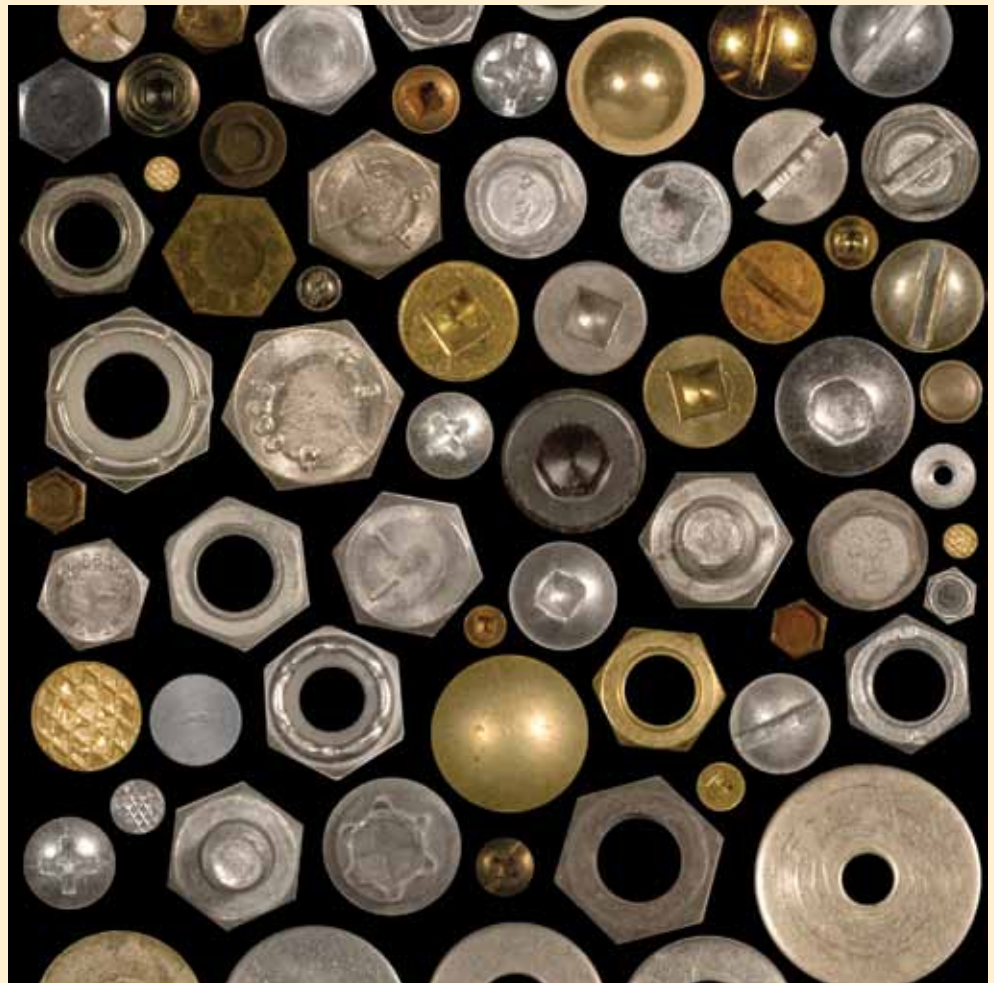




Európai vállalati felmérés 2009



Áttekintés

Európai vállalati felmérés 2009

Áttekintés

Szerzők: Arnold Riedmann, TNS Infratest Sozialforschung, München, Németország: 1. és 3. fejezet; Guy van Gyes, HIVA Intézet, Leuveni Katolikus Egyetem, Belgium: 4. fejezet; Amelia Román, Marcel Kerkhofs, OSA Intézet, Tilburgi Egyetem, Hollandia: 5. fejezet; Sebastian Bechmann, TNS Infratest Sozialforschung, München, Németország: 2. fejezet

Kutatóintézet: Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért

Kutatásvezetők: Greet Vermeulen, David Foden, Agnès Parent-Thirion, Stavroula Demetriades, Branislav Mikulić, Radoslaw Owczarzak, Felix Wolf, Sándor Eszter

Kutatási projekt: Európai vállalati felmérés – Rugalmasság és szociális párbeszéd



European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Európai vállalati felmérés 2009

Áttekintés

A katalógusadatok a kiadvány végén találhatóak.

Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2011

ISBN 978-92-897-1011-4
doi: 10.2806/17054

© Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért, 2011

A fordítási vagy sokszorosítási jogra vonatkozó kérelmeket az Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért igazgatójának kell címezni; cím: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland.

Az Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért az Európai Unió független szerve, amely szociálpolitikai és munkaügyi témákban segíti a jövőre szóló szakpolitikák kialakítását. Bővebb információ az Eurofound weboldalán, a www.eurofound.europa.eu címen található.

Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért
Wyattville Road
Loughlinstown
Dublin 18
Írország
Telefon: (+353 1) 204 31 00
Fax: (+353 1) 282 42 09 / 282 64 56
E-mail: postmaster@eurofound.europa.eu
www.eurofound.europa.eu

Nyomtatás helye: Dánia

A könyvhöz használt papír klórmentes és észak-európai erdőgazdaságokból származik.
Minden kivágott fa helyébe legalább egy újat ültetnek.

A munkaerő-piaci rugalmasság javítása a dinamikusabb és versenyképesebb Európa létrehozását célzó lisszaboni stratégia egyik legfontosabb eleme. Az Eurofound második európai vállalati felmérése Európa-szerte 27 000 létesítményben vizsgálta a rugalmasság terén alkalmazott gyakorlatokat és a szociális párbeszédet. A felmérés eredményei szerint az európai cégek körében a rugalmas munkaidő jelenti a rugalmasság leggyakoribb formáját; ez a munkaszervezési mód jelentős növekedést mutatott a négy évvel ezelőtti állapothoz képest.

A vizsgált létesítmények mintegy kétharmada alkalmaz valamilyen formában rugalmas szerződési feltételeket, például munkaerő-kölcsönzést, határozott idejű foglalkoztatást vagy szabadúszó munkatársak igénybevételét. A létesítmények többsége rendszeresen vizsgálja, szükség van-e továbbképzésre, ami kulcsfontosságú szempont a funkcionális rugalmasság és az innováció szempontjából. A felmérés ezen túlmenően vizsgálta a munkabérek rugalmasságát is (amely lényege, hogy a fizetés egyes elemei változók: ilyen például a teljesítményhez kötött fizetés és a pénzügyi részvétel), valamint az ehhez való hozzáállást – a gazdasági világválság alighanem új megvilágításba helyezte az ilyen rendszereket.

A felmérés ezenkívül elemezte a cégvezetők és alkalmazottak munkahelyi szociális párbeszédrel kapcsolatos nézeteit és tapasztalatait. Tíz európai alkalmazott közül hat tagja valamely szakszervezetnek vagy üzemi tanácsnak. A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a munkahelyi szociális párbeszédnek Európában jól bevált gyakorlatai működnek, ugyanakkor a korlátokra és az országok közötti lényegi különbségekre is felhívják a figyelmet.

A jelenlegi nehéz gazdasági viszonyok között érdemes foglalkozni a vállalati hatékonysággal kapcsolatos szempontokkal is. Bízunk abban, hogy ez az áttekintő jelentés hozzájárul az európai munkahelyi rugalmasság és szociális párbeszéd értékeléséhez és javításához.

Jorma Karppinen
igazgató

Erika Mezger
igazgatóhelyettes

Országkódok

- EU-15 A 2004. évi bővítés előtti 15 EU-tagállam (Ausztria, Belgium, Dánia, az Egyesült Királyság, Finnország, Franciaország, Görögország, Hollandia, Írország, Luxemburg, Németország, Olaszország, Portugália, Spanyolország és Svédország)
- NMS-12 A 12 új tagállam, amelyből tíz (Ciprus, Csehország, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Málta, Szlovákia és Szlovénia – ezeket néha a tíz új tagállamként [NMS-10] említik) 2004-ben, kettő (Bulgária és Románia) pedig 2007-ben csatlakozott az Unióhoz.
- EU-27 A 27 EU-tagállam
- CC3 A 3 tagjelölt ország (Horvátország, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság és Törökország)

EU-27

AT	Ausztria	LV	Lettország
BE	Belgium	LT	Litvánia
BG	Bulgária	LU	Luxemburg
CY	Ciprus	MT	Málta
CZ	Csehország	NL	Hollandia
DK	Dánia	PL	Lengyelország
EE	Észtország	PT	Portugália
FI	Finnország	RO	Románia
FR	Franciaország	SK	Szlovákia
DE	Németország	SI	Szlovénia
EL	Görögország	ES	Spanyolország
HU	Magyarország	SE	Svédország
IE	Írország	UK	Egyesült Királyság
IT	Olaszország		

Tagjelölt országok

HR	Horvátország
MK ¹	Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság
TR	Törökország

¹ A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) 3166. kódlistája szerinti ideiglenes kód, amely semmi módon nem jelenti az ezen ország számára az Egyesült Nemzetek Szervezetének égisze alatt jelenleg folyó tárgyalások lezárulta után egyezményesen kijelölendő végleges nomenklatúra sérelmét (http://www.iso.org/iso/country_codes/iso_3166_code_lists.htm).

Tartalom

Előszó	v
Összefoglaló	1
Bevezetés	3
1. fejezet: Rugalmas munkaidő	5
Rugalmas munkaidő-beosztás	5
Túlóra	10
Részmunkaidő	13
Szokatlan munkaidő	21
Következtetés	22
2. fejezet: Humánpolitikai gyakorlatok	25
Autonóm csapatmunka	25
Szerződésbeli rugalmasság	26
Továbbképzés	33
3. fejezet: Változó fizetés és pénzügyi részvételi rendszerek	37
Egyéni vagy csoportteljesítményhez kötött fizetési elemek	37
Pénzügyi részvétel	41
A munkavállalói képviselők hozzáállása a teljesítményarányos fizetési rendszerekhez	47
4. fejezet: Munkahelyi szociális párbeszéd	51
Módszertan	51
A munkavállalói képviselő jellemzői	52
A munkavállalói képviselő erőforrásai	57
A szociális párbeszéd folyamatai	60
Hatás és támogatottság	70
Következtetés	76
5. fejezet: Vállalati teljesítmény	79
Teljesítménymutatók	79
A teljesítménnyel kapcsolatos megállapítások	81
Teljesítmény és képzés	89
Teljesítmény és fizetés	91
Következtetés	94

Irodalomjegyzék	97
1. melléklet: A felmérés módszertana	99
Sokaság és minta	99
Terepmunka	99
Nettó minta – az országonkénti interjúk száma	99
Az adatok létesítmény- és alkalmazott-arányos súlyozása	100
2. melléklet: Vezetői és munkavállalói képviselői kérdőív	103
Vezetői kérdőív	103
Munkavállalói képviselői kérdőív	121

Bevezetés

Az Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért (Eurofound) által végzett második nagy léptékű, egész Európára kiterjedő vállalati felmérés – a 2009. évi európai vállalati felmérés – az Unióban széles körben vitatott vállalati politikák terén két témára összpontosít: a rugalmasságra és a munkavállalói részvételre a munkahelyeken.

A 2004/2005-ben végzett első Eurofound vállalati felmérésen alapuló 2009. évi felmérést mind a 27 uniós tagállamban, valamint a tagjelölt országokban – Horvátországban, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban és Törökországban – is elvégezték. Több mint 27 000, legalább 10 főt foglalkoztató magán- és közlétesítmény emberierőforrás-igazgatóit és (ha volt ilyen) munkavállalói képviselőit kérdezték meg a létesítményben alkalmazott rugalmassági intézkedésekről és arról, hogy a munkavállalók képviselői milyen mértékben vesznek részt ezek kialakításában. A felmérés a rugalmas munkaidő-beosztás különböző formáit (rugalmas munkaidő, munkaidő-nyilvántartási rendszerek, részmunkaidő, túlóra és szokatlan munkaidő), a nem állandó foglalkoztatási szerződések alkalmazását (külső rugalmasság), a rugalmas munkabérhez kapcsolódó szempontokat és a munkaerő különböző feladatokra történő alkalmazhatóságának elősegítését célzó különféle lehetőségeket (funkcionális rugalmasság) vizsgálja.

A felmérés ezen túlmenően elemzi a vállalati szintű munkavállalói képviselő általános szerkezetét és gyakorlatait Európában, feltárva a különféle képviselői csatornákat, a rendelkezésre álló forrásokat és azt, hogy a szociális párbeszéd a különböző területeken milyen hatást gyakorol a vállalati döntésekre. Az eredmények egyedülálló betekintést nyújtanak a vállalatok rugalmassági stratégiáiba, valamint a munkahelyi szociális párbeszéd szerkezetébe és gyakorlataiba.

Szakpolitikai háttér

A lisszaboni stratégiában az EU azt az ambiciózus célt tűzte ki maga elé, hogy az európai gazdaság váljon a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává, illetve több és jobb munkahelyet sikerüljön teremteni az európaiak számára. A munkaerő-piaci rugalmasság és a rugalmas munkaszervezés egyéb formáinak elősegítése kulcsfontosságú tényező mindennek elérésében. A közelmúltbeli uniós szakpolitikák azonban – noha általában kedveznek ezeknek a gyakorlatoknak – aggályoknak adnak hangot amiatt, hogy a rugalmassági intézkedések esetlegesen negatív hatást gyakorolnak a munkaerőpiacok befogadó jellegére és a munkavállalók

munkakörülményeire. Ezt tükrözi számos – például a részmunkaidős munka minőségéről, az ideiglenes munkaerő-kölcsönzői munkáról és a pénzügyi részvételről szóló – uniós keretjogszabály és ajánlás. Ezek az aggályok abban is megnyilvánulnak, hogy egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a munkahelyi szintű döntéshozatalban való munkavállalói részvétel fontosságára. A munkavállalói részvétel – akár közvetlenül a munkavállalókról, akár intézményesített képviselői testületekről van szó – a megítélések szerint általánosságban is rendkívül fontos szerepet játszik a rugalmassági intézkedések és munkakörülmények vállalati szinten történő kialakításában.

Fő megállapítások

A 2009. évi felmérés szerint az európai vállalatok számos különböző rugalmassági intézkedést alkalmaznak. Ezek általában nem elszigetelt, hanem egymással kombinált fellépések. Noha az intézkedések egyike sem köthető kizárólagos jelleggel egy adott földrajzi régióhoz vagy gazdasági ágazathoz, azok alkalmazása tekintetében jelentős regionális és ágazati különbségek észlelhetők.

A felmérésben vizsgált rugalmassági formák közül a rugalmas munkaidő a leggyakoribb, sőt, alkalmazása az elmúlt években egyre nőtt. Legelterjedtebb az északi és kontinentális országokban. A dél-európai létesítmények kevésbé használják ki a részmunkaidő, rugalmas munkaidő-beosztás és túlóra lehetőségét. Míg a részmunkaidő egyértelműen a szolgáltatási szektorban a legelterjedtebb – különösen a női alkalmazottak esetében –, a rugalmas munkaidő többi formája kevésbé összpontosul az egyes ágazatokban.

Európa-szerte a létesítmények jelentős hányadában foglalkoztatnak nem állandó munkaszerződéssel rendelkező alkalmazottakat, azaz kölcsönzött munkavállalókat, szabadúszókat vagy határozott idejű munkaszerződéses alkalmazottakat; régióként nagyok az eltérések a különböző formák alkalmazását illetően. A nem állandó munkaszerződéssel foglalkoztatott munkavállalók aránya azonban az összes országban viszonylag alacsony.

A cégek rugalmassági potenciálja azáltal is növelhető, ha az alkalmazottakat többféle munkavégzésre is kiképezik, például a feladatok folyamatos újraosztása, autonóm csapatmunka vagy továbbképzés útján. A felmérés eredményei szerint a legtöbb európai létesítmény felismeri a továbbképzés fontosságát. Ez nagyon is kifizetődő: a munkavállalók képzési szükségleteit rendszeresen figyelemmel követő cégek jobb eredményt értek el a gazdasági teljesítmény, a munkaerő-termelékenység és a foglalkoztatottak motivációja terén. A képzés azonban nem egyenlően oszlik meg az összes munkavállaló között.

A fizetésekbe épített, teljesítményhez vagy nyereséghez kötött változó elemek további lehetőséget jelentenek arra, hogy a vállalatok rugalmasan alkalmazkodjanak a változó piaci körülményekhez. Noha az EU ösztönözte néhány ilyen rendszer alkalmazását, azokat csak kevés európai létesítmény használja ki. Az eredmények szerint minél nagyobb egy vállalat, annál jellemzőbb ez a gyakorlat. Az ilyen rendszerek alkalmazásának fő indoka az alkalmazottak motiválása és a termelékenység növelése – a munkabérek rugalmassága általában elenyésző szerepet játszik e téren. A teljesítményhez vagy nyereséghez kötött fizetési rendszerek a tapasztalatok szerint egyenesen arányosak a vállalat kimutatott gazdasági helyzetével és munkaerő-termelékenységével.

A szociális párbeszéd európai létesítményekben alkalmazott struktúrái és gyakorlatai képezték a felmérés másik fő témáját. Az eredmények összességében bátorító képet festenek a munkahelyi munkavállalói képviselőről, mivel az Unióban az alkalmazottak többsége tagja valamely jogszabályban meghatározott munkavállalói képviselői szervnek és valamiféle – létesítményi vagy magasabb szintű – kollektív bérmegállapodás hatálya alá tartozik. Az ilyen képviselői struktúrák összesen 86%-ának van szakszervezeti kötődése, 63%-nak szakszervezeti többsége. Ezen túlmenően a legtöbb munkavállalói képviselő hozzáféréssel rendelkezik olyan létfontosságú erőforrásokhoz, mint a képzés és a létesítmény gazdasági és foglalkoztatási helyzetével kapcsolatos információk, és rendes munkájuk mellett elegendő munkaidőt fordíthatnak képviselői kötelezettségeik ellátására. A munkavállalói képviselők és vezetők többsége összességében pozitívnak találta a munkahelyi szociális párbeszéd hatását és hangulatát.

A felmérés azonban rámutat a munkahelyi szociális párbeszéd struktúráinak és gyakorlatainak bizonyos korlátaira is. A munkahelyi képviselők jelentős kisebbsége például nem kap elegendő információt és elegendő munkaidő-kedvezményt ahhoz, hogy megfelelően elláthassa képviselői feladatait. Ezenkívül a munkavállalói képviselőtöbb létesítményben az egészségi és biztonsági intézkedésekre korlátozódik. A szociális párbeszéd-struktúrák fejletlenebb végrehajtása és a törvényben szabályozott munkavállalói részvétellel

összefüggő eljárások sokfélesége és konfrontatívabb jellege a dél-európai országokra jellemző.

A munkahelyi munkavállalói képviselőtöbb által a különféle rugalmassági gyakorlatokra kifejtett hatás igen változó. Míg a képviselők többsége részt vesz a munkaidővel összefüggő szabályok és eljárások meghatározásában, a szerződéses viszonyokba és egyéb emberi erőforrásokhoz kapcsolódó intézkedésekbe már jóval korlátozottabb beleszólással rendelkeznek. Az alkalmazott nyereségrészesedési rendszerek jó részét például a munkavállalói képviselők bevonása nélkül határozzák meg.

Észrevételek

Az eredmények figyelemreméltó sokféleségre mutatnak a rugalmassági intézkedések európai alkalmazását illetően. Ennek oka nem csupán az eltérő nemzeti vállalati kultúrában és keretekben keresendő, hanem a munkahelyi szintű szociális párbeszéd csatornáiban és minőségében is. Noha a felmérés eredményei általánosságban kedvező képet festenek a szociális párbeszéd struktúráiról és gyakorlatairól, nyilvánvaló, hogy a munkahelyi szintű munkavállalói képviselőtöbb nagymértékben eltér az egyes országok, illetve a kisebb és nagyobb vállalatok között. Az Európai Közösség munkavállalóinak tájékoztatása és a velük folytatott konzultáció általános keretének létrehozásáról szóló 2002/14/EK irányelv mérföldkövet jelentett a munkahelyi munkavállalói képviselőtöbb közös iránymutatásainak kidolgozása terén. Mindamelllett a rugalmassági intézkedések és munkakörülmények kialakításával kapcsolatban hozott vállalati szintű döntések jelentősége miatt a munkavállalói részvétel kérdése valószínűleg továbbra sem kerül le a politikai napirendről.

A jelenlegi gazdasági válság már folyamatban volt, amikor 2009 tavaszán megkezdődött a felméréshez szükséges terepmunka. Ez valószínűleg hatást gyakorolhatott bizonyos mutatókra, például a rugalmas szerződési feltételek elterjedtségére. A gazdasági válság többek között új fényt vethet a részvénytulajdonlásokon alapuló pénzügyi részvételi rendszerekre is, amely most vonzóbbnak tűnhet a tőkebevonásra törekvő munkáltatók szemében, azonban kockázatosabbnak a munkavállalók számára.

2009 tavaszán az Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért (Eurofound) széles körű felmérést indított a vállalatvezetők és munkavállalói képviselők körében. A *2009. évi európai vállalati felmérés – Rugalmasság és szociális párbeszéd* (ECS) az Eurofound második, egész Európára kiterjedő létesítményi felmérése az elmúlt években. Az európai vállalati felmérés dokumentálja a cégek által a rugalmasság terén alkalmazott stratégiákat, és emellett a munkahelyi szociális párbeszédéről szóló összehasonlító információk egyedülálló forrása.

Az Európai Unió a munkaerő-piaci rugalmasság fokozását tartja az egyik legfontosabb elemnek a lisszaboni stratégia céljainak elérésében, azaz hogy a legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságot hozza létre a világon, és az európai polgárok számára több és jobb munkahelyet teremtsen. Az EU ugyanakkor nem szeretné, hogy a rugalmasság érdekében tett intézkedések túlzottan egyoldalúvá, és ezáltal a munkavállalók kárára váljanak. Az elmúlt években ezért keretjogszabályok és ajánlások sorát léptették hatályba, amelyek meghatározták a rugalmasság fontosabb eszközeire, valamint a munkaszervezéssel kapcsolatos kérdésekben a munkavállalókkal folytatott konzultációra és azok részvételére vonatkozó szabályokat.

Az Eurofound korábbi kutatásai azt mutatták, hogy a vállalatok a rugalmasság különböző gyakorlatait nem elszigetelten, hanem kombináltan alkalmazzák. A felmérés a belső és külső, mennyiségi és minőségi rugalmasságot szolgáló különböző intézkedéseket vizsgálta.

A rugalmasságnak összesen négy különböző kategóriáját különböztethetjük meg (ld. Chung és mtsai, 2007., 5. o.):

- külső numerikus rugalmasság – a külső munkaerőpiacról alkalmazott munkavállalók száma. A rugalmasság e típusának kulcsfontosságú jellemzője a munkavállalók ideiglenes foglalkoztatása akár kölcsönzött munkaerő igénybevétele, akár lazább felvételi és elbocsátási eljárások alkalmazása útján. Az ilyen állások némelyike lépcsőfokot jelenthet az állandó foglalkoztatás felé, illetve megfelelhet a munkavállalók igényeinek;
- belső numerikus rugalmasság – a szervezet által már alkalmazott munkavállalókkal kapcsolatos rugalmasság. Ehhez a munkaidőt úgy igazítják ki, hogy új alkalmazottak felvétele vagy meglévők elbocsátása nélkül lehessen alkalmazkodni a pillanatnyi munkamennyiséghez. Adott esetben a munkavállalók is kérhetik ezt a konstrukciót, hogy munkaidejüket személyes szükségleteikhez igazíthassák;

- funkcionális rugalmasság – azaz hogy a vállalatok milyen mértékben irányítják át a munkavállalókat a vállalaton belül más tevékenységekre és feladatokra annak érdekében, hogy munkaszervezésüket a változásokhoz és az új kihívásokhoz igazítsák. A munkaszervezés módja (például az autonóm csapatmunka alkalmazása) kedvező hatást gyakorolhat a munkahelyi tanulásra és fokozhatja a munkavállaló foglalkoztathatóságát;
- munkabér-rugalmasság – azaz hogy a munkabérek milyen mértékben reagálnak a gazdasági körülményekre. Egyben ösztönzőként is használható a munkavállalók motiválására, a jó munkavégzésért való jutalmazásra vagy a vállalat nyereségének a munkavállalókkal történő megosztására.

Az európai szociális modellben a szociális párbeszéd meghatározó jelentőségű a vállalkozás és a foglalkoztatás átalakulásának kezelése szempontjából. A fenti kihívások megoldása érdekében az európai vállalati felmérés keretében vezetőkkel, illetve lehetőség szerint munkavállalói képviselőkkel készítették interjút, hogy betekintést nyerjenek a vállalati szintű szociális párbeszéd felépítésébe és szerepébe. A felmérés emellett feltérképezte a rugalmasságot szolgáló intézkedéseket és stratégiákat, valamint a szociális párbeszéd szerepét ezek kialakításában.

Az Eurofound ilyen körülmények között kezdeményezte 2008/2009-ben a felmérést mind a 27 uniós tagállamban (EU-27) és a három tagjelölt országban (CC3): Horvátországban, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban és Törökországban. A felmérést legalább 10 alkalmazottat foglalkoztató létesítményekben végezték úgy a magán-, mint a közszférában, a mezőgazdaság és az erdészet kivételével minden releváns gazdasági ágazatban.² A felmérés keretében 27 160 létesítmény személyzeti vezetőit kérdezték meg egy sor vállalati szinten alkalmazott rugalmassági gyakorlatról, köztük különféle munkaidővel, változó fizetési rendszerekkel és munkaszerződésekkal kapcsolatos gyakorlatokról. A vezetőket kikérdezték a szociális párbeszéd-struktúrákról is, és információkat gyűjtöttek a vállalatok teljesítményéről.

Ugyanakkor azokban a létesítményekben, ahol létezett hivatalos munkavállalói képviselő és azzal lehetséges volt interjút készíteni (összesen 6569 esetről van szó), e testület elnökét is megkérdezték a munkavállalói képviselőnek a vezetőséggel készített interjú során szóba került különféle rugalmassági formákkal kapcsolatos álláspontjáról. A felmérés keretében ezenfelül néhány általános kérdést is feltettek a munkavállalói képviselő erőforrásairól és

² A felmérés szintén nem terjed ki a NACE Rev. 1.1. P (magánháztartás alkalmazottakkal) és a NACE Q (területen kívüli szervezetek és testületek) ágazatokra, az Európai Közösségeken belüli gazdasági tevékenységek általános ipari osztályozása szerinti nomenklatúrájának (*Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés européennes*, NACE) megfelelően. Méretét tekintve mindkét ágazat elhanyagolható a 10 vagy több alkalmazottat foglalkoztató cégek tekintetében.

arról, hogy azt milyen mértékben vonják be a különböző munkaügyi kérdések megoldásába.³

A felméréshez tartozó terepmunkát 2009 tavaszán, elsősorban március–áprilisban végezték el. Ekkor már kezdetét vette a jelenlegi gazdasági világválság, bár néhány országot és ágazatot rosszabbul érintett, mint másokat. Az eredmények értelmezése során figyelembe kell venni, hogy a válság és bekövetkeztének időpontja hatást gyakorolt bizonyos mutatókra. Ez különösen a munkaszerződések rugalmas formáival kapcsolatos kérdések és a jelenlegi gazdasági helyzettel összefüggő mutatószámok esetében feltűnő. Ezekon a területeken a válság eltorzíthat bizonyos eredményeket, például azáltal, hogy a megelőző hónapokhoz és évekhez képest alacsonyabbnak tűnik az atipikus munkaszerződés keretében foglalkoztatott munkavállalók száma.

Amennyiben kifejezetten másképp nem jelezzük, a jelentésben közölt eredményeket a létesítmény függvényében arányosan súlyoztuk, így azok a 10 vagy több alkalmazottat foglalkoztató vállalatok valós megoszlását tükrözik a vizsgált országokban. Meg kell jegyezni, hogy az átlag sokkal inkább a kisvállalkozások (10–49 alkalmazott), mintsem a nagyobb vállalatok helyzetét tükrözi, mivel a létesítmények túlnyomó többsége kevesebb munkavállalót foglalkoztat. Ezenfelül az uniós átlagok jobban tükrözik a nagyobb országok helyzetét, mint a kisebbekét.

Ez az áttekintő jelentés először leíró elemzést közöl a felmérésben alkalmazott rugalmassági mutatókról. Az első fejezet a rugalmas munkaidővel összefüggésben gyűjtött mutatókra – rugalmas munkaidő-beosztás, túlóra, részmunkaidő és szokatlan munkaidő – összpontosít. A második fejezet az emberi erőforrások terén alkalmazott gyakorlatokkal foglalkozik, így például az önálló csapatmunkával, a rugalmas szerződési feltételekkel és a képzéssel.

A harmadik fejezet a változó bérezést és a pénzügyi részvételt vizsgálja. Ennek keretében elemzi a nyereségrészesedési és részvénytulajdonlasi rendszereket, valamint a teljesítményarányos fizetéshez való hozzáállást.

A negyedik fejezet a szociális párbeszédet és a munkavállalói részvételt tárgyalja, és körvonalazza a létesítményi szintű munkavállalói képviselő struktúráival és erőforrásaival összefüggő általános szempontokat. Ezután megvizsgálja, mekkora befolyást gyakorol a munkavállalói képviselő a munkakörülményekkel kapcsolatos vállalati döntésekre és különösen a rugalmassági intézkedések megtervezésére és végrehajtására.

Végül az ötödik fejezet a vállalati teljesítménymutatókat elemzi és a gazdasági válság kontextusában értékeli azokat, valamint megvizsgálja a teljesítmény és a képzés, illetve a teljesítmény és a fizetési gyakorlatok közötti összefüggéseket.

³ A munkavállalói képviselőkkel készített interjúkról és a felmérés módszertanáról további részletek az 1. mellékletben olvashatók.

A 2009. évi felmérés egy sor létesítményi szintű rugalmassági gyakorlatot vizsgál; ennek során először is megállapítja a rugalmas munkaidő különböző formáit. A felmérés során a következő rugalmas vagy atipikus munkaidő-beosztásokról gyűjtöttek adatokat:

- rugalmas munkaidő-beosztás, beleértve a munkaidőszámlákat;
- túlóra;
- részmunkaidős munka;
- a szokásostól eltérő munkaidő és többműszakos munkavégzés.

A felmérés foglalkozott a rugalmas munkaidő-szervezés mindezen formáival: megpróbálta megközelítőleg mennyiségileg is meghatározni ezek alkalmazását, és áttekintette az alkalmazásukkal kapcsolatos további szempontokat.

Rugalmas munkaidő-beosztás

A rugalmas munkaidő-beosztást általában két csoportra lehet osztani. Egyfelől léteznek olyan alapvető rugalmas munkaidő-beosztási gyakorlatok, amelyek lehetővé teszik az alkalmazottak számára a munkaidő kezdetének és végének napi szintű módosítását, de nem engedik meg a napi munkaidő hosszának megváltoztatását. Másfelől vannak olyan fejlettebb rendszerek, amelyek a rugalmas munkaidő-beosztást az úgynevezett munkaidőszámlával kombinálják. Ezek jóval nagyobb rugalmasságot tesznek lehetővé a munkaidőt illetően, hiszen a munkanap vagy munkahét hossza is változtatható. A munka- vagy kollektív szerződésben megállapított munkaidőn túl ledolgozott órákat „plusz” munkaórákként, míg az e mennyiséghez hiányzó munkaórákat „mínusz” órákként tartják nyilván. A megállapodás szerinti és a valóban ledolgozott munkaidő közötti különbséget rendszerint egy adott referencia-időszakon belül ki kell egyenlíteni. Ezen időszak hossza az egyes vállalatok között jelentősen eltérhet: néhány rendszer havi kiegyenlítést kíván meg, míg mások esetében elegendő éves alapon rendezni a mérleget. Léteznek olyan rendszerek is, amelyekben nem kötöttek ki referencia-időszakot, vagy ahol a munkaidőszámlák kifejezetten „élethosszig tartó” alapon rendeződnek, ami lehetővé teszi a munkavállalóknak, hogy munkaidőt „takarítsanak meg” az előrehozott vagy fokozatos nyugdíjba vonulás vagy hosszabb szabadság kivétele céljára.

A munkaórák göngyöltését lehetővé tevő rugalmas munkaidőrendszerekről gyakran úgy vélik, hogy azok egyaránt szolgálják a munkáltatók és az alkalmazottak

érdekeit. A munkáltatók számára ez az eszköz széles körű rugalmasságot biztosít a különböző munkaterheléssel járó időszakok kezelésében, ezáltal rugalmasan tudnak reagálni a változó piaci körülményekre. Minél szélesebb marzs áll rendelkezésre a csúsztatott munkaórák felhalmozására, rendszerint annál nagyobb a munkáltató rugalmasságból származó nyeresége. Ami az alkalmazottakat illeti, számukra azért kedvező a rendszer, mert önállóbban oszthatják be idejüket és jobb egyensúlyt állíthatnak be munkájuk és magánéletük között.

Azt, hogy egy rugalmas munkaidőrendszer a munkáltatónak vagy az alkalmazottnak előnyösebb vagy mindkettőnek egyformán részesülnek annak áldásaiból, nagy részben a rendszer működtetésére meghatározott szabályoktól és azoknak a napi üzletmenet során történő megvalósításától függ. Ha egészséges egyensúlyt sikerül elérni a munkáltató és az alkalmazottak érdekei között – ha az alkalmazottak a számláról szükség esetén kivehetnek munkaórákat, a munkáltató pedig a nagyobb munkaterhelésű időszakokban számíthat az alkalmazottak teljesítménynövekedésére –, akkor ezek a rendszerek győztes-győztes helyzetként működhetnek mindkét fél számára.

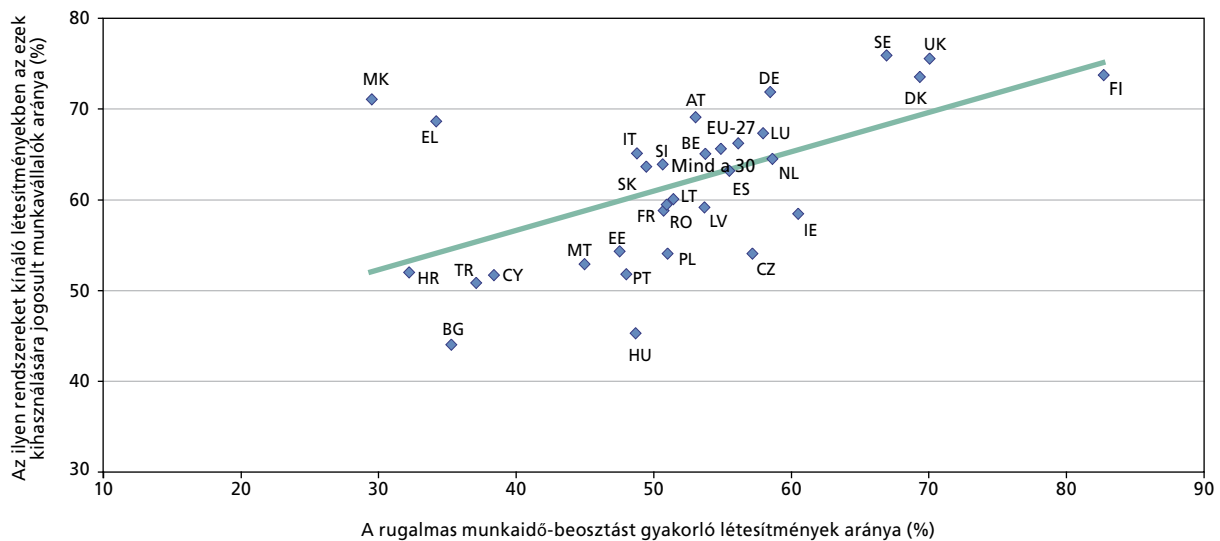
Az Eurofound által 2004/2005-ben végzett előző vállalati felmérésorozat – a munkaidőről, illetve a munka és a magánélet közötti egyensúlyról szóló intézményi felmérés (ESWT)⁴ – tanúsága szerint a rugalmas munkaidőrendszereket alkalmazó vállalatoknál úgy a vezetők, mint a munkavállalói képviselők kedvezőnek tartották ezt a munkavégzési keretet. Mind a vezetők, mind a munkavállalói képviselők mintegy kétharmada úgy észlelte, hogy miután szervezetükönél bevezették a rugalmas munkaidőrendszereket, javult a munkakörrel való elégedettség és a munkaidőt jobban hozzá lehetett igazítani a munkaterheléshez. Minél nagyobb rugalmasságot engedett meg egy-egy létesítmény, jellemzően annál elégedettebbnek bizonyult mindkét fél. Ezzel szemben negatív szempontokról ritkán tettek említést (Riedmann és mtsai, 2006, 9. o.).

A rugalmas munkaidő-beosztás gyakorisága és kihasználtsága

A 2009. évi felmérés keretében a rugalmas munkaidő-beosztással kapcsolatos kérdéseket lépcsőnként tették fel: először arról érdeklődtek, alkalmazzák-e a tágan értelmezett rugalmas munkaidő-beosztást, azaz van-e arra lehetőség, hogy az alkalmazottak személyes igényeik és kívánásaik szerint bizonyos határok között kiigazítsák a napi munkaidejük kezdetét és végét. Az ilyen rugalmasságot megengedő létesítményeket azután megkérdezték arról, hogy az alkalmazott rendszer keretében lehetőség van-e

⁴ <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/companysurvey/2004/index.htm>.

1. ábra: A rugalmas munkaidő-beosztás gyakorisága és kihasználtsága országoként (%)



Megjegyzés: Bázis (x tengely) = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény. Bázis (y tengely) = az összes legalább 10 főt foglalkoztató és bármilyen rugalmas munkaidő-beosztási rendszert kínáló létesítmény. Az országokdokat és országcsoportokat lásd a vi. oldalon.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

a munkaórák göngyöltésére (azaz arra, hogy egyik nap tovább, az így felhalmozott munkaórákért cserébe pedig egy másik napon kevesebbet dolgozzanak az alkalmazottak), és ha igen, a felhalmozott többletmunkaórákat ki lehet-e venni egész napos szabadságként. Végül a hosszú távú munkaidőszámlák (azaz az egy évnél hosszabb rendezési időt biztosító számlák) meglétét is vizsgálták.

Átlagban az EU-27-ben a legalább 10 alkalmazottat foglalkoztató létesítmények legalább fele (56%) kínál alkalmazottainak tágabb értelemben vett rugalmas munkaidő-beosztási lehetőséget: ezen belül léteznek erősen szabályozott munkaidőszámla-rendszerek és kevésbé formális rugalmas munkaidő-beosztási konstrukciók is, amelyek a munkaidő göngyöltését nem teszik lehetővé.

Ezek a rugalmas munkaidő-beosztási lehetőségek azonban nem feltétlenül az összes alkalmazott számára hozzáférhetők: gyakran bizonyos alkalmazotti csoportokra (irodai személyzetre, vezető pozícióban dolgozóakra vagy nem váltott műszakban dolgozóakra) korlátozódnak. Az ilyen konstrukciókat biztosító létesítményekben a munkavállalók átlag kétharmada jogosult e rendszerek használatára. A rugalmassági konstrukciók tehát a munkavállalók többsége számára elérhetők. Az ilyen rendszereket alkalmazó létesítmények közel felében (45%) a lehetőséggel az összes alkalmazott élhet.

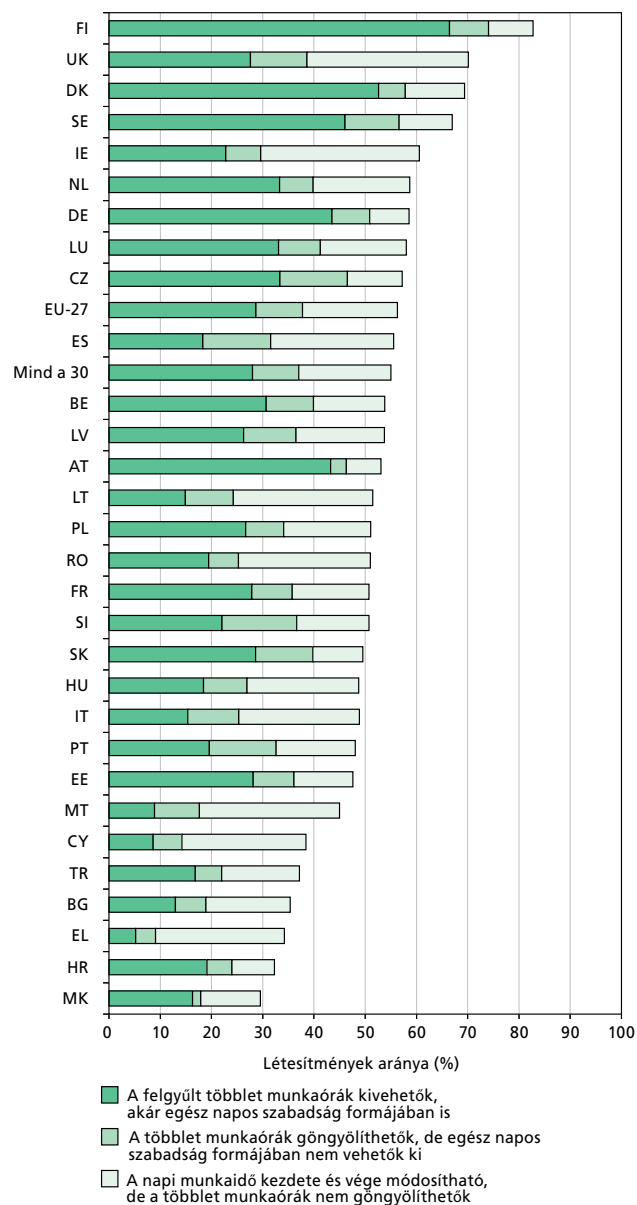
Amint az 1. ábrán látható, a kínált rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek kihasználására jogosult alkalmazottak aránya körülbelül 45% és 75% között változik, ami arra mutat, hogy az összes országban az alkalmazottak

jelentős részére kiterjednek ezek a konstrukciók. Azokban az országokban, ahol a rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek létesítményi szinten elterjedtek, a meglévő rendszerek kihasználására jogosult alkalmazottak aránya jellemzően magasabb, mint azokban az országokban, ahol csak kevés létesítmény kínál ilyen lehetőséget. Van azonban néhány kivétel e szabály alól: ilyen például Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság és Görögország, ahol kevés a rugalmas munkaidő-beosztást lehetővé tevő létesítmény, azonban e cégeken belül az alkalmazottak nagy része jogosult annak kihasználására. A kihasználtság egyetlen országban sem közelíti meg a 100%-ot. Ez az eredmény arra mutat, hogy a rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek alkalmazásának vannak bizonyos „természetes” korlátai: bizonyos munkahelyek esetében ez az eszköz nyilvánvalóan nem tekinthető megfelelőnek. Az adatok részletesebb vizsgálatával megállapítható, hogy az atipikus munkaidőt – például többműszakos munkarendet, illetve éjszakai vagy hétvégi munkát – alkalmazó vállalatok gyakrabban korlátozzák a rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek alkalmazási körét a létesítmény bizonyos alcsoportjaira, mint azok a vállalkozások, amelyek nem dolgoznak ilyen atipikus munkaidő-beosztással. Ezenfelül a szolgáltatási szektorban e rendszerek általában az alkalmazottak nagyobb része számára elérhetők, mint az iparban.

A munkaidőszámlás rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek gyakorisága

Az alkalmazott rugalmas munkaidő-beosztási konstrukciók kétharmada nem korlátozódik csupán a munkanap

2. ábra: Rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek országonként és a rugalmasság foka szerint (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény. Az adatszlopok vége azon létesítmények arányát mutatja, amelyek bármiféle rugalmas munkaidő-beosztási rendszert használnak. A magyarázat szerinti színek az alkalmazott rendszerek arányát jelzik. Az EU-27-ben például a létesítmények 56%-a alkalmazza a rugalmas munkaidő-beosztás valamely formáját. Ezen az összesített arányszámon belül 28,7% a munkaidőszámlák aránya, amelyek keretében egész napos szabadság vehető ki (az oszlop alsó, bal oldali része), plusz 9% az olyan számláké, amelyek csak néhány óra lecsúsztatását teszik lehetővé (az oszlop közepe), és további 18,5% az olyan alapvető rugalmas munkaidő-beosztási rendszereké, amelyek nem teszik lehetővé a munkaórák göngyölítését (az oszlop felső, jobb oldali része).

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

kezdetének rugalmas kiigazítására, hanem magában foglalja a munkaórák munkaidőszámlán vagy hasonló rendszerben történő göngyölítésének lehetőségét is. Minden legalább 10 alkalmazottat foglalkoztató létesítményt alapul véve 10-ből majdnem 4 létesítmény (38%) rendelkezik munkaidőszámlával.

A munkaidőszámlát kínáló létesítmények valamivel több mint háromnegyedében a rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek azt is lehetővé teszik a munkavállalóknak, hogy a felgyűlt túlórákat egész napos szabadság formájában vegyék ki, ami arra mutat, hogy az alkalmazott munkaidőszámla-rendszerek többségét úgy tervezték meg, hogy nagyobb rugalmasságot biztosítsanak. Az összes – azaz nemcsak a munkaidőszámlás – létesítményre vetítve a 10 főnél többet foglalkoztató cégek 29%-a kínál olyan rugalmas munkaidő-beosztási rendszert, amely kellőképpen rugalmas ahhoz, hogy a felgyűlt túlórákat egész napos szabadság formájában is ki lehessen venni.

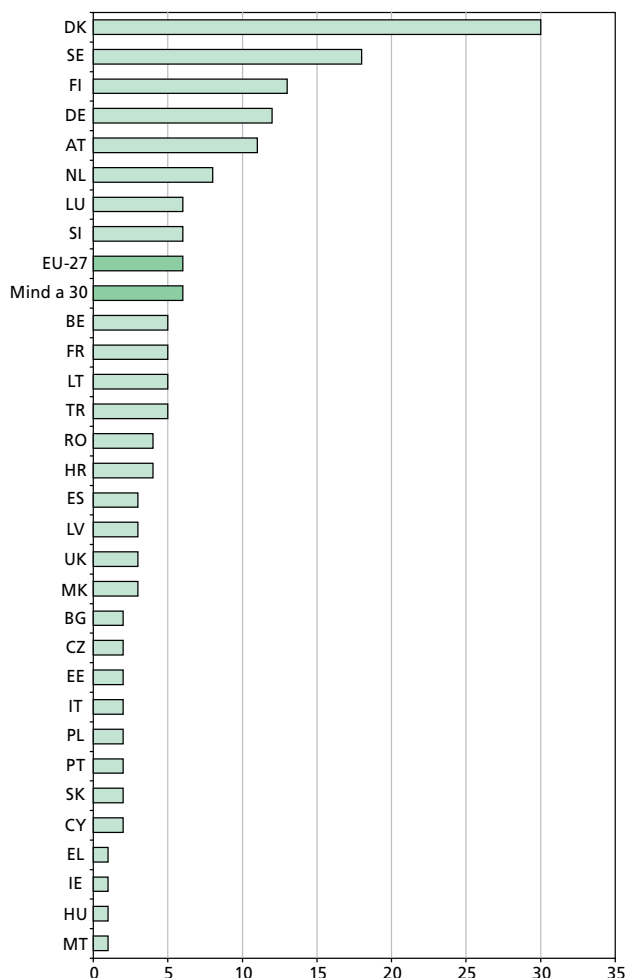
Amint a 2. ábra mutatja, jelentős különbségek tapasztalhatók az egyes országok között úgy a rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek általános megvalósítása, mint az ilyen rendszerek által a munkavállalóknak biztosított rugalmasság tekintetében.

- A rugalmas munkaidő-beosztás Finnországban a legerősebben, ahol a létesítmények több mint 80%-a alkalmaz ilyen rendszert. A létesítmények több mint kétharmada kínál rugalmas munkaidő-beosztási konstrukciót az Egyesült Királyságban (70%), Dániában (69%) és Svédországban (67%) is.
- A rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek Bulgáriában, Görögországban és a tagjelölt országokban (CC3) a legkevésbé elterjedtek: itt a létesítmények mintegy egyharmada kínál csak ilyen konstrukciót.
- A skandináv országokban, Németországban és Ausztriában alkalmazott rendszerek általában nagyfokú rugalmasságot biztosítanak, és lehetőséget nyújtanak úgy a munkaórák göngyölítésére, mint az így felgyűlt munkaidő egész napos szabadság formájában történő kivételére. Ezzel szemben a Magyarországon, Írországon, Litvániában, az Egyesült Királyságban és a legtöbb déli országban alkalmazott rendszerek ritkán teszik lehetővé a munkaórák göngyölítését. Ezekben az országokban a rugalmas munkaidő-beosztás gyakran a napi munka kezdetének és végének szabad meghatározására korlátozódik.

Hosszú távú munkaidőszámlák

A hosszú távú munkaidőszámlák kínálják a legnagyobb fokú rugalmasságot. A felmérés meghatározása szerint olyan rendszerről van szó, amely biztosítja az

3. ábra: Hosszú távú munkaidőszámlát biztosító létesítmények országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

alkalmazottak számára a teljesített munkaórák egy éven túli göngyöltésének lehetőségét az úgynevezett hosszú távú időszámlákon. Az EU-27-ben a legalább 10 alkalmazottat foglalkoztató vállalkozások mindössze 6%-a biztosít ilyen hosszú távú munkaidőszámlát (3. ábra). Dániában mérték messze a legnagyobb gyakoriságot: itt az összes, legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény közel egyharmada (30%) kínál ilyen számlát legalább néhány munkavállalónak. Svédországban (18%), Finnországban (13%), Németországban (12%) és Ausztriában (11%) is jelentős a hosszú távú munkaidőszámlát alkalmazó létesítmények aránya. Dél-Európában, illetve a 2004-ben és 2007-ben

csatlakozott új uniós tagállamok többségében azonban ritkán áll rendelkezésre hosszú távú munkaidőszámla.

Ezek a számadatok csak az ilyen rendszert kínáló létesítmények arányát mutatják meg, azonban nem vonhatunk le belőlük következtetéseket az azok kihasználására jogosult munkavállalók arányáról. Még ha a vállalaton belül alkalmazott általános rugalmas munkaidő-beosztási modell a legtöbb alkalmazott számára nyitott is, ez nem jelenti automatikusan azt, hogy a hosszú távú számlák lehetőségével is bárki élhet. Egy, a hosszú távú munkaidőszámlák használatát vizsgáló német kutatási projekt keretében végzett esettanulmányok rámutattak, hogy még azokban a létesítményekben is, ahol ezeket a rendszereket az alkalmazottak többségének vagy mindegyikének biztosítják, csak kevesen használják azokat hosszú távú munkaidő-göngyöltésre. E munkavállalók között rendkívül sok volt az idősebb munkavállaló, aki a felhalmozott túlórákat a korai nyugdíjba vonulás céljára használta fel (Wotschack és mtsai, 2008).

A jelenlegi gazdasági válságban sok cég a – gyakran jelentős mértékben – megcsappanó rendelési volumenek kezelése során pufferként használja fel a munkaidőszámlákon felgyűlt munkaórákat. A gazdasági válságot megelőző növekedési időszakban sikeresen működő és a hosszú távú munkaidőszámlákat évek óta alkalmazó vállalatoknál e számlákon jelentős mennyiségű munkaidő gyűlhetett fel. A munkaidőszámlák rendezése segíthet az elbocsátásoknak vagy más széles körű intézkedések (például a rövidített munkaidő) bevezetésének elkerülésében, vagy legalábbis elodázásában. A hosszú távú munkaidőszámlák így bizonyos foglalkoztatás-biztonsági hatással is bírhatnak, és segíthetnek a munkáltatónak abban, hogy elkerülje a szakképzett munkavállalók elvesztését.

A jelenlegi gazdasági válság azonban az alkalmazottak szempontjából rávilágított néhány lehetséges veszélyre is a hosszú távú munkaidőszámlák használatát illetően. Nem minden munkaidőszámla rendelkezik kellő biztosítással csőd esetére. Az érintett munkavállalók számára ez azt jelenti, hogy ha összeomlik a vállalatuk, nemcsak munkájukat veszítik el, hanem a hosszú időn át a számlájukon összegyűjtött rengeteg túlórájukat is, anélkül, hogy ezért bármilyen idő- vagy pénzügyi ellentételezést kapnának. Közelmúltbeli kutatások kimutatták, hogy még azokban az országokban is, ahol részletes törvények és szabályozások vonatkoznak az időszámlák biztosítására, ezeket gyakran nem hajtják végre.⁵

⁵ A német Foglalkoztatási Kutatóintézet (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB) által irányított IAB Vállalati Panel szerint például 2006-ban a személyre szóló hosszú távú munkaidőszámlát kínáló (és legalább egy társadalombiztosítási járulék megfizetésére kötelezett alkalmazottat foglalkoztató) német vállalkozásoknak csupán egyharmada biztosította ezeket a számlákat csőd ellen, vagy tervezte azok biztosítását (Fischer és mtsai, 2007, 83. o.). Különösen a kisebb cégek nem gondoskodtak (még) rendszerint erről. Németországban a csőd elleni védelem csak a hosszú távú számlák bizonyos típusai – a pénzügyi értelemben kezelt és speciális célokra irányuló számlák – esetében kötelező. Mindamelllett a nem biztosított számlák nagy aránya ráirányítja a figyelmet erre a problémára.

A hosszú távú – különösen az egész életpályát felölelő – számlák részben határozott célokra irányulnak. Ilyen cél lehet például a továbbképzésre fordítandó hosszabb idő, a hozzátartozók ápolására igénybe veendő szabadság vagy – különösen az idősebb munkavállalók esetében – a korai nyugdíjba vonulás. Nehéz gazdasági helyzetben az alkalmazottakat arra szólíthatják fel, hogy használják fel az összegyűjtött munkaórakészletüket, ami aláássa a magánéletükkel kapcsolatos hosszú távú terveiket.

A rugalmas munkaidő-beosztás kihasználásában mutatkozó fejlemények és tendenciák

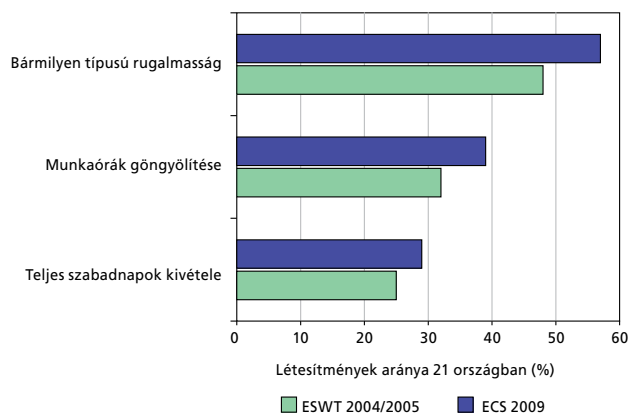
A 2009. évi felmérés során ismét feltettek több olyan kérdést a rugalmas munkaidő-beosztási konstrukciókról, amelyeket már a 2004/2005. évi felmérés során is vizsgáltak: így első alkalommal lehetővé vált a vállalati szintű rugalmassági intézkedések fejlődésében megmutatózó páneurópai tendenciák megfigyelése (4. ábra).

Az összehasonlítás eredménye szerint a tendenciákra vonatkozó kérdések útján vizsgált minden egyes szinten az elmúlt négy évben jelentősen nőtt a rugalmas munkaidő-beosztási rendszereket alkalmazó vállalatok aránya.

- A 2004/2005. évi felmérés szerint a vizsgált 21 uniós tagállamban a legalább 10 alkalmazottat foglalkoztató létesítmények közül szinte minden második (48%) kínált a munkavállalóknak valamiféle rugalmasságot a napi munkaidő kezdetét és végét illetően. Ez az arány a 2009. évi felmérésig 57%-ra nőtt ugyanebben a 21 országban.
- A 2004/2005. évi felmérés idején a létesítmények közel egyharmada (32%) biztosított olyan rendszert, amely lehetővé tette a munkaórák valamiféle munkaidőszámán történő göngyölytést. A 2009. évi felmérés során e tekintetben jelentős, 7 százalékpontos növekedést észleltek, így már a létesítmények 39%-a kínál ilyen típusú munkaidő-beosztási opciót.
- A 2004/2005. évi felmérés szerint minden negyedik létesítmény (25%) alkalmazott még nagyobb rugalmasságot nyújtó munkaidőszámát: ennek kritériuma az volt, hogy biztosított-e a lehetőség teljes szabadnapok kivételére a számlán felhalmozott túlórák ellenében. A 2009. évi felmérés idejére e 21 országban az ilyen fokozott rugalmasságot kínáló létesítmények aránya 29%-ra nőtt.

Ezek a tendenciákkal kapcsolatos számadatok arra mutatnak, hogy abban a 21 tagállamban, ahol ezen tendenciák megfigyelhetők, az elmúlt négy évben jelentős előrehaladás történt a belső rugalmasság e formájának további elterjedése

4. ábra: A rugalmassági rendszerek gyakorisága (2004/2005 és 2009) (%)



Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató összes létesítmény a 2004/2005. évi felmérésben vizsgált 21 országban. Az ezen összehasonlításban vizsgált országok az EU bővítése előtti 15 tagállam (EU-15) és hat új tagállam: CY, CZ, HU, LV, PL és SI.

Forrás: A 2004/2005. és a 2009. évi európai vállalati felmérés.

tekintetében. Az 5. ábra megmutatja, hogy a munkaórák göngyölytését lehetővé tevő rendszerek alkalmazása minden országban nőtt, kivéve Görögországot, Írországot, Lettországot és Lengyelországot, ahol a szint körülbelül azonos maradt az elmúlt négy évben.⁶ Különösen nagyarányú emelkedést figyeltek meg Portugáliában, Finnországban, Dániában és Belgiumban. Jelentős előrelépést észleltek Hollandia, Spanyolország és az Egyesült Királyság esetében is. Finnországban és Dániában már 2004-ben is a létesítmények jelentős része alkalmazott göngyölytést lehetővé tevő munkaóra-rendszereket. Ezzel szemben Portugáliában 2004-ben igen alacsony szintet mértek, mostanra azonban az ország a középmezőnybe került. Hollandia és Belgium esetében szintén viszonylag alacsony eredmények születtek 2004-ben, most azonban a létesítmények 40%-a használ göngyölytési rendszert, így ezekben a tagállamokban mára igen elterjedt ez a konstrukció.

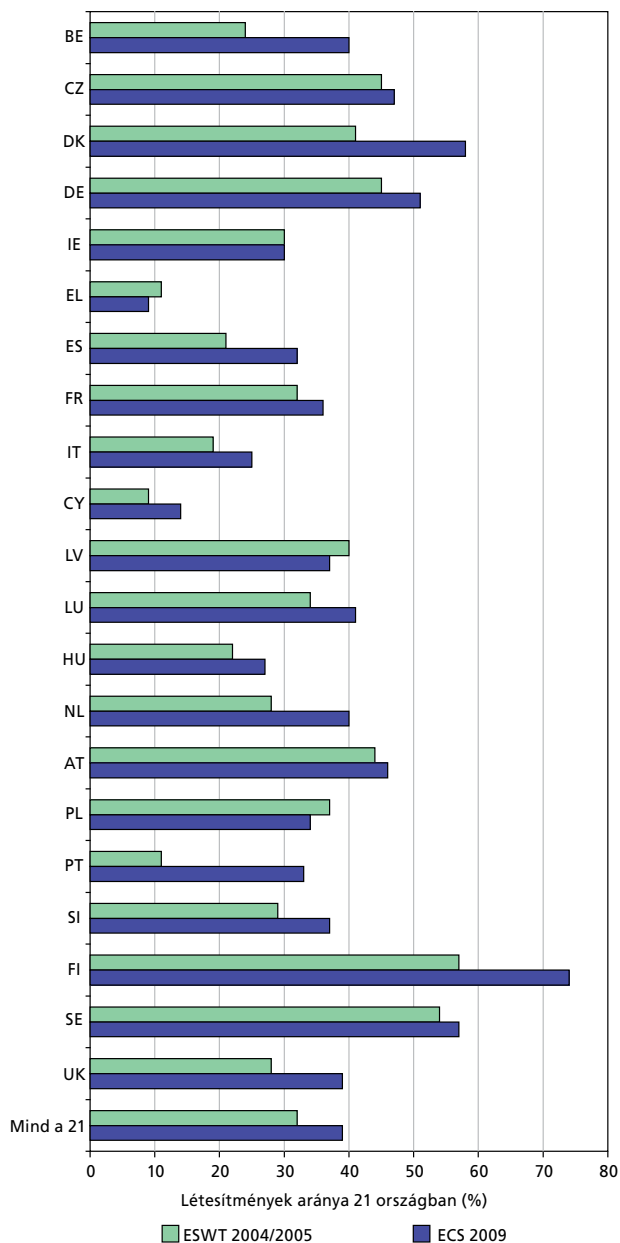
A rugalmas rendszerek kihasználására jogosult munkavállalók aránya tekintetében kevés eltérés tapasztalható a két felmérés eredményei között. Mindkét felmérés azt mutatta ki, hogy a munkavállalók átlagosan kétharmada élhet a rugalmas munkaidő-beosztási rendszerrel az ilyen lehetőséget kínáló létesítményekben.

A rugalmas munkaidő-beosztási rendszereket kínáló létesítmények jellemzői

A rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek alkalmazása – legyen szó munkaidőszámítás vagy anélküli konstrukciókról

⁶ A grafikon szerint Lengyelországban, Lettországon és Görögországban kimutatott kismértékű csökkenés nem jelenti feltétlenül e rendszerek alkalmazási arányának valós csökkenését. Az 500 és 1000 létesítményből álló minták esetében a 3 százalékpontot meg nem haladó változások belül maradnak a normál szóráson.

5. ábra: A munkaidő-göngyölítését lehetővé tevő rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek országoként (2004/2005 és 2009) (%)



Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató összes létesítmény a 2004/2005. évi felmérésben vizsgált 21 országban.

Forrás: A 2004/2005. és a 2009. évi európai vállalati felmérés.

– nem korlátozódik bizonyos gazdasági tevékenységi ágazatokra. Még az olyan ágazatokban is jelentős arányban vezettek be ilyen rendszereket, ahol fontos követelmény az ügyfelek számára való elérhetőség a nap bizonyos óráiban – például a nagy- és kiskereskedelem, a javítási szolgáltatások és a vendéglátóipar területén (1. táblázat). Mindamelllett léteznek bizonyos különbségek az eszköz alkalmazásában:

a rugalmas munkaidő-beosztási konstrukciók legnagyobb mértékben az ingatlanágazatban és az üzleti tevékenységek, a pénzügyi szolgáltatások, valamint az egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatások területén vannak jelen. E rendszerek azonban kevésbé gyakoriak az építőipari és oktatási ágazatban.

A nagyobb létesítmények esetében nagyobb a valószínűsége a rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek alkalmazásának, mint a kisebbeknél, tekintet nélkül a rendszer nyújtotta rugalmasság fokára. Mindamelllett a kisebb létesítmények jelentős része is alkalmaz rugalmas munkaidő-beosztási rendszereket, beleértve az időgöngyölítést lehetővé tevő összetettebb konstrukciókat is. A munkaidőszámla-rendszerek létrehozásának és fenntartásának jelentős beruházási igényét tekintve ez igen figyelemreméltó, és annak a jele, hogy még azokban a kisebb vállalkozásokban is, ahol a munkaidőszámla-rendszer bevezetésének alkalmazottankénti költsége meglehetősen magas, a munkáltatók úgy ítélik meg, hogy annak előnyei egyértelműen indokolják a beruházást. Hosszú távú munkaidőszámlát azonban kisebb cégeknél ritkán alkalmaznak: míg a legalább 500 főt foglalkoztató létesítmények 12%-a tart fenn ilyen rendszert, ez az érték a legkisebb méretosztályban (10–19 alkalmazott) csupán 5% (6. ábra).

Az összes vizsgált rugalmas munkaidő-beosztási formát gyakrabban alkalmazzák olyan vállalatok, ahol a rendes üzletmenet részét képezik a napi, heti vagy éves szintű jelentősebb munkateher-ingadozások, mint azok, amelyeknek rendes körülmények között nem kell ilyen ingadozásokkal számolniuk. A különbség azonban viszonylag kicsi, mindössze 5 százalékpont. A hosszú távú munkaidőszámlák alkalmazása tekintetében még kisebb szerepet játszik a munkateher ingadozása.

Túlóra

Az átmeneti munkateher-többlet leküzdésének leghagyományosabb stratégiája a túlóra. Ez rendszerint azt jelenti, hogy ideiglenesen meghosszabbítják a napi vagy heti munkaórák munka- vagy kollektív szerződésben meghatározott számát (így a munkaóra összmennyiségét is) azért, hogy a létesítmény meg tudjon felelni a többletterheléssel járó követelményeknek anélkül, hogy további alkalmazottakat kelljen felvennie és betanítania.

A felmérés keretében vezető beosztású alkalmazottakat kérdeztek meg arról, hogy milyen gyakran fordult elő túlóra az elmúlt 12 hónapban, és hogyan ellentételezték a többletmunka végzését. A munkaidő göngyölítését lehetővé tevő rugalmas munkaidő-beosztásra jogosult alkalmazottak esetében csak a megállapodás szerinti kiigazítási időszak végén a munkaidőszámlán maradó többlet munkaóraszámot tekintették túlórának.

1. táblázat: Rugalmas munkaidő-beosztási rendszereket alkalmazó létesítmények ágazatonként (EU-27) (%)

Gazdasági ágazat	Alapszintű rugalmasság	Göngyöltés lehetősége	Teljes szabadnapok kivételének lehetősége	Hosszú távú számlák
Feldolgozóipar és energiaipar	52	35	27	5
Építőipar	43	27	20	4
Összes ipari ágazat	50	33	25	5
Nagy- és kiskereskedelem, árujavítási szolgáltatások	54	34	26	5
Vendéglátás	63	37	28	8
Szállítás és hírközlés	52	31	24	5
Pénzügyi közvetítés	69	50	40	6
Ingatlan- és üzleti tevékenység	70	48	35	8
Közigazgatás	63	50	38	5
Oktatás	46	31	22	3
Egészségügy és szociális munka	55	40	29	6
Egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatás	69	51	43	6
Összes szolgáltatási ágazat	59	41	30	6
Összes ágazat	56	38	29	6

Megjegyzés: Bázis = az EU-27 valamennyi, legalább 10 főt foglalkoztató létesítménye.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

A túlóra gyakorisága

Az uniós létesítmények valamivel több mint kétharmadában (68%) sor került a fenti meghatározás szerinti túlórára a referencia-időszakban (7. ábra). A bármiféle túlórában érintett létesítményeknél az összes alkalmazott átlag majdnem fele vett részt a többletmunka elvégzésében. Ez az átlagérték azonban nagy különbségeket takar a vállalkozások között. Míg a létesítmények 29%-a esetében az alkalmazottak kevesebb mint 20%-a, hasonló számú cégnél (26%) minden vagy majdnem minden alkalmazott (80% vagy annál több) túlórázott. A felmérés keretében nem gyűjtöttek adatokat a túlóra óraszámában kifejezett teljes mennyiségéről, mivel sok létesítmény nem tudta volna ezt pontosan meghatározni, különösen nem spontán módon egy telefoninterjú alkalmával.

Nemzeti szinten különösen Németországban, Hollandiában, a skandináv országokban, Írországból, Franciaországban és az Egyesült Királyságban vettek igénybe a cégek több túlórárt, mint Dél-Európában és a közép-kelet-európai új tagállamokban. Csehország, Málta és Olaszország azonban kivételt képeznek ez alól, mert ezekben az országokban az uniós átlag, azaz 68% feletti volt a túlórázó cégek aránya.⁷ A 2004/2005. évi felmérés hasonló országokénti megoszlást mutatott: ekkor Németországban és Írországból volt a

legmagasabb a túlórázó cégek aránya, a legtöbb dél-európai tagállam pedig csak kisebb mértékben vette igénybe ezt a munkavégzési formát.

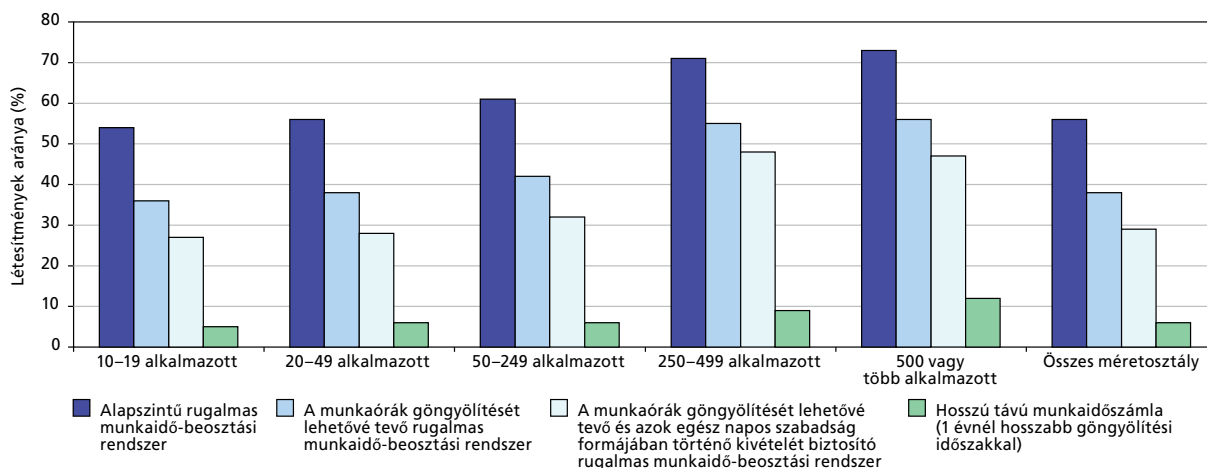
A túlóra viszonylag egyenletesen oszlik meg a különböző gazdasági ágazatok között. Gyakorlatilag az összes ágazatban a létesítmények mintegy kétharmada (61–74%) élt a túlóra lehetőségével az elmúlt 12 hónapban. A nagyobb vállalatok esetében valamivel kisebb a valószínűsége a túlóra igénybevételének, mint a kisebbeknél. Másfelől a nagyobb cégeknél a túlóra az alkalmazottaknak átlagosan kisebb részét érintette a létesítményen belül.

A túlóra ellentételezése

A túlórárt hagyományosan pénzbeli kifizetés formájában ellentételezik, azaz a havi munkabéren felül többlet órabért fizetnek minden egyes túlóra után – ez esetenként túlóraprémiumot is magában foglalhat. A 2009. évi felmérés eredményei szerint a túlóra pénzbeli megváltása még mindig az ellentételezés legelterjedtebb formája: az uniós vállalkozások több mint egyharmada (35%) általában pénzbeli kifizetéssel kompenzálja a túlórákat. A cégek majdnem egynegyede (23%) ad rendszeresen munkaidő-kedvezményt a túlóra fejében. E két kizárólagos alternatíva mellett a vállalatok általában mindkét típusú ellentételezést

⁷ A 2009. évi felmérés során mért túlóraszámokban mutatkozó országokénti eltérések nem feltétlenül tükrözik általános különbségeket a túlórához való viszonyulást illetően. A gyakoriságot a gazdasági ciklus ingadozásai is befolyásolják. A felmérés idején felszálló ágban lévő országokban nagyobb valószínűséggel fordult elő túlóra, mint a kedvezőtlenebb gazdasági helyzetű tagállamokban. Mindamelllett a négy évvel ezelőtti, a 2004/2005. évi felmérésben rögzített nemzeti túlóraadatok nagyon hasonlóak voltak, ami arra mutat, hogy a túlóra igénybevételével kapcsolatos nemzeti sémák nem kizárólag a gazdasági helyzet különbözőségeiből adódnak.

6. ábra: Rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek méretosztályonként (EU-27) (%)



Megjegyzés: Bázis = az EU-27 összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítménye.

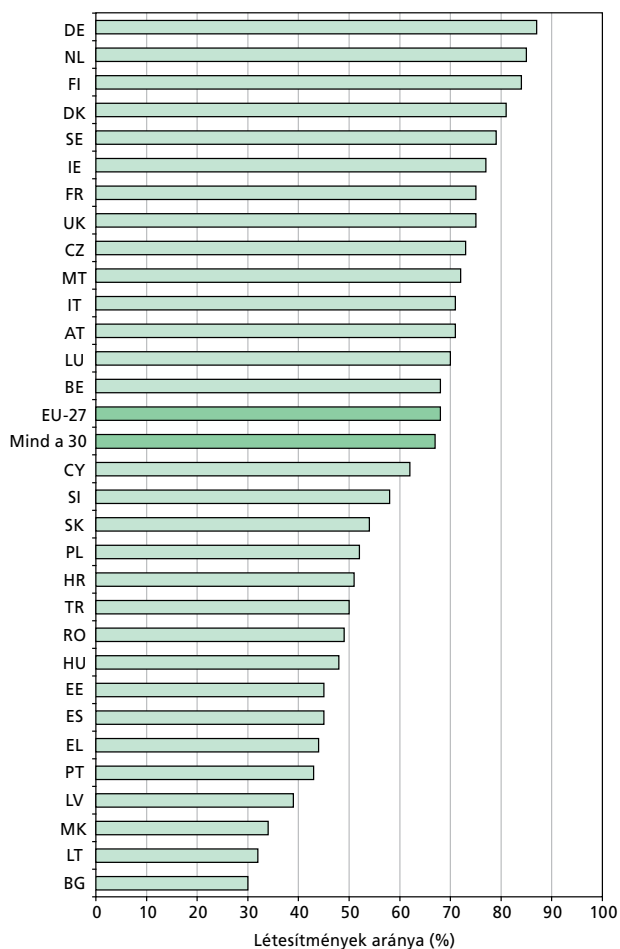
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

nyújtják: a létesítmények 37%-a jelezte, hogy vagy kifizetés, vagy csúsztatás útján kompenzálják a túlórákat. Ez nem jelenti szükségszerűen azt, hogy az alkalmazottak szabadon választhatnak a két forma között; lehetséges, hogy egyes alkalmazotti csoportok általában pénzbeli ellentételezést kapnak, mások inkább munkaidő-kedvezményt, vagy egy bizonyos küszöbíg inkább lecsúsztatják, ezt meghaladón azonban inkább kifizetik a túlórákat.

A referencia-időszakban túlórázó cégek kis részében (4%) a túlórákat általában egyáltalán nem kompenzálják. Ez a gyakorlat jóformán ismeretlen a feldolgozóiparban (2%), de valamivel gyakoribb a szolgáltatási ágazatban (5%) és különösen jellemző az ingatlanágazatra és üzleti tevékenységekre (8%), valamint az oktatásra (7%). Az „ellentételezés” e formája nyilvánvalóan a legkedvezőtlenebb az alkalmazottak szemszögéből. A magasabb beosztású, magasabb keresetű alkalmazottak esetében azonban gyakran elvárják bizonyos mennyiségű túlórákat, sőt az valójában a munkabér részét képezi. Azon cégek többsége esetében, amelyek a felmérés keretében úgy nyilatkoztak, hogy nem kompenzálják a túlórákat, valóban nagyobb a szokásosnál magasabb szintű szakképzettséget igénylő pozícióban dolgozó munkavállalók száma. Azon vállalatok közül, ahol a munkavállalók kevesebb mint 20%-a dolgozik magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben, csak 2% nem kompenzálja rendszeresen a túlórákat; ez az arány azonban a szakképzett munkaerő arányával párhuzamosan nő, és eléri a 9%-ot azoknál a cégeknél, ahol a munkakörök legalább 80%-a magas szintű szakképzettséget igényel.⁸

⁸ Ez a séma azonban nem egyforma minden országban. Magyarországon és Litvániában például nincsen egyértelmű összefüggés a magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben dolgozó alkalmazottak aránya és a túlóra ellentételezésének mellőzése között.

7. ábra: A 2009 tavaszát megelőző 12 hónapos időszakban túlórákat igénybe vett létesítmények (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

Az iparhoz képest a szolgáltatási szektorban általánosságban jóval gyakrabban alkalmazott ellentételezési gyakorlat a csúsztatás (27% kontra 14%), míg az iparban jellemzőbb a túlóra kifizetése (46% kontra 30%).

A munkaidőszámlákat alkalmazó és nem alkalmazó cégek túlóra-kompenzációs gyakorlatának összehasonlítása azt mutatja, hogy szembetűnő különbségek vannak a két csoport között. Míg a munkaidő-göngyöltési lehetőséget nem kínáló létesítmények kis háján fele (49%) általában pénzben ellentételezi a túlórákat, ez a munkaidő-számlás vállalkozásoknak csak kevesebb, mint egynegyedére (22%) igaz (8. ábra). Ennek megfelelően a csúsztatás a munkaidőszámlával nem rendelkező cégek csupán 14%-ában jelenti az ellentételezés kizárólagos módját, míg ez az ilyen rendszert alkalmazó vállalatok kis háján egyharmadára (30%) igaz. Mindamelllett a munkaidőszámlát fenntartó vállalkozásoknál a kompenzáció leggyakoribb módja a pénzbeli kifizetés és csúsztatás kombinált alkalmazása.

Az országok között is jelentős különbségek vannak a túlórák ellentételezése tekintetében.⁹ A németországi létesítményekben vállalati szinten a csúsztatás útján történő kompenzáció a legelterjedtebb: a cégek közel fele (46%) alkalmazza kizárólag ezt a túlóra-ellentételezési formát (9. ábra). A vállalkozások általában véve nagy arányban alkalmazzák az ellentételezés e módját Belgiumban, Luxemburgban, Dániában és Romániában is. Általában a földközi-tengeri országokban (Spanyolország kivételével) a legkevésbé elterjedt ez a túlóra-ellentételezési mód: Máltán csak a létesítmények 3%-ánál, Olaszországban 4%-ánál, Görögországban és Cipruson pedig 7%-ánál általános ez a gyakorlat. Ezekben az országokban a kompenzáció mindkét formáját ritkán alkalmazzák; mindamelllett elterjedtebb a pénzbeli kifizetés formájában történő ellentételezés. A túlóra kifizetése mint kizárólagos ellentételezési mód a legtöbb közép-kelet-európai tagállamban és az Egyesült Királyságban is elterjedt.

A túlóra ellentételezését mellőző létesítmények legnagyobb arányban Hollandiában (14%) és Litvániában (11%) fordulnak elő. Emellett Belgiumban (8%), Magyarországon (6%) és Németországban (6%) is átlagon felüli a túlórákat egyáltalán nem kompenzáló létesítmények aránya.

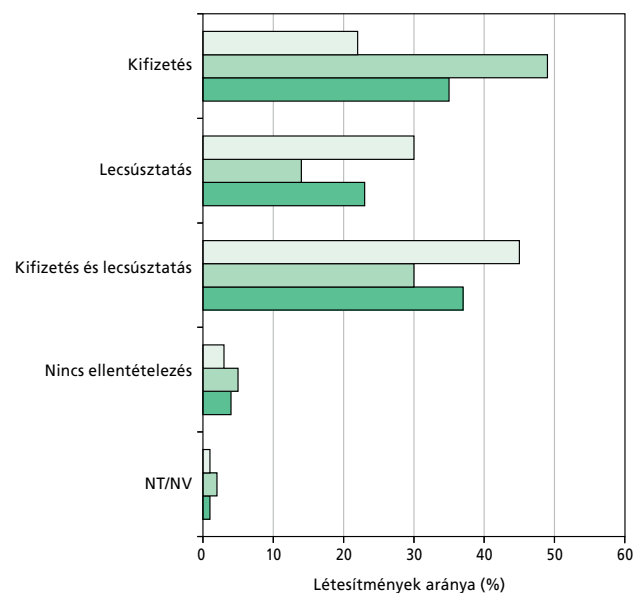
A túlóra lecsúsztatása a rugalmasság és a munka–magánélet egyensúly szempontjából egyaránt nagymértékben különbözik a túlóra kifizetésétől. A munkaidőszámla-rendszert egyáltalán nem alkalmazó létesítményekben a túlórák lecsúsztatása egyfajta köztes intézkedésnek tekinthető a klasszikus (pénzben

kifizetett) túlóra és a munkaidőszámla-rendszerek között. A csúsztatással kompenzált alkalmazottak hosszú távon nem végeznek több munkát. A munkáltató számára a túlórák időbeni megváltása egyértelmű előnyökkel jár: ha a csúsztatott órákat alacsony munkaterhelésű időszakokban veszik ki, amikor egyébként „üres” órákat kellene kifizetni, a túlóra nem jár semmiféle többletköltséggel. Ezen túlmenően a túlóra e formája a munka és a magánélet közötti egyensúlyra nézve is kedvezőbb, mint a kifizetett túlmunka. A munkavállalóknak azonban valószínűleg sokkal korlátozottabbak a lehetőségeik annak eldöntésében, mikor túlóráznak és mikor csúsztassák le a túlórákat, mint a meghatározott szabályok mentén működő munkaidőszámla-rendszerek esetében. Ráadásul bizonyos munkavállalói csoportok számára – különösen azoknak, akiknek az alapfizetése rendkívül alacsony – a túlórapénz a jövedelem fontos részét képezheti, ezért ők ezt az ellentételezési formát részesíthetik előnyben.

Részmunkaidős munka

A részmunkaidős munka Európában a szokásostól eltérő időbeosztás szerinti munkavégzés legismertebb

8. ábra: A túlórák ellentételezésének módja a munkaidőszámlával rendelkező és nem rendelkező létesítményeknél (EU-27) (%)

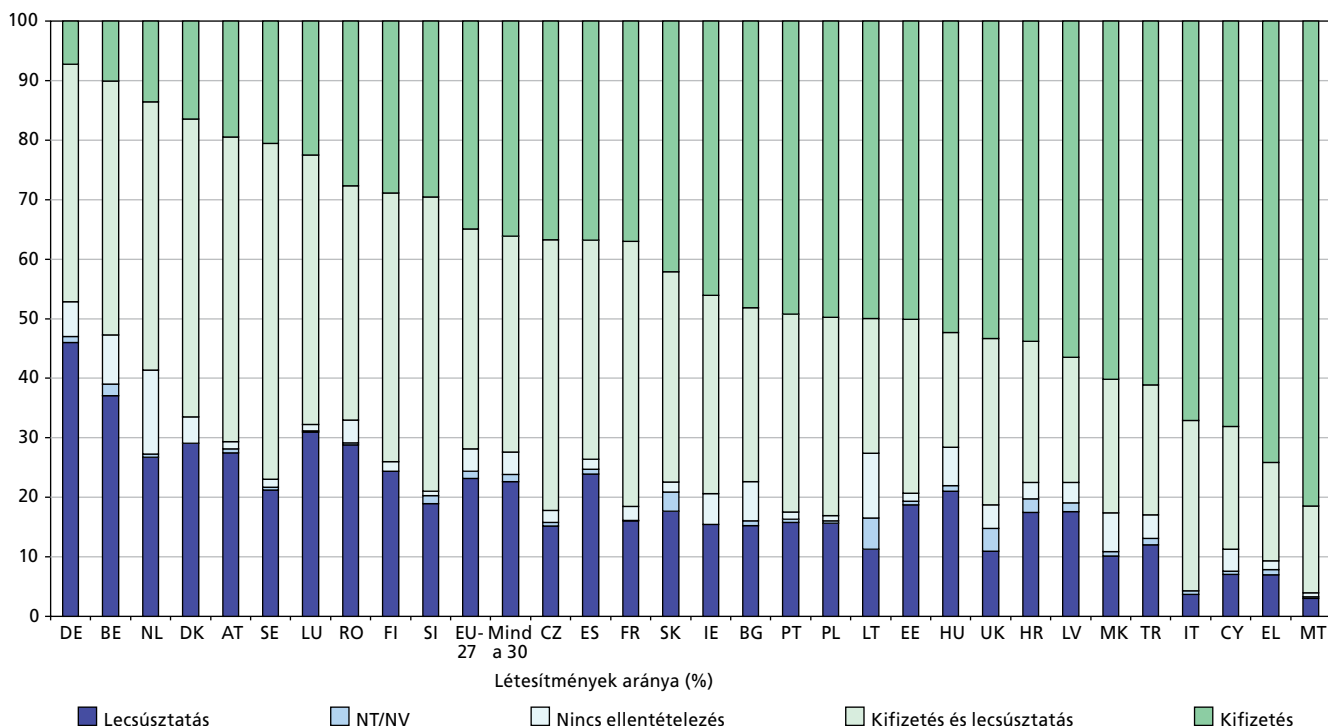


Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató, az elmúlt 12 hónapban túlórákat igénybe vett összes létesítmény (EU-27). NT/NV = Nem tudja/nincs válasz.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

⁹ A túlóra ellentételezésével kapcsolatos gyakorlatok tekintetében megfigyelt országonkénti sémák nagy vonalakban hasonlóak maradnak akkor is, ha az elemzés a semmiféle munkaidőszámla-rendszert nem alkalmazó létesítményekre korlátozódik.

9. ábra: A túlóra ellentételezési formái országoként (%)



Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató, az elmúlt 12 hónapban túlórát igénybe vett összes létesítmény. NT/NV = Nem tudja/nincs válasz.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

formája. A létesítmények számára lehetővé teszi az alkalmazotti állomány napi vagy heti szintű munkateheringadozáshoz történő igazítását, és általános megítélés szerint a munkavállalóknak is kedvező, mert megkönnyíti a munka összeegyeztetését a családi vagy háztartási kötelezettségekkel.

Az európai szociális partnerek által a részmunkaidős foglalkoztatásról kötött keretmegállapodásról szóló 97/81/EK tanácsi irányelv¹⁰ rendelkezéseket tartalmaz a részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalókkal szembeni megkülönböztetés kizárásáról és a részmunkaidős munka minőségének javításáról. A részmunkaidős munka tekintetében megállapított keretfeltételek azonban országoként eltérnek. A magánélet és a munka közötti egyensúly szempontjából a részmunkaidős foglalkoztatás minősége nagymértékben függ a részmunkaidős állások sajátos feltételeitől és a létesítmények ezekhez kapcsolódó gyakorlatától.

A felmérés elsődleges célja e területen nem az volt, hogy statisztikai adatokat szolgáltatson a részmunkaidős gyakoriságáról, hiszen ilyen adatok a munkaerő-piaci felmérés ióvoltából már rendelkezésre állnak. Ehelvett

az egyes létesítményekben biztosított részmunkaidős foglalkoztatás természetét próbálta vizsgálni a részmunkaidős munkavégzés szervezési szempontjainak elemzése és a jelenleg elérhető részmunkaidős állások minőségének mérése által. Ezen túlmenően a felmérés vizsgálta a részmunkaidős munka fontosságát a létesítmények által a változó piaci körülményekhez történő alkalmazkodás érdekében végrehajtott rugalmassági stratégiák sorában.

Részmunkaidős foglalkoztatást kínáló létesítmények

A 2009. évi felmérés során a részmunkaidős munka gyakoriságát a létesítmények szempontjából úgy vizsgálták, hogy megközelítő becslést kértek arról, hogy a munkaerő hány százaléka dolgozik részmunkaidőben. E kérdés alapján a létesítmények három csoportja különböztethető meg:

- részmunkaidős foglalkoztatást nem gyakorló létesítmények;
- csak kevés (az alkalmazotti állomány 20%-át el nem érő) részmunkaidős munkavállalót foglalkoztató létesítmények;

¹⁰ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31997L0081:HU:HTML>

- jelentős arányú (az alkalmazotti állomány 20%-át elérő vagy meghaladó) részmunkaidős munkavállalót foglalkoztató létesítmények.

Az EU-ban összességében a legalább 10 alkalmazottat foglalkoztató vállalkozások kétharmada alkalmaz jelenleg legalább egy részmunkaidős munkatársat (10. ábra). A részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló létesítmények aránya azonban országonként nagymértékben eltér. Hollandiában a legelterjedtebb a részmunkaidő: itt a legalább 10 főt foglalkoztató létesítmények 91%-a alkalmaz jelenleg részmunkaidős munkavállalókat. Belgiumban, Németországban, az Egyesült Királyságban és Svédországban szintén igen magas, 75%-ot meghaladó a részmunkaidős foglalkoztatást kínáló létesítmények aránya. A részmunkaidő a CC3 országokban, valamint Bulgáriában, Szlovákiában és a kisebb dél-európai tagállamokban (Portugáliában, Görögországban és Cipruson) a legkevésbé elterjedt.

Ha a felmérést a 2004/2005. évi felmérés mintájára korlátozzuk és összehasonlítjuk a két tanulmányt, kismértékű növekedés figyelhető meg az e foglalkoztatási formát alkalmazó létesítmények arányában, amely a 2004/2005. évi 64%-ról 2009-re 69%-ra nőtt. Ez a tendencia szinte mind a 21 vizsgált tagállamra jellemző volt, legerősebben azonban a dél-európai országokban, valamint Szlovéniában és Luxemburgban jelentkezett. Lengyelországban ugyanakkor némileg csökkent az e foglalkoztatási formát alkalmazó létesítmények aránya.

Azok a gazdasági ágazatok, amelyekben a részmunkaidős munka vállalati szinten a legelterjedtebb, kivétel nélkül a szolgáltatási szektorba tartoznak. Ráadásul azok a létesítmények, amelyek személyzetének számottevő része (e tanulmány meghatározásában legalább 20%-a) dolgozik részmunkaidőben, jelentős mértékben a szolgáltatási szektorban, azon belül is a vendéglátóiparban, az oktatásban, az egészségügyben és szociális munkában, valamint az egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatási ágazatban koncentrálódnak (11. ábra). Ezekben az ágazatokban a legmagasabb a női alkalmazottak aránya is. A 2004/2005. évi felmérés elemzése szerint sok cég kizárólag nőket foglalkoztat részmunkaidőben: a létesítmények nem kevesebb, mint 55%-ában egyetlen férfi sincs a részmunkaidős alkalmazotti állományban (ld. Anxo és mtsai, 2007, 26. o.).

Részmunkaidős sémák

A részmunkaidős munka többféleképpen szervezhető, és szervezési módja jelentős meghatározó tényező a részmunkaidős foglalkoztatás kvalitatív értékelésében. Az európai vállalkozások körében a részmunkaidős munka legelterjedtebb szervezési módja még mindig a hagyományos

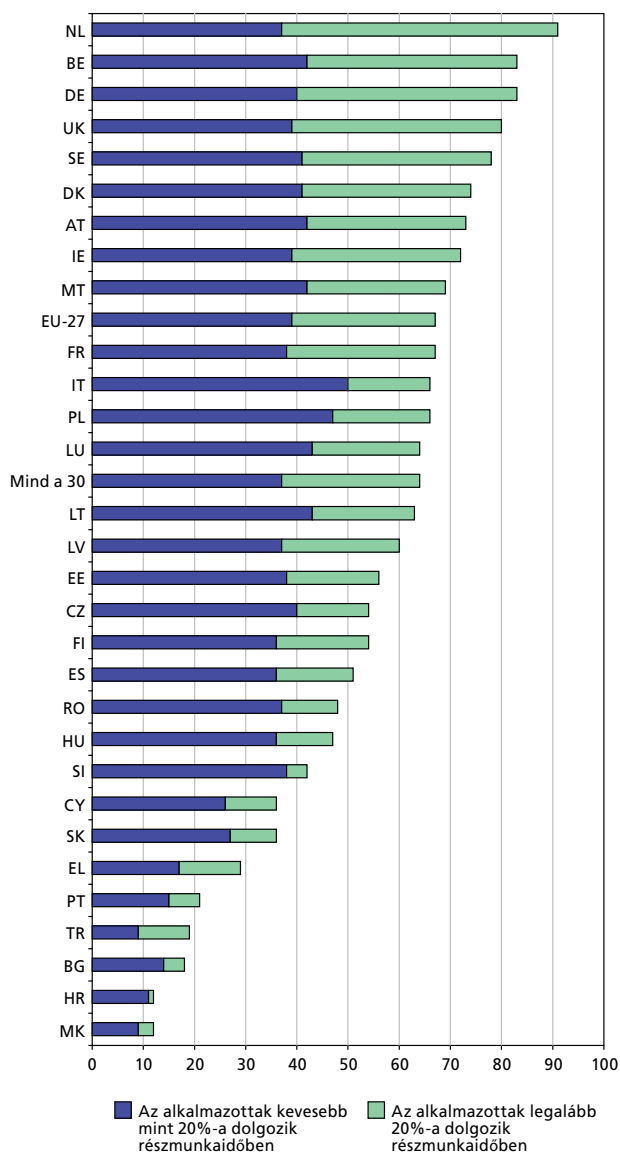
megközelítés, amely keretében a munkavállaló mindennap bizonyos rögzített számú munkaórát dolgozik. Ha egyáltalán alkalmaznak részmunkaidőt, öt cégből négy esetében (78%) azt legalább részben ilyen módon szervezik (2. táblázat).

A részmunkaidős alkalmazottakat foglalkoztató összes létesítmény szinte felében (45%) azonban más előre meghatározott ciklusokat is alkalmaznak, például egyes napokon a teljes munkanapot ledolgozzák, más napokon pedig egész nap nem jönnek be a munkahelyre. Mindkét szervezési módról elmondható, hogy viszonylag alkalmazottbarát, hiszen az előre meghatározott munkarend miatt meglehetősen kiszámítható. A létesítmény számára azonban a részmunkaidős foglalkoztatás e formája a szokványos teljes munkaidejű foglalkoztatáshoz képest csak korlátozott rugalmasságyereséget biztosít. Előnye főképp abban rejlik, hogy a munkacsoportokat kiegészítő alkalmazottakkal erősíthetik meg a rendszeres és előrelátható munkaterhelési csúcsidepszakokban. Ezen túlmenően a részmunkaidős foglalkoztatás lehetővé teszi megfelelően képzett munkaerő felvételét olyan feladatokra is, amelyek esetében a munkamennyiség nem elegendő egy teljes munkaidejű alkalmazott foglalkoztatásához.

A vállalkozások kissé több mint egyharmada (35%) azonban a részmunkaidős munkát legalább részben rugalmas munkarend szerint szervezi meg, amely keretében a munkaórákat csak néhány nappal vagy órával előre véglegesítik a létesítmény szükségletei függvényében. A részmunkaidős foglalkoztatottak bizonyos csoportjai (például a diákok) rugalmasabban alkalmazkodnak másoknál, sőt akár előnyben is részesíthetnek bizonyos fokú spontaneitást a munkarendjüket illetően. A részmunkaidős munka ezen formája azonban rendszerint az alkalmazottaknak meglehetősen kedvezőtlen, mert a magánéleti feladataikat emiatt rugalmasan és eseti alapon, a munkabeosztásukhoz alkalmazkodva kell megszervezniük. A részmunkaidős munkavégzés e formája ráadásul nagymértékben megnehezíti a különböző részmunkaidős konstrukciók egymással való kombinálását, márpedig ez különösen fontos szempont azoknak, akik szándékukon kívül dolgoznak részmunkaidőben, mert nem találtak teljes munkaidejű állást, és párhuzamosan több ilyen részmunkaidős munkakörben dolgoznának az elégséges jövedelem biztosítása érdekében. A munkáltató szempontjából mindemellett ez a rugalmas munkaidejű foglalkoztatási forma biztosítja a legnagyobb rugalmasságot, mivel lehetővé teszi a létesítmény számára, hogy az alkalmazotti állományt igen rövid idő alatt az aktuális munkaterheléshez igazítsa.

A létesítmények 13%-a alkalmaz a fent említettektől eltérő rugalmas munkaszervezést. Ilyen egyéb forma lehet például a több havi teljes munkaidős foglalkoztatás részmunkaidős

10. ábra: Részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló létesítmények országonként és a részmunkaidős alkalmazottak aránya szerint (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

fizetéssel, amelyet hosszabb szabadság követ (például részleges nyugdíjba vonulási terv keretében), vagy azok a rugalmas részmunkaidős állások, ahol elsősorban az alkalmazott, nem pedig a munkáltató határozza meg saját igényei szerint a munkaidő-beosztását.

A részmunkaidős foglalkoztatás országok közötti összehasonlítása során különbségeket figyelhetünk meg a regionális sémák között. Noha a hagyományos részmunkaidős munka (mindennap néhány óra) messze

2. táblázat: Részmunkaidős munkaszervezés országonként (%)

	Naponta néhány rögzített munkaóra	Más előre meghatározott ciklusok	Igény szerinti rugalmas munkaidő-beosztás	Egyéb forma
AT	83	36	33	10
BE	65	73	29	18
BG	72	29	34	23
CY	78	42	41	15
CZ	78	25	31	18
DE	80	47	47	17
DK	81	57	35	15
EE	49	38	26	24
EL	75	38	25	2
ES	87	20	34	9
FI	45	54	45	36
FR	76	52	25	13
HU	79	29	23	9
IE	73	69	53	18
IT	88	23	17	3
LT	79	35	26	6
LU	72	57	38	10
LV	64	49	48	10
MT	61	30	56	7
NL	67	87	30	14
PL	81	32	21	9
PT	74	15	26	5
RO	84	18	28	3
SE	72	60	34	18
SI	80	12	16	7
SK	82	13	20	6
UK	76	56	48	16
HR	45	12	16	32
MK	81	32	40	13
TR	75	53	57	27
EU-27	78	45	35	13
A 30 ország összesen	78	45	36	13

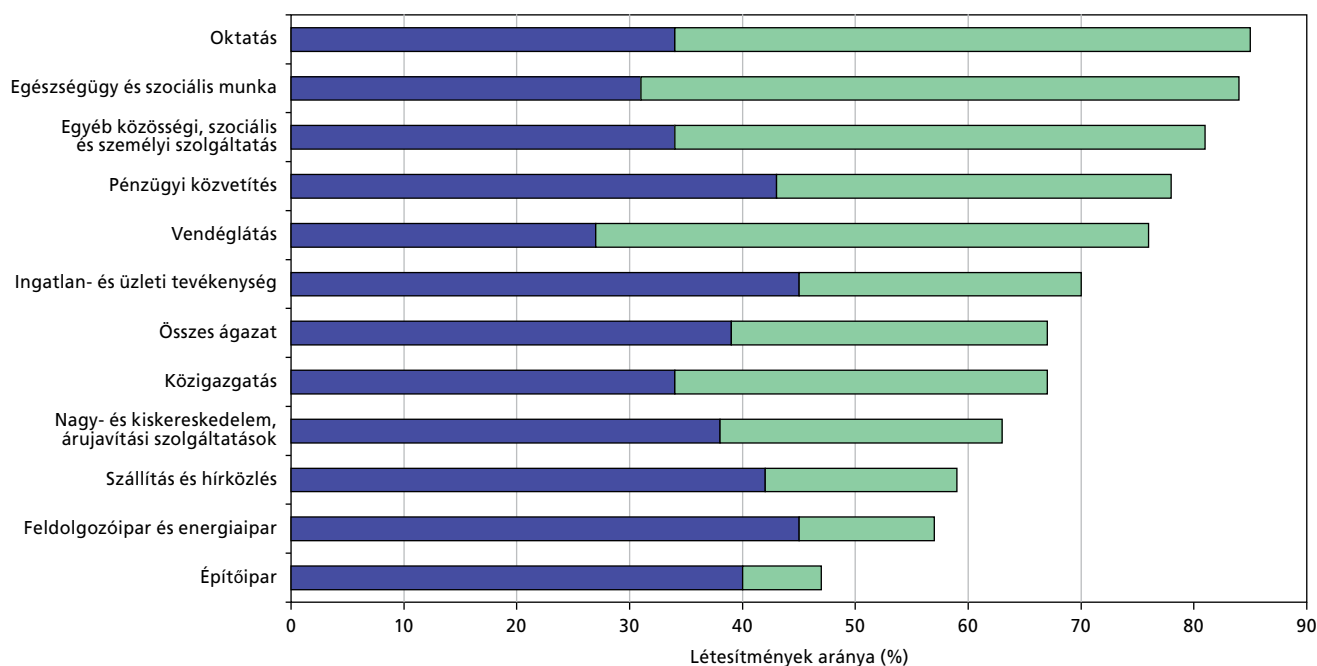
Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató, részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló létesítmények.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

a legelterjedtebb szervezési mód, Hollandiában, Finnországban és Belgiumban az egyéb rögzített ciklusok valamelyest jellemzőbbek (2. táblázat). Az igény szerinti rugalmas munkaidő Törökországban (a rugalmas munkaidőjű alkalmazottakat foglalkoztató létesítmények 57%-a), Máltán (56%), Írországban (53%), Lettországban (48%), az Egyesült Királyságban (48%), valamint Németországban (47%) a leggyakoribb.

A gazdasági ágazat tekintetében meg kell jegyezni, hogy az igény szerinti részmunkaidő a vendéglátóiparban a legjellemzőbb, hiszen ebben az iparágban a munkaterhelés gyakran olyan előreláthatatlan tényezőkké válik, mint az időjárás vagy konkrét rendezvények (3. táblázat). A részmunkaidős munkaszervezés e formája

11. ábra: Részmunkaidős foglalkoztatás ágazonként (EU-27) (%)



Megjegyzés: Bázis = az EU-27 összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítménye.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

a feldolgozóiparban és az energiaiparban, valamint az építőiparban és az oktatási ágazatban a legkevésbé gyakori.

Ha az eredményeket összehasonlítjuk a 2004/2005. évi felmérés eredményeivel, amelyben szintén feltették ezt a kérdést, 6–9 százalékpontos növekedést figyelhetünk meg a részmunkaidős munkaszervezés minden ilyen formája tekintetében (4. táblázat). A részmunkaidős munkaszervezés tehát diverzifikálódott, hiszen ma több cég alkalmaz többféle formát, mint négy évvel ezelőtt. Az igény szerinti részmunkaidős foglalkoztatás mértéke a létesítmények szintjén nem nőtt aránytalan mértékben. Ezenfelül valószínű, hogy a részmunkaidős munkavégzés terén tapasztalható nagyobb változatosság miatt a munkáltatóknak egyre inkább lehetőségük nyílik a számukra legkedvezőbb forma kiválasztására.

Marginális részmunkaidős munka

A 2009. évi vállalati felmérésben a vezetőket megkérdezték arról, van-e olyan részmunkaidős alkalmazottjuk, aki kevesebb, mint heti 15 órát dolgozik. A kérdés célja annak

feltárása volt, hogy az érintett létesítményben léteznek-e úgynevezett „marginális részmunkaidős” állások. Az ilyen jellegű foglalkoztatás esetében jellemzően alacsony az órabér és nagyfokú rugalmasságot várnak el az alkalmazottaktól.

Az Európai Unió egészében a részmunkaidős foglalkoztatást kínáló létesítmények mintegy egyharmada (32%) rendelkezik legalább egy olyan alkalmazottal, aki marginális részmunkaidőben dolgozik (12. ábra). Ez a munkaforma Máltán, Hollandiában, Írországbán, az Egyesült Királyságban és Németországban a legelterjedtebb, ahol a részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló létesítmények több, mint 40%-ában dolgozik a részmunkaidős alkalmazottak egy része vagy egésze heti kevesebb, mint 15 órás munkaszerződés keretében.¹¹

Az oktatási ágazatban tevékenykedő vállalkozások körében a legmagasabb a heti 15 órát el nem érő munkaidőben foglalkoztatottak aránya: ebben az ágazatban a szervezetek közel fele (48%) alkalmaz marginális részmunkaidős munkavállalókat (5. táblázat).¹²

¹¹ A legalább 10 főt foglalkoztató összes létesítmény arányában (azaz azon létesítményeket is figyelembe véve, ahol nem dolgozik részmunkaidős alkalmazott) az uniós cégek mintegy egyötöde (21%) foglalkoztat marginális részmunkaidős munkavállalókat. Ilyen értelemben a marginális részmunkaidős munka Hollandiában (39%), Németországban (35%), az Egyesült Királyságban (33%) és Írországbán (31%) a leggyakoribb.

¹² Az oktatási ágazatban gyakran problémákat vet fel a hetente ledolgozott munkaórák számának meghatározása. Egyes válaszadók valószínűleg csak az alkalmazottak megtartott óráinak számát veszik figyelembe, a felkészülésre szánt időt nem, ami pedig szintén a munkaszerződés részét képezi. A leadott óraszámot tekintve az 50%-os részmunkaidőben dolgozók legnagyobb része a heti 15 órás határ alá esik. Az oktatási ágazatban ezért óvatosan kell értelmezni az ilyen – a felmérés értelmezése szerinti – munkaforma gyakoriságát.

3. táblázat: Részmunkaidős munkaszervezés ágazatonként (%)

Gazdasági ágazat	Naponta néhány rögzített munkaóra	Más előre meghatározott ciklusok	Igény szerinti rugalmas munkaidő-beosztás	Egyéb forma
Feldolgozóipar és energiaipar	83	35	28	9
Építőipar	78	31	29	9
Nagy- és kiskereskedelem, árujavítási szolgáltatások	80	41	33	8
Vendéglátás	74	50	63	20
Szállítás és hírközlés	77	36	40	18
Pénzügyi közvetítés	79	51	36	14
Ingatlan- és üzleti tevékenység	75	51	34	13
Közigazgatás	81	51	33	20
Oktatás	78	45	30	13
Egészségügy és szociális munka	76	57	43	17
Egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatás	76	50	43	18
EU-27	78	45	35	13
A 30 ország összesen	78	45	36	13

Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató, részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló létesítmények.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

Az egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatási ágazatban, illetve a vendéglátásban szintén gyakori a marginális részmunkaidős munka (a létesítmények 42%-a). A feldolgozó- és energiaiparban ezzel szemben a részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló cégek csupán 21%-a alkalmaz marginális részmunkaidős munkatársakat.

Magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben dolgozó részmunkaidős munkavállalók

A felmérés keretében megkérdezték a részmunkaidős alkalmazottakat foglalkoztató cégektől, hogy a magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben vagy vezető beosztásban dolgozó alkalmazottaik között vannak-e olyanok, akik részmunkaidőben dolgoznak. A következő lépésben a szakképzettséget igénylő pozíciókban részmunkaidős alkalmazottakat foglalkoztató vállalkozásoknak feltették a következő kérdést: „Csak néhány kivételes esetről van szó,

4. táblázat: Részmunkaidős munkaszervezés 2004/2005-ben és 2009-ben

	A 2004/2005. évi felmérés (%)	A 2009. évi felmérés (%)	Változás 2004/2005-től 2009-ig (százalékpont)
Naponta néhány rögzített munkaóra	69	78	9
Más előre meghatározott ciklusok	38	46	8
Igény szerinti rugalmas munkaidő-beosztás	27	36	9
Egyéb forma	7	13	6

Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató, részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló létesítmények a 2004/2005. évi felmérésben vizsgált 21 országban.

Forrás: A 2004/2005. és a 2009. évi európai vállalati felmérés.

vagy ezen a munkahelyen a részmunkaidős foglalkoztatás szokványos jelenség az ilyen munkakörököt illetően?” Ez a két kérdés a felmérés során a részmunkaidős minőségét volt hivatott mérni az adott létesítményben, valamint közvetett módon megvilágította a részmunkaidős alkalmazottak karrierlehetőségeit is.

Ha léteznek magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben vagy vezető beosztásban dolgozó részmunkaidős alkalmazottak, netán ez mindennapos jelenség, ebből még nem állapítható meg, hogy ezen alkalmazottak karrierlehetőségei azonosak-e a teljes munkaidősökéivel. Az azonban kiderül belőle, hogy egy adott létesítményben inkább kedvezőbb a részmunkaidős foglalkoztatottak szakmai kilátásai, és hogy a szervezetnél

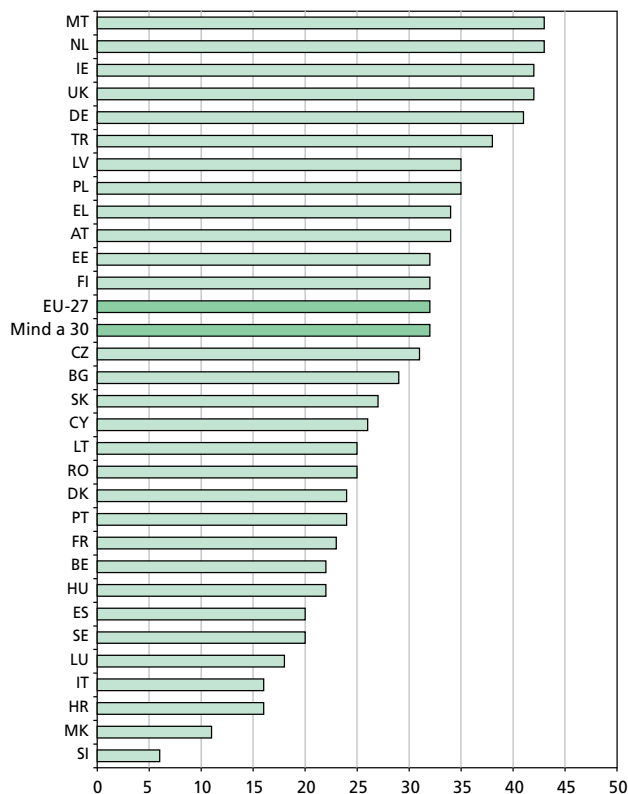
5. táblázat: Marginális részmunkaidő ágazatonként (%)

Gazdasági ágazat	%
Oktatás	48
Egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatás	42
Vendéglátás	42
Összes ágazat	32
Nagy- és kiskereskedelem, árujavítási szolgáltatások	32
Egészségügy és szociális munka	31
Pénzügyi közvetítés	31
Közigazgatás	31
Ingatlan- és üzleti tevékenység	28
Szállítás és hírközlés	28
Építőipar	26
Feldolgozóipar és energiaipar	21

Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató, részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló létesítmények. Marginális részmunkaidő alatt heti kevesebb, mint 15 munkaóra értendő.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

12. ábra: Marginális részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló létesítmények országoként (%)



Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató, részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló létesítmények. Marginális részmunkaidő alatt heti kevesebb, mint 15 munkaóra értendő.

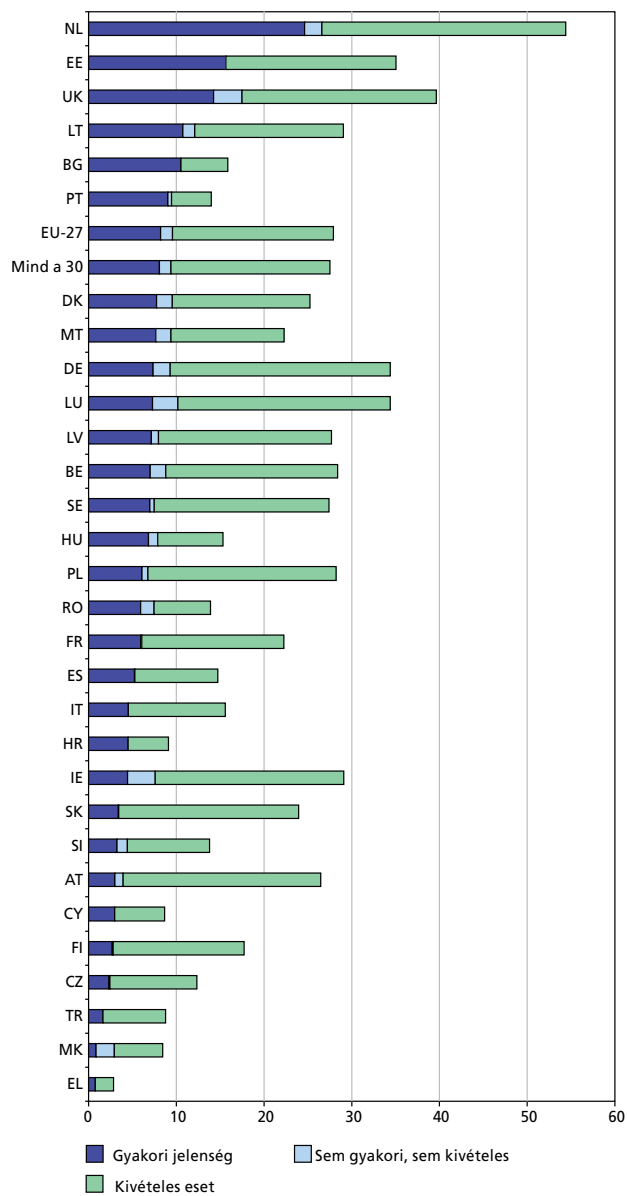
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

a részmunkaidős munka nem jelent feltétlenül zsákutcát a karriert tervező alkalmazottak számára.¹³

A 13. ábra bemutatja az e két kérdésre adott válaszokat; az arányszámok egy közös bázisra vonatkoznak, amelyet a magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörrel és legalább egy részmunkaidősben foglalkoztatott alkalmazottal rendelkező létesítmények összességéként határoztak meg.

Az összes uniós tagállamban a részmunkaidős alkalmazottakkal és magas szintű szakképzettséget igénylő álláshelyekkel rendelkező létesítmények¹⁴ átlagosan valamivel több, mint negyede (28%) alkalmaz jelenleg legalább egy részmunkaidős munkatársat ilyen magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben vagy vezető beosztásban. Az esetek többségében azonban nem fordul elő túl gyakran, hogy ilyen munkakörökben

13. ábra: A magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörökben részmunkaidős alkalmazottakat foglalkoztató létesítmények országoként (%)



Megjegyzés: Bázis = a részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló és magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörököt fenntartó létesítmények.

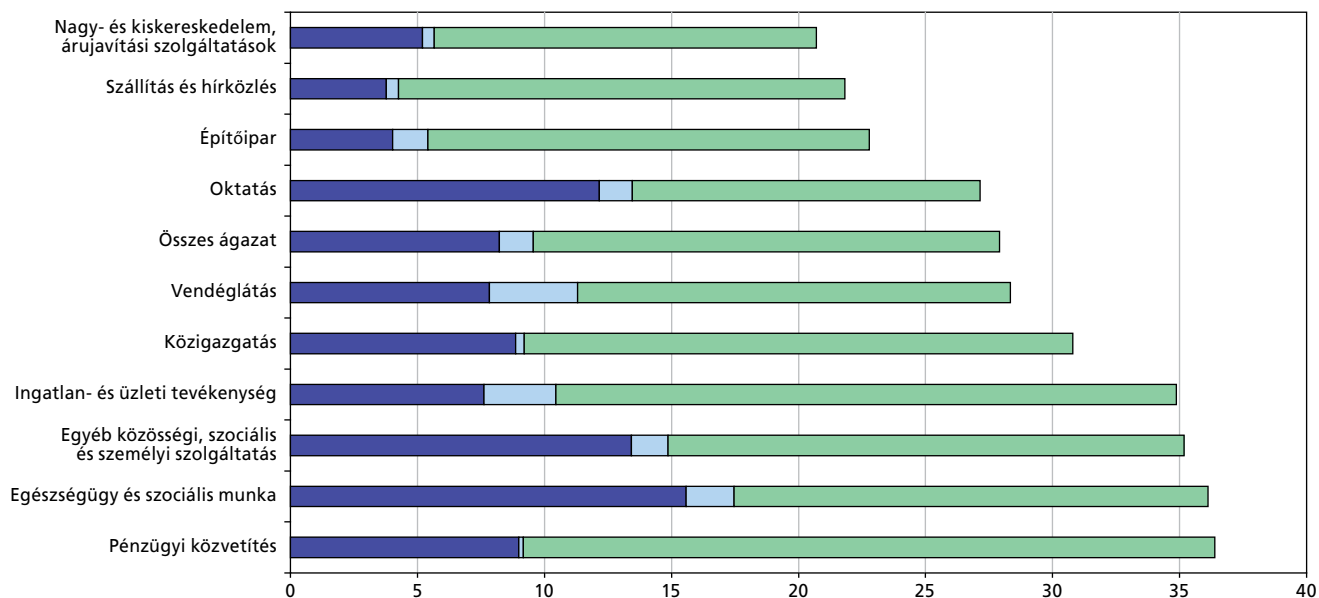
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

részmunkaidősöket alkalmaznának. Azon létesítmények kétharmadában, ahol jelenleg részmunkaidősök dolgoznak magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben vagy

¹³ Mindamellett ha egy létesítmény nem foglalkoztat részmunkaidős alkalmazottakat magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörökben vagy vezető beosztásban, annak oka nem feltétlenül a cég személyzeti politikája, hanem például az, hogy az ilyen beosztásban foglalkoztatottak egyike sem kíván részmunkaidősben dolgozni.

¹⁴ A bázist azért szűkítették le ilyen módon, mert magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben értelem szerűen csak olyan létesítményben lehetséges részmunkaidős munkavállalót foglalkoztatni, ahol ilyen munkakör létezik. Ha minden részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló vállalkozást figyelembe veszünk, az arány valamivel alacsonyabb: 28% helyett 26%.

14. ábra: A magas szintű szakképztséget igénylő munkakörökben részmunkaidős alkalmazottakat foglalkoztató létesítmények ágazatonként (EU-27) (%)



Megjegyzés: Bázis = a részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló és magas szintű szakképztséget igénylő munkaköröket fenntartó létesítmények az EU-27-ben.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

vezető beosztásban, ezt rendkívüli esetnek minősítették. Ez azt jelenti, hogy a 13. ábra esetében alapul vett összes uniós vállalkozás 18%-a foglalkoztat kivételes jelleggel részmunkaidős alkalmazottat magas szintű szakképztséget igénylő feladatkörben. Ezek a kivételes esetek például jogszabályi rendelkezésekből fakadhatnak, amennyiben például a kisgyermeket nevelő szülőket megilleti a részmunkaidős foglalkoztatás. Nem feltétlenül jelenti tehát azt, hogy az adott létesítmény minden munkakör esetében nyitott lenne a részmunkaidős foglalkoztatásra, vagy hogy a részmunkaidős és teljes munkaidős alkalmazottakat általában egyforma elbánásban részesítené.

A magas szintű szakképztséget igénylő munkakörökben dolgozó részmunkaidős alkalmazottakat a jelenleg ilyen pozícióban ilyen munkavállalókat alkalmazó cégek csupán kevesebb, mint egyharmadában tekintették megszokott jelenségnek. Ez tehát azt jelenti, hogy ez a részmunkaidős alkalmazottakat foglalkoztató és magas szintű szakképztséget igénylő munkakörrel rendelkező összes vállalkozás mindössze 8%-ára jellemző. A létesítmények további 1%-ában a vezetők úgy nyilatkoztak, hogy magas szintű szakképztséget igénylő munkakörökben részmunkaidős alkalmazottakat foglalkoztatása sem nem megszokott, sem nem kivételes eset.

A 13. ábra az országok közötti jelentős különbségekről árulkodik. Hollandiában sokkal gyakoribb a részmunkaidős alkalmazottak magas szintű szakképztséget igénylő

munkakörben történő foglalkoztatása, mint az összes többi országban: itt a részmunkaidős alkalmazottakat foglalkoztató és magas szintű szakképztséget igénylő vagy vezető beosztású álláshelyekkel rendelkező holland cégek 54%-a alkalmaz ilyen munkavállalókat ezekben a pozíciókban. Minden negyedik részmunkaidős alkalmazottakat foglalkoztató holland vállalkozás esetében nem számít kivételesnek az ezen munkatársak jelenléte a magas szintű szakképztséget igénylő beosztásokban, hanem szokványosnak tekintik azt. Mindez talán nem túl meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy Hollandiában a vállalkozások nagy része jelentős arányban alkalmaz részmunkaidős munkavállalókat.

Nincsen azonban közvetlen összefüggés aközött, hogy egy adott országban milyen arányban foglalkoztatnak részmunkaidős alkalmazottakat, és hogy mekkora azon létesítmények aránya, amelyek esetében megszokottnak tekinthető a részmunkaidős munkatársak foglalkoztatása a magas szintű szakképztséget igénylő vagy vezető beosztású munkakörökben. Érdekes, hogy azon másik hét ország közül, ahol az átlagnál jelentősen magasabb a részmunkaidős foglalkoztató szervezetek aránya – azaz Németországban, Belgiumban, az Egyesült Királyságban, Svédországban, Dániában, Ausztriában és Írországban –, egyedül az Egyesült Királyságban bizonyult az átlagnál magasabbnak azon létesítmények aránya, ahol a magas szintű szakképztséget igénylő munkakörökben

6. táblázat: Szokatlan időben történő munkavégzés országonként (%)

	Éjszakai munka	Szombati munka	Vasárnapi munka	Többműszakos munkarend
AT	17	36	21	18
BE	20	52	29	31
BG	23	44	35	36
CY	17	59	31	27
CZ	22	33	28	40
DE	16	38	18	31
DK	14	30	25	14
EE	19	37	31	36
EL	12	39	15	31
ES	17	34	17	29
FI	21	38	28	36
FR	19	47	26	36
HU	14	24	16	22
IE	21	54	33	35
IT	11	38	14	27
LT	22	37	29	36
LU	17	47	26	28
LV	31	54	42	41
MT	27	65	36	30
NL	12	36	18	15
PL	25	37	26	44
PT	18	34	18	19
RO	14	29	17	28
SE	19	36	33	27
SI	16	39	24	39
SK	22	32	27	35
UK	24	54	40	36
HR	20	47	29	43
MK	22	62	22	45
TR	36	73	35	36
EU-27	18	40	24	31
A 30 ország összesen	19	42	24	32

Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

foglalkoztatott részmunkaidős munkatársak gyakori jelenségnek számítanak. Másfelől egyes közép- és kelet-európai országok – különösen Észtország és Litvánia – igen jó eredményt értek el e tekintetben, noha ott alacsony a részmunkaidős foglalkoztatás átfogó aránya.

Az ágazatonkénti elemzés azt mutatja, hogy a magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörökben részmunkaidős alkalmazottakat foglalkoztató cégek aránya az egészségügyi és szociális ágazatban, illetve a pénzügyi közvetítési ágazatban a legmagasabb, ezeket pedig az egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatási ágazat, valamint az ingatlanágazat és az üzleti tevékenységek követik (14. ábra). Mindezen ágazatokban a részmunkaidős foglalkoztatást gyakorló és magas szintű szakképzettséget igénylő álláshelyekkel bíró létesítmények legalább 35%-a foglalkoztat ilyen munkavállalókat magas szintű szakképzettséget igénylő

munkakörben vagy vezető beosztásban. Ha azt vizsgáljuk, hogy e pozíciókban mennyire tekinthető megszokott jelenségnek a részmunkaidős munkatársak alkalmazása, a sorrend kissé megváltozik: a részmunkaidős alkalmazottak magas szintű szakképzettséget igénylő vagy vezető beosztású munkakörökben történő foglalkoztatása az egészségügyben és a szociális munka területén, az egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatások ágazatában és az oktatásban a legáltalánosabb. Mind a három ágazatra jellemző a túlnyomórészt női alkalmazotti állomány és az állományon belül a magasan képzett munkaerő nagy aránya, ezért ez az eredmény nem igazán meglepő.

Szokatlan munkaidő

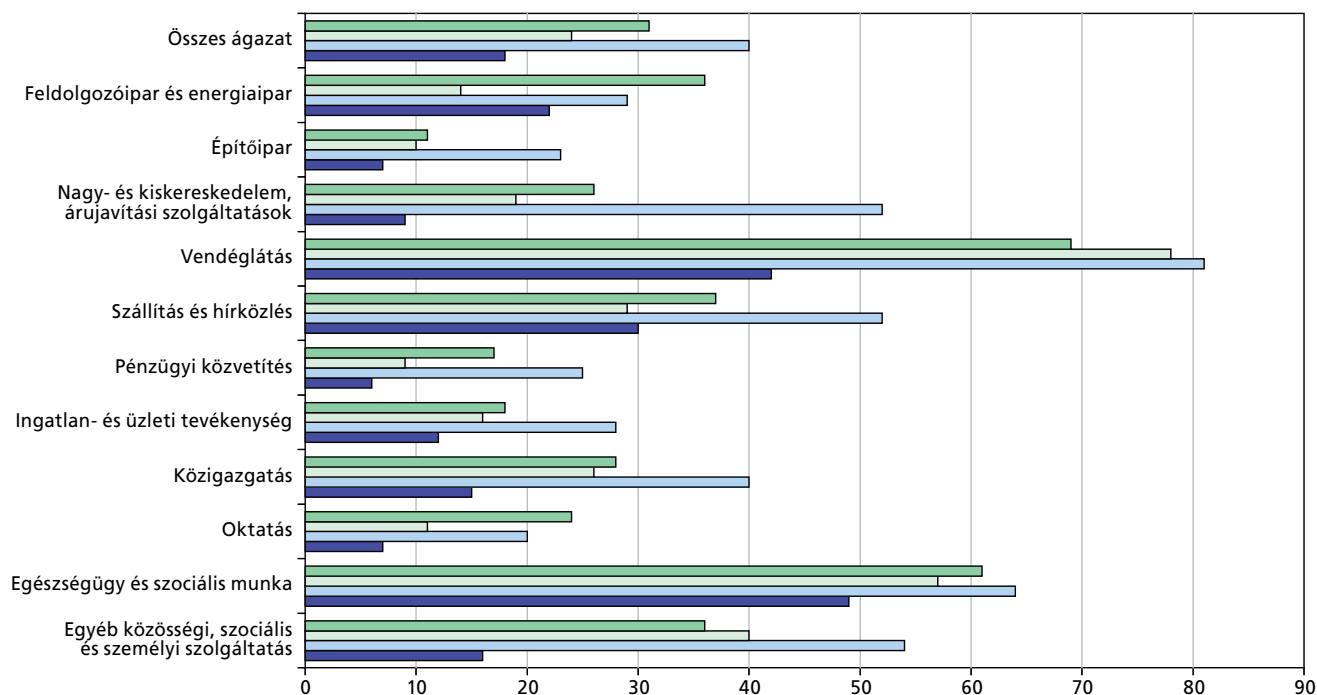
A 2009. évi felmérés a létesítmények szokatlan időben történő üzemeltetéséről is biztosít némi alapvető információt. A szokatlan munkaidőt olyan munkaidő-beosztásként határozzák meg, amely jelentősen eltér az általános hétköznapi napi, napközbeni munkavégzési sémától. Így ebben a felmérésben és ebben a fejezetben a szokatlan munkaidő az éjszakai munkára (azaz 23 óra és 6 óra közötti munkavégzésre) és a hétvégi munkára, valamint a többműszakos munkavégzésre vonatkozik.

Az EU-ban összességében a létesítmények mintegy 44%-ában foglalkoztatnak rendszeresen szokatlan munkaidőben dolgozó alkalmazottakat. Messze a legjellemzőbb atipikus munkaidő a szombati munkavégzés: az Unióban tíz létesítményből négy (40%) aktív ezen a napon (6. táblázat). A vasárnapi munka jóval kevésbé elterjedt, mint a szombati: a vállalkozások csaknem egynegyede (24%) foglalkoztat ezen a napon alkalmazottakat. A három atipikus munkaidő közül a legritkább az éjszakai, 23 óra és 6 óra közötti munka: a legalább 10 főt foglalkoztató létesítmények közel egyötöde (18%) alkalmaz rendszeresen ebben az időpontban dolgozó munkatársakat. A 2004/2005. évi felméréssel összehasonlítva az eredmények arra mutatnak, hogy a szokatlan időpontokban működtetett létesítmények aránya összességében stabil maradt. Mindössze a szombati munkavégzés aránya nőtt kismértékben.

A szokatlan munkaidő tekintetében nem rajzolódna ki igazán egyértelmű országokénti sémák, mindemellett az alábbi észrevételeket tehetjük.

- Az éjszakai munka különösen sok létesítménynél számít gyakorlatnak Törökországban (36%), Lettországon (31%), Máltán (27%), Lengyelországban (25%) és az Egyesült Királyságban (24%). A legkisebb arányban Olaszországban (11%), Görögországban és Hollandiában (12–12%) működnek éjszaka a vállalkozások.
- A szombati munkavégzés ugyancsak meglehetősen elterjedt Törökországban, ahol a létesítmények szinte

15. ábra: Szokatlan időben történő munkavégzés ágazatonként (EU-27) (%)



Megjegyzés: Bázis = az EU-27 összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítménye.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

háromnegyede (73%) nyitja meg kapuit szombatonként. Az uniós tagállamok közül Máltán (65%), Cipruson (59%), az Egyesült Királyságban, Írországban és Lettországban (54–54%) különösen magas a szombaton is aktív vállalkozások aránya. A szombati munka tekintetében a legalacsonyabb gyakoriságot Magyarországról jelentették (24%).

- A vasárnapi munkavégzés a szombatihoz hasonló sémát követ: a hét e napján is Lettországban (42%), az Egyesült Királyságban (40%), Máltán (36%) és Írországban (33%) működik a legtöbb létesítmény. Ezzel szemben Németországban, Görögországban, Magyarországon, Olaszországban, Hollandiában, Portugáliában, Romániában és Spanyolországban rendkívül ritka a vasárnapi munkavégzés: ezekben az országokban a vállalkozások 14–18%-a nyitja csak meg kapuit ezen a napon.

A szokatlan munkaidőben történő munkavégzés iránti igény szorosan összefügg az egyes létesítmények gazdasági tevékenységével. Mind a hétvégi, mind az éjszakai munka rendkívül gyakori a vendéglátóiparban, valamint az egészségügy és szociális munka területén (15. ábra). Ebben a két ágazatban a legnagyobb azon létesítmények aránya is, amelyeknél a munkát legalább részben többműszakos munkarend szerint látják el. Az egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatási ágazatban is gyakori a hétvégi

munkavégzés. Mindezekben az ágazatokban a munka jellege gyakran folyamatos éjjel-nappali szolgáltatást követel meg, legalábbis ügyeleti rendszerben. A szokatlan munkaidőben történő munkavégzés koncentrációja ezekben az ágazatokban arra utal, hogy ez a munkavégzési forma gyakran nem pusztán a gazdasági siker maximalizálását vagy a munkaterhelési csúcsokkal összefüggő szükségletek kielégítését célzó stratégia, hanem nagymértékben bizonyos létfontosságú szolgáltatások – például az egészségügyi ellátás vagy az éjjel-nappali szállodai szolgáltatások – biztosításával kapcsolatos igényt tükrözi.

Következtetés

A rugalmas munkaidő a rugalmasság elterjedt formája Európa-szerte. Mindamellettt úgy az országok, mint a gazdasági ágazatok között jelentős különbségek mutatkoznak a munkaidő rugalmasságát biztosító eszközök alkalmazása tekintetében.

- A túlóra mellett a részmunkaidő a rugalmas munkaidő-szervezés legelterjedtebb formája az európai vállalkozások körében, amelyek több mint kétharmada él ezzel a lehetőséggel. Mindamellettt, noha Európa-szerte és az összes gazdasági ágazatban a létesítmények jelentős része alkalmaz túlórát, a részmunkaidő sokkal inkább bizonyos országokban és ágazatokban koncentrálódik.

Dél-Európa egyes részein és a tagjelölt országokban még mindig viszonylag ritka a részmunkaidő.

- A részmunkaidős munka minősége még mindig aggályokat vet fel. A felmérés egyes eredményei – így például a marginális részmunkaidőt alkalmazó létesítmények nagy aránya és a részmunkaidős munkatársak magas szintű képzettséget igénylő munkakörökben vagy vezető beosztásban történő alkalmazásának alacsony gyakorisága – arra mutatnak, hogy a részmunkaidőben végzett munka minősége nem mindig éri el a teljes munkaidőben végzett munkáét. Ez összecseng az Eurofound más kutatási eredményeivel (például a munkakörülményekről szóló negyedik európai felmérés megállapításaival).
- A rugalmas munkaidő-szervezés legdinamikusabb eleme a rugalmas munkaidő-beosztási konstrukciók (köztük a munkaidőszámlák) elterjedése. Az ilyen rendszereket kínáló létesítmények aránya jelentős mértékben nőtt 2004/2005 óta: jelenleg tíz európai létesítményből

mintegy négy alkalmaz a munkaórák göngyöltését lehetővé tevő rendszert.

- Amint fent megjegyeztük, a túlóra egész Európában elterjedt. Mindamelllett a túlóra ellentételezésének gyakorlata igencsak szerteágazó: a kompenzáció már nem feltétlenül pénzben történik. A létesítmények közel egynegyede általános jelleggel munkaidő-csúsztatással rendezi a túlórákat, és több mint egyharmaduk többféle kompenzációs módot is alkalmaz. A lecsúsztható túlóra rendszerint nagyobb fokú rugalmasságot biztosít a munkáltatónak, mint a fizetett túlóra.
- A szokatlan időben történő munkavégzés szintje változatlan maradt; ezt a gyakorlatot jóval kevesebb létesítmény alkalmazza, mint a rugalmas munkaidő más formáit. Az atipikus munkaidőben történő munkavégzés azokban a gazdasági ágazatokban a leggyakoribb, amelyekre jellemző, hogy éjjel-nappali szolgáltatást kell biztosítani a köz számára.

Az elmúlt évtizedek során számos olyan munkaszervezési és humánpolitikai gyakorlat nyert teret Európában, amelyek közös vonása, hogy elősegítik a vállalatok rugalmasságának növelését. Ebben a fejezetben részletesen elemezzük a 2009. évi felmérés keretében vizsgált alábbi gyakorlatokat:

- az autonóm csapatmunka mint a funkcionális rugalmasság fontos eleme – azaz a munkaszervezés változásokhoz és új kihívásokhoz történő igazításának lehetősége azáltal, hogy az alkalmazottakat a cégen belül más tevékenységekre és feladatokra irányítják át, valamint a munkavállalók fokozott bevonhatósága a problémamegoldásba;
- a határozott idejű szerződéssel alkalmazott munkavállalók, kölcsönzött munkaerő és szabadúszók foglalkoztatásával járó szerződésbeli rugalmasság;
- továbbképzés biztosítása annak érdekében, hogy az alkalmazottak többféle feladat ellátásához is megszerezzék a szükséges készségeket.

Autonóm csapatmunka

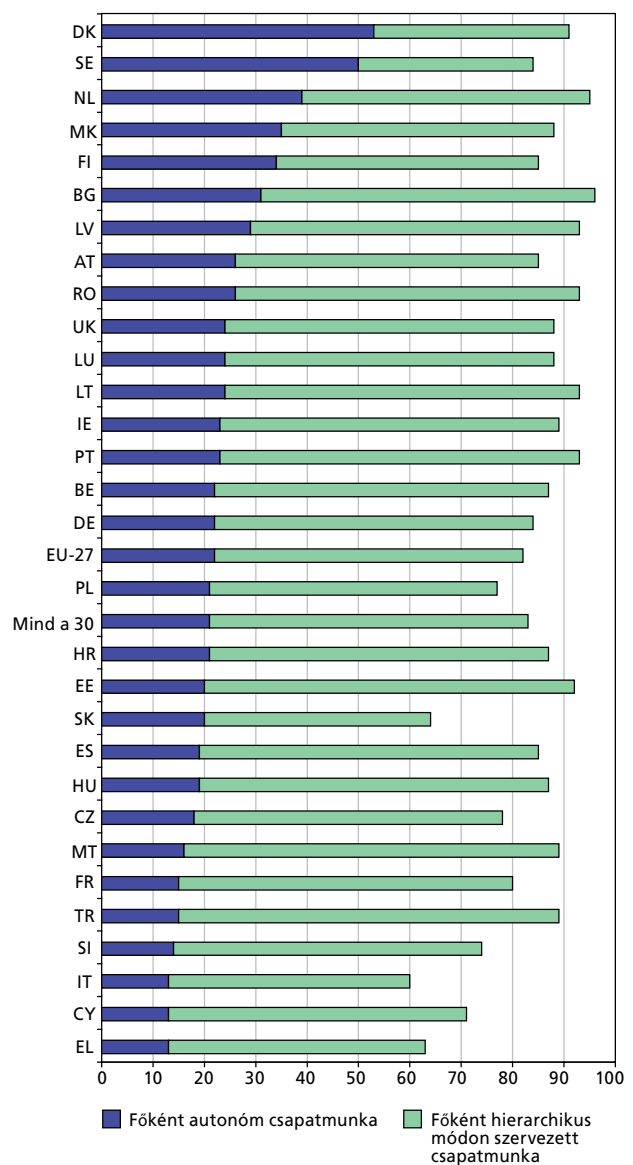
A csapatmunkát nehéz egyértelműen meghatározni. A kutatások keretében is többféle leírás született ezzel kapcsolatban (ld. Vašková, 2007). Ráadásul az európai országok közötti kulturális különbségek miatt a kifejezést igen eltérően értelmezhetik, ami megnehezíti a csapatmunka országokon átfutó összehasonlítható vizsgálatát. Mindamelllett a kutatások megadnak két szempontot a csapatmunka meghatározásához: a Delarue és munkatársai (2003, 7. o.) által javasolt definíció szerint a csapatmunka legfontosabb jellemzői a közös feladat megléte (közösségi jelleg) és annak lehetősége, hogy a csapaton belül kölcsönösen szabályozzák ezen feladatok elvégzését (autonómia). A vállalati felmérés ez utóbbi szempontra összpontosított. A csapatmunkát kétlépéses megközelítésben vizsgálta. Az első lépésben arról kérdezték a vezetőket, hogy a csapatmunka fontos jellemzője-e létesítményük munkaszervezésének. A következő lépésben azoknak a létesítményeknek, ahol a csapatmunkát fontosnak tartották, feltették a kérdést, hogy a csapattagok maguk között dönthetik-e el, ki és hogyan hajtja végre a feladatokat, vagy egy felettes rendszerint kiosztja a munkát közöttük. E kérdés célja a vállalkozások rugalmassága szempontjából jelentőséggel bíró autonóm csapatmunka gyakoriságának feltérképezése.

A csapatmunka mértéke Európában

Az Unióban ötből valamivel több, mint négy létesítmény jelezte, hogy a csapatmunka a munkaszervezésük fontos eleme. A nagyobb vállalatoknál gyakoribb a csapatmunka, mint a kisebbeknél, de a különbség nem nagy: a legalább 10 alkalmazottat foglalkoztató kisebb cégek 81%-a, a legalább 500

főt foglalkoztató nagyobb létesítményeknek pedig 90%-a tartja munkaszervezése fontos részének a csapatmunkát. A gazdasági ágazatonkénti különbségek sem jelentősek – a legtöbb iparágban a munkahelyek 80–90%-a nyilatkozott úgy, hogy a csapatmunka fontos szerepet játszik a munkaszervezésükben. Egyedül a szállítási és hírközlési ágazat, valamint a feldolgozóipar és az energiaipar lóg ki a sorból az esetükben tapasztalt valamelyest alacsonyabb (70, illetve 75%-os) arányokkal.

16. ábra: Csapatmunkát gyakorló létesítmények az autonómia foka szerint, országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény. Az összeg és a 100% közötti különbség azon létesítmények aránya, ahol a csapatmunkát általában nem tartják a munkaszervezés fontos elemének.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

Az országok között már nagyobb eltérések figyelhetők meg a csapatmunka gyakoriságát illetően. Bulgáriában (96%) és Hollandiában (95%) szinte minden létesítmény úgy nyilatkozott, hogy a csapatmunka fontos eleme munkaszervezésének. Ezzel szemben Olaszországban (60%), Görögországban (63%) és Szlovákiában (64%) ez kevesebb, mint a vállalkozások kétharmadára igaz (ld. 16. ábra).

Az önállóság foka a csapatmunkában

Amint fent említettük, a csapatmunka egyik fontos jellemzője a csapattagok autonómiájának mértéke a munkájukkal és feladataikkal kapcsolatos döntéshozatal terén. Ebből a szempontból különbséget tehetünk a csapatmunka szokványosabb formái és az önállóan irányított vagy autonóm csapatmunka között. Az autonóm csapatmunka az olyan munkaszervezési modellek esetében jellemzőbb, mint a skandináv „szociotechnikai rendszerek” és a „tanuló szervezetek”, a korábbi kutatások pedig igazolták, hogy ezek kedvezően hatnak a versenyképességre és a munka minőségére.

Az általános csapatmunkától elvonatkoztatva a vállalati felmérés meghatározása szerinti autonóm csapatmunka csak a létesítmények viszonylag kis részében számít gyakorlatnak. Azon vállalkozások több mint kétharmadában, amelyek a csapatmunkát munkaszervezésük fontos részeként jelölték meg, egy felettes osztja ki a feladatokat a csapatokon belül, ami a csapatoknak csak korlátozott autonómiát enged meg saját munkaszervezésüket illetően. Összességében az Unióban négyből kevesebb, mint egy létesítményre (22%) jellemző az,

hogy túlnyomórészt autonóm csapatmunkát alkalmaz (16. ábra). Az autonóm csapatmunka a skandináv országokban, Hollandiában és – talán meglepő módon – Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban a legelterjedtebb. A legtöbb dél-európai országban igen ritka az autonóm csapatmunka.

Ágazati szempontból az autonóm csapatmunka az oktatásban, az egészségügyben és a szociális munka terén, valamint az egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatási ágazatban a leggyakoribb (17. ábra). Ez a munkaszervezési mód a feldolgozó- és energiaiparban és az építőiparban a legritkább.

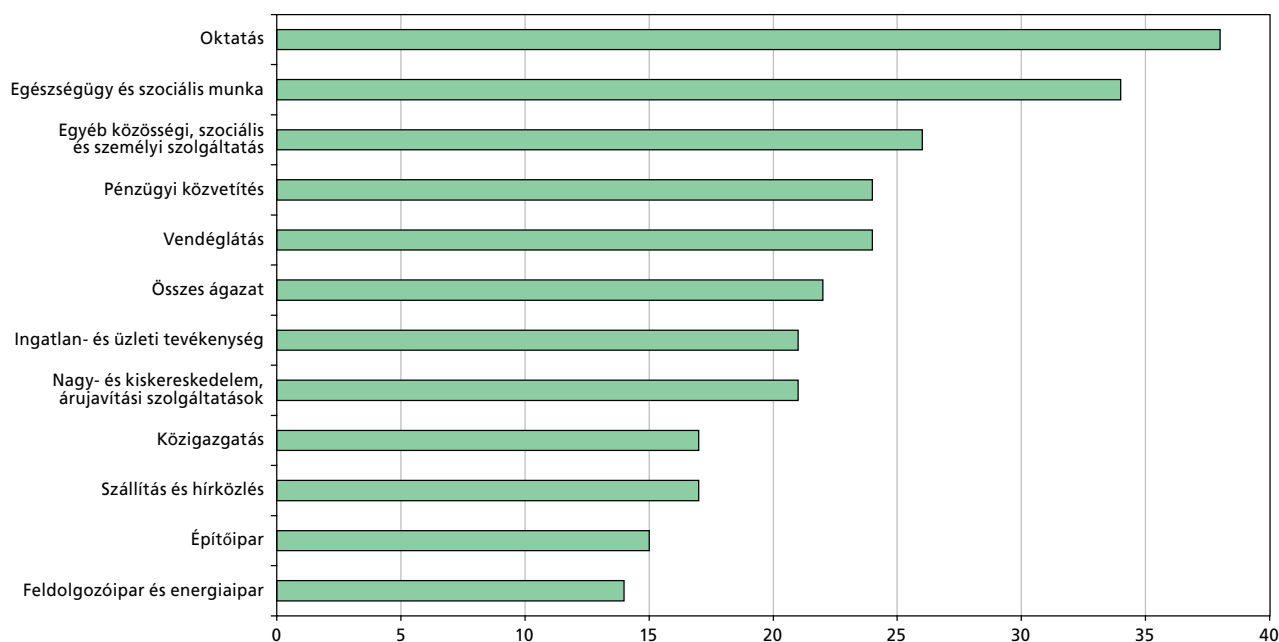
Az autonóm csapatmunkát gyakorló létesítmények gyakorisága általában egyenesen arányos a létesítmény magas szintű képzettséget igénylő álláshelyeinek számával. Noha az autonóm csapatmunka azon cégeknek csak 19%-ára jellemző, amelyek alkalmazottainak kevesebb, mint 20%-a dolgozik magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben, ez az arány folyamatosan nő az ilyen munkakörök arányával együtt. Az olyan vállalkozások közül, amelyek alkalmazottainak többsége magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben dolgozik, körülbelül minden harmadiknál gyakorlat az autonóm csapatmunka.

Szerződésbeli rugalmasság

Határozott idejű munkaszerződés

A határozott időre szóló szerződéssel rendelkező munkavállalók alkalmazása az európai munkahelyeken

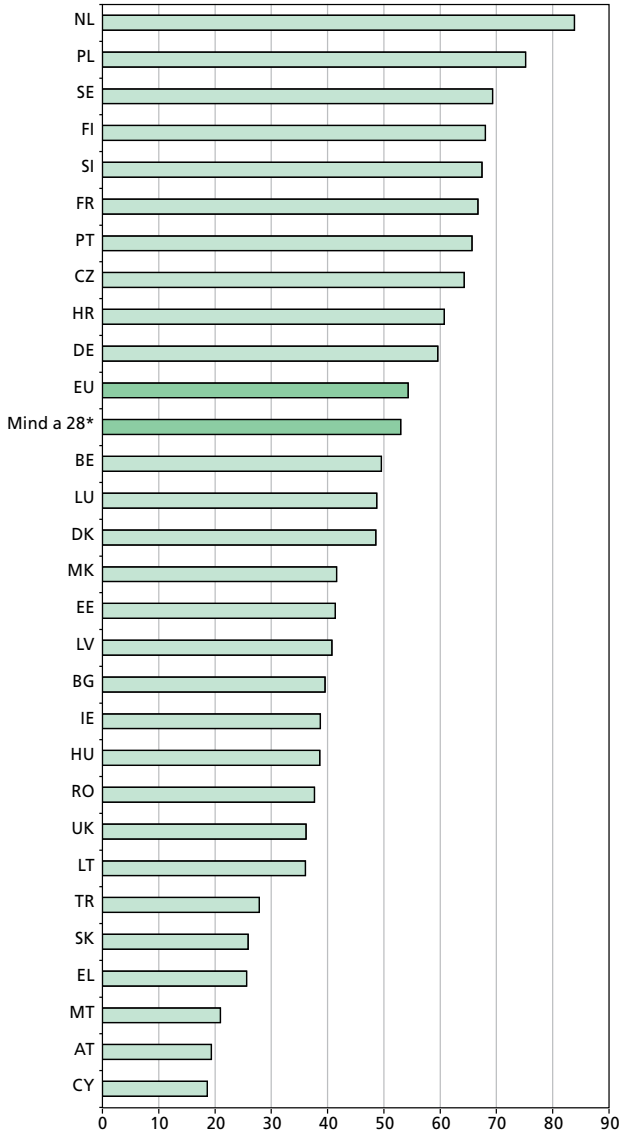
17. ábra: Autonóm csapatmunkát gyakorló létesítmények ágazatonként (EU-27) (%)



Megjegyzés: Bázis = az EU-27 összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítménye.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

18. ábra: Az elmúlt 12 hónapban határozott idejű foglalkoztatást gyakorló létesítmények országoként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.

*Összehasonlítható adatok hiányában ez az elemzés Olaszországra és Spanyolországra nem terjed ki.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

gyakori jelenséggé vált: a 2009. évi vállalati felmérés keretében vizsgált, legalább 10 alkalmazottat foglalkoztató létesítmények több mint felénél (54%) dolgozott az elmúlt 12 hónap során legalább egy olyan munkavállaló, akinek a szerződése határozott időre szólt (18. ábra). A határozott idejű foglalkoztatás előfordulása az uniós tagállamokban igen változatosan alakul. Hollandiában és Lengyelországban a legalább 10 főt foglalkoztató létesítmények több mint 70%-a él a határozott idejű munkaszerződés lehetőségével, míg Cipruson, Ausztriában és Máltán tízből csak mintegy két vállalat alkalmazott határozott idejű munkaszerződéssel

rendelkező dolgozót az elmúlt 12 hónapban. A fennmaradó országokban a határozott idejű munkaszerződések alkalmazása e két határérték között mozog.

A határozott idejű munkaszerződések gyakorisága a vállalkozás méretével arányosan nő. A 10–19 főt foglalkoztató kisebb méretosztályban átlagosan valamivel több, mint minden második létesítménynél dolgozott határozott idejű szerződéses munkatárs az elmúlt 12 hónapban, míg a legalább 250 főt foglalkoztató nagyobb szervezetek közül tízből közel kilenc alkalmazott legalább egy személyt határozott időre szóló munkaszerződéssel ugyanebben a 12 hónapos időszakban.

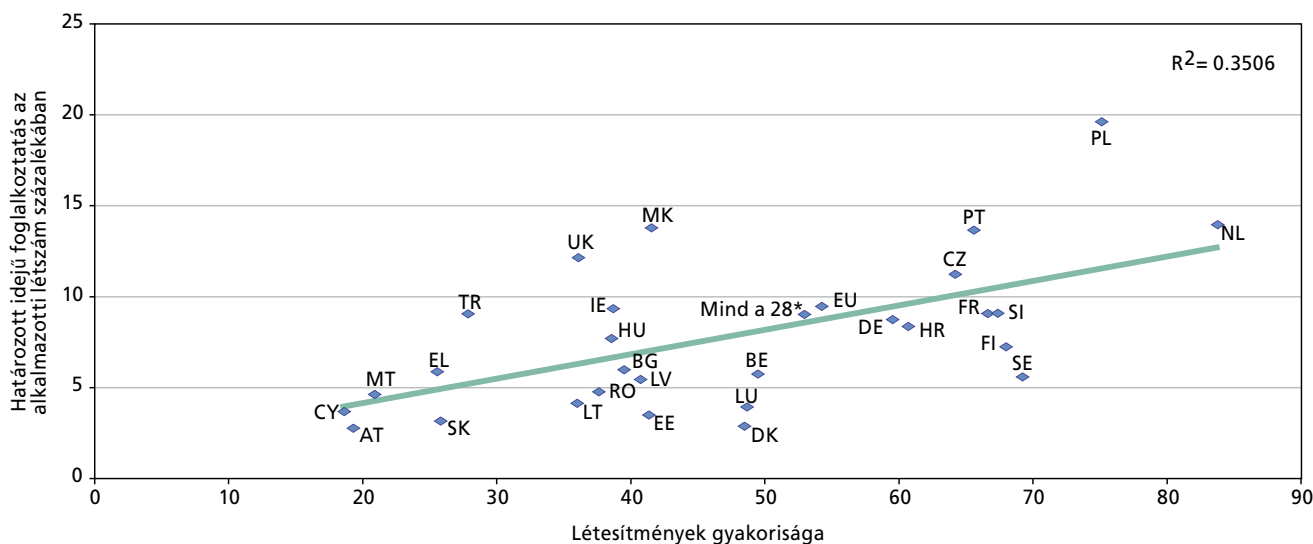
Az oktatási ágazatban a létesítmények körében gyakoribbnak bizonyult a határozott idejű foglalkoztatás: itt a szervezetek háromnegyede alkalmazott határozott időre munkatársakat az elmúlt 12 hónapban. Ezzel szemben a nagy- és kiskereskedelmi és a javítási ágazatban a létesítmények kevesebb, mint fele jelezte, hogy így járt el. Mindamelllett az ágazatok között összességében kevés különbség tapasztalható, és a határozott idejű munkaszerződés meglehetősen elterjedtnek bizonyult az összes gazdasági ágazatban. Érdekes megjegyezni, hogy az állami tulajdonú szervezetek gyakrabban alkalmazzák a határozott idejű munkaszerződéseket, mint a magánszektor (67% kontra 51%).

Az interjút megelőző 12 hónapban határozott idejű szerződéssel alkalmazottakat foglalkoztató létesítményekben ezek a munkavállalók a teljes alkalmazotti állomány átlag 17%-át tették ki. Az összes, legalább 10 alkalmazottat foglalkoztató vállalkozásra vetítve – azaz figyelembe véve az olyan cégeket is, amelyeknél az elmúlt 12 hónapban nem volt határozott idejű munkaszerződéssel rendelkező munkavállaló – ez azt jelenti, hogy az összes alkalmazott 9%-a dolgozik határozott idejű munkaszerződés keretében. Határozott időre szerződötett munkavállalók legnagyobb arányban Lengyelországban (20%) dolgoznak; ezt Hollandia, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság és Portugália követi (14–14%).

A 19. ábra két dimenzió, a határozott időre szóló munkaszerződések gyakorisága és a legalább 10 főt foglalkoztató létesítmények teljes foglalkoztatásának százalékában kifejezett határozott idejű foglalkoztatás között térképezi fel az összefüggést. Az ábra szerint ez a két dimenzió nemzeti szinten korrelál.

Az elmúlt 12 hónapban határozott idejű munkaszerződést alkalmazó létesítmények 18%-ánál a felmérés keretében készített interjú időpontjában már nem dolgozott határozott idejű szerződéssel foglalkoztatott alkalmazott (20. ábra, 27. o.). Ennek oka vagy az volt, hogy a határozott idejű szerződést határozatlanra váltották át, vagy az, hogy az alkalmazottak

19. ábra: Az elmúlt 12 hónapban határozott idejű foglalkoztatást gyakorló létesítmények és a határozott időre szóló munkaszerződés keretében foglalkoztatott alkalmazottak aránya országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény. *Összehasonlítható adatok hiányában ez az elemzés Olaszországra és Spanyolországra nem terjed ki. A determináns R2 statisztikai együtthatója 0,3506.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

már nem dolgoztak a cégnél. A létesítmények több mint fele (54%) jelezte, hogy jelenlegi alkalmazottaik kevesebb, mint 20%-a dolgozik határozott idejű foglalkoztatás keretében. Ez arra utal, hogy a cégek többsége esetében a határozott idejű munkaszerződés nem a szerződéses jogviszony elsődleges formája.

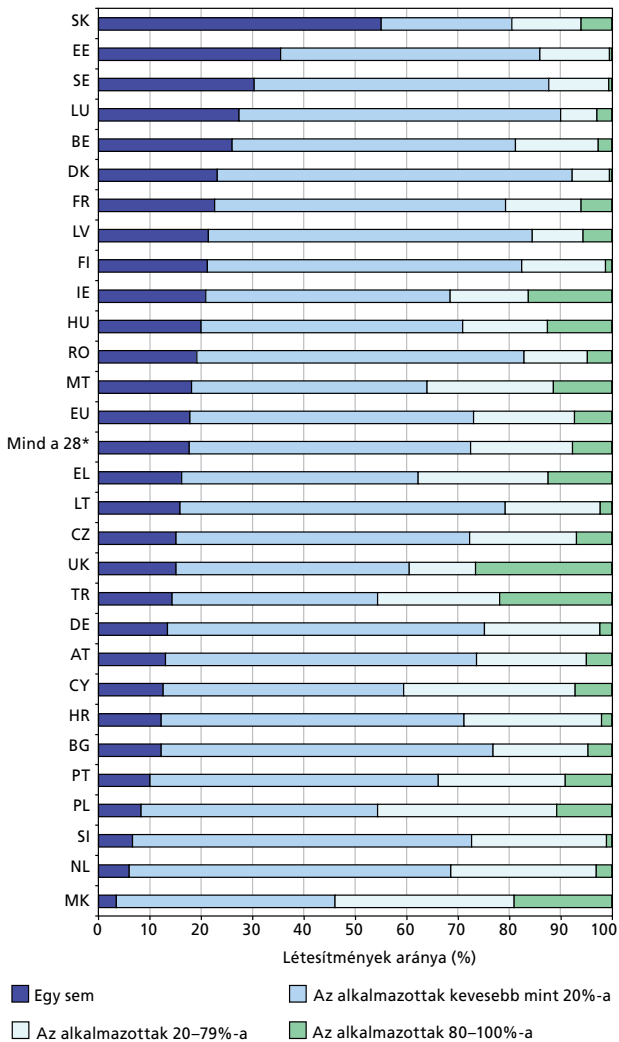
Az elmúlt 12 hónapban határozott idejű foglalkoztatást gyakorló létesítmények jelentős kisebbségében (8%-ában) azonban az alkalmazottak 80%-át vagy még nagyobb részét ilyen rendszerben alkalmazzák, ami azt jelenti, hogy a határozott idejű munkaszerződés messze a legáltalánosabb foglalkoztatási forma ezekben a vállalkozásokban. Az alkalmazottaikat szinte kizárólag (80%-ban vagy annál nagyobb arányban) határozott idejű munkaszerződés keretében foglalkoztató létesítmények aránya az Egyesült Királyságban (26%), Törökországban (22%), Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban (19%) és Írországban (16%) a legnagyobb.

A gazdasági ágazatok tekintetében azon létesítmények, amelyek alkalmazottaikat 80%-ban vagy ennél nagyobb arányban határozott idejű munkaszerződés keretében foglalkoztatják, elsősorban az egészségügy és szociális munka, az egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatások, a vendéglátóipar, valamint az építőipar területére koncentrálnak. Az utóbbi két ágazatban tevékenykedő cégekre jellemző a munkateher jelentős szezonális ingadozása.

Fontos szakpolitikai kérdés a határozott idejű foglalkoztatás bizonytalanságának és annak értékelése, hogy az hozzáférést biztosít-e a hosszabb távú foglalkoztatási lehetőségekhez. A felmérés új és releváns információkat szolgáltat erről a kérdésről: az összes uniós munkahely több mint felében (54%) ugyanis a határozott idejű munkaszerződéssel dolgozó alkalmazottak többségének vagy mindegyikének felajánlottak újabb szerződést ugyanannál a cégnél (21. ábra, 27. o.). Tízből mintegy négy létesítmény jelezte, hogy a határozott időszakban foglalkoztatott alkalmazottaik közül csak kevésnek vagy egynek sem ajánlottak fel újabb szerződést. A felmérés ezenfelül rámutat arra is, hogy a lejáró határozott idejű szerződés keretében foglalkoztatott alkalmazottak további foglalkoztatásában ágazati hatások is érvényesülnek. Míg a pénzügyi közvetítési ágazatban gyakrabban (62%) nyilatkoztak úgy, hogy a határozott időre szerződött munkatársaik többségének vagy mindegyikének ismét szerződést ajánlottak ugyanannál a cégnél, a közigazgatási szerveknél ez ritkább volt (42%).

A gyakorlat az uniós tagállamok között is jelentős eltéréseket mutat. Hollandiában, Szlovéniában és Csehországban az elmúlt 12 hónap során határozott idejű szerződés keretében alkalmazottakat foglalkoztató létesítmények több mint 70%-a jelezte, hogy a lejárt szerződésű munkatársak többségével vagy mindegyikével a cég azonnal ismét szerződést kötött. Észtországban, Dániában és Litvániában azonban a létesítmények kevesebb, mint 30%-ánál volt ez

20. ábra: Határozott idejű szerződés keretében foglalkoztatottak aránya országonként (%)



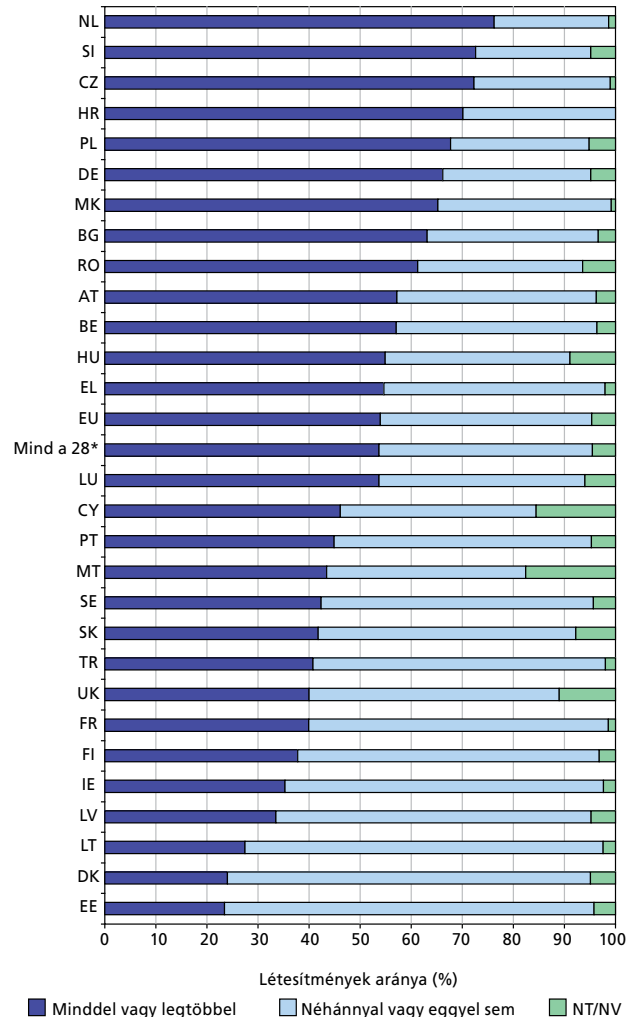
Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató, az elmúlt 12 hónapban határozott idejű szerződéses foglalkoztatást gyakorló összes létesítmény. *Összehasonlítható adatok hiányában ez az elemzés Olaszországra és Spanyolországra nem terjed ki.
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

a gyakorlat. A különbségek részben a jelenlegi gazdasági válsággal is magyarázhatók, mivel a karcúsítani kényszerülő vállalkozások első intézkedésként gyakran azt választják, hogy nem újítják meg a határozott idejű szerződéseket.

Munkaerő-kölcsönzés

A munkaerő-kölcsönzés a legtöbb uniós tagállamban növekvő foglalkoztatási ágazat, makrogazdasági szempontból azonban még nincs túl nagy jelentősége. Néhány országban a munkaerő-kölcsönzés abszolút számadatokban kifejezett alkalmazása és szabályozása kiterjedt és immár hagyományokkal rendelkezik,

21. ábra: Azon határozott idejű szerződéssel foglalkoztatott alkalmazottak aránya, akikkel a létesítmény rögtön a szerződés lejártakor újra szerződést kötött, országonként (%)

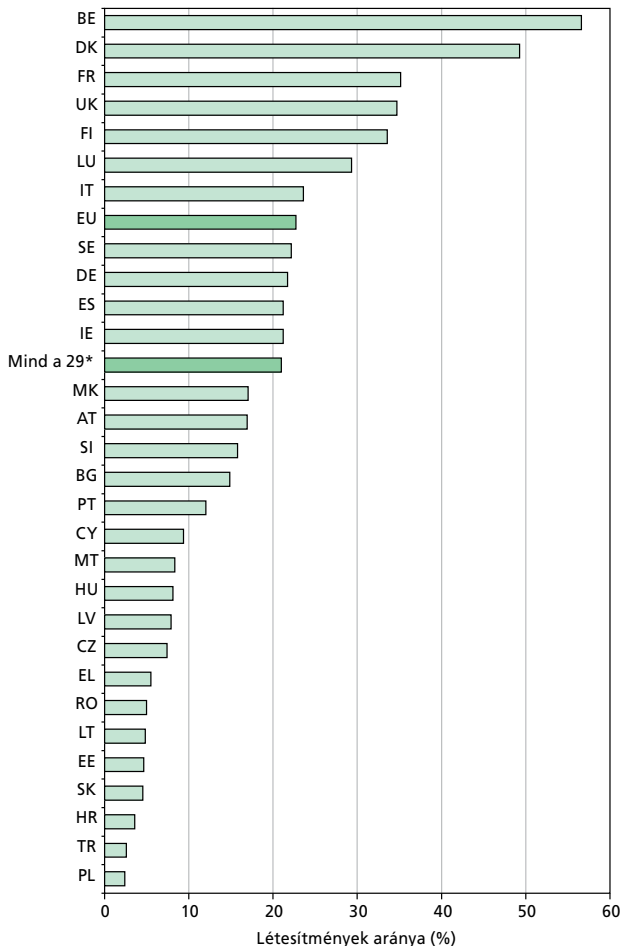


Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató, az elmúlt 12 hónapban határozott idejű szerződéses foglalkoztatást gyakorló összes létesítmény. *Összehasonlítható adatok hiányában ez az elemzés Olaszországra és Spanyolországra nem terjed ki. NT/NV = Nem tudja/nincs válasz.
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

míg más országokban viszonylag új jelenségnek számít (Arrowsmith, 2006, 2008).

A munkaerő-kölcsönzést igénybe vevő létesítmények számából kiindulva meglehetősen gyakori jelenségről van szó (22. ábra, 28. o.). A felmérés keretében végzett interjút megelőző 12 hónap során a létesítmények valamivel több, mint egyötödénél alkalmaztak kölcsönzött munkavállalókat. Az országokat tekintve az Unióban Belgium, Dánia, Franciaország, az Egyesült Királyság és Finnország veszi igénybe leggyakrabban a munkaerő-kölcsönzést. Az arányokat tekintve az új tagállamokban – Bulgária és

22. ábra: Az elmúlt 12 hónapban kölcsönzött munkaerőt igénybe vett létesítmények országonként (2009) (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.

*Teljes mértékig összehasonlítható adatok hiányában ez az elemzés

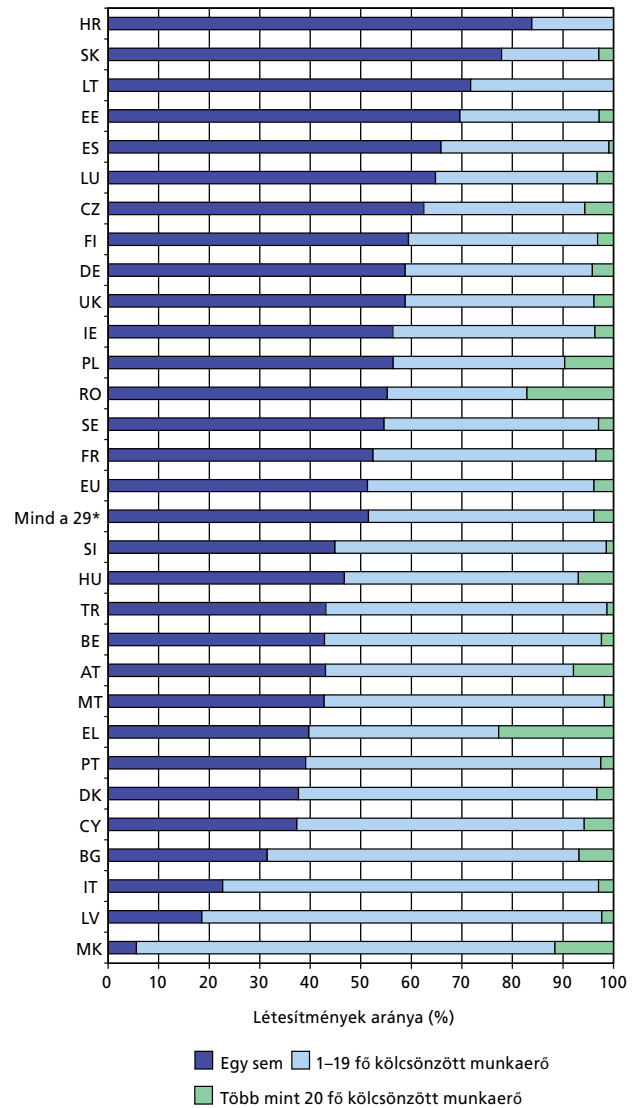
Hollandiára nem terjed ki.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

Szlovénia kivételével – a legalacsonyabb (kevesebb, mint 10%) e foglalkoztatási forma kihasználtsága. Ennek oka lehet az is, hogy néhány kisebb új tagállamban (Cipruson, Észtországban, Lettországban, Litvániában és Máltán) még nem létezik vagy nem kellőképpen fejlett a munkaerő-kölcsönzés jogszabályi háttere, vagy ez a foglalkoztatási forma nem rendelkezik valódi hagyományokkal (Arrowsmith, 2008).

Európában a munkaerő-kölcsönzés elsősorban a nagyobb vállalatoknál számít bevett gyakorlatnak. A legalább 250 főt foglalkoztató létesítmények átlagosan valamelyest több mint fele, míg a 10–19 alkalmazottat foglalkoztató, legkisebb méretosztályba tartozó cégeknek csupán 15%-a alkalmaz kölcsönzött munkaerőt. A 2009. évi vállalati felmérés ágazati

23. ábra: A jelenleg foglalkoztatott kölcsönzött munkaerő létszáma országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató, az elmúlt 12 hónapban kölcsönzött munkaerőt igénybe vett összes létesítmény.

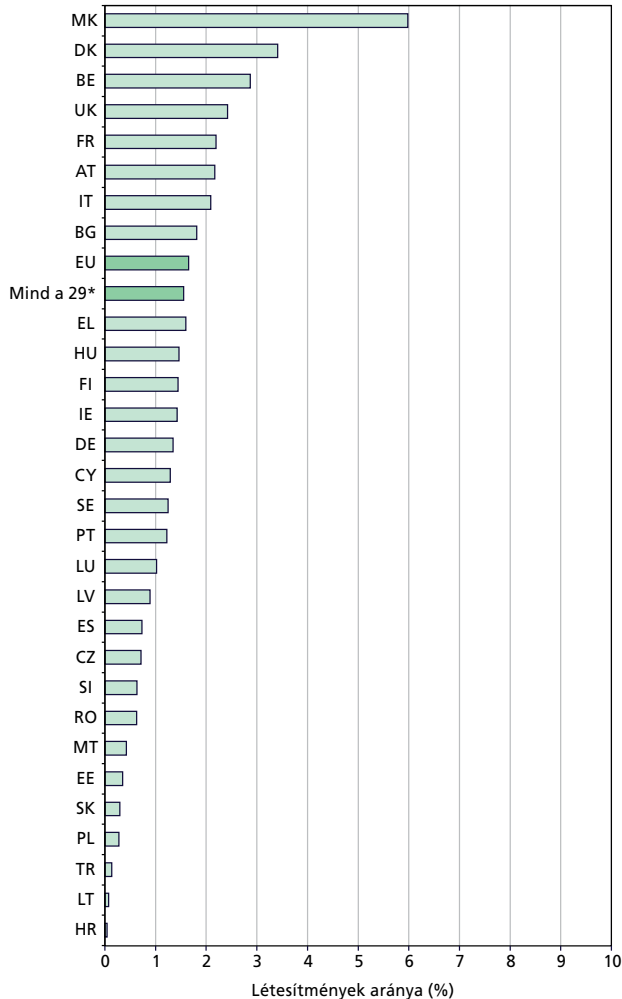
*Teljes mértékig összehasonlítható adatok hiányában ez az elemzés Hollandiára nem terjed ki.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

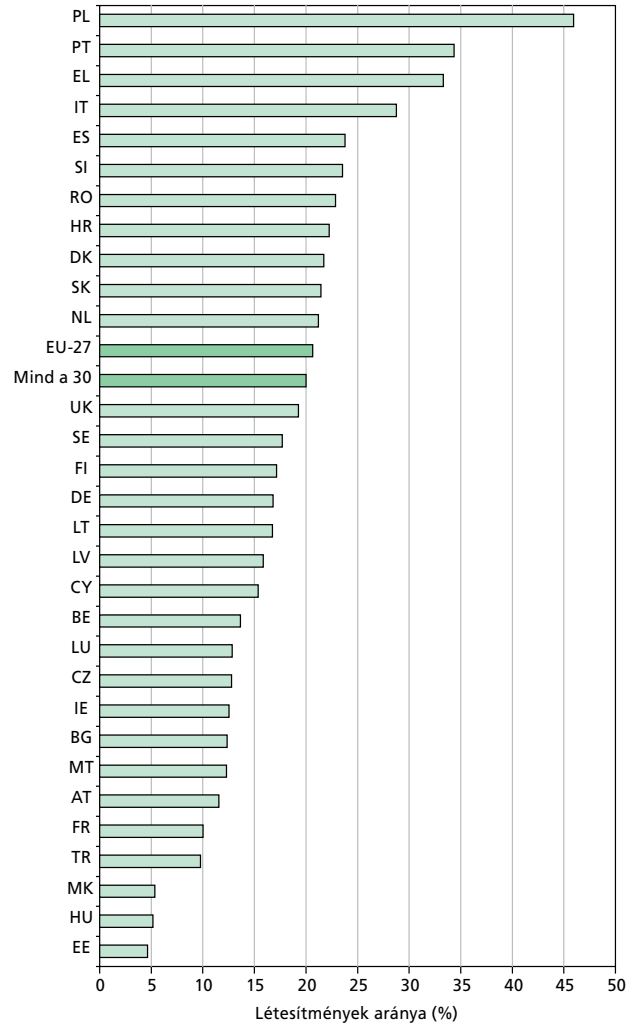
hatásokat is azonosított: a vendéglátó-ipari vállalkozások, valamint a közigazgatási és oktatási létesítmények ritkábban alkalmaznak kölcsönzött munkaerőt, mint a többi ágazat. Ebben a három ágazatban a vállalkozások kevesebb, mint 20%-a vesz csak igénybe munkaerő-kölcsönzést.

A 23. ábra azt mutatja, hogy a létesítmények az utóbbi időben jelentős mértékben csökkentették a kölcsönzött munkaerő igénybevételét. Míg a 2009. évi felmérés keretében vizsgált összes létesítmény körülbelül 20%-a

24. ábra: A kölcsönzött munkaerő létszáma a teljes alkalmazotti létszám arányában, országonként (%)



25. ábra: Az elmúlt 12 hónapban szabadúszó munkatársakat igénybe vett létesítmények országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.

*Teljes mértékig összehasonlítható adatok hiányában ez az elemzés Hollandiára nem terjed ki.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

számolt be kölcsönzött munkavállalók alkalmazásáról az elmúlt 12 hónapban, az interjú idején azok fele nem foglalkoztatott kölcsönzött munkavállalót. E vállalkozások mintegy 44%-a alkalmazott 1–19, és csak 4%-a legalább 20 kölcsönzött munkavállalót. Az interjú időpontjában a munkaerő-kölcsönzést már igénybe nem vevő vállalkozások nagyobbrészt kisméretűek voltak, azaz kevesebb, mint 20 alkalmazottat foglalkoztattak, a nagyobb létesítmények ellenben összességében kevésbé mondtak le a kölcsönzött munkaerőről. Mindamellert elképzelhető, hogy a nagyobb vállalatok is jelentős mértékben csökkentették kölcsönzött munkatársaik számát – ezt a rendelkezésre álló adatok alapján azonban nem lehet megerősíteni.

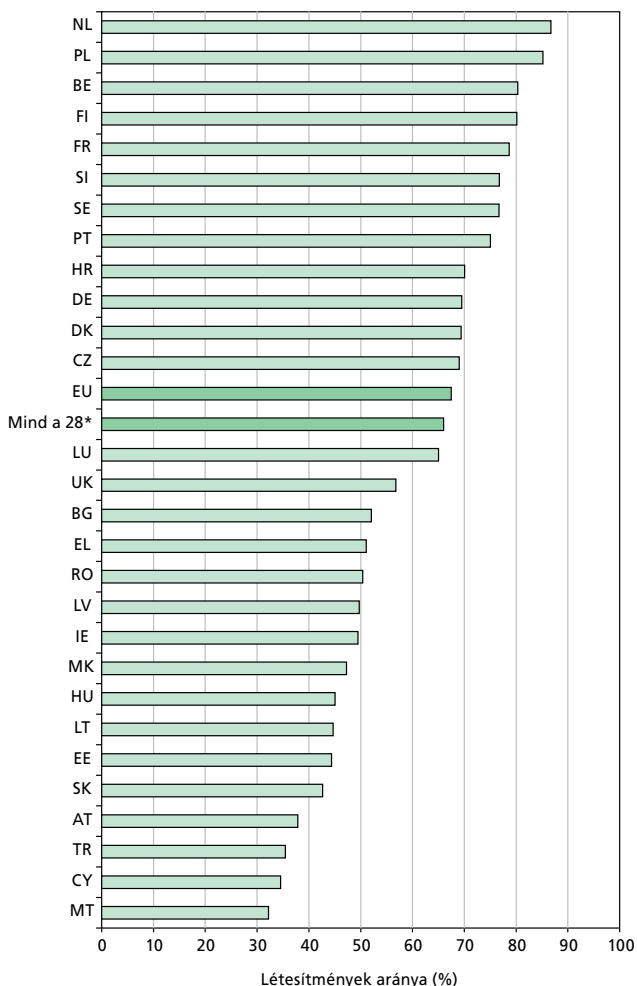
Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

Ez az eredmény arra mutathat, hogy a gazdasági világválság jelentős hatást gyakorolt a munkaerő-kölcsönzés iránti keresletre, noha a helyzet szezonális hatásokat is tükrözhet. Számos létesítmény nem vesz folyamatosan igénybe kölcsönzött munkaerőt, csak a fokozott munkateherrel járó időszakokban, viszonylag rövid időre él ezzel a lehetőséggel.

Hét országban – Horvátországban, Szlovákiában, Litvániában, Észtországban, Spanyolországban, Luxemburgban és Csehországban – azon létesítményeknek, amelyek jelezték, hogy a felmérést megelőző 12 hónap során alkalmaztak kölcsönzött munkaerőt, több mint 60%-a az interjú készítésének időpontjában már nem vette igénybe ezt a foglalkoztatási formát (23. ábra).

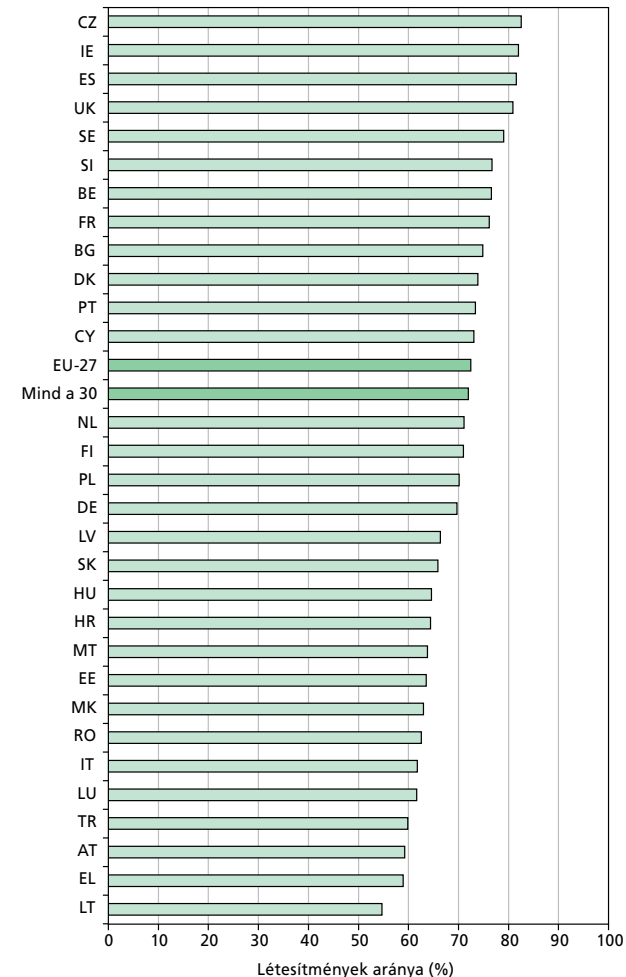
26. ábra: Bármilyen típusú ideiglenes munkaszerződést kötött létesítmények országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.
 *Összehasonlítható adatok hiányában ez az elemzés Olaszországra és Spanyolországra nem terjed ki.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

A foglalkoztatás szempontjából a munkaerő-kölcsönzés még mindig igen kis szegmenst képvisel. Az elmúlt 12 hónapban kölcsönzött munkaerőt foglalkoztató létesítményekben az ilyen munkavállalók a felmérés keretében végzett interjú pillanatában a teljes alkalmazotti állománynak mindössze 4%-át tették ki. Az összes, legalább 10 főt foglalkoztató létesítményt figyelembe véve ez azt jelenti, hogy a munkaerő kevesebb, mint 2%-a kölcsönzött munkavállaló (24. ábra). Öt uniós tagállamban – Litvániában, Lengyelországban, Szlovákiában, Észtországban és Máltán – a foglalkoztatottak kevesebb, mint 0,5%-a kölcsönzött munkaerő. Macedónia

27. ábra: A továbbképzési szükségleteket módszeresen nyomon követő létesítmények országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

Volt Jugoszláv Köztársaságban (6%), Dániában és Belgiumban (kb. 3–3%) azonban az európai átlagnál valamivel gyakoribb ez a foglalkoztatási forma.¹⁵

Szabadúszó munkavállalók

A szabadúszók alkalmazása a kölcsönzött munkaerő igénybevételéhez hasonlítható. A 2009. évi felmérésben vizsgált összes létesítmény mintegy 21%-a alkalmazott legalább egy szabadúszó munkavállalót az elmúlt 12 hónap során. Az országok szintjén jelentős különbségek vannak az elmúlt 12 hónapban legalább egy szabadúszót foglalkoztató cégek aránya között (25. ábra). Míg

¹⁵ Az a megállapítás, hogy a köztudat és a szakpolitikai álláspont szerint a munkaerő-kölcsönzési szegmens a legtöbb tagállamban jelentős foglalkoztatási forma, az alkalmazottak abszolút számának mérésén alapul.

Lengyelországban, Portugáliában és Görögországban tíz létesítményből több mint három – a lengyel vállalkozások esetében szinte minden második – él ezzel a lehetőséggel, Észtországban, Magyarországon és Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban a létesítmények csupán mintegy 5%-a veszi igénybe szabadúszók szolgáltatásait. A 10–19 főt foglalkoztató cégek átlagosan valamivel kevesebb mint 20%-a, míg a legalább 250 alkalmazottat foglalkoztató nagyobb vállalatok több mint 30%-a alkalmaz szabadúszókat.

Az ágazatok tekintetében a vendéglátóiparban, a közigazgatásban, valamint a nagy- és kiskereskedelemben és a javítási ágazatban a létesítmények nem több mint 15%-a dolgoztat szabadúszókkal, míg ez az arány az ingatlanágazatban és az üzleti tevékenységek területén, valamint az egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatások területén kis híján eléri a 30%-ot.

A 2009. felmérés eredményei szerint összességében a létesítmények körülbelül kétharmada jelezte, hogy igénybe vette valamely ideiglenes foglalkoztatási formát, azaz a munkaerő-kölcsönzést, a határozott idejű munkaszerződést vagy a szabadúszók foglalkoztatását (26. ábra). Az országokon átívelő vizsgálatból kiderül, hogy Hollandiában, Lengyelországban, Belgiumban és Finnországban a gyakoriság meghaladja az átlagot, míg más tagállamokban, úgymint Máltán, Cipruson és Ausztriában az átlag alatt marad. A nagyobb létesítmények hajlamosabbak az ideiglenes alapú foglalkoztatásra, mint a kisebbek. Kismértékű ágazati hatás is megfigyelhető: az oktatási ágazatban tevékenykedő létesítmények jóval gyakrabban alkalmaznak ideiglenes munkaerőt, mint más ágazatok.

Továbbképzés

A munkavállalók továbbképzése és az egész életen át tartó tanulás kulcsfontosságú a cégek funkcionális rugalmassága és innovációs kapacitása szempontjából. A globalizáció, a technológiai fejlődés, az időszűrésű népesség és a széles körű szociális változások is hozzájárultak a jövőbeni munkaerő-piaci igényekkel kapcsolatos fokozódó bizonytalansághoz. „Ezek a problémák csak olyan integrált szakpolitikai stratégia alkalmazásával kezelhetők, amely megkönnyíti az átmenetet, hozzájárul a magasan képzett munkavállalói állomány kineveléséhez, és korszerűsíti a munkaerő-piaci intézményeket” (Európai Bizottság, 2008, 18. o.). Másikpepen fogalmazva az élethosszig tartó foglalkoztatásnak és a vállalkozások versenyképessége fenntartásának előfeltétele az egész életen át tartó tanulás és képzés. Fontos kérdés mindemellett, hogy az ideiglenesen foglalkoztatottak előtt milyen mértékben nyitják meg a továbbképzési

lehetőségeket. A 2009. évi európai vállalati felmérés továbbképzéssel kapcsolatos kérdéssorozatának fő célja az volt, hogy adatokat gyűjtsön a továbbképzés gyakoriságáról és mértékéről, valamint a különféle alkalmazotti csoportok által történő kihasználtságáról.

A képzési szükségletek nyomon követése

A 2009. évi felmérésben vizsgált létesítmények körében a vállalatok majdnem háromnegyede (72%) jelezte, hogy rendszeres időközönként ellenőrzik a továbbképzési szükségleteket (27. ábra). Viszonylag alacsony az országok közötti különbség a képzési igényeket rendszeresen figyelemmel követő létesítmények aránya tekintetében. Csehországban, Írországban, Spanyolországban és az Egyesült Királyságban a munkahelyek több mint 80%-a ellenőrzi rendszeresen a továbbképzési szükségleteket, míg Litvániában, Görögországban és Ausztriában ez az arány kevesebb mint 60%.

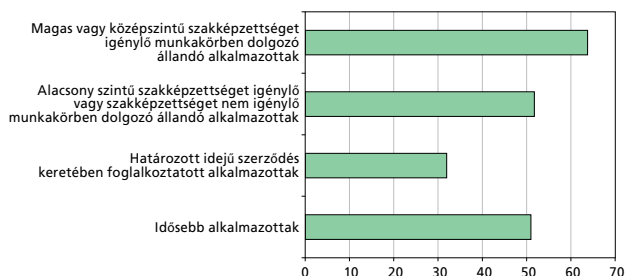
A 10–19 főt foglalkoztató, kisebb cégek átlag kétharmada végez módszeresen ilyen ellenőrzést, míg a legalább 250 főt foglalkoztató nagyobb vállalatok esetében bevallásuk szerint tízből kilencen követik ezt a gyakorlatot. Mindemellett a kisebb cégek kötetlenebb módon is figyelemmel követhetik a továbbképzési igényeket. A képzési szükségletek rendszeres felmérése a feldolgozóipari és energiaipari ágazatban a legritkább, a leggyakoribb pedig az oktatásban, valamint az egészségügy és szociális munka területén. Az ágazatok közötti különbségek mindemellett nem jelentősek.

A továbbképzéshez való hozzájutás

Noha a képzési igényeket rendszeresen nyomon követik, ez nem jelenti azt, hogy az értékelés nyomán minden egyes alkalmazott számára biztosítják is a továbbképzést. Amikor különös alkalmazotti csoportok képzéséről kérdeztük a cégeket¹⁶ (28. ábra), jelentős különbségeket tapasztaltunk az állandó, illetve a határozott idejű munkaszerződés keretében foglalkoztatott alkalmazottak között. A létesítmények több mint fele a képzettségi szinttől függetlenül rendszeresen vizsgálja az állandó munkatársak továbbképzési szükségleteit, a határozott időre felvett alkalmazottak esetében azonban ezt csak minden harmadik vállalat teszi meg. Szintén eltérés figyelhető meg a szakképzettséget vagy magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörökben, illetve az alacsony szintű szakképzettséget igénylő vagy szakképzettséget nem feltételező munkakörökben dolgozó állandó alkalmazottak között. Míg a létesítmények csaknem kétharmada (64%) rendszeresen ellenőrzi a szakképzettséget vagy magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörökben dolgozó állandó alkalmazottaik továbbképzési igényét, addig ezt csak körülbelül minden második vállalkozás (52%)

¹⁶ Erre a 27. ábrában bemutatottól eltérő kérdés vonatkozott, ami részben magyarázza a 27. és 28. ábra közötti eltéréseket.

28. ábra: A továbbképzési szükségleteket módszeresen nyomon követő létesítmények foglalkoztatási csoportonként (EU-27) (%)



Megjegyzés: Bázis = az EU-27 összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítménye.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

teszi meg az alacsony szintű szakképzettséget igénylő vagy szakképzettséget nem feltételező munkakörökben dolgozó állandó alkalmazottai esetében. Az idősebb alkalmazottak képzési igényeit szintén csak hozzávetőleg minden második létesítményben követik nyomon rendszeresen.

A továbbképzés biztosítása

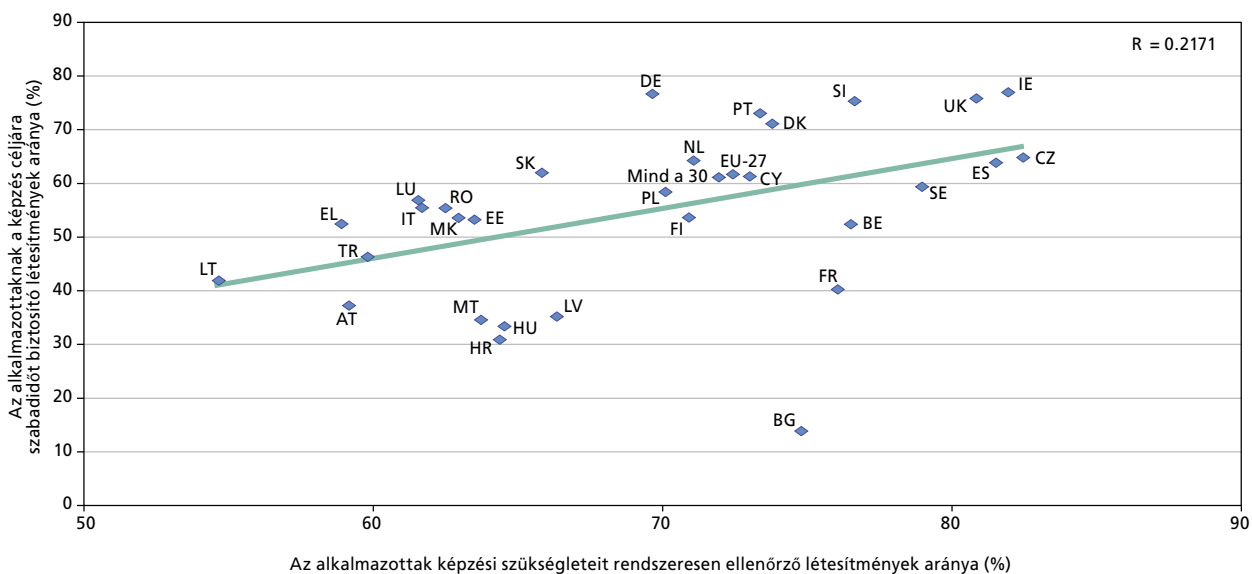
Ahogy fent leírtuk, négy létesítményből három módszeresen ellenőrzi a továbbképzés szükségességét. Ez azonban nem

jelenti azt, hogy a továbbképzésre valóban sor is kerül. A továbbképzést ténylegesen biztosító létesítmények arányának számszerűsítése érdekében a 2009. évi felmérés keretében arról kérdezték a vállalkozásokat, hogy alkalmazottaik kaptak-e szabadságot továbbképzés céljára az elmúlt 12 hónap során. A létesítmények mintegy 62%-a biztosított ilyen célra szabadságot a referencia-időszak alatt: ez az arány kisebb, mint azon vállalkozások aránya, amelyek bevallásuk szerint módszeresen felmérték a továbbképzési igényeket.

Az adatok erős összefüggést mutatnak a képzési szükségletek rendszeres ellenőrzése és a továbbképzésre fordítható szabadság biztosítása között. A 29. ábra országokon átívelő perspektívából szemlélteti ezt az összefüggést. Németországban, Írországon, az Egyesült Királyságban és Szlovéniában a létesítmények több mint háromnegyede biztosított szabadságot alkalmazottainak a rendes munkaidejük terhére, míg Bulgáriában csak minden hetedik vállalkozás járt el így. Az alacsony gyakoriság nem feltétlenül jelenti azt, hogy alig kerül sor továbbképzésre. Lehetséges, hogy egy adott kultúrában a képzést az alkalmazottak magánügyének tartják, és csak ösztönzik a munkavállalókat arra, hogy szabadidejükben képzéseken vegyenek részt.¹⁷

A továbbképzési igényeket módszeresen vizsgáló és nem vizsgáló létesítmények összehasonlításából kiderül,

29. ábra: A továbbképzési szükségletek módszeres ellenőrzése és a szabadidő képzés céljára történő biztosítása közötti összefüggés országoként (%)

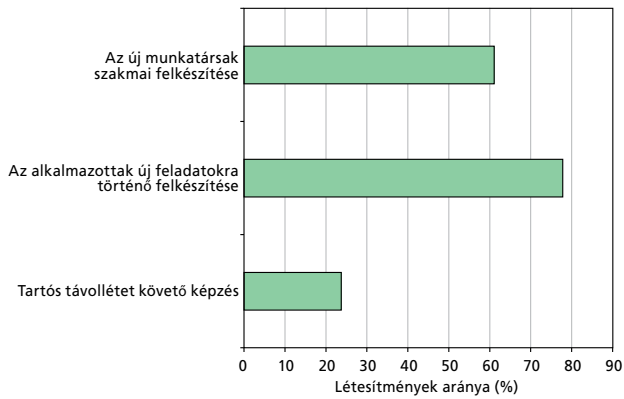


Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény. A determináns R2 statisztikai együtthatója 0,2171.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

¹⁷ Az egyéni munkavállalók körében a munkakörülményekről végzett 2005. évi európai felmérés eredményei szerint Finnországban és Svédországban az alkalmazottak több mint 50%-a vehetett részt a munkáltató által finanszírozott továbbképzésben. Bulgáriában és Törökországban ez azonban csak a munkavállalók 10%-ára volt igaz. A 2005. évi felmérésben vizsgált többi országban az arány e két szélső érték közé esik (Parent-Thirion és mtsai, 2007, 49. o.).

30. ábra: A képzési intézkedések alkalmazásának okai (EU-27) (%)



Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató, az alkalmazottaknak képzés céljára munkaidejük terhére szabadidőt biztosító létesítmények az EU-27-ben.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

hogy erős korreláció áll fenn az ilyen ellenőrzések és a továbbképzési intézkedések alkalmazása között. Míg a képzési igényeket rendszeresen felmérő vállalkozások mintegy 70%-a biztosított szabadságot alkalmazottainak a továbbképzés céljára, az ilyen nyomon követést nem végző cégeknek csupán 40%-a küldte továbbképzésre alkalmazottait a referencia-időszakban.

A továbbképzés mögötti motiváció

A létesítmények többféle okból vállalhatják a továbbképzés biztosítását: ilyen például az új alkalmazottak szakmai ismereteinek szintre hozása, az alkalmazottak új feladatokra történő felkészítése, vagy a hosszabb távollét utáni képzés. A 30. ábra azt mutatja, hogy a továbbképzési intézkedések fő motivációját a szakmai ismeretek megszerzése és az új feladatokra való felkészítés jelenti.

A 2009. évi felmérés tartalmazott egy kérdéssort a vizsgált létesítmények által alkalmazott fizetési rendszerekkel kapcsolatban is. E kérdések célja nem az volt, hogy feltérképezze a munkabér-tárgyalási és fizetési rendszerek teljes palettáját. Ehelyett két szempontra összpontosított: egyrészt a társaság rugalmassági eszközeinek egyikeként alkalmazott változó fizetéselemek meghatározására, másrészt – a szociális párbeszéd fontos szempontjaként – az alkalmazottaknak, illetve képviselőiknek a fizetések kialakításába történő bevonására.

E tekintetben a felmérés először feltérképezte a fizetések meghatározása során használt általános módszereket – ezek lehetnek egyéni tárgyalások vagy különböző szintű kollektív munkabértárgyalások. Ezeket a kérdéseket a munkavállalói részvételtől szóló 4. fejezet tárgyalja. A jelen fejezet az egyes alapfizetésen felül kifizetett, teljesítményfüggő fizetési elemek elemzésére összpontosít.

Tekintet nélkül arra, hogy milyen szinten tárgyalják meg és határozzák meg a fizetéseket, az alapfizetésen felül az egyén, a csapat, a munkacsoport vagy a szervezeti egység teljesítményétől függően egyedi, meghatározott mértékű fizetési elemek is biztosíthatók. Két fizetési csoportot különböztethetünk meg a kifizetés mértékének meghatározása során alkalmazott módszer alapján:

- eredmény alapján történő kifizetés. Itt olyan fizetési elemekről van szó, amelyek meghatározott termelékenységi célok eléréséhez kötöttek: ilyen cél lehet például a gyártandó egységek száma (darabszám alapú kifizetés), a hibamentes végtermékek százalékos aránya (vagy más hasonló minőségi prémium), vagy a megkötött üzletek mennyisége (jutalékfizetés). Az ilyen teljesítményfüggő prémiumra jellemző, hogy a kifizetés mértéke nem valamely felettes döntésétől függ, hanem előre meghatározott tárgyszerű intézkedések alapján pontosan kiszámítható;
- a vezetőség értékelése alapján nyújtott, kiérdemelt vagy teljesítményfüggő fizetési elemek. Ezek valamely egyén, csapat vagy csoport munkateljesítményének szubjektív értékelésétől függenek.

A 2009. évi felmérés mindkét típusú fizetési elemet feltérképezte, és ennek során nem tett különbséget az eredmény alapján történő, illetve a vezetőség értékelése alapján nyújtott, kiérdemelt vagy teljesítményfüggő fizetési elemek között. A kérdések kifejezetten a „sajátos fizetési elemekre” vonatkoztak. Ezért a jó teljesítményt jutalmazó előléptetést vagy a munkabér-tárgyalási fordulóknál elért munkabéremelést a válaszadás során figyelmen kívül kellett hagyni.

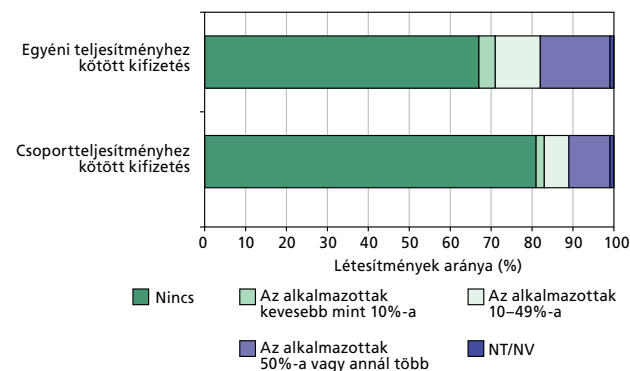
A teljes vállalat sikerességéhez kötött kiegészítő fizetési elemek, az úgynevezett nyereségrészesedési rendszerek sajátos logikát követnek: ebben az esetben a kifizetés nem meghatározott termelékenységi célokhoz, hanem a cég piaci sikeréhez kötődik. Az ilyen fizetési elemek meghatározása során alkalmazott leggyakoribb kritérium a vállalat adott üzleti időszakban elért nyeresége, noha más szempontok (például a forgalom vagy a munkaerő-termelékenység) is alkalmazhatók. E fizetési elemek meghatározása tekintetében gyakran különbség tehető aszerint, hogy a kiegészítő kifizetés mértékét rögzített képlet alapján vagy eseti alapon – akár teljes mértékben a munkáltató döntése alapján, akár a munkavállalókkal vagy azok hivatalos képviselőivel folytatott tárgyalások útján – számítják-e ki.

A vállalati felmérésben vizsgált utolsó fizetési elem a részvénytulajdonosi rendszer, amely keretében az alkalmazottak számára lehetőséget biztosítanak arra, hogy megszerezzék az őket foglalkoztató vállalat egyes részvényeinek tulajdonjogát. Az ilyen rendszereknek két alapvető változata létezik: azok a rendszerek, ahol az alkalmazottak (rendszerint kedvezményes feltételek mellett) vásárolhatnak a cégük részvényeiből, és azok, ahol az alkalmazottakat a jó személyes, csoport- vagy vállalati szintű teljesítményért vállalati részvényekkel jutalmazzák. A részvénytulajdonlás ez utóbbi formája nagymértékű átfedést mutat a fent tárgyalt egyéb sajátos fizetési elemekkel, különösen a vállalat sikerességéhez kapcsolódókkal.

Egyéni vagy csoportteljesítményhez kötött fizetési elemek

Az Európai Unióban a legalább 10 főt foglalkoztató vállalkozások egyharmada alkalmaz az egyéni

31. ábra: Egyéni vagy csoportteljesítményhez kötött fizetési elemek gyakoriság és a jogosult alkalmazottak aránya szerint (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény. NT/NV = Nem tudja/nincs válasz.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

teljesítményhez kötött fizetési elemeket az összes vagy néhány alkalmazott esetében (31. ábra). A létesítmények 17%-ában az alkalmazottak legalább fele részesül az egyéni teljesítményen alapuló prémiumrendszerben. A vállalatok 11%-a esetében az alkalmazottak 10–49%-ára, míg a cégek 4%-ában az alkalmazotti állomány igen kis részére, mindössze kevesebb mint 10%-ára terjed ki a rendszer. Az egyéni teljesítményhez kötött fizetési elemeket alkalmazó létesítményekben az összes alkalmazott átlag kevéssel több, mint fele (53%) részesül ilyen prémiumban.

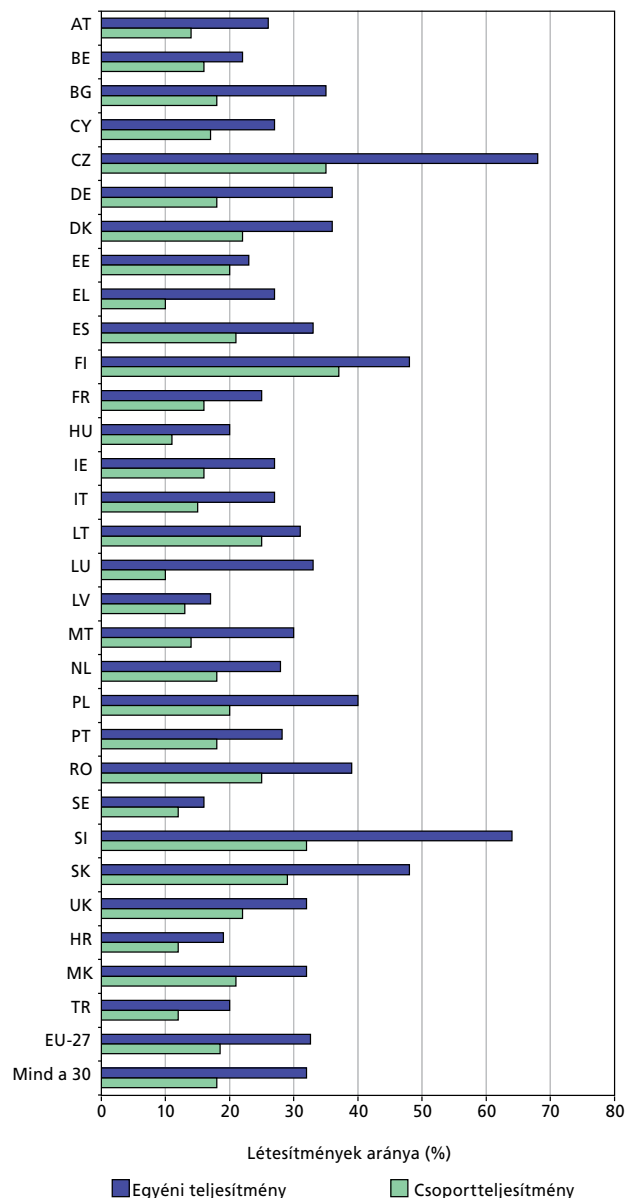
A csapat, munkacsoport vagy szervezeti egység teljesítményétől függő sajátos fizetési elemeket az európai vállalatok ritkábban alkalmazzák, mint az egyéni teljesítményhez kötötteket. Az összes létesítmény csupán 19%-a vezetett be ilyen fizetési elemeket legalább az alkalmazottak egy része számára (31. ábra). Az ilyen javadalmazási formát gyakorló vállalkozások esetében az alkalmazottak hasonló részére terjed ki a rendszer (56%), mint az egyéni kifizetési rendszerek esetében.

A 32. ábra az országokéinti különbségeket szemlélteti az egyéni vagy csoportteljesítményhez kötött sajátos fizetési elemek alkalmazása tekintetében. A teljesítményfüggő egyéni fizetési elemek alkalmazása terén Csehország és Szlovénia foglal el kiemelkedő helyet: ebben a két országban a megkérdezett vezetők az összes létesítmény mintegy kétharmadára vonatkozóan nyilatkoztak úgy, hogy élnek ezzel a gyakorlattal. Ezt a két tagállamot Finnország és Szlovákia követi, ahol a létesítmények szinte fele alkalmaz egyéni fizetési elemeket. Ez a fizetési forma Svédországban (16%) és Lettországban (17%) a legkevésbé elterjedt.

A csoport vagy szervezeti egység teljesítményéhez kötött fizetési elemek alkalmazásáról szintén különösen gyakran számoltak be Finnországban, Csehországban és Szlovéniában, ahol a létesítmények mintegy egyharmada teljesíti ilyen formában az összes kifizetés egy részét. Görögországban, Luxemburgban, Magyarországon, Horvátországban, Svédországban és Törökországban azonban ritka a csoport- vagy szervezeti egység-függő prémiumfizetés: ezekben az országokban a létesítmények mindössze körülbelül 10%-a alkalmazza a javadalmazás e módját.

Amint a 33. ábra mutatja, szoros összefüggés áll fenn az egyéni teljesítmény, illetve a csoport-, csapat- vagy szervezeti egység-függő fizetési elemek között. Az egyéni teljesítményhez kötött prémiumfizetés és a csapat- vagy csoportfüggő fizetési elemek alkalmazása ugyanazokban az országokban a legelterjedtebb, noha a csoportprémiumot fizető létesítmények aránya a legtöbb országban összességében jóval alacsonyabb. A kétféle prémium között nemzeti szinten tapasztalható összefüggés nem meglepő. A prémiumfizetés e két formája azonos logikára épül és

32. ábra: Egyéni vagy csoportteljesítményhez kötött fizetési elemek országonként (%)

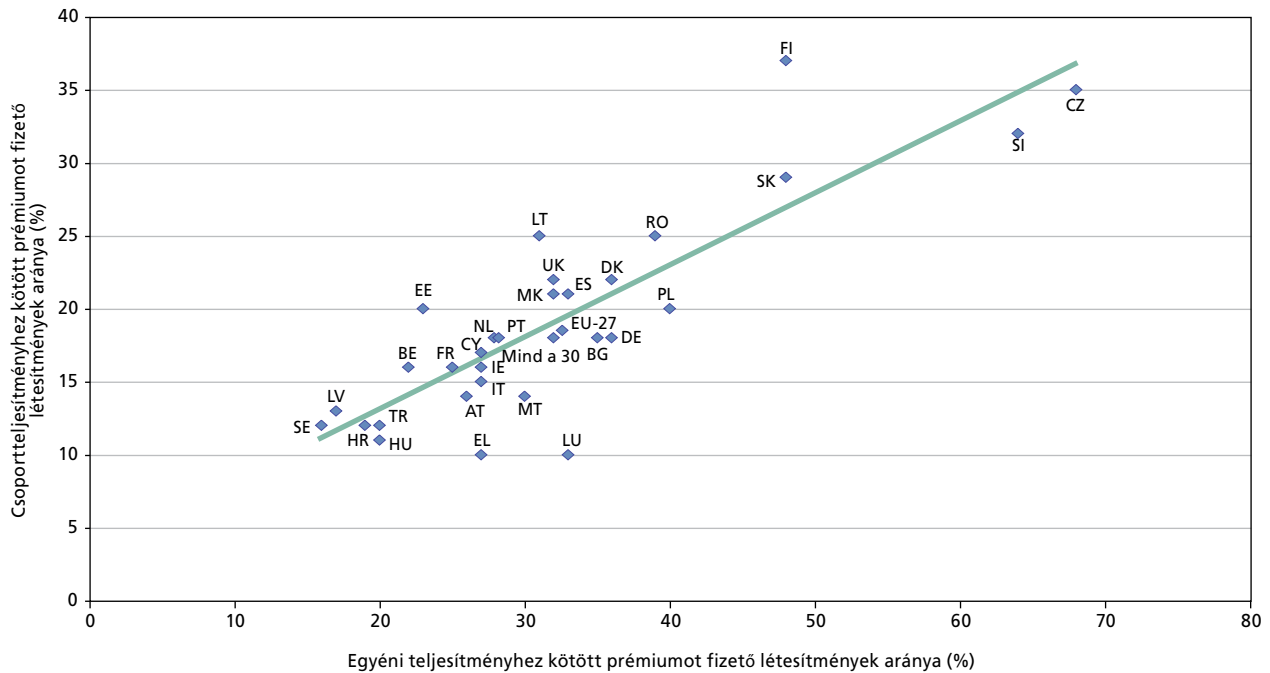


Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

egyazon sajátos vezetési stílusra vagy kultúrára jellemző, amely úgy véli, hogy a pénzügyi ösztönzők nagymértékben javíthatják az alkalmazottak munka iránti elkötelezettségét.

Ez a nemzeti szinten az egyéni és csoportfüggő fizetési elemek között fennálló jelentős korreláció vállalati szinten is megfigyelhető. A csapat- vagy csoportfüggő fizetési elemeket alkalmazó létesítmények 87%-os többsége az egyéni teljesítményhez kötött prémiumrendszert is bevezetett, ezért e két gyakorlat között jelentős átfedés

33. ábra: Az egyéni és csoportteljesítményhez kötött kifizetések alkalmazása közötti összefüggés országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

figyelhető meg. Azon létesítmények aránya, amelyek a teljesítményfüggő kifizetés ezen két alapvető formájának bármelyikét alkalmazza, 36% körül mozog, azaz csak kevéssel magasabb, mint az egyéni teljesítményhez kötött fizetési elemeket alkalmazó vállalkozások aránya.

A teljesítményfüggő fizetési elemeket alkalmazó vállalatok jellemzői

Az egyén, a csapat vagy a szervezeti egység teljesítményéhez kötött fizetési elemek alkalmazása egyenesen arányos a létesítmények nagyságával. Míg a 10–19 főt foglalkoztató vállalkozások egyharmada alkalmaz ilyen fizetési rendszereket, ez az arány a cégek méretével párhuzamosan folyamatosan nő, és a legalább 500 főt foglalkoztató vállalatok esetében eléri az 57%-ot. A kisebb cégeknél mindamelllett a rendszer gyakrabban terjed ki az összes alkalmazottra, nem csak egy részükre.

A gazdasági ágazatokat tekintve a teljesítményfüggő fizetési elemek a pénzügyi közvetítési ágazatban a legelterjedtebbek, ahol minden második létesítmény alkalmaz ilyen rendszert legalább az alkalmazottak egy része tekintetében (34. ábra). Az ilyen fizetési formák az egészségügy és a szociális munka, valamint az oktatás területén a legritkábbak, ahol a létesítmények kevesebb mint 30%-a él ezzel az eszközzel.

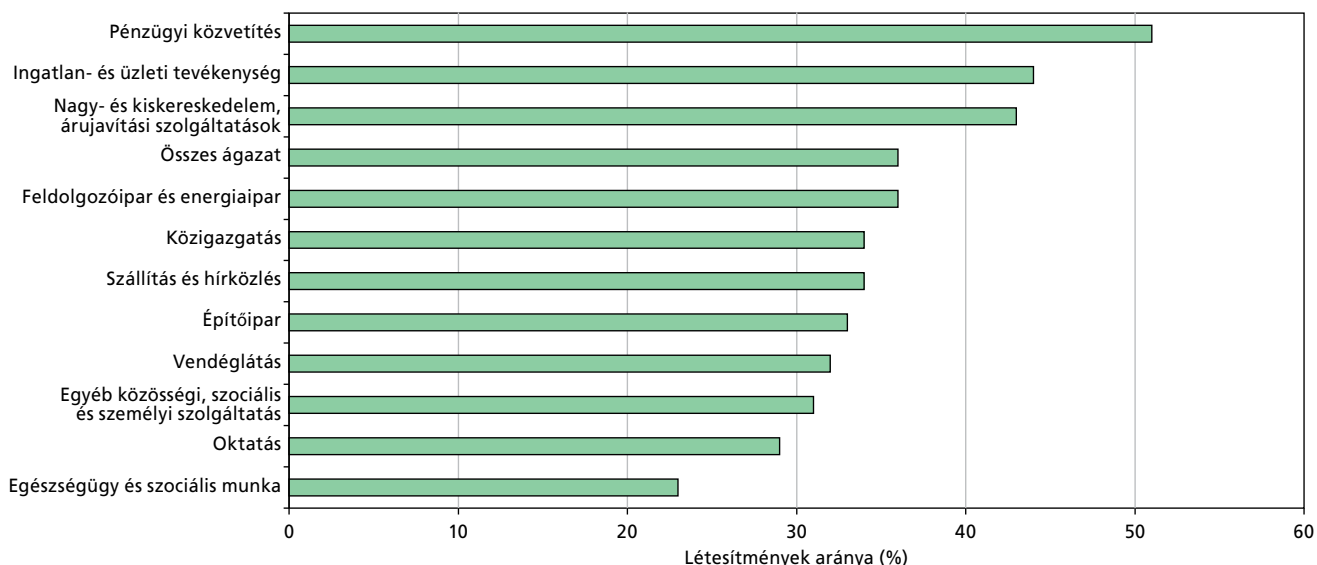
Annak, hogy egy vállalat állami vagy magántulajdonban van, nincsen érdemi hatása az egyéni teljesítményhez kötött fizetési elemek gyakoriságára. A csoporthoz vagy szervezeti egységhez kötött fizetési elemeket azonban a közszférához tartozó vállalatok ritkábban alkalmazzák, mint a magáncégek.

A vállalkozások méretétől függetlenül a külföldi tulajdonú – vagy körülbelül egyenlő arányban hazai és külföldi tulajdonban lévő – vállalatok jóval gyakrabban alkalmaznak egyéni vagy csapatteljesítményhez kötött prémiumfizetést, mint a belföldi tulajdonú cégek (7. táblázat). Ez néhány új tagállam kivételével minden országra igaz. Bulgáriában,¹⁸ Csehországban és Észtországban a belföldi vállalkozások nagyobb arányban alkalmaznak ilyen rendszereket, míg Romániában és Szlovákiában alig figyelhető meg különbség a belföldi és külföldi tulajdonú cégek között ebben a tekintetben.

A teljesítményfüggő kifizetések bizonyos formáinak (például a termelésben a darabszám alapú prémiumnak) elsődleges célja az alkalmazottak ösztönzése arra, hogy korlátozott szakképzettséget igénylő, monoton munkájukban jó teljesítményt érjenek el. A felmérés adatai mindamelllett arra mutatnak, hogy a teljesítményfüggő fizetési elemek alkalmazása inkább a magas, mintsem az alacsony szintű szakképzettséget igénylő feladatok esetében jellemző: minél

¹⁸ A Bulgáriával kapcsolatos eredményt óvatosan kell értelmezni, mert a felmérés során csak kevés (28) külföldi tulajdonú létesítményt vizsgáltak.

34. ábra: Egyéni vagy csoportteljesítményhez kötött fizetési elemek ágazonként (EU-27) (%)



Megjegyzés: Bázis = az EU-27 összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítménye.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

magasabb egy cégnél a magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörök aránya, annál nagyobb valószínűséggel alkalmaz a cég ilyen fizetési elemeket.

A csapat- vagy munkacsoport-prémiumok juttatása fontos eleme lehet a létesítmények csapatmunkát ösztönző stratégiájának. Ezért egyenes arányosság feltételezhető a csapatmunka és a csapat, csoport vagy szervezeti egység teljesítményéhez kötött prémiumfizetés gyakorlata között.

7. táblázat: Az egyéni vagy csoportteljesítményhez kötött fizetési elemek gyakorisága a vállalkozások mérete és tulajdonjoga szerint (EU-27, az összes cég százalékában kifejezve)

	Belföldi tulajdonú	Egyenlő arányban belföldi és külföldi tulajdonú	Külföldi tulajdonú
10–19 alkalmazott	32	22	50
20–49 alkalmazott	35	66	60
50–249 alkalmazott	47	56	62
250–499 alkalmazott	58	78	68
500 vagy több alkalmazott	61	65	76
Összes méreosztály	35	46	58

Megjegyzés: Bázis = az EU-27 összes legalább 10 főt foglalkoztató magánlétesítménye.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

A felmérés adatai valóban azt bizonyítják, hogy azok a vállalatok, amelyek a csapatmunkát munkaszervezésük fontos részének tartják, nagyobb valószínűséggel fizetnek csoportfüggő prémiumot. Csoport-, csapat- vagy szervezeti egység-függő prémiumot azon létesítmények 20%-a alkalmaz, amelyek a csapatmunkát munkaszervezésük fontos részének tartják, azonban azoknak csupán 11%-a gondolkodik erről másként. Az, hogy a csapatmunkát elsődlegesen hierarchikus módon vagy autonóm csapatmunka formájában szervezik meg, nincsen jelentős befolyással az ilyen fizetési elemek alkalmazására.

Azokban a létesítményekben, ahol a munkabérek egyéni tárgyalások tárgyát képezik, az egyéni vagy csapatteljesítményért fizetendő külön prémiumokat esetleg kevésbé tartják fontos motivációs tényezőnek, mint azokban a rendszerekben, ahol a fizetéseket kollektív szerződés szabályozza. Ez utóbbi jellemzően egyenlő elbírálás alá veszi az azonos korú, képzettségű és ugyanazon funkcionális csoporthoz tartozó munkavállalók összességét, noha teret hagynak a kiemelkedő teljesítmény jutalmazásának is. Az adatok azonban nem bizonyítják egyértelműen ezt a feltételezést. Nem találtak jelentős különbséget a teljesítményfüggő prémiumok alkalmazása terén a kollektív bérmegállapodással rendelkező és nem rendelkező létesítmények között. A vállalatoknál a munkavállalói képviselőt meglepte azonban kedvező hatást gyakorol úgy az egyéni, mint a cégen belüli csoport-, csapat- vagy szervezeti egység-függő fizetési rendszerek alkalmazására. A munkavállalói képviselővel bíró vállalkozások valamivel nagyobb valószínűséggel alkalmaznak ilyen rendszereket, mint azok, ahol ilyen képviselőt nem létezik.

Pénzügyi részvétel

Az eddig tárgyalt teljesítményfüggő prémiumtípusok meghatározó kritériumként az egyének vagy a cégen belüli valamely konkrét csoport munkavégzésének mennyiségét vagy minőségét vették alapul. Ez a prémium meglehetősen független a cég egészségének piaci szereplésétől, azaz pénzügyi teljesítményétől vagy nyereségességétől. A maga a vállalkozás teljesítményéhez kötött prémiumok ettől igen eltérőek úgy a rugalmassági potenciál, mint az azok bevezetése mögött álló motiváció tekintetében.

A vállalatok pénzügyi eredményeihez többféle fizetési elem is köthető. Ezeket összefoglaló néven gyakran a „pénzügyi részvétel” fogalmával fejezik ki. A Munkaügyi Kapcsolatok Európai Szótára című kiadványában az Eurofound a következőképpen határozza meg a pénzügyi részvétel fogalmát:

Egyes vállalkozásoknál alkalmazott rendszer, amely keretében az alkalmazottak részesednek a társaság pénzügyi eredményéből. Ez történhet az alkalmazottaknak fizetendő rendszeres javadalmazáson felül folyósítandó nyereségrészesedés vagy a cég tulajdonjogában való részesedés formájában.¹⁹

E meghatározás alapján a vállalati felmérés különbséget tett a nyereségrészesedési és részvénytulajdonosi rendszerek között. Mindkét rendszer lényege az, hogy az alkalmazott javadalmazásának egy részét a társaság pénzügyi sikerességétől teszi függővé.

A nyereségrészesedési és – talán még nagyobb mértékben – a részvénytulajdonosi rendszerek elsősorban a magánszférabeli vállalkozásokhoz kötődő eszközök. Noha bizonyos formáik a közzállalkozások esetében (például a feldolgozóiparban) is léteznek, az alábbi elemzés a magánvállalkozásokra korlátozódik.

Nyereségrészesedési rendszerek

A felmérés adatai szerint a legalább 10 főt foglalkoztató összes uniós magánvállalkozás 14%-a gyakorolja jelenleg a nyereségrészesedés valamely formáját (35. ábra). Franciaországból jelentették messze a legnagyobb gyakoriságot, ahol az összes magánvállalkozás több mint egyharmada (35%) működtet nyereségrészesedési rendszert. Hollandiában (27%), Svédországban (24%) és Finnországban (23%) is magasabbak az arányok az átlagnál. Az uniós tagállamok közül Olaszországban (3%), Görögországban (4%), Máltán (4%), Cipruson (6%), Lengyelországban és Romániában (7–7%) a legkevésbé elterjedt a nyereség

megosztása. Országokénti sémák nem vázolhatók fel igazán egyértelműen, legfeljebb az a tendencia rajzolódik ki, hogy a gyakoriság alacsonyabb a dél-európai országokban, Spanyolország és Portugália figyelemre méltó kivételével. A közép- és kelet-európai tagállamok közül Lengyelországban, Romániában és Bulgáriában alacsony a gyakoriság, míg a többi ország a középmezőnybe tartozik.

Az EU-ban alkalmazott nyereségrészesedési rendszerek kétharmados többsége a teljes alkalmazotti állomány előtt nyitott. A 35. ábra azonban érdekes különbségeket szemléltet az országok között a széles és korlátozott kör számára elérhető rendszerek relatív megoszlása tekintetében, azaz azt illetően, hogy a rendszereket minden vagy csak néhány alkalmazott veheti igénybe. Azokban az országokban, ahol a nyereségrészesedési rendszerek meglehetősen elterjedtek – Franciaországban, Hollandiában, Svédországban és Finnországban –, az alkalmazott rendszerek többsége széles bázisú. Ugyanakkor a viszonylag alacsony átfogó gyakorisággal jellemezhető országokban a meglévő rendszerek gyakran szűk körűek, azaz csak meghatározott alkalmazotti csoportok számára elérhetőek. Szintén megfigyelhető az a tendencia, hogy Szlovénia és Bulgária kivételével a rendszerek a közép- és kelet-európai uniós tagállamokban jellemzően ritkábban széles bázisúak, mint az észak- vagy nyugat-európai országokban.

A nyereségrészesedési rendszereket alkalmazó társaságok jellemzői

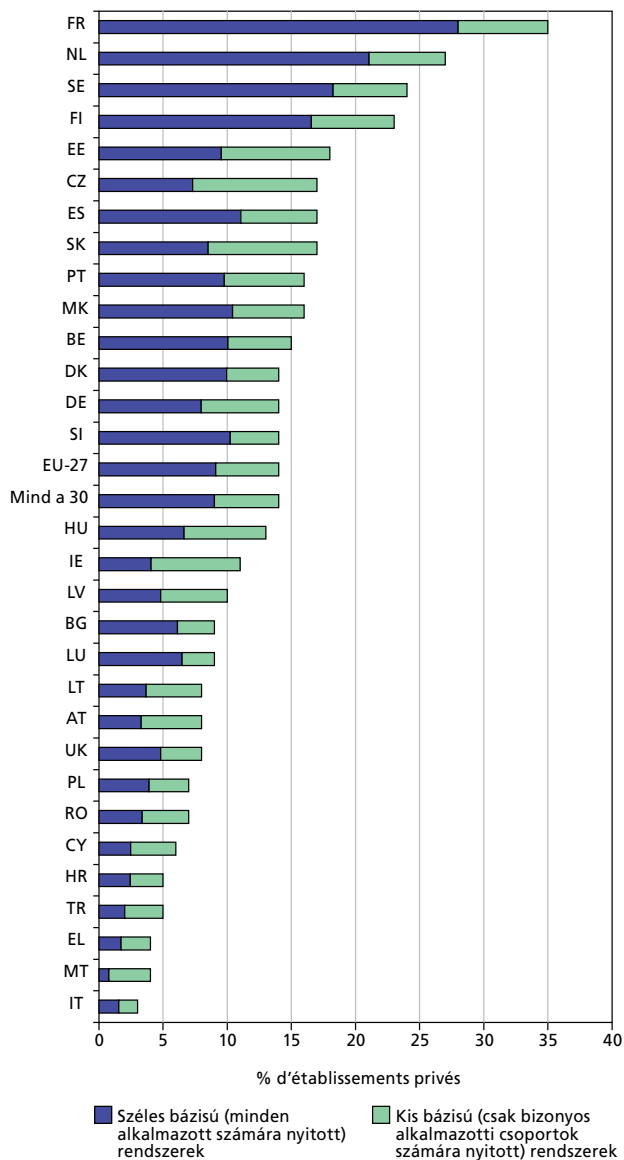
Az EU-ban a nyereségrészesedési rendszerek alkalmazása egyértelműen korrelál a vállalatok méretével (8. táblázat). Míg a 10–49 főt alkalmazó létesítmények csupán 13%-a alkalmaz ilyen rendszert, ez az arány 22%-ra nő az 50–199 főt és 28%-ra a legalább 200 főt foglalkoztató cégek esetében. Ezek az átlagértékek azonban nagy különbségeket takarnak az országok között.

- Olaszországban a nyereségmegosztás szinte ismeretlen fogalom a kisebb létesítményeknél, azonban viszonylag gyakori a nagyobb cégeknél.
- A vállalatok méretével összefüggő nagymértékű növekedés figyelhető meg Ciprus, Ausztria, Málta, Lettország, Litvánia és Franciaország esetében is. A nagyobb franciaországi vállalkozások körében mérhető rendkívüli gyakoriság oka elsősorban a jogszabályi háttérben keresendő: a legalább 50 főt foglalkoztató cégek számára Franciaországban kötelező a nyereségrészesedési rendszerek alkalmazása.²⁰

¹⁹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/index.htm>.

²⁰ E jogszabály ellenére a felmérés szerint a gyakoriság mindössze 68% volt a legalább 50 főt foglalkoztató franciaországi magánvállalkozások körében. Ennek oka elsősorban az, hogy a felmérés mintájába beletartozik egy sor – elsősorban az oktatási, az egészségügyi és szociális munka-, az egyéb közösségi és szociális szolgáltatási és hasonló szolgáltatási ágazatokban tevékenykedő – non-profit szervezet is. Ezekben az ágazatokban jóval kevésbé elterjedt a nyereségrészesedési rendszerek alkalmazása, míg a nyereségorientáltabb ágazatokban – például a nagy- és kiskereskedés és javítási szolgáltatások (96%), a feldolgozóipar, energiaipar (86%) és az építőipar (86%) területén – a legalább 50 főt foglalkoztató létesítmények igen magas számadatokkal rendelkeznek.

35. ábra: Nyereségrészesedési rendszerek országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató magánlétesítmény.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

- Észtországban, Belgiumban, Spanyolországban, Bulgáriában, Dániában, Szlovéniában, Magyarországon és Szlovákiában viszonylag csekély a vállalati méretosztályok közötti különbség. Szlovéniában a nyereségrészesedési rendszerek a kisebb méretosztályban még elterjedtebbek, mint a közepes és nagyobb méretű cégek körében.

A nyereségrészesedési rendszereket leggyakrabban a pénzügyi közvetítési ágazatban alkalmazzák (36. ábra). Ez nem meglepő, mivel a pénzügyi termékek értékesítése esetében az alkalmazottak egyéni jövedelme, illetve mind az egyén,

8. táblázat: Nyereségrészesedési rendszerek a vállalkozások mérete és az országok szerint (az összes magánvállalkozás százalékában kifejezve)

	Összes méretosztály	10-49 alkalmazott	50-199 alkalmazott	200 vagy több alkalmazott
FR	35	29	64	82
NL	27	25	37	41
SE	24	23	27	34
FI	23	20	37	34
EE	18	17	22	18
CZ	17	16	26	30
ES	17	17	16	19
SK	17	17	18	22
PT	16	16	18	36
MK	16	14	21	22
BE	15	16	11	18
DK	14	13	18	16
DE	14	13	21	22
SI	14	15	8	12
UE-27	14	13	22	28
A 30 ország összesen	14	12	21	27
HU	13	13	11	17
IE	11	10	13	22
LV	10	9	17	30
BG	9	9	10	12
LU	9	9	10	13
LT	8	6	17	20
AT	8	7	11	30
UK	8	7	13	16
PL	7	7	10	14
RO	7	6	11	16
CY	6	5	8	25
HR	5	4	3	11
TR	5	5	5	12
EL	4	4	9	13
MT	4	4	5	14
IT	3	2	10	17

Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató magánlétesítmény.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

mind a társaság sikere közötti összefüggés hagyományosan fontos szerepet játszik a munkavállalók ösztönzésében. A feldolgozóiparban és az energiaiparban a nyereségrészesedési rendszerek gyakorisága a középmezőnyben van, körülbelül az átlagos szinten. Különbségek figyelhetők meg azonban az egyes országok között: Hollandiában és Finnországban például a feldolgozó- és energiaiparban nyereségrészesedési rendszereket alkalmazó létesítmények aránya jóval az országos átlag fölött van.

A gazdasági ágazaton, a vállalat méretén és az országon kívül a munkavállalói képviselőlet megléte is jó eséllyel

befolyásolja a nyereségrészesedési rendszerek alkalmazását. Az ilyen rendszerek bevezetése ugyanis összefügghet a munkabértárgyalásokkal, amely a szakszervezetek egyik legfontosabb illetékességi területe nemcsak ágazati és országos szinten, hanem vállalati szinten is; ez az illetékességi terület adott esetben a létesítmény üzemi tanácsához is tartozhat. Ezért a munkavállalói szervezetek nyereségrészesedési rendszerekhez való hozzáállása fontos tényező lehet az ilyen rendszerek létezésének és megtervezésének magyarázatában. Nem minden szakszervezet és üzemi tanácsi képviselől pártolja ezeket a rendszereket. Bizonyos szakszervezetek különösen ágazati vagy országos szinten ellenzik ezek bevezetését – ennek oka részben az lehet, hogy a szakszervezetek félnek attól, hogy gyengébb tárgyalási pozícióba kerülnek a munkabérrel összefüggő kérdésekben, mivel a nyereségrészesedési rendszerekről csak decentralizált szinten tárgyalnak. Ezenfelül a munkáltatók és a munkavállalók alapvető érdekeinek – tőke kontra munka – egymás mellé rendelése miatt ezek az érdekek összemosódhatnak.²¹

A felmérés adatai általában erős egyenes arányosságot mutatnak a munkavállalói képviselő megléte és a nyereségrészesedési rendszer alkalmazása között. A munkavállalói képviselővel rendelkező magánvállalatok 21%-a, míg a hivatalos munkavállalói képviselővel nem rendelkező vállalatoknak csupán 10%-a vezetett be ilyen rendszert (9. táblázat). Ez a hatás nagymértékben független a vállalat nagyságától, amint azt a részletesebb, a vállalkozások méretét is figyelembe vevő elemzés kimutatta. Mindamelllett a vállalkozás méretével párhuzamosan nő a nyereségrészesedési rendszerek gyakorisága közötti eltérés. A munkavállalói képviselő megléte hatást gyakorol az alkalmazott rendszerek hatókörére is: a helyszíni munkavállalói képviselővel rendelkező létesítményekben a nyereségrészesedési rendszerek általában szélesebb kört fednek le, mint az ilyen képviselő nélküli vállalatoknál. Ez az alkalmazott rendszerek hatóköre tekintetében tapasztalható eltérés szintén jelentősebb a nagyobb létesítmények esetében.

A megkérdezett vezetők szerint a nyereségrészesedési rendszert alkalmazó magánvállalatok kis híján kétharmadában (63%) e rendszereket kizárólag a vezetőség határozza meg, míg a vállalatok kevesebb, mint egyharmadában (29%) a vezetőség tárgyalásokat folytat a munkavállalói oldallal. A nyereségmegosztást gyakorló magáncégek további 4%-a alkalmaz részben tárgyalásos úton, részben csak a vezetőség által meghatározott rendszereket. A tárgyalásos út gyakoribb a hivatalos munkavállalói képviselővel rendelkező létesítményekben, mint azoknál a cégeknél,

ahol a tárgyalásokat közvetlenül a munkavállalókkal kellene folytatni. A munkavállalói képviselővel rendelkező létesítmények esetében tíz vállalatból kevesebb, mint négyenél (39%) vonják be a folyamatba ezeket a képviselőket. Ez az arány csak kismértékben nő akkor is, ha az elemzést a széles bázisú rendszerekre korlátozzuk. Ez az eredmény nincs összhangban az Európai Bizottság hatékony pénzügyi részvételről alkotott elképzelésével (a munkavállalók pénzügyi részvétele ösztönzésének keretéről szóló, 2002. július 5-i közlemény):

Alapos bizonyítékok támasztják alá azt a feltételezést, hogy a pénzügyi részvétel akkor jár a legtöbb előnnyel, ha e rendszereket partnerségi megközelítés alapján vezetik be, és azok összességében részvételen alapuló vezetési megközelítésbe ágyazódnak.

A nyereségrészesedési rendszerek alkalmazásának okai

A pénzügyi részvételi rendszerek mögött húzódo elgondolások egyike az, hogy ha az alkalmazottak anyagi jutalmazását a létesítmény teljesítményéhez és nyereségességéhez kötik, az növeli a motivációt, ezáltal előmozdítja a vállalkozás sikerességét és nyereségességét. A felmérés adatai alapján nem végezhetünk olyan elemzést, amely egyértelmű ok-okozati összefüggést igazolhatna a nyereségrészesedési rendszerek és az alkalmazottak motivációja vagy a vállalkozás nyereségessége között. A felmérés eredményei mindamelllett betekintést nyújtanak a vezetőség nyereségrészesedési rendszerek bevezetésével kapcsolatos döntésének okaiba, azaz feltárják a vezetőség által a nyereségrészesedésnek tulajdonított kedvező hatásokat. Érdekes megjegyezni, hogy a munkabéreköltségek csökkentése nem számít elsődleges oknak az ilyen rendszerek bevezetését illetően. Az elhúzódo gazdasági nehézségek miatt azonban csökkenhet a cégek megosztható nyeresége, így azok feltehetőleg befolyásolják e rendszerek hatékonyságát.

A nyereségrészesedési rendszerek bevezetésének legfontosabb indoka az alkalmazottak motivációjának növelése. A vezetők 63%-a esetében ez az ok jelentős szerepet játszott a rendszer bevezetésében, további 23% legalább bizonyos fontosságot tulajdonított neki, míg a vezetők mindössze 12%-a számára volt elhanyagolható ez a szempont (37. ábra). Ezzel az okkal szorosan összefügg annak szándéka, hogy az alkalmazottakat fokozottan bevonják a munkafolyamatok és termékek javításába, valamint az a cél, hogy ezáltal nőjön a munkaerő-termelékenység. Mindhárom fenti ok közvetlenül kapcsolódik a cég teljesítményének növeléséhez, és a felmérés szerint

²¹ A nemzeti jogszabályi keretek és a nemzeti kormányok, a munkavállalói szervezetek és a szakszervezetek pénzügyi részvételi rendszerekkel kapcsolatos állásfoglalásainak áttekintéséhez lásd: Pendleton és Poutsma, 2004, vagy Lowitzsch és mtsai, 2008 (22. és további oldalak).

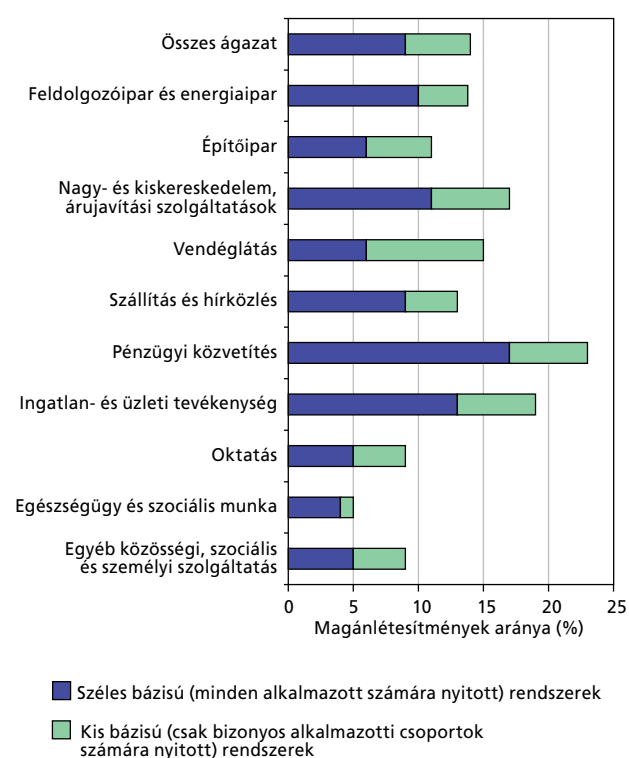
9. táblázat: Haszonmegosztási sémák, vállalatméret és alkalmazotti képviselet szerint, EU27 (egyéni vállalkozások %-ában)

	a) Haszonmegosztási séma létezése			b) Intézmények széles alapú sémákkal, ezek közül sémával		
	Összes magánintézmény	Alkalmazotti képviselet nélkül	Alkalmazotti képviselettel	Összes magánintézmény	Alkalmazotti képviselet nélkül	Alkalmazotti képviselettel
10–19 alkalmazott	12	10	19	70	64	81
20–49 alkalmazott	14	11	18	67	64	70
50–249 alkalmazott	22	14	27	74	57	80
250 vagy több alkalmazott	27	11	30	76	46	79
Minden osztályméret	14	10	21	71	63	77

Megjegyzések: Alap = a) magánintézmények 10 vagy több alkalmazottal (EU27); b) bármilyen haszonsémát alkalmazó magánintézmények 10 vagy több alkalmazottal (EU27).

Forrás: ECS 2009

36. ábra: Nyereségrészesedési rendszerek ágazatonként (EU-27) (%)



Megjegyzés: Bázis = az EU-27 összes legalább 10 főt foglalkoztató magánlétesítménye.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

mindhárom fontos szerepet játszik a nyereségrészesedési rendszerek bevezetésében. A legtöbb vezető ezenkívül úgy véli, hogy ezek a rendszerek hasznos eszközök lehetnek a toborzással és az alkalmazottak fluktuációjával összefüggő problémák kezelésében is: a nyereségrészesedési rendszert

alkalmazó létesítmények kis híján háromnegyedében a rendszer bevezetésében legalább némi szerepet játszott a jól képzett munkaerő bevonása és megtartása is.

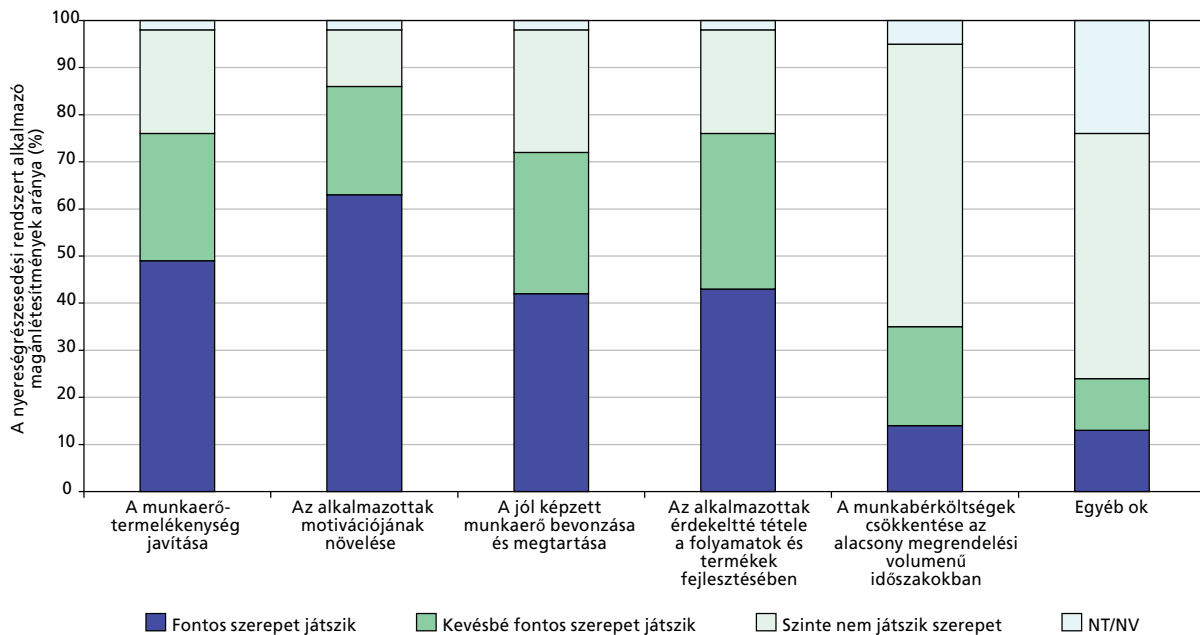
A rendszer azon jellemzője, hogy alkalmazásának köszönhetően az alacsonyabb megrendelési volumenű időszakokban csökkenthetők a munkabérlétszámok, motiváló tényezőként csupán alárendelt szerepet játszik: a vezetők mindössze 14%-a tulajdonított kiemelt jelentőséget ennek a szempontnak, és további 21% nyilatkozott úgy, hogy az legalább valamelyes szerepet játszott döntésében. Azon létesítmények, amelyek esetében az átlagnál fontosabb volt az alacsonyabb megrendelési volumenű időszakokban a munkabérlétszámok csökkentése, az alább felsorolt néhány közös jellemzővel rendelkeznek:

- A legkisebb méretosztályba tartozó vállalkozások gyakrabban (16%) hozzák fel ezt az indokot, mint a többi méretosztályba tartozók, ahol az átlag 9% és 12% közé esik. Eltekintve azonban ettől a legkisebb méretosztálybeli koncentrációtól, nem figyelhető meg egyértelmű összefüggés a vállalkozások nagyságával.
- A nagy- és kiskereskedelmi, valamint javítási ágazatban (19%), illetve az építőiparban (17%) tevékenykedő cégek gyakrabban tulajdonítanak jelentőséget ennek az indoknak, mint más ágazatok.²²
- A munkavállalói képviselet nélküli létesítmények valamivel gyakrabban (15%) nevezik meg indokként ezt a szempontot, mint azok a cégek, ahol létezik munkavállalói képviselet (12%).

Ezek a különbségek azonban összességében jelentéktelenek. Sokkal szembetűnőbbek az országok közötti eltérések. Abból a kilenc országból, ahol a nyereségrészesedési rendszereket

²² Ugyanez igaz az oktatási ágazatra is, mindamelltt ebben az ágazatban csak 28 létesítmény (súlyozatlan adat) alkalmaz nyereségrészesedési rendszert, ami túl kis bázis ahhoz, hogy ilyen következtetéseket lehessen levonni.

37. ábra: A nyereségrészesedési rendszerek alkalmazásának okai (%)



Megjegyzés: Bázis = a nyereségrészesedési rendszert alkalmazó magánlétesítmények az EU-27-ben. NT/NV = Nem tudja/nincs válasz.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

alkalmazó létesítmények több mint 20%-a hozta fel fontos indokként a munkabérbérlések csökkentését az alacsonyabb megrendelési volumenű időszakokban, mindössze egyetlen EU-15 tagállam van: Írország (15%). A fennmaradó nyolc ország mindegyike a közép- és kelet-európai új tagállamok közül kerül ki. Úgy tűnik tehát, hogy ezekben az országokban a nyereségrészesedési rendszereket gyakrabban tekintik a lefelé irányuló munkabér-rugalmasság eszközének. Mindamelllett még ezekben az országokban sem a lefelé irányuló munkabér-rugalmasság volt a rendszer bevezetésének fő indoka.

Részvénytulajdonosi rendszerek

A „részvénytulajdonosi rendszer” kifejezés voltaképpen számos különféle rendszerre használt gyűjtőfogalom, amelyek mindegyikének közös jellemzője, hogy a munkavállalók birtokolják azon cég részvénytőkéjének bizonyos részét, amelynél dolgoznak. A rendszerek közötti különbségek elsősorban azon a téren mutatkoznak meg, hogy miképpen lehet hozzájutni ezekhez a részvényekhez, és azokat hogyan adminisztrálják. E rendszerek keretében a munkavállalók nyereségrészesedési rendszer részeként, jutalomként kaphatnak részvényeket, vagy az alkalmazottak jogosultak lehetnek (gyakran megkülönböztetett feltételek mellett) megvásárolni annak a cégnek a részvényeit, amelynél dolgoznak. A részvényeket gyakran együttesen

– például tröszt formájában – kezelik. Más esetekben az egyének feladata saját részvényeik adminisztrációja.²³

A részvénytulajdonosi rendszerek sokkal ritkábbak az Unióban, mint a nyereségrészesedési rendszerek. Összességében a legalább 10 főt foglalkoztató uniós magánvállalkozások csupán 5%-a tart fenn ilyen rendszert. Ezek kevéssel több, mint felénél (56%) a meglévő rendszereket minden alkalmazott előtt megnyitják, míg a létesítmények 44%-ában ez az ajánlat csak bizonyos munkakörökben dolgozó alkalmazottakra korlátozódik. Ez lényegében azt jelenti, hogy az EU-27-ben a legalább 10 főt foglalkoztató létesítmények nem több mint 3%-a működtet jelenleg olyan részvénytulajdonosi rendszert, amely a teljes alkalmazotti állomány számára hozzáférhető.

Jelentős különbségek figyelhetők meg azonban az országok között úgy a részvénytulajdonosi rendszerek átfogó gyakoriságát, mint ezek között a széles bázisú rendszerek arányát illetően. A részvénytulajdonosi rendszerek Dániában a leggyakoribbak, ahol a legalább 10 főt foglalkoztató magánvállalatok 13%-a alkalmaz ilyen rendszert (38. ábra). Belgiumban, Romániában és Svédországban is viszonylag magas ez az arány (mindegyik esetében 11%), bár a romániai és svédországi rendszerek gyakrabban korlátozott bázisúak. Az összes többi országban

²³ A részvénytulajdonlás különféle változatairól és azok jellemzőiről bővebben ld. Lowitzsch és mtsai, 2008, 89. o.

ritkán alkalmaznak részvénytulajdonosi rendszert: a gyakoriság nem több mint 7%. A létesítmények földrajzi elhelyezkedése által a részvénytulajdonosi rendszerek (akárcsak a nyereségrészesedési rendszerek) elterjedtségére gyakorolt erős hatás valószínűleg nagy részben az országok jogszabályi háttere – beleértve az adójogszabályokat is – közötti különbségekre, valamint a szociális partnerek hozzáállására vezethető vissza.

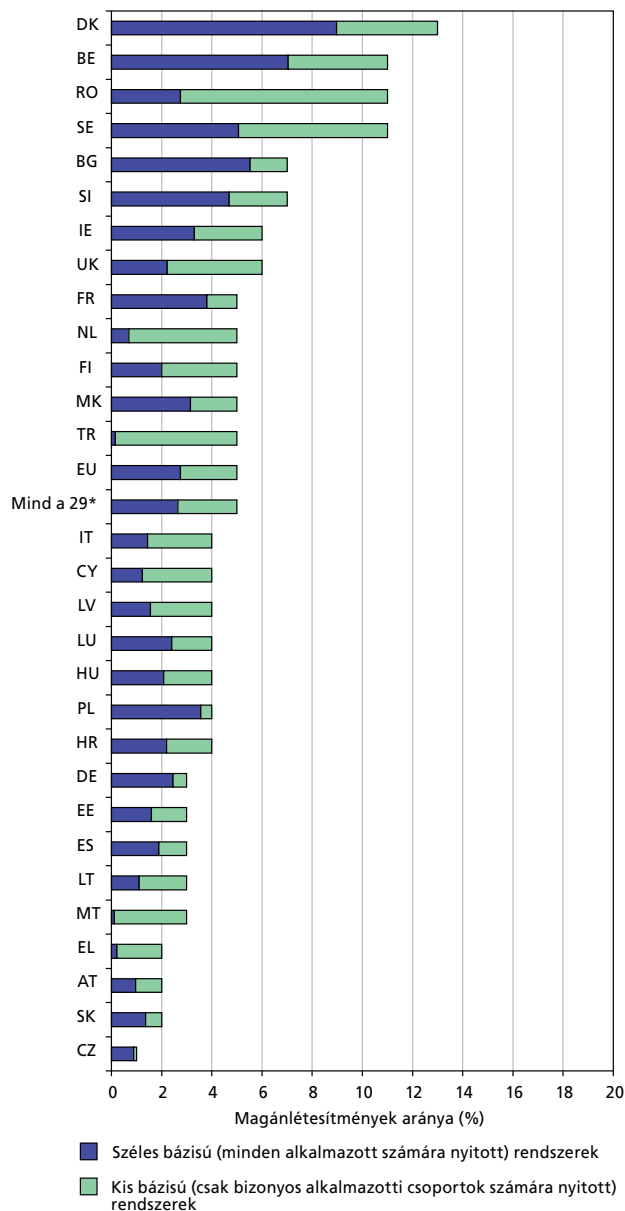
A részvénytulajdonosi rendszerek meglete nagymértékben összefügg a vállalat méretével (39. ábra). Ez nem meglepő a kisebb vállalkozások eltérő tulajdonosi szerkezetében, hiszen azok gyakran családi tulajdonban állnak. Ráadásul a részvénytulajdonlás előnyei a nagyobb létesítmények esetében általában jelentősebbek: az ilyen rendszerek előnye például, hogy a feltételezések szerint fokozzák az alkalmazottak belső motivációját, így csökkentik az egyéb ellenőrzési mechanizmusok fontosságát. Ez a szempont kevésbé fontos a kis cégeknél, ahol könnyebb megvalósítani az összes alkalmazott szoros közvetlen ellenőrzését. Ezen túlmenően a részvénytulajdonosi rendszerek létrehozásával és adminisztrációjával járó komparatív költségek magasabbak, ha azokban csak néhányan vesznek részt.

A gazdasági ágazatokat tekintve a részvénytulajdonosi rendszerek a pénzügyi közvetítés területén a legelterjedtebbek (11%). Az ilyen típusú rendszerek azonban meglepően ritkák a feldolgozóipari és energiaipari ágazatban (4%), tekintve, hogy ez az iparág gyakran magas szintű tőkeberuházást igényel.

A külföldi tulajdonú vállalatok sokkal nagyobb valószínűséggel alkalmaznak részvénytulajdonosi rendszert, mint a belföldi tulajdonúak. Míg a belföldi tulajdonban lévő vállalkozásoknak csupán 5%-a kínál ilyen lehetőséget, a külföldi tulajdonú vállalatok kétszer ekkora arányban (10%) alkalmazzák ezeket a rendszereket. A közel egyenlő arányban külföldi és hazai tulajdonú létesítmények esetében az arány a két érték közé esik (7%). A kül- és belföldi tulajdonú cégek között a rendszerek gyakorisága tekintetében tapasztalható különbségek minden méretosztályban megfigyelhetők; az eltérések tehát nem pusztán a külföldi és belföldi cégek különböző méretstruktúrájával magyarázhatók, hiszen a felmérés mintájában a külföldi tulajdonú cégek átlagosan jóval nagyobbak.²⁴

A jelenlegi gazdasági válság új látószögbe helyezheti a részvénytulajdonlason alapuló pénzügyi részvételi rendszereket. A válság egyrészt nagy valószínűséggel vonzóbbá teszi ezt az eszközt egyes munkáltatók számára,

38. ábra: Részvénytulajdonosi rendszerek a magánlétesítményekben, országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató magánlétesítmény.

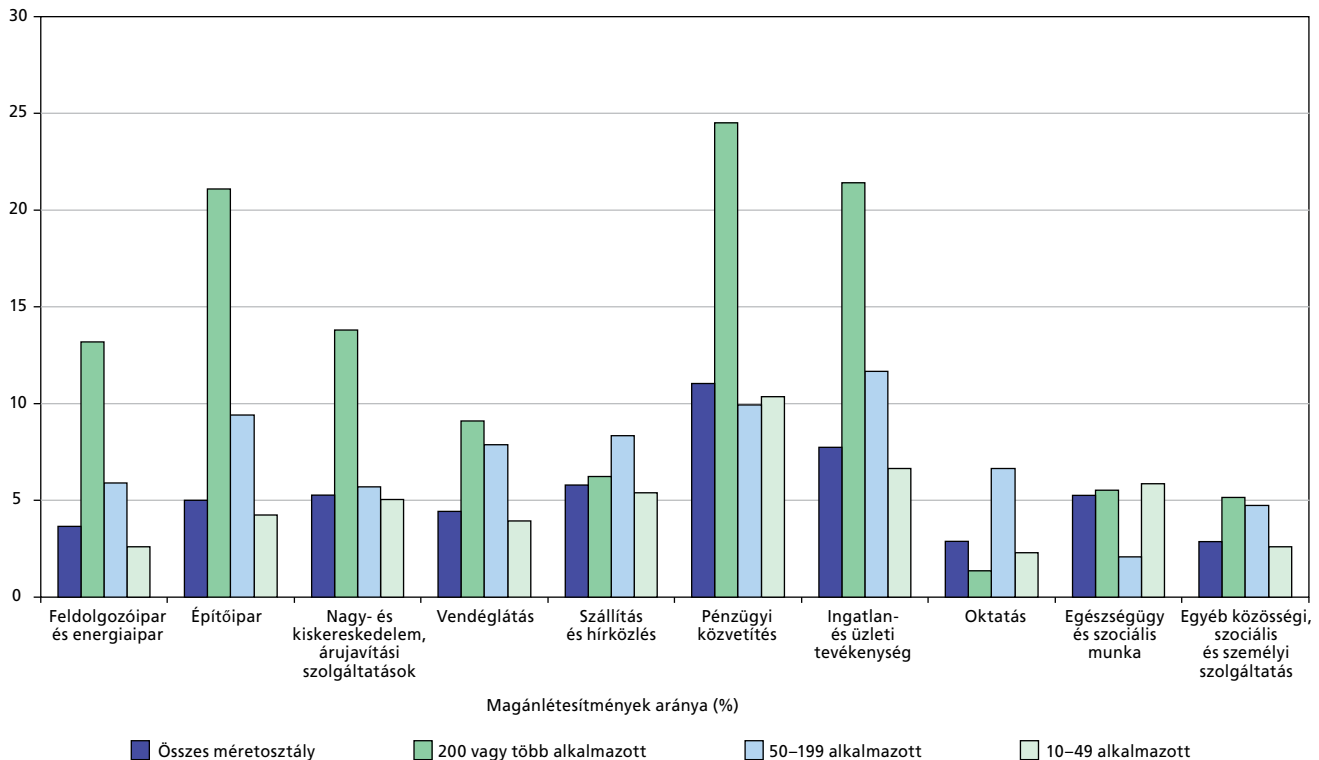
*Összehasonlítható adatok hiányában ez az elemzés Portugáliára nem terjed ki.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

például azért, mert így tőkét vonhatnak be egy olyan időszakban, amikor a bankok kevésbé szívesen nyújtanak hitelt a vállalkozásoknak, másfelől pedig a válság láthatóbbá tette

²⁴ A megfigyelt különbség egyik oka mindamellett esetleg az eltérő tulajdonosi szerkezetben kereshető. Míg különösen a belföldi tulajdonú kis- és középvállalkozások gyakran családi vállalkozások, a külföldi cégek nagyjából részvénytársaságok leányvállalatai. A részvénytulajdonosi rendszereket könnyebb létrehozni és nagyobb a létjogosultságuk egy részvénytársaságban, mint egy családi vállalkozásban. A létesítmények jogi formájának ellenőrzésére nincs lehetőség, mert a felmérés nem tartalmaz erre vonatkozó változót.

39. ábra: Részvénytulajdonosi rendszerek a magánlétesítményekben, méretosztályonként és ágazatonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató magánlétesítmény.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

a munkavállalók kockázatait is. Még olyan cégek is csődbe mentek vagy a csőd szélére kerültek, amelyek gazdasági helyzete korábban kedvező volt: ez megerősíti egyes szakszervezetek aggályait, amelyek azért nem támogatják ezt az eszközt, mert az kettős kockázatot jelent a munkavállalóknak, akik csőd esetén nemcsak állásukat, hanem megtakarításaik egy részét is elveszíthetik. Ezen túlmenően a részvénytulajdonosi rendszerek elmosás a munkavállalók és munkáltatók közötti mellérendeltségi viszonyt, ami gazdaságilag vészes időszakban problémát jelenthet.²⁵ Ezért érdekes lesz nyomon követni a pénzügyi részvételi rendszerek terén a jelenlegi válság alatt és után bekövetkező további fejleményeket.

A munkavállalói képviselők hozzáállása a teljesítményarányos fizetési rendszerekhez

Amint e jelentés bevezetőjében is olvasható, a vállalati felmérés két külön kérdőívből áll: egy vezetői kérdőívből,

amelyet a vezetőség egy magas beosztású tagjához intéztek, és egy munkavállalói képviselői kérdőívből. Míg az előbbi típusú interjúkat a felmérés keretében vizsgált összes létesítményben elkészítették, utóbbit csak azoknál a vállalkozásoknál, ahol hivatalos vállalati szintű munkavállalói képviselő létezett, és azzal lehetséges volt interjút készíteni.

A munkavállalói képviselők számára készített kérdőív szintén tartalmaz egy teljesítményfüggő fizetésekhez kapcsolódó modult, amely célja annak vizsgálata, hogyan viszonyul a munkavállalói képviselő ehhez a munkaszervezési formához, és azt milyen mértékben vonják be a teljesítményhez kötött fizetési rendszerek kidolgozásába. A kérdések „bármilyen teljesítményfüggő fizetési elemre” vonatkoztak, így nem csak a nyereségrészesedési rendszereket és az ilyen modellekhez kapcsolódó részvénytulajdonosi rendszereket foglalták magukban, hanem kiterjedtek az egyén, a csapat, a munkacsoport vagy a

²⁵ Míg a csökkenő rendelésvolumen miatt a munkáltató szempontjából elkerülhetetlennek tűnhet a vállalatnál végrehajtandó létszámleépítés, az ilyen drasztikus intézkedést nehezebb megvalósítani egy olyan rendszerben, ahol a munkavállalók nagy része vagy akár mindegyike ugyanakkor a vállalat rész tulajdonosa is, még ha általában igen kis részben is.

szervezeti egység teljesítményéhez kötött teljesítményfüggő fizetési elemekre is.

A teljesítményfüggő fizetési rendszerek kidolgozása mind a cég számára, mind az alkalmazottak munkakörülményei szempontjából jelentős kérdés. A munkavállalók, illetve képviselőik bevonása az ilyen rendszerek létrehozatalával kapcsolatos döntéshozatalba mégsem mindennapos jelenség.

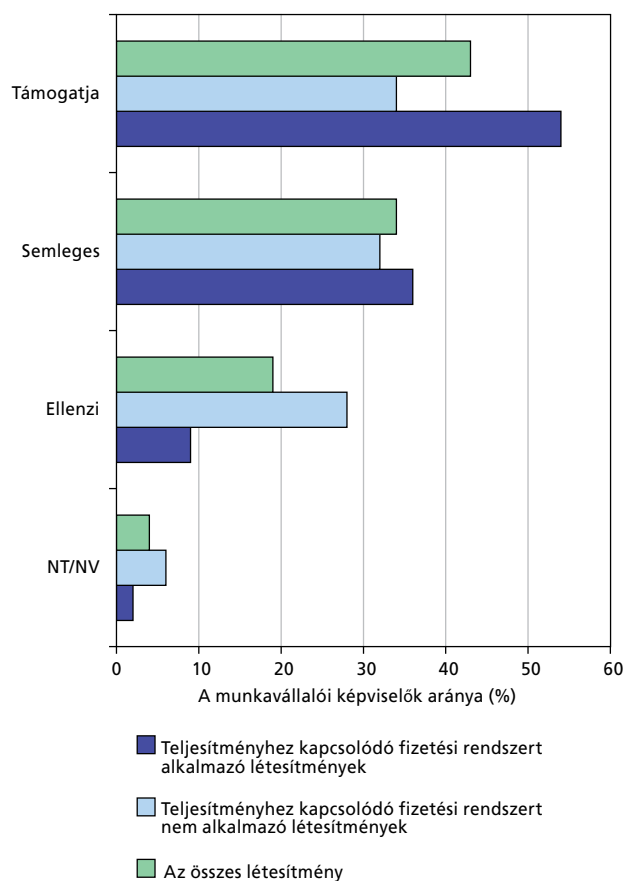
- A teljesítményfüggő fizetési rendszert alkalmazó magánvállalatoknál megkérdezett munkavállalói képviselők összesen 38%-a nyilatkozott úgy, hogy bevonták őket a rendszer bevezetésének lehetőségéről folytatott vitákba.
- További 15%-ot nem vontak be a rendszerek létrehozásáról folytatott általános döntésbe, azonban legalább a gyakorlati részletekkel kapcsolatos döntéshozatalba volt beleszólásuk.
- A munkavállalói képviselők mintegy 13%-át utólag értesítették a rendszer létrehozásáról, így nem állt módjukban érdemben befolyásolni azt.
- A létesítmények 26%-ában a munkavállalói képviselők arról számoltak be, hogy semmi módon nem vonták be őket a teljesítményfüggő fizetési rendszer létrehozásába.²⁶

A teljesítményhez kötött fizetési rendszereket alkalmazó létesítményekben a munkavállalói képviselők csak igen kis része, 9%-a számolt be arról, hogy általában ellenzik ezt a gyakorlatot (40. ábra). Ezzel szemben a képviselők több, mint fele (54%) nagy vonalakban támogatja ezeket a rendszereket. A képviselők kevéssel több, mint egyharmada (36%) semleges viszonyul a kérdéshez.

Noha csak feltételes formában, de azon létesítmények munkavállalói képviselőit is megkérdezték a teljesítményhez kötött fizetési rendszerekhez való hozzáállásukról, ahol jelenleg nem alkalmaznak ilyen rendszert.²⁷ Ezen vállalatoknál jelentősen magasabb az ellenzők aránya: ezeknek a munkavállalói képviselőknek csupán 34%-a támogatná egy ilyen rendszer bevezetését, míg hasonló részük (32%) semleges viszonyulna hozzá és 28%-uk nyilatkozott úgy, hogy ellenezné azt. Nem meglepő, hogy ebben a csoportban magasabb a teljesítményfüggő fizetési rendszereket ellenző munkavállalói képviselők aránya, hiszen bizonyos cégeknél pontosan emiatt nem vezettek be ilyen konstrukciót.

A teljesítményfüggő fizetési rendszereket jelenleg alkalmazó és nem alkalmazó cégek munkavállalói képviselőinek válaszai együttesen érdekes összképet festenek a munkavállalói képviselet e gyakorlathoz való viszonyáról.²⁸ A legtöbb közép- és kelet-európai tagállam munkavállalói képviselői nagyjából támogatják a teljesítményhez kötött fizetési elemeket. A támogatottság azonban jóval kisebb, az ellenzés pedig lényegesen erősebb az északi országokban, különösen Dániában és Svédországban, ahol az ellenzők

40. ábra: A munkavállalói képviselet hozzáállása a teljesítményarányos fizetési elemekhez (%)



Megjegyzés: Bázis = azon magánszférabeli létesítmények, amelyek munkavállalói képviselőivel interjú készült. NT/NV = Nem tudja/nincs válasz.

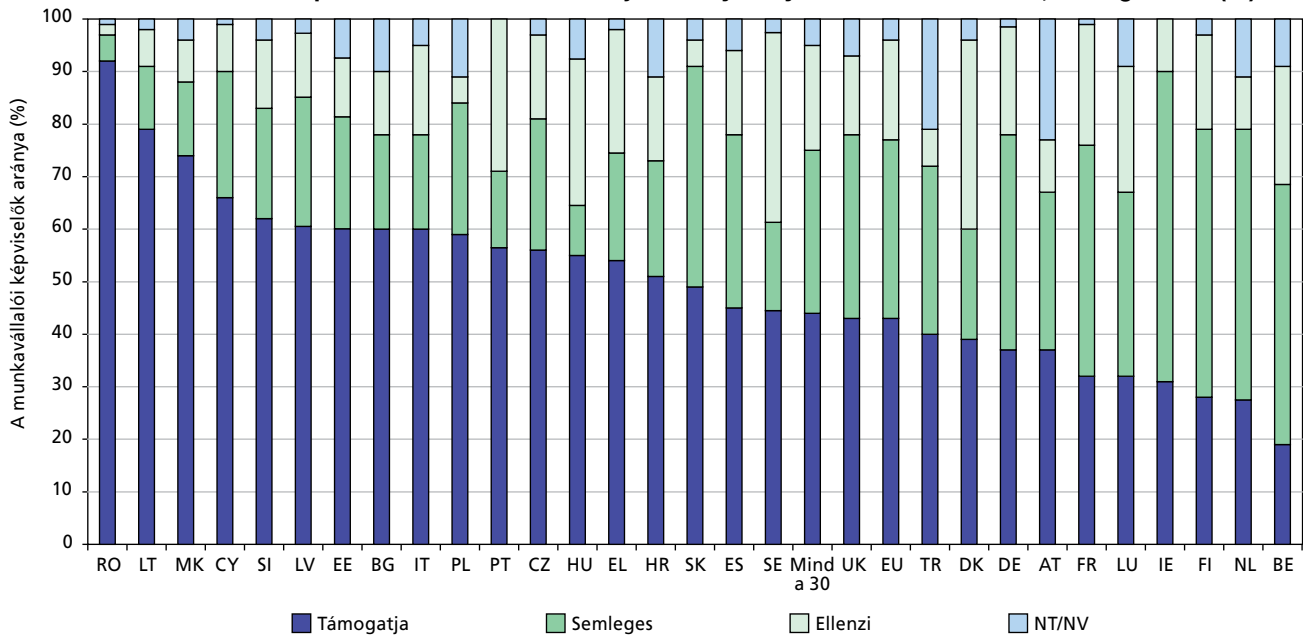
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviseletekkel készített interjúk.

²⁶ A jelenleg teljesítményfüggő fizetési elemeket nem alkalmazó vállalkozások esetében a kérdés a következő formában hangzott el: „A munkavállalói képviselet általában támogatná-e a teljesítményfüggő fizetési elemek bevezetését ebben a létesítményben, esetleg semleges álláspontot foglalna-e el e tekintetben, vagy ellenezné ezt a gyakorlatot?”

²⁷ A jelenleg teljesítményfüggő fizetési elemeket nem alkalmazó vállalkozások esetében a kérdés a következő formában hangzott el: „A munkavállalói képviselet általában támogatná-e a teljesítményfüggő fizetési elemek bevezetését ebben a létesítményben, esetleg semleges álláspontot foglalna-e el e tekintetben, vagy ellenezné ezt a gyakorlatot?”

²⁸ Megjegyzendő, hogy a felmérés keretében a létesítmények helyi munkavállalói képviseleteinek vezetőit kérdezték meg. Véleményük jelentősen eltérhet az ágazati vagy országos szintű szakszervezetek vagy üzemtanács-szövetségek álláspontjától.

41. ábra: A munkavállalói képviseletet hozzáállása a teljesítményarányos fizetési elemekhez, országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = azon magánszférabeli létesítmények, amelyek munkavállalói képviselőivel interjú készült. A Máltára vonatkozó eredményeket a szűk minta (kevesebb, mint 30 eset) miatt nem tüntetik fel. NT/NV = Nem tudja/nincs válasz.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviseletekkel készített interjúk.

aránya a legmagasabb szintet éri el: itt a munkavállalói képviselők 36%-a ellenzi a teljesítményfüggő elemeket (41. ábra). Viszonylag nagy ellenkezés tapasztalható az ilyen fizetési elemekkel szemben Portugáliában²⁹, Magyarországon, Görögországban, Luxemburgban és Belgiumban is. Belgiumban, Finnországban,

Hollandiában és Írországon – azokban az országokban, ahol a legalacsonyabb az ilyen rendszereket támogató munkavállalói képviselők aránya – a munkavállalói képviselők nagyjából nem ellenzik kifejezetten ezeket a rendszereket, inkább semleges álláspontot foglalnak el.

²⁹ A portugáliai és görögországi eredmények fenntartásokkal értelmezendők, mivel ezekben az országokban csak kis munkavállalói képviselési minta állt rendelkezésre.

Ez a fejezet a felmérés szociális párbeszédéről szóló modulját írja le. A szociális párbeszéd ebben az összefüggésben azokat a munkaügyi kapcsolatok keretében megvalósuló folyamatokat jelenti, amelyek révén a munkavállalók elismert képviselőit bevonják a foglalkoztatási jogviszonyra vonatkozó munkahelyi döntésekbe. A képviselők ilyen fajta bevonása olykor a vezetéstől kapott tájékoztatásra korlátozódik, de jelenthet konzultációt, tárgyalást vagy a döntéshozatalban való közös részvételt is. A munkaügyi kapcsolatokkal összefüggő kvantitatív, országokon átívelő kutatások keretében az ilyen vállalati szintű munkavállalói képviselő és szociális párbeszéd nem kapott méltó figyelmet. A munkahelyi munkaügyi kapcsolatokról szóló összehasonlító tanulmányok gyakran a létesítményi intézkedések vizsgálatára korlátozódnak, és figyelmen kívül hagyják a tényleges gyakorlatot. Az európai vállalati felmérés – bár bizonyos módszertani határok között, mégis – egyedülálló összehasonlító információkkal szolgál a munkahelyi szociális párbeszéd jellegéről és minőségéről Európán belül.

Módszertan

A fejezetben leírt eredmények elsősorban a létesítmények valamely vezető munkavállalói képviselőjével folytatott

interjúkon alapulnak, noha néhány kérdés a munkahelyi vezetői kérdőívben is szerepelt. Emiatt az eredmények egyoldalúan mutatják be a megkérdezettek benyomásait. A munkavállalói képviselőkkel készített interjúk néhány további módszertani megkötés alól sem mentesek. Az európai vállalati felmérésre vonatkozó általános kötöttségeken – korlátozott időtartamú telefoninterjú – túlmenően igen fontosak az alábbi szempontok:

- Először is egyrészt módszertani, másrészt pragmatikus megfontolásokból csak a cégvezetésen keresztül lehetett megszerezni a munkavállalói képviselők hozzáférési adatait. Amennyiben a vezetőség nem volt hajlandó részt venni a felmérésben vagy megtagadta a munkavállalói képviselők elérését, a munkavállalói testületektől nem lehetett adatot gyűjteni. Ez az interjúszelekciós módszer bizonyos mértékig torzíthatja az adatokat. A megkérdezett vezetők összesen 8568 létesítmény – az összes azonosított munkavállalói képviselővel rendelkező létesítmény 65%-ának – munkavállalói képviselőjéhez biztosítottak elérhetőséget.
- Másodszor, mivel a munkavállalói képviselők kiválasztása és kikérdezése a vezetői felméréshez kapcsolódott, a válaszadás nem csak a vezetőség

Az uniós tájékoztatási és konzultációs irányelv (2002/14/EK) legfontosabb jellemzői

Az irányelv célja a munkavállalók tájékoztatására és a velük folytatott konzultációra vonatkozó minimumkövetelményeket meghatározó általános keret létrehozása. Az irányelvet nagy vonalakban dolgozták ki, ezért az jelentős rugalmasságot biztosít a tagállamoknak az abban foglalt rendelkezések végrehajtása tekintetében. Az alábbiakat azonban a keretrendelet szempontjából kulcsfontosságú szempontokként határozták meg:

- 1) A tagállamok választásuk szerint a legalább 50 vagy legalább 20 munkavállalót foglalkoztató vállalkozásokra alkalmazhatják az irányelvet.
- 2) A tájékoztatás és a konzultáció a fogalom-meghatározás szerint a munkavállalók képviselői és a munkaadók között jön létre. Az irányelv előírja az alábbiakat:
 - a) tájékoztatás a vállalkozás vagy üzem tevékenységének és gazdasági helyzetének jelenlegi helyzetéről és várható alakulásáról;
 - b) tájékoztatás és konzultáció a foglalkoztatásnak a vállalkozáson vagy üzemen belüli jelenlegi helyzetéről, szerkezetéről és várható alakulásáról, bármely várható tervezett intézkedésről, különösen abban az esetben, ha a foglalkoztatást veszély fenyegeti;
 - c) megállapodás céljából történő tájékoztatás és konzultáció az olyan döntésekről, amelyek várhatóan a munkaszervezés vagy a szerződéses viszonyok lényeges változásához vezetnek.
- 3) A vezetőség és a munkavállalók által a tájékoztatás és konzultáció tekintetében meghatározott gyakorlati rendelkezések, beleértve a vállalkozási vagy üzemi szintet, eltérhetnek az irányelvben előírt rendelkezésektől.
- 4) A munkaadó titoktartási kötelezettséget írhat elő a munkavállalói képviselők számára, továbbá nem köteles tájékoztatást adni, vagy konzultációt folytatni abban az esetben, ha a tájékoztatás vagy a konzultáció súlyosan károsítaná a vállalkozás vagy üzem működését, illetve arra nézve hátrányos volna.

Noha a bevezetés ütemezése cégméretenként és országonként eltérő volt, az irányelvet minden tagállamban legkésőbb 2008 márciusáig végre kellett hajtani.

együttműködésétől függött, hanem attól is, mennyire elterjedt az ilyen hivatalos munkavállalói képviselet a gazdaságban. Kisméretű minták álltak rendelkezésre, ha ez a gyakoriság alacsony volt, azaz amennyiben egy országon belül a létesítményi minta nem haladta meg az 500-at és/vagy a válaszadási arány nem volt kellőképpen magas: ez volt a helyzet Cipruson, Észtországon, Görögországon, Máltán, Portugáliában és Törökországon. Az ilyen kisméretű minták ezenfelül bizonyos gazdasági szegmensekben összpontosulnak, ami megnehezíti a nagyobb gazdasági szegmenseket képviselő nagyobb mintákkal való összehasonlítást.

A vezető munkavállalói képviselővel átlag minden második olyan létesítményben (50%) sikerült interjút készíteni, ahol létezik munkavállalói képviselet, ami jó válaszadási aránynak tekinthető.

A módszertani kerettel kapcsolatban az 1. mellékletben olvasható további tájékoztatás. A felmérés során vizsgálták az eredmények torzulásának lehetőségét azon esetekben, ahol sikerült interjút készíteni a munkavállalói képviselettel. Az elemzés arra mutat, hogy – a jelentős országonkénti eltérések mellett – a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk nem korlátozódnak módszeresen a rendkívül jó szociális párbeszéddel jellemezhető létesítményekre, ezért azok e tekintetben reprezentatívnak tekinthetők.

A munkavállalói képviselet jellemzői

A legtöbb uniós tagállamban jogszabályban rögzítették és intézményesítették a munkahelyi munkavállalói képviselet különböző formáit. A közelmúltban uniós irányelvekkel is ösztönözték az intézményesített munkahelyi képviselet létrejöttét és felülvizsgálatát, nem utolsósorban beleértve az új tagállamokat is. Az Európai Közösség munkavállalóinak tájékoztatása és a velük folytatott konzultáció általános keretének létrehozásáról szóló 2002/14/EK irányelv³⁰ mérföldkövet jelentett e téren (lásd a keretes írást).

Mindamellert a munkavállalói képviseletek hivatalos szervezése tekintetében igen sokféle intézményi struktúra létezik a különböző tagállamokban. A munkahelyi szintű munkavállalói képviseleti struktúrák tagállamonkénti eltérései az alábbi három dimenzióhoz köthetők:

- szakszervezeti alapú vagy üzemi tanács jellegű – a munkavállalói képviselet e két átfogó típusa között az alapvető különbség, hogy a szakszervezetek saját tagjaikat képviselik, míg az üzemi tanácsok az egyes létesítmények hivatalos, az adott létesítmény összes munkavállalója által választott vagy kijelölt képviseletei,

függetlenül attól, hogy ezek a munkavállalók tagjai-e valamely szakszervezetnek;

- egy- vagy kétszatornás – a munkahelyi munkavállalói képviselet egyfelől kollektív tárgyalásokra és az ezzel járó sztrájkszervezési jogra, másfelől a tájékoztatási és konzultációs eljárásokban való részvételre épülhet. Néhány országban mindkét funkciót egyazon képviseleti csatornának – rendszerint a munkahelyi szintű szakszervezeti képviseletnek – biztosítják. Több országban azonban a kollektív tárgyalási jogkört és a tájékoztatással, illetve konzultációval összefüggő hatáskört szétválasztották két külön csatornára: a tárgyalási jogkört a szakszervezeti testületre, a tájékoztatással és konzultációval összefüggő jogokat pedig az üzemi tanács jellegű testületre ruházzák;
- kiegészítő vagy kizáró jellegű – a kétszatornás rendszert alkalmazó országok rendszerint kiegészítő jellegűnek tartják a kétféle testületet (szakszervezetet és üzemi tanácsot), oly módon, hogy ez a két egység megosztja egymás között a munkát. Bizonyos országokban azonban az üzemi tanács vagy a nem szakszervezeti munkavállalói képviselet megszűnik, ha a munkahelyen szakszervezeti képviselet jön létre, ami egyfajta hierarchiára vall a szakszervezet és az üzemi tanács típusú munkavállalói képviselet között.

A munkavállalói képviseleti eljárások tekintetében fontos meghatározó tényező a vállalat alkalmazottainak száma. A tájékoztatási és konzultációs jogok csak bizonyos minimális munkavállalói létszámot elérő munkahelyekre alkalmazandók (lásd az uniós irányelvet bemutató keretes írást). Több tagállam már az irányelv bevezetése előtt is az alkalmazotti létszámmra vonatkozóan különféle küszöbököt határozott meg, amelyek fölött az alkalmazottak kezdeményezhették a munkavállalói képviseleti testület létrehozását.

Fontos megjegyezni, hogy több országban eltérő szabályozás irányadó a közszférára, noha a különbség gyakran csupán névleges.

Létesítményi szintű különbségek léteznek az üzemi tanácsoknak tulajdonított jogkört illetően is, különösen a tekintetben, hogy az üzemi tanács csak az uniós irányelvben előírt konzultációs joggal rendelkezik-e, vagy a döntéshozatalban is részt vehet. Ausztriában, Németországban és Hollandiában például az üzemi tanácsról szóló jogszabályi rendelkezések értelmében azok bizonyos meghatározott területeken együttdöntési hatáskörrel rendelkeznek.

³⁰ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0014:HU:HTML>

Szakszervezetek és/vagy üzemi tanácsok

A gyakorlatban nem mindig teljesen egyértelmű a két csatornán, azaz a szakszervezeteken és az üzemi tanácsokon keresztül zajló munkavállalói képviselői közötti fogalmi különbségtétel. Számos országban a szakszervezetek jelentős befolyással rendelkeznek az üzemi tanácsokra, és számos üzemtanács-tag egyben a szakszervezeti testületekben is tevékeny szerepet vállal – ezt a jelenséget egyébként az európai vállalati felmérés eredményei is megerősítik.

A megkérdezett munkavállalói képviselők jelezheték, hogy a létesítményi munkavállalói képviselők közül hányan szakszervezeti tagok. Az eredmény szerint e munkavállalói képviselői testületek 86%-a tagsági szinten kötődik valamely szakszervezethez, azaz legalább egy tagja szakszervezeti tag. Még ha az elemzést a csupán egy üzemi tanács típusú képviselővel rendelkező munkahelyekre korlátozzuk is, szemmel látható a szakszervezetekhez való kötődés: az üzemi tanácsok 84%-ában vesznek részt szakszervezeti tagok is.

Ezen túlmenően a felmérés során vizsgált összes létesítményi szintű munkavállalói képviselő mintegy 63%-ában a képviselők körében többségben vannak a szakszervezeti tagok. Azon munkahelyek körében, ahol csak üzemi tanács képviselő van, ez az arány 56%.

Noha sokféle létesítményi szintű struktúra létezik vagy létezhet, a munkavállalók érdekeinek és jogainak munkahelyi szintű képviselője Európában jobbra a szakszervezetek körül gravitál.

A munkavállalói képviselői gyakorisága

A létesítményi szintű munkavállalói képviselői struktúrák – az európai vállalati felmérés adatai szerinti – gyakoriságát alapvetően országok, cégméret és gazdasági ágazat szerinti lebontásban vizsgáljuk. Figyelembe véve a létesítmények közötti sokszínűséget, az adatokat az alábbi munkahelyi tényezők alapján differenciáltuk:

- a jogszabályban előírt vagy intézményes munkahelyi szintű munkavállalói képviselői formák gyakorisága, amelyek az ország függvényében lehetnek szakszervezeti és/vagy üzemi tanács jellegű képviselői;
- a munkahelyi szintű munkavállalói képviselői jogszabályban előírt formájának gyakorisága, noha egy több telephellyel rendelkező vállalathoz tartozó munkahely vezetőségi válaszadója úgy nyilatkozott, hogy azon a konkrét munkahelyen nincsen intézményes munkavállalói képviselő;
- azon létesítmények gyakorisága, amelyekben bevallásuk szerint nem volt intézményes munkavállalói képviselő (azaz üzemi tanács vagy szakszervezet), mindamelllett

jelezték alkalmi munkavállalói szóvivők, közös bizottságok vagy kerekasztalok létezését;

- azon létesítmények gyakorisága, amelyek úgy nyilatkoztak, hogy a munkahelyi egészségi és biztonsági kérdésekben egy adott személy vagy bizottság képviseli az alkalmazottakat, azonban nem létezik egyéb intézményes vagy alkalmi képviselői forma.

A 42. és 43. ábra bemutatja az e különféle munkavállalói képviselői formákat alkalmazó létesítmények és az azok által lefedett alkalmazottak arányával kapcsolatos adatokat.

A 30 országban együttesen a létesítmények mintegy 37%-ában létezik az alkalmazottak több mint 60%-át lefedő intézményes munkavállalói képviselő. Az adatok ezenfelül jelentős országos szintű különbségeket is mutatnak. Országok egy csoportjában a vállalatok többségében működik intézményes munkahelyi munkavállalói képviselő, ami lefedi az alkalmazottak több mint 70%-át. E csoport élén Svédország, Dánia és Finnország állnak, és ide tartozik még Belgium, Spanyolország, Franciaország, Luxemburg, Románia és Hollandia is. Az alacsonyabb gyakorisággal és lefedettséggel rendelkező országok elsősorban Dél-Európában helyezkednek el, ezen belül is Portugáliában és Görögországban a legalacsonyabbak a mutatók. Az országos adatok nem mutatnak összefüggést az intézményi struktúra típusával (üzemi tanács és/vagy szakszervezet).

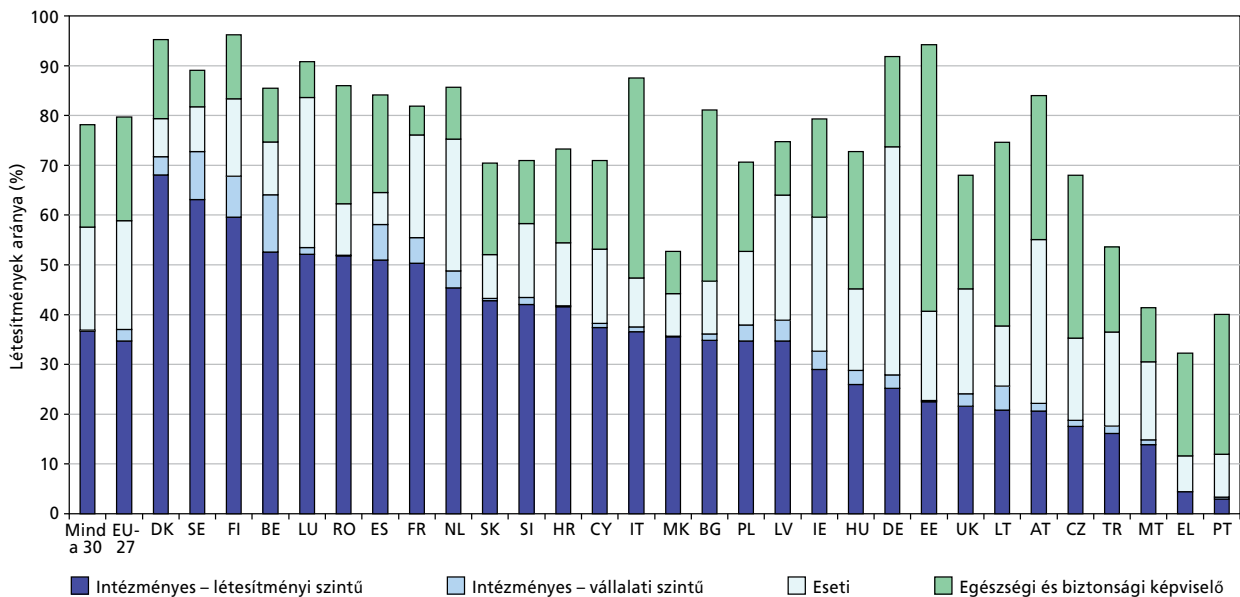
Sokat számít, ha az adatok szerint egy egészségi és biztonsági ügyekkel megbízott személy vagy bizottság is jelen van a munkahelyen: ezt gyakran jogszabály írja elő különféle munkaügyi szabályozások és kódexek keretében. Ez utóbbi, kevésbé jelentős munkavállalói képviselői formát is figyelembe véve a mutató jelentősen emelkedik: a súlyozott felmérési mintában a gyakoriság így eléri a 80%-ot, a lefedettség pedig a 90%-ot. Ez a különbség Észtországban a leghangsúlyosabb, ahol a vállalatok csupán 22%-ában van valamilyen formában intézményes munkavállalói képviselő, azonban a cégek több mint 90%-a jelezte, hogy legalább egy személy vagy egy bizottság foglalkozik az egészségi és biztonsági kérdésekkel.

Ha a munkavállalói képviselőinek nem csak az intézményes formáit vesszük figyelembe, hanem az alkalmi testületeket is, akkor Németország és Ausztria helye egyértelműen megváltozik a rangsorban. Ekkor a gyakoriság több mint 70%-ra, a lefedettség pedig több mint 80%-ra változik Németországban, Ausztriában pedig ugyanezek az értékek meghaladják az 55, illetve 75%-ot.

Vállalati méret és ágazat

Ha a leírást a munkahelyi szociális párbeszéd intézményesített testületeire – az országok függvényében a létesítményi vagy vállalati szintű szakszervezeti és/vagy üzemi tanács

42. ábra: A munkavállalói képviselet különféle típusainak gyakorisága országonként (%)

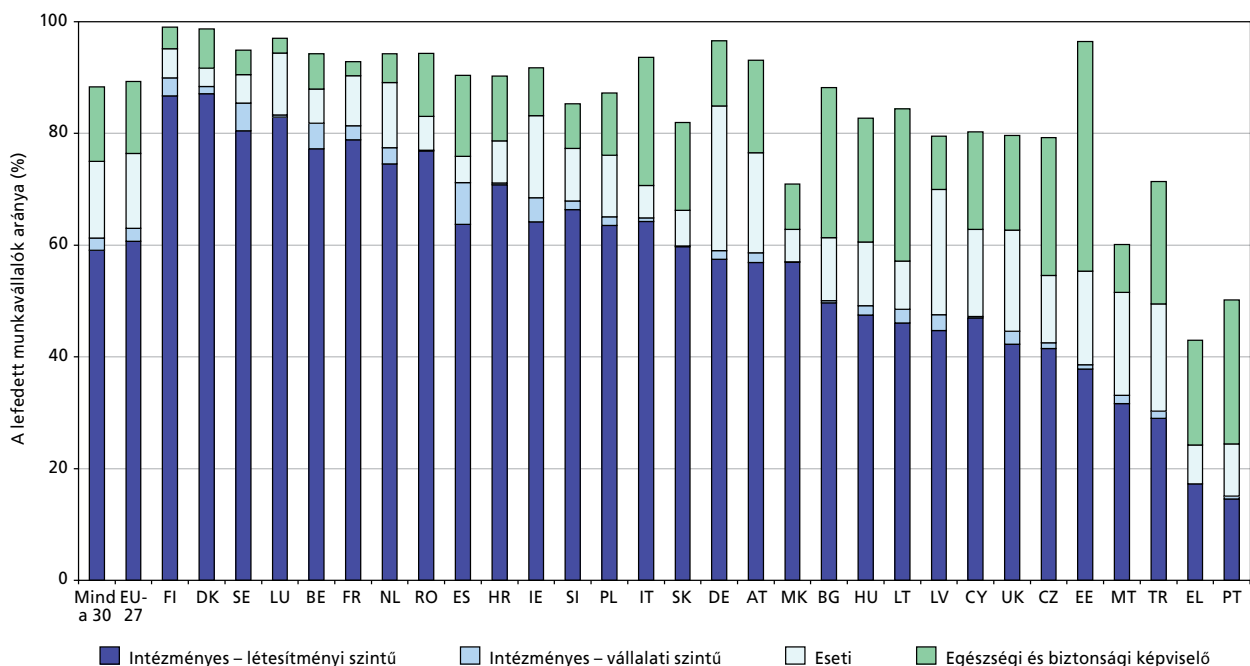


Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, vezetői interjúk.

jellegű képviseletre – korlátozzuk és az adatokat gazdasági ágazatonként és cégméret szerint elemezzük, nyilvánvaló különbségeket figyelhetünk meg (10. táblázat).

A gyakoriság és a lefedettség a közszolgáltatások terén a legnagyobb és a magánszolgáltatások terén a legalacsonyabb. Az utóbbi és az ipar között nem nagy a különbség a

43. ábra: A munkavállalói képviselet különféle típusainak lefedettsége országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, vezetői interjúk.

vállalati felmérés teljes mintája tekintetében. Ez a séma a legtöbb országra jellemző, de különösen szembetűnő Bulgáriában, Németországban, Romániában, Szlovéniában és Szlovákiában (44. ábra). A német vállalatok esetében például az üzemi tanács típusú testületek munkavállalói lefedettsége a magánszolgáltatások esetében meghaladja a 40%-ot, az iparban a 60%-ot, a közszolgáltatások terén pedig a 80%-ot. Jelentős különbségek figyelhetők meg a közszolgáltatások és a másik két szektor között Törökországban, Lettországban, Magyarországon, Portugáliában, Litvániában, Horvátországban, Írországban, Hollandiában és Lengyelországban is.

A vállalatok mérete szerinti eltérések még ennél is hangsúlyozottabbak: a kisebb cégnél dolgozó munkavállalók közül csak minden harmadik rendelkezik intézményes munkavállalói képvisellel, míg a közép méretű vállalatoknál ez a lefedettség eléri a munkavállalók kétharmadát, a nagy létesítményekben pedig kis híján 90%-át (45. ábra). Ez a séma egészen szélsőséges méreteket ölt néhány országban, így Ausztriában, Németországban és Csehországban. A nagyobb vállalatok és a többi méretosztály közötti különbség Litvániában, Görögországban, az Egyesült Királyságban, Észtországban, Írországban, Portugáliában, Magyarországon, Horvátországban és Törökországban is igen nagy. Ha csak a nagy vállalkozásokat vizsgáljuk, mindössze 11 országban alacsonyabb a lefedettség 80%-nál: ezek Portugália, Málta, Görögország, Törökország, Lettország, Észtország, Ciprus, Bulgária, az Egyesült Királyság, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság és Csehország. A portugáliai és görögországi vállalatoknál az intézményes munkavállalói képviselő szintje a nullával egyenlő. A képviselő szintje igen alacsony (azaz a lefedettség nem haladja meg a 20%-ot) Máltán, Csehországban, Törökországban, Ausztriában, az Egyesült Királyságban, Németországban és Litvániában is.

A gyakoriságot meghatározó tényezők

Annak vizsgálatához, hogy egy adott létesítményben vagy vállalatnál létezik-e intézményes munkavállalói képviselő, a felmérés logisztikus regresszió-elemzést végzett különféle rendelkezésre álló magyarázóváltozó-készletek felhasználásával. Ezek a determinánsok a vállalkozások jellemzőivel, tulajdoni szerkezetével és foglalkoztatási struktúrájával függenek össze (11. táblázat). Minden változó-készletet lépésenként vezettek be az elemzésbe.

Az egymást követő elemzések eredménye szerint a vállalat mérete, az ország és a gazdasági ágazat a három legfontosabb tényező annak magyarázatában, milyen gyakoriságú az intézményes munkahelyi munkavállalói képviselő Európában. A többi változó csak korlátozott mértékű információkat tesz hozzá az elemzés magyarázóerejéhez.³¹

- A méret a lényeg: minél nagyobb egy létesítmény, annál nagyobbak tűnik a munkavállalói képviselő iránti igény. Mindemellett figyelemreméltó, hogy a gyakoriság nem a 10–19 főt foglalkoztató mikrovállalkozásokban, hanem a 20–49 alkalmazottal működő kisvállalkozásokban a legkisebb.
- Még az olyan változók figyelembevétele mellett is, mint a méretosztály és az ágazat, nagy különbség marad fenn az országok között a munkavállalói képviselői struktúrák megléte tekintetében. Megfigyelhető, hogy az országok egy csoportjában a németországihoz hasonló a munkahelyi képviselő gyakorisága. Ebbe a csoportba tartozik Ausztria, Ciprus és Írország, valamint néhány közép- és kelet-európai ország, így Bulgária, Horvátország, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság, Lengyelország, Szlovákia és Szlovénia. Az alacsonyabb szintű munkavállalói képvisellel jellemezhető második országcsoport további kelet-európai országok – Észtország, Csehország, Magyarország, Lettország és Litvánia – mellett magában foglalja az Egyesült Királyságot is. Jóval alacsonyabb gyakoriság figyelhető

10. táblázat: Vállalatok intézményi alkalmazotti képvisellel, a vállalatok mérete és szektorok szerint (%)

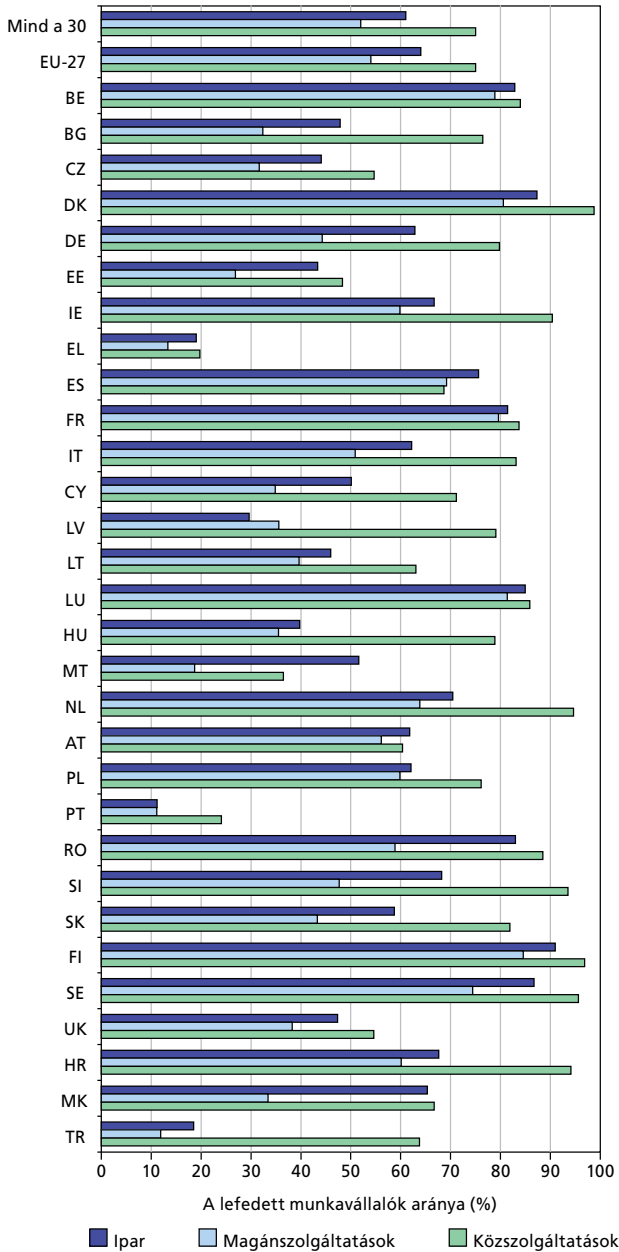
Szektor	Előfordulás	Lefedés	Vállalat mérete	Előfordulás	Lefedés
Ipar	34	60	Kicsi (10–49 alkalmazott)	30	33
Magánszolgáltatások	30	52	Közepes (50–199 alkalmazott)	66	66
Közszolgáltatások	54	75	Nagy (200 vagy több alkalmazott)	85	87

Megjegyzések: Alap = az összes vállalat 10 vagy több alkalmazottal. Intézményi alkalmazotti képviselő intézményi vagy vállalati szinten = szakszervezeti képviselői és/vagy munkatanácsi típus az ország törvény által elismerésének megfelelően. Előfordulás = lefedett intézmény száma. Lefedés = lefedett alkalmazottak száma.

Forrás: ECS 2009, vezetői interjúk

³¹ A magyarázó elemzés szignifikanciáját mérő R² statisztikai tényező csak visszafogott mértékben nő a tulajdonviszonyokkal összefüggő változók hatására, és kevés eltérést okoznak az alkalmazotti állományhoz kapcsolódó változók is.

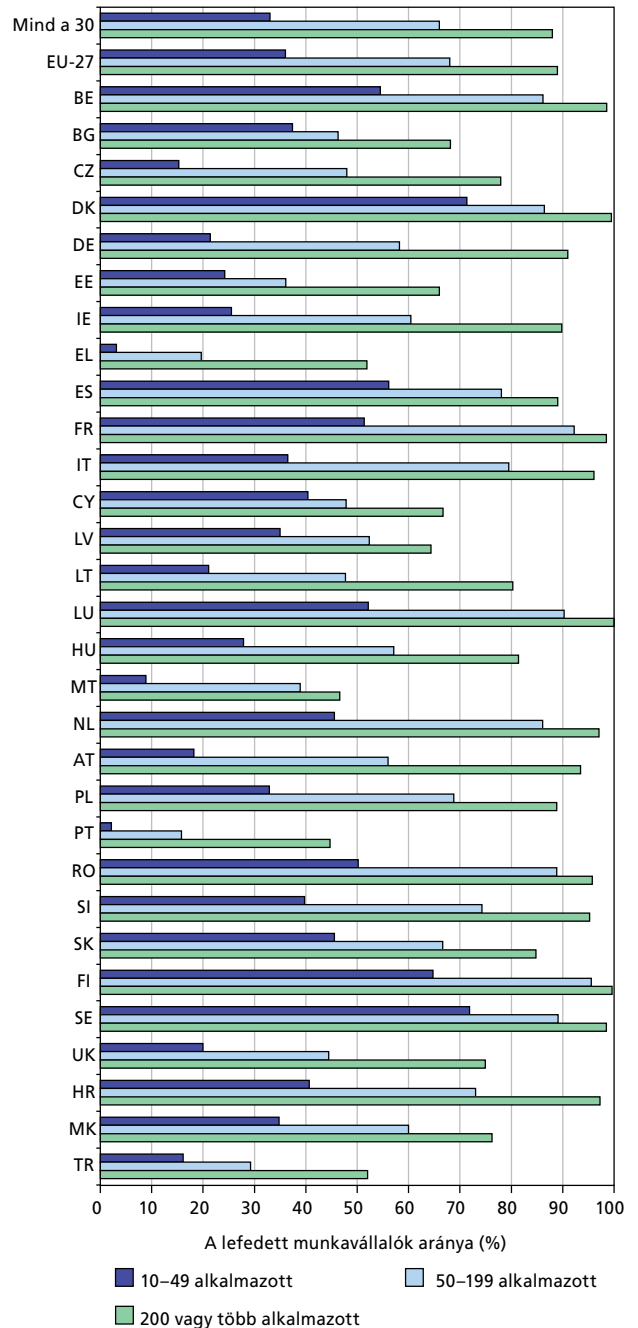
44. ábra: Az intézményes munkavállalói képviselet lefedettsége országonként és ágazatonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény. Lefedtség = a képviselt munkavállalók aránya.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, vezetői interjúk.

meg több déli országban, így Görögországban, Portugáliában, Törökországban, és – kisebb mértékben – Máltán. A németországinál magasabb a munkavállalói képviselet gyakorisága Belgiumban, Franciaországban, Luxemburgban, Spanyolországban, és valamivel

45. ábra: Az intézményes munkavállalói képviselet lefedettsége országonként és vállalati méretről osztályonként (%)



Megjegyzés: Bázis = az összes legalább 10 főt foglalkoztató létesítmény. Lefedtség = a képviselt munkavállalók aránya.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, vezetői interjúk.

kevésbé Olaszországban, Hollandiában és Romániában. Néhány északi ország – Dánia, Finnország és Svédország – kiemelkedik a mezőnyből: itt az egyéb determinánsok hatásának kizárása után jóval (akár ötször vagy ennél

11. táblázat: Az intézményes munkavállalói képviselet meghatározói

I. modell	II. modell	III. modell	IV. modell
A vállalkozás jellemzői	Tulajdoni szerkezet	Foglalkoztatási struktúra	Rugalmas munkavégzés
Méret	Független vagy nem	Női munkavállalók	Többműszakos munkarend
Ágazat	Külföldi tulajdonú vagy nem	Magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörök	Hétvégi munka
Ország	Magán vagy állami		Részmunkaidős munka
			Határozott idejű munkaszerződések

Megjegyzés: A táblázat áttekintést nyújt a 2009. évi európai vállalati felmérés rendelkezésre álló magyarázó változóiról.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

nagyobb mértékben is) magasabb a munkavállalói képviselet gyakorisága.

- A munkavállalói képviselet gyakoriságát a gazdasági ágazat is nagymértékben meghatározza, noha az ágazatok közötti eltérések részben a tulajdoni és foglalkoztatási szerkezet különbözőségével magyarázhatók. Mindamelllett az ágazati séma mindvégig világosan kirajzolódik az egymást követő elemzések során. Az iparban és az általános érdekű nonprofit szolgáltatások egy része – az egészségügy és szociális munka, valamint az oktatás – esetében hasonló a gyakoriság. A magánszolgáltatások területén kisebb a valószínűsége annak, hogy az egyes munkahelyeken intézményes munkavállalói képviselet működjön. A közszolgáltatások szegmensében – ezen belül is különösen az oktatásban – a legvalószínűbb a munkavállalói képviselet valamely elismert formájának előfordulása.
- A tulajdonosi szerkezet alapján kimutatható különbségeket a „távolság” magyarázza. Ha egy létesítmény egy nagyobb szervezet leányvállalata és/vagy külföldi tulajdonban van, az növeli a munkavállalói képviselet valamely intézményes formájának előfordulási valószínűségét.
- A létesítmény foglalkoztatási struktúrája csak korlátozott jelentőséggel bír a munkahelyi munkavállalói képviselet gyakoriságának magyarázatában. Kisebb a képviselet létezésének valószínűsége, ha az átlagosnál nagyobb a női munkavállalók vagy a magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben dolgozók száma. Ez utóbbi eredmény értelmezhető úgy is, hogy az alátámasztja az intézményes munkavállalói képviselet demokratikus értékét, azaz, hogy ne csak a jól képzett alkalmazottak vehessenek részt a döntéshozatalban. A szokatlan munkaidő-beosztási rendszerek (például a többműszakos munkarend vagy a hétvégi munka) a jelek szerint

nem gyakorol negatív hatást, sőt talán inkább pozitív hatásuk észlelhető. Amennyiben a létesítményben sok az ideiglenes foglalkoztatási viszony, az növeli a munkavállalói képviselet valamilyen formájának valószínűségét.

A munkavállalói képviselet erőforrásai

Az erőforrások kulcsfontosságúnak tekinthetők a munkavállalói képviselet megfelelő működéséhez. Ahhoz, hogy valóban hatást tudjon gyakorolni a vezetőségre és tényleges vitát folytathasson vele, a munkavállalói képviselet számára a következő „erőforrás-háromszög” szükséges: tájékoztatás, képzés és idő.³²

Tájékoztatás

A megkérdezettek szerint a tájékoztatás a munkavállalói képviselet megfelelő működésének előfeltétele. Knudsen (1995, 5. o.) érvelése szerint pusztán a döntésről való tájékoztatás nem jelenti azt, hogy a tájékoztatott személy a szóban forgó döntésre befolyást gyakorol, azonban szükséges ahhoz, hogy ilyen befolyásra szert tehessen. Ha valaki nem kap kielégítő tájékoztatást a vezetőség terveiről, nem lehet képes befolyást gyakorolni ezekre a tervekre. A tájékoztatáshoz való jog az uniós tájékoztatási és konzultációs irányelv egyik lényegi szempontja is (lásd feljebb a jogszabályt bemutató keretes írást).

A 2009. évi felmérés keretében a munkáltatói képviselőknek szánt kérdőívben egy kérdéssor a munkavállalói képviseletnek nyújtott tájékoztatás alapvető tartalmát és minőségét értékelte. A felmérés vizsgálta, hogy a munkavállalói képviselet rendszeresen kapott-e tájékoztatást a létesítmény gazdasági és pénzügyi helyzetéről, valamint a foglalkoztatás helyzetéről. Felmérte azt is, hogy ezt a tájékoztatást gyorsan és kellőképpen részletesen, külön kérés nélkül nyújtották-e, és milyen gyakran minősítették az információkat bizalmasnak.

³² Noha néhány országban (például Franciaországban) a munkavállalói képviselők saját költségvetésre jogosultak, a felmérés ezt a szempontot nem vizsgálta.

Az európai tájékoztatás alapvető minősége általában pozitívan értékelhető. A munkavállalói képviselők mintegy 85%-a kap legalább éves rendszerességgel tájékoztatást a létesítmény gazdasági, pénzügyi és foglalkoztatási helyzetéről, míg 11% nem kap soha ilyen információkat (12. táblázat). Mintegy 66% évente többször is betekinthez ezekben a kérdésekbe. A foglalkoztatási helyzetről ugyanakkor a munkavállalói képviseletek egyharmada havonta kap tájékoztatást. A munkavállalói képviselők csupán 17%-a szembesül gyakran titoktartási kötelezettséggel (13. táblázat). A képviselők kétharmada szerint a tájékoztatást rendszerint időben és külön kérés nélkül nyújtják; a képviselők szinte háromnegyede elismeri, hogy a tájékoztatás általában kellőképpen részletes.

Ezek az összességében pozitív adatok mindamelllett takarnak bizonyos országokra, ágazatokra és vállalati méretosztályokra jellemző problémákat. A további elemzések rámutatnak arra, hogy a kisvállalkozások számára gondot okoz a pénzügyi és gazdasági, illetve foglalkoztatási helyzetről való, legalább éves szintű tájékoztatás (14. táblázat). A kevesebb, mint 50 főt foglalkoztató kisvállalkozások egynegyede nem szolgáltat évente ilyen információkat.

Erős országonkénti hatás is észlelhető. A rendszeres tájékoztatás bizonyos – különösen dél-európai – tagállamokban problematikusabb. Konkrétabban a legalább egyik tárgykategóriában legalább évenkénti rendszerességgel tájékoztatásban nem részesülő munkavállalói képviselők aránya Portugáliában 63%, Máltán 52%, Cipruson 49%, Olaszországban és Spanyolországban 37%, Görögországban pedig 31% (46. ábra). A tagjelölt országok esetében, amelyekre nem vonatkoznak az uniós jogszabályok, csak korlátozott a tájékoztatás: a török munkavállalói képviseletek 52%-a, a horvátoknak pedig 33%-a nem kapja meg évente legalább egy alkalommal legalább az egyik információkészletet. A rendszeres tájékoztatás problémákat vet fel Észtországban (31%), Luxemburgban (31%) és Írországban (28%) is.

Ágazati szempontból a vállalati tájékoztatás a közigazgatásban tűnik a legnehézkesebbnek, ahol a munkavállalói képviseletek 33%-a számol be az éves tájékoztatás hiányáról. Ebben a tekintetben a külföldi tulajdonú vállalatok jobb helyezést értek el: esetükben mindössze 11% nem részesül tájékoztatásban. A közigazgatásban tapasztalható gyengébb szintű tájékoztatás talán a mérlegkimutatásoknak és egyéb számviteli információknak a létesítmény működése és jövője szempontjából alacsonyabb relevanciájával magyarázható.

A külön kérés nélküli, időben történő tájékoztatás a nagyobb vállalatok számára jelent nagyobb kihívást. A több mint 500 főt foglalkoztató cégek munkavállalói képviselőinek kis háján 40%-a számolt be arról, hogy rendszerint nem

12. táblázat: A munkavállalói képviseletnek nyújtott vállalati tájékoztatás gyakorisága (%)

A tájékoztatás tárgya	Havonta	Évente többször	Évente egyszer	Kevesebb, mint évente egyszer	Soha
Gazdasági és pénzügyi helyzet	28	38	18	3	11
Foglalkoztatási helyzete	35	37	14	3	11

Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató létesítményekben interjúra rendelkezésre álló munkavállalói képviseletek.

Forrás: 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviseletekkel készített interjúk

érkezik időben és kérés nélkül a tájékoztatás (15. táblázat). A 47. ábrán látható, hogy e tekintetben egy sor déli ország – Ciprus (64%), Olaszország (53%), Spanyolország (48%), Görögország (47%), Portugália (45%) és Franciaország (42%) – vezeti a listát. Hasonló tendencia figyelhető meg a tájékoztatás részletessége tekintetében is.

Képzés

Az alkalmazottaknak és képviselőknek képzésre van szükségük ahhoz, hogy értelmezni tudják a kapott üzleti információkat, és megértsék azokat az üzleti döntéseket, amelyek meghozatalába őket is be kívánják vonni. A munkavállalói képviselők összesen 72%-a jelezte a felmérés során, hogy rendszeresen részesülnek a feladatuk ellátásával összefüggő képzésben (16. táblázat). Ezek a képzési lehetőségek kevésbé állnak rendelkezésre a kis- és középvállalkozásoknál és egyes magánszolgáltatások esetében.

Ami az országos sémákat illeti, a legkevesebb képzést bizonyos déli országokban – Törökországban, Görögországban, Máltán, Franciaországban, Cipruson és Olaszországban –, valamint Luxemburgban, Litvániában és Írországban biztosítják (48. ábra). Magas szintű képzési lehetőségek állnak rendelkezésre Finnországban, Belgiumban, Ausztriában, Svédországban, Hollandiában, Dániában és Németországban, továbbá – kisebb mértékben – Csehországban, Bulgáriában és Romániában.

Idő

Az idő a munkavállalói képviselet szükséges feltétele akár a képzésen való részvétel, akár a vezetőséggel folytatandó konzultációs és tájékoztató megbeszélésekre való felkészülés vagy a más képviselőkkel és munkavállalókkal folytatandó viták előkészítése szempontjából. A minőségi munkavállalói képviselethez tehát fontos az ahhoz biztosított szabadidő, hogy ezeket a feladatokat munkaidőben el lehessen végezni.

A felmérés keretében a képviselők 17%-a jelezte, hogy feladataik ellátásához nem jogosultak semmilyen fizetett szabadidőre (17. táblázat). A képviselők 18%-a esetében az

13. táblázat: A munkavállalói képviseletnek nyújtott tájékoztatás minősége (%)

	Gyakran	Néha	Gyakorlatilag soha
Bizalmas minősítésű információk	17	41	42
	Igen	Nem	
Időben és külön kérés nélkül kapott tájékoztatás	67	33	
Kellőképpen részletes tájékoztatás	74	26	

Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató létesítményekben interjúra rendelkezésre álló munkavállalói képviseletek.

Forrás: 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviseletekkel készített interjúk

erre fordítható idő munkahetenként mindössze egy-két órára korlátozódik. Ezzel szemben a megkérdezett képviselők 29%-a számolt be arról, hogy annyi időt szakíthatnak erre a tevékenységre, amennyi szükséges, 8%-uk pedig teljes munkaidőben látja el képviseleti feladatát. Összességében a munkavállalói képviselők háromnegyede úgy ítéli meg, hogy a rendelkezésére álló idő általában elegendő a képviseleti feladatuk ellátásához, míg 20%-uk kifejezetten úgy nyilatkozott, hogy ez nincs így.

Nem meglepő módon a rendelkezésre álló időkeret a kisebb cégeknél korlátozottabb. A szükség szerinti idővel rendelkező csoport egyenletesen oszlik meg. A kisebb

14. táblázat: A legalább évenkénti tájékoztatást elmulasztó létesítmények aránya méretosztályonként (%)

	10-19 alkalmazott	20-49 alkalmazott	50-199 alkalmazott	200-499 alkalmazott	500 vagy több alkalmazott
A pénzügyi és gazdasági vagy foglalkoztatási helyzetéről legalább éves rendszerességgel tájékoztatást nem kapó munkavállalói képviseletek aránya	26	25	20	17	14

Forrás: 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviseletekkel készített interjúk

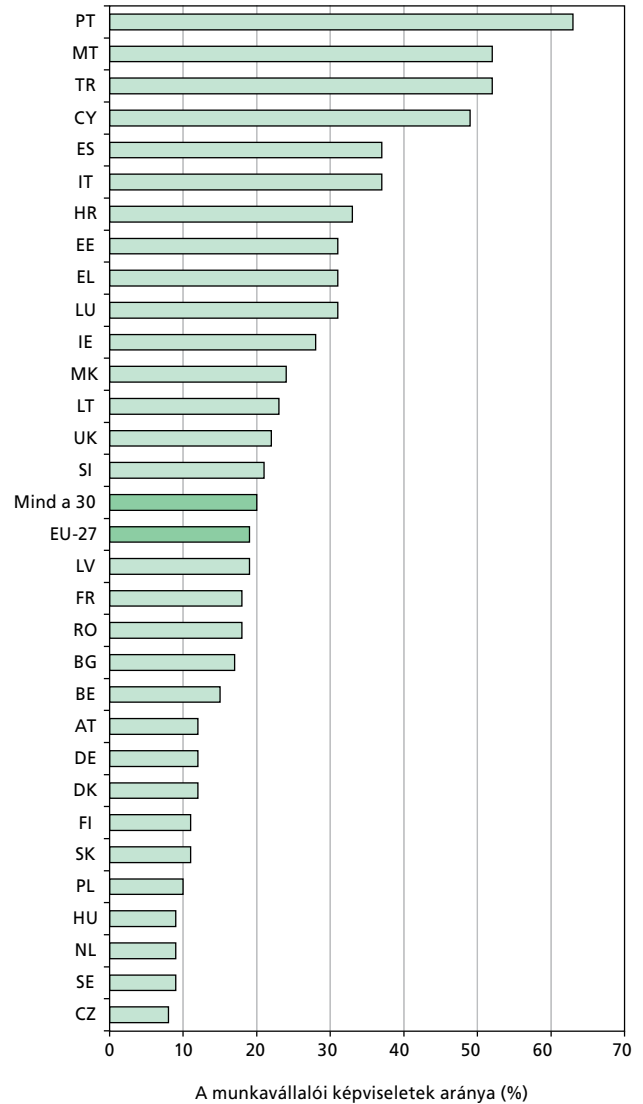
15. táblázat: A munkavállalói képviseletnek nyújtott tájékoztatás minősége méretosztályonként (%)

	10-19 alkalmazott	20-49 alkalmazott	50-199 alkalmazott	200-499 alkalmazott	500 vagy több alkalmazott
Rendszerint nem időben és külön kérés nélkül kapott tájékoztatás	24	29	34	36	38
Rendszerint nem kellőképpen részletes tájékoztatás	19	22	26	28	31

Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató létesítményekben interjúra rendelkezésre álló, vállalati tájékoztatásban részesülő munkavállalói képviseletek.

Forrás: 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviseletekkel készített interjúk

46. ábra: A legalább évente egyszeri tájékoztatásban nem részesülő munkavállalói képviseletek országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = azok a (legalább 10 főt foglalkoztató létesítményekben az interjúkészítés céljára elérhető) munkavállalói képviseletek, amelyek nem kapnak legalább évente egyszer tájékoztatást a létesítmény pénzügyi és gazdasági helyzetéről vagy foglalkoztatási helyzetéről.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviseletekkel készített interjúk.

vállalkozásoknál azonban a munkavállalói képviselők mintegy 25%-a, míg a nagyon nagy létesítményeknél csak 9%-a jelezte, hogy nem jogosult szabadidőre. Ezeknél a nagyvállalatoknál a megkérdezett munkavállalók 26%-a teljes munkaidejében képviseleti munkakörben dolgozott.

A munkavállalói képviselők az iparban rendelkeznek a legbővebb időkerettel. A képviseleti tevékenységre kevesebb időt biztosítanak az oktatási ágazatban, ahol 34% számolt be arról, hogy nem rendelkezik ilyen jogosultsággal. Ez az eredmény azonban összefügghet azzal is, hogyan számolják el a munkaidőt ebben az ágazatban – azaz gyakran csak a leadott óraszámot veszik figyelembe, nem a teljes munkaterhet.

Az országok tekintetében a szabadidő biztosítása Lettorszában, Bulgáriában, Cipruson, Litvániában, Írorszában, Észtországban, Máltán és Törökországban a legtrikább (49. ábra). A jelenség elterjedtebb Ausztriában, Finnországban, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban, Franciaországban, Horvátországban és Németországban. Az Egyesült Királyságban a munkavállalói képviselők csupán 11%-a jelezte, hogy nem kap szabadidőt, 63%-uk pedig annyi időt kap, amennyi szükséges.³³ Ezzel szemben a lettországi munkavállalói képviselők 79%-a nyilatkozott úgy, hogy nem jogosult szabadidőre, és csak 4%-uk számolt be arról, hogy annyi időt szakíthatnak erre a feladatra, amennyi csak szükséges.

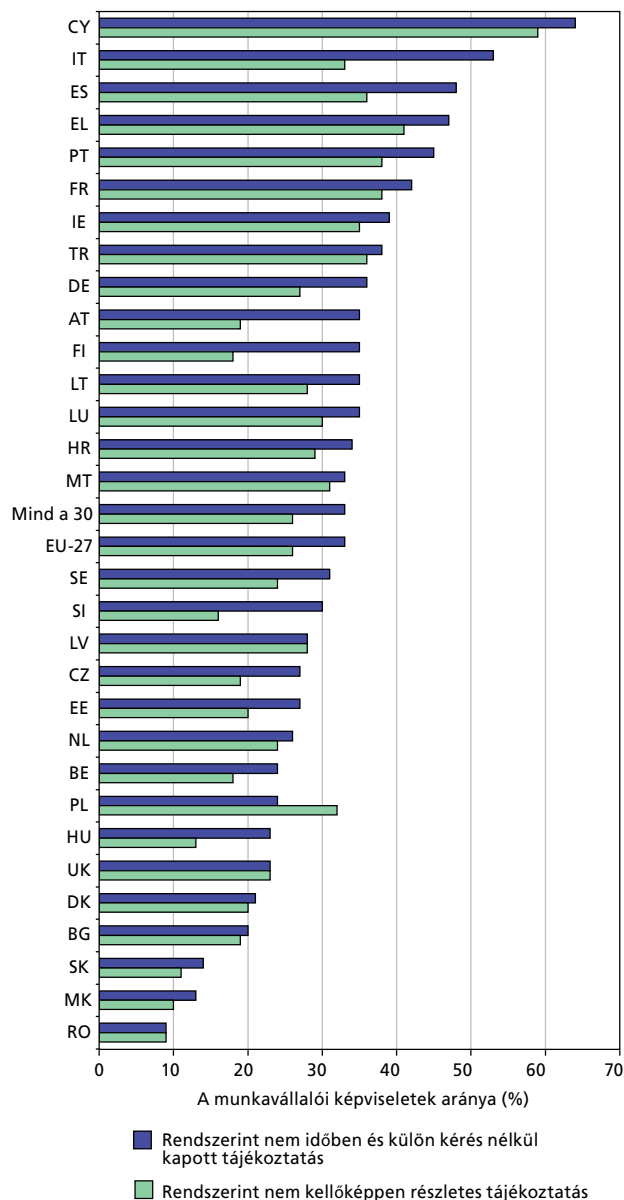
Ami azt a kérdést illeti, hogy a rendelkezésre álló idő elegendő-e a feladatok elvégzésére, a nagyobb vállalatoknál dolgozó képviselők gyakrabban tettek említést időzavarról, mint a kisebb cégek alkalmazottai. Noha a nagyobb vállalatoknál dolgozó képviselők számára több időt biztosítanak, mégis több időbeni kötöttséggel szembesülnek.

Az ágazatonkénti megoszlást tekintve a közszolgáltatások területén kiemelkedően nagy arányú képviselő tapasztal időhiányt. Az egészségügy és a szociális munka, az oktatás és a közszolgáltatás területén dolgozó képviselők mintegy 30%-a számolt be arról, hogy nem áll rendelkezésére elégséges idő képviseleti feladatai ellátásához.

A szociális párbeszéd folyamatai

A munkahelyi szociális párbeszéd két fő folyamata a kollektív tárgyalás, valamint a tájékoztatás és konzultáció. Ebből a szempontból a szervezett fellépések is fontos folyamatnak tekinthetők. Ez a szakasz a 2009. évi európai vállalati felmérésnek a munkahelyi munkaügyi

47. ábra: A munkavállalói képviseletnek nyújtott tájékoztatás minősége országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = a legalább 10 főt foglalkoztató létesítményekben interjúra rendelkezésre álló, vállalati tájékoztatásban részesülő munkavállalói képviselők.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk.

kapcsolatok terén végzett tevékenységhez kapcsolódó kérdéseivel foglalkozik, és azt vizsgálja, hogy ezek a folyamatok együttműködő munkaügyi kapcsolati légkört eredményeznek-e.

³³ Az Egyesült Királyságban 2004-ben a munkahelyeken végzett munkaügyi kapcsolati felmérés szerint a szakszervezeti képviselők 89%-a jelezte, hogy munkáltatójuk fizetést biztosít nekik a képviseleti tevékenységre fordított munkaidőre (Kersley és mtsai, 2005, 15. o.). Másféppen fogalmazva 11%-uk, azaz hasonló részük nem jogosult e célból szabadidőre.

16. táblázat: Rendszeres képzésben részesülő munkavállalói képviselők, ágazatonként és méretosztályonként (%)

Ágazat	%	Méretosztály	%
Ipar	74	Mikrovállalkozások (10–19 alkalmazott)	67
Magánszolgáltatás	69	Kisvállalkozások (20–49 alkalmazott)	64
Közszolgáltatás	73	Középvállalkozások (50–199 alkalmazott)	71
Összesen	72	Nagyvállalkozások (200–499 alkalmazott)	76
		Nagyon nagy vállalkozások (500 vagy több alkalmazott)	84

Forrás: 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk

Munkabértárgyalások

A munkabértárgyalás a munkaügyi kapcsolati rendszerek legfontosabb gyakorlata az EU tagállamaiban. A keresetek felépítése és alakulása a gazdaságok és munkaerőpiacok fontos jellemzője. A kollektív tárgyalási gyakorlat munkabéreképző elemére építve a munkaerő-piaci létesítmények kutatói gyakran használják és emlegetik a „tárgyalási lefedettség” és „tárgyalási centralizáció” mutatókat (Kenworthy és Kittel, 2003).

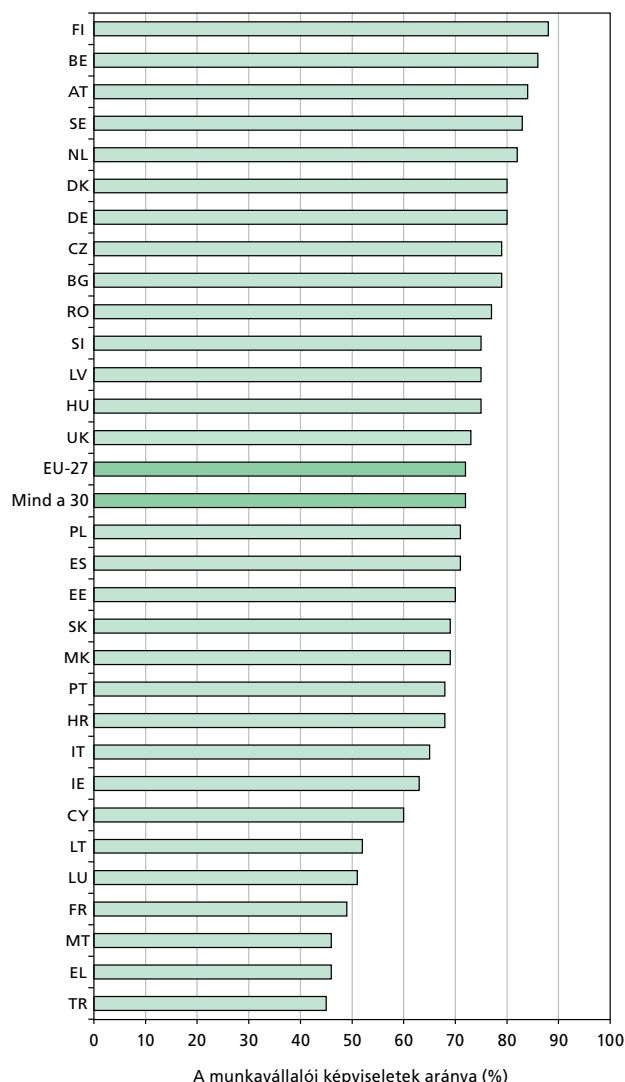
A felmérés keretében a munkabér-tárgyalási lefedettség arra utal, hogy az alkalmazottak hány százalékára terjed ki munkahelyi vagy annál magasabb szinten kötött kollektív bérmegállapodás. A tárgyalás centralizációja a kollektív tárgyalások különböző szintjei közötti összefüggéseket jelenti, különösen a magasabb szintű megállapodások által a létesítményi szintre gyakorolt hatást és annak szerveződését.

Lefedettség

A vezetőségtől kapott adatok alapján végzett becslés szerint az Unióban a munkavállalók több mint kétharmada valamely kollektív bérmegállapodás hatálya alá tartozik: a teljes gazdaságot tekintve ez a szám 69%, míg csak a magánszektor vonatkozásában 67% (50. ábra). A tagjelölt országokat is figyelembe véve a fenti arányok 66, illetve 64%-ra csökkennek.³⁴

Ez a többségi lefedettség azonban jelentős különbségeket fed az országok között. Általában igen magas szintű, több mint 90%-os kollektív tárgyalási lefedettségi arány jellemző Olaszországra, Finnországra, Spanyolországra, Szlovéniára

48. ábra: Rendszeres képzésben részesülő munkavállalói képviselők, országonként (%)



Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk.

és Svédországra. Szintén nagy a lefedettség Hollandiában, Belgiumban, Németországban, Ausztriában, Görögországban, Dániában, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban és Romániában. A balti államokban, azaz Észtországban, Lettországon és Litvániában, valamint Bulgáriában és Törökországban igen alacsony a lefedettségi arány.

A közszférát kizárva a legtöbb országban a lefedettségi szint körülbelül hasonló szinten marad vagy csökken; kivétel ez alól Belgium, Franciaország és Görögország, ahol az

³⁴ Különböző országos forrásokra támaszkodva Visser és Kaminska (2008, 22. o.) 2004–2006-ban, az *Industrial relations in Europe 2008* című jelentésben 63%-os eredményt közölt az EU-27 tekintetében. A szakszervezetek intézményi jellemzői, a munkabérek meghatározása, az állami beavatkozás és a szociális paktumok ICTWSS adatbázisában található legfrissebb – többségében 2006. évi – lefedettségi arányokat (Visser, 2009), valamint az Eurostat foglalkoztatottakra vonatkozó foglalkoztatási adatait használva 66%-os súlyozott aritmetikai középértéket kapunk az EU-27 tekintetében.

17. táblázat: A munkavállalói képviselet időkerete (%)

Fizetett szabadidőre való jogosultság, hetenkénti átlag	%
Nem jogosult	17
Heti 1 vagy 2 óra	18
Heti fél nap	13
Heti 1 nap	9
Részmunkaidő	6
Teljes munkaidő	8
Szükség szerint	29
A rendelkezésre álló idő elegendő a képviseleti feladatok ellátásához	
Nem	20
Attól függ	7
Igen	74

Forrás: 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviseltekkel készített interjúk

arány így 86, 77, illetve 83%-ra nő. A magánszférában Törökországban (14%), Bulgáriában (19%) és Lettorszában (19%) a legalacsonyabb a lefedettség, míg Magyarországon, Máltán és az Egyesült Királyságban 30% körül mozog ez a számadat.

Részletesebben megvizsgálva a gazdasági ágazatokat, a legmagasabb szintű lefedettséget az oktatásban, valamint az egészségügy és a szociális munka területén találjuk (51. ábra). Alacsonyabb – bár még mindig 50% fölötti – a lefedettség szintje az ingatlanágazatban és az üzleti tevékenységek területén, a nagy- és kiskereskedelemben és az árujavítási szolgáltatások terén, valamint a vendéglátóiparban.

Centralizáció

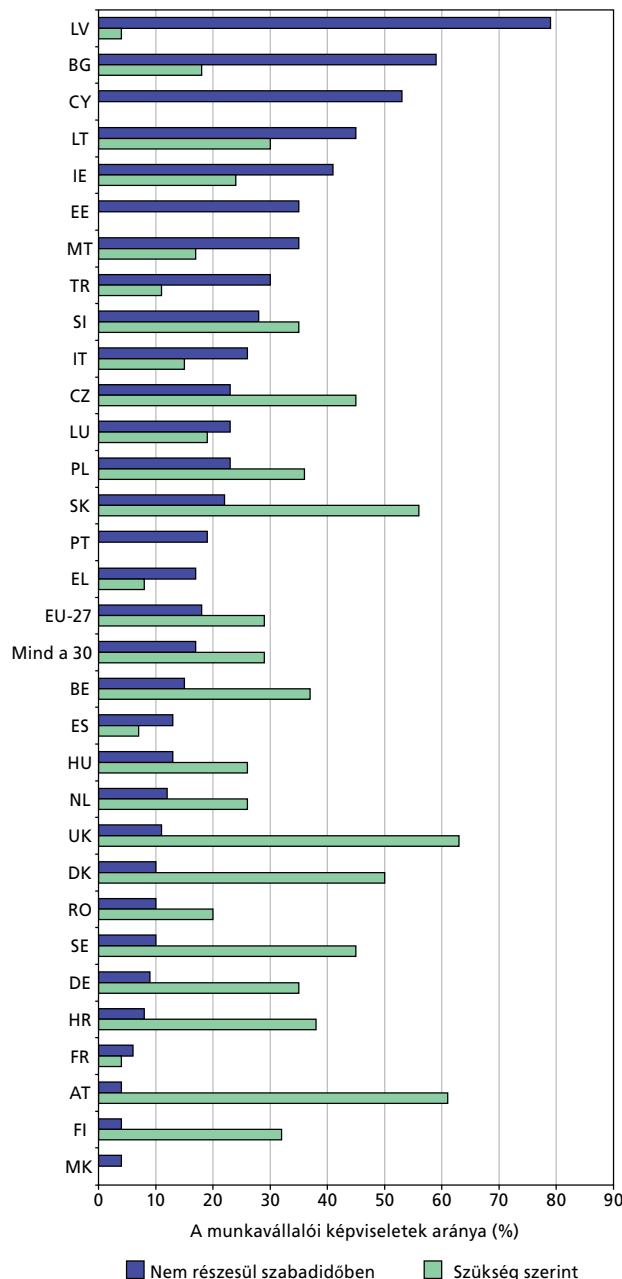
A felmérés vezetőkhöz intézett kérdőívnek kérdései alapján a munkabértárgyalások szintje az alábbiak szerint kódolható:

- 1 = létesítményi vagy vállalati szint;
- 2 = mind létesítményi vagy vállalati, mind annál magasabb szint;
- 3 = elsősorban magasabb szint, de lehetőség van eltérésre;
- 4 = a vállalatinál magasabb szint – azaz ágazati szint, illetve nemzeti vagy regionális szintű szektorális tárgyalások.

Az 52. ábra összefoglalja ezeket a tárgyalási szinteket.

Amint az adatok megmutatják, kétféle munkabértárgyalás-típus játszik fontosabb szerepet: ezek a helyi vagy vállalati, valamint a magasabb szintű munkabértárgyalások. Minden alkalmazottat figyelembe véve az ágazati vagy szektorális megállapodások dominálnak. A bérmegállapodás hatókörébe tartozó alkalmazottak fele esetében magasabb szinten kötötték ezt a megállapodást. A közszférát figyelmen kívül

49. ábra: A munkavállalói képviseleti tevékenység céljára biztosított szabadidő heti átlagban országonként (%)



Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviseltekkel készített interjúk.

hagyva mindkét munkabértárgyalás-típus egyenlő arányban, 44% magasságában képviselteti magát (53. ábra). Ha a közszférát is bevonjuk a vizsgálatba, a legtöbb országban nő a magasabb szintű megállapodások gyakorisága, sőt egyes esetekben – például Lengyelországban, Szlovákiában, Romániában, Horvátországban, az Egyesült Királyságban,

Szlovéniában, Máltán, Írországban, Törökországban és Dániában – ez a növekedés igen nagymértékű. A magasabb szintű tárgyalások fontos szerepet játszanak Ausztriában, Finnországban és Portugáliában is (52. ábra).

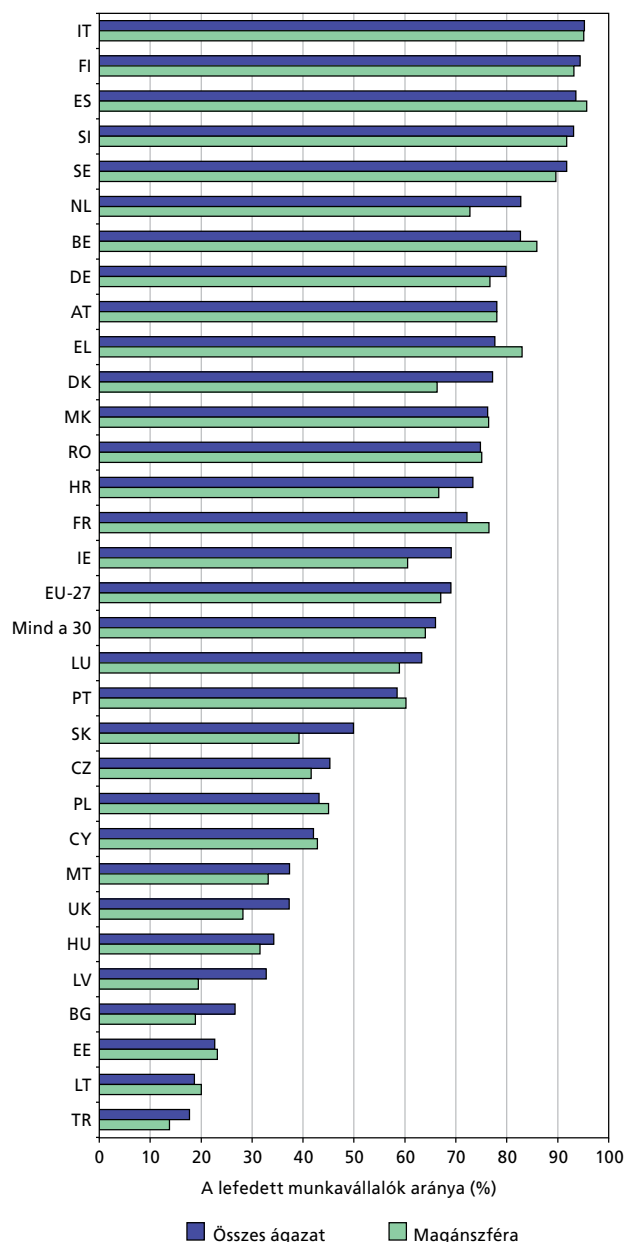
A helyi/vállalati, illetve magasabb szintű tárgyalások eloszlását tekintve szembetűnő szakadék húzódik Európán keresztül. A helyi vagy vállalati szintű tárgyalási mód egyértelműen a kollektív munkabértárgyalások domináns formája az új tagállamokban és a tagjelölt országokban (52. ábra); ez alól csupán Horvátország és Szlovénia jelent kivételt. Az ilyen tárgyalások játszanak fontosabb szerepet az Egyesült Királyságban is, hogyha csak a magánszektor vesszük figyelembe (53. ábra).

Néhány országban – Írországban, Németországban, Hollandiában és Lettországban – nagyobb arányban élnek a magasabb szintű bérmegállapodásoktól való eltérés lehetőségével: a magánszektorban tevékenykedő ír létesítményeknek például mintegy 25%-a jelezte, hogy ez a gyakorlat jellemző rá (53. ábra). Egyes országokban, így Dániában, Svédországban, Olaszországban és Luxemburgban a magánszektorban a létesítmények 15–20%-a számolt be úgy a vállalati, mint a magasabb szintű bérmegállapodások vegyes alkalmazásáról.

Ha a foglalkoztatással súlyozott országos átlagokat használjuk fel és ezt az átlagot egy 0-tól (kizárólag vállalati szint) 100-ig (kizárólag ágazati vagy magasabb szint) terjedő skálára alkalmazzuk, az így kapott indexszel leírható a munkabér-tárgyalási szintek centralizációja (54. ábra).³⁵

Ezen index szerint az országok közötti különbségek a közszféra bevonásától vagy kizárásától függetlenül hasonlóak maradnak. Mindamelllett Horvátországban, Máltán, Lengyelországban, Szlovákiában és Szlovéniában az index jelentős mértékben emelkedik a közszféra bevonásával, míg a legtöbb országban a teljes gazdaság együttes indexe némileg magasabb. A centralizáció Finnországban, Portugáliában és Ausztriában a legmagasabb, ezeket az országokat Olaszország, Spanyolország és Belgium követi. A centralizáció tehát a kisebb észak-nyugati államokban és a három nagyobb déli országban erősebb. Az index látható különbségeket mutat a „régí” és „új” tagállamok között (amennyiben az Egyesült Királyság adatait a közszféra kizárásával vizsgáljuk). Ha csak a magánszektor vizsgáljuk, a tárgyalások jóval decentralizáltabbak és nagyobb arányban

50. ábra: Az alkalmazottak munkabér-tárgyalási lefedettsége országonként (%)

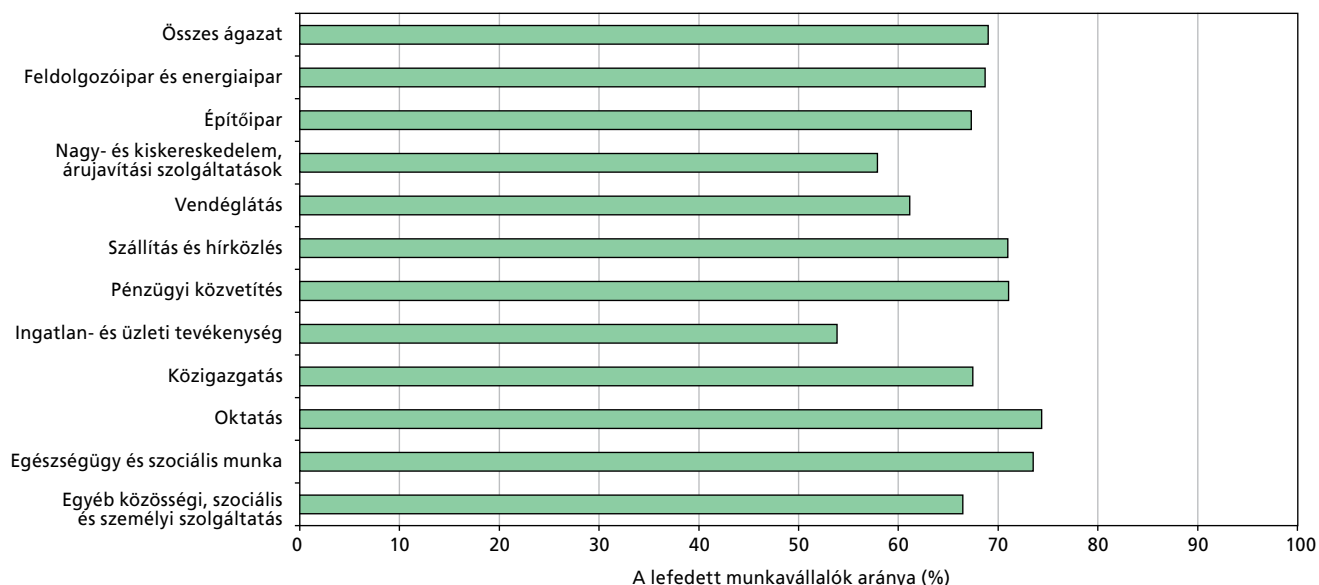


Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, vezetői interjúk.

folynak vállalati szinten Csehországban, Szlovákiában, Romániában, Litvániában és Lengyelországban.

³⁵ Ez az index csak a tárgyalási szint kifejezésére korlátozódik. Visser (2009) és mások szakszervezeti centralizációs indexek alapján végeztek számításokat a munkabértárgyalások centralizációjával kapcsolatban (szintén 0–100-as skála alkalmazásával). Ezek a szakszervezeti centralizációs indexek összetettebb mutatók, amelyek több tárgyalási szint tekintetében figyelembe veszik a szakszervezetek és azok szövetségeinek hatáskörét, egységességét és szervezeti koncentrációját. Visser számított tárgyalásisínt-indexe másfelől egyszerű, szakértői elemzésen alapuló index. A jelen felmérés keretében gyűjtött információk a tárgyalási szintekre vonatkoznak, azonban nem tartalmaznak további információkat a magasabb (ágazati, regionális vagy országos) szintű megállapodások típusáról vagy típusairól és az e szintek közötti koordinációról. A felmérés előnye azonban, hogy nem szakértői elemzésen, hanem a létesítmények empirikus adatainak szintéziséen alapul. Ennélfogva az index jobban különbséget tesz az országok között.

51. ábra: Az alkalmazottak munkabér-tárgyalási lefedettsége ágazonként (%)



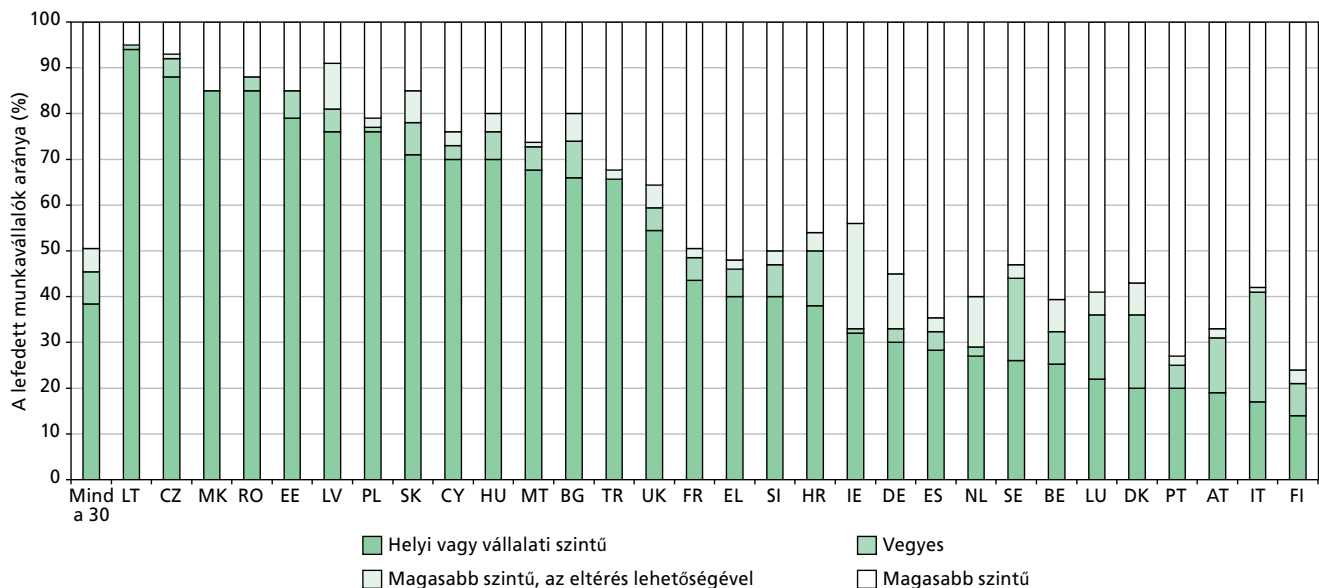
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, vezetői interjúk.

Kombinált munkabér-tárgyalási lefedettség és centralizáció

A munkabértárgyalások lefedettségi és centralizációs adatait kombinálva még láthatóbbá válik a „rég” és „új” tagállamok közötti szakadék (55. ábra). Ebben a tekintetben két csoportot lehet megkülönböztetni: a magasabb centralizációval és lefedettséggel jellemezhető kvadránst az EU-15 országai alkotják (kivéve az Egyesült Királyságot), míg a tizenkét új

tagállam szinte mindegyike az alacsonyabb tárgyalásiszent-centralizációs indexű és lefedettségű kvadránsba tartozik. Az Egyesült Királyság is ez utóbbi csoportba került. Szlovénia és Horvátország szintén kivételt képez, mivel az első csoportban helyezkednek el. Románia és Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság nem illeszkedik ebbe a megosztási sémába, mivel alacsonyabb a munkabér-tárgyalási centralizációs szintje, azonban magasabb a lefedettségi szintje.

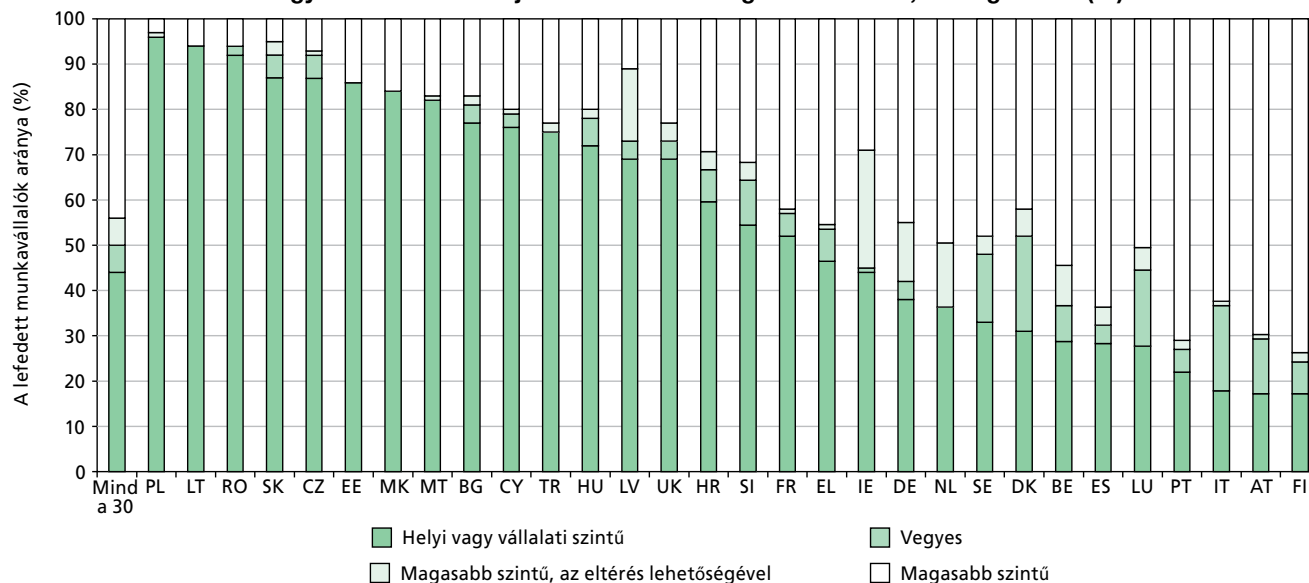
52. ábra: A munkabér-tárgyalás centralizációjának mértéke országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = a bértmegállapodással rendelkező létesítmények. Az adatok foglalkoztatás szerint súlyozottak.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, vezetői interjúk.

53. ábra: A munkabér-tárgyalás centralizációjának mértéke a magánszektorban, országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = a bérmegállapodással rendelkező magánszférabeli létesítmények. Az adatok foglalkoztatás szerint súlyozottak.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, vezetői interjúk.

A rugalmas munkaszervezés közös szabályozása

A felmérés keretében megkérdezték a munkavállalói képviselőket, hogy akár konzultáció, akár tárgyalás útján bevonták-e őket a foglalkoztatás feltételeinek meghatározásába. Az egyszerűen igennel vagy nemmel megválaszolható kérdéssor a felmérés elsődleges témájára, azaz a rugalmas munkaszervezésre összpontosított.

A képviselő rugalmas munkaszervezéssel kapcsolatos döntéshozatalba való bevonása terén összességében egyértelmű eredmények születtek (18. táblázat). Azon munkavállalói képviselőknek, akik létesítményében ez a gyakorlat releváns, 60–65%-a jelezte, hogy bevonták őket a munkaidő-beosztással (a munkaidő hosszával, a túlórával vagy a szokatlan munkaidővel, azaz éjszakai, hétvégi vagy többműszakos munkával) kapcsolatos szabályok, illetve eljárások kidolgozásába. A munkaszerződés rugalmas elemeit illetően már jóval kisebb mértékű a képviselő bevonása: a munkavállalói képviselők mintegy 48%-a jelezte, hogy részt vehetett a határozott idejű szerződésekkel kapcsolatos szabályok és eljárások lefektetésében, míg 44%-uk közreműködött a munkaerő-kölcsönzés igénybevitelében, és 50%-uk a részmunkaidő feltételeivel kapcsolatos döntéshozatalban. A munkavállalói képviselőknek csak kis része számolt be arról, hogy ezeket a foglalkoztatási formákat ellenkezősük

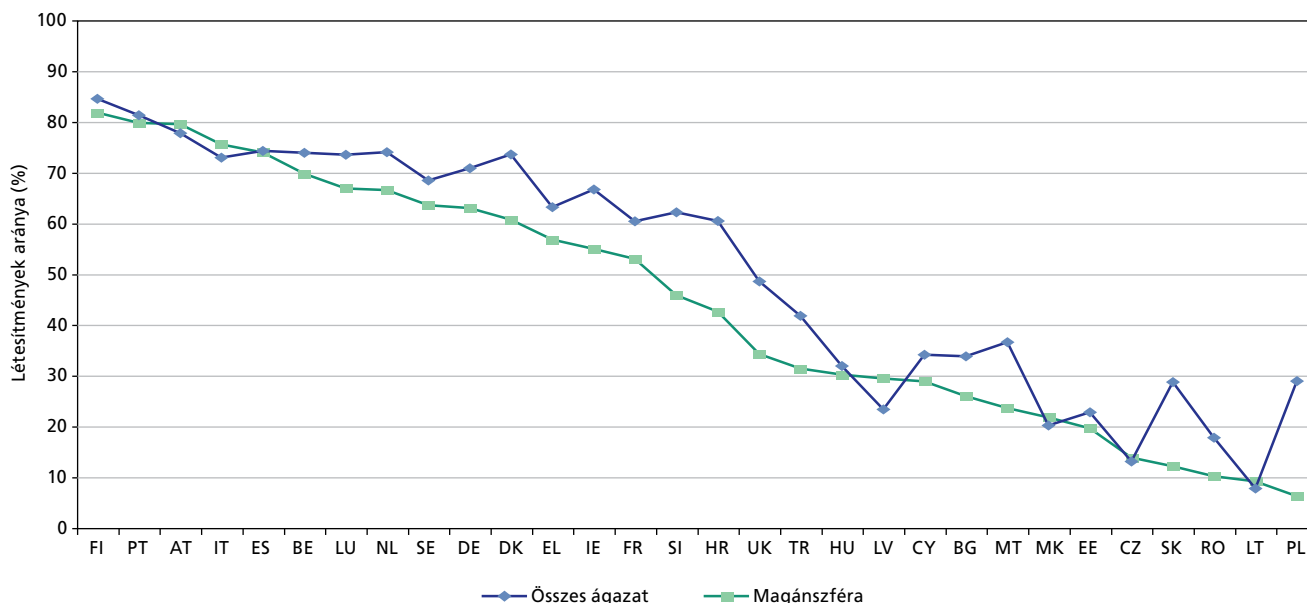
miatt nem vezették be a létesítményben. Bizonyos fokú sikeres blokkolás (6%) csak a munkaerő-kölcsönzés létesítményénél történő alkalmazásával összefüggésben volt megfigyelhető.

A statisztikai elemzés szerint a rugalmas munkaszervezés közös szabályozásával összefüggő eredmények egy olyan skálán foglalhatók össze, amely a '0' ponttól (a munkavállalói képviselő alacsony szintű bevonása a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos kérdésekbe a munkahelyen) az '1' pontig (a munkavállalói képviselő magas szintű bevonása a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos kérdésekbe a munkahelyen) terjed.³⁶ Másiképpen fogalmazva a létesítményekben magas vagy alacsony szintű munkavállalói képviselői részvételi séma figyelhető meg a rugalmas munkaszervezés (alkalmazott) formáival kapcsolatos döntések tekintetében.

Az 56. ábra szemlélteti, hogy az országok között igen nagy különbségek vannak e tekintetben. Németországban, Ausztriában, Szlovákiában, Romániában és Belgiumban figyelték meg a legmagasabb értékeket, a skála másik végpontján pedig nyilvánvalóan alacsonyabb pontértékekkel Portugália, Ciprus, Luxemburg, Dánia és Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság áll. Dánia jelenléte az alacsony részvételi csoportban némileg meglepő a felmérés más eredményei – például a munkahelyi munkavállalói képviselő igen magas szintű lefedettsége és gyakorisága – fényében.

³⁶ Ezt az egydimenziós skálát kategorikus elemeket tartalmazó exploratív faktoranalízis útján ellenőrizték.

54. ábra: A munkabér-tárgyalás szintjeinek centralizációja országonként (%)



Megjegyzés: Bázis = a bérmegállapodással rendelkező létesítmények. Index = ((a bérmegállapodásisint-skála átlagos eredményének négyzetgyöke) – 1)*100.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, vezetői interjúk.

A rugalmas munkaszervezési gyakorlatokról folytatott tárgyalásokban való részvétel a létesítmény méretével arányosan nő: a legmagasabb szintű részvételt a legalább 500 főt foglalkoztató cégeknél mérték (57. ábra).

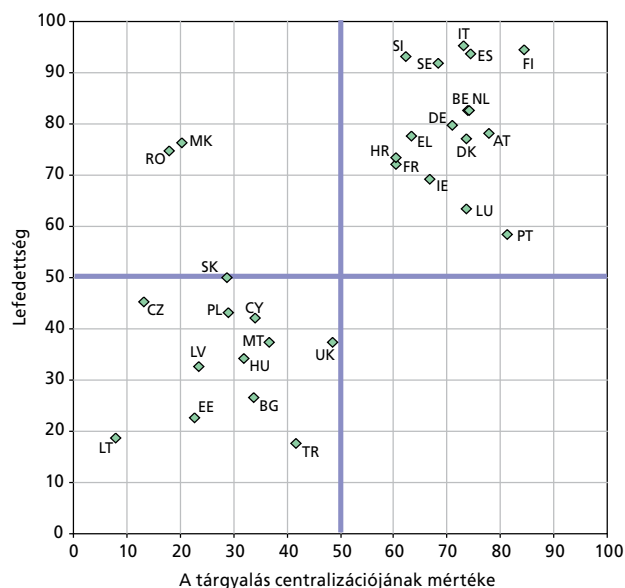
Ágazati nézőpontból a munkavállalói képviselők bevonása az építőiparban, az oktatásban, a vendéglátóiparban, valamint az ingatlanágazatban és az üzleti tevékenységek terén alacsonyabb, mint más iparágakban (58. ábra). A részvétel szintje a feldolgozó- és energiaiparban a legmagasabb, ezt a szállítási és hírközlési ágazat követi.

Figyelembe véve az egyéb szervezési dimenziókat, alkalmazotti profilokat és munkavállalói képviselők jellemzőket, a következő főbb összefüggések határozhatók meg a rugalmas munkaszervezési gyakorlatokkal kapcsolatos döntéshozatalban való részvétel tekintetében.

- Nem mutatható ki különbség a vállalat tulajdoni szerkezte alapján, az aszerint, hogy a vállalat független, köztulajdonban vagy külföldi tulajdonban van-e.
- Az alkalmazotti állomány jellemzőinek bevezetéséből kiderül, hogy azokban a létesítményekben, ahol magasabb a magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörök száma, a részvétel szintje alacsonyabb. Ez az összefüggés a lépésenkénti elemzés során végig fennmarad.
- A szakszervezetek jelenléte és többsége a munkavállalói képviselőben kedvezően hat a részvétel szintjére, hasonlóan az üzemi tanács típusú testület meglétéhez. E munkavállalói képviselők független hatása

azonban megszűnik, ha a szakszervezetek sűrűségét és a munkavállalói képviselők erőforrásait is bevonjuk az elemzésbe.

55. ábra: A munkabér-tárgyalás lefedettségének és centralizációjának indexe országonként (%)



Megjegyzés: Munkabér-tárgyalási lefedettség = a kollektív bérmegállapodás által lefedett munkavállalók százalékos aránya. Centralizációs index = ((a bérmegállapodási-sint skála átlagos eredményének négyzetgyöke) – 1)*100.
 Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, vezetői interjúk.

18. táblázat: A munkavállalói képviselők bevonása a rugalmas munkaszervezés szabályainak/ eljárásainak kialakításába vagy blokkolásába

	Bevonás mértéke %		Blokklás a gyakorlatban %	
	Összes ország	EU-27	Összes ország	EU-27
A munkaidő hosszának meghatározása	63	64	n/a	n/a
A túlóra szabályai és eljárásai	64	64	1	1
Részmunkaidős munka	50	51	1	1
Munkaidőszámla vagy egyéb rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek	60	61	2	2
Többműszakos munkarend	64	65	1	1
Éjszakai munka	65	67	2	2
Hétféligi munka	61	62	2	2
Munkaerő-kölcsönzés	44	44	6	6
Határozott idejű munkaszerveződések alkalmazása	48	48	1	1

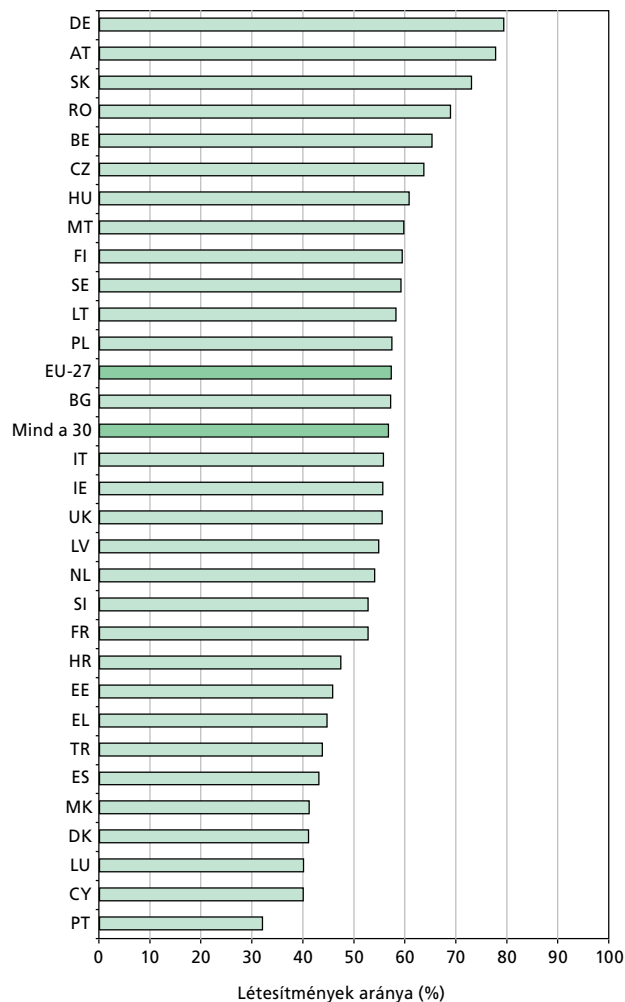
Megjegyzés: Bevonás = konzultációs vagy tárgyalási folyamat útján vagy az egyes tételek teljes blokkolásával, a munkavállalói képviselők elmondása szerint – amennyiben ők maguk vagy a vezetőség úgy ítélték meg, hogy a gyakorlatot alkalmazzák a létesítményben, vagy amennyiben a munkavállalói képviselő jelezte, hogy a gyakorlatot az ő ellenzésük következtében nem vezették be.

Forrás: 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk

- A nagyobb szakszervezeti sűrűség magasabb szintű részvétellel jár együtt.
- Az erőforrások hiánya – például a túl kevés idő vagy az elégtelen tájékoztatás – negatív hatást gyakorol a részvétel szintjére.

Összefoglalásképpen: az elemzés arra mutat, hogy országonként és vállalati méretosztályonként változik a munkavállalói képviselők bevonása a rugalmas munkaszervezéssel kapcsolatos döntéshozatalba. A résztvevő befolyásolja ezenkívül a munkavállalói képviselőknek az üzleti információkhoz, képzéshez és megfelelő időkerethez való hozzáférése is. Az üzemi tanács mint csatorna, illetve a szakszervezeti hatáskör jelenléte kedvezően befolyásolja ezeknek az erőforrásoknak a rendelkezésre állását.

56. ábra: A munkavállalói képviselők bevonása a rugalmassági gyakorlatokkal kapcsolatos döntéshozatalba, országonként (%)



Megjegyzés: Az átlagok kiszámítása során nem zárták ki az egyéb változók hatásait.

Bevonás = konzultációs vagy tárgyalási folyamat útján vagy az egyes tételek teljes blokkolásával, a munkavállalói képviselők elmondása szerint – amennyiben ők maguk vagy a vezetőség úgy ítélték meg, hogy a gyakorlatot alkalmazzák a létesítményben, vagy amennyiben a munkavállalói képviselő jelezte, hogy a gyakorlatot az ő ellenzésük következtében nem vezették be.

Az ábrán bemutatott skála végpontjai: '0' = kismértékű bevonás, '1' = nagymértékű bevonás; az „1” = igen, bevonva” válaszok aránya a 18. táblázatban részletezett gyakorlatok tekintetében.

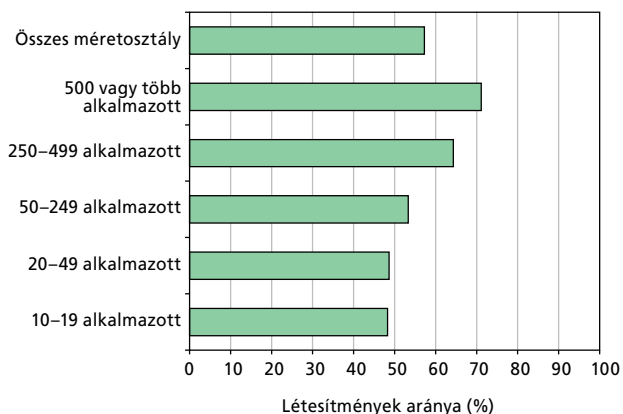
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk.

Szervezett fellépések

A felmérésen belül a munkavállalói képviselőkhez a szervezett fellépések témájában is intéztek egy kérdéssort. A vonatkozó adatok a munkavállalói képviselőkkel rendelkező létesítményekre korlátozódnak. Amint már említettük, a munkavállalói képviselő gyakorisága és lefedettsége

57. ábra: A munkavállalói képviselők bevonása a rugalmassági gyakorlatokkal kapcsolatos döntéshozatalba, méretosztályonként (%)

Megjegyzés: Az átlagok kiszámítása során n



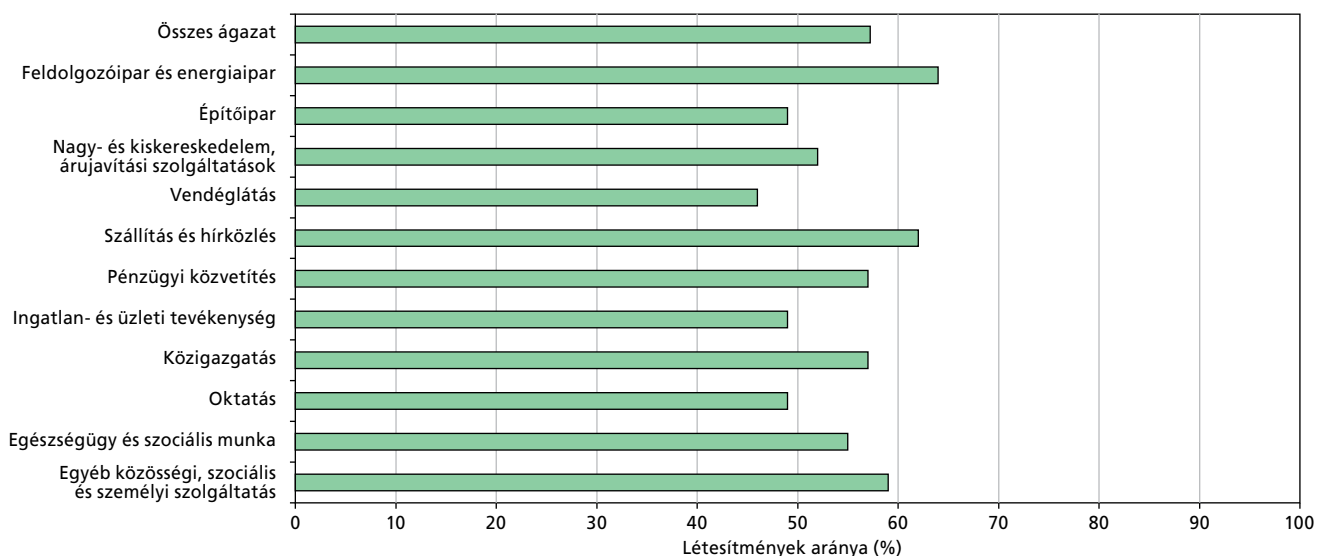
Megjegyzés: Az átlagok kiszámítása során nem zárták ki az egyéb változók hatásait. Bevonás = konzultációs vagy tárgyalási folyamat útján vagy az egyes tételek teljes blokkolásával, a munkavállalói képviselők elmondása szerint – amennyiben ők maguk vagy a vezetőség úgy ítélték meg, hogy a gyakorlatot alkalmazzák a létesítményben, vagy amennyiben a munkavállalói képviselő jelezte, hogy a gyakorlatot az ő ellenzésük következtében nem vezették be. Az ábrán bemutatott skála végpontjai '0' és '1'; az „1” = igen, bevonva” válaszok aránya a 18. táblázatban részletezett gyakorlatok tekintetében. Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk.

országoként jelentős mértékben változik. Egyes államokban – például Svédországban – az ilyen létesítmények szinte reprezentatívnak tekinthetők az egész gazdaságra nézve. Másutt csak egy bizonyos kisebbséget képviselnek – ez a helyzet például Görögországban. Ezt a különbséget figyelembe kell venni az alábbi adatok értelmezésénél. Az adatok tehát a munkavállalói képviselőkkel rendelkező létesítményekre vonatkoznak, nem az összes létesítményre.

Az összes munkavállalói képviselő majdnem 20%-a jelezte, hogy létesítményében 2008-ban sor került valamiféle szervezett fellépésre, és a képviselők további 9%-a számolt be kevesebb, mint egy napig tartó munkaszüneteltetésről (59. ábra). A munkavállalói képviselők mintegy 7%-a nyilatkozott úgy, hogy egy vagy több napig tartó sztrájkot szerveztek, 10%-uk pedig más jellegű szervezett fellépésről számolt be. Ezért, noha a szervezett fellépés nem ritka a képviselőkkel bíró létesítményekben, a sztrájkhoz hasonló jelentősebb konfliktusok nyilvánvalóan meglehetősen kivételesen fordulnak csak elő.

Ezen túlmenően a szervezett fellépések és a sztrájktevékenység nagy részben egy sor, főleg dél-európai országra, valamint Szlovéniára és Csehországra korlátozódik (59. ábra). Fontos azonban megjegyezni, hogy minden országban jelentős évenkénti ingadozás tapasztalható a szervezett fellépések gyakoriságát illetően. Szlovéniában és Csehországban például 2008-ban egészen kivételes

58. ábra: A munkavállalói képviselők bevonása a rugalmassági gyakorlatokkal kapcsolatos döntéshozatalba, ágazatonként (%)



Megjegyzés: Az átlagok kiszámítása során nem zárták ki az egyéb változók hatásait. Bevonás = konzultációs vagy tárgyalási folyamat útján vagy az egyes tételek teljes blokkolásával, a munkavállalói képviselők elmondása szerint – amennyiben ők maguk vagy a vezetőség úgy ítélték meg, hogy a gyakorlatot alkalmazzák a létesítményben, vagy amennyiben a munkavállalói képviselő jelezte, hogy a gyakorlatot az ő ellenzésük következtében nem vezették be. Az ábrán bemutatott skála végpontjai '0' és '1'; az „1” = igen, bevonva” válaszok aránya a 18. táblázatban részletezett gyakorlatok tekintetében. Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk.

19. táblázat: A szervezett fellépések főbb formái, fellépés-típusonként

	Szervezett fellépés – teljes gazdaság	Szervezett fellépés – magánszféra	Sztrájktevékenység – teljes gazdaság	Sztrájktevékenység – magánszféra	Helyi sztrájktevékenység – magánszféra
Munkaidőhöz kapcsolódó kérdések	28	32	26	25	30
A munkaszervezés változásai	36	37	37	35	43
Fizetés	65	57	74	68	61
Egészségi és biztonsági kérdések	19	18	20	20	24
Személyzeti tervezési és toborzási politika	24	20	25	19	23
Szerkezeti változások, például szervezetátalakítás vagy egyesülés	26	30	28	31	37

Forrás: 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk

társadalmi nyugtalanságot tapasztaltak: Szlovéniában 1996 óta először került sor országos szintű tiltakozó kampányra és sztrájkhullámra, Csehországban pedig egy hónapon át tartottak a kormányzati politikát bíráló megmozdulások. Ha csak a sztrájktevékenységet vizsgáljuk, ez a két ország kikerül a vezető csoportból, Görögország azonban továbbra is az élen marad. A sztrájktevékenységet tekintve és az eredményeket a magánszférára korlátozva érdemi fellépések csak Belgiumban, Csehországban, Franciaországban, Németországban, Olaszországban és Portugáliában figyelhetők meg, miközben Görögország mindvégig megtartja listavezető pozícióját. Mintegy 20 ország ért el 3% alatti eredményt e mutató tekintetében. Ha a sztrájkadatokat a helyi szintű konfliktusokra korlátozzuk, azt láthatjuk, hogy a sztrájk mint a cégvezetőséggel folytatott munkahelyi viták során alkalmazott kollektív fellépés egy formája Belgiumban és Olaszországban egy árnyalatnyival gyakoribb, mint a többi országban, ezenkívül bizonyos mértékig gyakorlatnak számít még Franciaországban és Görögországban is.

A munkabér a szervezett fellépéseknek messze a legjellemzőbb kiváltó tényezője, különösen a sztrájktevékenység esetében (19. táblázat). Noha a fizetések továbbra is jelentős tényezőt képviselnek a magánszféra helyi szintű sztrájktevékenységében, más kérdések is egyre inkább terítékre kerülnek: ilyen különösen a munka átszervezése és a szervezetátalakítás egyéb formái.

A vállalatvezetés és a munkavállalói képviselő közötti együttműködés

A kutatások szerint a szakszervezetek és a cégvezetés közötti együttműködő szellem egy sor pozitív hatást gyakorol a szervezet teljesítményére (Kochan és Osterman, 1994; Rüd, 2007), noha erről a hatásról nem egyeznek teljesen a vélemények. A felmérés során csak korlátozott mértékben sikerült vizsgálni az „együttműködési kultúrát vagy légkört”: ehhez arról kérdezték a munkavállalói képviselőket (a vezetőséget nem), hogy a kapcsolat ellenségesnek nevezhető-e, és hogy tesznek-e tényleges erőfeszítéseket a közös

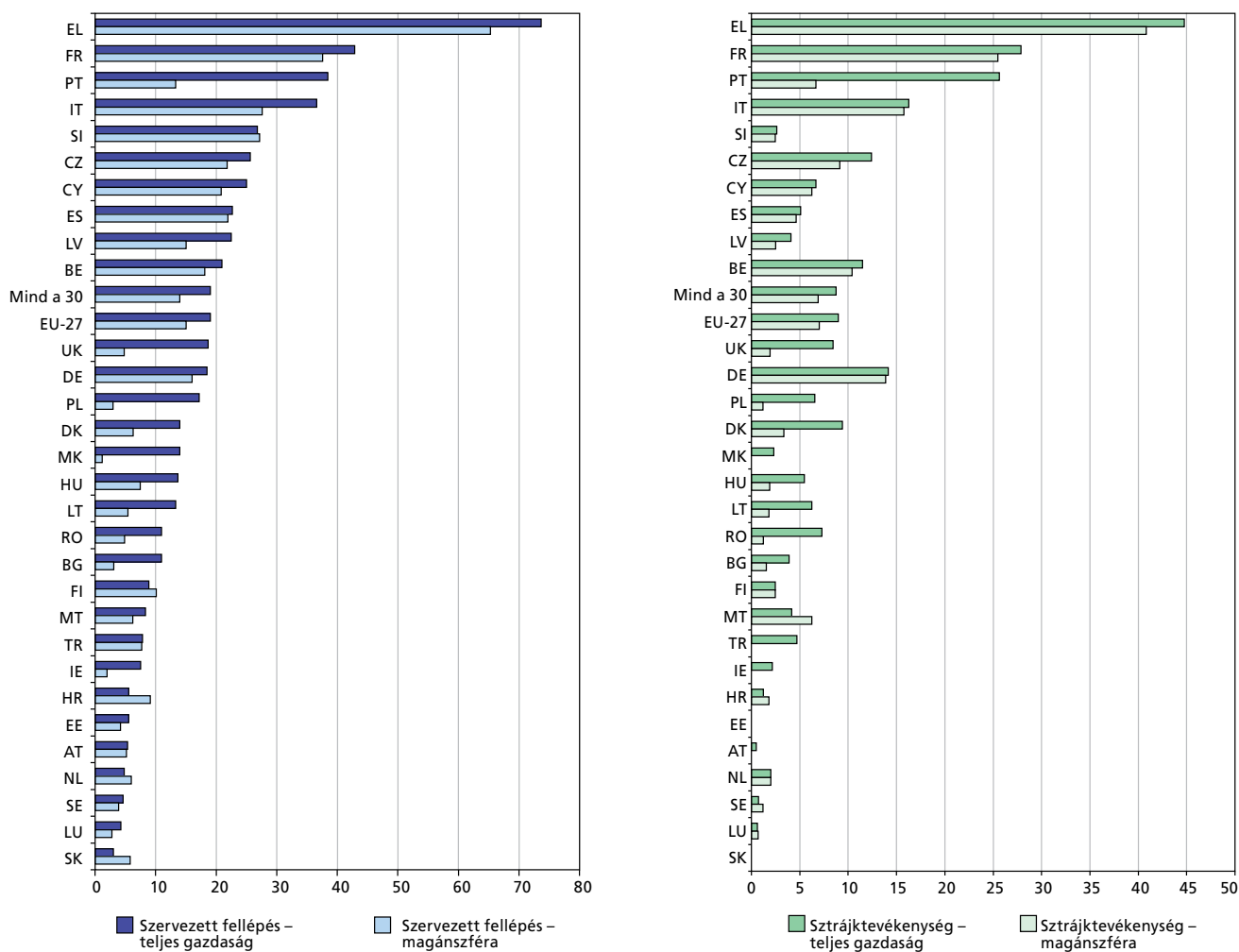
problémák megoldása érdekében. A képviselők ötfokú skálán osztályozhatták ezeket a kérdéseket, ahol az ‘1’ „egyáltalán nem értek egyet”, az ‘5’ pedig „teljes mértékben egyetérték” jelentéssel bírt. Az elemzés céljára ezeket a válaszokat összeadták és 10 pontos skálára kódolták át (60. ábra).

A tízfokú skálán a súlyozott átlagpontszám 7,6 lett. Ez azt jelenti, hogy az európai munkavállalói képviselők jobbra elégedettek a tekintetben, hogy meglehetősen kielégítő együttműködési kultúra áll fenn köztük és a létesítmények vezetősége között. Az együttműködési légkört átlagban Svédországban, majd Lettországon, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban, Bulgáriában, Ausztriában és Dániában érzékelik legkedvezőbbnek. Ezzel szemben különösen alacsony átlagértékek születtek Portugáliában, Olaszországban, Franciaországban és Spanyolországban.

A vállalkozások méretét illetően az együttműködés légköre a kisebb létesítményekben tűnik jobbnak, noha a nagyobb vállalatoknál sem feltétlenül rossz (61. ábra). Ágazati szempontból a vendéglátóiparban, a szállítás és hírközlés terén, valamint a közigazgatásban gyengébb az együttműködési szellem, a legmagasabb pontszámot pedig az oktatásban érték el.

A többváltozós elemzés szerint az ágazat és méreosztály szerinti ingadozás nem kifejezetten jelentős tényező az együttműködési légkör terén tapasztalható eltérések magyarázatában. A közszolgáltatások terén alacsonyabb pontszámok születtek, ezt azonban kompenzálja az oktatási ágazat jobb eredménye. Az alkalmazotti állomány jellemzőinek (például a foglalkoztatottak között a nők arányának) hatása szinte eltűnik, ha az elemzésbe bevezetjük a munkahelyi szociális párbeszédrel összefüggő elemeket. Magasabb pontszámukat csak azok a létesítmények tudták megtartani, ahol nagyobb a magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörök aránya. A szakszervezeti alapú képviselő hajlamosabb a konfrontatívabb megközelítésre, vagy pozitívabban fogalmazva arra, hogy „kiálljon” a vezetőséggel szemben.

59. ábra: Szervezett fellépések és sztrájktevékenység 2008-ban, országonként és fellépés-típusonként (%)



Megjegyzés: Bázis = a munkavállalói képviselettel rendelkező létesítmények aránya (%)

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviseletekkel készített interjúk.

Az erőforrásokhoz kapcsolódó tényezők jelentős mértékben hozzájárulnak az elemzés magyarázóerejéhez. A munkavállalói képviselők minőségi tájékoztatása, valamint a kellő idő és a rendszeres képzés biztosítása elősegítik az együttműködő légkör kialakulását. Nem meglepő, hogy a szervezett fellépések ezzel szemben negatív hatást gyakorolnak az együttműködési szellemre. A rugalmas munkaszervezési gyakorlatokkal kapcsolatos döntéshozatalba való bevonás szintje és az együttműködő légkör közötti korreláció viszonylag magas. Az együttműködő hangulat terén tapasztalható országonkénti eltérések az elemzés során végig fennmaradnak, mindvégig Svédországhé marad a vezető hely. Nyilvánvaló és jelentős negatív országos hatás figyelhető meg Lengyelország, Románia, Franciaország, Olaszország és különösen Spanyolország tekintetében.

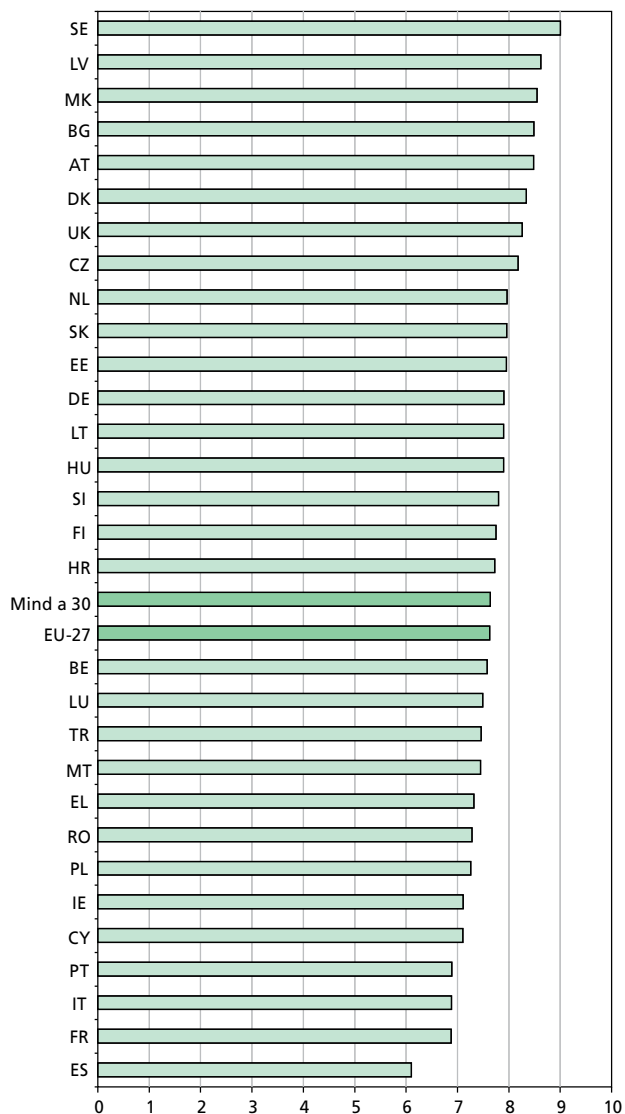
Hatás és támogatottság

A felmérés munkahelyi szociális párbeszéddel foglalkozó moduljának utolsó része a létesítményi munkavállalói képviselet hatására és státuszára összpontosított. Ezzel kapcsolatban két kérdésre kerestek választ: mekkora a munkavállalói képviselet befolyása egyes területeken, valamint mekkora a munkahelyi demokrácia ezen formájának támogatottsága.

Stratégiai befolyás

A munkavállalói képviselőket először arra kérték, hogy osztályozzák befolyásuk mértékét egy sor szervezeti politika tekintetében. A 62. ábrán látható eredmények a munkavállalói képviselők saját bevallásuk szerinti befolyását tükrözik a nagyon gyengétől nagyon erős befolyásig terjedő skálán.

60. ábra: A vezetőség és a képviselet közötti együttműködési kultúra országonként



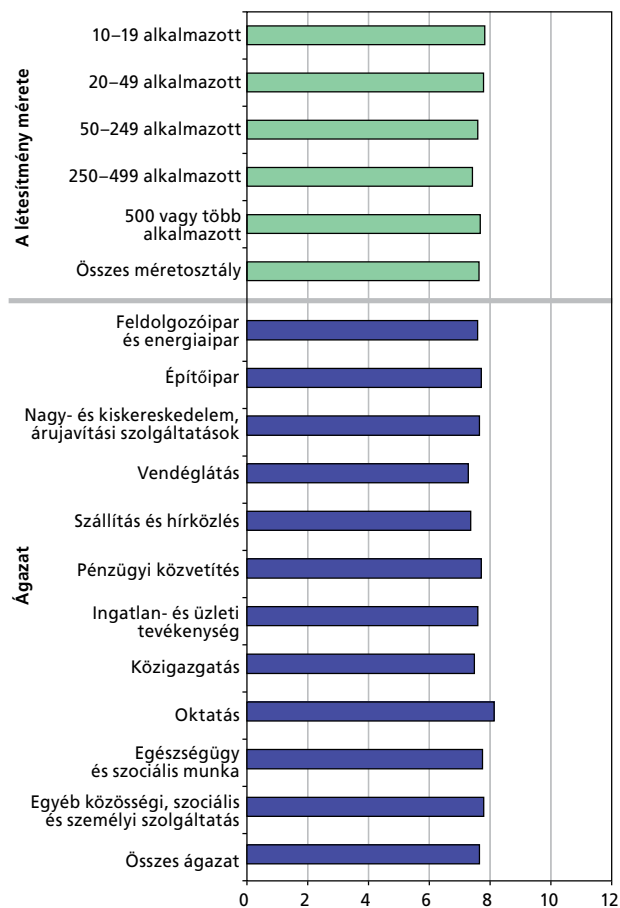
Megjegyzés: Átlagpontszámok egy tíz pontos skálán.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk.

A munkavállalói képviselők befolyása erősnek tekinthető az egészségi és biztonsági kérdésekben, és kisebb mértékben a munkaidővel kapcsolatos szabályozások és egyéni fegyelmi kérdések terén is. Ezzel szemben a munkavállalói képviselők befolyása átlagosan viszonylag alacsony az olyan szervezeti kérdésekben, mint a szerkezetátalakítás, a karriermenedzsment vagy a humánerőforrás-tervezés.

Noha a bérkérdések a munkaügyi kapcsolatok klasszikus tárgyát képezik, ezen a téren általában nem nagy a képviselők befolyása. A munkahelyi szintű ráhatást

61. ábra: A vezetőség és a képviselet közötti együttműködési kultúra méretosztályonként és ágazatonként



Megjegyzés: Átlagpontszámok egy tíz pontos skálán.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk.

torzíthatja az a felmérés által feltárt tény, miszerint a fizetéseket még mindig gyakran a vállalatnál magasabb szinten szabályozzák. Ezt az érvelést azonban a felmérés adatai csak részben erősítik meg. A fizetésekre gyakorolt befolyást a magasabb szintű megállapodás hatálya alá tartozó munkavállalói képviselők átlagosan alacsonyabb szintűként határozzák meg (20. táblázat). Mindamelllett a válaszadók 25%-a a csak vállalati szintű bérmegállapodásokkal bíró létesítményekben is nagyon gyengéként határozta meg a fizetésekre gyakorolt befolyását, 30%-uk szerint pedig ráhatásuk meglehetősen gyenge.

A további statisztikai elemzés szerint az e kérdésekre adott válaszok mögött egyfajta hierarchia rejtőzik, amely egydimenziós mérésre szűkíthető le. Ez a mögöttes vonás összefoglalja a munkavállalói képviselők befolyását, amely az egyik végpontban semmilyen vagy gyenge a működési kérdésekben – ilyen az egészség és biztonság, illetve a napi

20. táblázat:
A munkavállalói képviselő hatása a munkabérekre, a bértmegállapodás típusa szerint (%)

	Nagyon gyenge	Meglehetősen gyenge	Meglehetősen erős	Nagyon erős
Vállalati szintű megállapodás	25	30	34	11
Vegyes	26	29	37	8
Magasabb szintű megállapodás eltérés lehetőségével	27	31	31	10
Magasabb szintű megállapodás	32	33	27	8

Forrás: 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk

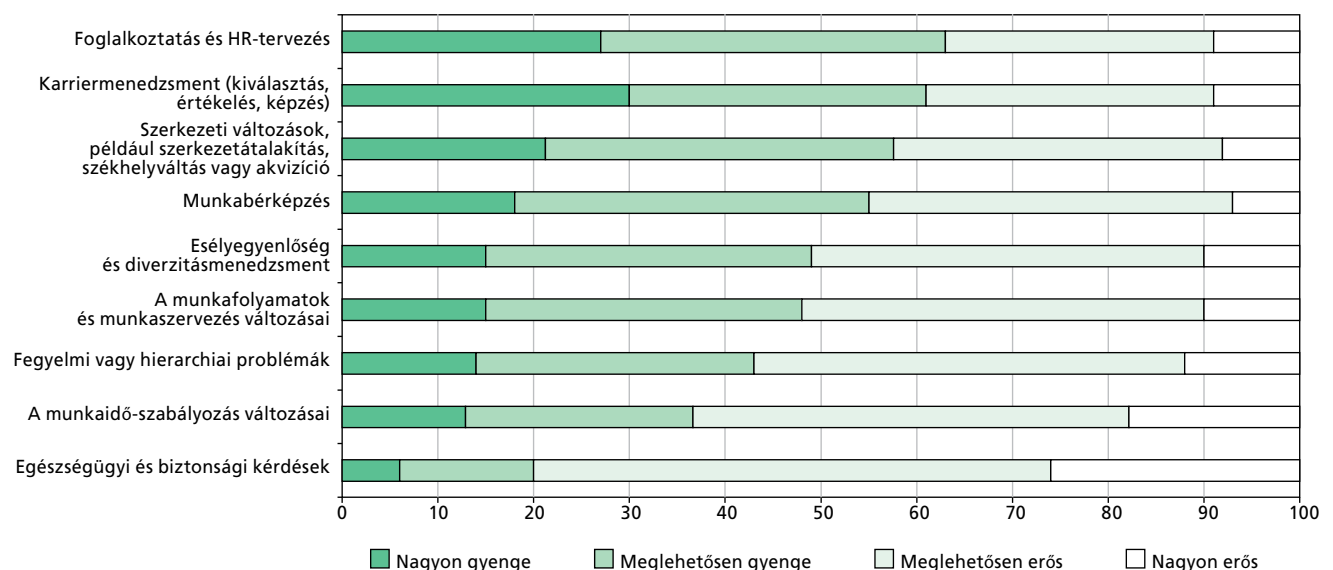
munkafolyamatok vagy a munkaidő változásai –, a másik végpontban pedig erős, még olyan stratégiai kérdésekben is, mint a humán erőforrás-tervezés, a szerkezeti változások vagy a diverzitásmenedzsment. A feltárt hierarchia azt jelenti, hogy a pontszámot kumulatívként lehet értelmezni: ha a magasabb szintű kérdésben létezik befolyás, ez rendszerint az alacsonyabb szintű kérdésekre is igaz. Ezért azok a munkavállalói képviselők, akik állításuk szerint erős vagy nagyon erős befolyással rendelkeznek olyan stratégiai kérdésekben, mint a humán erőforrás-tervezés vagy a szerkezetátalakítás, általában erős befolyást gyakorolnak a működési kérdésekben is. Ennek az ellentéte azonban nem

feltétlenül igaz: a működési kérdésekben kifejtett hatás nem garantálja a stratégiai ügyekre gyakorolt befolyást.

Az egyéni, hierarchiai ügyek rendezése és a munkabérek kérdések meghatározása nem képezi a skála részét. Ezek a problémák a munkahelyi szociális párbeszéd elkülönülő területeiként jelennek meg az elemzésben. A felmérés adatai szerint a bérek kérdéseiben és az egyéni vitarendezésben kifejtett hatás erőssége vagy gyengesége nem függ össze az inkább működési (például egészségi, biztonsági vagy munkaidő-beosztáshoz kapcsolódó) vagy stratégiai (például humán erőforrás-tervezési vagy szerkezetátalakítási) jellegüként meghatározott befolyás meglétével. A vállalati felmérés szerint előfordulhat, hogy egy képviselőnek gyenge a befolyása a munkabérek kérdéseiben, azonban erős a szerkezetátalakítás terén, avagy erős hatást gyakorol az egyéni vitarendezést illetően, de gyenge a hatása a munkaidővel kapcsolatos döntéshozatal terén. Ez az eredmény talán azzal magyarázható, hogy a fizetések kérdését és az egyéni vitákat nem kifejezetten szervezeti szinten rendezik, hanem egyénileg vagy munkajogi alapon (viták), illetve magasabb szinten, ágazati és/vagy országos szintű kollektív szerződések formájában (fizetések).

A 63. ábra a munkavállalói képviselők szervezeti szintű befolyását méri 0-tól 21-ig terjedő skálán.³⁷ Az átlagpontszámok arra mutatnak, hogy a munkavállalói képviselők mérsékelt befolyással bírnak a stratégiai

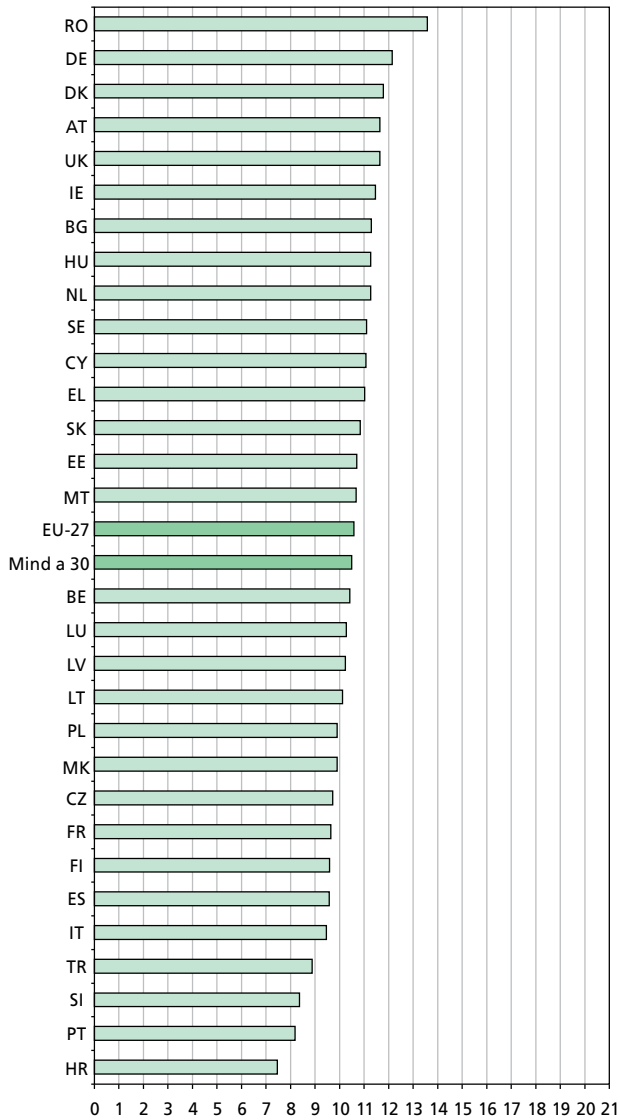
62. ábra: A munkavállalói képviselő befolyása szervezeti kérdésekben (%)



Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk.

³⁷ Hét tétel összesített pontszámán alapuló, 0-tól 21-ig terjedő skála. Minden egyes tétel esetében a 0 a nagyon gyenge, az 1 a meglehetősen gyenge, a 2 a meglehetősen erős, a 3 pedig a nagyon erős befolyásnak felel meg.

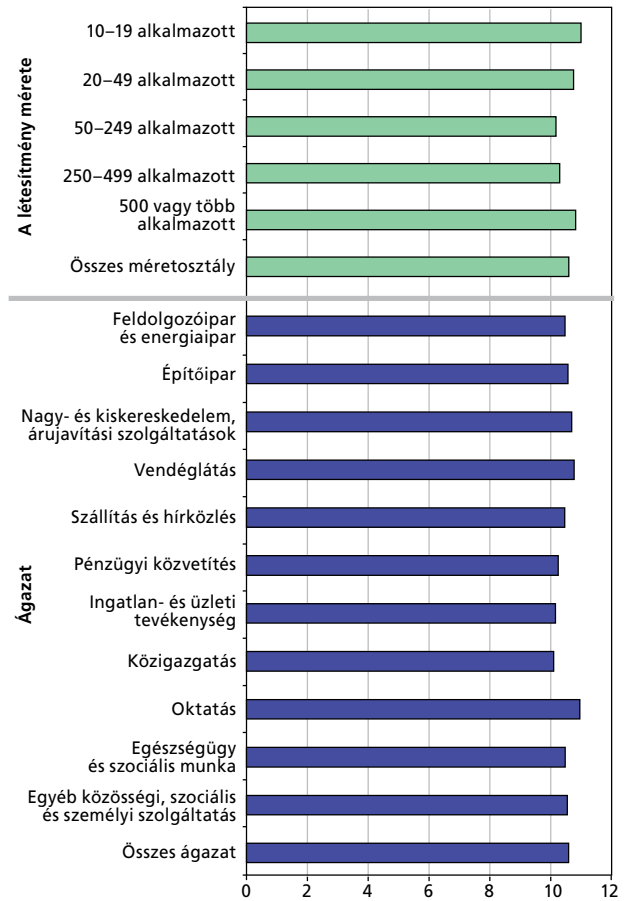
63. ábra: A munkavállalói képviselők stratégiai befolyása szervezeti kérdésekben, országonként



Megjegyzés: A skála 0-tól 21-ig terjed és a befolyásolás következő hét területe pontszámainak összegén alapul: egészség és biztonság, munkaidő-szabályozás, a munkafolyamatok változásai, esélyegyenlőségi politikák és diverzitásmenedzsment, szerkezetátalakítás, karriermenedzsment és embererőforrás-tervezés. Minden egyes tétel esetében a '0' a nagyon gyenge, az '1' a meglehetősen gyenge, a '2' a meglehetősen erős, a '3' pedig a nagyon erős befolyásnak felel meg.
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk.

kérdésekben. A teljes átlag pontosan 10,5, azaz a skála felezőpontja. Ezért az európai munkavállalói képviselők nyilván nem könnyen gyakorolhatnak befolyást az olyan stratégiai (HR) döntésekre, mint a szerkezetátalakítás, a humán erőforrás-tervezés vagy a karriermenedzsmentre vonatkozó szabályok. Az országokat vizsgálva a stratégiai

64. ábra: A munkavállalói képviselők stratégiai befolyása szervezeti kérdésekben, méretosztálynként és ágazatonként



Megjegyzés: A skála 0-tól 21-ig terjed és a befolyásolás következő hét területe pontszámainak összegén alapul: egészség és biztonság, munkaidő-szabályozás, a munkafolyamatok változásai, esélyegyenlőségi politikák és diverzitásmenedzsment, szerkezetátalakítás, karriermenedzsment és embererőforrás-tervezés.
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviselőkkel készített interjúk.

területen Románia, Németország, Dánia, Ausztria és az Egyesült Királyság ért el magas pontszámokat. Ezzel szemben Törökország, Szlovénia, Portugália és Horvátország pontszáma igen alacsony.

Ha a munkavállalói képviselők stratégiai befolyását a vállalkozások mérete szerint vizsgáljuk, megint csak egy görbe mentén ábrázolható az összefüggés, azaz a befolyás a jelek szerint a legalacsonyabb (10–19) és legmagasabb (500 vagy több) alkalmazotti létszámmal működő cégek esetében a legerősebb (64. ábra). A gazdasági ágazatok közül az oktatásban a legerősebb, ezzel szemben a közigazgatásban, a pénzügyi közvetítés terén, valamint az ingatlanágazatban és az üzleti tevékenységek területén a legalacsonyabb az átlagos stratégiai befolyás.

Összességében a lépésenkénti többváltozós (a fenti pontok során alkalmazott faktorokon alapuló) statisztikai elemzés még egyértelműbben megvilágít egy sor fent megállapított különbséget, az alábbiak szerint:

- A szükséges tájékoztatás, a rendszeres képzés és a képviseleti tevékenység ellátásához elegendő idő biztosítása együtt jár a munkahelyi munkavállalói képviselet magas szintű (stratégiai) befolyásával.
- A munkavállalói képviselet intézményi felállása – nevezetesen az üzemi tanács mint képviseleti csatorna, valamint a (sűrűség útján mért) szakszervezeti befolyás – szintén szerepet játszik a folyamatban, mivel kedvező hatást gyakorol az erőforrások rendelkezésre állására.
- Ezek az eredmények az U-görbe jellegű mérhető magyarozatához is segítséget nyújthatnak. Ennek megfelelően a kisebb vállalatok esetében nagyobb az esély arra, hogy a munkavállalói képviselet erősebb stratégiai befolyást gyakoroljon. A vezetőségtől való kisebb távolság nagyobb teret teremthet a befolyásnak. Ugyanakkor más fontos, a befolyás mértékét meghatározó tényezők kevésbé állnak rendelkezésre a kisebb létesítményekben: ilyen többek között az üzemi tanács vagy a szakszervezet által biztosított hatáskör és erőforrások. Ezek a tényezők a vállalkozás méretével párhuzamosan nőnek. Ezzel magyarázható az U alakú relációs görbe.
- Az együttműködés kontra konfliktus dimenziót illetően az elemzés arra mutat, hogy a szervezett fellépések negatívan korrelálnak a munkavállalói képviselők befolyásosságával. Ez az összefüggés eltűnik az „együttműködő munkaügyi kapcsolati légkör” mint változó bevezetésével: a jobb együttműködési kultúra magasabb szintű stratégiai befolyással jár együtt. Nyilvánvaló összefüggés mutatható ki a rugalmas munkaszervezéssel kapcsolatos döntéshozatalban való részvétel és a stratégiai befolyás között is. Természetesen nem könnyű meghatározni az ezek közötti ok-okozati viszonyt: kérdés például, hogy az erős befolyás az együttműködés eredménye, vagy a befolyás hiánya vezet a konfliktusos megközelítéshez.
- Az ágazati különbségek csak elhanyagolható szerepet játszanak, és szinte teljesen eltűnnek, ha az elemzésbe egyéb determinánsokat is bevonunk. Csak az oktatási ágazat emelkedik ki következetesen magasabb pontszámmal a munkavállalói képviselők befolyásának szintje tekintetében.
- Nem meglepő módon a stratégiai befolyás gyengébbnek tűnik a külföldi tulajdonú vállalatoknál. Alacsonyabb a befolyás szintje továbbá azokban a létesítményekben,

ahol magasabb arányban vannak jelen a magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörök. Az egyéb tulajdoni szerkezettel és alkalmazotti állománnyal összefüggő jellemzők nem bizonyultak szignifikánsnak az elemzés szempontjából.

- Még ezen tényezők hatásának kizárása után is kimutathatók különbségek az országok között. Egy sor ország esetében alacsonyabbak a pontszámok. Ilyen egyértelmű negatív hatás figyelhető meg Litvánia, Lengyelország, Csehország, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság, Franciaország, Finnország, Olaszország, Spanyolország, valamint különösen Szlovénia és Horvátország esetében.

A vezetőség és a munkavállalók általi támogatottság

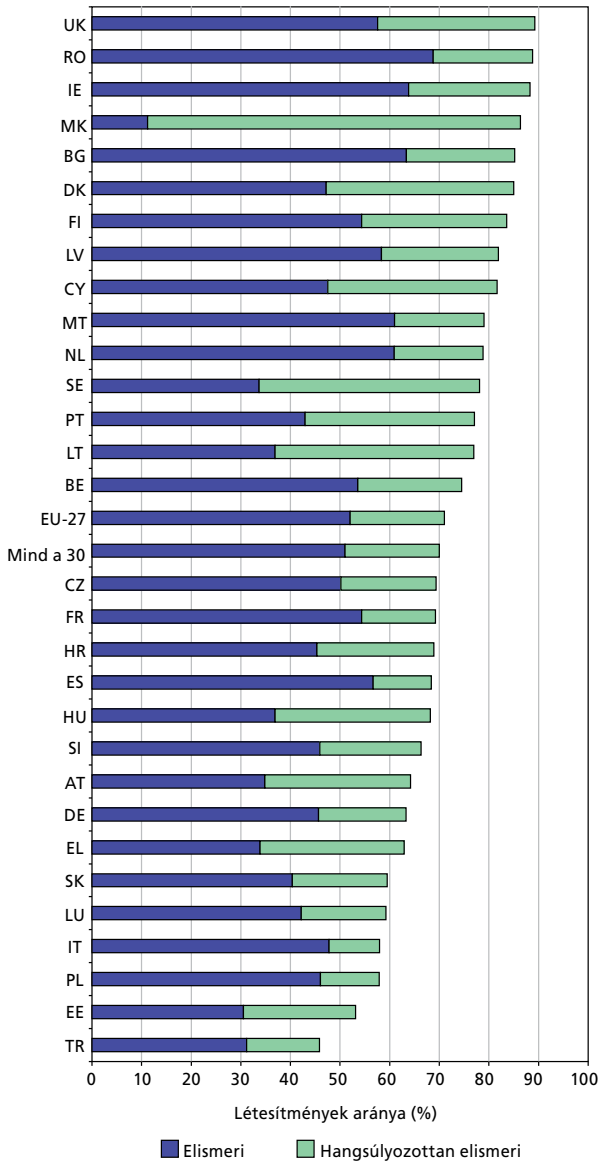
A vállalati felmérés azt is vizsgálta, hogy a vállalatvezetés és az alkalmazottak milyen mértékben támogatják a munkavállalói képviseleket. A központi kérdés e munkaügyi kapcsolati eszköz státusza volt a vezetőség és a munkavállalók szemében, a munkavállalói képviselők észlelése szerint.

A vezetőség szemszögéből

Az európai vállalatoknál dolgozó vezetők összességében pozitívan viszonyulnak a munkahelyi szociális párbeszéd és munkavállalói képviselet hatásához. Az intézményes munkavállalói képviselettel rendelkező társaságoknál a vezetői képviselők 70%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkavállalói képviselet konstruktívan hozzájárul a munkahelyi teljesítmény javítása különféle módjainak feltárásához (65. ábra). Ugyanilyen százalékban értettek egyet azzal az állítással, miszerint ha a munkavállalói képviselővel konzultálnak a fontos változtatásokról, az alkalmazottak elkötelezettebben viszonyulnak ezeknek a változásoknak a végrehajtásához. A vezetők mindössze 30%-a vélekedik úgy, hogy a munkavállalói képviselők bevonása jelentős késésekhez vezet a fontos vezetőségi döntések meghozatalában.

Nemzetközi viszonylatban a munkavállalói képviselettel rendelkező létesítmények vezetősége átlagosan az Egyesült Királyságban, Romániában és Írországban van a leginkább meggyőződve az ilyen képviselet konstruktív értékéről. Ezzel szemben Olaszországban, Lengyelországban, Észtországban és Törökországban a leggyengébb a munkavállalói képviselet értékébe vetett hit. A vállalatok méretét tekintve a pozitív viszonyulás inkább a kisebb létesítményekre jellemzőbb, mint a nagyobbakra. A gazdasági ágazatok tekintetében a feldolgozóiparban, valamint a szállítási és hírközlési ágazatban dolgozó vezetők átlagosan kevésbé vannak meggyőződve a munkavállalói képviselet hozzáadott értékéről. Gyakrabban van ez így akkor is, ha

65. ábra: A vezetőség elismeri, hogy a munkavállalói képviselet konstruktív módon hozzájárul a munkahelyi teljesítmény növeléséhez, országoként (%)

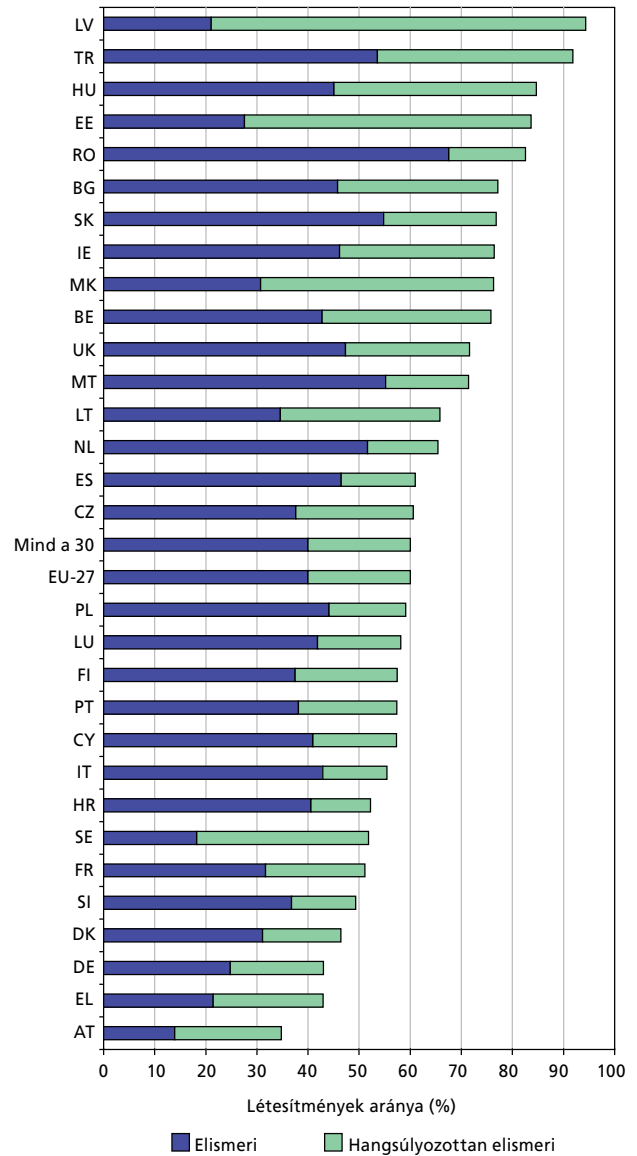


Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, az intézményes munkavállalói képviselettel rendelkező létesítmények vezetőségével készített interjúk.

a munkavállalói képviseletben szakszervezeti testületek is szerepet játszanak: ennek kritériuma a képviselet legalább egy részének szakszervezeti tagsági viszonya.

A vezetők mintegy 60%-a előnyben részesítené a munkavállalókkal való közvetlen konzultációt a létesítményekben (66. ábra). Európában a közvetlenül a munkavállalókkal folytatott konzultációt preferálók aránya Lettorszában és Törökországban a legmagasabb, illetve Németországban, Görögországban és Ausztriában

66. ábra: A vezetőség szívesebben tárgyal közvetlenül a munkavállalókkal, országoként (%)



Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, az intézményes munkavállalói képviselettel rendelkező létesítmények vezetőségével készített interjúk.

a legalacsonyabb. Ezen a téren egyértelmű összefüggés állítható fel a vezetők hozzáállása és a vállalat méretosztálya között: a kisebb létesítmények vezetői sokkal inkább a közvetlen konzultáció pártján állnak. Következésképpen a viszonylag kis vállalkozásokkal operáló ágazatokban magasabb a vezetők közvetlen konzultáció iránti preferenciája: különösen igaz ez az oktatásra, az építőiparra és a vendéglátó-ipari ágazatra.

Munkavállalói támogatottság

Ha azt vizsgáljuk, milyen mértékben támogatják a munkavállalói képviseleteket maguk az alkalmazottak,

a megkérdezett képviselők mintegy 80%-a állítja, hogy a munkavállalók támogatják munkáját (67. ábra). Ez a meggyőződés különösen erős Svédországban és Lettorszában, míg Finnországban és Olaszországban a leggyengébb, noha aránya e két utóbbi esetben is meghaladja a 65%-os átlagot. A vállalatok méretét illetően a képviselet munkavállalói támogatottsága esetében is U alakú görbe rajzolódik ki, azaz a támogatottság a legkisebb és a legnagyobb létesítményekben a legerősebb.

Következtetés

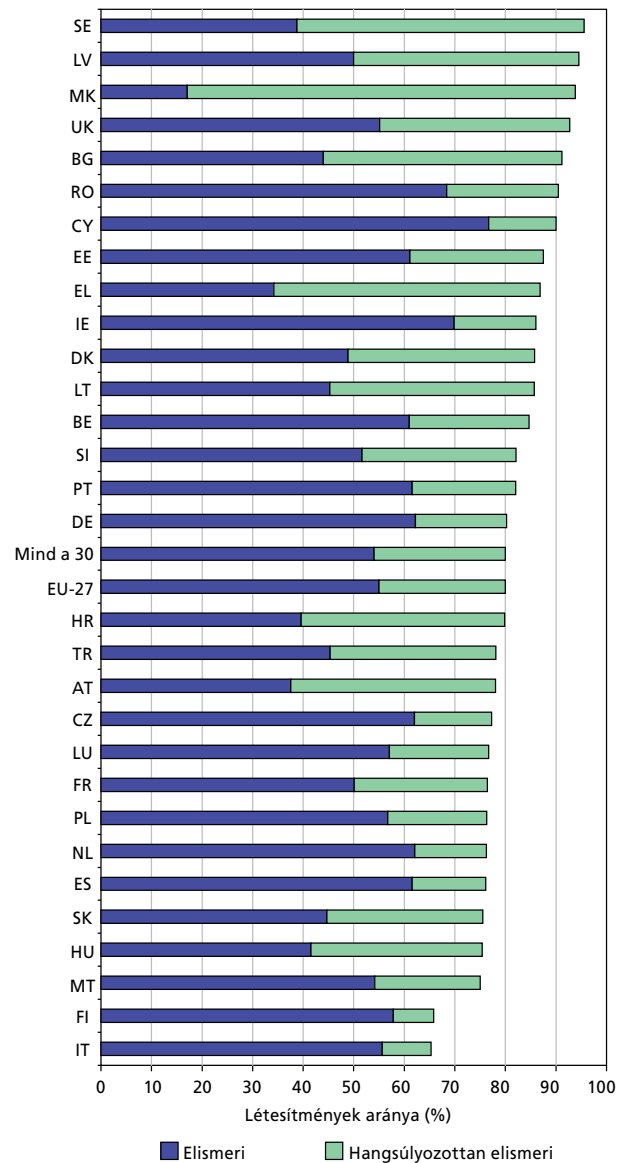
Összefoglalásként azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a fejezetben leírt eredmények biztató képet festenek a szociális párbeszéd terén folytatott európai gyakorlatokról.

Pozitív szempontok

A 2009. évi európai vállalati felmérés alighanem az első olyan tanulmány, amely – bár bizonyos módszertani határok között, mégis – egyedülálló kutatáson alapuló, összehasonlító eredményekkel szolgál a munkahelyi szociális párbeszéd és munkavállalói képviselet jellegéről és minőségéről Európában. Amint az alábbi következtetésekből is kiderül, ezek a komparatív megállapítások általában kedvező képet festenek a munkaügyi kapcsolatok e kollektív eszközéről.

- Európában a fizetés meghatározásának legáltalánosabb módja a kollektív tárgyalások módszere – három munkavállaló közül kettő valamilyen, vállalati vagy magasabb szinten kötött kollektív bérmegállapodás hatálya alá tartozik.
- Az európai alkalmazottak több mint 60%-ának érdekeit valamely elismert munkavállalói képviseleti intézmény védi.
- Az ilyen képviseleti struktúrák mintegy 86%-ának van szakszervezeti kötődése, ebből 63%-nak szakszervezeti többsége.
- A legtöbb képviseleti struktúra hozzáféréssel rendelkezik a hatékony működéséhez szükséges fő erőforrásokhoz: a munkavállalói képviseleti struktúrák mintegy 85%-a legalább évente egyszer tájékoztatást kap a létesítmény pénzügyi, gazdasági és foglalkoztatási helyzetéről; 65% úgy véli, hogy ez a tájékoztatás rendszerint gyors, 75% szerint pedig általában kellőképpen részletes. A képviselők 72%-a részesen rendszeresen képzésben, és 75%-uk találja elegendőnek a képviseleti teendőik ellátásához számukra általában biztosított fizetett munkaidőkeretet.
- Azoknál a vállalatoknál, ahol nagyobb a vezetőségtől való távolság, nagyobb az esélye a jogszabályban előírt

67. ábra: A munkavállalói képviselet munkavállalók általi támogatottsága országonként (%)



Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés, a munkavállalói képviseletekkel készített interjúk.

munkavállalói képviselet jelenlétének: ez különösen jellemző a leányvállalatokra, a külföldi tulajdonú vállalatokra és a kevesebb magas szintű szakképzettséget igénylő munkakört fenntartó cégekre.

- A munkavállalói képviselők közel 66%-a jelezte, hogy részt vehettek a munkaidőkérdésekre vonatkozó szabályok és eljárások meghatározásában.
- A munkavállalói képviselők általában úgy találták, hogy a köztük és a létesítmény vezetése között folyó párbeszéd kedvező, együttműködő légkörben zajlik.

- A munkavállalói képviselők nagy többsége (80%) úgy véli, hogy az alkalmazottak támogatják a munkájukat.
- Az európai vállalatoknál dolgozó vezetők többsége (70%) összességében pozitívnak találja a munkahelyi szociális párbeszéd és munkavállalói képviselet hatását.

Korlátok

Bár ezek az eredmények azt mutatják, hogy Európában erős a hagyományos munkahelyi szociális párbeszéd, annak nyilvánvalóan megvannak a maga korlátai is:

- A munkavállalói képviselet sok létesítményben az egészségi és biztonsági ellenőrzésre korlátozódik vagy informálisan szerveződik.
- A képviselők harmada a társaság gazdasági és pénzügyi helyzetéről rendszertelen tájékoztatást kap, legfeljebb évente egyszer.
- A képviselők mintegy 17%-a jelezte, hogy feladataik ellátásához nem jogosultak semmilyen fizetett szabaddíőre.
- A szerződéses rugalmasságról szóló döntésekben való részvétel korlátozottabb, mint a rugalmas munkaidő-beosztásra vonatkozó döntésekben – a szerződéses rugalmasságot alkalmazó vállalatoknál a képviselők közel 50%-a számolt be a döntésben való részvételről.
- A munkavállalói képviseletek meglehetősen behatárolt stratégiai befolyással rendelkeznek.
- Bár a vezetők többsége úgy véli, hogy a munkahelyi szociális párbeszédnek vannak pozitív hatásai, 60%-uk mégis azt jelezte, hogy előnyben részesíti a létesítmény alkalmazottaival való közvetlen konzultációt.

Változó tapasztalatok

Amint az alábbi megállapítások tükrözik, az elemzés Európán belül fontos különbségeket tárt fel a munkahelyi szociális párbeszédrel kapcsolatban.

- Az európai vállalati felmérés adatai megerősítik a volt EU-15 és a 12 új tagállam közötti különbségeket a bértárgyalások lefedettségét és szintjét tekintve.
- Ennél is fontosabb, hogy – bár akadnak kivételek – a munkahelyi szociális párbeszéd erős létesítményi szintű megvalósítása sokkal inkább az észak-európai országokra jellemző, mintsem a déliekre. A dél-európai országokban a törvényes munkavállalói képviselet fejletlenebb megvalósítását és eltérő, jóval konfrontatívabb folyamatait tapasztalhatjuk, még az egyéb változók, például a vállalkozások méretének és

gazdasági tevékenységének figyelembevételével is. Ezen állítás alól kivételt képez Bulgária és Románia, illetve kisebb mértékben Horvátország és Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság.

- A felmérésben vizsgált 30 országból 20-ban a helyi munkavállalói képviselet igen ritkán folyomodik sztrájkhoz.
- A kisebb és nagyobb létesítmények között sok különbség figyelhető meg. A nagy létesítményekben magasabb a munkavállalói képviselet előfordulási aránya. Ugyanakkor a szociális párbeszéd gyakorlatait tekintve a kisebb szervezeteknél csökken a távolság a vezetőség és a képviselet között, ami ösztönözheti az intenzív, együttműködő szociális párbeszédet. A források és a törvényes csatornák azonban jóval kevésbé állnak rendelkezésre, ami meggátolja a párbeszéd továbbfejlődését. Ennek eredményeként a létesítmény mérete és a munkahelyi szociális párbeszéd minősége közötti kapcsolat egy görbével írható le.
- Az ágazati különbségek sokszor más szervezeti különbségekkel magyarázhatók. Az oktatási ágazat és az alapvető iparágak a jól bejártott munkahelyi szociális párbeszéd kiváló példái.
- Az alkalmazotti állomány jellemzőinek csak kis szerepe van a különbségekben, amit kedvezően lehet értelmezni: a munkahelyi szociális párbeszéd ezek szerint nem tekinthető olyan kirekesztő gyakorlatnak, amely csak bizonyos alkalmazotti kategóriákra korlátozódik.

Az előrelépés lehetőségei

Még mindig jelentős kiegyensúlyozatlanság figyelhető meg a szóban forgó országok között a tájékoztatás és konzultáció e jogszabályban előírt formájának lefedettsége tekintetében.

Feltétlenül fejlődésre van szükség a munkavállalói képviselőkkel személyzeti ügyekben folytatandó, tervezett stratégiai konzultáció terén is. E tekintetben nem nagyok a tagállamok közötti különbségek. A vállalati felmérés elemzéséből kiderül, milyen fontosak a munkavállalói képviselők számára az ahhoz szükséges erőforrások, hogy érdemben részt tudjanak venni ezen kérdések megvitatásában. A vezetői döntésekben való részvétel és azok befolyásolása szorosan összefügg azzal, hogy a munkavállalói képviseleteknek milyen lehetőségeik vannak a minőségi tájékoztatást, a rendszeres képzést és az elegendő időt tekintve. Ezen túlmenően az üzemi tanács mint csatorna, illetve az erős szakszervezeti befolyás meglehetősen kedvezően befolyásolja ezeknek az erőforrásoknak a rendelkezésre állását.

Az európai vállalati felmérés keretében a cégvezetőknek készült kérdőív felkérte a vezetőket több különféle, a vállalatuk teljesítményével kapcsolatos szempont értékelésére. Így olyan teljesítménymutatókhoz jutottunk, amelyek betekintést nyújtanak a humánpolitikai eszközök és igazgatási technikák alkalmazásába, valamint szubjektív képet festenek a munkavégzés légköréről, a gazdasági helyzetről és a munkaerő-termelékenységről. A vezetőket megkérték, hogy számoljanak be az alkalmazottak számának változásairól és a legproblematikusabb személyzeti kérdésekről, például a rendszeres munkahelyi távollétról, a motivációhiányról, vagy az alkalmazottak toborzásával vagy megtartásával kapcsolatos problémákról. Ezen túlmenően az igazgatási rendszerekre és szervezési folyamatokra vonatkozó kérdések a vállalatok átfogó teljesítményével összefüggő tényekre is rávilágítottak.

Amint a bevezetésben olvasható, e felmérési szakasz interjúit a jelenlegi gazdasági válság kezdeti időszakában készítették el. Emiatt várható, hogy a vezetők – elsősorban a 2004/2005. évi vállalati felmérés adataihoz viszonyítva – meglehetősen eltérően ítélik meg cégük teljesítményét. Ezért e szubjektív értékelések értelmezése során némi óvatossággal kell eljárni. Mindamelllett a felmérés egyedülálló lehetőséget biztosít arra, hogy pillanatfelvételen rögzítsük a felmérés időpontjában uralkodó társadalmi és gazdasági klíma vonzatait. Hogyan reagáltak például a cégek Európa-szerte erre a világméretű gazdasági felfordulásra? Vannak-e egyértelmű jelei annak, hogy a munkahelyeken a labilis gazdasági helyzet miatt súrlódásokra került volna sor? Láthatóan különböző módon számolnak-e be erről a cégek az ország, az ágazat és a méret függvényében?

Ez a fejezet először is a 2004/2005. évi felmérés adatainak felhasználásával alapvető áttekintést nyújt a különféle teljesítménymutatókról, és lehetőség szerint a tendenciákról is. Ezután a humán erőforrás-menedzsment bizonyos szempontjaira – például a képzésre, a humánpolitikai akadályokra és a javadalmazásra – összpontosít ezekkel a teljesítménymutatókkal összefüggésben, és azt vizsgálja, hogyan kapcsolódnak ezek a vállalatok teljesítményéhez. Noha ebből a leíró elemzésből nem vonhatók le ok-okozati következtetések, felfedhet olyan összefüggéseket, amelyek alapul szolgálhatnak a jövőbeni kutatásokhoz.

Teljesítménymutatók

A rugalmas munkaidő-beosztás, a munkavállalók pénzügyi részvétele és a szociális párbeszéd képezte a 2009. évi európai vállalati felmérés központi témáját. Közelmúltbeli kutatások szerint a rugalmas munkahelyi gyakorlatok és a humánpolitika nagymértékben eltérő hatást gyakorolhat e gyakorlatok céljától függően, és

különösen aszerint, hogy hogyan kombinálják az egymást kiegészítő intézkedéseket (lásd például: Michie és Sheehan-Quinn, 2001; Chung, Kerkhofs és Ester, 2007). Ezért fontos annak tanulmányozása, hogy mely cégek milyen stratégiákat választottak – például a létesítmények ágazatok és országok közötti összehasonlításával, vagy olyan más cégjellemzők figyelembevételével, mint a méretosztály vagy az alkalmazotti állomány összetétele. Ezekhez az összehasonlításokhoz a teljesítménymutatók jelentik az egyik legérdekesebb háttérváltozót. A létesítményeknél végzett felmérések vagy panelek egyedülálló lehetőséget biztosítanak az ilyen tanulmányok számára. Különösen igaz ez a 2004/2005. évi és a 2009. évi európai vállalati felmérések esetében, mivel azok szinte az összes uniós tagállamra vonatkozóan összegyűjtik ezeket az információkat. Ez lehetővé teszi az Unión belüli hasonlóságok és különbségek tanulmányozását, valamint az elkövetkezendő felmérésekkel való összevetésen keresztül a tendenciák nyomon követését. A leíró elemzések elmélyítése érdekében meg kell határozni azt is, hogy egy adott gyakorlatot vagy stratégiát alkalmazó vállalatok jobban vagy rosszabbul teljesítenek-e más cégeknél. Ezért igen szerencsés, hogy a 2009. évi felmérés a vállalatok teljesítményével kapcsolatos mutatókat is magában foglalja.

A teljesítmény mérése

A teljesítmény mérése nem is olyan egyszerű, mint amilyennek tűnhet. A teljesítmény többdimenziós fogalom, amely igen sokféle, egy adott vállalkozás sikerességének mértékét meghatározó szempontot foglal magában. A teljesítmény mást jelenthet a magán- és a közsférában. A szűkebb meghatározás a nyereséggel, a forgalommal, az eladásokkal vagy a piaci részesedéssel függ össze. A tágabb értelmű meghatározások olyan szempontokat is magukban foglalhatnak, mint a növekedési potenciál, a termékek és szolgáltatások minősége, a munkahelyi légkör, az innovációs potenciál, a jó minőségű munkaerő bevonására való képesség, a munkaerő-vándorlás vagy a rendszeres munkahelyi távollét kérdése. Ezen túlmenően előfordulhat, hogy egy vállalat bizonyos szempontokból jól teljesít, más szempontokból azonban nem.

E tekintetben a teljesítménymutatókat illetően általában az alábbiakat különböztetik meg:

- kvantitatív, más néven „objektív” mutatók;
- kvalitatív, más néven „szubjektív” mutatók – a szubjektív mutatók gyakran a válaszadók értékelését is tükrözik.

Mind egyik típusú mérőszám esetében más-más lehetőségekkel és akadályokkal kell számolni a kérdőív megtervezése során. Noha esetleg úgy tűnhet, hogy az „objektív” és „szubjektív” kifejezések magasabb

és alacsonyabb szintű megbízhatóságra utalnak, ez az értékelés általában nem állja meg a helyét. Az, hogy adott esetben kvantitatív vagy kvalitatív mutatókat érdemes használni – olyan értelemben, hogy ezek közül melyik biztosítaná a relevánsabb és megbízhatóbb információkat –, elsősorban attól függ, hogy milyen kutatási kérdéseket vizsgálunk és milyen teljesítménydimenziókat veszünk figyelembe, másodsorban pedig az interjú módszerétől (a 2009. évi felmérés esetében ez a cégvezetőkkel és munkavállalói képviselőkkel folytatott telefoninterjú volt). A humán erőforrás-menedzsmenthez, innovációhoz és munkaszervezéshez kapcsolódó teljesítménymérésről szóló irodalom a következő dimenziókat ítéli relevánsnak:

- a pénzügyi eredmények, például forgalom, nyereség vagy hozzáadott érték;
- a munkatermelékenység mutatói;
- a termékek és szolgáltatások minősége;
- az alkalmazottak számának növekedése;
- munkaerő-vándorlás;
- rendszeres munkahelyi távollét;
- az alkalmazottak motiváltsága és a munkahelyi légkör;
- a betöltetlen álláshelyek száma és az új munkaerő felvételének nehézségei;
- túl kevés vagy túl sok munkatárs felvétele.

Bizonyos sajátos termelési folyamatoktól eltekintve nehezen mérhető az egyedi munkavállalók vagy vállalati részlegek termelékenysége. A létesítmények vagy vállalatok szintjén a termelékenységet rendszerint a munkavállalónkénti hozzáadott értékben mérik. Ilyen meghatározás esetén a termelékenység szorosan összefügg a pénzügyi kulcsadatokkal. A fent felsorolt dimenziók legtöbbjében mind kvantitatív, mind kvalitatív mutatók használhatók, és az információk vonatkozhatnak úgy a jelenlegi helyzetre, mint egy adott időszak során bekövetkező fejlődésre, a várható jövőbeni fejleményekre vagy más hasonló létesítményekkel, vagy regionális vagy ágazati átlagokkal való összehasonlításon alapuló értékelésre.

A vállalatok gazdasági teljesítményének legközvetlenebb kvantitatív mutatói a nyereség, a forgalom és a hozzáadott érték (a költségekkel csökkentett forgalom). Ezeket általában fejenkénti adatokként adják meg, a nyereség pedig a forgalom százalékában is kifejezhető. A tapasztalatok szerint az ilyen számadatokra vonatkozó kérdések esetében viszonylag magas a válaszadás megtagadásának aránya –

akár azért, mert a válaszadónak nem állnak rendelkezésére pontos számadatok a telefoninterjú során, akár mert ezt az információt bizalmasnak tekintik és ezért még egy anonim tudományos felmérés céljára sem adják ki azokat. A létesítményekben végzett felmérések sajátos problémája, hogy ezek az adatok gyakran nem állnak rendelkezésre a több telephellyel rendelkező vállalat egyéni létesítményei tekintetében. Az ilyen típusú mérések másik korlátját az jelenti, hogy az adatok az ágazatok, méretosztályok és régiók között nem tökéletesen összevethetők, mivel ugyanaz a forgalmi adat vagy fejenkénti hozzáadott érték egyik esetben jó, másik esetben viszonylag gyenge teljesítményt tükrözhet. Az OSA³⁸ Labour Demand Panel (egy létesítményekkel kapcsolatos, jelenleg telefoninterjúk és írásbeli kérdőív használatával végzett holland felmérés) gyakorlatából az derül ki, hogy a fent említett okok miatt nem szabad forgalommal és nyereséggel kapcsolatos kérdéseket feltenni a vezérigazgatókkal vagy humán erőforrás-igazgatókkal folytatott telefoninterjúk során. Másfelől a tapasztalatok szerint más jellegű kvantitatív információkra – például a betöltetlen állások számára, az alkalmazotti létszám alakulására vagy a munkahelyi távollét mértékére – rá lehet kérdezni a telefoninterjúk során.

A 2009. évi felmérés kérdőívének kidolgozása során gondosan mérlegelték az azzal kapcsolatos lehetőségeket és megfontolásokat, hogy milyen termelékenységgel és vállalati teljesítménnyel kapcsolatos információkra érdemes rákérdezni a telefoninterjúk keretében, és ennek során figyelembe vették a más felmérések (például az egyesült királysági munkahelyi munkaügyi kapcsolati felmérés [*Workplace Employment Relations Survey*]) során a teljesítmény mérésével összefüggésben szerzett tapasztalatokat is. Mérlegelték további külső információforrások felhasználását is: ennek során például az interjú adatait megfeleltethetik a hivatalos nyilvántartásokból vagy nyilvánosan hozzáférhető forrásokból, például vállalati beszámolókból nyert adatoknak. Legalább a cégek egy része esetében rendelkezésre áll ilyen jellegű információ. Ezekhez az adatokhoz azonban az interjú és a nyilvántartás adatainak megfeleltetési lehetőségei szempontjából általában korlátozott vagy – a céges beszámolóban és más nyilvánosan hozzáférhető forrásokban való egyéni keresés esetében – igen munkaigényes a hozzáférés. A létesítményekben végzett felmérések során a külső információkkal történő megfeleltetés terén szerzett korábbi tapasztalatok alapján felmerül néhány módszertani jellegű probléma. Gondot jelenthet például, hogy különféle egységekhez kapcsolódó információk rendelkeznek egymáshoz: a felmérés adatai például a helyi létesítményre, míg a nyilvántartásokból és

³⁸ Munkaügyi Kutatóintézet (Organisatie voor Strategisch arbeidsmarktonderzoek, OSA)

más nyilvános forrásokból származó adatok rendszerint a vállalat egészére vonatkoznak, ami fontos különbség a több telephellyel rendelkező vállalatok esetében.

További nehézséget okoz, hogy a hozzáférhető nyilvántartási adatok tartalmukat (forgalom, hozzáadott érték, nyereség) és referencia-időszakukat (a rendelkezésre álló adatok elévültek lehetnek) tekintve eltérőek lehetnek. A termelékenységgel és teljesítménnyel kapcsolatos adatok „szubjektív” vagy kvalitatív mutatók segítségével is gyűjthetők: ilyen mutató lehet például a vállalat versenytársakéhoz viszonyított termelékenysége, a termelékenység múltbeli alakulása vagy a jövőbeni várakozások. Ugyanez vonatkozik a létesítmény gazdasági helyzetével összefüggő mutatókra is (például arra, hogy az igen nyereséges, nyereséges vagy nem nyereséges, a versenytársakhoz képest mennyire nyereséges), illetve a termelékenység időbeni alakulására. A vállalati teljesítmény különféle szempontjainak tükrözéséhez a mutatóknak figyelembe kell venniük az alkalmazotti létszám tényleges múltbeli, illetve várt jövőbeni alakulását, valamint az alkalmazottak motivációjával, toborzásával, a munkaerő-vándorlással és a rendszeres távolléttel összefüggő múltbeli vagy esetleges jövőbeni problémákat. A tapasztalatok szerint ezek a mutatók rendszerint jobban megfelelnek a telefoninterjúk céljára, mint a részletes számszerű adatokat igénylő kvantitatív mutatók, mivel azokról a válaszadók könnyebben be tudnak számolni, ezért megbízhatóbb információkat adnak és kevesebb a megtagadott válaszok száma. Noha a kvalitatív mutatók rendszerint kevésbé kifinomultak, mint a kvantitatívok, és a referenciapont megválasztását a válaszadóra bizzák, mégis ezek szolgáltatnak relevánsabb és megbízhatóbb információkat, és ezek tesznek lehetővé jobb összehasonlítást a nagymértékben különböző létesítmények között. A válaszadók saját magukról alkotott értékelési és észlelései jobban tükrözhetik a teljesítmény egy-egy konkrét dimenzióját, mint a pénzügyi kulcsadatok, és hasonló mutatók használhatók számos különféle teljesítménnyel összefüggő témában.

Mindezek miatt az a döntés született, hogy nem erőltetik a felmérési adatok összevetését a céggel kapcsolatos, nyilvántartásokból vagy más nyilvánosan hozzáférhető forrásokból származó adatokkal. Mindamellet úgy határoztak, hogy kísérleti jelleggel, egy öt országban (Finnországban, Németországban, Lengyelországban, Spanyolországban és az Egyesült Királyságban) végzett kísérleti tanulmány segítségével validálják a 2009. évi felmérés szubjektív teljesítménymutatóit. Ennek keretében rövid, papír alapú kérdőívet küldtek ki azoknak a magánvállalkozásoknak (a pénzügyi szolgáltatási ágazatbeli cégek kivételével), amelyek beleegyeztek a fő interjúban való részvételbe. A kísérleti tanulmány eredményei 2010 első negyedétől lesznek elérhetők.

A vállalati felmérés során alkalmazott teljesítménymutatók

Ebben a szakaszban bemutatjuk a 2009. évi felmérésben vizsgált összes teljesítménymutatót, és amennyiben lehetséges, az Eurofound előző (2004/2005. évi) felméréséből származó adatokkal történő összehasonlításon keresztül szemléltetjük a főbb fejlődési tendenciákat. E tendenciák vizsgálatát az előző felmérésben részt vevő 21 országra korlátozzuk. Ezután a teljesítménymutatókat megfeleltetjük azoknak az eljárásoknak, amelyeket a cégek a képzési szükségletek és a változó fizetések kezelése terén alkalmaznak.

A fejezetben a következő teljesítménymutatókat vesszük figyelembe:

- a vállalat jelenlegi gazdasági helyzetének értékelése;
- az alkalmazotti létszám növekedése vagy csökkenése;
- a vállalat munkaerő-termelékenységének értékelése összevetve az ugyanazon ágazatban tevékenykedő más vállalatok adataival;
- a munkaerő-termelékenység növekedése vagy csökkenése az elmúlt három évben;
- különféle releváns akadályozó tényezők a humán erőforrások terén;
- a munkahelyi légkör.

A teljesítménnyel kapcsolatos megállapítások

Gazdasági helyzet

A jelenlegi gazdasági válság súlyosságát a vállalati felmérés terepmunkájának elvégzése idején kezdték felismerni. Ez befolyásolhatja azt, hogy ebben az időszakban a vállalatvezetők hogyan értékelték cégük gazdasági helyzetét; különösen igaz ez az Egyesült Államokkal folytatott kereskedelmi és szolgáltatási kapcsolatokban közvetlenebb módon érintett vállalkozásokra. A létesítmények több mint fele számolt be „meglehetősen jó” vagy „nagyon jó” gazdasági helyzetről (68. ábra). Közelebről nézve azonban igen jelentősek az országok közötti különbségek. Cipruson a létesítmények közel 80%-a kedvező gazdasági helyzetről számolt be. Belgium és Görögország alig marad le mögötte: itt a vállalkozások több, illetve alig kevesebb, mint 70%-a ítélte kedvezőnek a gazdasági helyzetét. A skála másik végén Észtország, Litvánia és Lettország áll: ezekben az országokban a legalacsonyabb, kevesebb, mint 30% a nagyon vagy meglehetősen jó gazdasági helyzetű vállalkozások aránya.

A 21. táblázat ágazonkénti és méretosztályonkénti áttekintést nyújt a létesítmények gazdasági helyzetéről. Az átfogó átlaggal összevetve a feldolgozó- és energiaiparban a legalacsonyabb a nagyon vagy meglehetősen jó gazdasági helyzetről beszámoló létesítmények aránya. Ezzel szemben az egészségügy és szociális munka, valamint a pénzügyi közvetítés ágazatában nyilatkoztak úgy legnagyobb arányban a vállalkozások, hogy gazdasági helyzetük nagyon jó. A meglehetősen rossz gazdasági helyzetről beszámoló létesítmények aránya a feldolgozó- és energiaiparban, valamint a közigazgatásban a legmagasabb (11–11%). Ami a létesítmények méretét illeti, a középvállalkozások között valamivel magasabb a nagyon vagy meglehetősen jó gazdasági helyzetről beszámoló aránya.

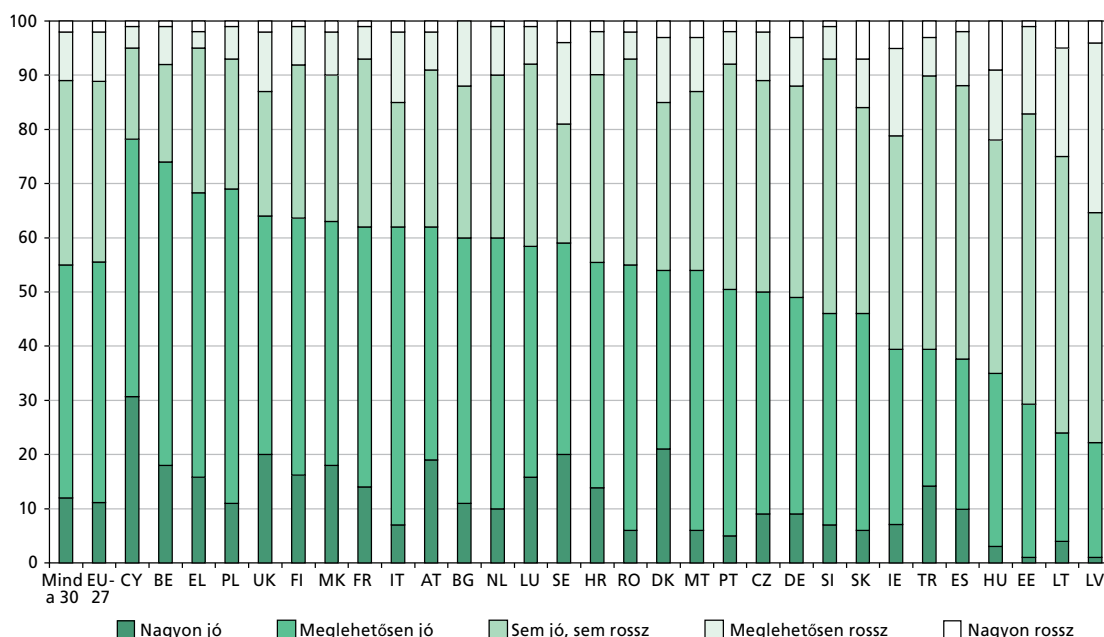
Az alkalmazotti létszám alakulása

Az alkalmazotti létszám növekedése a teljesítmény fontos mutatója, mivel a megrendelések számának növekedését és a vállalat fejlődését tükrözi. Fontos mutató annak megállapításában is, hol érezhetőek már a gazdasági válság hatásai. A felmérés eredményei szerint az összes létesítmény kevesebb mint egyharmadában nőtt az alkalmazottak száma az elmúlt hároméves időszakban, míg az összes cég kevesebb mint egynegyede számolt be az alkalmazotti létszám csökkenéséről (69. ábra). Az alkalmazottak száma Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban (az összes létesítmény 56%-ában), továbbá Luxemburgban,

Belgiumban és Finnországban nőtt a legnagyobb mértékben. A skála másik végén Írország (44%), majd Lettország (43%) foglal helyet: itt a legnagyobb azoknak a létesítményeknek az aránya, amelyek az elmúlt három évben csökkentették alkalmazottaik számát.

A 70. ábra bemutatja a 2005. és 2008. évi tendenciák számadatait a 2004/2005. évi vállalati felmérésben vizsgált 21 ország tekintetében. Mind az akkori, mind a 2009. évi felmérésben megkérték a vállalatvezetőket, hogy jellemezzék az alkalmazotti létszám alakulását az elmúlt hároméves időszakban. Így a vezetők 2005-ben a 2002 és 2005 közötti időszakra, 2008-ban pedig a 2005 és 2008 közötti időszakra számoltak be. Noha a két felméréshullám keretében teljesen eltérő létesítményi mintát vizsgáltak, az olvasó képet alkothat magának arról, hogy a 21 országban egy összesen hatéves időszakban hogyan növekedett, stagnált vagy csökkent az alkalmazottak száma. 2005 és 2008 között csak enyhe, 2 százalékpontos csökkenést tapasztaltak a kombinált átlagban. Jelentősek voltak azonban az országok közötti különbségek. A beszámolókat szerint a 2002 és 2005 közötti időszakban a legnagyobb arányú létszámnövekedést tapasztaló országok – például Szlovénia (49%), Írország (48%), Spanyolország (47%) és az Egyesült Királyság (45%) – mindegyikében jelentős mértékben csökkent azon vállalkozások száma, ahol 2005 és 2008 között nőtt az alkalmazotti létszám. 2005 és 2008 között például Luxemburgban (46%), Belgiumban (45%)

68. ábra: A létesítmények gazdasági helyzete országonként (%)



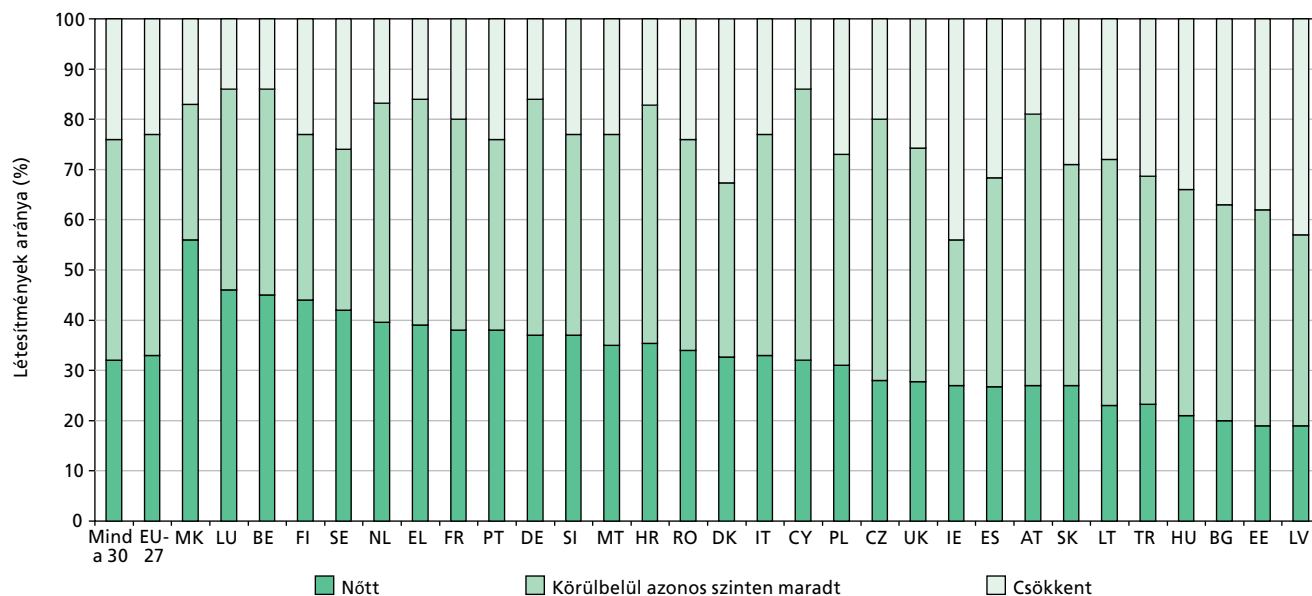
Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

21. táblázat: A létesítmények gazdasági helyzete ágazatonként és méretosztályonként (%)

	Nagyon jó	Meglehetősen jó	Sem jó, sem rossz	Meglehetősen rossz	Nagyon rossz
Gazdasági ágazat					
Összes ágazat	12	43	34	9	2
Feldolgozóipar és energiaipar	8	39	39	11	3
Építőipar	9	42	37	9	2
Nagy- és kiskereskedelem, árujavítási szolgáltatások	13	43	35	8	2
Vendéglátás	12	42	34	9	3
Szállítás és hírközlés	9	44	35	10	2
Pénzügyi közvetítés	17	59	18	6	0
Ingatlan- és üzleti tevékenység	13	46	31	9	1
Közigazgatás	11	42	33	11	3
Oktatás	11	43	33	10	3
Egészségügy és szociális munka	19	45	29	6	2
Egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatás	14	44	31	10	2
Méretosztály					
Mikrovállalkozások (10–19 alkalmazott)	11	43	34	10	2
Kisvállalkozások (20–49 alkalmazott)	12	42	35	9	2
Középvállalkozások (50–249 alkalmazott)	12	44	33	9	2
Nagyvállalkozások (250–499 alkalmazott)	12	40	37	10	2
Nagyon nagy vállalkozások (500 vagy több alkalmazott)	12	41	34	11	2

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

69. ábra: Az alkalmazotti létszám növekedése/csökkenése az elmúlt három évben, országonként (%)



Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

22. táblázat: Az alkalmazotti létszám változása a létesítményekben az elmúlt három év során, ágazat és méreosztály szerint (%)

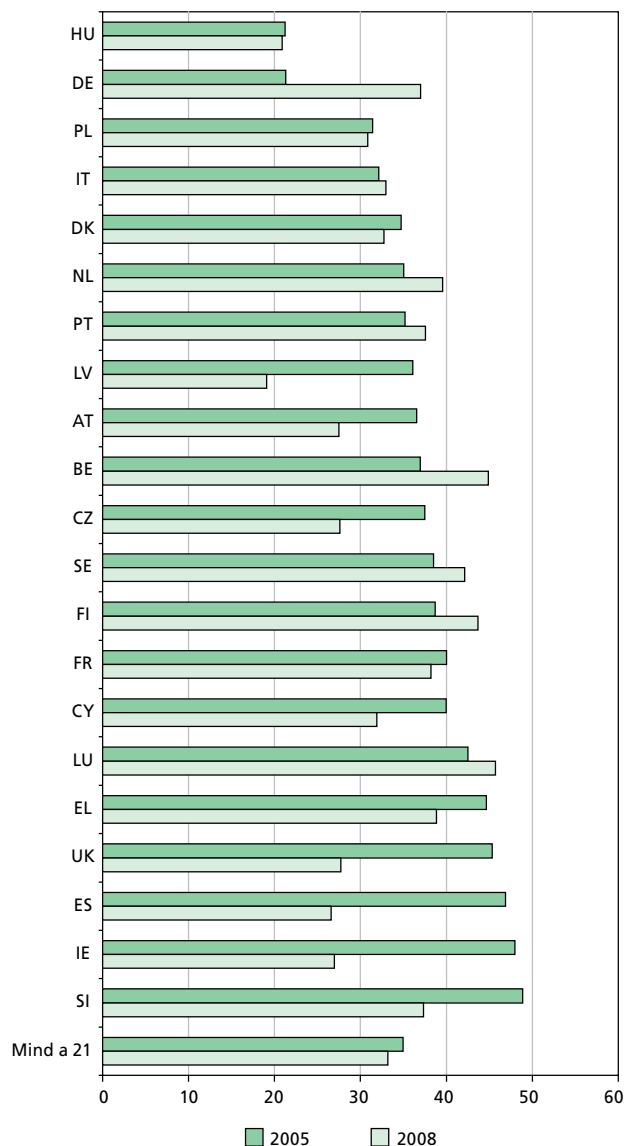
	Nőtt	Körülbelül azonos szinten maradt	Csökkent
Összes ágazat			
Feldolgozóipar és energiaipar	32	44	24
Építőipar	27	40	33
Nagy- és kiskereskedelem, árujavítási szolgáltatások	28	43	29
Vendéglátás	29	46	24
Szállítás és hírközlés	29	50	21
Pénzügyi közvetítés	38	39	23
Ingatlan- és üzleti tevékenység	44	35	21
Közigazgatás	38	41	21
Oktatás	32	46	23
Egészségügy és szociális munka	34	52	14
Egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatás	41	46	13
Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen	34	46	20
Méreosztály			
Mikrovállalkozások (10–19 alkalmazott)	28	48	24
Kisvállalkozások (20–49 alkalmazott)	35	42	23
Középvállalkozások (50–249 alkalmazott)	40	35	25
Nagyvállalkozások (250–499 alkalmazott)	41	33	26
Nagyon nagy vállalkozások (500 vagy több alkalmazott)	44	30	26

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

és Finnországban (44%) számoltak be arról, hogy nőtt a létesítményekben az alkalmazottak száma.

A 22. táblázat gazdasági ágazatonként és méreosztályonként mutatja be a létesítmények alkalmazotti létszámának növekedését vagy csökkenését az elmúlt három év során. A jelek szerint a feldolgozó- és energiaiparban a legkínosabb a helyzet: a beszámolókat szerinti itt a legnagyobb (33%) a létszámleépítésen átesett létesítmények aránya. Az alkalmazotti létszám növekedése a pénzügyi közvetítési

70. ábra: Azon létesítmények, amelyekben nőtt az alkalmazotti létszám az elmúlt három évben (2005–2008), országonként (%)



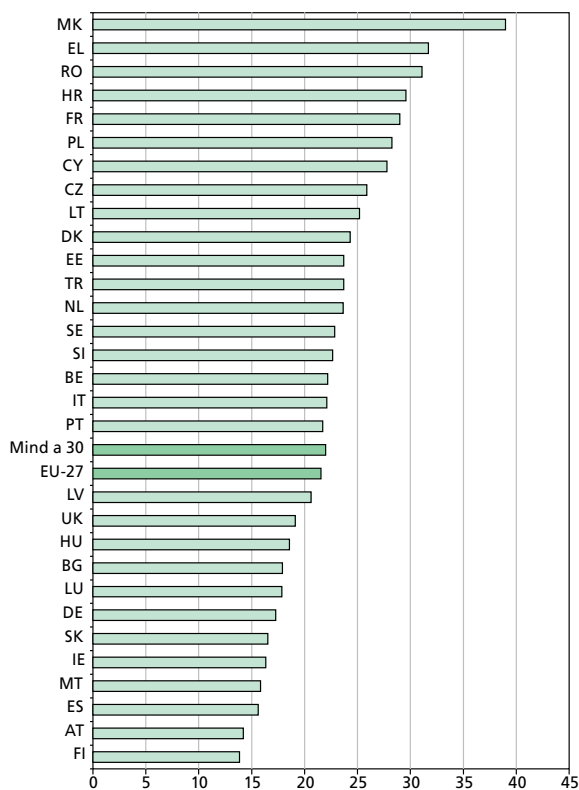
Forrás: A 2004/2005. és a 2009. évi európai vállalati felmérés.

ágazatban volt jellemző a legtöbb vállalkozásra (44%). Úgy tűnik továbbá, hogy az alkalmazotti létszám növekedése egyenesen arányos a vállalat méretével: minél nagyobb a méreosztály, a vállalkozások annál nagyobb arányban számolnak be növekedésről.

Munkaerő-termelékenység

A 2005 és 2008 közötti időszakban számos európai cég érezte a kedvező gazdasági klíma hatásait – a gondot ekkor inkább a munkaerőhiány vagy ennek veszélye jelentette. A vállalkozások ugyanakkor Európa-szerte szükségét érezték annak, hogy innováción keresztül – akár új technológiai

71. ábra: Azon létesítmények, amelyek az elmúlt hároméves időszak tekintetében a munkaerő-termelékenység jelentős javulásáról számoltak be, országoként (%)



Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

víványok, akár korszerűbb vezetési gyakorlatok útján – fokozzák munkaerő-termelékenységüket. A 71. ábra bemutatja azon vállalkozások országokénti arányát, amelyek ebben az időszakban munkaerő-termelékenységük jelentős növekedéséről számoltak be. Az Európai Unióban a létesítmények összesen több mint 20%-ában jelentették a munkaerő-termelékenység növekedését. Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban (39%), Görögországban (32%) és Romániában (31%) tettek említést a legnagyobb arányban olyan létesítményekről, ahol nőtt a munkaerő-termelékenység. A jelentések szerint szintén Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban emelkedett legnagyobb mértékben az alkalmazotti létszám. A skála másik végén Ausztria és Finnország áll: itt számoltak be arányaiban a legkevesebb (14–14%) olyan létesítményről, ahol nőtt a munkaerő-termelékenység.

A 23. táblázat bemutatja a munkaerő-termelékenység gazdasági ágazatonkénti és méretosztályonkénti változásait az elmúlt három évben. Jelentős növekedés tapasztalható, elsősorban a pénzügyi közvetítési ágazatban, valamint az egészségügyben és a szociális munka területén (29–29%). Ezzel ellentétben a munkaerő-termelékenység csökkenéséről legnagyobb arányban a szállítási és hírközlési ágazatban (22%) számoltak be a létesítmények, amelyet szorosan követ a feldolgozó- és energiaipar, valamint az építőipar (20–20%). Ezen túlmenően megállapítható, hogy a munkaerő-termelékenység összefügg a vállalatok méretével:

23. táblázat: A munkaerő-termelékenység változása az elmúlt három év során, ágazat és méretosztály szerint (%)

	Jelentős mértékben nőtt	Kismértékben nőtt	Körülbelül azonos szinten maradt	Csökkenett
Gazdasági ágazat				
Összes ágazat	22	31	33	14
Feldolgozóipar és energiaipar	20	32	29	20
Építőipar	17	28	36	20
Nagy- és kiskereskedelem, árujavítási szolgáltatások	19	30	35	16
Vendéglátás	21	30	34	14
Szállítás és hírközlés	22	27	29	22
Pénzügyi közvetítés	29	33	28	10
Ingatlan- és üzleti tevékenység	22	33	31	14
Közigazgatás	23	35	36	5
Oktatás	27	36	34	4
Egészségügy és szociális munka	29	31	33	7
Egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatás	25	32	33	9
Méretosztály				
Mikrovállalkozások (10–19 alkalmazott)	20	30	34	16
Kisvállalkozások (20–49 alkalmazott)	24	32	31	14
Középvállalkozások (50–249 alkalmazott)	24	33	32	11
Nagyvállalkozások (250–499 alkalmazott)	23	38	32	7
Nagyon nagy vállalkozások (500 vagy több alkalmazott)	26	40	27	7

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

a nagyobb létesítmények valamivel nagyobb mértékű növekedésről, a kisebbek pedig jelentősebb csökkenésről számoltak be e mutatót illetően.

Az emberi erőforrásokkal összefüggő akadályok

A humánerőforrás-menedzsment célja az emberi erőforrásoknak a szervezet igényeihez történő igazítása: ez néha rövid távú, általában azonban közép- vagy hosszú távú folyamat. A humánerőforrás- vagy alkalmazotti áramlás a munkavállalók vállalatba, azon keresztül és abból kifelé történő áramlására utal. A célkitűzések eléréséhez használt eszközök között van a toborzás, a belső személyzetirányítás és a teljesítményértékelés. Ehhez a területhez tartoznak

továbbá a karrierfejlesztési, előléptetési és foglalkoztatásbiztonsági intézkedések is. Nemcsak a megfelelő alkalmazotti létszám elérése a cél, hanem fontos a megfelelő szakmai összetétel is. Mindehhez pedig az szükséges, hogy a humánpolitikai stratégiák az üzleti stratégia szerves részét képezzék. A 24. táblázat áttekint néhány olyan akadályt, amellyel a személyzetért felelős munkatársak gyakran szembesülnek a létesítményekben.

A közelgő vagy már kézzelfogható gazdasági világválság ellenére számos létesítmény küzd a szakképzett munkaerő hiányával. Az országok szempontjából nézve a problémát, Ciprus, Bulgária, Luxemburg, Belgium és Málta esetében

24. táblázat: Az emberi erőforrásokkal összefüggő akadályok országonként (%)

	Nehezen találnak munkaerőt a szakképzettséget igénylő munkakörökbe	Nehezen találnak munkaerőt az alacsony szintű vagy semmilyen szakképzettséget nem igénylő munkakörökbe	Nehezen tudják megtartani az alkalmazottakat	Létszámcsökkentésre kényszerülnek	Alacsony a munkavállalók motivációja
AT	39	6	6	14	8
BE	55	22	12	13	15
BG	58	16	23	16	21
CY	59	27	18	19	30
CZ	43	14	13	20	20
DE	47	7	7	21	11
DK	44	13	6	33	17
EE	35	7	12	34	15
EL	35	9	15	23	23
ES	28	9	7	34	16
FI	43	7	7	25	8
FR	43	19	13	18	17
HR	49	13	11	10	9
IE	14	4	5	49	14
IT	32	7	6	25	21
LT	27	6	15	35	20
LU	58	11	6	17	19
LV	29	10	11	44	18
MT	55	20	14	10	14
NL	36	10	9	19	11
PL	34	8	13	18	20
PT	32	20	9	21	15
RO	30	12	20	25	25
SE	32	5	5	25	8
SI	30	20	9	23	15
SK	32	9	12	15	11
UK	26	9	9	23	13
HR	49	13	11	10	9
MK	35	12	11	19	10
TR	32	11	18	33	40
EU-27	36	10	10	23	16
Az összes létesítmény	36	10	10	24	17

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

25. táblázat: Az emberi erőforrásokkal összefüggő akadályokról beszámoló létesítmények országonként (2005–2008) (%)

	Nehezen találnak munkaerőt a szakképzettséget igénylő munkakörökbe		Nehezen találnak munkaerőt az alacsony szintű vagy semmilyen szakképzettséget nem igénylő munkakörökbe		Nehezen tudják megtartani az alkalmazottakat		Létszámcsökkentésre kényszerülnek		Alacsony a munkavállalók motivációja	
	2005	2008	2005	2008	2005	2008	2005	2008	2005	2008
AT	47	39	7	6	15	6	17	14	12	8
BE	67	55	33	22	27	12	13	13	37	15
CY	34	59	6	27	12	18	7	19	19	30
CZ	46	43	8	14	22	13	43	20	34	20
DE	34	47	8	7	5	7	38	21	27	11
DK	17	44	6	13	12	6	30	33	11	17
EL	21	35	1	9	11	15	1	23	13	23
ES	43	28	14	9	23	7	8	34	31	16
FI	33	43	12	7	9	7	12	25	23	8
FR	54	43	23	19	31	13	22	18	48	17
HU	22	41	5	11	12	19	20	33	28	33
IE	59	14	16	4	34	5	27	49	36	14
IT	23	32	9	7	16	6	14	25	37	21
LU	41	58	21	11	26	6	16	17	39	19
LV	42	29	12	10	9	11	12	44	19	18
NL	32	36	5	10	16	9	25	19	18	11
PL	11	34	1	8	9	13	26	18	6	20
PT	24	32	7	20	20	9	10	21	20	15
SE	50	32	14	5	14	5	27	25	23	8
SI	31	30	16	20	10	9	13	23	28	15
UK	24	26	9	9	18	9	2	23	24	13
A 21 ország összesen	35	37	11	10	15	9	24	23	28	16

Forrás: A 2004/2005. és a 2009. évi európai vállalati felmérés.

a létesítmények több mint 50%-a tesz említést arról, hogy kevés a szakképzett munkaerő. Ezen túlmenően az alacsonyan képzett munkaerő iránti kereslet is problémát jelent a ciprusi, belgiumi, máltai, portugáliai és szlovéniai cégek számára – ezekben az országokban a vállalkozások legalább egyötöde nem talál elég munkavállalót ebben a kategóriában. Azokban az országokban, ahol a szakképzett munkaerő felvétele még az összes cég több mint egyharmada számára gondot jelent, az alkalmazotti létszám – a megrendelés szám csökkenése vagy megrendelés hiány miatti – csökkentésének szükségessége az egyik első jele az új gazdasági mélyrepülés cégekre gyakorolt hatásainak. Ahogy fent már említésre került, a jelenlegi gazdasági válság az Egyesült Államokkal szoros gazdasági kapcsolatokat ápoló vállalkozásokat érintette legelőször. Írország ennek ékes példája: itt a létesítmények szinte fele számolt be arról, hogy csökkentenie kell az alkalmazotti létszámát. Ez az adat több mint kétszerese az összes vállalkozás átlagának. Lettorszában is a létesítmények jelentős aránya számolt be hasonló létszámcsökkentési kényszerről. Másol az

alkalmazottak alacsony motiváltsága jelent problémát: ez a helyzet Törökországban (a létesítmények 40%-a), Magyarországon (33%) és Cipruson (30%).

A 25. táblázat bemutatja azokat az adatokat, amelyek a 2004/2005. évi felmérésben vizsgált 21 ország humánpolitikai akadályozó tényezőkkel összefüggő tendenciáit szemléltetik. A szakképzett munkaerő rendelkezésre állása terén tapasztalt nehézségek átlagosan kismértékben nőttek a 21 vizsgált országban a 2005 és 2008 közötti hároméves időszakban. Néhány ország esetében egyértelműen mérséklődtek a szakképzett munkaerő felvétele terén fennálló, rendkívüli mértékű problémák. Írorszában is ez történt: 2005-ben még az összes cég mintegy 60%-a számolt be arról, hogy nehezen talál szakképzett munkaerőt, míg 2008-ra ez a szám 14%-ra csökkent. A válság abban is megmutatkozik, hogy nagymértékben nőtt azon cégek aránya, amelyek a szóban forgó hároméves időszakban létszámcsökkentésre kényszerültek. Írorszában és Lettorszában volt a legmagasabb a létszámleépítésre kényszerülő vállalkozások aránya, és a három év alatt Lettorszában nőtt legnagyobb

26. táblázat: Az emberi erőforrásokkal összefüggő akadályokról beszámoló létesítmények ágazatonként (%)

Gazdasági ágazat	Nehezen találnak munkaerőt a szakképzettséget igénylő munkakörökbe	Nehezen találnak munkaerőt az alacsony szintű vagy semmilyen szakképzettséget nem igénylő munkakörökbe	Nehezen tudják megtartani az alkalmazottakat	Létszámcsökkentésre kényszerülnek	Alacsony a munkavállalók motivációja
Feldolgozóipar és energiaipar	40	11	9	33	21
Építőipar	43	11	9	28	16
Nagy- és kiskereskedelem, árujavítási szolgáltatások	33	10	10	23	17
Vendéglátás	42	24	17	27	22
Szállítás és hírközlés	34	9	10	30	14
Pénzügyi közvetítés	23	5	9	14	13
Ingatlan- és üzleti tevékenység	38	7	11	23	16
Közigazgatás	25	7	8	19	21
Oktatás	33	8	10	15	16
Egészségügy és szociális munka	40	13	11	13	11
Egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatás	32	12	10	17	14
Összes ágazat	36	10	10	24	17

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

mértékben ez a mutató. Mindamellert Görögországban és Írországban is jelentős, 22 százalékpontos volt e téren a növekedés.

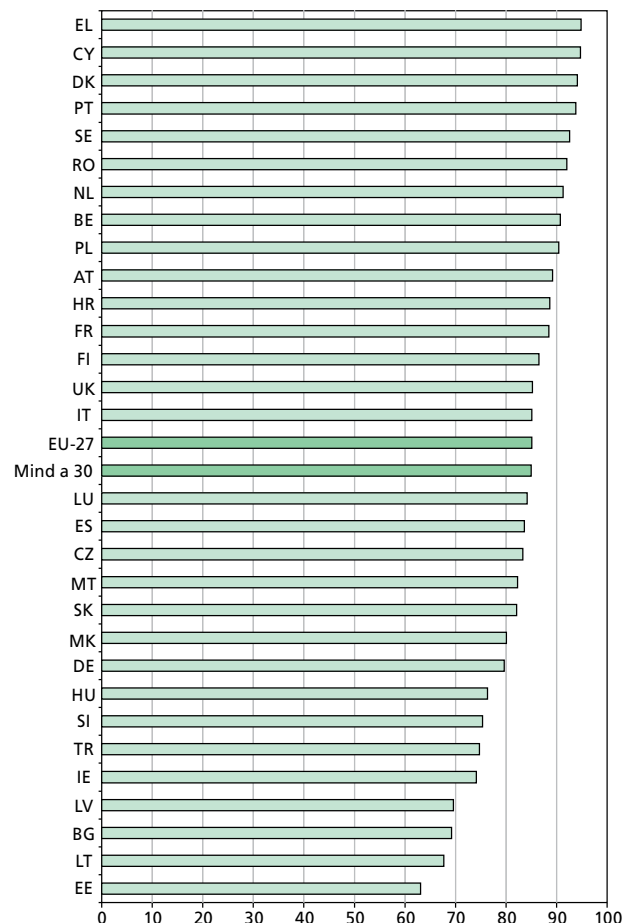
A munkaerő megtartása terén nehézségekkel küzdő létesítmények átfogó átlagaránya csökkent a szóban forgó hároméves időszakban.

A 26. táblázat gazdasági ágazatonkénti lebontásban tekinti át a vállalkozások által felhozott humánpolitikai akadályozó tényezőket. Amint az eredményekből kiderül, az összes létesítmény szerint a legnagyobb problémát (36%) a kellő számú szakképzett munkaerő felvétele jelenti. Az ezen akadályról beszámoló vállalkozások aránya ágazatonként jelentősen eltér, noha a legnagyobb arányban (43%) az építőipari vállalkozásoknál merült fel ez a probléma. A vendéglátóiparban számos vállalkozásnak nemcsak a szakképzett (42%), hanem a szakképzetlen vagy alacsonyan képzett (24%) munkaerő tekintetében is gondot okoz a kellő számú alkalmazott felvétele. A vendéglátóiparban az alkalmazottak megtartása is nehézséget jelent (17%), ráadásul ugyanebben az ágazatban a legmagasabb az alacsony alkalmazotti motiváltságról panaszkodó cégek aránya (22%). A feldolgozó- és energiaiparban, ahol saját bevallásuk szerint a cégek 40%-a számára jelent problémát az, hogy kellő számú szakképzett munkaerőt találjon, a legmagasabb azon cégek aránya is (az ágazat összes vállalkozásának egyharmada), amelyek létszámleépítésre kényszerültek.

Munkahelyi légkör

A vállalatoknál uralkodó munkahelyi légkör meghatározásához számos tényező hozzájárul. Ilyen

72. ábra: Nagyon vagy meglehetősen jó munkahelyi légkőről beszámoló létesítmények, országoként (%)



Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

27. táblázat: Munkahelyi légkör ágazatonként (%)

Gazdasági ágazat	Nagyon jó	Meglehetősen jó	Kissé feszült	Nagyon feszült
Feldolgozóipar és energiaipar	21	58	17	4
Építőipar	24	59	14	3
Nagy- és kiskereskedelem, árujavítási szolgáltatások	30	55	13	2
Vendéglátás	34	58	8	0
Szállítás és hírközlés	28	54	15	3
Pénzügyi közvetítés	34	54	11	1
Ingatlan- és üzleti tevékenység	31	53	14	2
Közigazgatás	26	54	17	2
Oktatás	38	54	7	1
Egészségügy és szociális munka	35	57	8	1
Egyéb közösségi, szociális és személyi szolgáltatás	29	54	14	2
Összes ágazat	29	56	13	2

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

például a gazdasági sikeresség, a társadalmi kapcsolatok és a munkaszervezés. Az egyes szervezetek munkahelyi légkörébe való betekintés segít annak megértésében, hogy hogyan érintik a vállalatok átfogó teljesítményét az olyan tényezők, mint az alkalmazottak morálja és motiváltsága vagy a toborzás és egyéb személyügyi kérdések. A 72. ábra az azon létesítményekkel kapcsolatos eredményeket mutatja be, amelyek a vállalati felmérés során nagyon jó vagy meglehetősen jó munkahelyi légkörről számoltak be.

A vállalkozások túlnyomó többségében – saját bevallásuk szerint – kedvező a munkahelyi légkör; Görögországban, Cipruson és Dániában a legnagyobb azon cégek aránya, amelyek nagyon jó vagy meglehetősen jó munkahelyi légkörről számoltak be. Mindemellett igen nagy különbségek figyelhetők meg az egyes országok között. Lettorszában, Bulgáriában, Litvániában és Észtországban a vállalatok több mint 30%-a feszült munkahelyi légkörről tett jelentést. A munkahelyeken uralkodó hangulatot számos tényező befolyásolja, a rossz munkahelyi légkör azonban kedvezőtlen hatást gyakorolhat a cégek teljesítményére.

A 27. táblázat gazdasági ágazatok szerinti lebontásban mutatja be ezt a vizsgálati szempontot. Nagyon jó munkahelyi légkörről legnagyobb arányban az oktatási ágazatban számoltak be (38%), jóval meghaladva az összes létesítmény átlagát (29%). Ezzel szemben a nagyon feszült munkahelyi légkör a feldolgozó- és energiaiparra a legjellemzőbb (4%), míg ugyanebben az ágazatban és a közigazgatásban a legmagasabb azon vállalkozások aránya, amelyek kissé feszült munkahelyi hangulatról számolnak be (17–17%).

Teljesítmény és képzés

A vállalatok teljesítményébe történő beruházások lényeges eleme az alkalmazottak készségeinek és kompetenciáinak naprakészen tartása. A képzés nemcsak a tanfolyamok vagy továbbképzések költségeit tekintve kerül sokba a munkáltatóknak, hanem az időbeni befektetést, azaz azt az időt tekintve is, amely alatt az alkalmazott nem a rendes feladatainak ellátásával foglalkozik. Ahhoz, hogy a képzés hatékony legyen, számos létesítmény külön rendszert vezetett be az alkalmazottak képzési igényeinek és szükségleteinek nyomon követésére: ezt a rendszert helyenként tudásmenedzsment-rendszernek nevezik. A képzés és a teljesítmény közötti kapcsolat összetett és számos tényező függvénye. Exploratív elemzés útján némi betekintést nyerhetünk ebbe a kérdésbe. A 28. táblázat áttekinti a létesítmények gazdasági helyzete és az ilyen tudásmenedzsment-rendszereknek az alkalmazottak képzési igényeinek ellenőrzése céljából történő alkalmazása közötti összefüggést.

Az eredmények szerint az alkalmazottaik körében a képzési szükségleteket rendszeresen nyomon követő vállalkozások mintegy 57%-a számolt be meglehetősen jó vagy nagyon jó gazdasági helyzetről. A képzési szükségleteket módszeresen ellenőrző cégek tehát gyakrabban számolnak be kedvező gazdasági helyzetről, mint azok, amelyek semmilyen rendszert nem alkalmaznak az alkalmazottaik képzési szükségleteinek nyomon követésére: a különbség méghozzá nem kevesebb, mint 9 százalékpont. Ez a különbség két olyan csoport összehasonlításának eredménye, amelyek több paraméterükben is eltérhetnek egymástól, nem csak a képzési szükségletek ellenőrzése szempontjából – például azért is,

28. táblázat: A létesítmények gazdasági helyzete a képzési szükségletek módszeres ellenőrzésének függvényében

Az alábbi munkavállalói kategóriák képzési szükségleteinek módszeres ellenőrzése:	A meglehetősen jó vagy nagyon jó gazdasági helyzetű létesítmények százalékában			
	Igen (%)	Nem (%)	Különbség (százalékpont)	Korrigált különbség* (százalékpont)
minden alkalmazott	57,1	47,7	9,3	7,5**
magasan képzett alkalmazottak	57,8	48,2	9,6	6,7**
alacsonyan képzett alkalmazottak	57,2	50,8	6,3	5,0**
határozott időre szerződöttes alkalmazottak	58,1	51,6	6,6	3,4**
idősebb alkalmazottak	57,9	50,8	7,1	3,9**
a képzés céljára szabadidőben részesülő alkalmazottak	56,8	50,7	6,1	2,2**
Az összes létesítmény (%)	54,5			

Megjegyzés: * Az összetételbeli különbségek figyelembevétele céljából, a gazdasági helyzet ordinális logisztikus regresszió-analíziséből származó, a képzési szükségletek ellenőrzése szempontjából releváns mutatókra gyakorolt marginális hatások alapján, a következő tényezők figyelembevételével korrigált érték: ország, ágazat, a munkateher ingadozásai, a nők százalékos aránya, a készségek megoszlása, egy vagy több telephellyel rendelkező cég, hazai vagy külföldi tulajdonú vállalat. ** = 5%-tól szignifikáns.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

mert a képzési igények felmérése gyakoribb lehet bizonyos vállalati méretosztályokban, országokban vagy ágazatokban. Ezen csoportok egyszerű összehasonlítása során ezért olyan különbségek is kimutathatók, amelyek valójában sokkal inkább a konkrét képzési politikával rendelkező vagy nem rendelkező vállalatcsoportok eltérő összetételéből adódnak, semmint az eltérő képzési gyakorlatokból. Az eredmények ilyen befolyásolásának elkerülése céljából többváltozós regresszív modellt kell alkalmazni az egyéb háttérjellemzők által a létesítmény gazdasági helyzetére gyakorolt hatások figyelembevétele érdekében.

A 28. táblázat ezért az összetételbeli eltérések alapján kiigazított, „korrigált különbséget” is feltüntet, amelyet a képzési szükségletek módszeres ellenőrzése által a létesítmény kedvező gazdasági helyzetüként történő jellemzésének valószínűségére gyakorolt marginális hatásként egy többváltozós regresszív analízisből vezettek le. Az összes alkalmazott szintjén kimutatott 7,5 százalékos korrigált különbség statisztikailag szignifikáns érték. A képzés kapcsán végzett különféle ellenőrzések közül a képzési szükségletek magasan képzett munkaerő körében történő módszeres ellenőrzése áll legszorosabb összefüggésben a jó gazdasági helyzettel. Ez a különbség elérte a kis híján 10 százalékpontot a magasan képzett alkalmazottaik képzési szükségleteit rendszeresen nem ellenőrző létesítményekkel összehasonlítva, a korrigált különbség pedig 6,7 százalékponttal szintén szignifikáns mértéket ért el. Az alacsonyan képzett alkalmazottak képzési szükségleteinek ellenőrzését szolgáló rendszer megléte valamivel erősebben korrelál a gazdasági helyzet kedvező voltával, mint az idősebb alkalmazottak és a határozott idejű

munkaszerződéssel foglalkoztatott munkavállalók körében végzett hasonló ellenőrzések. Az alkalmazottaik számára a képzés céljára időt biztosító és nem biztosító létesítmények közötti szignifikáns korrigált különbség arra mutat, hogy az előbbi esetben nagyobb az esély arra, hogy a cég kedvező gazdasági helyzetről ad számot.

A 29. táblázat bemutatja az alkalmazotti létszám növekedése és a képzési szükségletek módszeres ellenőrzése közötti összefüggést. Ez a reláció szintén igen összetett, az elemzések pedig exploratív jellegűek. Az eredmények tanúsága szerint szoros összefüggés mutatható ki a képzési szükségletek rendszeres ellenőrzése és az alkalmazottak számának növekedése között is. A képzésre biztosított szabadidő mutatja a legerősebb korrelációt, mivel az szorosabban kapcsolódik az alkalmazotti létszám növekedéséhez, mint a létesítmény gazdasági helyzetéhez (lásd a 28. táblázatot). Az összes korrigált különbség szignifikáns, és érdekes összefüggés figyelhető meg a határozott szerződésű munkavállalók képzése és az alkalmazotti létszám növekedése között. Noha nem lehet ok-okozati viszonyról beszélni, a szignifikáns korreláció arra mutat, hogy szoros összefüggés áll fenn a határozott idejű szerződés keretében foglalkoztatott munkavállalók képzése és a létszámnövekedés között.

A 30. táblázat a képzés és két teljesítménymutató, a munkaerő-termelékenység és a munkaerő-termelékenység növekedése közötti összefüggést mutatja be. Az eredmények szerint a módszeres ellenőrzést végző létesítmények több mint 56%-a számolt be az ágazatbeli hasonló vállalkozásokénál jobb munkaerő-termelékenységről. Ez 10%-kal több, mint a képzéssel kapcsolatos ellenőrzést nem folytató létesítmények

29. táblázat: Az alkalmazotti létszám növekedése a képzési szükségletek módszeres ellenőrzésének függvényében

Az alábbi munkavállalói kategóriák képzési szükségleteinek módszeres ellenőrzése:	Azon létesítmények százalékos aránya, amelyekben az elmúlt három évben nőtt az alkalmazottak száma			
	Igen (%)	Nem (%)	Különbség (százalékpont)	Korrigált különbség* (százalékpont)
minden alkalmazott	33,9	28,3	5,7	5,7**
magasan képzett alkalmazottak	34,7	28,4	6,3	5,6**
alacsonyan képzett alkalmazottak	35,2	29,0	6,2	5,4**
határozott időre szerződötetett alkalmazottak	37,3	29,9	7,4	6,1**
idősebb alkalmazottak	35,0	29,5	5,5	4,8**
a képzés céljára szabadidőben részesülő alkalmazottak	36,2	26,3	10,0	7,5**
Az összes létesítmény (%)			32,4	

Megjegyzés: * Az összetételbeli különbségek figyelembevétele céljából, olyan ordinális logisztikus regresszió-analízisből származó marginális hatások alapján korrigált érték, amely figyelembe veszi a következő tényezőket: ország, ágazat, a munkateher ingadozásai, a nők százalékos aránya, a készségek megoszlása, egy vagy több telephellyel rendelkező cég, hazai vagy külföldi tulajdonú vállalat.

** = 5%-tól szignifikáns.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

adata. A képzési ellenőrzések minden típusa és a képzésre biztosított szabadidő egyaránt egyenesen arányosak a munkaerő-termelékenységgel. A különféle módszeres képzési ellenőrzéstípusok közül a határozott idejű szerződéssel foglalkoztatott munkavállalók esetében látható a legerősebb korreláció. Már korábban megfigyeltük, hogy a képzési ellenőrzések e típusát a létesítmények rendszerint nem alkalmazzák, ezért ezek a cégek feltehetőleg meglehetősen rendkívüli esetek, ami további elemzéseket tesz szükségessé e kérdést illetően. Ami a munkaerő-termelékenység növekedését illeti, úgy tűnik, bőségesen megtérül a képzésekbe tett befektetés, mivel a módszeres ellenőrzések korrigált különbsége eléri a 12,2 százalékpontot. Ebben az esetben 11,2 százalékpontos korrigált különbséggel a magasan képzett alkalmazottak képzési ellenőrzései mutatják a legszorosabb korrelációt a munkaerő-termelékenység növekedésével. Az alacsonyan képzett, határozott idejű szerződéses és idősebb alkalmazottak, illetve a képzésre biztosított szabadidő esetében is 8–9 százalékpontos korrigált különbséget mértek. A képzés és a termelékenység között tehát egyértelmű az összefüggés.

Teljesítmény és fizetés

A jutalmazási rendszerek alkalmazásán keresztül a cégek üzenetet küldenek alkalmazottaiknak arról, milyen magatartást és hozzáállást kíván meg tőlük a vezetőség. A jutalom lehet egyéni vagy kollektív, és egyaránt jutalmazható a hozzáállás, a teljesítmény vagy a rugalmasság, így a jutalom ösztönző hatású lehet. A jutalmazási és fizetési struktúrának méltányosnak kell tünnie ahhoz, hogy vonzza, motiválja és megtartsa a munkavállalókat.

A teljesítmény és jutalmazás témakörében a vállalati felmérés a következő szempontokról gyűjtött információt:

- alkalmaz-e a vállalat teljesítményfüggő fizetési rendszert;
- ez a fizetési rendszer egyéni vagy kollektív;
- a fizetési rendszer legalább az alkalmazottak 25%-ára kiterjed-e;
- alkalmaz-e a vállalat nyereségrészesedési rendszert;
- alkalmaz-e a vállalat részvénytulajdonosi rendszert.

A 31. táblázat néhány exploratív eredményt mutat be a kedvező gazdasági helyzetről beszámoló létesítmények és a jutalmazási rendszerek közötti összefüggésről.

A létesítményeknél alkalmazott teljesítményfüggő fizetési rendszer meglete egyenes arányosságot mutat a vállalatok gazdasági helyzetével: ez az áttekintés keretében elemzett minden rendszertípus esetében igaz, tekintet nélkül arra, hogy a teljesítményhez kötött fizetési rendszer egyéni vagy kollektív alapú. Noha az összes ilyen rendszer pozitívan korrelál a cégek gazdasági helyzetével, jelentős különbségek figyelhetők meg. Az alkalmazottak legalább 25%-ára kiterjedő kollektív teljesítményfüggő fizetési rendszerrel rendelkező létesítmények esetében – az egyéb megfigyelt jellemzők terén tapasztalt különbségek korrekciója után – 5 százalékponttal nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalat gazdasági helyzete kedvező vagy igen kedvező, mint az ilyen fizetési rendszer nélküli cégeknél. Ez az arány valamivel alacsonyabb (4,5 százalékponttal nagyobb valószínűség) az egyéni alapú teljesítményfüggő fizetési rendszerek esetében. A nyereségrészesedési és

30. táblázat: A munkaerő-termelékenység a képzési szükségletek módszeres ellenőrzésének függvényében

Az alábbi munkavállalói kategóriák képzési szükségleteinek módszeres ellenőrzése:	Azon létesítmények százalékos aránya, ahol a munkaerő-termelékenység (jelentősen) jobb, mint a hasonló vállalatoknál			
	Igen (%)	Nem (%)	Különbség (százalékpont)	Korrigált különbség* (százalékpont)
minden alkalmazott	56,3	46,0	10,3	10,4**
magasan képzett alkalmazottak	57,3	46,4	10,9	10,6**
alacsonyan képzett alkalmazottak	56,7	49,5	7,2	7,3**
határozott időre szerződötetett alkalmazottak	60,8	49,1	11,7	6,6**
idősebb alkalmazottak	58,0	48,7	9,2	7,2**
a képzés céljára szabadidőben részesülő alkalmazottak	57,0	48,0	9,0	6,7**
Az összes létesítmény (%)	53,6			
Az alábbi munkavállalói kategóriák képzési szükségleteinek módszeres ellenőrzése:	Azon létesítmények százalékos aránya, amelyekben az elmúlt három évben nőtt a munkaerő-termelékenység			
	Igen (%)	Nem (%)	Különbség (százalékpont)	Korrigált különbség* (százalékpont)
minden alkalmazott	56,4	44,6	11,8	12,2**
magasan képzett alkalmazottak	57,2	45,8	11,4	11,2**
alacsonyan képzett alkalmazottak	56,2	49,2	7,0	8,9**
határozott időre szerződötetett alkalmazottak	60,2	49,6	10,6	8,0**
idősebb alkalmazottak	57,2	48,7	8,4	8,5**
a képzés céljára szabadidőben részesülő alkalmazottak	56,7	47,5	9,2	8,9**
Az összes létesítmény (%)	53,2			

Megjegyzés: * Az összetételbeli különbségek figyelembevétele céljából, olyan ordinális logisztikus regresszió-analízisből származó marginális hatások alapján korrigált érték, amely figyelembe veszi a következő tényezőket: ország, ágazat, a munkateher ingadozásai, a nők százalékos aránya, a készségek megoszlása, egy vagy több telephellyel rendelkező cég, hazai vagy külföldi tulajdonú vállalat. ** = 5%-tól szignifikáns.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

31. táblázat: A létesítmények gazdasági helyzete a fizetési és nyereségrészesedési/részvénytulajdonosi rendszerek függvényében

A munkabérek rugalmasságának/rugalmatlanságának mutatói	A meglehetősen jó vagy nagyon jó gazdasági helyzetű létesítmények százalékában			
	Igen (%)	Nem (%)	Különbség (százalékpont)	Korrigált különbség* (százalékpont)
- teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer	57,5	52,7	4,8	3,7**
- egyéni teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer az alkalmazottak legalább 25%-a esetében	59,5	52,9	6,5	4,5**
- kollektív teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer az alkalmazottak legalább 25%-a esetében	60,4	53,4	7,0	5,0**
- nyereségrészesedési rendszer	59,1	53,7	5,4	5,1**
- részvénytulajdonosi rendszer	59,5	54,1	5,4	3,5**
Az összes létesítmény (%)	54,5			

Megjegyzés: * Az összetételbeli különbségek figyelembevétele céljából, olyan ordinális logisztikus regresszió-analízisből származó marginális hatások alapján korrigált érték, amely figyelembe veszi a következő tényezőket: ország, ágazat, a munkateher ingadozásai, a nők százalékos aránya, a készségek megoszlása, egy vagy több telephellyel rendelkező cég, hazai vagy külföldi tulajdonú vállalat. ** = 5%-tól szignifikáns.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

32. táblázat: Az alkalmazotti létszám növekedése a fizetési és nyereségrészesedési/részvénytulajdonosi rendszerek függvényében

A munkabérek rugalmasságának/rugalmatlanságának mutatói	Azon létesítmények százalékos aránya, amelyekben az elmúlt három évben nőtt az alkalmazottak száma			
	Igen (%)	Nem (%)	Különbség (százalékpont)	Korrigált különbség* (százalékpont)
– teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer	36,3	30,1	6,2	5,6**
– egyéni teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer az alkalmazottak legalább 25%-a esetében	36,1	31,3	4,8	4,0**
– kollektív teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer az alkalmazottak legalább 25%-a esetében	36,8	31,6	5,2	4,7**
– nyereségrészesedési rendszer	39,1	31,4	7,8	5,0**
– részvénytulajdonosi rendszer	39,2	31,9	7,3	0,7
Az összes létesítmény (%)	32,4			

Megjegyzés: * Az összetételbeli különbségek figyelembevétele céljából, olyan ordinális logisztikus regresszió-analízisből származó marginális hatások alapján korrigált érték, amely figyelembe veszi a következő tényezőket: ország, ágazat, a munkateher ingadozásai, a nők százalékos aránya, a készségek megoszlása, egy vagy több telephellyel rendelkező cég, hazai vagy külföldi tulajdonú vállalat. ** = 5%-tól szignifikáns.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

részvénytulajdonosi rendszerek megléte szintén kedvező befolyást gyakorol: az ilyeneket alkalmazó cégeknél az előbbi esetében 5, az utóbbi esetében pedig 3,5 százalékponttal nagyobb a valószínűsége a kedvező gazdasági helyzetnek.

A 32. táblázat exploratív elemzés útján vizsgálja az alkalmazotti létszám növekedése és a fizetési rendszerek közötti összefüggéseket. A különféle fizetési rendszerek közül csak a részvénytulajdonosi rendszerek nem

33. táblázat: Munkaerő-termelékenység a fizetési és nyereségrészesedési/részvénytulajdonosi rendszerek függvényében

A munkabérek rugalmasságának/rugalmatlanságának mutatói	Azon létesítmények százalékos aránya, ahol a munkaerő-termelékenység (jelentősen) jobb, mint a hasonló vállalatoknál			
	Igen (%)	Nem (%)	Különbség (százalékpont)	Korrigált különbség* (százalékpont)
– teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer	57,7	51,1	6,6	7,2**
– egyéni teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer az alkalmazottak legalább 25%-a esetében	58,6	52,1	6,6	6,8**
– kollektív teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer az alkalmazottak legalább 25%-a esetében	58,6	52,7	5,9	6,0**
– nyereségrészesedési rendszer	57,8	53,0	4,8	4,6**
– részvénytulajdonosi rendszer	57,9	53,3	4,6	3,5**
Az összes létesítmény (%)	53,6			
A munkabérek rugalmasságának/rugalmatlanságának mutatói	Azon létesítmények százalékos aránya, amelyekben az elmúlt három évben nőtt a munkaerő-termelékenység			
	Igen (%)	Nem (%)	Különbség (százalékpont)	Korrigált különbség* (százalékpont)
– teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer	59,7	49,4	10,3	9,7**
– egyéni teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer az alkalmazottak legalább 25%-a esetében	60,1	51,2	8,9	6,3**
– kollektív teljesítményhez kapcsolódó fizetési rendszer az alkalmazottak legalább 25%-a esetében	61,8	51,8	10,0	9,1**
– nyereségrészesedési rendszer	57,6	52,5	5,1	5,0**
– részvénytulajdonosi rendszer	55,4	53,0	2,5	0,7
Az összes létesítmény (%)	53,2			

Megjegyzés: * Az összetételbeli különbségek figyelembevétele céljából, olyan ordinális logisztikus regresszió-analízisből származó marginális hatások alapján korrigált érték, amely figyelembe veszi a következő tényezőket: ország, ágazat, a munkateher ingadozásai, a nők százalékos aránya, a készségek megoszlása, egy vagy több telephellyel rendelkező cég, hazai vagy külföldi tulajdonú vállalat. ** = 5%-tól szignifikáns.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

korrelálnak szignifikáns módon az alkalmazottak számának növekedésével. A legerősebb összefüggés a teljesítményhez kötött fizetési rendszerek esetében figyelhető meg. Ez az összefüggés valamivel gyengébb, ha csak az alkalmazottak legalább 25%-ára kiterjedő – akár egyéni, akár kollektív alapú – rendszereket vesszük figyelembe. A nyereségrészesedési rendszer is erős pozitív összefüggést mutat az alkalmazotti létszám növekedésével: a korrigált különbség itt 5 százalékpont.

A 33. táblázat a fizetési rendszerek és a munkaerő-termelékenység közötti összefüggést vizsgálja egyrészt a hasonló létesítményekhez viszonyítva, másrészt a munkaerő-termelékenység elmúlt három évben tapasztalt növekedése függvényében. A teljesítményhez kötött fizetési rendszer egyenes arányosságot (7,2 százalékpont) mutat a cégek munkaerő-termelékenységével. Ez az összefüggés még erősebb a munkaerő-termelékenység növekedése tekintetében: közel 10 százalékpontos különbséget figyeltek meg a teljesítményfüggő fizetési rendszerrel rendelkező és nem rendelkező intézmények között az elmúlt három év során tapasztalt munkaerő-termelékenység-növekedést illetően.

Ez az eredmény – a cégek kedvező gazdasági helyzete és a teljesítményfüggő fizetési rendszer megléte közötti, korábban megállapított egyenes arányossággal együtt – arra mutat, hogy kifejezetten ajánlatos ez utóbbi rendszerek bevezetése az európai létesítményekben. Ami a teljesítményhez kötött fizetések különféle formáit illeti, a megfigyelések szerint az egyéni alapú változat mutat legerősebb pozitív korrelációt a munkaerő-termelékenységgel. A munkaerő-termelékenység növekedése tekintetében ezzel szemben (9,1 százalékpontos korrigált különbséggel) a kollektív teljesítményfüggő fizetési rendszerek mutatják a legszorosabb pozitív összefüggést. Azt természetesen nem lehet megállapítani, hogy a rendszert a munkaerő-termelékenység növekedése miatt vezették-e be, vagy a növekedés a kollektív teljesítményfüggő fizetési rendszer eredménye. Mindamellett az összefüggés meglehetősen erős. A nyereségrészesedési és részvénytulajdonosi rendszerek kisebb mértékű, ámbar pozitív összefüggést mutatnak a termelékenységgel. Ezen túlmenően a nyereségrészesedési rendszerek egyenesen arányosak a munkaerő-termelékenység növekedésével, ez azonban a részvénytulajdonosi rendszer esetében nincs így.

Következtetés

A jelek szerint a teljesítmény tekintetében a létesítmények Európa-szerte kettős dilemmával állnak szemben. A vezetők egyfelől tudják, hogy a jelenlegi gazdasági válság idővel véget fog érni, és ekkor a munkavállalók időszedése miatti munkaerőhiány problémája ismét fel fog merülni, sőt még nagyobb mértékben, mint a gazdasági válság

kezdeté előtt. Nem mindig lehetséges azonban megtartani a munkaerőt, amikor csökkennek a megrendelések. Számos országban történtek leépítések: Írorszában, Lettorszában, Észtországban és Magyarországon az elmúlt három év során jelentős visszaesést lehetett tapasztalni az alkalmazottak számát illetően. A válság azonban nem minden országban mutatkozott meg ilyen mértékben. Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban, Luxemburgban, Belgiumban és Finnországban például nagymértékben nőtt a foglalkoztatottak száma. A munkaerő-termelékenység bizonyos országokban – így Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban, Görögországban és Romániában – szintén nőtt az elmúlt három évben.

A vállalatvezetők nehéz döntésekkel szembesülnek: csökkentse-e alkalmazottaik számát, hogyan tartsák fenn a legfontosabb alkalmazottak elégedettségét, és hogyan tartsák meg őket a cégnél, amikor talpra áll a gazdaság. Egyes országokban a gazdaság lelassulására adott azonnali válaszként volt szükség a létszámleépítésre, máshol azonban állandósult ez a folyamat. Az alkalmazotti létszám csökkentésének szükségessége igen aggasztó méreteket öltött Írorszában, ahol a létesítmények fele kényszerült karcsúsításra. Dániában, Törökországban, Magyarországon és Észtországban a létesítmények egyharmadánál van folyamatban létszámleépítés. Mindez kihat az adott cégek fennmaradására, valamint a létesítmények megmaradó álláshelyeinek számára és általános munkahelyi légkörére is: a vállalati felmérés megállapította, hogy ezekben az országokban magasabb volt az olyan vállalatok aránya, ahonnan feszült munkahelyi légkörről számoltak be.

A személyzeti politika fontos területe az alkalmazottak képzése és szakmai ismereteik szinten tartása. A megfigyelések szerint az olyan teljesítménymutatók, mint a gazdasági helyzet, az alkalmazotti létszám növekedése, a munkaerő relatív termelékenysége és a munkaerő termelékenységének növekedése, szorosan összefüggenek azzal, hogy az intézmények módszeresen felméri-e az alkalmazottak képzési igényeit. Ez az összefüggés azonban nem feltétlenül felel meg a várakozásoknak. Ami a vállalatok gazdasági helyzetét, az alkalmazotti létszám növekedését, a munkaerő-termelékenységet és a munkaerő-termelékenység növekedését illeti, a megfigyelt korreláció kifejezetten pozitív és szignifikáns. Ez a helyzet a különféle képzési szükségletek módszeres ellenőrzésének különféle típusai tekintetében is, úgy a magasan képzett alkalmazottak, mint az idősebb munkavállalók, illetve a képzés céljára szabadidőben részesülők esetében.

A vállalati felmérés megvizsgálta a létesítményekben alkalmazott különféle fizetésirendszer-típusok és azok teljesítményre gyakorolt hatása közötti összefüggést. A

teljesítményhez kötött fizetés szoros pozitív korrelációt mutat a vállalatok bevallott gazdasági helyzetével, alkalmazottai létszámának növekedésével, munkaerő-termelékenységével és a munkaerő-termelékenység növekedésével. Ennélfogva nyilvánvaló, hogy a teljesítményfüggő fizetési rendszer – akár egyéni, akár kollektív alapú – nagymértékű, szignifikáns összefüggést mutat ezekkel a teljesítménymutatókkal.

A vállalatvezetők Európa-szerte jellemzően egyensúlyozni kényszerülnek, hogy megpróbálják megtartani a cégnél a

kulcsfontosságú alkalmazottakat, és kívánják, hogy a gazdaság ismét lendületbe jöjjön. Úgy tűnik, hogy a teljesítményt jutalmazó létesítmények eredményesebbek, mint a hagyományosabb módszereket előnyben részesítő társaik. Amit a szakpolitikai tervezők a munkavállalóktól kértek – azaz aktív részvétel a létesítményükben –, a jelek szerint a vállalkozások oldaláról is működik. Így a proaktívabb megközelítést alkalmazó létesítmények összességében kedvezőbb gazdasági teljesítményről számolnak be.

Anxo, D., Fagan, C., Smith, M., Letablier, M-T. és Perraudin, C., European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound): *Part-time work in European companies – Establishment Survey on Working Time 2004–2005* (Részmunkaidős munka az európai vállalatoknál – a munkaidőről szóló intézményi felmérés 2004/2005). Luxembourg, Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2007. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef06102.htm>.

Arrowsmith, J., Eurofound: *Temporary agency work in an enlarged European Union* (Munkaerő-kölcsönzés a kibővített Európai Unióban). Luxembourg, Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2006. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05139.htm>.

Arrowsmith, J., Eurofound: *Temporary agency work and collective bargaining in the EU* (Munkaerő-kölcsönzés és kollektív tárgyalás az EU-ban). Dublin, 2008. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0899.htm>.

Bacon, N. és Blyton, P.: *Co-operation and conflict in industrial relations: What are the implications for employees and trade unions* (Együttműködés és konfliktusok a munkaügyi kapcsolatokban: Mi a tanulság a munkavállalók és a szakszervezetek számára?), in: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 4, 1999, 638–654. o.

Beese, B., Eurofound: *Increase in low-wage “marginal” part-time jobs* (Az alacsony bérezésű, „marginális” részidős álláshelyek növekedése). Dublin, 2006. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/11/DE0611019I.htm>.

Carley, M. és Hall, M., Eurofound: *Impact of the information and consultation directive on industrial relations* (A tájékoztatásról és konzultációról szóló irányelv hatása a munkaügyi kapcsolatokra), Európai Munkaügyi Kapcsolatok Megfigyelőközpontja (EIRO) összehasonlító jelentés. Dublin, 2008. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0710029s/tn0710029s.htm>.

Chung, H., Kerkhofs, M. és Ester, P., Eurofound: *Working time flexibility in European companies* (Rugalmas munkaidő az európai vállalatoknál). Luxembourg, Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2007. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0739.htm>.

Delarue, A., Gryp, S. és Van Hootegem, G.: *Productivity outcomes of teamwork as an effect of team structure* (A csapat összetételének hatása a csapatmunka termelékenységére). Working Paper Steunpunt 001, 2003.

Európai Bizottság: *A Bizottság közleménye a Tanácshoz, az Európai Parlamenthez, a Gazdasági és Szociális Bizottsághoz és a Régiók Bizottságához az alkalmazottak pénzügyi részvételét előmozdító keretről*. COM(2002) 364 végleges, Brüsszel, 2002. Online elérhető az alábbi címen: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52002DC0364:EN:HTML>.

Európai Bizottság: *Az európai foglalkoztatásról szóló 2008. évi jelentés*. Luxembourg, Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2008. Online elérhető az alábbi címen: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=681&langId=en>.

Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért (Eurofound): *European Industrial Relations Dictionary* (Európai munkaügyi kapcsolatok szótára). Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/>.

Fischer, G., Wahse, J., Dahms, V., Frei, M., Riedmann, A. és Janik, F.: *Standortbedingungen und Beschäftigung in den Regionen West- und Ostdeutschlands*. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2006, IAB Forschungsbereich No. 5, 2007.

Hemker, B.T., Sijtsma, K. és Molenaar, I.W.: *Selection of uni-dimensional scales from a multi-dimensional item bank in the polytomous Mokken IRT model* (A politóm Mokken IRT modellben létező többdimenziós eszközbankból származó egydimenziós skálák gyűjteménye), in: *Applied Psychological Measurement*, Vol. 19, No. 4, 1995, 337–352. o.

Kenworthy, L. és Kittel, B.: *Indicators of social dialogue: Concepts and measurements* (A szociális párbeszéd mutatói: Elméletek és mérések). 5. sz. munkadokumentum, Politikai Integrációs Osztály, Statisztikai Fejlesztési és Elemzési Csoport, Genf, Nemzetközi Munkaügyi Hivatal (ILO), 2003.

Kersley, B. és mtsai: *First findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey* (A 2004. évi munkahelyi munkaügyi kapcsolati felmérés első eredményei). London, Kereskedelmi és Ipari Minisztérium, 2005.

Knudsen, H.: *Employee participation in Europe* (Munkavállalói részvétel Európában). London, Sage, 1995.

Kochan, T.A. és Osterman, P.: *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management and government* (A kölcsönös haszonra épülő vállalat: Kedvező partnerség kialakítása a munkaerő, az ügyvezető igazgatóság és az irányító testület között). Boston, Harvard Business School Press, 1994.

Lowitzsch, J. és mtsai: *Financial participation for a new social Europe – A building block approach* (Pénzügyi részvétel egy új szociális Európában – Az „alappillért megközelítés”) Berlin és Róma (konferenciakiadás), Egyetemközi Központ, Berlini Szabadegyetem, 2008.

- Magdison, J. és Vermunt, J.K.: *Comparing latent class factor analysis with traditional factor analysis for datamining* (A látens osztályok faktoranalízise és az adatkitermelésre használt hagyományos faktoranalízis összevetése), in: Bozdogan, H. (szerk.): *Statistical datamining and knowledge discovery*. Boca Raton, Chapman and Hall/CRC, 2003, 373–383. o.
- Michie, J. és Sheehan-Quinn, M.: *Labour market flexibility, human resource management and corporate performance* (Munkaerő-piaci rugalmasság, humán erőforrás-kezelés és vállalati teljesítmény), in: *British Journal of Management*, Vol. 12, 2001, 287–306. o.
- Muñoz de Bustillo Llorente, R., Fernández Macías, E. és Antón Péren, J.I.: *El trabajo a tiempo parcial en España en el contexto de la Unión Europea. Características, condiciones de trabajo y perspectivas*. Munka- és Bevándorlásügyi Minisztérium, Colección Informes y Estudios, Serie empleo, No. 36, 2008.
- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J. és Vermeylen, G., Eurofound: *Fourth European Working Conditions Survey* (A negyedik európai munkakörülmény-felmérés). Luxembourg, Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2007. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0698.htm>.
- Pendleton, A. és Poutsma, E., Eurofound: *Financial participation: The role of governments and social partners* (Pénzügyi részvétel: A kormányok és szociális partnerek szerepe), Luxembourg, Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2004. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0440.htm>.
- Riedmann, A., Bielenski, H., Szczurowska, T. és Wagner, A., Eurofound: *Working time and work–life balance in European companies* (Munkaidő és a munka–magánélet egyensúlya az európai vállalatoknál), Luxembourg, Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2006. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0627.htm>.
- Rogers, J. és Streeck, W. (szerk.): *Works councils: Consultation, representation and cooperation in industrial relations* (Üzemi tanácsok: Konzultáció, képviselet és együttműködés a munkaügyi kapcsolatok terén), Chicago, University of Chicago Press, 1995.
- Rüdt, D.: *Co-management als neue Anforderung an Betriebsräte? Eine Untersuchung der Praxis*. WIP Occasional Papers, Wirtschaft und Politik, 35, 2007. Online elérhető az alábbi címen: <http://w210.ub.uni-tuebingen.de/volltexte/2007/2974/pdf/wip35.pdf>.
- Seifert, H.: *Vom Gleitzeit- zum Langzeitkonto*, in: WSI Mitteilungen, 6, 2005, 208–213. o.
- Storrie, D., Eurofound: *Temporary agency work in the European Union* (Munkaerő-kölcsönzés az Európai Unióban), Luxembourg, Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2002. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0202.htm>.
- Van Gyes, G.: *Employee representation at the workplace in the Member States* (Munkahelyi szintű munkavállalói képviselet a tagállamokban), in: Európai Bizottság: *Industrial relations in Europe 2006* (Az európai munkaügyi kapcsolatok, 2006). Luxembourg, Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2006.
- Van Schuur, W.H.: *Mokken scale analysis: Between the Guttman scale and parametric item response theory* (A Mokken-skála szerint végzett elemzés: A Guttman-skála és a parametrikus válaszmélet között), in: *Political Analysis*, Vol. 11, No. 2, 2003, 139–163. o.
- Vašková, R., Eurofound: *Teamwork and high performance work organisation* (Csapatmunka és nagy hatékonyságú munkaszervezés). Dublin, 2007. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.htm>.
- Visser J.: *The ICTWSS Database: Institutional characteristics of trade unions, wage setting, state intervention and social pacts in 34 countries between 1960 and 2007* (Az ICTWSS-adatbázis: A szakszervezetek intézményi jellemzői, a munkabérek meghatározása, az állami beavatkozás és a szociális paktumok 34 országban 1960 és 2007 között), Amsterdam, Amsterdam Institute of Advanced Labour Studies, 2009.
- Visser, J. és Kaminska, M.E.: *Europe's industrial relations model from a global perspective* (Az európai munkaügyi kapcsolatok modellje globális nézőpontból), in: Európai Bizottság: *Industrial relations in Europe 2008* (Az európai munkaügyi kapcsolatok, 2008) Luxembourg, Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2008.
- Welz, C. és Fernández Macías, E., Eurofound: *Financial participation of employees in the European Union: Much ado about nothing?* (A munkavállalók pénzügyi részvétele az Európai Unióban: Sok hűhó semmiért?). Dublin, 2007. Online elérhető az alábbi címen: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0772.htm>.
- Wotschack, P., Hildebrandt, E. és Scheier, F.: *Langzeitkonten – Neue Chancen für die Gestaltung von Arbeitszeiten und Lebensläufen?*, in: WSI Mitteilungen, 11/12, 2008, 619–626. o.

1. melléklet:

A felmérés módszertana

A módszertanról részletesebb tájékoztatás olvasható a <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/companysurvey/2009/index.htm> weboldalon.

Sokaság és minta

A felmérés alapegysége a létesítmény volt, azaz több telephellyel rendelkező vállalkozások esetén az egyes telephelyeket vizsgálták. A felmérés adatai a legalább 10 alkalmazottat foglalkoztató, bármely gazdasági ágazatban tevékenykedő létesítmények tekintetében reprezentatívak. Az ágazatok közül gyakorlati okok miatt kizárták a mezőgazdaságot (NACE A, Rev. 1.1.) és a halászatot (NACE B), ezenkívül a háztartási tevékenységet (NACE P) és a területen kívüli szervezeteket (NACE Q) is, mivel azok a felmérés sokasága tekintetében kvantitatív szempontból csekély jelentőséggel bírnak. A felmérés kiterjed mind a magán-, mind a közszféra szervezeteire. A közszférabeli létesítmények megkeresése során egyes országokban kiegészítő forrásokat is fel kellett használni a kapcsolatfelvételi adatok felkutatásához.

A sokaság összességében megközelítőleg 3,2 millió létesítményt és mintegy 145 millió alkalmazottat foglal magában a vizsgált 30 országban. Az A1. táblázat megmutatja az egyes érintett országok sokaságának méretét. Az adatok részben a szerzők becslésén alapulnak, mivel néhány ország tekintetében nem állt rendelkezésre pontos statisztikai információ a sokaságról.

Terepmunka

A terepmunkát az összes országban számítógéppel támogatott telefoninterjúk (CATI) útján végezték el. Az egyes országokban folytatott terepmunkát a müncheni TNS Infratest Sozialforschunggal együttműködve a brüsszeli TNS Opinion koordinálta. A projekt átfogó koordinációjáért a müncheni TNS Infratest felelt. Az adatgyűjtést minden országban helyi kutatóintézetek végezték el, amelyek közül többen is a TNS-hálózathoz tartoznak. A terepmunka főként 2009. január 27. és május 5. között zajlott le; a legtöbb interjút 2009. február közepe és április vége között készítették el.

Nettó minta – az országonkénti interjúk száma

Összesen 30 európai ország 27 160 létesítményében készítettek interjúkat. Az interjúk országonkénti száma 350 (Málta, a legkisebb uniós gazdaság esetében) és mintegy 1500 (a nagyobb gazdaságokban) között mozog. Minden létesítményben interjút készítettek az egyik vezetővel. A vezetői interjún felül megpróbálták megkérdezni a munkavállalói képviselői

A1. táblázat: A felmérés sokaságának mérete

Ország	Létesítmények száma	Alkalmazottak száma
AT	48 000	2 262 000
BE	54 000	3 072 000
BG	37 000	1 641 000
CY	5 000	178 000
CZ	79 000	3 154 000
DE	564 000	27 842 000
DK	34 000	2 115 000
EE	13 000	471 000
EL	57 000	1 637 000
ES	282 000	10 015 000
FI	27 000	1 677 000
FR	327 000	18 629 000
HU	69 000	2 439 000
IE	20 000	1 359 000
IT	300 000	11 221 000
LT	24 000	1 080 000
LU	4 000	238 000
LV	17 000	697 000
MT	2 000	111 000
NL	96 000	4 968 000
PL	176 000	8 213 000
PT	83 000	2 541 000
RO	119 000	5 240 000
SE	74 000	3 297 000
SI	13 000	611 000
SK	42 000	1 345 000
UK	445 000	20 362 000
EU-27	3 011 000	136 415 000
HR	18 000	892 000
MK	6 000	260 000
TR	179 000	7 661 000
CC3	203 000	8 813 000
A 30 ország összesen	3 214 000	145 228 000

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

testület elnökét is, amennyiben volt ilyen a létesítményben. A terepmunka időszaka során 6569 létesítményben sikerült interjút készíteni a munkavállalói képviselőkkel. Ezekben az esetekben mind a létesítmény vezetőivel, mind a munkavállalói képviselőkkel készült interjú, így azok nézetei az egyes létesítmények szintjén közvetlenül összehasonlíthatók. Mivel azonban országonként jelentősen eltér a hivatalos létesítményi szintű munkavállalói képviselő előfordulási aránya, és mivel azok nem egyforma mértékben voltak hajlandók részt venni az interjúban, a munkavállalói képviselőkkel készült interjúk száma országonként igen változó: a két szélső érték 24 interjú Máltán, illetve 565 Finnországban. Azon országok esetében, ahol kevés interjú készült a munkavállalói képviselőkkel,

A2. táblázat: Az elkészített interjúk száma országonként

Ország	Vezetői interjú	Munkavállalói képviselői interjú
AT	1 016	205
BE	1 016	287
BG	502	128
CY	505	60
CZ	1 014	242
DE	1 500	558
DK	1 023	394
EE	500	72
EL	1 005	76
ES	1 509	375
FI	1 000	565
FR	1 500	441
HU	1 045	183
IE	503	93
IT	1 502	320
LT	560	128
LU	501	164
LV	509	147
MT	349	24
NL	1 002	249
PL	1 500	367
PT	1 012	39
RO	500	137
SE	1 001	541
SI	536	153
SK	520	100
UK	1 510	166
EU-27	24 640	6 214
HR	500	162
MK	520	129
TR	1 500	64
CC3	2 520	355
A 30 ország összesen	27 160	6 569

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

az országonkénti bontások eredményeit elővigyázatosan kell értelmezni.

A 30 országból 13-ban közvetlenül, a címjegyzékekből nyert elérhetőségek felhasználásával lehetett interjút készíteni. A fennmaradó 17 országban különleges szűrési eljárást kellett alkalmazni a vállalati szintű minták létesítményi szintűvé történő konvertálásához. A több telephellyel rendelkező vállalatok esetében a szűrési eljárás során azonosították az adott vállalathoz tartozó, a felmérésbe beválasztható létesítményeket, és azok közül egyet választottak ki az interjú céljára.

A felmérés során a mintavételi eljárás egy olyan mátrix alapján történt, amelyhez a sokaságot minden egyes országban 5 méretosztály és 2 fő gazdasági szektor – az ipari (NACE Rev. 1.1. C–F kódok) és a szolgáltatási (NACE G–O. kódok) szektor – által meghatározott 10 cellára osztották fel. A mintavételi mátrix céljainak kialakítása során ügyeltek annak biztosítására, hogy minden egyes cellában kellő számú nettó interjú készülhessen. Ennek érdekében a nettó mintában szándékosan túlreprezentáltak a nagyobb létesítmények. Ezután súlyozási eljárással korrigálták a mintaszerkezet ezen aránytalanságát (lásd alább).

A vezetői és a munkavállalói képviselői interjúk esetében a válaszadási arány növelése érdekében az Eurofound hivatalos ajánlólevelet bocsátott ki a terepmunka segítésére, és azt több munkáltatói és szakszervezeti szövetség – nevezetesen a BusinessEurope és az Európai Szakszervezeti Szövetség (ETUC) – is támogatta. Ezeket a leveleket az első telefonos kapcsolatfelvétel után postai úton, e-mailben vagy faxon juttatták el a célszemélyeknek.

Az A3. táblázat megmutatja a vezetői interjúk válaszadási arányát. A szűrési eljárást alkalmazó országok (ezeket a táblázatban * jelöli) válaszadási aránya nem vethető össze közvetlenül a többi országgal, mivel a szűrési eljárás során kétlépéses mintavétel történt a több telephellyel rendelkező vállalatokhoz tartozó létesítmények tekintetében.

Az egyes országok válaszadási aránya többé-kevésbé megfelel az országokban végzett business-to-business (b2b) CATI felmérések előzetes tapasztalatai alapján várható értéknek, vagy meg is haladja azt. Ez alól kivétel Hollandia, ahol a szokásosnál jóval alacsonyabb arányok születtek: ezen eredmény háttérben a gazdasági válság következtében számos cégnél bevezetett takarékosági intézkedések állnak.

Az adatok létesítmény- és alkalmazott-arányos súlyozása

Az adatokat minden egyes ország tekintetében a létesítmények és az alkalmazottak arányában súlyozták egy 15 cellás mátrix alapján. A mátrixot – az A4. táblázatban látható módon – öt méretosztály és három gazdasági szektor mentén határozták meg.

Annak érdekében, hogy a nemzetközi elemzés céljára reprodukálhatók legyenek az országok közötti valós mennyiségi arányok, egy további „nemzetközi súlyozást” is alkalmaztak az országos mintaméreték kiigazítására. A nemzetközi súlyozás (a létesítmények arányos súlyozása esetében) a létesítmények, illetve (az alkalmazottak arányos súlyozása esetében) az alkalmazottak országonkénti teljes számán alapult, figyelembe véve a sokaság meghatározását.

A3. táblázat: A vezetői interjúk válaszadási aránya országonként (%)

Ország	Vezetői interjú
AT	25
BE*	32
BG*	36
CY*	23
CZ*	31
DE	16
DK	26
EE*	48
EL*	65
ES	18
FI	42
FR	26
HR*	17
HU*	17
IE*	36
IT	18
LT*	23
LU	22
LV	54
MK*	63
MT*	43
NL	11
PL	18
PT*	23
RO*	42
SE	45
SI*	32
SK*	20
TR*	33
UK	26

Megjegyzés: Szűrési eljárást alkalmaztak.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

Mivel az országok mérete és ezáltal a súlyozott mintában való relatív részesedésük rendkívül eltérő, az átfogó eredmények valamivel jobban tükrözik a nagyobb országok helyzetét.

A létesítményekkel összefüggő adatok elemzése során általában két lehetséges nézőpont választható, nevezetesen a létesítményarányos és az alkalmazott-arányos elemzés; a kutatási kérdések függvényében ezek bármelyike érdekes lehet. A felmérés adatai mindkét típusú elemzést lehetővé teszik. Az alkalmazott- és létesítményarányos adatok eltérő eredményt adnak minden olyan esetben, amikor szoros összefüggés áll fenn a vizsgált kérdés és a létesítmény mérete között. Példának okáért az EU-27 legalább 10 főt foglalkoztató létesítményeinek csupán 37%-ában működik a felmérés keretében vizsgálható hivatalos munkavállalói

képviselőt az adott üzemben. Ezzel szemben az EU-27 legalább 10 főt foglalkoztató létesítményeiben dolgozó munkavállalók 62%-át alkalmazzák olyan létesítményben, ahol létezik munkavállalói képviselőt. Ez a gyakoriság tekintetében tapasztalt nagy különbség abból fakad, hogy a létesítményi szintű munkavállalói képviselőt gyakoribb a nagyobb vállalatoknál, mint a kisebbeknél.

Általánosságban elmondható, hogy amennyiben az elemzett jelenség a nagyobb vállalatoknál koncentráltabban van jelen, az alkalmazott-arányos súlyozást alkalmazó elemzések nagyobb valószínűséggel mutatnak ki nagyobb gyakorisági arányokat, mint a létesítmények arányában súlyozott elemzések. Ha azonban a kétféle elemzés eredményei között csak kis különbség mutatkozik, nagy a valószínűsége annak, hogy a jelenség a méretosztálytól mint változótól független. Az eredmények méretosztály szerinti lebontása során gyakorlatilag nem tapasztalható különbség az adatok létesítmény-, illetve alkalmazott-arányos elemzése között, mivel a méretosztály szerinti differenciáció minimalizálja a fent leírt mérethatást. Ez az egyik oka annak, hogy egyes esetekben, amikor feltételezhető, hogy az eredményeket nagymértékben befolyásolja a méretosztály mint változó, az eredményeket méretosztály szerinti bontásban közöljük.

Az ezen jelentésben bemutatott kutatási eredmények mindig súlyozottak; ez alól az egyedüli kivételt az e módszertani mellékletben közölt adatok jelentik. Noha bizonyos esetekben az alkalmazott-arányos nézőpont kétségtelenül érdekes és fontos kiegészítést nyújt az eredmények mélyrehatóbb értelmezéséhez, a jelentés a szöveg olvashatósága érdekében a létesítményarányos súlyozást helyezi előtérbe.

A4. táblázat: 15 cellás súlyozási mátrix

	Ipar NACE Rev. 1.1. C-F NACE Rev. 2. B-F	Magán- szolgáltatások NACE Rev. 1.1. G-K, O NACE Rev. 2. G-N, R-S	Közszol- gáltatások NACE Rev. 1.1. L-N NACE Rev. 2. O-Q
10-19 alkalmazott			
20-49 alkalmazott			
50-249 alkalmazott			
250-499 alkalmazott			
több mint 500 alkalmazott			

Megjegyzés: Fontos megjegyezni, hogy a súlyozási mátrix céljára a magán- és közszolgáltatások közötti különbségtétel kizárólag a NACE ágazatokon alapul. A NACE L (közigazgatás), a NACE M (oktatás) és a NACE N (egészségügy és szociális munka) területéről mind a köz-, mind a magánvállalkozások a „közszolgáltatások” súlyozási szektorba kerültek. Hasonlóképpen található néhány köztulajdonban lévő létesítmény a magánvállalkozások és az ipar szektorában.

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

A5. táblázat: A munkavállalói képvisellel rendelkező létesítmények gyakorisága és ezen interjúk válaszadási aránya, országonként

Ország	Vezetői interjú	Ebből a munkavállalói képvisellel rendelkező létesítmények (MKL) száma	MKL a vezetői interjúk százalékában	Ebből azon létesítmények száma, ahol a munkavállalói képvisellel interjú (MKI) készült	MKI az MKL százalékában
AT	1 016	429	42%	205	48%
BE	1 016	616	61%	287	47%
BG	502	219	44%	128	58%
CY	505	208	41%	60	29%
CZ	1 014	346	34%	242	70%
DE	1 500	888	59%	558	63%
DK	1 023	755	74%	394	52%
EE	500	125	25%	72	58%
EL	1 005	134	13%	76	57%
ES	1 509	948	63%	375	40%
FI	1 000	735	74%	565	77%
FR	1 500	1 062	71%	441	42%
HU	1 045	396	38%	183	46%
IE	503	216	43%	93	43%
IT	1 502	943	63%	320	34%
LT	560	216	39%	128	59%
LU	501	298	59%	164	55%
LV	509	209	41%	147	70%
MT	349	68	19%	24	35%
NL	1 002	648	65%	249	38%
PL	1 500	793	53%	367	46%
PT	1 012	127	13%	39	31%
RO	500	339	68%	137	40%
SE	1 001	744	74%	541	73%
SI	536	295	55%	153	52%
SK	520	292	56%	100	34%
UK	1 510	472	31%	166	35%
EU-27	24 640	12 521	51%	6 214	50%
HR	500	259	52%	162	63%
MK	520	187	36%	129	69%
TR	1 500	212	14%	64	30%
CC3	2 520	658	26%	355	54%
A 30 ország összesen	27 160	13 179	49%	6 569	50%

Megjegyzés: Az itt feltüntetett adatok súlyozatlanok. MKL = munkavállalói képvisellel rendelkező létesítmények; MKI = a munkavállalói képvisellel készült interjú

Forrás: A 2009. évi európai vállalati felmérés.

A munkavállalói képviselet gyakorisága és a sikeres interjúk száma

A létesítményekben meglévő hivatalos munkavállalói képviselet gyakorisága országonként nagymértékben változó

(lásd az alábbi A5. táblázatot). A súlyozatlan mintában a gyakoriság a Portugáliában mért mindössze 13%-tól az északi országokban tapasztalt 70%-ig terjed (a súlyozott eredmények elemzéséhez lásd e jelentés 4. fejezetét).

2. melléklet:

Vezetői és munkavállalói képviselői kérdőív

Vezetői kérdőív

HÁTTÉRINFORMÁCIÓK

MM100 (= ESWT MM100)

Először tisztázni szeretném a következőt: ez a létesítmény önálló, független vállalat vagy szervezet, amelyhez {az adott országban} nem tartozik több fiókállalat, termelőüzem vagy értékesítési egység?

Vagy egyazon vállalathoz vagy szervezethez tartozó több {adott országbeli}, különféle telephelyeken működő létesítmény egyike?

- Önálló, független vállalat vagy szervezet.....(1) ugrás ide: MM102
- Több létesítmény egyike.....(2)
- ## Nincs válasz.....(3) ugrás ide: MM102

MM101 (= ESWT MM101; = MM097/MM099 azokban az országokban, ahol szűrést alkalmaztak)

Ez a székhely vagy ez egy telephely?

- Székhely(1)
- Telephely.....(2)
- ## Nincs válasz.....(3)

MM102a (= ESWT MM102)

Megközelítőleg hány munkavállaló dolgozik ebben a létesítményben?

MM102b

Megközelítőleg hány munkavállaló dolgozik ebben a létesítményben?

Kérjük, csak az erre a telephelyre vonatkozó adatot közölje.

MM103 (= ESWT MM111)

A létesítményben dolgozó munkavállalók teljes létszáma nőtt, csökkent vagy körülbelül azonos szinten maradt az elmúlt 3 év során?

- Nőtt(1)
- Csökkent(2)
- Körülbelül azonos szinten maradt(3)
- ## Nincs válasz.....(4)

MM104 (= ESWT MM112)

A közzsférához tartozik-e ez a létesítmény?

Igen	(1)	ugrás ide: MM157
Nem	(2)	ugrás ide: MM106
## Nincs válasz.....	(3)	ugrás ide: MM106

MM106 (= ESWT MM113)

A létesítmény főleg vagy kizárólag...

hazai tulajdonú vagy	(1)
külföldi tulajdonú?	(2)
## Nagyjából azonos részben hazai és külföldi tulajdonban van, nincs többségi tulajdonos...	(3)
## Nincs válasz.....	(4)

KIHÍVÁSOK, AMELYEKEL A LÉTESÍTMÉNY SZEMBESÜL

MM150

Az elmúlt 3 év során érintette-e a létesítményt az alábbi változások közül bármelyik?

	Igen	Nem	NV
_01 Egy másik szervezet/cég megvásárlása	(1)	(2)	(3)
_02 Egy másik szervezet/cég általi átvétel	(1)	(2)	(3)
_03 Összeolvadás	(1)	(2)	(3)
_04 Áthelyezés.....	(1)	(2)	(3)
_05 Különválás	(1)	(2)	(3)

MM157 (= ESWT MM107)

Felmerült-e az alábbi problémák bármelyike az Ön létesítményében a munkavállalókkal kapcsolatban?

	Igen	Nem	NV
_01 Gyakori hiányzás és/vagy gyakori táppénz	(1)	(2)	(3)
_02 Nehéz szakképzett munkaerőt találni	(1)	(2)	(3)
_03 Nehéz képzetlen vagy alacsony képzettségű munkaerőt találni.....	(1)	(2)	(3)
_04 Nehéz a munkaerőt megtartani	(1)	(2)	(3)
_05 Létszámleépítés szükségessége	(1)	(2)	(3)
_06 A munkaerő kevésbé motivált	(1)	(2)	(3)
_07 Más problémák.....	(1)	(2)	(3)

MM158

A munka mennyisége gyakran jelentősen ingadozik-e a létesítményben...?

	Igen	Nem	NV
_01 egyetlen napon belül	(1)	(2)	(3)
_02 napról napra, egy átlagos munkahéten belül	(1)	(2)	(3)
_03 egy éven belül (pl. szezonfüggő ingadozás)	(1)	(2)	(3)

MM159 (= ESWT MM151)

Többnyire előreláthatók-e a munkateher napi vagy heti ingadozásai?

Többnyire előreláthatók	(1)
Többnyire nem előreláthatók	(2)
## Részben előreláthatók, részben nem	(3)
## Nincs válasz.....	(4)

MUNKAI DŐ-SZERVEZÉS

MM200intro

A következő néhány kérdés az Ön létesítményében a munkaidő kialakításának különféle gyakorlataival foglalkozik. Először is...

MM200 (= ESWT MM250, a-c. tétel)

Vannak-e olyan munkavállalók a létesítményben, akikről rendszeresen megkövetelik az alábbi időpontokban való munkavégzést?

	Igen	Nem	NV
_01 Éjszaka, este 11 és reggel 6 óra között	(1)	(2)	(3)
_02 Szombaton	(1)	(2)	(3)
_03 Vasárnap.....	(1)	(2)	(3)

MM201

Van-e olyan munkavállalójuk, aki több műszakban vagy ahhoz hasonló munkabeosztásban dolgozik?

Igen	(1)
Nem	(2)
## Nincs válasz.....	(3)

MM250 (= ESWT MM200)

A munkavállalók megközelítőleg mekkora hányada dolgozik részmunkaidőben?

Kérdező: A „részmunkaidő” magában foglal minden olyan munkaidő-beosztást, amely az általánosan elfogadott teljes munkaidőnél rövidebb.

___ %

MM250x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Egy sem.....(1)
- Kevesebb, mint 20%(2)
- 20% és 39% között.....(3)
- 40% és 59% között.....(4)
- 60% és 79% között.....(5)
- 80% és 99% között.....(6)
- Mindenki.....(7)
- ## Nincs válasz.....(8)

MM252 (= ESWT MM201)

A részmunkaidős foglalkoztatásnak számos különböző formája létezik. Kérem, mondja el, hogy az Ön létesítményében mely változatok fordulnak elő az alábbiak közül.

	Igen	Nem	NT/NV
_01 Bizonyos számú előre megállapított munkaóra mindennap.....(1)	(2)	(3)	
_02 Egyéb, előre megállapított ciklusok, pl. a hét egyes rögzített napjai teljes munkaidőben, a többi nap szabad.....(1)	(2)	(3)	
_03 Rugalmas munkaidő, amit néhány nappal vagy órával előre egyeztetnek a létesítmény igényeinek megfelelően.....(1)	(2)	(3)	
_04 A részmunkaidő más formái(1)	(2)	(3)	

MM254 (új kérdés)

Van olyan részmunkaidős munkavállalójuk, aki általában heti 15 óránál kevesebbet dolgozik?

- Igen(1)
- Nem(2)
- ## Nincs válasz.....(3)

MM256

Előfordul-e, hogy magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben vagy vezető beosztásban részmunkaidőben dolgoznak a munkatársak?

- Igen (1)
Nem (2) ugrás ide: MM300
Nincs válasz..... (3) ugrás ide: MM300

MM257

Ez csak ritkán, kivételes esetben fordul elő? Vagy a részmunkaidős foglalkoztatás általános jelenség ezekben a munkakörökben?

- Kivételes eset(ek)..... (1)
Általános jelenség..... (2)
Egyik sem (3)
Nincs válasz..... (4)

MM300

Engedélyezik-e a létesítmény munkavállalóinak, hogy – bizonyos határok között – a napi munka megkezdésének és befejezésének idejét személyes igényeiknek vagy kívánságuknak megfelelően módosítsák?

- Igen (1)
Nem (2) ugrás ide: MM350
Nincs válasz..... (3) ugrás ide: MM350

MM301

Az alábbi kérdésekben az ilyen munkaidő-beosztást „rugalmas munkaidő-beosztásnak” fogom nevezni.

MM302

Az alkalmazottak körülbelül milyen hányada jogosult a rugalmas munkaidő használatára?

___ %

MM302x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Kevesebb, mint 20% (1)
20% és 39% között..... (2)
40% és 59% között..... (3)
60% és 79% között..... (4)
80% és 99% között..... (5)
Mindenki (6)
Nincs válasz..... (7)

MM303 (= ESWT MM305)

A rugalmas munkaidő-beosztás lehetővé teszi-e, hogy a munkavállalók göngyölítsék többlet munkaóráikat, vagyis dolgozhatnak-e hosszabb ideig egyes napokon, míg mások – a többlet órákat lecsúsztatva – rövidebb ideig?

- Igen (1)
Nem (2) ugrás ide: MM350
Nincs válasz..... (3) ugrás ide: MM350

MM304 (= ESWT MM306a)

A felgyült túlórák kivehetők-e teljes szabadnap formájában?

- Igen (1)
Nem (2) ugrás ide: MM350
Nincs válasz..... (3) ugrás ide: MM350

MM305

Lehetővé teszi-e a rugalmas munkaidő-beosztási rendszerük, hogy a többlet munkaórákat egy évnél hosszabb ideig göngyölítsék egy úgynevezett hosszú távú munkaidőszámlán?

- Igen (1)
Nem (2)
Nincs válasz..... (3)

MM350 (hasonló: ESWT MM350)

A munkavállalóknak megközelítőleg mekkora hányada dolgozott túlórában az elmúlt 12 hónapban?

[Ha MM303 = 1]

Kérdés: Azon munkavállalók esetében, akiknek lehetőségük van a munkaórák göngyölítésére, a túlóra a megállapodás szerinti elszámolási időszak végén a munkaidőszámlán maradó munkaórák számát jelenti.

___ %

MM350x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Senki (1) ugrás ide: MM400intro
Kevesebb, mint 20% (2)
20% és 39% között..... (3)
40% és 59% között..... (4)
60% és 79% között..... (5)
80% és 99% között..... (6)
Mindenki..... (7)
Nem tudja (8)
Nincs válasz..... (9)

MM351 (= ESWT MM358)

Hogyan kompenzálják általában a túlórákat? Általában kifizetik, szabadidőt adnak érte, vagy mindkét lehetőséget felajánlják, vagy általában sehogyan nem kompenzálják a túlórákat?

- Kifizetik (1)
 Szabadidővel kompenzálják (2)
 Mindkettő – fizetés vagy szabadidő (3)
 Egyáltalán nem kompenzálják (4)
 ## Nincs válasz (5)

A MUNKAVÁLLALÓK SZERZŐDÉSBELI RUGALMASSÁGA ÉS FÖLDRAJZI MOBILITÁSA

MM400intro

A kérdések következő része a munkaszerződések típusaira és az Ön létesítményénél alkalmazott fizetési rendszere vonatkozik.

MM400 (hasznló: ESWT MM106)

Dolgozott-e az alábbi csoportok valamelyikébe tartozó munkavállaló a létesítményénél az elmúlt 12 hónapban?

	Igen	Nem	NT/NV
_01 Kölcsönzött munkaerő (1)	(2)	(3)	
_02 Határozott idejű szerződéssel rendelkező munkavállalók (1)	(2)	(3)	
_03 Szabadúszók (1)	(2)	(3)	

MM401

Jelenleg körülbelül mekkora a kölcsönzött munkaerő létszáma a létesítményénél?

Kölcsönzött munkaerő létszáma _____

'0' érték megengedett

MM401x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Egy sem (1)
 1–4 fő (2)
 5–9 fő (3)
 10–19 fő (4)
 20–49 fő (5)
 50 fő vagy annál több (6)
 Mind (7)
 ## Nincs válasz (8)

MM402

A munkavállalók körülbelül hány százaléka rendelkezik határozott idejű szerződéssel?

___ %

MM402x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Egy sem.....(1)
- Kevesebb, mint 20%(2)
- 20% és 39% között.....(3)
- 40% és 59% között.....(4)
- 60% és 79% között.....(5)
- 80% és 99% között.....(6)
- Mindenki.....(7)
- ## Nincs válasz.....(8)

MM403

Azon ideiglenes munkavállalók közül, akik határozott idejű szerződése az elmúlt 12 hónapban járt le, hányal kötött a létesítmény azonnal új szerződést? Mindenkiel, legtöbbjükkel, néhányukkal vagy egyikükkel sem?

- Mindenkiel (1)
- Legtöbbjükkel..... (2)
- Néhányukkal..... (3)
- Egyikükkel sem..... (4)
- ## Nincs válasz..... (5)

VÁLTOZÓ FIZETÉSI ELEMÉK

MM450

A munkavállalók mekkora hányadára terjed ki valamely – akár létesítményi, akár magasabb szintű – kollektív bérszerződés?

_____ %

Kérdező: Ha szükséges, magyarázza el:
magasabb szintű kollektív szerződésen pl. nemzeti, regionális vagy ágazati szintű kollektív szerződés értendő.

MM450x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Senki(1) ugrás ide: MM454
- Kevesebb, mint 20%(2)
- 20% és 39% között.....(3)
- 40% és 59% között.....(4)
- 60% és 79% között.....(5)
- 80% és 99% között.....(6)
- Mindenki.....(7)
- ## Nincs válasz.....(8) ugrás ide: MM454

MM451

Erről a kollektív szerződésről létesítményi/vállalati szinten vagy a vállalatnál magasabb szinten tárgyalnak?

Kérdező: Ha szükséges, magyarázza el:
magasabb szintű kollektív szerződésen pl. nemzeti, regionális vagy ágazati szintű kollektív szerződés értendő.

- Létesítményi vagy vállalati szinten.....(1) ugrás ide: MM454
- Vállalatnál magasabb szinten.....(2)
- ## Mindkét típusú szerződés létezik(3)
- ## Nincs válasz(4) ugrás ide: MM454

MM452

Van-e lehetőség bizonyos körülmények esetén a magasabb szintű kollektív szerződéstől való eltérésre annak érdekében, hogy a kollektív szerződésben megállapítottnál alacsonyabb munkabért fizessenek?

- Igen(1)
- Nem(2)
- ## Nincs válasz(3)

MM454

A munkavállalók közül kap-e bárki – a felső vezetést leszámítva – olyan fizetési elemet, amely az egyén, egy csoport vagy egy osztály teljesítményétől függ? Ezek a fizetési elemek készpénz vagy vállalati részvények formáját egyaránt ölthetik.

- Igen(1)
- Nem(2) ugrás ide: MM460
- ## Nem tudja.....(3) ugrás ide: MM460
- ## Nincs válasz.....(4) ugrás ide: MM460

MM455

A munkavállalók körülbelül hány százaléka kap olyan fizetési elemet, amely az egyén teljesítményétől függ?

___ %

MM455x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Senki(1)
- Kevesebb, mint 10%(2)
- 10% és 24% között(3)
- 25% és 49% között.....(4)
- 50% vagy afölött(5)
- Mindenki.....(6)
- ## Nincs válasz.....(7)

MM456

A munkavállalók körülbelül hány százaléka kap olyan fizetési elemet, amely a csapat, a munkacsoport vagy az osztály teljesítményétől függ?

___ %

MM456x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Senki(1)
- Kevesebb, mint 10%(2)
- 10% és 24% között(3)
- 25% és 49% között.....(4)
- 50% vagy afölött(5)
- Mindenki.....(6)
- ## Nincs válasz.....(7)

MM460

A létesítménynél létezik-e valamiféle nyereségrészesedési rendszer?

Kérdező: Ha szükséges, magyarázza el:
a nyereségrészesedési rendszer olyan különös fizetési elem, amelynek összege a vállalat sikerességének függvénye.

- Igen(1)
- Nem(2)
- ## Nincs válasz.....(3)

ugrás ide: MM463

ugrás ide: MM463

MM461

Ezeket minden állandó munkavállalónak felajánlják, vagy csak bizonyos beosztású alkalmazottaknak?

- Minden munkavállalónak (1)
 Csak bizonyos beosztású alkalmazottaknak (2)
 ## Mindkét típusú rendszer létezik a létesítményben (3)
 ## Nincs válasz (4)

MM458

Ezeket a nyereségrészesedési rendszereket a vezetés egyedül határozza meg, vagy megtárgyalják a munkavállalói oldallal – akár közvetlenül a munkavállalókkal, akár azok képviselőivel?

- A vezetés egyedül határozza meg (1)
 Megtárgyalják a munkavállalói oldallal (2)
 ## Mindkét állítás igaz, többféle rendszer létezik (3)
 ## Nincs válasz (4)

MM459

Miért alkalmaznak nyereségrészesedési rendszert? Kérem, ítélje meg az alábbi lehetséges indítékok mindegyikéről, hogy azok a rendszer alkalmazásában „fontos szerepet” (1), „némi szerepet” (2) vagy „jelentéktelen szerepet” (3) játszanak-e. (Nincs válasz = ‘4’ kód)

- | | | | | | |
|-----|--|-------|-------|-------|-------|
| _01 | A termelékenység növelése | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _02 | A munkavállalók motiválása..... | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _03 | A jól képzett munkaerő bevonása és megtartása | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _04 | A munkavállalók aktív részvételének növelése a munkafolyamatok vagy a termékek javításában | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _05 | A bérköltségek csökkentése, amikor kevés a megrendelés | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _06 | Bármilyen más ok..... | (1) | (2) | (3) | (4) |

MM463 (új kérdés!)

Fenntartanak-e a létesítménynél részvénytulajdonosi rendszert?

- Igen (1)
 Nem (2)
 ## Nincs válasz..... (3)

ugrás ide: MM550intro

ugrás ide: MM550intro

MM464 (új kérdés!)

Ezeket minden állandó munkavállalónak felajánlják vagy csak bizonyos beosztású alkalmazottaknak?

- Minden munkavállalónak (1)
 Csak bizonyos beosztású alkalmazottaknak (2)
 ## Nincs válasz..... (4)

SZEMÉLYÜGYI IGAZGATÁSI GYAKORLAT ÉS A MUNKASZERVEZÉS FORMÁI

MM550intro

A következő részben az alkalmazotti állomány jellemzőiről és a személyügyi igazgatási gyakorlatról lesz szó.

MM550 (= ESWT MM103)

A munkavállalók körülbelül mekkora hányada nő?

_____ %

MM550x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Egy sem.....(1)
- Kevesebb, mint 20%(2)
- 20% és 39% között.....(3)
- 40% és 59% között.....(4)
- 60% és 79% között.....(5)
- 80% és 99% között.....(6)
- Mindenki.....(7)
- ## Nincs válasz.....(8)

MM553 (= ESWT MM104)

A munkavállalók megközelítőleg mekkora hányada dolgozik magas szintű szakképzettséget igénylő munkakörben, azaz olyan állásban, amelynek betöltéséhez rendszerint felsőfokú végzettség vagy annak megfelelő képesítés szükséges?

_____ %

MM553x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Egy sem.....(1)
- Kevesebb, mint 20%(2)
- 20% és 39% között.....(3)
- 40% és 59% között.....(4)
- 60% és 79% között.....(5)
- 80% és 99% között.....(6)
- Mindenki.....(7)
- ## Nincs válasz.....(8)

MM558

A létesítménynél a csapatmunka a munkaszervezés fontos jellemzője?

- Igen (1)
 Nem (2) ugrás ide: MM561
 ## Nincs válasz..... (3) ugrás ide: MM561

MM559

Ha a csoportok által elvégzendő feladatokra gondol: a csoport tagjai általában maguk döntenek el, miként és kinek kell elvégezni a feladatokat, vagy legtöbbször egy felettes osztja ki közöttük a feladatokat?

- A csoport tagjai maguk döntenek (1)
 Felettes osztja ki a feladatokat (2)
 ## Nincs válasz..... (3)

MM561

A létesítménynél módszeresen és rendszeresen vizsgálják-e a továbbképzési szükségleteket?

- Igen (1)
 Nem (2) ugrás ide: MM563
 ## Nincs válasz..... (3) ugrás ide: MM563

MM562

Kérem, ítélje meg, hogy az alábbi munkavállalói csoportok továbbképzési szükségleteit módszeresen és rendszeresen ellenőrzik-e!

	Igen	Nem	NT/NV
_01 Magas vagy középszintű szakképzettséget igénylő munkakörben dolgozó állandó alkalmazottak (1)	(2)	(3)	
_02 Alacsony szintű szakképzettséget igénylő vagy szakképzettséget nem igénylő munkakörben dolgozó állandó alkalmazottak (1)	(2)	(3)	
_03 Határozott idejű szerződés keretében foglalkoztatott alkalmazottak (1)	(2)	(3)	
_04 Idősebb alkalmazottak..... (1)	(2)	(3)	

MM563

Kapott-e a munkavállalók közül bárki rendkívüli szabadságot az elmúlt 12 hónapban azért, hogy továbbképzésen vegyen részt?

- Igen (1)
 Nem (2) ugrás ide: MM650
 ## Nincs válasz..... (3) ugrás ide: MM650

MM564

Kérem, mondja meg az alábbi lehetséges továbbképzést motiváló tényezőkről, hogy azok fontosak voltak-e az adott képzési intézkedések végrehajtásában?

	Igen	Nem	NT/NV
_01 Az új munkatársak szakmai felkészítése.....	(1)	(2)	(3)
_03 Az alkalmazottak új feladatokra történő felkészítése.....	(1)	(2)	(3)
_05 Tartós távollétet követő képzés.....	(1)	(2)	(3)

SZOCIÁLIS PÁRBESZÉD ÉS MUNKAVÁLLALÓI RÉSZVÉTEL

MM650intro

A következő néhány kérdés a létesítménynél folytatott szociális párbeszéd szerkezetére és gyakorlatára vonatkozik.

MM650

Az alábbi hivatalos munkavállalói képviseleti formák közül jelenleg melyik létezik az Önök létesítményében? Van-e Önöknél...?

	Igen	Nem	NV
_01 {1. típusú munkavállalói képviselet}.....	(1)	(2)	(3)
_02 {2. típusú munkavállalói képviselet}.....	(1)	(2)	(3)
_03 {3. típusú munkavállalói képviselet}.....	(1)	(2)	(3)
_04 {4. típusú munkavállalói képviselet}.....	(1)	(2)	(3)
_05 {5. típusú munkavállalói képviselet}.....	(1)	(2)	(3)
_07 Munkahelyi egészségi és biztonsági kérdésekben a munkavállalók képviseletéért felelős személy vagy bizottság.....	(1)	(2)	(3)

Figyelem!

Az MM650_01–MM650_05 tételek változók és országonként eltérhetnek.

Az MM650_07 tétel rögzített és minden országban azonos.

MM651a

Csak egy {munkavállalói képviseleti} testület van, vagy több testület is képviseli a különféle munkavállalói csoportokat a létesítménynél?

Egy testület.....	(1)
Több testület.....	(2)
## Nincs válasz.....	(3)

MM651b

Csak egy {munkavállalói képviseleti} testület van, vagy több testület is képviseli a különféle munkavállalói csoportokat a létesítménynél?

- Egy testület.....(1)
 Több testület.....(2)
 ## Nincs válasz.....(3)

MM651c

Csak egy {munkavállalói képviseleti} testület van, vagy több testület is képviseli a különféle munkavállalói csoportokat a létesítménynél?

- Egy testület.....(1)
 Több testület.....(2)
 ## Nincs válasz.....(3)

MM652

Létezik-e közös bizottság a létesítményben?

- Igen(1) ugrás ide: MM602
 Nem(2) ugrás ide: MM602
 ## Nincs válasz.....(3) ugrás ide: MM602

MM653a

A {munkavállalói képviselet} tagjait a vezetőség jelöli ki vagy a munkavállalók választják meg?

- A vezetőség jelöli ki(1) ugrás ide: MM602
 A munkavállalók jelölik ki vagy választják meg.....(2) ugrás ide: MM602
 ## Részben a vezetőség jelöli ki, részben a munkavállalók jelölik ki vagy választják meg(3) ugrás ide: MM602
 ## Nincs válasz.....(4) ugrás ide: MM602

MM653b

A {munkavállalói képviselet} tagjait a vezetőség jelöli ki vagy a munkavállalók választják meg?

- A vezetőség jelöli ki(1) ugrás ide: MM602
 A munkavállalók jelölik ki vagy választják meg.....(2) ugrás ide: MM602
 ## Részben a vezetőség jelöli ki, részben a munkavállalók jelölik ki vagy választják meg(3) ugrás ide: MM602
 ## Nincs válasz.....(4) ugrás ide: MM602

MM654

Ön azt mondta, hogy a létesítmény egy nagyobb, több telephellyel rendelkező vállalat része. Létezik olyan vállalati szintű {munkavállalói képviselet}, amely az ezen a telephelyen dolgozó munkavállalókat is képviseli?

Igen	(1)	ugrás ide: MM602
Nem	(4)	ugrás ide: MM657
## Nincs válasz.....	(5)	ugrás ide: MM657

MM657

Ön azt mondta, hogy a létesítménynél nincs hivatalos munkavállalói képviselet. Vannak-e ideiglenes jelleggel kijelölt, alkalmi munkavállalói szónivők, bizottságok vagy kerekasztalok olyan esetekben, amikor a munkakörülményekben vagy a munkaszervezésben nagyobb változásokat terveznek?

Igen	(1)
Nem	(2)
## Nincs válasz.....	(3)

A SZOCIÁLIS PÁRBESZÉD GYAKORLATA

MM602

Kérem, az alábbi intézkedések mindegyikéről mondja meg, hogy azt alkalmazták-e a létesítményben az elmúlt 3 év során.

	Igen	Nem	NV
_01 Nagyobb változások a javadalmazási rendszerben.....	(1)	(2)	(3)
_03 Változások a munkafolyamatok szervezésében.....	(1)	(2)	(3)
_04 Változások a munkaidő kialakításában.....	(1)	(2)	(3)
_06 Szerkezetátalakítási intézkedések	(1)	(2)	(3)

MM700

Kérem, mondja meg az elmúlt 3 év során bevezetett mindegyik intézkedéssel kapcsolatban, hogy a döntéshozatal előtt konzultáltak-e az érintett munkavállalókkal?

	Igen	Nem	NV
_01 Nagyobb változások a javadalmazási rendszerben.....	(1)	(2)	(3)
_03 Változások a munkafolyamatok szervezésében.....	(1)	(2)	(3)
_04 Változások a munkaidő kialakításában.....	(1)	(2)	(3)
_06 Szerkezetátalakítási intézkedések	(1)	(2)	(3)

MM702

Most felolvasok néhány állítást, amelyek a munkahelyi szintű munkavállalói képviseletről kialakult általános nézeteket tükrözik. Kérem, mondja meg, hogy – a létesítményi munkavállalói képviseletről szerzett saját tapasztalatával összevetve – teljes mértékben egyetért (1), egyetért (2), nem ért egyet, de nem is ellenzi (3), nem ért egyet (4), vagy egyáltalán nem ért egyet (5) a következő állításokkal.

	1	2	3	4	5	NT/NV
_01 A munkavállalói képviselőt konstruktív módon segít a munkahelyi teljesítmény javításában	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_03 A munkavállalói képviselőt bevonása gyakran jelentős késedelmeket okoz a fontos vezetői döntések meghozatalában	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_04 Jobban szeretnék közvetlenül a munkavállalókkal konzultálni	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_05 A munkavállalói képviselővel történő, fontos változásokat érintő konzultáció eredményeképpen az alkalmazottak jobban elkötelezik magukat a változások végrehajtása mellett	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

TELJESÍTMÉNY- ÉSTERMELÉKENYSÉGI MUTATÓK

Az interjú befejezéseként szeretnék néhány általános kérdést feltenni a létesítmény helyzetéről.

MM701

Hogyan értékelné a jelenlegi általános munkahelyi légkört a létesítménynél? Nagyon jó, elég jó, kissé feszült, vagy nagyon feszült?

- Nagyon jó(1)
- Eleg jó.....(2)
- Kissé feszült(3)
- Nagyon feszült.....(4)
- ## Nincs válasz.....(5)

MM500 (= ESWT MM110)

Hogyan értékelné a létesítmény gazdasági helyzetét? Nagyon jó, meglehetősen jó, sem nem jó, sem nem rossz, meglehetősen rossz vagy nagyon rossz?

- Nagyon jó(1)
- Meglehetősen jó.....(2)
- Sem nem jó, sem nem rossz(3)
- Meglehetősen rossz(4)
- Nagyon rossz.....(5)
- ## Nem tudja.....(6)
- ## Nincs válasz.....(7)

MM501

Az azonos ágazatban működő más létesítményekkel összehasonlítva hogyan értékelné az Ön létesítménye munkaerő-termelékenységét? Sokkal jobb, valamivel jobb, átlagos vagy átlag alatti az ágazat átlagához viszonyítva?

- Sokkal jobb.....(1)
- Valamivel jobb.....(2)
- Átlagos az ágazatban.....(3)
- Átlag alatti.....(4)
- ## Nem tudja/nem összevethető.....(6)
- ## Nincs válasz.....(7)

MM502

Ha pedig a létesítmény jelenlegi munkaerő-termelékenységét a 3 évvel ezelőtti helyzettel hasonlítja össze: sokat javult, kismértékben javult, változatlan szinten maradt vagy csökkent azóta?

- Sokat javult.....(1)
- Kismértékben javult.....(2)
- Változatlan szinten maradt.....(3)
- Csökkent.....(4)
- ## Nem tudja/nem összevethető.....(5)
- ## Nincs válasz.....(6)

Munkavállalói képviselői kérdőív

A vezetői (MM) interjúkból átemelendő, a munkavállalói képviselet (ER) típusával kapcsolatos alapvető információk:

ER_resp:

A kiválasztott válaszadó által képviselt munkavállalói képviselet típusával kapcsolatos információ

ER_add:

Azzal kapcsolatos információ, hogy a létesítményben többféle általános munkavállalói képviseleti testülettípus is létezik-e

ER_add_0 = 1 a létesítményben nem létezik más munkavállalói képviseleti testület

ER_add_1 = 1 a létesítményben létezik egy vagy több más munkavállalói képviseleti testület

ER_info:

Azzal kapcsolatos információ, hogy a vezetői interjú során megadták-e a munkavállalói képviselői interjúhoz szükséges kapcsolatfelvételi adatokat. Azokkal az esetekkel kapcsolatos információ, amikor a vezető csak azzal a feltétellel egyezett bele a munkavállalói képviselői interjúba, ha arra munkaidőn kívül kerül sor.

ER_info1: A válaszadó kapcsolatfelvételi adatait az MM806 tétel alatt megadták

ER_info2: A válaszadó kapcsolatfelvételi adatait a tudakozóból kellett lekérdezni

ER_info3: A válaszadó kapcsolatfelvételi adatait az MM806 tétel alatt megadták, az interjú csak a válaszadó szabadidejében készíthető el!

ER_info4: A válaszadó kapcsolatfelvételi adatait a tudakozóból kellett lekérdezni, az interjú csak a válaszadó szabadidejében készíthető el!

A. A MUNKAVÁLLALÓI KÉPVISELET ÖSSZETÉTELE

ER102a [olvassa fel a szöveget!]

Önt erre az interjúra a <txt_ER102a>* képviselőjeként választották ki. Az interjú során ezt a testületet az általánosabb „munkavállalói képviselet” kifejezéssel jelöljük.

ER102b [olvassa fel a szöveget!]

Önt erre az interjúra a <txt_ER102b1>* képviselőjeként választották ki. A létesítménynél lehetnek további munkavállalói képviseleti testületek, például <txt_ER102b2>* is. Kérem, hogy válaszaiban a létesítménynél létező összes általános munkavállalói képviseleti testületre utaljon, ne csak a <txt_ER102b1>*ra.

ER104intro

Először a létesítmény munkavállalói képviseletének összetételéről és forrásairól szeretnék néhány kérdést feltenni.

ER104

E munkavállalói képviselet tagjainak megközelítőleg mekkora hányada szakszervezeti tag ebben a létesítményben?

___ %

ER104x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Senki(1)
- Kevesebb, mint 20%(2)
- 20% és 39% között.....(3)
- 40% és 59% között.....(4)
- 60% és 79% között.....(5)
- 80% és 99% között.....(6)
- Mindenki.....(7)
- ## Nincs válasz.....(8)

ER106

Hány különféle szakszervezet működik a munkahelyen?

Szám: _ _

ER107

A létesítmény munkavállalóinak körülbelül hány százaléka szakszervezeti tag?

___ %

ER107x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

- Senki(1)
- Kevesebb, mint 20%(2)
- 20% és 39% között.....(3)
- 40% és 59% között.....(4)
- 60% és 79% között.....(5)
- 80% és 99% között.....(6)
- Mindenki.....(7)
- ## Nincs válasz.....(8)

B. A munkavállalói képviselet szerepe és helye a létesítményben; a munkaügyi kapcsolatok légköre

ER150intro

A következő néhány kérdés a létesítmény munkavállalói képviselete és vezetősége közötti együttműködésről szól.

ER151

Milyen mértékben ért vagy nem ért egyet az alábbi állításokkal, ha a létesítmény munkaügyi kapcsolatainak légköréről van szó? Válaszai az alábbiak lehetnek: „kifejezetten egyetért” (1), „egyetért” (2), „semleges” (3), „nem ért egyet” (4), vagy „kifejezetten nem ért egyet” (5). (Nincs válasz = '6' kód)

_01	A munkavállalók támogatják a munkavállalói képviselet munkáját	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_02	A munkavállalókat nemigen érdekli a megbeszélések vagy tárgyalások eredménye	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_05	A vezetés és a munkavállalói képviselet közötti kapcsolat leginkább ellenségesnek nevezhető	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_06	A vezetés és a munkavállalói képviselet őszintén törekszik a közös problémák megoldására	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

C. Hatáskör: tájékoztatási, konzultációs és tárgyalási jogok és gyakorlat

a) Tájékoztatás

ER200

Kérem, az alábbi területek mindegyikéről mondja meg, hogy a munkáltató legalább havonta (1), évente többször (2), évente egyszer (3) vagy ritkábban, mint évente egyszer (4) a munkavállalói képviselet rendelkezésére bocsátja-e a fontos adatokat, vagy sohasem (5) teszi ezt meg. (Nincs válasz = '6' kód)

_01	A létesítmény gazdasági és pénzügyi helyzete	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_02	A foglalkoztatás helyzete	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_04	A túlórák száma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

ER202

Ha a munkáltatótól kapott üzleti információkra gondol: gyakran, néha, vagy gyakorlatilag soha nem történik meg, hogy az információt titkosítják, és emiatt azt nem lehet a munkavállalók elé terjeszteni?

Gyakran	(1)
Néha	(2)
Gyakorlatilag soha	(3)
## Nincs válasz.....	(4)

ER203

A tájékoztatást általában időben és kérés nélkül nyújtják?

- Igen.....(1)
- Nem(2)
- ## Nincs válasz.....(3)

ER204

Az átadott üzleti információk általában elég részletesek?

- Igen.....(1)
- Nem(2)
- ## Nincs válasz.....(3)

b) Tárgyalási és konzultációs gyakorlat

ER207

Mekkora befolyással bír a létesítménynél a munkavállalói képviselő a vezetőségi döntésekre? Kérem, mondja meg az alábbi területek mindegyike tekintetében, hogy ezt a befolyást nagyon erősnek (1), meglehetősen erősnek (2), meglehetősen gyengének (3) vagy nagyon gyengének (4) ítéli. Hogyan értékelné a befolyást az alábbi területekre vonatkozóan?

_01	Foglalkoztatás és HR-tervezés	(1)	(2)	(3)	(4)
_02	Esélyegyenlőségi politika és diverzitásmenedzsment	(1)	(2)	(3)	(4)
_03	A munkaidő-szabályozás változásai	(1)	(2)	(3)	(4)
_04	Munkabéreképzés	(1)	(2)	(3)	(4)
_05	Egészségi és biztonsági kérdések	(1)	(2)	(3)	(4)
_06	A munkafolyamatok és munkaszervezés változásai	(1)	(2)	(3)	(4)
_07	A szerkezeti változások (például szerkezetátalakítások, telephely-áthelyezések vagy akvizíciók) hatásai	(1)	(2)	(3)	(4)
_08	Karriermenedzsment (kiválasztás, értékelés, képzés)	(1)	(2)	(3)	(4)
_10	Fegyelmi vagy hierarchiai problémák	(1)	(2)	(3)	(4)

D. Hatáskörök és gyakorlatok – szervezett fellépések

ER260

Az elmúlt 12 hónapban sor került-e a létesítményben egy vagy több szervezett fellépésre?

Igen, egyre.....(1)

Igen, többre(2)

Nem, egyre sem(3)

Nincs válasz.....(4)

ugrás ide: ER350intro

ugrás ide: ER350intro

ER261a

Milyen formát öltött ez a szervezett fellépés?

ER261b

Milyen formát öltöttek ezek a szervezett fellépések?

	Igen	Nem	NT
_01 Munkabeszüntetés vagy sztrájk(1)	(2)	(3)	
_02 Egész napos vagy hosszabb sztrájk.....(1)	(2)	(3)	
_03 A túlórázás megtagadása(1)	(2)	(3)	
_04 Egyéb fellépés(1)	(2)	(3)	

ER262a

Milyen kérdések kapcsán következett be ez a fellépés?

ER262b

Milyen kérdések kapcsán következtek be ezek a fellépések?

	Igen	Nem	NV
_01 Munkaidővel kapcsolatos ügyek(1)	(2)	(3)	
_02 A munkaszervezés változásai(1)	(2)	(3)	
_03 Fizetéssel kapcsolatos ügyek.....(1)	(2)	(3)	
_04 Egészségi és biztonsági kérdések.....(1)	(2)	(3)	
_06 Személyzeti tervezési és toborzási gyakorlatok(1)	(2)	(3)	
_07 Szerkezeti változások, például szerkezetátalakítás, fúzió vagy a létesítmény áthelyezése(1)	(2)	(3)	

ER263a

Ez a szervezett fellépés egy szélesebb körű országos, regionális vagy ágazati szintű kampány része volt, vagy az Önök létesítményére korlátozódott?

Szélesebb körű kampány része volt.....(1)

A létesítményre korlátozódott.....(2)

Nincs válasz.....(3)

[Ha ER260 = 2]

ER263b

Ezek a szervezett fellépések egy szélesebb körű országos, regionális vagy ágazati kampány részét képezték, vagy az Önök létesítményére korlátozódtak?

Szélesebb körű kampány részét képezték.....(1)

A létesítményre korlátozódtak.....(2)

Mindkét típusú szervezett fellépésre sor került.....(3)

Nincs válasz.....(4)

E. Erőforrások

ER300

Heti átlagban hány óra munkaidő-kedvezményre jogosult a feladatai elvégzéséhez?

Óra/hét: _ _

Nincs válasz (99)

[Ha a válasz „amennyire csak szükségem van”, írja be a ‘88’ kódot; ha teljes munkaidőben végzi ezt a tevékenységet, kérdezzen rá, hány órát jelent a teljes munkaidő]

ER301

A rendelkezésre álló idő általában elegendő a képviselői feladatok ellátásához?

Igen.....(1)

Nem.....(2)

Attól függ.....(3)

Nincs válasz.....(4)

ER304

A munkavállalói képviselők rendszeresen részesülnek képzésben a munkavállalói képviselői feladatukhoz kapcsolódó témákban?

Igen.....(1)

Nem.....(2)

Nincs válasz.....(3)

F. Tematikus kérdések: kollektív szerződések a munkabérről és a teljesítményfüggő kifizetésekről

ER350intro

Most szeretnék feltenni Önnek néhány kérdést a létesítmény bizonyos politikáiról és szabályozásairól, valamint a munkavállalók ezekbe történő bevonásáról.

ER350

A létesítménynél (a felső vezetést leszámítva) van a munkavállalók fizetésének teljesítményhez kötött része?

Igen.....(1)

Nem.....(2)

Nincs válasz.....(3)

ugrás ide: ER353b

ugrás ide: ER353b

ER351

Az ezen teljesítményhez kötött fizetési rendszer kialakításának mely fázisában vonták be először a munkavállalói képviselőket? Ez már akkor megtörtént, amikor azt vitatták meg, hogy bevezessék-e az adott rendszert, vagy akkor, amikor a gyakorlati részletekről hoztak döntést, vagy csak miután döntöttek a rendszer kialakításáról, vagy pedig egyáltalán nem vonták be?

- Az adott rendszer bevezetésének megvitatásakor (1)
- A gyakorlati részletekről való döntéshozatalkor (2)
- A rendszer kialakításáról hozott döntés után (3)
- Egyáltalán nem (4)
- ## Nincs válasz..... (5)

ER352

Az elmúlt 12 hónap során milyen gyakran történt meg, hogy a munkavállalók egyéni panaszt tettek a teljesítményhez kötött kifizetésekkel kapcsolatban: gyakran, ritkán vagy sohasem?

- Gyakran (1)
- Ritkán (2)
- Sohasem (3)
- ## Nincs válasz..... (4)

[Ha ER350 = 1 (azaz ha a létesítményben alkalmaznak teljesítményhez kötött fizetési elemeket):

ER353a

A munkavállalói képviselő általánosságban támogatja a létesítménynél alkalmazott teljesítményhez kötött fizetési elemeket, semleges azokkal kapcsolatban vagy ellenzi a gyakorlatot?

[Ha ER350 = 2 vagy 3 (azaz ha a létesítményben nem alkalmaznak teljesítményhez kötött fizetési elemeket):

ER353b

A munkavállalói képviselő általánosságban támogatná a létesítménynél a teljesítményhez kötött fizetési elemeket, semleges lenne azokkal kapcsolatban vagy ellenezné a gyakorlatot?

- Támogatná (1)
- Semleges lenne (2)
- Ellenezné (3)
- ## Nincs válasz..... (4)

G. Egyéb tematikus kérdések

ER400

Kérem, az alábbi munkaidő-beosztások és munkaformák mindegyikéről mondja meg, hogy a létesítményénél jelenleg van-e olyan munkavállaló, akire ez alkalmazható:

	Igen	Nem	NV
_01 Túlóra	(1)	(2)	(3)
_02 Részmunkaidős munka	(1)	(2)	(3)
_03 Munkaidőszámla vagy egyéb rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek	(1)	(2)	(3)
_04 Többműszakos munkarend	(1)	(2)	(3)
_05 Éjszakai munka.....	(1)	(2)	(3)
_06 Hétvégi munka.....	(1)	(2)	(3)
_07 Kölcsönzött munkaerő.....	(1)	(2)	(3)
_08 Határozott idejű szerződéssel rendelkező munkavállalók	(1)	(2)	(3)

ER401

Ha most azokra a munkaformákra vagy munkaidő-beosztásokra gondol, amelyek jelenleg nem alkalmazhatók egyik munkavállalóra sem: van-e ezek között olyan, amelyet azért nem alkalmaznak, mert Önök ellenzik azt?

Igen.....	(1)	
Nem.....	(2)	ugrás ide: ER404
## Nincs válasz.....	(3)	ugrás ide: ER404

ER402

Az alábbi munkaformák vagy munkaidő-beosztások közül melyiket nem alkalmazzák azért, mert a munkavállalói képviselet ellenzi azt?

	Igen	Nem	NV
_01 Túlóra	(1)	(2)	(3)
_02 Részmunkaidős munka	(1)	(2)	(3)
_03 Munkaidőszámla vagy egyéb rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek	(1)	(2)	(3)
_04 Többműszakos munkarend	(1)	(2)	(3)
_05 Éjszakai munka.....	(1)	(2)	(3)
_06 Hétvégi munka.....	(1)	(2)	(3)
_07 Munkaerő-kölcsönzés	(1)	(2)	(3)
_08 Határozott idejű szerződéssel rendelkező munkavállalók foglalkoztatása	(1)	(2)	(3)

ER404

Kérem, mondja meg a következő munkaidő-beosztási gyakorlatok és személyzeti politikák mindegyikéről, hogy a munkavállalói képviselői testületeket – akár konzultáció, akár tárgyalás formájában – bevonták-e vagy sem a rájuk vonatkozó szabályok és eljárások megalkotásába.

	Igen	Nem	NV
_01 A munkaidő hosszának meghatározása.....(1)	(2)	(3)	
_02 A túlóra szabályai és eljárásai.....(1)	(2)	(3)	
_03 Részmunkaidős munka(1)	(2)	(3)	
_04 Munkaidőszámla vagy egyéb rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek(1)	(2)	(3)	
_05 Többműszakos munkarend(1)	(2)	(3)	
_06 Éjszakai munka.....(1)	(2)	(3)	
_07 Hétvégi munka.....(1)	(2)	(3)	
_08 Munkaerő-kölcsönzés(1)	(2)	(3)	
_09 Határozott idejű szerződések alkalmazása.....(1)	(2)	(3)	
_11 Képzés biztosítása.....(1)	(2)	(3)	

ER406

Azon egyéni panaszokat tekintve, amelyekkel a munkavállalói képviselő az elmúlt 12 hónap során foglalkozott, felmerültek-e az alábbi kérdések? Mindegyik kérdésre a következő válaszokat adhatja: „gyakran” (1), „ritkán” (2), vagy „soha” (3).

	1	2	3	NV
_01 Teljes munkaidős munkavállalók szeretnének részmunkaidőben dolgozni, de nem teszik ezt lehetővé számukra.....(1)	(2)	(3)	(4)	
_02 Éjszakai vagy többműszakos munkarendben dolgozó munkavállalók szeretnének nappal dolgozni, de ezt nem teszik számukra lehetővé.....(1)	(2)	(3)	(4)	
_03 Sok túlóra érdemi konzultáció nélkül.....(1)	(2)	(3)	(4)	
_04 Túl sok hétvégi munka(1)	(2)	(3)	(4)	
_05 A fizetés mértékével vagy a fizetési rendszerrel való elégedetlenség(1)	(2)	(3)	(4)	
_06 A továbbképzés vagy oktatás iránti kérelem elutasítása(1)	(2)	(3)	(4)	
_07 A karrierfejlesztési lehetőségekkel kapcsolatos elégedetlenség.....(1)	(2)	(3)	(4)	
_08 Rossz légkör a csapatokban, munkacsoportokban vagy osztályokon(1)	(2)	(3)	(4)	
_09 Az egészségi és biztonsági helyzettel való elégedetlenség(1)	(2)	(3)	(4)	
_10 Elégedetlenség a munkaidőnek és szabadidőnek a rugalmas munkaidő-beosztási rendszerek keretében történő megválaszthatóságával(1)	(2)	(3)	(4)	

H. Háttérváltozók

ER500intro

Végül néhány további statisztikai kérdés.

ER501

Hány éves munkavállalói képviselői tapasztalata van a létesítménynél?

__ év

ER502

Munkavállalói képviselőként a létesítmény összes alkalmazottját képviseli vagy csak egy meghatározott részüket?

Az összes alkalmazottat (1) ugrás ide: ER504

Csak egy részét (2)

Nincs válasz (3) ugrás ide: ER504

ER503

A létesítmény munkavállalóinak körülbelül mekkora hányadát képviseli?

__ %

ER503x

Kérem, adjon megközelítő becslést az alábbi kategóriák segítségével:

Kevesebb, mint 20% (1)

20% és 39% között (2)

40% és 59% között (3)

60% és 79% között (4)

80% és 99% között (5)

Mindenki (6)

Nincs válasz (7)

ER504

Kapcsolatba léphetünk Önnel a későbbiekben, ha további kérdéseink lennének?

Igen, beleegyezik (1)

Nem, nem egyezik bele (2)

Nincs válasz (3)

Nagyon köszönjük az együttműködését!

AZ INTERJÚ VÉGE

Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért

Európai vállalati felmérés 2009: Áttekintés

Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala

2011 – VIII., 140 oldal – 21 x 29,7 cm

ISBN 978-92-897-1011-4

doi: 10.2806/17054

SALES AND SUBSCRIPTIONS

Publications for sale produced by the Office for Official Publications of the European Communities are available from our sales agents throughout the world.

How do I set about obtaining a publication?

Once you have obtained the list of sales agents, contact the sales agent of your choice and place your order.

How do I obtain the list of sales agents?

- Go to the Publications Office website: <http://www.publications.europa.eu/>
- Or apply for a paper copy by fax (352) 2929 42758

A rugalmasságról és szociális párbeszédéről szóló 2009. évi európai vállalati felmérés az Eurofound második, egész Európára kiterjedő létesítményi felmérése. A felmérés dokumentálja a cégek által alkalmazott rugalmassági stratégiákat, és emellett a munkahelyi szociális párbeszédéről szóló összehasonlító információk egyedülálló forrása. Az Európa-szerte megkérdezett 27 000 köz- és magánlétesítmény vezetőse és munkavállalói képviselői szerint a rugalmas munkaidő-beosztás az európai vállalkozásoknál leggyakrabban elérhető rugalmassági forma. Az EU-27 területén az összes, legalább 10 alkalmazottat foglalkoztató létesítmény több mint fele alkalmazza a rugalmas munkaidő-beosztás valamely típusát. Ez jelentős növekedést jelent a négy évvel ezelőtti, 21 országban elvégzett európai vállalati felmérés során megfigyelt helyzethez képest.

Az európai vállalati felmérés ezenkívül vizsgálta a munkahelyi szociális párbeszéddel kapcsolatos nézeteket és tapasztalatokat. Az eredmények szerint tíz európai alkalmazott közül hatot a munkavállalói képviselet valamely elismert formája képvisel. A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a munkahelyi szociális párbeszédnek Európában jól bevált gyakorlatai működnek, ugyanakkor az Európán belül tapasztalt korlátokra és lényegi különbségekre is felhívják a figyelmet.

Az Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért (Eurofound) egy háromoldalú EU-s szerv, amelynek feladata, hogy a legfontosabb szociálpolitikai döntéshozók munkáját összehasonlító kutatásokból származó megállapításokkal, ismeretekkel és tanácsadással segítse. Az Alapítványt 1975-ben az 1975. május 26-i 1365/75/EGK tanácsi rendelet hozta létre.



Publications Office

Publications.europa.eu

ISBN 978-92-897-1011-4



9 789289 708630