

## A munkaidő-beosztás mint a hatékonyság növelésének eszköze Németországban

*A munkaadó számára számos lehetőség kínálkozik, hogy tevékenységének hatékonyságát növelje. A technikai lehetőségek által kínált lehetőségek mellett fontos szerepe van annak is, hogy a munkaidő-beosztás a munkatársak egyéni érdekeit/problémáit is figyelembe vegye.*

*Tárgyszavak: bérköltség; bérkiegyenlítés; bértarifa; munkaidő; egyéni szolgálati idő; szabadság.*

### Személyre szóló igények figyelembevétele

A munkatársak a vállalatok lényeges termelési tényezői, következésképp a termelékenység növelését célzó intézkedések tervezésénél nem szabad figyelmen kívül hagyni a munkatársak elégedettségét, érdekeik védelmét. Ugyanakkor a személyzeti költségek a vállalaton belül nagy helyértéket képviselnek, az emberi erőforrások hatékony felhasználásának nagy jelentősége van a vállalat sikere szempontjából. Mindez felveti azt a kérdést, hogy milyen intézkedéseket lehet tenni a munkaidő rugalmassá tételére.

Szerződésjogi vagy kollektívjogi megállapodás hiányában a munkaadó igazgatási jogának gyakorlása során méltányos mérlegeléssel határozhatja meg munkavállalóinak munkaidejét. Ennek során köteles mérlegelni a fontos körülményeket és gondosan vizsgálni mindkét fél érdekeit. Ha a vállalati okok és a munkatársak jogos igényei azzal nem ellentétesek, figyelembe kell venni a családvédelem olyan igényeit, mint a gyerekek gondozása és felügyelete.

### A munkaidő meghosszabbításának hatása a költségvetésre

Németországban az állami költségvetés megmentése érdekében előtérbe került többek között a szabadságok csökkentése és a heti mun-

kaidő meghosszabbítása. Ennek eredményessége azonban kérdéses, mert a bérköltségeknél elért megtakarítás ellenére nem eredményez automatikusan magasabb növekedési ütemet és több adóbevételt. A munkaidő bértkiegyenlítés nélküli meghosszabbítása viszont a munkahelyek számának növelése helyett könnyen munkahelyek megszüntetéséhez vezethet. A szabadnapok csökkentésével vagy többletmunkával elért, számított többletnövekedést óvatosan kell kezelni, mivel hatásuk a különböző gazdasági területeken eltérően csapódik le. Legjobban a folyamatos működésű üzemek profitálnak abból, ha a szalagok tovább futnak anélkül, hogy a bérköltségek emelkednének. A havibérek esetében azonban csekély a hatás. A bértkiegyenlítés nélküli 40 órás munkahét magában rejti a fogyasztási hajlandóság csökkenésének veszélyét is. A hosszabb munkaidő lehetővé teszi az azonos szintű termelést kevesebb munkaerővel, aminek következménye az elbocsátások és a növekvő munkanélküliség.

A hosszabb munkaidő negatív hatásaira legjobb példa a közszolgálat, ahol a tisztviselők többsége heti 40 órát dolgozik. A többletmunkát nem a „termelés” fokozására használják, ami pl. az adóbevételekre lenne pozitív hatással, hanem a megtakarítás a munkahelyek tervezett számában jelentkezik. Az állami költségvetés számára a munkaidő meghosszabbítása nem hoz semmit, mert a vállalatok költségmegtakarítását legtöbbször be kell fizetni szociális pénztárakba és ezáltal a köz javára.

A teljes munkaidőben foglalkoztatottak túlórákkal együtt megközelítőleg heti 40 órát dolgoznak, sőt az új tartományokban még többet. A munkaidő meghosszabbítása és a szabadnapok csökkentése nem hatékony eszköz a költségvetési gondok megoldására. A vállalatok és az állam számára jobb az üzemi tanácsokkal egyeztetett rugalmas munkaidő.

A német ipari üzemek a munkaidő-meghosszabbítást bértkiegyenlítés nélkül akarják megvalósítani. A vállalatok nyereségének növekedésében nem a túlzottan szolid bérmegállapodások voltak döntőek, hanem a munkahelyek számának csökkentése, és pedig csaknem kizárólag a teljes munkaidőben foglalkoztatottak körében. A tarifális bérek erőteljesen emelkedtek, a tarifális és tarifán kívüli rendkívüli kifizetések azonban elszakadtak a ténylegesen kifizetett bérek és keresetek emelkedésétől. A bérköltségek még mindig nagyon magasak voltak és ez sok vállalatot arra ösztönzött, hogy munkaerőt bocsásson el és a normál munkaviszonyt, ún. rugalmassá alakítsa, ami alacsonyabb bérekkel jár együtt.

## **A részmunkaidős foglalkoztatás**

Németországban 2003-ban a foglalkoztatottaknak átlagosan mintegy 27%-át részmunkaidőben foglalkoztatták.

A részmunkaidőről szóló törvény 2001 óta van érvényben, ami egyaránt lehetőséget teremt a munkaidő csökkentésére, de a teljes munkaidős foglalkoztatásba való visszatérésre is. A törvényalkotó a részmunkaidőről szóló törvénnyel nem utolsó sorban a munka volumenének foglalkoztatásorientált elosztását akarja elérni. Az eddig teljes munkaidőben foglalkoztatottak részmunkaidőben foglalkoztatása miatt gyakran újabb munkavállalókat vesznek fel vagy legalább elkerülik a létszámcsökkentést. Más esetben a munka mennyiségét a foglalkoztatottak között újra felosztják úgy, hogy az eddig már részmunkaidőben foglalkoztatottak munkaidejét növelik.

Bizonyos munkaidőformákat gyakran csak meghatározott életszakaszban igényelnek. Így Németországban pl. a részmunkaidőben foglalkoztatottak közül 56 000 fő kérte munkaidejének meghosszabbítását. A kérelmezők 80%-a nő volt.

## **A munkaidő rugalmassága**

Néhány év óta a több műszakban dolgozó vállalatoknál nagy helyértéke van a munkaidő rugalmasságának. A Németországban – nemzetközi összehasonlításban – a rendkívül rövid, de ugyanakkor viszonylag magas bérekkel párosuló munkaidők tagadhatatlanul oda vezetnek, hogy irányítsák a kevés és drága forrás, a munkaidő hatékony felhasználását.

A „rugalmas munkaidővel” vagy „éves munkaidővel” kapcsolatos próbálkozások nem hozták meg a várt eredményt. Kevésbé voltak hatékonyak a „túlmunka szabadidővel történő kiegyenlítésére” vagy a „munkaszüneti napokon pótlékmentesen végzett munkára” irányuló kezdeményezések is. A munkaidő rugalmassága mellett egyre gyakrabban merül fel a bérezés rugalmassága és a beosztástervek elkészítésénél a maximálisan rugalmas foglalkoztatás biztosítása céljából az intelligens, a munkatársakat középpontba állító eljárás.

A közlekedési vállalatoknál a szolgálati beosztás hagyományos módon a menetrendek és menetidők alapján történik. A munkatárs által nyújtandó teljesítményt és ezáltal a munkaidőt az ellátandó szolgálat határozza meg, és így nem lehet rugalmasan alakítani. Miután a szolgálatot megtervezték, hozzárendelik a munkatársakat.

Az előírt szolgálat módosításai rendszerint a közép- és hosszú távú diszpozíció keretében történnek. A tényleges munkaidőkről így nyert

adatokat használják fel a bérelszámolásban és az új szolgálati beosztás készítéséhez (pl. a túlórák figyelembevétele).

A beosztástervezésnek képesnek kell lenni a legkülönfélébb vállalati követelmények leképezésére. A megoldásnak pedig a meglévő rendszerbe integrálhatónak kell lenni annak biztosítása érdekében, hogy egy feladathoz mindig az optimális megoldást lehessen alkalmazni.

## **A klasszikus szolgálatbeosztástól az egyéni kívánságok szerinti szolgálattervezésig**

A klasszikus szolgálatbeosztástól az egyéni kívánságok szerinti szolgálattervezéshez vezető út sokkal kevesebb munkával jár, mint azt az egyes cégek gondolják. A diszpécser először egy személytelen szolgálattervet készít. Itt a szolgálatokat a törvényi, a tarifaszerződés szerinti vagy egyéb, pl. üzemi megállapodások szerinti szabályoknak megfelelően rendezi sorba.

A személytelen szolgálatterv alapvető alternatívája a személyhez kötött tervezés. Ezért a kívánságok figyelembevétele a tervezés során – a továbbiakban „egyéni szolgálati beosztás” – az üzemvezetés, üzemi tanácsok és a szakszervezetek számára egyaránt aktuális kérdés.

Az egyéni szolgálati beosztásnál a szükséges szolgálatokat és a munkatársak rendelkezésre állását egymástól függetlenül állapítják meg, hogy azután összehangolják őket. Így minden munkatárs számára „személyes” szolgálati beosztás alakul ki.

Attól függően, hogy egyéni vagy klasszikus szolgálattervezés történik-e, a munkatársak ezt követő diszponálása eltérő mértékű. A klasszikus szolgálattervezésnél először hosszú távon tervezhető egyéni távolléteket kell külön-külön meghatározni. Ha a beosztástervezés egyéni szolgálatbeosztással történik, a diszponálás során csak rövid távú, előre nem látható követelményeket kell figyelembe venni. Az ügyintéző tehát teljesen az ad-hoc diszpozíciókra koncentrálhat.

Ez a fajta tervezés az egyes munkatársak számára az egyéni munkaidő-tervezés előnyét jelenti, az ügyintéző számára pedig munkamegtakarítást jelent, hiszen az egyéni igényeket már a tervezés során figyelembe vették.

### **Előny: motiváció**

A motiváció a munkatársak teljesítési készségét célozza meg. A motiválás azt jelenti, hogy a munkatársat megfelelő ösztönzéssel, pl. mun-

ka- és szabadidő-igényének teljesítésén keresztül az elvárt cselekvésre ösztönzik.

A motiváció működhet az egyén önvezérlése alapján és a felettesek rendszerén és tevékenységeik által kiváltott külső ösztönzéssel. A motiváció és a manipuláció közötti átmenet folyamatos. A motiváció az a képesség, hogy egy embert rábírunk, hogy azért tegye azt, amit akarunk, mert ő is ugyanazt akarja.

Az igények szerinti szolgálati beosztás lényeges előnye az a tény, hogy minden munkatárs eldöntheti, mikor és hogyan szeretne dolgozni.

Az egyéni szolgálati beosztás elkészítésének rendszerével a vállalatnak olyan megoldás áll rendelkezésre, amivel nagyban befolyásolhatja munkatársainak motivációját és teljesítőkészségét. A közlekedési vállalatoknál az egyéni szolgálati beosztással a hiányzásokat is csökkenteni lehet (pl. 3–5 napos betegállomány).

### **A tervezhetőség hiánya mint hátrány**

A hagyományos, egy évre vagy hosszabb időre szóló szolgálati terv vélt előnye, hogy hosszabb távra lehet képet kapni a munkatárs által nyújtandó teljesítményről. Ugyanakkor ezek a hosszabb távú tervek számos külső hatásnak vannak kitéve.

Az egyéni szolgálati beosztások általában rövidebb időre készülnek. Ennek a rövidebb időnek biztosítani kell, hogy a munka- és szabadidővel kapcsolatos igények a tényleges követelményeknek is megfeleljenek. A hosszú távú tervezhetőség így szemmel láthatóan ellentétben áll az egyéni szolgálati beosztással.

A kívánságok figyelembevételén alapuló szolgálati beosztás készítésére szolgáló szoftvernek lehetővé kellene tenni a munkatársak által nyújtandó teljesítmény hosszú távú meghatározását. A munkatárs számára ugyanis fontos lehet, hogy a jövőben egy adott napon kell-e dolgoznia vagy szabad lesz.

### **Az igények szerinti tervezés megtakarítási lehetőségei**

A vállalat számára ez a módszer a jelenlét növelése mellett további lehetőségeket is rejteget a termelékenység növelésére. A hosszú távon tervezhető távollétek, mint szabadság, gyógykezelés, továbbképzés stb. figyelembevétele egyrészt kevesebb ráfordítást igényel a közép- és hosszú távú diszpozícióban. Másrészt az elrendeléses szolgálati beosztás

tások kisebb száma miatt az egyes munkatársak számára nagyobb a tervezési biztonság.

Az *egyéni szolgálati* beosztás sikerességének meghatározására nincs általános módszer, az eredményt mindig az adott vállalat vonatkozásában kell értékelni, hiszen függ a mindenkori keretfeltételektől. Az optimális szolgálati beosztás a pihenőidők jobb kihasználása miatt oda vezethet, hogy azonos létszámmal több szolgálati időt lehet teljesíteni.

A *teljesítendő szolgálatok* munkaideje többé-kevésbé változó. Az átlagosan teljesítendő napi munkaidőt ritkán lehet pontosan elérni. A hagyományos szolgálati beosztásnál a szolgálatok elrendelése azáltal lehetséges, hogy minden munkatárs azonos, a vállalat által megkövetelt munkaidőt teljesít. Ha az egyéni szolgálati beosztásnál a kívánságok teljesítése a fő szempont, bekövetkezhet az az eset, hogy a munkatársak igényeik alapján túl sokat vagy túl keveset teljesítenek.

Az *igények figyelembevételén alapuló* szolgálati beosztás alkalmazása esetén a vállalatok mindenkor figyelemmel követik a tényleges teljesítményt és reagálnak, ha a munkatárs túl sok vagy túl kevés órát teljesített. Kevesebb teljesítmény esetén lehetőségük van arra, hogy több munkát rendeljenek el vagy a többleteljesítményt további szabadnapokkal honorálják. További lehetőség lehet a rugalmas bérezés bevezetése. Teljesen mindegy, hogy a vállalat melyik módszert választja, az a fontos, hogy a rendszer rugalmasan tudjon reagálni az abból adódó követelményekre.

Nem csak az új ötletek vezetnek a termelékenység növeléséhez. A siker szempontjából döntő tényező, hogy a rendszer a ténylegesen elvégzendő munkát leképezze. Ezzel szemben sokszor azt várják, hogy a vállalat egyoldalúan alkalmazkodjon a szoftver megoldásaihoz. Ésszerűbb azonban az a lehetőség, ha a vállalati követelményeket programtechnikailag meg lehet valósítani.

Az egyéni szolgálati beosztás bevezetéséhez már megtették az első lépéseket. A perspektívákat és első elképzeléseket a munkatársakkal közösen meghatározták és a kritikus sikertényezőket már ezekhez a célokhoz igazították.

Az egyéni szolgálati beosztások számos vállalati területet érintenek. Ezért a bevezetés során ugyanúgy szükség van a területek közötti együttműködésre, mint az érintett személyek és területek közötti jó kommunikációra. Világosan meg kell határozni továbbá a keretfeltételeket és a személyzetet intenzíven fel kell készíteni az új folyamatokra.

**Összeállította: Jurasits Jánosné**

Wolters, D.: Personaleinsatzplanung heute. = Verkehr und Technik, 58. k. 2. sz. 2005. p. 76–80.

Der Trend zu Teilzeitarbeit hält an. = Produktion, 2005. 3/4. sz. jan. 27. p. 27.

Wendland, C. W.: Arbeitszeit. = Personal, 57. k. 2. sz. 2005. p. 60.

Hendricks, B.: Finanzpolitischer Dreiklang der Bundesregierung: Strukturreformen, Konsolidierung, Impulse für Wirtschaftswachstum. = ifo Schnelldienst, 52. k. 24. sz. 2004. dec. 30. p. 3–5.

Ondracek, D.: Steuerrecht konsequent anwenden statt Flickschusterei. = ifo Schnelldienst, 52. k. 24. sz. 2004. dec. 30. p. 5–7.

Ludwig, U.: Verlängerung der Arbeitszeiten am Markt vorbei? = ifo Schnelldienst, 52. k. 24. sz. 2004. dec. 30. p. 8–9.