



**BUDAPESTI MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM**  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

**Finna Henrietta**

**A munkaerőpiaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási  
formák a hazai kis- és középvállalkozásoknál**

Témavezető: Dr. Gyökér Irén, egyetemi docens

**TÉZISFÜZET**

Budapest, 2008.

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. A KUTATÁS HÁTTERE, CÉLJA .....</b>	<b>2</b>
<b>2. KUTATÁSI ÉS VIZSGÁLATI MÓDSZEREK .....</b>	<b>4</b>
<b>3. ÚJSZERŰ KUTATÁSI EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE .....</b>	<b>7</b>
AZ ÉRTEKEZÉS TÉZISEI.....	7
<b>4. TÉZISEK ANGOL NYELVEN.....</b>	<b>15</b>
<b>5. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSI LEHETŐSÉGEI.....</b>	<b>16</b>
TOVÁBBI KUTATÁSI FELADATOK .....	17
<b>6. PUBLIKÁCIÓK, HIVATKOZÁSOK .....</b>	<b>19</b>
A TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK.....	19
TOVÁBBI SAJÁT PUBLIKÁCIÓK.....	20
HIVATKOZÁSOK .....	21

## 1. A KUTATÁS HÁTTERE, CÉLJA

A globalizáció ma már népszerű és sokat használt fogalom, mely a gazdaság számos tényezőjére, így a munkaerőpiac alakulására, a foglalkoztatás módozataira és formáira is jelentős hatással van. Az általam vizsgált terület, a foglalkoztatás rugalmassága iránti igény is jórészt a globalizáció kiváltotta jelenségnek tekinthető. Héthy (2001) szerint a globalizáció hatása – némi leegyszerűsítéssel – az alábbi eredményeket hozta a munkaadók és munkavállalók életébe:

1. A hagyományos, határozatlan időre szóló munkaviszonynak határozott idejű munkaviszonnal történő felváltását;
2. A részmunkaidős foglalkoztatás terjedését a teljes munkaidős rovására;
3. A munkaviszonyon kívüli (polgári jogviszonyon alapuló) munkavégzés térhódítását;
4. Az atipikus munkákat (távmunka, otthon végzett munka, bedolgozás);
5. A munkaidő-felhasználás rugalmasabbá tételét.

A fenti felsorolás elemei többé-kevésbé az atipikus foglalkoztatási formáknak feleltethetőek meg. Ezt támasztja alá Frey (2000) is, aki szerint „Az a munkaviszony, amit általában szabályosnak, szabályozottnak (regulárisnak) szoktak tekinteni, egyre inkább teret veszít. A hagyományos „normál” munkaviszony teljes foglalkoztatást jelent, határozatlan időre szóló munkaszerződéssel, munkavállalói státusban, rendszerint hétfőtől péntekig terjedő munkanapokra egyenlően elosztott munkaidővel, nappali időszakra eső kötött munkaidő beosztásban. Az atipikus, irreguláris, flexibilis pedig mindaz, ami ettől eltér”. Ez nem egy külső kényszer, amelyet a munkaerőpiac szereplőire rá kell erőltetni, hanem egy versenyképességet fokozó lehetőség, melyet nem csak tudomásul kell venni, hanem építeni is kell rá olyan problémák megoldásában, mint a munkanélküliség csökkentése, a foglalkoztatottak számának növelése, vagy szervezetek oldaláról a vásárlói igények ingadozások kezelése.

Egy szervezet akkor tud gyorsan reagálni a felismert változási igényre, ha erőforrásai tekintetében is adott a rugalmasság lehetősége. Más erőforrások mellett meghatározó jelentőségű, hogy a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő álljon rendelkezésre, mint az egyik alapvető termelési tényező. Az elmúlt évtizedek kutatásai a humántőke vonatkozásában bizonyították, hogy másokéhoz hasonló pénzügyi és technológiai eszközök megteremtése sokkal könnyebb (gyakran gyorsabb is), mint a kiválóságot, az innovációt, az alkalmazkodást szolgáló humán tőkéé.

A munkaerőpiaci rugalmasság egy olyan üzleti célkitűzés, melynek lényege a változó környezeti igényekre történő – a hagyományos foglalkoztatási modellnél - gyorsabb és hatékonyabb válaszadás. Ez pedig olyan eszközökkel érhető el, melyeket rugalmas munkavégzési gyakorlatnak nevezünk. A munkaerő hatékony és rugalmas alkalmazása vállalati érdek is, egyrészt befolyásolja a versenyképességet, másrészt jelentős hatással van a munkaerő költségekre, ami különösen jelentős a nemzetgazdaság legerősebb ágazatában, a szolgáltatási szektorban, mert többnyire a legnagyobb költséget okozza. Ugyanakkor – nemzetgazdasági oldalról - a munkaerőpiacon vannak olyan csoportok, rétegek, akik számára csak a rugalmas foglalkoztatási, az ún. atipikus formák nyújtanak lehetőséget arra, hogy jövedelemszerző tevékenységet folytathassanak. A munkavállalók más rétegei számára pedig az jelent értéket, hogy a funkcionális rugalmasság révén lehetőség nyílik az ember komplex képességeinek és elvárásainak megfelelő, változatosságot nyújtó munkakörök kialakítására.

A téma jelentőségét a kis- és középvállalkozói szektor foglalkoztatásban betöltött szerepe is magyarázza. Versenyképesség tekintetében ugyan alulmaradnak a nagyvállalatokkal szemben (alacsonyabb termelékenység, kisebb lehetőségek a technikai fejlődésre), de más tényezőkben (foglalkoztatottak száma, megtermelt össztermék nagysága) átveszik a vezető szerepet a nemzetgazdaságban. A kis- és középvállalkozások (KKV-k) száma évről-évre növekszik, ugyanakkor ez a szektor nem fejt ki olyan stabilizáló hatást a munkaerőpiacon, mint amire korábban számítani lehetett. (Buzás, 2003)

Jelen értekezés a rugalmas foglalkoztatási formák kis- és középvállalkozások körében való elterjedtségének, elősegítő és gátló tényezőinek vizsgálatával foglalkozik – szinte kizárólag a munkáltatói oldal szemszögéből. Céлом, hogy információt szerezzek arról, hogy a hazai kis- és középvállalkozások mennyire igénylik és alkalmazzák a rugalmas foglalkoztatási formákat. A témában rendelkezésre álló külföldi kutatások és eredmények is a téma fontosságát hangsúlyozzák, ezzel együtt fel kell ismerni, hogy a különböző gazdasági helyzetű, nemzeti kultúrájú, és eltérő vállalkozói szemlélettel bíró országok között ezek a jó gyakorlatok nem adaptálhatók közvetlenül. Bár ezek a formák már hazánkban is elterjedőben vannak, és az egyes részterületek kutatása is egyre nagyobb méreteket ölt, de az adott vállalati körre vonatkozóan hazánkban – ilyen átfogó szemléletben – még nem születtek megbízható, tudományosan megalapozott tapasztalatok, megállapítások.

## 2. KUTATÁSI ÉS VIZSGÁLATI MÓDSZEREK

Kutatási kérdéseim megválaszolásához primer (empirikus vizsgálat: online kérdőív, interjúk), valamint szekunder (hazai és nemzetközi kutatások, tanulmányok) információkat dolgoztam fel. Ezek során előfeltételezésekkel éltem, melyeket nyolc hipotézis formájában fogalmaztam meg. Kutatási kérdéseim az alábbiak voltak:

1. Mennyire jellemzőek a kis- és középvállalkozások foglalkoztatásában az atipikus formák? Működésükben tetten érhető-e a Rugalmas Vállalat Atkinson-féle koncepciója?
2. Vannak-e specifikus KKV-szektorok, rétegek, csoportok, amelyek előnyben részesítik a flexibilis foglalkoztatási formákat?
3. Mennyire jellemzőek a vevők mennyiségi és minőségi igényváltozásai a vállalatok életében és milyen válaszokat adnak rá?
4. Milyen szintű a funkcionális flexibilitás jelenléte a hazai KKV-k körében?
5. Milyen a KKV-k informáltsági szintje a numerikus flexibilitás/atipikus foglalkoztatás területén, mennyire ismerik az egyes atipikus foglalkoztatási formák alkalmazási lehetőségeit, a használatból fakadó előnyöket?
6. Milyen elősegítő és gátló tényezői vannak a magyarországi atipikus foglalkoztatási formák terjedésének?
7. A vállalkozások attitűdjei alapján várható-e a rugalmas foglalkoztatás terjedése és európai szintű jelenléte Magyarországon?
8. Milyen szerepe van a jogszabályi környezetnek, és milyen igényeket támasztanak a vállalkozások a döntéshozókkal szemben?

Fenti kérdések megválaszolásához az értekezés első felében a vonatkozó szakirodalmak áttekintését végeztem el: ennek során részletesen bemutattam a munkaerőpiac vonatkozó fejezeteit, különös tekintettel a munkanélküliségre és a KKV-k munkaerőpiaci helyzetére. Részletesen vizsgáltam a kutatás résztvevőiként azonosított KKV-k tulajdonságait, versenyképességi tényezőit, majd a munkaerőpiaci rugalmasság jelentőségét tekintettem át. Ennek során azonosítottam és leszűkítettem a numerikus és funkcionális rugalmasságot biztosító foglalkoztatási formákat, amelyek közül részletesen elemeztem a részmunkaidős foglalkoztatás, a munkaerő-kölcsönzés és a távmunka helyzetét. Az elméleti háttérismeretek közül a KKV-kra és a munkáltatókra vonatkozó jellemzők azonosítására törekedtem.

A célcsoportot alkotó vállalkozások körében empirikus felmérést végeztem, a kapott válaszokat statisztikai programok segítségével értékeltem ki. A rendelkezésre álló adatbázis 3 részből épül fel:

1. Azonosítási változók (6 db): Azok a változók, amelyek a minta egyedeinek legfontosabb jellemzőit, (pl. létszám, iparág, tulajdonosi szerkezet) tartalmazzák.
2. Kimenet-változók (23 db): Azok a változók, amelyek a minta egyedeinek atipikus foglalkoztatással kapcsolatos jellemzőit tartalmazzák, és a fejlettebb statisztikai elemzések során további felhasználásra kerülnek.
3. Befolyásoló tényező változók (31 db): Azok a változók, amelyek a flexibilis foglalkoztatást befolyásoló tényezőket foglalják magukban.

Kutatásom során mind exploratív (feltáró), mind explanatív (magyarázó) igényeket is támasztottam. Exploratív, mivel egy eddig kevésbé feltárt területről igyekeztem információkat szolgáltatni, és explanatív, ugyanis az atipikus munkavégzés elterjedésével és szervezeti bevezetésével kapcsolatos okági mechanizmusok kimutatására, vagyis modellezésére is törekedtem.

A kutatási kérdések szemléltetésére alkottam egy kutatási modellt is, mely a vizsgálat fókuszában álló rugalmas KKV modelljét, a kapcsolódó jogi szabályozást, és a szükséges menedzsment attitűdöt, valamint a meghatározó vevői igények változását, ill. az atipikus foglalkoztatás ismeretét és költségvonzatát tartalmazza. Kutatásom során a munkáltatói oldalt vettem górcső alá, mert véleményem és tapasztalatom szerint a munkáltatói döntések meghatározó szerepet játszanak a rugalmas munkavégzési formák szervezeti bevezetésében és működtetésében.

Az empirikus kutatás adat- és információtömegének alapját 109 magyarországi KKV megkérdezése adta. A mintavétel eljárása főként véletlenszerű volt, ill. az önkényes (hólabda) módszer és a kvótás módszer együttes alkalmazásával történt. A hólabda módszer értelmében személyes kapcsolataimon keresztül jutottam a megfigyelt alapegységhez, kollégák, rokonok, közvetett ismerősök beajánlása alapján. A kvótás módszer alkalmazásával pedig igyekeztem a mikro-, kis- és középvállalatok arányát a sokasági ágazati megoszláshoz igazítani. A három módszer kombinált alkalmazásával véletlenszerű mintát kaptam. Így alakítottam ki egy olyan mintát, amely mind ágazati és méret, mind a tulajdonosi szerkezet és a társasági forma tekintetében sokszínű képet mutat. Bár az általam feldolgozott minta nem nevezhető reprezentatívnak, – a fenti adatok ismertetése mellett – belőlük következtetések az adott vállalati szektorokra vonatkozóan levonhatók, ismertethetők.

Hipotéziseim a tézisek felállításakor kibővítve, ill. kisebb módosítások után kerültek elfogadásra. A hipotézisek közül nem nyert bizonyítást a 8. számú feltételezés, hiszen nem sikerült függési viszonyt kimutatni, az eredmények alapján sem igazolni, sem elvetni nem tudtam. Így csak sejthető, hogy a hipotézis valós problémát ragad meg, de bizonyíthatósága korlátokba ütközik.

**H1:** *Feltételezhetően léteznek olyan, szervezetet leíró kemény és puha jellemzők, ill. azok kombinációja, amelyek befolyásolják a különböző rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazásának gyakoriságát.*

**H2:** *Minél kisebb a szervezet mérete, valószínűleg annál nagyobb mértékű a funkcionális rugalmasság, azaz a munkatársak tudásának sokrétűvé tétele (multiskilling), az alkalmazottak több munkakörben való foglalkoztatása.*

**H3:** *A szervezet méretének növekedésével nő a mennyiségi rugalmasságot megvalósító eszközök (atipikus foglalkoztatási formák) alkalmazásának gyakorisága.*

**H4:** *Az Atkinson-féle Rugalmas Vállalat modell elvei érvényesülnek a kis- és középvállalkozásoknál is. A modell elemei megfigyelhetők, csak méretükből és működési sajátosságaikból adódóan várhatóan kisebb komplexitással.*

**H5:** *A KKV-kra – méretükből adódóan – jellemző a vevői igényekhez és a működési környezet hatásaihoz való rugalmas alkalmazkodás, de a foglalkoztatás területén ez a flexibilitás minimális.*

**H6:** *Az atipikus formák hazai elterjesztésének legfőbb gátját a foglalkoztatással kapcsolatos, hagyományos gondolkodásminták adják. A szükséges infrastruktúra már Magyarországon is rendelkezésre áll, a változáshoz valószínűleg a munkáltatói és munkavállalói szemlélet módosítására van szükség.*

**H7:** *Feltételezéseim szerint a KKV-k felelős vezetői nem rendelkeznek megbízható (megfelelő mennyiségű és minőségű) információval az atipikus foglalkoztatást illetően, ennek megfelelően foglalkoztatásra vonatkozó döntéseiket sem erre alapozzák. A változásban fontos szerepe lehetne az ilyen irányú szervezett tájékoztatásnak, képzésnek.*

**H8:** *Nem vezetői viszonylatban a fizikai munkakörök esetén feltételezhetően a mennyiségi rugalmasság jellemző, míg a szellemi munkaköröknél a funkcionális és numerikus flexibilitás egyaránt megjelenik.*

### 3. ÚJSZERŰ KUTATÁSI EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE

#### AZ ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

**1. tézis: A vállalkozást leíró kemény tényezők (iparág, létszám, árbevétel, tulajdonosi szerkezet, munkakörök jellege) közül csak a szervezet nagysága (létszáma és árbevétele) mutat összefüggést a numerikus és funkcionális flexibilitást növelő foglalkoztatási formák alkalmazásának gyakoriságával. Ezen belül a létszám a numerikus és funkcionális rugalmassággal egyaránt, míg az árbevétel csak a numerikus rugalmassággal áll kapcsolatban. (B, C)<sup>1</sup>**

A kapcsolódó hipotézis igazolására egyrészt az empirikus felmérés során nyert információk körében függetlenségi vizsgálatokat végeztem, és a fellelhető asszociációs kapcsolatok erősségét elemeztem, másrészt kvalitatív, szekunder információforrások elemzésére támaszkodtam. Az alábbi táblázat a khi-négyzet próba  $\alpha$  szignifikancia szint melletti jobb oldali végrehajtásának eredményeit – a számított (tényleges), valamint zárójelben az elméleti gyakoriság  $\chi^2$  értékeket, ill. a függetlenséget/függőséget jelentő p-értékeket ( $\alpha$ ) – tartalmazza.

**1. Táblázat: Az egyes vizsgált dimenziók és a rugalmas foglalkoztatási formák összefüggés-vizsgálatának eredményei (Forrás: saját számítások)**

		Rugalmas munkaidő	Részmunka	Táv munka	Határozott idejű	Munkaerő-kölcsönzés	Megbízásos szerződés	Funkcionális rugalmasság
Iparági kategória	$\chi^2$	26,23 (35,6)	9,67 (19,8)	16,45 (19,8)	5,51 (19,8)	19,04 (19,8)	19,19 (19,8)	14,25 (19,8)
	p	0,450	0,720	0,226	0,962	0,122	0,118	0,356
Létszám kategória	$\chi^2$	22,72 (13,4)	3,35 (7,78)	4,87 (7,78)	14,07 (7,78)	14,33 (7,78)	2,66 (7,78)	9,04 (7,78)
	p	0,003	0,502	0,301	0,007	0,006	0,616	0,060
Árbevételi kategória	$\chi^2$	1,67 (7,78)	2,00 (4,61)	2,92 (4,61)	6,64 (4,61)	6,31 (4,61)	6,67 (4,61)	2,52 (4,61)
	p	0,795	0,366	0,233	0,036	0,043	0,035	0,283
Tulajdoni szerkezet	$\chi^2$	5,17 (13,4)	1,49 (7,78)	10,86 (7,78)	6,10 (7,78)	7,55 (7,78)	10,36 (7,78)	7,01 (7,78)
	p	0,739	0,829	0,028	0,192	0,11	0,035	0,135
Munkakör jellege	$\chi^2$	10,94 (7,78)	4,23 (4,61)	0,90 (4,61)	1,04 (4,61)	2,20 (4,61)	0,68 (4,61)	0,19 (4,61)
	p	0,027	0,120	0,637	0,593	0,332	0,713	0,910

<sup>1</sup> A betűjelzések a tézisekhez kapcsolódó saját publikációkra utalnak.



A táblázatban kiemeltem azokat a  $\chi^2$  értékeket, ahol azok az elfogadási tartományba esnek, azaz a számított  $\chi^2$  értékek meghaladják az elméleti  $\chi^2$  értékeket. A kapcsolat szorosságát a Cramer-mutató segítségével számoltam, ennek alapján fogalmaztam meg az 1. tézissel kapcsolatos véleményemet is. Az eredmények alapján az iparágon kívül nincs olyan tényező, amely ne lenne valamilyen összefüggésben az egyes rugalmassági formákkal, ugyanakkor látható, hogy a kapcsolat erőssége egyik esetben sem mondható kiemelkedően magasnak. Az iparági hovatartozás esetén majdnem tökéletesen a mintaelemszámok alapján kerülnek az egységek a csoportokba. A minta alapján a létszámnak ill. az árbevételnek van a legtöbb és legszorosabb kapcsolata az egyes atipikus formák használatával. Az előbbi tényezővel való kapcsolatok erősség tekintetében is az élen végeztek, 30%-on felüli kapcsolati szorosságot mutatnak a rugalmas munkaidővel, a határozott idejű szerződéssel, a munkaerő-kölcsönzéssel, valamint a funkcionális rugalmassággal. Az árbevétel esetében ugyan gyengébb, de pozitív kapcsolat látszik a határozott idejű és a megbízásos szerződési formákkal, valamint a munkaerő-kölcsönzéssel. A tulajdonosi szerkezettől függően már a távmunka is megjelenik, ill. a megbízásos szerződés is szóba kerülhet. A munkakör jellege (szellemi, fizikai, vegyes) a rugalmas munkaidő alkalmazása esetén játszik szerepet, a két tényező összefügg, a kapcsolat szorossága azonban a fentiekhez képest alacsonyabb értékeket vesz fel.

Ha az egyes formák oldaláról vizsgálódunk, szembeüthet, hogy a részmunkaidős foglalkoztatás az a forma, amely iparágtól, létszámtól, árbevételtől, tulajdonosi szerkezettől vagy a munkakörök jellegétől függetlenül működik a vállalkozások körében. Ebbe a körbe tartozik a távmunka is, amely egyedül a tulajdonosi szerkezettől való függést mutatott, illetve a funkcionális rugalmasság, ami csak a létszámmal mozgott együtt.

A vállalkozások vezetői szöveges válaszaikban úgy nyilatkoztak, hogy ilyen irányú döntéseiket nem elsősorban gazdasági vagy üzleti tényezőkre alapozzák, hanem a szervezet olyan puha tényezőire, amely a bizalomra, menedzsment attitűdökre, meglévő foglalkoztatási szokásaikra vezethetők vissza. Ezek a tényezők egyértelműen gátolják a rugalmas foglalkoztatás elterjedését.

**2. tézis: A funkcionális rugalmasság, azaz a munkatársak tudásának sokrétűvé tétele (multiskilling), valamint a munkatársak egymást kiváltó helyettesítése a kis létszámú vállalkozásoknál kap nagyobb szerepet, a numerikus rugalmasságot megvalósító formák megjelenési aránya a közepes méretű vállalkozások esetén mutat gyengén pozitív asszociációs kapcsolatot. (A, D, E)**

Második tézisemet a 2. és 3. hipotézisem összevonásával, az empirikus felmérés kvantitatív eredményeinek értékelésével igazoltam.

A legnagyobb befolyásoló tényezőként megismert létszámkategorizálást kiemelve az alábbi összefüggés vizsgálatát is célul tűztem ki: ha a rugalmas munkaidőt külön tárgyaljuk, a numerikus és funkcionális rugalmasság használata mutat-e összefüggést a vállalkozásban alkalmazottak számával? A 2. Táblázat az egyes numerikus flexibilitást elősegítő foglalkoztatási formák alkalmazását valamint a funkcionális rugalmasság használatát illetve ezek egymáshoz viszonyított arányát vázolja a létszám-kategóriák függvényében.

**2. Táblázat: Numerikus és funkcionális flexibilitást elősegítő formák alkalmazása szervezeti méretkategóriák alapján**

	Mikro	Kis 1	Kis 2	Közép 1	Közép 2
Részmunka	25	8	5	6	2
Táv munka	13	2	2	0	3
Határozott idejű	6	1	4	4	3
Munkaerő-kölcsönzés	6	7	4	0	3
Megbízási szerződés	18	5	3	3	5
Numerikus összesen	68	23	18	13	16
Funkcionális rugalmasság	45	18	9	7	5
Numerikus arány	0,6	0,56	0,67	0,65	0,76
Funkcionális arány	0,4	0,44	0,33	0,35	0,24

A rugalmas foglalkoztatási formák látható módon a mikrovállalkozások körében a legnépszerűbbek, bár ez ebben az esetben a mintába került vállalatok összetételének torzító hatásaként is adódhat. A numerikus és funkcionális rugalmasság arányait vizsgálva azonban feltűnik, hogy a rugalmas eszközök használatát illetően a vállalkozások létszámának növekedésével elmozdulás tapasztalható az atipikus formák alkalmazása irányába. Fordított a helyzet a funkcionális rugalmasság alkalmazásánál: a létszám csökkenésével egyre inkább jellemző a munkatársak egymás közötti helyettesíthetősége, azaz a funkcionális flexibilitás megvalósulása.

A szervezetek többségében természetesen adódik a törekvés, az igény, hogy a funkcionális rugalmasság révén a munkatársak egymás munkakörét be tudják tölteni, a kölcsönös helyettesíthetőség megoldódjon. Különösen igaz ez a foglalkoztatottak létszámának csökkenésével, hiszen a kis méretből adódóan az egyes feladatköröket általában egy-egy ember tölti be, a bruttó létszámszükséglet sokszor egybeesik az alaplétszám-szükséglettel, a tartalék-létszámszükséglettel sokszor egyáltalán nem számolnak a munkaerő-tervezés során (Gyökér, 1999). A feladatok ellátásához így a funkcionális rugalmasság igénybevétele marad

egyetlen megoldásként. Ezt a helyzetet nehezítik a kisebb szervezetek pénzügyi nehézségei is, amelynek eredményeképpen a váratlanul és kiszámíthatatlan módon jelentkező vevői igényekre nem tudnak új munkatárs felvételével, vagy egyéb numerikus rugalmasságot szolgáló forma használatával válaszolni, sokkal inkább a belső erőforrás-felhasználás általi funkcionális rugalmasságot használják ki.

**3. tézis: Az Atkinson-féle Rugalmas Vállalati modell két változatban fordul elő a magyarországi kis- és középvállalkozások körében: a vevői igényekre a vállalkozások egyik fele a numerikus rugalmasság eszközeit a nagyvállalatokhoz hasonlóan – a vevői igények mennyiségi változásának függvényében –, eseti jelleggel alkalmazza. A vállalkozások másik felére ezen eszközök egymást kölcsönösen kizáró használata azonosítható: ezek a vállalkozások vagy csak numerikus vagy csak funkcionális flexibilitást elősegítő foglalkoztatási formák segítségével folytatják működésüket. (A, J, K, L)**

A Rugalmas Vállalat modelljének (Atkinson, 1984) értelmében a vállalatokat két csoport alkotja: a mag csoport azokat a kulcsfontosságú munkatársakat foglalja magában, akik számára a szervezet hosszú távú munkabiztonságot, karrierterveket és fejlesztési terveket kínál sokoldalúságukért és sokrétű kompetenciájukért cserébe, melyet a cég fő tevékenységének szolgálatába állítanak. E munkatársak (általában menedzserek, tervezők, vagy műszaki szakértők) esetén a funkcionális rugalmasság jelenthet eredményes megoldást. Kifelé haladva, a két periférikus csoportnak már lazább a céggel való kapcsolata. Az első periférikus csoportot alkotják azok az állandó, stabil munkavállalók, akiket speciálisabb munkakörük révén nem ösztönöznek kompetenciáik vertikális ill. horizontális kiterjesztésére a cégen belül. A második periférikus csoport esetében beszélhetünk a határozott munkaidős-, részmunkaidős-, vagy éppen gyakornoki idejüket töltő munkavállalókról: ők a numerikus rugalmasság alanyai.

4. hipotézisem szerint a KKV-kra az Atkinson-féle modell egy módosult változata jellemző. A szakirodalom tanulmányozása során azonban arra a következtetésre jutottam, hogy: a rugalmas munkahelynek nem létezik egyetlen üdvözítő modellje, így nem létezik egyetlen Rugalmas KKV-modell sem. Ezt támasztották alá a felmérés számszerű eredményei is, melyek alapján a KKV-knak csak felénél jellemző az eredeti modell, a másik felében annak egyszerűsített változata jelenik meg. A függetlenségvizsgálatok során azonban nem tudtam feltárni olyan szervezeti jellemzőt, ami kapcsolatot mutatott volna az ezekkel a

magatartásformákkal jellemezhető csoportokba kerülés ismérével, ez tehát további kutatásokat igényel.

A kutatás során elvégzett függetlenségvizsgálat során fény derült arra is, hogy a szereplők magatartását nem az igények változékonysága határozza meg, annak ellenére, hogy a mennyiségi és minőségi igények változékonysága és kiszámíthatósága függelmi viszonyban vannak egymással. A diagramokat és a szöveges válaszokat elemezve arra a következtetésre jutottam, hogy a KKV-k durván egynegyede egyértelműen csak belső erőforrásaira támaszkodik, másik negyede pedig rendszeres külső szereplő (alvállalkozó-) bevonásra építi működését. A maradék 50%-ot adó vállalkozásoknál ezeknek a formáknak a tipikus munkavégzéssel megosztott, ill. eseti alkalmazását tapasztaltam. A használat létszám szerinti vizsgálata alapján elmondható, hogy a szervezet mérete nincs befolyással a külső szereplők bevonásának mértékére.

**4. tézis: A hazai kis- és középvállalkozások működésére jellemző rugalmasság foglalkoztatásukban csak kis mértékben jelenik meg, annak ellenére, hogy a vevők igényeinek kielégítésében leggyakrabban az emberi erőforrásokkal kapcsolatos problémák akadályozzák őket. A váratlanul felmerült igényekre reagálva megszokott gyakorlataikra – elsősorban alvállalkozók bevonására – építenek. (B, C, G)**

A tézis igazolásában szintén a felmérés kvantitatív adataira, valamint a szöveges válaszokra támaszkodtam, a tézist az 5. és 6. hipotézisem felhasználásával állítottam fel. Ezeket a kapott válaszok, és a kiértékelés során nyert végeredmények nagyrészt alátámasztották, ill. tézisemben kiegészítést igényeltek. Függetlenségvizsgálatokkal elemeztem az erőforrás-problémák gyakoriságát, valamint azok természetét, és ezek kapcsolatát a rendelés-visszautasításokkal. A számszerű eredményeket a szöveges válaszokkal kiegészítve jutottam a 4. tézisben megfogalmazott végeredményre.

Az empirikus felmérés során a szervezetek magukat jórészt rugalmasnak ítélték, a konkrét kérdések megválaszolásakor (volt-e már olyan igény, amit vissza kellett utasítani, milyen gyakran vannak erőforrás-problémáik és azok milyen jellegűek, stb.) azonban már árnyaltabb képet kaptam.

**3. Táblázat: Az erőforrás-problémák előfordulási gyakorisága a vizsgált vállalkozásoknál**

Gyakoriság	Cégek száma	Százalékos arány
Havonta többször	16	14,7
Negyedévente	17	15,6
Félévente	25	22,9

A fenti adatokból jól látható, hogy a vállalkozások mintegy fele – ha nem is folyamatos, de – gyakori erőforrás-problémával küzd, melyre nem minden esetben tudnak alaposan átgondolt és stratégiaileg helyes, hosszútávon eredményes megoldást találni. A rendelések visszautasításakor fellépő erőforrás-problémák vizsgálatokor kiderült, hogy ezeknek a hiányosságoknak a nagy részét az emberi erőforrások adják (az összes válasz mintegy 45%-át), ettől jóval leszakadva találhatók meg sorban a pénzügyi (21%), technológiai (18%), infrastrukturális (12%) és egyéb (4%) erőforrások hiányosságaiból adódó rendelés-visszautasítások.

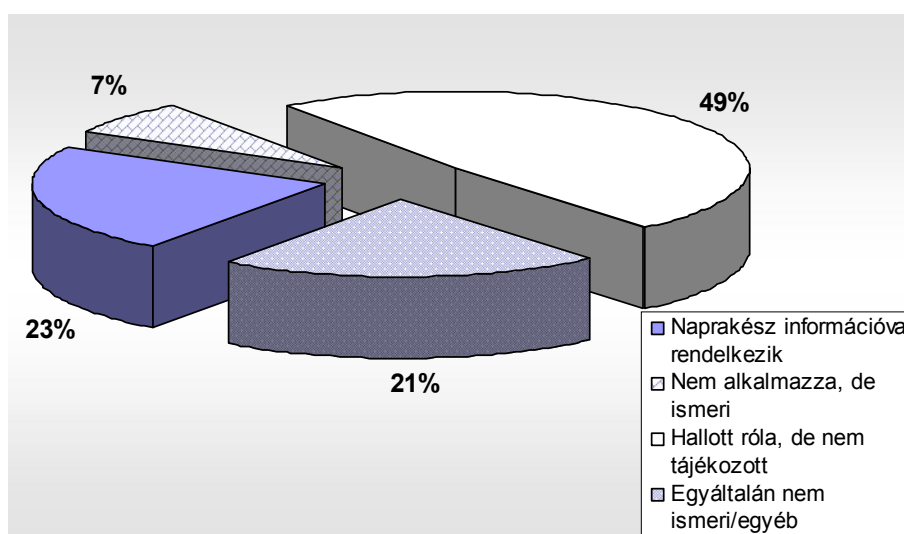
Az információk alapján összefoglalóan elmondható, hogy a hazai kis- és középvállalkozások az őket körülvevő turbulens környezetben – mennyiségileg és minőségileg is változó vevői igények között – emberi erőforrásokkal kapcsolatos problémákkal szembesülnek a leggyakrabban. Az atipikus foglalkoztatási formák használatának vizsgálatokor és egyéb hazai felmérések eredményei alapján is kijelenthető, hogy a működésüket jellemző rugalmassággal ellentétben a foglalkoztatás esetében nem jellemzi őket a flexibilitás. A saját kapacitásaikat meghaladó vevői igények kielégítésekor túlnyomórészt alvállalkozókat foglalkoztatnak, melyek nem tartoznak az általam vizsgált rugalmassági módszerek közé.

A vállalkozások 75%-a válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy előfordult-e már olyan vevői igény, amit csak külső szereplő bevonásával tudtak ellátni. Emellett a vállalkozások rugalmasság iránti igényét vizsgálva elmondható, hogy a KKV-k elviekben nyitottak bizonyulnak a flexibilis foglalkoztatási formák alkalmazására, hiszen a válaszadók 67%-a nyilatkozott pozitívan erre a kérdésre és a cégeknek csupán 25%-a zárkózott el ezektől a megoldásoktól. Mindezek alapján arra a megállapításra jutottam, hogy bár a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások ugyan nyitottak valami újra, valami másra, de nincsenek tisztában lehetőségeikkel, inkább meglévő, rövid távon életképes, működő megoldásaikra alapoznak.

**5. tézis: A hazai kis- és középvállalkozások tulajdonosai, menedzserei nem rendelkeznek a foglalkoztatási döntéseiket megalapozó ismeretekkel az atipikus foglalkoztatást illetően, az alkalmazott megoldásokat intuitíven választják ki. Ahhoz, hogy az alternatív foglalkoztatás a KKV-k alkalmazási gyakorlatának része legyen, olyan foglalkoztatáspolitikát támogató intézményrendszer szükséges, amely a törvényi szabályozás kiépítettségére és megismertetésére törekszik, ill. ezekhez a formákhoz kedvezményeket társít. (F, H, I)**

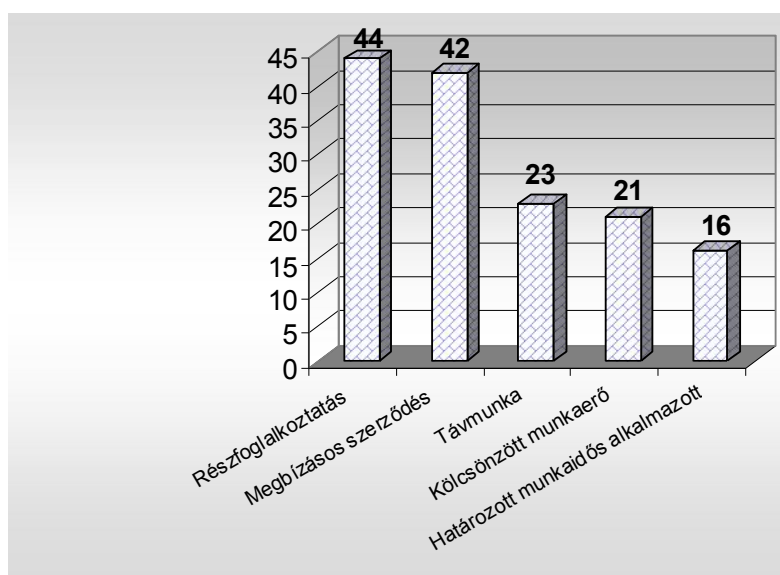
A kérdőíves megkérdezés kvalitatív és kvantitatív elemzése után a 6. és 7. hipotézist vontam össze és fogalmaztam meg az 5. tézisemet. A függetlenségvizsgálatkor bizonyítást nyert, hogy a formákkal kapcsolatos tudás, valamint az információszerzés iránti igény összefügg az azzal kapcsolatos szolgáltatások igénybevételének szándékával. Egyértelművé vált a jogszabályok és a törvényi háttér (azon belül is főként a kedvezmények) ismeretének – a formák tartalmának ismereténél is nagyobb - fontossága, amikor a függetlenségvizsgálatnál igazán szoros kapcsolatot az atipikus formák ismerete és a törvények valamint kedvezmények megismertetését célzó szolgáltatások igénybevétele iránti hajlandóság között tudtam kimutatni.

Hipotézisem szerint a KKV-k felelős vezetői nem rendelkeznek megbízható (megfelelő mennyiségű és minőségű) információval az atipikus foglalkoztatást illetően, ennek megfelelően foglalkoztatásra vonatkozó döntéseiket sem erre alapozzák. Ezt támasztották alá a felmérés eredményei is, hiszen a minta 77%-a nem rendelkezett stabil tudással a témát illetően, nagy volt a bizonytalanok aránya.



**1. ábra: Az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos tudás alakulása a megkérdezett vállalkozások körében**

Az információk és szolgáltatások iránti igények elemzése alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalkozások nem zárkóznak el az ilyen irányú szolgáltatásoktól, azok között, akik mindenképp igénybe vennék, azonban megosztottság tapasztalható. A kedvezmények hatásának vizsgálatokor azt tapasztaltam, hogy a vállalkozásoknak csak kb. negyede nem befolyásolható pénzügyi ösztönzőkkel. Az egyes formák közötti preferenciasorrend vizsgálatokor szembejuthat a jelenlegi alkalmazási gyakorlat megjelenése, kisebb eltérésekkel a jövőben is olyan formákat igényelnének a cégek, mint amelyet jelenleg is alkalmaznak – csak a kedvezményeknek köszönhetően nagyobb mértékben.



**2. ábra: Kedvezmények esetén preferált sorrend a foglalkoztatási formákat illetően (db)**

A fenti – zárt kérdésekre adott – válaszokból egyértelművé vált, hogy a vállalkozások foglalkoztatási döntéseiket nem valós információk alapján hozzák meg, vagy ha igen, az akkor is bizonytalansággal jellemezhető. Ami ennél is érdekesebb azonban, hogy a nyitott kérdésekre adott szöveges – válaszokból egyértelműen felismerhető a jogi szabályozás, a törvényi úton kialakítható kedvezmények hatása. Jelenleg az egyes formák törvényi kiépítése egyre nagyobb fejlődést mutat, öt évvel ezelőtti állapotához képest számos kérdésben állást foglaltak a törvényhozók. Ennek kommunikálása, a vállalkozók ilyen irányú ismereteinek terjesztése azonban eddig még nem történt meg, pedig – véleményem szerint – látványos előrelépést eredményezne. Ha ezekhez a programokhoz további pénzügyi ösztönzőket is társítanának, az pedig még inkább javítana a magyar gazdaságban működő KKV-k rugalmasságán, és ezáltal versenyképességén. A megkérdezettek felének nyitott és pozitív változásokat ígérő magatartása, az ehhez kapcsolódó attitűd a foglalkoztatáspolitikai ilyen irányú elmozdulására a jövőben kecsegtető eredményekre enged következtetni.

#### 4. TÉZISEK ANGOL NYELVEN

**Thesis 1:** From the hard factors describing an enterprise (field of the industry, number of employees, sales revenue, ownership, scope of activities) only the organization's size (the number of people employed and the sales revenue) shows relevant connection with the frequency of numerical and functional flexibility-enhancing forms of employment. While the factor "number of people employed" is equally related to both the numerical and functional flexibility, sales revenue is exclusively related to the numerical flexibility.

**Thesis 2:** Functional flexibility - having a multi-skilled, mutually substitutable workforce - is more significant in smaller enterprises; while enterprise forms implementing numerical flexibility shows a slightly positive associative relation in case of medium-sized enterprises.

**Thesis 3:** Atkinson's Flexible Firm appears in two variants among small and medium-sized enterprises in Hungary: half of the enterprises – similarly to the big companies – apply the devices of numerical flexibility occasionally, depending on the quantitative change of the customer claims. In the other part of enterprises mutually exclusive usage of these devices can be identified: they operate with devices fostering only numerical or only functional flexibility.

**Thesis 4:** Operational flexibility of domestic small and medium-sized enterprises' appears only to a very limited extent in their employment policy, in spite of the fact that customer demands can usually not be met due to human resource-related problems. Unexpected demand is handled based on the usual routine – usually by involving sub-contractors.

**Thesis 5:** Owners and managers of the domestic small-and medium-sized enterprises do not have enough knowledge to make adequate employment decisions regarding the atypical employment forms, thus select the applied solutions intuitively. In order to increase the usage of the alternative employment in SMEs' practice, creation of an institutional system supporting the national employment policy is necessary, which is aiming to establish (law) regulations and furthermore to provide benefits to those applying these atypical forms.



## 5. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSI LEHETŐSÉGEI

Az empirikus kutatás eredményei több szereplő és számos felhasználási terület számára fontos információkkal szolgálhatnak, hasznosításuk ezért sokrétű lehet.

A kérdőívben felmértem a vállalkozások igényét az eredmények megismerését illetően. A pozitív hozzáállás a kérdéshez számomra azt mutatta, hogy a válaszadók érdeklődnek a téma iránt, ezért elsődleges fontosságúnak tartom a megkérdezett vállalatok tájékoztatását. Az informálás legfőbb előnyeként adódik, hogy az elemzés alapján saját helyzetüket a mintabeli vállalkozásokéhoz tudják viszonyítani, így elemzésemmel hozzájárulhatok ahhoz, hogy az érintettek felismerjék a problémákat, amikkel meg kell küzdeniük, ill. a lehetőségeket, amelyek a rendelkezésükre állnak.

A témával kapcsolatos elméleti alapok az empirikus felméréssel kiegészítve mind az alapozó gyakorlati, mind az elmélyültebb tudást nyújtó képzések humán erőforrás menedzsment és foglalkoztatáspolitikai témájú tárgyainak meghatározó kiegészítője lehet, vagy akár önálló tárgyként is megállja a helyét. Szintén alkalmas a versenyszférában egyre népszerűbb menedzsmentfejlesztési programokba való beépítésre, gyakorló vezetők számára is – az elméletben feltárt legjobb gyakorlatok és a konkrét tapasztalatok felhasználásával.

A téma többféle szempontból történő publikációja révén a szakmai szervezetek, vállalatvezetők számára is ismertté és népszerűvé tehető a téma, akik így a kutatást egyfajta gondolatébresztőként, vitáik alapgondolataként tudják hasznosítani. Szintén fontos információkat tartalmaz a különböző kamarák, és egyéb szakmai szervezetek számára, akik az információk nyújtásában, továbbításában vállalhatnak szerepet, vagy azért, mert ez a feladatuk, vagy azért, mert esetleg üzleti lehetőséget látnak benne.

A döntéshozók felé információkat szolgáltat a munkaadói oldal véleményéről, és azokról a területekről, ahol a beavatkozás pozitív reakciókat, a foglalkoztatás növekedését, és a munkanélküliség, ill. gazdasági inaktivitás csökkenését, ezáltal a lisszaboni célkitűzések jobb megvalósíthatóságát eredményezheti. Kiküszöböli azt a hiányosságot, mely szerint ezen a területen elterjedt kutatások csak kis arányban tükrözik a munkaadók véleményét, ezáltal kommunikációs csatornát képezhetne a gazdaság szereplői és a foglalkoztatáspolitikában meghatározó döntéseket hozó szervek között.

Nem utolsó sorban pedig jelen vizsgálat saját felhasználást szolgál: alapokat jelent további kutatásokhoz, az egyes részterületek alaposabb, specifikus jellemzők alapján történő feltárásához, ill. további gyakorlati példa megismeréséhez.

## TOVÁBBI KUTATÁSI FELADATOK

Jelen értekezés megírása és a vizsgálat során több korlátozó tényezőt is beépítettem, melynek eredményeként a témával kapcsolatban számos további kutatási irány megjelölhető:

1. Regionális elemzések: jelen kutatás főként közép-magyarországi vállalkozások körében készült, azonban ismeretes, hogy a munkaerőállomány területi eloszlása nem egyenletes. Ezért fontos a régiók további vizsgálata, mely két célt is szolgálna: egyrészt feltárhatóvá válnának az okok, amelyek a különbségeket magyarázzák, másrészt a fejlettebb területek gyakorlata jó példaként szolgálhatna a téma szempontjából elmaradtabb (és általában alacsonyabb foglalkoztatással, nagyobb munkanélküliséggel rendelkező) régiók számára.
2. Pénzügyi rugalmasság vizsgálata: a disszertáció témája a funkcionális és numerikus rugalmassági formák vizsgálata, azonban a NEDO (1986) féle bérezési rugalmasság kategória (Rix, Davies, Hare és Cobbold, 1999 alapján), valamint az Atkinson és Meager-féle (1984) kihelyezési rugalmasság összevonásából keletkezett pénzügyi rugalmasság esetében még a másik két formánál is kevesebb kutatási eredménnyel és gyakorlati alkalmazásra vonatkozó munkáltatói attitűddel rendelkezünk, ezért vizsgálatának igénye megalapozottnak mondható.
3. Közsféra: jelen kutatás a versenyszféra vállalkozásainak körében vizsgáldott, ugyanakkor a hazai foglalkoztatási adatok elemzésekor kiderül, hogy a közsférában szintén nagy tömegeket érintő és az eltérő működésből adódóan nagy jelentőséggel bíró megoldást jelenthetnek ezek az alternatív foglalkoztatási lehetőségek. A terület felmérése valószínűleg nehézségekbe ütközne – egyrészt a nagyobb mértékű információhiány, másrészt a válaszok valóságtartalmának nem egyértelmű megítélhetősége miatt –, ugyanakkor véleményem szerint nélkülözhetetlen a korszerű közsféra (new public management) megvalósításához.
4. Különböző gazdasági elemzések: számítások kidolgozásával az egyes formák gazdasági előnyeit és hátrányait is pontosan meg lehetne határozni (költség-haszon elemzések formájában), ezáltal az érintettek információhoz juthatnak a tekintetben, hogy üzleti szempontból mit jelent ezeknek a formáknak a terjedése. Ezen kívül meghatározhatóvá válnának potenciális ösztönző rendszerek, valamint lehetőség nyílna a foglalkoztatás olyan szabályozására, amivel ezek a formák elterjedése fokozható, maga után vonva a foglalkoztatás növekedését és a fekete-szürke foglalkoztatás visszaszorulását.

5. Nem vizsgált flexibilis formák megismerése: jelen kutatás a részmunkaidős foglalkoztatás, a munkaerő-kölcsönzés, valamint a távmunka jelenségével foglalkozott, azonban a Laczkó-féle (2007) felosztás szerinti, numerikus flexibilitást elősegítő lehetőségek teljeskörű vizsgálata elengedhetetlen, különös tekintettel jelen értekezés empirikus részében található megbízási szerződések és határozott idejű foglalkoztatás kutatására. A funkcionális rugalmasság vizsgálatával kapcsolatban érdekes és információit tekintve fontos kutatási irány lehet a vállalkozások képzési-fejlesztési gyakorlatának megismerése is.
6. Munkavállalói oldal vizsgálata: jelen kutatás a munkaadói oldalt állította a fókuszba, ennek megfelelően a foglalkoztatási formák kínálati oldalát jelentő munkavállalók ismeretei, hozzáállása, a velük szemben támasztott követelmények nem lelhetők fel. A flexibilis formák elterjedése azonban éppen annyira függ az ilyen formákat betöltő munkavállalóktól, mint a munkaadóktól. Éppen ezért fontosnak tartom a másik oldal megszólítását is, hiszen a gazdaságilag inaktívak körében végzett felmérések által megismerhetővé válnának a hozzáállásbeli különbségek, azok a tényezők, amelyek a rugalmas foglalkoztatási formákkal kapcsolatban kialakult várakozásaikat és félelmeiket jelentik.

## 6. PUBLIKÁCIÓK, HIVATKOZÁSOK

### A TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

- A. Finna, H. (2008): Atipikus munkavégzés. In: Kövesi, J. (szerk.): Műszaki Vezető. Verlag Dashöfer, 12. fejezet.
- B. Finna, H. (2007): A munkaerőpiaci rugalmasság rendszere, elemei. In: Kövesi, J. (szerk.): Műszaki Vezető. Verlag Dashöfer, 11. fejezet.
- C. Gyökér I., Finna H. (2007): Munkaerőpiaci rugalmasság a versenyképesség szolgálatában. VI. Nemzetközi Konferencia A közgazdász képzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából, Miskolc, pp. 267-275.
- D. Finna, H. (2007): A funkcionális munkaerőpiaci rugalmasság alkalmazásának nemzetközi tapasztalatai. II. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia, Pannon Egyetem, Veszprém.
- E. Finna, H. (2007): A funkcionális munkaerőpiaci rugalmasság alkalmazhatósági vizsgálata. II. Kheops Tudományos Konferencia, KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, Mór.
- F. Finna, H., Gyökér, I., Lógó, E., Németh, E., Tóth, Zs. E. (2006): Regionális üzleti trendek a Közép-magyarországi régióban, BME Diákközpont.
- G. Finna, H. (2006): Munkaerőpiaci melléklet. In: Gyökér, I., Finna, H. (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment. BME MBA Program.
- H. Finna, H., Fortuna, Z., Hajdú, Cs., Szabó, I., Veres, G. (2005): A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem friss diplomásainak elhelyezkedési esélyei. BME Diákközpont, 2005, pp. 19-29.
- I. Finna, H., Fortuna, Z., Hajdú, Cs., Szabó, I., Veres, G. (2005): Műszaki és gazdasági foglalkozások rövid- és középtávú munkaerőpiaci prognózisa. BME Diákközpont, pp. 10-19.
- J. Finna H. (2004): Alternatives to traditional full-time permanent employment – temporary workers. An Enterprise Odyssey: Building Competitive Advantage, Second International Conference, Zagreb, pp. 200-213.
- K. Finna H. (2004): Characteristics of telework operating in domestic and international environment. MicroCad'2004 International Scientific Conference, Miskolc, pp. 41-46.
- L. Finna H., Gyökér I. (2004): Neue Beschäftigungsformen in der wissensbasierten Ökonomie: Die Telearbeit. 16. Frühlingsakademie, München – Wildbad Kreuth, pp. 22-26.

### **Könyvrészletek, jegyzetrészletek**

Finna, H. (2007): A menedzsment alapjai. In: Andor, Gy. (szerk.), Erdei, J. (szerk.), Gyökér, I. (szerk.), Koltai, T. (szerk.), Kövesi, J. (szerk.), Topár, J. (szerk.) (2007): Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan. TYPOTEX, pp. 103.-149.

Finna, H., Gyökér, I. (2007): Elemzések a munkahelyi elégedettség változásainak okairól. In: Menedzsment a XXI. században. Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék, pp. 133.-143.

Finna, H., Gyökér, I. (2007): Teljesítménymenedzsment közgazdász hallgatók számára. Oktatási segédanyag, BME GTK.

### **Megjelent hazai konferencia előadások**

Finna H. (2006): Alkalmazotti elégedettség és az elkötelezettség: mit tehetünk érte? Pannon Gazdaságtudományi Konferencia, Pannon Egyetem, Veszprém, pp. 173-176.

Finna H. (2004): A globalizáció egyik meghatározó gazdasági kihívása: A globalizáció hatása a hazai és a nemzetközi társadalmi-gazdasági folyamatokra. BME Doktori Iskola, Budapest.

Finna H., Gyökér, I. (2004): Magyar munkavállalók bér-konvergencia esélyei az EU csatlakozást követően. VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Pécs.

### **Working papers**

Finna, H., Gyökér, I. (2006): Élet az elégedettségfelmérés után. Hewitt-BME kutatás.

Finna, H., Gyökér, I. (2006): Teljesítménymenedzsment rendszer bevezetésének és a teljesítményarányos érdekeltségi rendszer kialakításának elvi alapjai. Országos Gyógyszerészeti Intézet.

Finna, H., Tóth, Zs. E. (2004): A minőségirányítás alapjai, Oktatási segédanyag a magyarországi kis- és középvállalkozások számára, Ipartestületek Országos Szövetsége.

### **Nem publikáció értékű munka**

Gyökér I., Finna H. (2008): Sikeres teljesítményértékelés a gazdálkodó szerveknél. Perfekt.

Finna, H., Gyökér, I. (2007): Balanced Scorecard és a ösztönzési- ill. teljesítménymenedzsment rendszer. IIR Certified Balanced Scorecard Expert Course

Gyökér I., Finna H. (2007): Teljesítményértékelés a közigazgatásban. Perfekt.

## HIVATKOZÁSOK

Atkinson, J. (1984): Manpower Strategies for Flexible Organizations. Personnel Management.

MAT (2000): Atipikus foglalkoztatás feltételei és hatása a munka világra. Munkaerőpiaci Alap Irányító Testülete által finanszírozott kutatás összegzése.

Buzás et al. (2003): Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban. JatePress, Szeged.

Dahrendorf, R. (1995): Economic Opportunity, Civil Society and Political Liberty, Discussion Papers 58 UN RISD, New York.

Farkas, P. (2007): A közgazdasági elméleti iskolák a foglalkoztatásról, különös tekintettel a globalizáció hatásaira, II. rész. Munkaügyi szemle, 10. sz. pp. 26-30.

Frey, M. (2001): Állapot-felmérés a munkaidő-rendszerek és foglalkoztatási formák flexibilizálásának hazai helyzetéről. In: Frey M.: EU-konform foglalkoztatáspolitikai, OFA, Budapest.

Gyökér, I. (1999): Humán erőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. p. 38.

Héthy L. (2001): A rugalmas foglalkoztatás és a munkavállalók védelme; A munkavégzés új jogi keretei és következményei a munkavállalókra. In: Frey, M.: EU-konform foglalkoztatáspolitikai, OFA, Budapest.

Laczkó, Zs. (2007): Mi minden segíti, ill. gátolja az atipikus foglalkoztatások elterjesztését? A foglalkoztatásbővítés atipikus lehetőségei uniós tapasztalatainak közreadása a hazai foglalkoztatási célú civil szervezetek számára, Szociális Innováció Alapítvány, Budapest.

Lindnerné, E.E. (2007): Az atipikus foglalkoztatottságra vonatkozó nemzetközi összehasonlító adatok bemutatása. Konferenciaelőadás, A foglalkoztatásbővítés atipikus lehetőségei uniós tapasztalatainak közreadása a hazai foglalkoztatási célú civil szervezetek számára, Szociális Innováció Alapítvány, Budapest.

Makó, Cs., Keszi, R., Mester, D. (2003): Munkáltatói vélemények a távmunka bevezetésének előfeltételeiről és gyakorlatáról, Társadalomkutatás, Akadémiai Kiadó.

Neumann, L., Nacsa, B. (2003): A rugalmas alkalmazkodást lehetővé tevő szerződéstípusok, munkahelyi szintű együttműködés a társadalmi partnerekkel a munkaszervezet modernizálására. Kutatási zárójelentés, Budapest.

Rix, A., Davies, K., Gaunt, R., Hare, A., Cobbold, S. (1999): The Training and Development of Flexible Workers. Dep. of Education and Employment, Research Report.

Pinefield, L., Atkinson, J. (1988): The Flexible Firm. Canadian Business Review, 15(4), pp. 17-19.

Viszt, E. (2002): A kis- és középvállalatok növekvő jelentősége a foglalkoztatásban: korlátok és lehetőségek In: Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások / szerk. Pongrácz László. - OFA, Budapest, pp. 224-234.