

---

---

# A munkakör megosztásról: tandem- munkavégzés

## Hajdú József\*

---

### 1. Bevezető gondolatok: az eredet

a munkakör megosztás<sup>1</sup> dogmatikailag az atipikus munkajogviszonyokon belül, a részmunkaidős<sup>2</sup> alkalmazás<sup>3</sup> egyik - HR és jogi szempontból speciális – megjelenési formája, amelyben ugyanazon munkakörre alkalmazott, legalább kettő vagy több munkavállaló egymást szervesen kiegészítve, de idősíkját tekintve egymástól eltérő időben látja el a munkaszerződésben meghatározott munkaköréből eredő kötelességeket.<sup>4</sup> Én ezt fonódó részmunkaidőnek<sup>5</sup> nevezem, és azt állítom, hogy ez nem egy sui generis atipikus munkavégzési forma, hanem a részmunkaidős foglalkoztatás egy speciális megjelenési formája.

---

\* Egyetemi tanár, intézetigazgató, tanszékvezető, Szegedi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Munkaügyi Kapcsolatok és Társadalombiztosítási Képzések Intézete, Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék.

<sup>1</sup> Nevezik még állás megosztásnak is vagy az eredeti angol kifejezést használva job-sharing-nek.

<sup>2</sup> Magyarországon a részmunkaidőben dolgozók aránya alig magasabb 6 százaléknál, ráadásul e foglalkoztatási forma megítélése is gyakran előítéletes.

<sup>3</sup> A munkakörmegosztás a részmunkaidős foglalkoztatás speciális esetének tekinthető, azzal az eltéréssel, hogy az Mt. nem határozza meg a teljes munkaidő (nyolc óra) munkavállalók közötti felosztásának mértékét. A munkaköri feladatok ellátása ugyan teljes munkaidőben folyik, azonban ezen teljes munkaidőn belül több munkavállaló, akár egymást váltva végezheti a munkakörhöz tartozó munkát.

<sup>4</sup> Csehországban például a rugalmas megoldások alkalmazásával 50-ről 70 százalékra emelték a foglalkoztatottak arányát úgy, hogy a határozott idejű szerződéssel dolgozók aránya lényegében nem növekedett. Svédországban 85 százalékra, Svájcban pedig 71 százalékra emelkedett a foglalkoztatottak aránya az atipikus foglalkoztatási formák terjedésével.

<sup>5</sup> Van olyan szakirodalmi állásfoglalás, miszerint a munkakör megosztás nem ugyanaz, mint a részmunkaidő: itt ugyanis egy teljes munkaidős állást tölt be két személy, ők ketten, közösen vállalnak felelősséget a munka elvégzésért, és megosztják a munkaköri feladatokat. Ez jogi szempontból nagyon furcsa helyzet, mivel a munkaszerződésben általában két fél, a munkáltató és a munkavállaló szerepel hagyományosan, itt azonban legalább két munkavállaló szerződik egy pozícióra (munkakörre). [Szegedi Juli: Munkakör megosztás: csak elméletben szép elképzelés? <http://www.hrportal.hu/hr/munkakor-megosztas-csak-elméletben-szep-elkepzeles-20130527.html> (2016. 09. 10.)]

Az Európai Unió 2020 stratégiájában is kiemelt fontosságú flexicurit<sup>6</sup> modell<sup>7</sup> a munkavégzés és munkaszervezés rugalmasságát ötvözi a munkaviszony fennállásához immanensen kapcsolódó munka-<sup>8</sup> és szociális biztonsággal. A munkakörmegosztás ennek a szemléleti és jogalkotási áramlatnak az egyik megjelenési formája a magyar munkajogban.

Tartalmi szubsztanciáját tekintve munkakörmegosztásról akkor van szó, ha egy teljes munkaidős állást két vagy több személy tölt be, akik közösen vállalnak felelősséget a munka (el)végzésért, és - időarányosan - megosztják a munkaköri feladatokat.<sup>9</sup> Következésképpen arányosan oszlanak meg közöttük<sup>10</sup> a juttatások, a szabadságok, a munkaköri leírás pedig általában mindkettőjükre vonatkozik és rendszerint azonos fizetési kategóriába tartoznak.<sup>11</sup>

A két foglalkoztatási forma (részmunkaidő, ill. munkakör megosztás) közötti egyik fontos különbség a munkakör megosztásnál jelentkező: közös felelősségben található.<sup>12</sup> A másik lényegi eltérés a karrierépítés lehetőségében rejlik, hiszen a részmunkaidős foglalkoztatás rendszerint tartósan alacsonyabb munkaerő-piaci

<sup>6</sup> Etimológiai értelemben két angol szó kombinációja flexibility és security, magyarul: rugalmasság és biztonság. Megegyezően más országok gyakorlatával a magyar szakirodalomban is az eredeti angol szóösszetételt használjuk.

<sup>7</sup> A rugalmas munkaerőpiac akkor jó, ha megvalósul az, amiért kitalálták: bővül a foglalkoztatás, ám a munkavállalók jogai (munkajog, szociális jog, munkavédelem, munkaegészségügy, stb.) nem sérülnek.

<sup>8</sup> A munkavégzés biztonságához azt a megszorítást fűzöm, hogy tipikus munkaviszony esetén a munkaviszony megszüntetése csak két fél (munkáltató és munkavállaló) akarától függ. A munkakör megosztásra vonatkozó szabályok szerint, ebben az esetben a munkatárs a jogviszony megszüntetésétől (a felek száma egy munkavállalóra csökken) is függhet a munkakör megosztás léte. Ha csak egy munkavállaló marad a jogviszonyban, akkor az ex lege meg fog szűnni.

<sup>9</sup> A munkakör megosztása a munkavállalóktól is többet követel, hiszen alapvetően valamely munkakör ellátására szerződnek, egyikük akadályoztatása esetén a másiknak kell a munkaviszonyból származó kötelezettségeket teljesíteni – ez egyébként a munkáltató szempontjából előny, hiszen betegség, szabadság esetén nem kell foglalkoznia a helyettesítéssel. Jogi szempontból akkor lehet kritikus a helyzet, ha az utolsó előtti munkavállaló felmondja a szerződést.

<sup>10</sup> A munkavégzést többféleképpen megoszthatják egymás között: pl. dolgozhatnak minden második héten, vagy válthatják egymást hetente, ill. naponta, vagy tölthetnek a munkahelyen mindketten 2 és fél napot hetente, stb.

<sup>11</sup> A megosztott munkakör Nyugat-Európában viszonylag bevett gyakorlat: általában két munkavállaló osztja fel a munkakört egymás között és végeredményben kettejük munkája tesz ki egy teljes munkaidős munkakört. Ez működhet úgy, hogy az egyik nap az egyik munkavállaló dolgozik, a másik nap a másik, vagy akár úgy is, hogy a munkanapot osztják ketté és az egyik délelőtt, míg a másik délután végez munkát. Természetesen olyan eset is elképzelhető, hogy nem kettő, hanem több munkavállaló osztja meg a munkakört. Az esetek döntő többségére az jellemző, hogy a munkavállalói oldalon két személy áll. Arányosan oszlanak meg közöttük a juttatások, a szabadságok, a munkaköri leírás pedig általában mindkettőjükre vonatkozik és rendszerint azonos fizetési kategóriába tartoznak. *(Például, egy ingatlankezeléssel foglalkozó cég adminisztratív munkáit egy ideig ketten látták el. Mindkét munkavállaló egyetemi tanulmányait végezte, ismerték egymást, amikor elvállalták a feladatokat. A gyakorlatban egy nagy könyvben vezették, hogy ki mit csinált, és mit kell még a munkatársnak elintézni. Így mindig naprakészek voltak az elvégzett és az elvégzendő munkák tekintetében egyaránt. Heti 2-3 napi váltásban dolgoztak, és ritkán adódott abból gond, hogy valamit még a másik kezdett el, vagy egyáltalán nem kezdte el egyikük sem. Azért is tudtak jól együtt működni ebben a konkrét esetben, mert nem hosszú távú, hanem zömében rövid távú, azonnal elvégezhető feladataik voltak.)*

<sup>12</sup> Osztjuk Kevházai Katalinnak, a JÓL-LÉT Alapítvány vezetőjének ezen álláspontját.

státust eredményez, mivel ezen munkavállalóknak általában eleve alacsonyabb pozíciót ajánlanak fel, illetve a részmunkaidőben foglalkoztatottak eleve rövidebb munkaidőben dolgoznak. Ez utóbbi a jogviszony jellegéből egyenesen következik, mégis sok esetben feszültséget gerjeszt a munkahelyen belül. Ezzel szemben a munkakör megosztás karrierlehetőséget kínálhat olyan munkakörökben is, ahol egyébként nagy a nyomás, magasak az elvárások. A gördülékeny munkaszervezés a munkakör megosztásban részt vevő munkavállalók feladata ugyan, de ennek támogatása és szervezeten belüli kommunikációja a vezetőktől is támogatást és többletfeladatokat igényel. Juttatások szempontjából is többre kerülhet a munkakör megosztás, mint a részmunkaidős foglalkoztatás, ám a sikeres alkalmazásból eredő gazdasági haszon is magasabb lehet, következésképpen, ha a munkavállaló hatékonyan dolgozik és lojális a munkáltatóhoz, akkor a többletköltségek megtérülhetnek.<sup>13</sup>

A munkakör megosztás az atipikus munkavégzések egyik – hazánkban új<sup>14</sup> és viszonylag kevésbé elterjedt<sup>15</sup> <sup>16</sup> formája.<sup>17</sup> Más országban sem túl régi jogintézmény, de néhány jogrendszerben (pl. USA-ban, Kanadában, Nagy Britanniában, vagy Ausztráliában, stb.) már évtizedek óta ismert és alkalmazott foglalkoztatási forma. Az alábbiakban néhány ország szabályozását mutatjuk be röviden.

A munkakör megosztás az Egyesült Államokban az 1980-as években jelent meg először. Elsősorban az egészségügyben és az oktatásban dolgozó nők<sup>18</sup> körében merült fel az igény erre a foglalkoztatási formára,<sup>19</sup> ám ma már egyre gyakrabban alkalmazzák a versenyszféra más ágazataiban is. Például akkor, ha valaki a megromlott egészségi állapota miatt ideiglenesen vagy véglegesen nem tud teljes állást betölteni, de megoldás lehet akkor is, ha valaki nyugdíjba készül. Ekkor a munkaterhelését folyamatosan csökkenthetik, miközben a visszavonulóban lévő dolgozó átadhatja a tudását, tapasztalatait és munkakörét az utódainak.<sup>20</sup> Az USA-

<sup>13</sup> [http://hvg.hu/vallalat\\_vezeto/20150721\\_Megosztanam\\_a\\_munkamat\\_ha\\_volna\\_kivel](http://hvg.hu/vallalat_vezeto/20150721_Megosztanam_a_munkamat_ha_volna_kivel) (2016. 09.11.)

<sup>14</sup> Magyarországon - hivatalosan - csak a 2012. évi I. törvény (Munka törvénykönyve) vezette be a jogintézményt, ezzel jogi háttérrel biztosítva a munkakör megosztáson alapuló foglalkoztatásnak.

<sup>15</sup> Munkavállalói oldalon az atipikus vagy rugalmas munkavégzés iránti igény, általában a gyermekvállalás, a továbbtanulás, és az egészségügyi problémák miatt jelentkezik. A munkáltatók általában azonban anyagi okokra, speciális nyitvatartásra, a szolgáltatások jellegére hivatkozva elutasítják ezt a munkavégzési formát.

<sup>16</sup> Pozitív példaként említjük, hogy a McDonalds-nél az állásmegosztás szükségessége néhány éve már felmerült, hiszen egyre több kismama jött vissza dolgozni, akik nem tudtak teljes munkaidős állást betölteni. Ők a hétvégét - általában - szeretnék a családjukkal töltenék, ezért inkább hétköznapi vállalnak nagyobb részt, míg a - nagy számban alkalmazott - diákoknak inkább a hétvégi időpont a megfelelőbb. Ez az élethelyzet kínálja a munkakör megosztás bevezetését. Megjegyezzük, hogy a McDonalds-nál vezetői szinten is előfordul a job sharing.

<sup>17</sup> A munkakör megosztást leginkább a 45 év feletti, a pályakezdők, a gyermeket nevelők, a továbbképzésben részesülő munkavállalók preferálják, mivel így az átmeneti időszakban nem esnek ki a munkából, a tudásuk sem avul el és még a munkahelyüket is megtarthatják.

<sup>18</sup> Elsősorban a szülés után munkába visszatérő, a gyerek-család-munka háromszögben élő - elsősorban - nők választják a rugalmas munkakör megosztást. Ez a megoldás minden olyan egyéb élethelyzetben is alkalmazható, amikor a munkavállaló terhelését valamilyen oknál fogva csökkenteni kell.

<sup>19</sup> <http://www.hrportal.hu/hr/az-allasmegosztas-lehet-a-valasz-a-jovo-gazdasagi-kihivasaira-20071109.html> (2016. 09. 10.)

<sup>20</sup> [http://hvg.hu/vallalat\\_vezeto/20150721\\_Megosztanam\\_a\\_munkamat\\_ha\\_volna\\_kivel](http://hvg.hu/vallalat_vezeto/20150721_Megosztanam_a_munkamat_ha_volna_kivel) (2016. 09. 09.)

ban eleinte csak nők dolgoztak ebben a munkavégzési formában, de ma már férfiak is élnek ezzel a lehetőséggel. Napjainkban<sup>21</sup> az USA-beli munkáltatók közel 20%-a alkalmazza ezt a jogintézményt.

Franciaországban az első munkakör megosztásra - a jogintézmény recipiálásával - 1994-ben került sor a Hewlett-Packard (HP) francia vállalatánál. Ugyanakkor megállapítható, hogy a jogintézmény nem terjedt el széles körben<sup>22</sup> a gyakorlatban. Tudomásom szerint a munkakör megosztást a hatályos francia jog nem szabályozza.

Olaszországban a munkajogi szabályozás e jogintézmény tekintetében progressziót mutat, hiszen 2003-tól rendeleti szinten<sup>23</sup> szabályozzák a munkakör megosztást. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a mindennapi gyakorlatban - összehasonlítva a klasszikus részmunkaidős vagy más rugalmas munkavégzési formával - ritkán alkalmazzák.

A common law rendszer sajátossága miatt az Egyesült Királyságban alapvetően nagyon kevés írott jogi norma szabályoz munkajogi kérdéseket.<sup>24</sup> Nincs ez másként a munkakör megosztás esetén sem. A gyakorlatban számos kontraktuális munkakör megosztás létezik, de vannak külön közvetítő cégek, amelyek profiljába vág a munkakör megosztás logisztikai támogatása.<sup>25</sup>

Németországban a részmunkaidőről és a határozott idejű szerződésekről rendelkező „Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge” 13. szakasza szabályozza a munkakör megosztás jogintézményét. A jogszabály előírja, hogy a munkavállalóknak egymást felváltva kell munkát végezniük,<sup>26</sup> de nem nyújt támpontot arra nézve, hogy milyen eljárási szabályok mentén kell a munkakör megosztást megszervezni a gyakorlatban. A vonatkozó német jogpolitikából is kiolvasható, hogy támogatja a munkakör megosztás további terjedését.<sup>27</sup>

Az Európai Unió tagállamok közül Dániában, Hollandiában, Svájcban<sup>28</sup> és Svédországban alkalmazzák a legtöbb részmunkaidős munkavállalót. Ezen részmunkaidős alkalmazások közül számos esetben munkakör megosztásról van szó.<sup>29</sup>

Magyarországon a munkakör megosztása Mt-beli szabályozottságának ellenére a gyakorlatban még fehér hollónak számít.<sup>30</sup>

<sup>21</sup> Az American Society for Human Resource Management felmérése alapján.

<sup>22</sup> Ehhez az a tény is hozzájárulhatott, hogy Franciaországban sokáig a munkaerőpiac problémáinak megoldását a munkaidő csökkentésében (35 órás munkahét) és nem a flexibilitás növelésében látták.

<sup>23</sup> 41-45 cikkelyek, Legislative Decree no. 276 of 2003. (Decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, Capo II Lavoro ripartito).

<sup>24</sup> A kiindulási alaphelyzet, hogy mindaddig, amíg a két szerződő fél konszenzuális akarategyezés mentén képes irányítani a munkavégzést, addig a jog ebbe a folyamatba nem kíván beleszólni.

<sup>25</sup> Daniels L., [www.thejobshareproject.com](http://www.thejobshareproject.com) – agency site: [www.capabilityjane.com](http://www.capabilityjane.com) (2016. 09. 10.)

<sup>26</sup> <http://workmuse.com/tandemploy-ceos-job-sharing-tedx-talk/> (2016. 09.23.)

<sup>27</sup> Tepe J. & Kaiser A., Job sharing platform: [www.tandemploy.com](http://www.tandemploy.com) (2016. 09. 15.)

<sup>28</sup> Például Svájcban bizonyos munkakörökben terjed a munkakör megosztás. Kiemelhető az oktatás (általános iskolától az egyetemig bezárólag)

<sup>29</sup> Hirschi V., SECO, Rapport juridique Jobsharing, Bern, December 2013.

<sup>30</sup> Magyarországon a munkavállalók - és megkockázatom, hogy a munkáltatók - többsége nem is hallott erről a lehetőségről. A HR szakma képviselői is óvatosak, többen közülük úgy vélik, túl sok múlik azon, hogy az állást megosztók hogyan tudnak együttműködni egymással, mivel nincs pontosan meghatározva, kinek mi a feladata. Emiatt több lehet a konfliktus, nehezebb nyomon követni egy-egy

A munkakör megosztás a munkavállalóktól is többet követel, hiszen alapvetően valamely feladat ellátására szerződnek, de egyikük - tervezett - távolléte esetén a másikkal kell a munkaviszonyból származó kötelezettségeket teljesíteni. Ez egyébként a munkáltató szempontjából előny, hiszen betegség vagy szabadság esetén nem kell külön foglalkoznia a helyettesítés megszervezésével. Ugyanakkor a munkakör megosztás hátrányos is lehet mindkét jogalany számára, hiszen abban az esetben, ha két munkavállaló osztja meg a munkát és közülük valamelyik felmondja a munkaszerződést, vagy a munkáltató szünteti meg valamelyikük jogviszonyát és mindössze egy munkavállaló marad a kontraktusban ekkor ez a munkaszerződés automatikusan (ex lege) megszűnik. Ezt nevezem származékos jogviszony megszűnésnek, hiszen a munkakör megosztásban utolsó előtti munkavállaló jogviszonyának megszüntetése/megszűnése miatt az utolsóként a jogviszonyban maradó munkavállalónak akarától függetlenül (ex lege) megszűnik a jogviszonya.

## 2. A munkakör megosztás morfológiája

Legáltalánosabb megközelítésben a munkakör megosztás (job sharing) esetén két vagy több munkavállaló egy teljes állást kitevő munkakörből eredő és a megosztás miatt kölcsönösen függő (komplementer) feladatokat, egymást váltva végzik, és a munkakörből eredő feladatok végrehajtásából származó felelősségét megosztják egymás között. Abban az esetben, ha a munkakör megosztás vezető állású munkavállalók (menedzserek) között jön létre, akkor ezt vezetői munkakör megosztásnak<sup>31</sup> (top sharing)<sup>32</sup> hívják.

A gyakorlatban a munkakör megosztásnak az alábbi leggyakoribb esetei fordulnak elő:

1. Állás (munkakör) felosztásról (munkakör szétvágás) (job splitting), akkor van szó, ha egy munkakör független részfeladatokra kerül felosztásra és a résztvevő munkavállalók egymás kiegészítőiként végzik a rájuk eső munkát (komplementer munkavégzés).
2. Felváltó munkakör megosztásról (job pairing) akkor van szó, ha a munkakör nehezen osztható fel a résztvevők között. Ilyen esetben a munkakör megosztásban

---

munkafolyamatot, ki mit végzett el, miért vállalja a felelősséget. A munkáltató oldalán jóval több kockázat keletkezik, mint amikor minden egyes munkavállalóval külön-külön szerződést köt.

<sup>31</sup> Ugyanakkor a munkakör megosztás remek lehetőséget kínál egy cégnél a vezető-utánpótlás megszervezésére, illetve a legtöbb esetben jól alkalmazható a feszített munkatempó és magas stressz miatt kialakult menedzserbetegségek megelőzésére. A top sharingnek számos üzleti, gazdasági előnye is van, hiszen a vállalatok két munkatársat kapnak egy árértékű, akiknek - optimális esetben - a szaktudása, tapasztalata összeadódik. A szolgáltatás nyújtásával foglalkozó munkáltatók esetén a munkakör megosztás lehetővé teszi a munkavégzés folytonosságát, hiszen állandó készenlétet tudnak biztosítani. Ezen túl a csúcsideszakokban (például a kereskedelemben karácsony előtt, nyáron) esetlegesen megoldható, hogy egyszerre mindkét kolléga dolgozzon. Természetesen ilyenkor a túlmunkavégzés díjazására külön figyelmet kell fordítani.

([http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/A\\_stressztol\\_is\\_megvedhet\\_allasunk\\_megosztasa.html](http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/A_stressztol_is_megvedhet_allasunk_megosztasa.html))

<sup>32</sup> A hatályos magyar jog a vezetők közötti munkakör megosztást (top-sharing) nem nevesíti, de nem is zárja ki.

résztevő munkavállalók - munkáltatói utasítás esetén - akár egymás helyett (minden résztvevő a munkakör bármelyik elemét saját maga, önállóan is el tudja látni) is képesek elvégezni a feladatokat. A felváltó munkakör megosztásnak két további megjelenési formája ismert:

**2.1.** A *tiszta munkakör megosztás* (pure job pairing). Ebben az esetben a munkáltató és a legalább két munkavállaló között egy munkaszerződés jön létre. A munkakör megosztásban résztvevő munkavállalók teljes mértékben képesek egymást felváltani (pl. bármikor képesek a munkafolyamatot folytatni, közös hivatali e-mail címük van, stb.) és a munkaköri feladatokat zökkenőmentesen, közösen végezni.

**2.2.** *Hibrid munkakör megosztás* (hybrid job sharing). Ebben az esetben a munkáltató a munkakör megosztásban résztvevők számának megfelelően külön-külön munkaszerződést köt mindenkivel. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az azonos munkakört ellátó személyek bizonyos feladatokat informálisan felosztják egymás között, míg a fennmaradó feladatokat egymást kiegészítve végzik el. (Például, egy projektben az egyik személy felel a pénzügyi kérdésekért, míg a másik a logisztikáért, de mindketten kötelesek a projekt partnereivel tárgyalni, stb.).<sup>33</sup>

Fontos megjegyezni, hogy mindkét fenti esetben a felelősség a résztvevő munkavállalók között - arányait tekintve a konkrét körülményektől és megállapodástól függően - megoszlik.

A fenti típusok belül mintegy keresztbenfekvő típusként megjelenik az intergenerációs munkakör megosztás (intergenerational job sharing).<sup>34</sup> Ebben az esetben a munkakör megosztásnál az általános fogalmi elemeken kívül még arra is ügyelnek, hogy a résztvevő munkavállalók között - legalább tíz év - korkülönbség legyen. A jogintézmény lényege, hogy a munkakör megosztáson kívül az idősebb munkavállalók a meglévő szakmai, szervezeti és emberi tapasztalataikat átadják a fiatalabb munkavállalóknak<sup>35</sup> - ezzel is segítve a könnyebb integrálódásukat -, akikkel a munkakört megosztják.<sup>36</sup>

Egy másik szervezésttechnikai megoldás, amikor a munkakör megosztást valamely más atipikus munkavégzéssel kombinálva alkalmazzák. Gondolunk itt elsősorban a távmunka keretében megvalósítható munkakör megosztásra (távmunka megosztás).

A munkakör megosztás típusától függően eltérő jogszabályi feltételek között - ha egyáltalán van jogszabályi háttere - kerül megvalósításra. A gyakorlat azt

<sup>33</sup> A gyakorlatban a hibrid munkakör megosztás fordul elő a leggyakrabban.

<sup>34</sup> A jogintézmény alapját az a tény adja, hogy napjaink egyik legfontosabb kihívása a munkahelyeken, hogy az évek során felhalmozott tudásbázist (tudás tőkét, know-how-t, stb.) miként lehet és kell átadni a fiatalabb generációnak. Sok esetben az idősebb munkavállalók a munka világában eltöltött több évtized után fásulttá válnak, esetleg lebetegsznek, vagy mellőzve érzik magukat. A fenti problémákra jelenthet hatékony megoldást az intergenerációs munkakör megosztás. Ezen kívül a fiatalabb generáció legtöbbször új ötleteket, magasabb IT ismeretet, vitalitást hozhat a munkahelyre.

<sup>35</sup> Például egy tapasztalt ügyvezető igazgató már nem akar annyit dolgozni, mint korábban, ezért maga mellé vesz egy tehetséges fiatalabb munkatársat, aki folyamatában tanulja el a szakmát az idősebbtől és, ha esetleg később átveszi a vezetést, akkor már megfelelő tudással és rutinnal rendelkezik. Ez természetesen egy ideális állapotot tükröz.

<sup>36</sup> <http://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Guide%20JS%20EN-web.pdf> (2016. 09. 21.)

mutatja, hogy a munkáltató akkor lesz elégedett, ha a munkakör folyamatosan betöltésre kerül. Azon országokban, ahol nincs külön expressis verbis szabályozás, ott a releváns általános munkajogi szabályokat alkalmazzák. Eltérő megállapodás és szabályozás hiányában minden érintett munkavállalóval kötnék egyéni munkaszerződést. A munkakör megosztáskor a díjazásra is az arányosság elvét kell alkalmazni, vagyis minden a végzett munka arányában jár a munkavállalóknak. A felelősség tekintetében a munka elvégzéséért közösen felelnek és károkozás esetén pedig egyetemleges a felelősségük. Ugyancsak fontos operatív problémaként merül fel, hogy miként történik a munkavállalók és a munkáltató közötti kommunikáció, illetve az is tisztázandó, hogy egyet nem értés esetén milyen szabályok mentén halad tovább az ügy.

Munkakör megosztás esetén - rendszerint év végén - a végzett munka értékelésre<sup>37</sup> kerül. Az értékelés két részből áll, egyrészt a ténylegesen elvégzett munkát értékeli, másrészt a munkakör ellátásához kapcsolódó kompetenciák és képzések/továbbképzések szükségességét mérik fel.<sup>38</sup>

### 3. A munkakör megosztás jogi beágyazottsága Magyarországon

A hagyományostól eltérő munkaviszonyok szabályozása a korábbi Mt-ben (1992) fragmentált volt. A legtradicionálisabb atipikus formák (pl. részmunkaidő, határozott idejű jogviszony) jelentek meg. Az 1992-es Mt. elfogadása óta számos újabb atipikus munkavégzési forma terjedt el a világban, amely 20-25 évvel ezelőtt, a korábbi törvénykönyv születésekor még ismeretlen volt hazánkban. Az új Mt. kodifikációja során érezhető volt az igény arra, hogy az atipikus munkavégzési formák kiteljesedve és kódexbe beillesztve törjenek utat maguknak a magyar munkajogi szabályozásban. Az impetust az EU Zöld Könyvében felerősödő és az EU foglalkoztathatóság növelését szolgáló flexicurity (rugalmas biztonság) koncepciója (ld. EU 2020) és a legutóbbi gazdasági válság által felerősített munkaerőpiaci anomáliákra adandó megoldási törekvések jelentették.

Az új Munka törvénykönyve (Mt.) pontosítja, egyszerűsíti a korábbi fogalmakat, újabb atipikus foglalkoztatási formákat vezet be: például a behívás alapján történő munkavégzést, a munkakör megosztást, vagy a több munkáltató számára végzett munkát. Fontos szerkezeti változása az Mt-nek, hogy az atipikus munkavégzési formákat - némi kivételtől eltekintve - külön fejezetbe gyűjti.<sup>39</sup>

Ezen jogfejlesztési folyamat részeként a jelenleg hatályos munka törvénykönyvébe 2012-ben került be a munkakör megosztás (job sharing)

<sup>37</sup> Fontos megjegyezni, hogy az értékelést a résztvevő munkavállalókon külön-külön kell elvégezni. Az egésznek az lenne a végső értelme, hogy a munkavállalók munkahelyen belüli összetartását (csoportszelmet) növelje.

<sup>38</sup> <http://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Guide%20JS%20EN-web.pdf> (2016. 09. 21.)

<sup>39</sup> Külön szabályozzák a távmunkát és a részmunkaidőt, illetve a munkaerő-kölcsönzést is, ez utóbbira Közösségi irányelv kötelezi hazánkat. Az irányelv tág teret enged a felek megállapodásainak, hogy az efféle atipikus munkaviszonyok keretét maguk alakíthassák ki. A törvény a munkavállaló garanciális érdekeit biztosítja - azaz a saját kárára nem köthet szerződést senki, például nem mondhat le előre a jövedelméről.

jogintézménye. A vonatkozó szabályozás<sup>40</sup> értelmében a munkáltató és két vagy több munkavállaló a munkaszerződésben<sup>41</sup> egy munkakörbe tartozó feladatok közös ellátásában állapodhatnak meg.<sup>42</sup> Valamely munkavállaló akadályoztatása esetén (pl. betegség, rendes szabadság, szülés és gyereknevelés, stb.) a szerződést kötő többi munkavállaló(k) köteles(ek) a munkaviszonyból származó kötelezettségek teljesítésére. A munkaidő beosztására a kötetlen munkarendre vonatkozó szabályokat kell megfelelően alkalmazni, azaz a munkavállalóknak egymás között kell megállapodniuk arról, hogy melyikük mikor dolgozik. Elviekben a felek kötött munkaidőben is megállapodhatnak, vagy egymást követő munkavégzést is meghatározhatnak.

Az Mt. a munkamegosztást a felekre bízza,<sup>43</sup> de azt szabályozza, hogy valamelyik munkavállaló akadályoztatása esetén a szerződést kötő másik munkavállaló köteles a feladatot teljesíteni. A munkaidő beosztása során a kötetlen munkarendre vonatkozó szabályokat kell alkalmazni, a munkabér pedig egyenlő arányban illeti meg a munkavállalókat - igaz, ettől eltérő megállapodásra is lehetőséget ad a jogszabály. A munkaszerződésben nem az egyes munkavállalókat megillető alapbért kell meghatározni, hanem azt, hogy a munkaviszonyban álló valamennyi munkavállaló együttesen milyen összegű alapbérre lesz jogosult.

A munkaviszony *ex lege* megszűnik, ha a munkavállalók száma egy főre csökken.<sup>44</sup> Ha munkakör megosztásos munkaszerződésben kettőnél több munkavállaló vesz részt, az egyes munkavállalók munkaviszonya külön-külön is megszűnhet, illetve megszüntethető. Vagyis ha a munkakör megosztás keretében dolgozó partnerek egyike felmond, a másik munkaviszonya is megszűnik. Az Mt. védi a munkavállaló érdekeit, hiszen rajta kívül álló ok miatt szűnik meg a jogviszony. Ennek megfelelően a járandóságok tekintetében a munkáltatói rendes felmondásra irányadó szabályokat kell alkalmazni. A törvény azt is kimondja, hogy ebben az esetben a munkáltató köteles annyi időre járó távolléti díjat fizetni a

---

<sup>40</sup> 2012. évi I. törvény 194.§.

<sup>41</sup> A munkaszerződésnek a következőket kell tartalmaznia: a) közösen ellátott munkakört, b) minden egyes munkavállalóra vonatkozó feltételeket (pl. munkavégzés helye, próbaidő, stb.) és c) munkakörön belül a foglalkoztatott munkavállalók együttesen milyen összegű alapbérre jogosultak. (A munkavállalók a meghatározott alapbéren egyenlő arányban osztoznak, kivéve, ha ettől együttesen, és eltérően állapodtak meg.)

<sup>42</sup> Mivel azonban a munkaszerződésben több munkavállaló szerződik egyszerre, az egyes munkavállalók munkaviszonyával kapcsolatos feltételeket (pl. próbaidő, munkavégzés helye, munkavégzés időtartamának jellege) külön-külön kell a munkaszerződésben rendezni, az sem kizárt, hogy a munkaszerződés egyéb feltételei tekintetében az egyes munkavállalókra más-más szabályok kerüljenek rögzítésre.

<sup>43</sup> Ezt nevezzük a munkakör megosztás szervezési kérdéseinek. Ennek nagyon sok formája fordul elő. Például, két munkavállaló egy munkakörben megosztja egymás között a hét munkanapjait. Az egyik munkavállaló pl. hétfőn és szerdán dolgozik teljes munkaidőben, addig a másik munkavállaló kedden és csütörtökön. A pénteki munkanapot pedig megosztják egymás között páros és páratlan hét szerint. Másik opció, ha a két vagy több munkavállalót egy munkakörben napi 4-6 órás munkaidőre jelentik be. Ezekon kívül még számos megoldás létezik.

<sup>44</sup> Alapesetben, ha valamelyik munkavállaló munkaviszonya megszűnik, az a többi munkavállaló munkaviszonyát nem fogja érinteni, kivéve, ha a munkavállalók száma 1 főre csökken, ugyanis ebben az esetben a munkaviszony megszűnik, hiszen így a munkakört nincs kivel megosztani, ergo a foglalkoztatási forma elveszíti rendeltetését.



munkavállalónak, amennyi a felmondás esetén járna, és ennek alapján kell alkalmazni a végkielégítés szabályait is.<sup>45</sup> Amennyiben az egy munkavállalót meg kívánja tartani a munkáltató, akkor egy újabb munkaviszonyt létesíthet vele.<sup>46</sup>

#### 4. Jogon kívüli operatív kérdések: a tökéletes tandem

Az állásmegosztás kulcsa, hogy a két ember mennyire tud együtt dolgozni, mennyire hasonló a munkastílusuk, tempójuk.<sup>47</sup> "Tükörkép-párosok" esetében hasonló képességekkel, szakmai tudással rendelkező személyek dolgoznak együtt, akik fél szavakból megértik egymást, és akár versengés is kialakulhat közöttük. "Komplementer párról" akkor beszélünk, amikor egymást kiegészítő, eltérő szakmai ismeretekkel, személyiségjegyekkel rendelkező munkatársakat teszünk össze,<sup>48</sup> ebben az esetben a rivalizálás már kevésbé jellemző.<sup>49</sup>

A munkakör megosztást nem lehet sablonszerűen használni, mert csak akkor működik jól, ha a munkavállaló megtalálja azt a párját, akivel hasonlóan gondolkodnak lojalitásról, elkötelezettségről, munkamorálról, és szakmai szinten is hasonló tudást birtokolnak. Vagyis tökéletesen kiegészítik egymást,<sup>50</sup> hiszen fontos, hogy a munkakör átadása pontosan megtörténjen, és az elkezdett, de be nem fejezett ügyek, átvett üzenetek, elintézendő kérések mindenképpen eljussanak a munkakört átvevő kollégához, hogy ő tovább tudja folytatni ezeket.<sup>51</sup>

Ha állásmegosztásban dolgoznak, akkor a két (vagy ritkábban több) kolléga együttműködése, összecsiszolódása is sokkal alaposabb kell, hogy legyen, mint egy átlagos munkaviszony során.<sup>52</sup>

<sup>45</sup> [http://hvg.hu/vallalat\\_vezeto/20150721\\_Megosztanam\\_a\\_munkamat\\_ha\\_volna\\_kivel](http://hvg.hu/vallalat_vezeto/20150721_Megosztanam_a_munkamat_ha_volna_kivel) (2016. 09. 22.)

<sup>46</sup> Pl. részmunkaidős, vagy teljes munkaidős munkaviszony.

<sup>47</sup> A gyakorlatban nehéz két hasonló képességű embert találni a munka felosztásához. Ezen múlik a munkakör megosztás sikere vagy kudarca.

<sup>48</sup> "Állásmegosztási (job sharing) praktikák" címmel elsőként a JÓL-LÉT Alapítvány jelentetett meg kiadványt. A Jól-lét Alapítvány innovatív szolgáltatásként a munkakör megosztásban együtt dolgozó jelöltek kiválasztásának optimalizálására írásvizsgálat alapú együttműködési profilt készít. Módszerük lényege egy tizenkét szempontos-, grafológiai alapú együttműködés-vizsgálat, mely alkalmas a meglévő és leendő munkatársak együttműködésének elemzésére és prognosztizálásra az identitás- és intelligencia-térkép, illetve tizenkét választott szempont alapján. A kapcsolat lehetséges pozitívumainak és problematikájának feltárására irányul. Tizenkét viselkedésbeli és képességjellemző szerepel az „Együttműködés profil”-ban. Ezek: 1. flexibilitás, 2. strukturálás-tervezés, 3. precizitás-pontosság, 4. együttműködés, 5. kommunikációs készség, 6. fegyelmettség-kitartás, 7. önállóság, 8. csapatjátékra való hajlandóság, 9. szervező készség, 10. megbízhatóság, 11. sikerorientáltság és 12. érzelmi intelligencia. A vizsgált személyről személyenkénti szakvélemény készül, illetve összefoglalják együttműködésük jellemzőit.

<sup>49</sup> Szegedi Juli: Munkakör megosztás: csak elméletben szép elképzelés?

<http://www.hrportal.hu/hr/munkakor-megosztas-csak-elméletben-szep-elkepezes-20130527.html>  
(2016. 09. 10.)

<sup>50</sup> [http://hvg.hu/vallalat\\_vezeto/20150721\\_Megosztanam\\_a\\_munkamat\\_ha\\_volna\\_kivel](http://hvg.hu/vallalat_vezeto/20150721_Megosztanam_a_munkamat_ha_volna_kivel) (2016. 09.14.)

<sup>51</sup> [http://hvg.hu/vallalat\\_vezeto/20150721\\_Megosztanam\\_a\\_munkamat\\_ha\\_volna\\_kivel](http://hvg.hu/vallalat_vezeto/20150721_Megosztanam_a_munkamat_ha_volna_kivel) (2016. 09. 14.)

<sup>52</sup> Szegedi Juli: Munkakör megosztás: csak elméletben szép elképzelés?

<http://www.hrportal.hu/hr/munkakor-megosztas-csak-elméletben-szep-elkepezes-20130527.html>  
(2016. 09. 10.)

A gyakorlatban a job sharing úgy működik, hogy a két munkavállalónak fél óra alatt át kell adni a feladatokat egymásnak, többre nincs idő - a munkáltató sokszor már ezt sem szereti, hiszen ez az idő kiesés a tényleges munkavégzésből. Következésképpen extra kommunikációs képességekre és gyors megértésre van szükség a munkatársak között, hiszen előfordulhat, hogy a felsővezető valamit elmond „A”-nak, de az „B”-hez már nem biztos, hogy pontosan úgy érkezik meg. Ki lesz ezért felelős? Egy bank HR specialistája a HR Portálnak elmondta, szokott olyan gyakorlatot tartani a kollégáknak, amikor egymásnak kell átadni a feladatot - a végén soha nem az jön ki, mint amivel indult a feladat leírása. Ez sajnos az állásmegosztás esetén is előfordulhat.<sup>53</sup>

A tapasztalatok azt mutatják, hogy akkor lehet eredményesen alkalmazni a munkakör megosztást, ha a feladatok felbonthatóak rövid, akár félnapos projektekre, ami jellemzően asszisztensi munkakörökre igaz. Ugyanakkor az is nyilvánvalóvá vált az idők során, hogy nem minden munkakörben alkalmazható a munkakör megosztás. Jobban működik az ügyvezetett támogató funkcióknál, mint a pénzügynél, a HR-nél, az informatikai részlegeknél vagy az ügyfél közeli státusokban.<sup>54 55</sup>

## 5. Pro és kontra érvek a munkakörmegosztásról

A magyar munkáltatók általában a tipikusnak tekinthető, egy munkavállaló nyolc órában történő foglalkoztatását szokták meg, és nem azt, hogy a napi működés közben egy munkavállaló átadja a munkát egy másiknak, aki ugyanott folytatja, ahol az előző abbahagyta.<sup>56</sup> Természetesen az újabb megoldások nálunk is utat törnek maguknak és már van néhány működő példa a megosztásra.<sup>57</sup>

Fontos kihangsúlyozni, hogy a munkakör megosztás az abban résztvevő munkavállalóktól is többlet teljesítményt kíván, ami munkajogi szempontból abban nyilvánul meg, hogy az érintett munkavállalók arra vállalnak kötelezettséget, hogy valamelyikük akadályoztatása esetén a munkakör megosztásban részt vevő többi munkavállaló a munkaviszonyból származó kötelezettségek teljesítését

<sup>53</sup> Szegedi Juli: Munkakör megosztás: csak elméletben szép elképzelés?

<http://www.hrportal.hu/hr/munkakor-megosztas-csak-elméletben-szep-elkepzeles-20130527.html>  
(2016. 09. 10.)

<sup>54</sup> [http://hvg.hu/vallalat\\_vezeto/20150721\\_Megosztanam\\_a\\_munkamat\\_ha\\_volna\\_kivel](http://hvg.hu/vallalat_vezeto/20150721_Megosztanam_a_munkamat_ha_volna_kivel) (2016. 09. 14.)

<sup>55</sup> <http://jol-let.com/rolunk/eredmenyek/job-sharing/> (2016. 09.15.)

<sup>56</sup> Szegedi Juli: Munkakör megosztás: csak elméletben szép elképzelés?

<http://www.hrportal.hu/hr/munkakor-megosztas-csak-elméletben-szep-elkepzeles-20130527.html>  
(2016. 09. 10.)

<sup>57</sup> A munkakör megosztás egyedi formáját használják a SAP Hungary Kft.-nél is. Ennek lényege, hogy külföldi munkavégzéssel is kombinálható. Beszállhatnak egy csapat vagy kolléga munkájába az eltérő területeken, esetleg másik országokban dolgozó alkalmazottak is. Ezeket a lehetőségeket jól körülhatárolható projektekre írják ki, időtartamuk néhány héttől több hónapig terjedhet, és pályázni kell rájuk. Ebben az esetben is megtörténik a felelősségi körök tisztázása, a részletes információátadás, a közös céloknak megfelelő munkavégzés, ami nélkül a job sharing sem működhet.

maradéktalanul átveszi.<sup>58</sup> Ez egyrészt a munkáltatónak nagyobb biztonságot jelent arra nézve, hogy a munkaviszonyból származó feladatok végrehajtásra kerülnek. Másrészt a megosztás lehetőséget kínál arra, hogy az érintett munkavállalók legálisan a teljes munkaidőnél rövidebb időtartamban dolgozhassanak.

Külföldön a munkakör megosztásnak számos előfordulási esetével találkozhatunk,<sup>59</sup> de leginkább az a típus jellemző, hogy két munkavállaló felosztja egymás között a hét munkanapjait, és valaki például hétfőn és szerdán dolgozik teljes munkaidőben, míg a másik kedden és csütörtökön, a pénteket pedig megosztják egymás között páros és páratlan hét szerint. Magyarországon inkább az jellemző, hogy napi 4-6 órás munkaidőre jelentik be a munkavállalókat.<sup>60</sup>

A munkavállalókra nézve hátrányos az a szabály, hogy amennyiben a munkavállalók száma egyre csökken, a munkaszerződés automatikusan megszűnik,<sup>61</sup> hiszen egy munkavállaló esetén fogalmilag kizárt a munkakör megosztás lehetősége.<sup>62</sup> A hátrányt az jelenti, hogy az utolsó munkavállaló akkor is

<sup>58</sup> Például, ha két 4 órás munkakör megosztásban dolgozó munkavállalót nézünk, az egyikük betegsége esetén a másik 8 órát köteles dolgozni.

<sup>59</sup> Az első eset, amikor a két munkavállaló egymás között 50-50%-ban osztja fel a heti műszakot. Ez azt jelenti, hogy vagy szisztematikusan az egyik délelőtt, míg a másik délután dolgozik, vagy egymást felváltva egyik délelőtt, a másik délután. Példa 1:

Hétfő	Kedd	Szerda	Csütörtök	Péntek
„A” munkavállaló	„A” munkavállaló	„A” munkavállaló	„B” munkavállaló	„B” munkavállaló
„B” munkavállaló	„B” munkavállaló	„B” munkavállaló	„A” munkavállaló	„A” munkavállaló

A második eset, amikor 60-40%-ban osztják fel a munkaidőt, amiből egy délelőtt vagy délután egyidejűleg mindketten jelen vannak a munkahelyen (ez lehetővé teszi a feladatok megosztásának és teljesítésének az egyeztetését, átbeszélését). Ebben a beosztásban lesz egy délután vagy délelőtt, amikor egyik munkavállaló sem lesz fizikailag a munkahelyen, de sürgős esetben ekkor is elérhetők. Példa 2:

Hétfő	Kedd		Szerda	Csütörtök	Péntek
„A” munkavállaló	„A” munkavállaló	„B” munkavállaló	„A” munkavállaló	„B” munkavállaló	„B” munkavállaló
„A” munkavállaló	„A” munkavállaló		szabad délután	„B” munkavállaló	„A” munkavállaló

<sup>60</sup> <http://ado.hu/rovatok/munkaugyek/minden-az-atipikus-foglalkoztatasarol> (2016. 09. 13.)

<sup>61</sup> Természetesen annak nincsen akadálya, hogy a felek átalakítsák ebben az esetben a szerződést, ha a munkavállaló egyedül is tudja vállalni a munkakörbe eső feladatok ellátását.

<sup>62</sup> Szegedi Juli: Munkakör megosztás: csak elméletben szép elképzelés? <http://www.hrportal.hu/hr/munkakor-megosztas-csak-elméletben-szep-elkepzeles-20130527.html> (2016. 09. 10.)

ex lege elveszíti a munkáját - kivéve a szerződés módosítás esete -, ha azt egyáltalán nem kívánja.

A munkakör megosztás a néhány év távollét után a munkaerő-piacra visszatérő azon kisgyermekes édesanyák/édesapák számára lehet kiváló foglalkoztatási forma, akik hosszú távon nem tudnak 8 órában dolgozni, de a munkát és a gyermeknevelést könnyebben összeegyeztethető 4 órát azonban szívesen vállalják.<sup>63</sup>

Mivel a részmunkaidős foglalkoztatásra egyre nagyobb igény van, nagyon jól működhet a megosztott munkakör ott is, ahol a munkavállaló nem tud teljes munkaidőben dolgozni, de a munkaszervezet jellege miatt szükség van arra, hogy valaki mégis teljes munkaidőben lássa el a feladatokat.

A tapasztalatok szerint adminisztratív/támogató jellegű munkakörben népszerűbb az ilyen foglalkoztatás, ahol a feladatok jellege miatt a megosztott munkakör nem okoz napi problémát, hiszen a feladatok átadása egyszerű. Ezért elsősorban nagyobb munkáltatók számára lehet előnyös a megosztott munkakör, ahol hasonló munkakörben több munkavállaló is dolgozik. A kisgyermekes munkavállalók rendszerint egymással empatikusak. Ha az egyikük gyereke lebetegszik, akkor szinte biztosan meg tudják egymással beszélni, hogy a betegség időtartamára a másik megy be helyette dolgozni. Ez egy ideális helyzetet modellez, hiszen gyakran előfordul, hogy a gyerekek egyidejűleg lesznek betegek. Ennek a taktikai megoldása alapvetően - a körülmények alapos ismerete után - HR kompetencia.

A részmunkaidős álláshoz képest számos további pozitívuma van a munkakör megosztásnak: ez utóbbinak magasabb a társadalmi presztízse – még akkor is, ha ez igazán optikai csalódás -, hiszen lényegében teljes munkaidős állásról van szó, amit két ember végez. Betegség, szabadság esetén komplementer módon tudják egymást helyettesíteni, ezért folyamatosan végzik a munkát és az ügyfelek rendelkezésére állnak. Munkakör megosztás esetén a munkavállalóknak amiatt sem kell aggódniuk, hogy nem végeznek a rájuk bízott feladattal, hiszen ha megcsúsznak, akkor még mindig ott van a társuk, aki befejezheti az elkezdett munkát.

A munkavállalók számára azért is előnyös ez a munkaszervezési módszer, mert átmeneti időszakokban (lásd gyereknevelés, továbbtanulás) sem esik ki a munkából, így tudása nem avul el. Ha egy adott munkavállaló nem képes vagy nem szeretne tovább teljes munkaidőben dolgozni, akkor ezzel megtarthatja

---

<sup>63</sup> A kisgyermekes anyukák (ritkábban apukák) életében számtalan váratlan helyzet adódik, amikor aznap vagy csak aznap délelőtt nem tudnak bemenni dolgozni. Ilyenkor jön jól a váltótárs, akire számítani lehet, és aki persze ezt a helyettesítést visszakapja a saját akadályoztatásakor. Ez a lehetőség rugalmas munkaidőt teremt, és ez az, amire a dolgozó anyáknak (apáknak) a leginkább szüksége van. Véleményem szerint a rendszertelen vagy ad hoc munkavégzéssel társuló munkakör megosztás esetén célszerű munkaidőkeretet alkalmazni. Ebben az esetben a munkaidő keret rendeltetése, hogy egy meghatározott időintervallumon belül a megosztásban résztvevő munkavállalók között a munkában töltött idő aránya megegyezzen a munkakör megosztást tartalmazó szerződésben meghatározott idő tartamával. Más szóval a munkaidő keret átlagában egyik munkavállaló se dolgozzon többet, mint amiben eredetileg megállapodtak. Ha ennek ellenére mégis többet dolgozik, akkor a túlmunkavégzés szabályait kell megfelelően alkalmazni.

pozícióját. A munkatárs-párok tagjai ráadásul sokat tanulhatnak egymástól, hiszen ideális esetben állandó visszajelzést kapnak. A munkahelyi elégedettséghez is nagyban hozzájárul, mivel lehetőséget ad a munka és a magánélet összehangolására. Az állásmegosztás mindezek mellett egészség- és stresszkímélő, egy harmonikusabb életvezetést tehet lehetővé.<sup>64</sup>

Természetesen a munkakör megosztásnak is vannak hátrányos vonásai, illetve a bevezetéséhez szükséges némi plusz szervezés,<sup>65</sup> és a munkaviszony mindkét alanya részéről szemléletváltás. A szakirodalom azt tartja, hogy általában az a munkakör megosztás sikeres, ahol két nagyon hasonló személyiségjegyekkel bíró személy között osztják meg a munkaköri feladatokat. Ezt nem kell kizárólagos megállapításnak tekinteni, hiszen ennek az ellenkezőjére is találhatók példák.<sup>66</sup>

A részmunkaidő, illetve a munkakör megosztás elterjedésének egyik fontos akadály a munkabér megállapításánál fő szabályként alkalmazandó arányosság (pro rata) elve, hiszen egy négyórás munkaidőben keresett bér nem elég a megélhetéshez. Ez olyan személyek esetén reális, ahol az illető személy bére - például egy család jövedelmén belül- kiegészítő jövedelemként funkcionál.

A munkakör megosztás hatékony és rugalmas eszköze lehetne a munkaidő csökkentésének, amely számos globális kihívást nagyon gyakorlatiasan orvosolhatna. A történet egy valós közhellyel kezdődik, miszerint a Föld eltartóképességét jelentősen meghaladva fogyasztunk, ráadásul nincs elég időnk a családra, barátokra, hobbinakra, vagy olyan - társadalmilag egyébként hasznos - önkéntes munkákra, amiket szívesen megcsinálnánk, ha időnk engedné. A jelenleg elfogadott 40 órás munkahét radikális lerövidítése egy csapásra oldaná meg azokat a problémákat, amivel a fejlett országok lakói nap mint nap szembesülnek.<sup>67</sup> Az elképzelést tovább gondolva azt javasoljuk, hogy a munkaidő egyénre vetített csökkentése mellett a munkáltató gazdasági érdekének megőrzése miatt munkakör megosztásban kellene a csökkentést kivitelezni, mert ilyen esetben az egyén szintjén csökken a napi vagy heti munkaidő, de a munkáltató oldalán ez nem érezhető, mert munkakör megosztás keretében két vagy több munkavállaló ugyanazt a munkamennyiséget szolgáltatja a munkáltatónak, mintha valaki egymaga végezné.

Ha mindenki munkakör megosztásos részmunkaidőben dolgozna, akkor ugyanazt a munkát többen tudnák elvégezni, így végeredményben új munkalehetőségek jönnének létre, ezáltal pedig csökkenne a munkanélküliség.

Az ellenzők szerint csökkenne a bér és növekedne a munkáltató adminisztrációs, logisztikai terhe. Valószínűleg kevés munkavállalót találunk, aki

<sup>64</sup> [http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/A\\_stressztol\\_is\\_megvedhet\\_allasunk\\_megosztasa.html](http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/A_stressztol_is_megvedhet_allasunk_megosztasa.html) (12. 09. 2016)

<sup>65</sup> Nehezebbé válhat az eredmények mérése, hiszen egy ember helyett kettőt vagy többet kell értékelni. Annak a munkáltatónak, aki ilyen módon kíván felvenni új alkalmazottakat, extra elhelyezést és felszereltséget kell biztosítania. Vizsgálni kell, hogy a munkatárs-párok összhangban vannak-e, hiszen csak így lehetséges az olajozott együttműködés és az eredményes munkavégzés.

<sup>66</sup> [http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/A\\_stressztol\\_is\\_megvedhet\\_allasunk\\_megosztasa.html](http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/A_stressztol_is_megvedhet_allasunk_megosztasa.html) (12. 09. 2016)

<sup>67</sup> 21 hours The case for a shorter working week, New Economics Foundation, 13 February, 2010 [http://neweconomics.org/21-hours/?\\_sf\\_s=job+sharing](http://neweconomics.org/21-hours/?_sf_s=job+sharing) (2016. 09. 21.)

megelégedne a csökkentet bérrel csak azért, hogy másoknak is jusson munka. A koncepció kritikusai azzal is szoktak érvelni, hogy a munkaerőpiac ilyen jellegű szabályozása rosszul érinti az adott ország versenyképességét: például nőhet a munkaerő költsége és ezáltal csökkenhet az export.<sup>68</sup>

1. sz. táblázat A munkakör megosztás fontosabb előnyei és hátrányai

Forrás: A szerző saját forrása.

<b>Előnyök</b>		<b>Hátrányok</b>	
<b>Munkavállaló</b>	<b>Munkáltató</b>	<b>Munkavállaló</b>	<b>Munkáltató</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gyermekevelés, idősgondozás mellett is végezhető munka (a munka és a magánélet összeegyeztethetősége).</li> <li>- Rugalmas időbeosztást tesz lehetővé.</li> <li>- Biztosítási és nyugdíjjogosultságot szereznek úgy, hogy nem kell feladniuk az anyasági feladataikat.</li> <li>- A gyereknevelés után gyorsan visszakerülnek a munkaerőpiacra.</li> <li>- Potenciálisan csökken a túlmunkavégzés elrendelésének a lehetősége.</li> <li>- Stressz-csökkentő faktor (mindenre jut idő).</li> <li>- A kontroll visszanyerés az élet felett (keletkezik saját maga által beosztható idő).</li> <li>- Javuló közegészségügy (lifesaver).</li> <li>- Rövidebb betegség esetén nincs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindig van, aki betölti a munkakört.</li> <li>- Nincs hiányzás, betegség miatti kiesés miatt és nem jelentkeznek többletköltségek.</li> <li>- Nő(het) a foglalkoztatottság.</li> <li>- Összetettebb képzettségi-képességi szint alakulhat ki.</li> <li>- Az elégedett munkavállalónak nő a termelékenység.</li> <li>- IT rendszerek és programok segítségével – az adatvédelmi szabályok betartása mellett</li> <li>- pontosan nyomon követheti a munkavállaló napi elvégzett munkáját.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Össze kell hangolniuk a munkát.</li> <li>- Tekintettel kell lenniük a másik igényeire, munkamódszereire.</li> <li>- Összhangba kell hozniuk egymás képességeit.</li> <li>- Egymáshoz kell alkalmazkodniuk.</li> <li>- Stigmatizáció (minden szokásostól eltérő munkavégzést kritizálhatnak a munkatársak).</li> <li>- Több munkavállaló felelős a projektért és ha az egyik nem a terv szerint dolgozik, akkor másik munkavállalónak kell befejeznie a munkát határidőre.</li> <li>- Információ átadás hiánya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Szervezési és logisztikai költségek.</li> <li>- Átfedő improduktív idősavok.</li> <li>- Nem könnyű eldönteni, hogy ki a felelős a munkavállalók közül. (két bába között elvész a gyerek).</li> <li>- Mivel nincsenek egyidejűleg jelen, a mindkettejüket érintő felmerülő kérdésre alacsony lehet a reakálási</li> </ul>

<sup>68</sup>

[https://www.profession.hu/cikk\\_munkatorvenykonyve/20130718/igy-is-elkerulheto-a-munkanelkuliseg/2994](https://www.profession.hu/cikk_munkatorvenykonyve/20130718/igy-is-elkerulheto-a-munkanelkuliseg/2994)

<p>jövedelemcsökkenés a betegszabadság alatt.</p> <p>- Mindegyik munkavállaló naprakész információk birtokában van.</p> <p>- Átlátják egymás feladatait.</p>		<p>- Az azonos munkakört betöltő munkavállalók közötti rivalizálás alakulhat ki.</p>	<p>gyorsaságuk.</p> <p>- Gyakori fluktuáció miatt (ha nem sikerül azonnal pótolni) munkaerő hiány alakulhat ki.</p> <p>- A munkafeladatok kiosztása és a végrehajtás ellenőrzése sokszor nehézséget jelent.</p>
--	--	--	---

## 6. Elterjedését gátoló fontosabb tényezők Magyarországon

Annak ellenére, hogy az Mt. tartalmazza a jogintézményt, nem állítható, hogy a munkakör megosztás a magyar munkaerőpiacon meggyökeresedett volna. Ez több okra is visszavezethető: a) egyrészt a megosztott munkakör viszonylag új és emiatt a köztudatban nem ismert eszköz, b) másrészt szükséges az is, hogy több olyan munkavállaló legyen az adott munkaszervezetben, aki hajlandó arra, hogy egymásra tekintettel megosztott munkakörre szóló szerződést írjon alá. A kötetlenség és a munkakör ellátásával kapcsolatos együttes munkavállalói kötelezettség miatt ez csak akkor működik, ha a két (vagy akár több) munkavállaló között megvan az ezzel kapcsolatos bizalom és egyeztetni tudják a munkakör és a munkaidő betöltésével kapcsolatos gyakorlati teendőket. Ez nagyon kevés esetben van meg, ezért úgy gondolom, hogy ez a szabály megnehezíti a megosztott munkakör elterjedését.

A másik ok, amiért nem terjed nagyobb mértékben, hogy bonyolult, hosszú és egyedi munkaszerződést kell készíteni az így dolgozó kollégák számára. Ez körülményessé teszi ezeket a szerződéseket, hiszen sablonszerződés nem használható.<sup>69</sup>

A harmadik ok a jövedelem arányos csökkenésében keresendő. Magyarországon viszonylag alacsonyak a bérek és ha még ezt arányosan megosztják, akkor nagyon kevés marad fejenként. Egyébként a munkakör megosztás adózási szempontból sem jelent problémát, mivel a munkáltatói oldalon továbbra is csak egy munkáltató szerepel. Ez a munkáltató fogja teljesíteni a kifizető kötelezettségeit; a munkavállalók a megszerzett jövedelem után az általános szabályok szerint fizetnek adót.<sup>70</sup>

További probléma, hogy nagyon nehéz két hasonló képességű embert találni a munka felosztásához. Ezen múlik a siker vagy a kudarc. Ha a két ember felkészültsége, hozzáállása eltér, akkor az ügyfél azt fogja választani, akivel jobban tud együtt dolgozni. A vezető szempontjából ugyanez a helyzet: ha az egyikük gyorsabb, hatékonyabb, könnyebben átlátja a feladatot, akkor hozzá fog fordulni, esetleg kivárja, amíg a másik jön dolgozni. Így a páros egyik fele többet fog dolgozni, ami konfliktusokhoz, egyenlőtlenségekhez vezethet.

Egy nagy magyar kereskedelmi bank HR specialistája egyébként asszisztensi munkakörben tartja elképzelhetőnek az állásmegosztást, ugyanis a felsővezető napi 12-14 órát dolgozik, egyetlen asszisztentstől sem várható el, hogy ennyi ideig álljon készenlétben. Ezért ketten remekül feloszthatják egymás között a feladatokat.

Azt több HR-es szakember is vitatja, hogy részmunkaidős állást csak alacsonyabb pozíciókra ajánlanak fel. Néhány bank,<sup>71</sup> ill. multinacionális cég is foglalkoztat középvezetőket részmunkaidőben, hiszen nekik is érdekük, hogy a jó szakembereket megtartsák, akkor is, ha olyan élethelyzetben vannak, amikor nem tudnak teljes, nyolcórás munkakört ellátni – mondta egyikük, aki a versenyszférában dolgozik, hozzátéve, versenyképes fizetéseket tudnak adni a részmunkaidősöknek is, természetesen a munkaidőhöz arányosítva. Az valóban igaz, hogy négy órába szinte semmi nem fér bele - folytatja -, de ezt általában úgy küszöbölik ki, hogy a részmunkaidősök nem heti ötször négy vagy ötször hat órát dolgoznak, hanem háromszor vagy négyszer nyolcat. Ugyanakkor az is igaz, hogy a

<sup>69</sup> Szegedi Juli: Munkakör megosztás: csak elméletben szép elképzelés?

<http://www.hrportal.hu/hr/munkakor-megosztas-csak-elméletben-szep-elkepezes-20130527.html>  
(2016. 09. 10.)

<sup>70</sup> Szegedi Juli: Munkakör megosztás: csak elméletben szép elképzelés?

<http://www.hrportal.hu/hr/munkakor-megosztas-csak-elméletben-szep-elkepezes-20130527.html>  
(2016. 09. 10.)

<sup>71</sup> A Budapest Banknál lehetőség van job sharingre elsősorban a munkavállalók kezdeményezésére. A szabadabb tevékenységi körök esetén van létjogosultsága ennek a munkaszervezési módszernek. A bank életében eddig egy esetben éltek ezzel a lehetőséggel, azonban gondot okozott, hogy szakmailag nem voltak egyenrangúak a pár tagjai, így az együttműködés nem volt hosszú életű. ([http://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2974:18&catid=313&Itemid=305](http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2974:18&catid=313&Itemid=305))



részmunkaidős pozíciókat sokszor csak a meglévő munkatársakra szabják, mások számára ezek a pozíciók nem elérhetők.<sup>72</sup>

## 7. Összefoglalás

A jelenlegi kondíciók között a munkáltatónál felmerülő pluszköltségek és a munkavállalónál bekövetkező - jogszerű - bércsökkenés miatt nem biztos, hogy rövid távon megéri hazánkban ilyen munkamegosztási formát alkalmazni. Ugyanakkor ezért érdemes lenne Magyarországon is bevezetni azt a nyugat-európai módszert, miszerint a munkakör megosztásban dolgozók után jelentősen kevesebb társadalombiztosítási járulékot/adót kell befizetni az állam felé.

Jelenleg ugyan szokatlan fordulatként szakképzett munkaerő-hiány lépett fel Magyarországon, de hosszabb távon nem zárható ki, hogy a jelenlegi trend megváltozik és újból szükség lesz a támogatásra. Ennek a gazdaságra élénkítő hatása lehet, illetve egyéb munkakör megosztásban megtestesülő részmunkaidős foglalkoztatási forma elterjesztésével, jelentősen növelhető lenne a foglalkoztatottság, illetve az aktivitási ráta. Így ha az elbocsátások helyett ezt a módszert alkalmazzák, sokak elszegényedése csökkenthető lenne, mert a munkakör megosztással - ha a bér arányosan csökken - csak egy részleges, de nem teljes munkanélküliség következne be.<sup>73</sup>

---

---

---

<sup>72</sup> [http://hvg.hu/vallalat\\_vezeto/20150721\\_Megosztanam\\_a\\_munkamat\\_ha\\_volna\\_kivel](http://hvg.hu/vallalat_vezeto/20150721_Megosztanam_a_munkamat_ha_volna_kivel) (2016. 09. 14.)

<sup>73</sup> [http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/A\\_stressztol\\_is\\_megvedhet\\_allasunk\\_megosztasa.html](http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/A_stressztol_is_megvedhet_allasunk_megosztasa.html) (2016. 09.16.)