

3. SZÁMÚ MELLÉKLET (A PÁLYAMUNKA BORÍTÓLAPJÁNAK MINTÁJA)



37. Országos Tudományos Diákköri Konferencia

Állam- és Jogtudományi Szekció

Budapest, 2025. március 24–26.

Rendező intézmény:

Károli Gáspár Református Egyetem

Állam- és Jogtudományi Kar



Állam- és Jog-
tudományi Szekció

A négynapos munkahét: innováció vagy illúzió?

Kézirat lezárásának dátuma:

2024. november 26.

Nyilatkozom, hogy kutatásom során kizárólag az egyes külföldi szakirodalmak és folyóiratok lefordításához a „DeepL Translate” mesterséges intelligencia alapú fordítóprogramot használtam, amelynek nem volt hatása dolgozat tartalmára. Egyebekben nem használtam más mesterséges intelligencia alapú alkalmazást a dolgozat szövegének generálásához. A dolgozat egésze, beleértve az adatgyűjtést, a hipotézist, a megfogalmazást, valamint a kutatási eredményeket saját munkámon alapul. Az általam felhasznált források hivatkozásra kerültek.

Tartalomjegyzék

I.	Bevezetés	3
1.	<i>A dolgozat célja és a hipotézisek.....</i>	<i>3</i>
2.	<i>A kutatás módja.....</i>	<i>5</i>
3.	<i>Történeti háttér - Az ötnapos munkahét bevezetésének története Magyarországon</i>	<i>6</i>
II.	A rövidített munkahét vizsgálata.....	8
1.	<i>A munkaidő és a munkaidő-szervezés jogi szabályozása és problematikája hazai viszonylatban.....</i>	<i>8</i>
III.	A munkaidő csökkentésével kapcsolatos kutatások és kísérletek.....	13
1.	<i>A négynapos munkahétre vonatkozó kísérletek Japánban</i>	<i>13</i>
2.	<i>Európai kísérletek vizsgálata a rövidített munkahét kapcsán.....</i>	<i>15</i>
3.	<i>Magyarországon végzett kísérletek</i>	<i>22</i>
IV.	A négynapos munkahét szociális és pszichológiai hatásai	30
1.	<i>Előnyök és hátrányok a munkáltató és a munkavállaló oldalán.....</i>	<i>30</i>
2.	<i>A nemek közötti különbség és a csökkentett munkaidő</i>	<i>34</i>
V.	A négynapos munkahét elősegítése a mesterséges intelligencia által	37
VI.	Konklúzió	39
	Irodalomjegyzék.....	41
	Felhasznált jogforrások	43
	Internetes források, újságcikkek	43

I. Bevezetés

1. A dolgozat célja és a hipotézisek

A négynapos munkahetet a Platón által alkotott „Ideális állam” elméletéhez hasonlítanám, ahol minden társadalmi rétegnek, azon belül minden személynek megvan a maga feladata a velük született képességeik szerint, melyet becsülettel és kölcsönös bizalommal végeznek a társadalmi béke állapotának eléréséhez.¹ Gondolataimban a csökkentett munkaidő is egy ilyen utópia, melyet a társadalmi berendezkedésünket tekintve, a jelenleg hatályos jogszabályi keretek között nem tudunk megvalósítani olyan módon, ahogyan legelőször elképzeljük. E meglátásom ellenére bizakodó vagyok a tekintetben, hogy egy nap a jól megszokott öt munkanap helyett a négynapos munkahét lesz az általános tendencia. Úgy, ahogy egykoron a hatnapos munkahét is öt napra rövidült le.

Biztosan minden munkavállaló eljátszott már a négynapos munkahét gondolatával, amely napjainkban egyre közkedveltebb téma. Első hallásra ez egy kiváló lehetőség arra, hogy az embereknek több idejük legyen saját magukra, a hobbijukra, illetve a családjukra. A felületes szemlélők és a megsokasodott újságcikkek miatt egyre nagyobb személyi kör gondolhatja azt, hogy a négynapos munkahéttel mindenki nyer, amely elméleteket a dolgozatom során be is mutatok. Korunk materialista szemléletében szívet melengető lehet hallani, hogy kevesebb munkaóráért változatlan juttatásban lehet részünk. John Maynard KEYNES 1930-as gondolatai szerint hamarosan el kellene érünk a 15 órás munkahetet,² ehelyett még a 32 órás munkahétnek csupán a gondolatával kacérkodunk.

A négynapos munkahét témakörében számos kérdés merülhet fel. Munkavállalói oldalról meg kell vizsgálni a négynapos munkahét munkabérre, valamint a szabadságokra gyakorolt hatását. Munkáltatói oldalról figyelembe kell venni a termelékenység alakulását, a produktivitás csökkentésének kiküszöbölését, a kiesett munkaórák pótlását, valamint az egyén érdekeit. Fontos kérdés az is, hogy ezzel a változással felmerült költségek a munkavállalót, a munkáltatót vagy az államot terheljék-e.

¹ EGRESI Katalin – PONGRÁCZ Alex – SZIGETI Péter – TAKÁCS Péter: *Államelmélet*, 2016., 15.o.

² ANTAL Miklós: A munkaidő-csökkentés mint új vízió? – MTA ELTE Lendület Új Vízión Kutatócsoport – *Educatio* 32 (4) Budapest, 2023., 585.o.

KIRÁLY Zsolt gondolatai rendkívül jól rávilágítanak a munkaidő csökkentésével felmerülő kérdésekre és pozitívumokra. Gondolata szerint a négynapos munkahét nem egyszerűen a munkaidő csökkentéséről szól, mert ez egy annál jóval komplexebb szervezési tevékenység. Kétféle értelmezést tulajdonít a munkaidő csökkentésének, miszerint az egyik esetben ez egy munkaidő-orientált munkaszervezési stratégia, míg a másik esetben egy eredményesség-orientált üzletfejlesztési módszer. Az első esetben a munkaidő csökkentése valójában nem valósul meg, csak a munkaidő-beosztás szerint redukálódik az ötnapos munkahét négynaposra, vagy a munkabér arányos csökkentése mellett kerül sor a munkaidő csökkentésére. Ha az üzletfejlesztési stratégiát vesszük alapul, a bér csökkenése nélkül a produktivitás növekedése a fő célkitűzés. KIRÁLY Zsolt a második, eredményorientált megközelítés előnyeiként említi a toborzási hatékonyság növekedését, az elköteleződés fokozódását az adott munkáltató felé, az innovációt, a rekreációra fordított idő emelkedését, valamint a mentálhigiénés állapot javulását. A négynapos munkahét bevezethetőségének azonban számos pénzügyi előfeltétele lehet, így például a megfelelő tőkeellátottság, vagy a szabad humántőke kapacitása is. A négynapos munkahétre való átállással kapcsolatos tárgyalásokon a gazdasági megközelítés az elsőrendű, de szó esik továbbá a hatékonyság mértékéről, a profitról, illetve az üzleti fenntarthatóságról is. A rövidített munkaidő bevezetésekor a gazdasági kérdéseken túl vizsgálni kell politikai, kulturális és vállalatirányítási szempontokat is.³

Dolgozatom célja, hogy a fentebb felsorolt kérdésekre választ találjak, valamint korábbi és jelenleg is zajló kutatásokból feltárjam, milyen hatással van a csökkentett munkaidő a gazdaságra, az egyén szellemi és fizikai jóllétére, a termelékenységre, a produktivitásra, valamint a fenntarthatóságra. Megvizsgálom, hogy milyen pozitív, illetve negatív hatásai vannak a kezdeményezésnek a már meglévő tapasztalatok alapján, illetve elméleti síkon. A problémát szociológiai, közgazdaságtani és munkajogi perspektívából is elemzem a dolgozatban. Hipotézisem szerint a paradigmaváltás potenciálisan elősegítené a kiegyensúlyozottabb és motiváltabb társadalmat anélkül, hogy káros hatásokat gyakorolna a gazdaságra, továbbá annak elkerülésével, hogy a hatékonyságot vagy a termelékenységet negatív irányba befolyásolná.

Hipotézisem szerint a munkavállalók életminősége jelentősen javulna a mentális és szakmai kimerültség, valamint a hosszantartó és intenzív munkával kapcsolatos stresszhatások

³ KIRÁLY Zsolt: 2023-ban téveszme azt elvárni, hogy valakire a státusza, vagy autoritása miatt figyeljenek az egyetemi kurzuson, *Index*, <https://index.hu/bcs/2023/12/12/metu-kiraly-zsolt-interju-hr-szak/> (2023.12.12.)

kiküszöbölése miatt, ami a munkaerő intenzifikációját eredményezheti. Meglátásom szerint a termelékenység ez a változtatás nem befolyásolná hátrányosan, mert kevesebb lenne a munkaidőn belüli eseménytelenül eltöltött órák száma, valamint csökkenhetne a fluktuációs szándék a munkavállalók körében. Feltételezem továbbá, hogy ebben a témában oly sokszor említett klímavédelem előmozdítására nem gyakorolna pozitív hatást a csökkentett munkaidő a megnövekedett szabadidő miatt, valamint ezt az időt számos munkavállaló másodállásban töltené el.

A folyamat sok előkészítő intézkedést követelne meg, illetve az átállás során is merülnének fel problémák, azonban hosszú távon a munkavállaló hosszabb pihenőideje mindkét félnek egyaránt megtérülne. A munkahelyi stressz csökkentése szintén pozitívan befolyásolja az egyén magánéleti viszonyulásait is, amely megalapozhatja a családi kiegyensúlyozottságot, hosszabb távon pedig generációs és társadalmi változást produkálhat.

2. A kutatás módja

Kutatásom során megvizsgálom, hogy Magyarországon milyen jogi lehetőségek állnak fenn a rövidített munkahét bevezetésére, és azt, hogy nemzetközi és hazai viszonylatban milyen kísérletekkel találkozhatunk, azok milyen eredménnyel zárultak. A téma aktualitását az egyre elterjedtebb rövidített munkahéttel kapcsolatos pilot projektek adják mind hazánkban, mind nemzetközi szinten. A téma fontosságát adja, hogy a munkát végző ember a nap és a hét jelentős részét a munkahelyen tölti. Erre tekintettel a munka minősége, a munkakörnyezet, amelyben ezt az időt eltölti, nagy hatással van a magánéletre, a szabadidő milyenségére, valamint az általános életminőségre. Sokszor elegendő egy apró változás a mindennapokban, a minőségi javulás eléréséhez. Érdekes megfigyelni, hogy egy munkanap végén hogyan tér haza az ember a családjához, és hogy ehhez a hangulathoz mennyiben járult hozzá a munkahelye, illetve az ott eltöltött idő okozta leterheltsége. Társadalmi és egyéni szempontból is érdemes foglalkozni a munkaidő hosszának témakörével.

3. Történeti háttér - Az ötnapos munkahét bevezetésének története Magyarországon

Mielőtt rátérnék a négynapos munkahét kutatására, ismertetem, hogy miként alakult az ötnapos munkahétre történő átállás Magyarországon. A „szabad szombat” első kezdeményezései az 1960-as évekre nyúlnak vissza. Ezt megelőzően is készültek tervek és ötleteltek a témában, valamint néhány nagyvállalat önkényesen be is vezette az ötnapos munkahetet a kormányzat támogatásának hiányában is. Az első nagyobb lépést a munkaidő-csökkentés irányába az állampárt tette. Az MSZMP⁴ az 1966. november 28. és december 3. között megrendezett kongresszusán hozott döntést. Céljuk az volt, hogy 1968-tól 1970 végéig fokozatosan, minden ipari dolgozó munkaidejét csökkentsék az átlagos 48 órához képest. 1967 nyarán kihirdetésre került a kormányzat 1021/1967. (VII. 12.) számú határozata, amely közel kétmillió munkavállalót érintett.⁵ A határozat, amely főként az ipari és építőipari ágazatokba tartozó vállalatokat érintette, lehetőséget adott arra, hogy a heti 48 órától 44 órára csökkentsék a munkavállalók munkaidejét akkor, ha ez a döntés népgazdaságot, annak fejlődését, szükségleteinek kielégítését, valamint a termelékenységet hátrányosan nem befolyásolja.⁶

Országos szinten a munkaidő csökkentése hosszabb átfutási idő alatt, azaz 1968. január 1. és 1970. december 31. között zajlott le. Kezdetben a legtöbb munkavállalót nem érintette a kezdeményezés, és akadtak olyan munkakörök, amelyek esetében egyáltalán nem jöhetett szóba a „szabad szombat” a jellegüknél fogva. A munkaidő azonban az fentiekben említett munkakörökben is csökkent. 1972 nyarán adták ki az 1023/1972 (VII. 15.) számú minisztertanácsi határozatot, amely heti 44 órára csökkentette le bizonyos vállalatoknál dolgozó munkavállalók munkaidejét, amelyek a tervező, a beruházó, a szervező, a kutató, valamint a dokumentációs és számítástechnikai jellegű cégek voltak. E körbe sorolhatóak továbbá az egyes vállalatoknál dolgozó irodisták is. A határozathozatal terén felgyorsultak az események. 1973 tavaszán adták ki az 1011/1973. (IV.15.) számú minisztertanácsi határozatot, amelyben kimondták a minisztériumok, a bíróságok, az ügyészségek, a tanácsok, az illetékhivatalok, a földhivatalok, a könyvkiadó vállalatok, a pénzügyintézetek, valamint más állami szervek

⁴ MSZMP: A Magyar Szocialista Munkáspárt egy marxista-leninista párt volt Magyarországon, mely egypártrendszerként gyakorolta a kizárólagos hatalmat 1956-tól a rendszerváltásig. Ld. még részletesebben: SZILÁGYI István: A magyar szocialista munkáspárt megalakulásának előzményei, *Az ELTE Egyetemi Könyvtár évkönyvei* 4. évf. 1968., 359.o.-369.o.

⁵ FUKÁSZ György: A szabad szombatok bevezetésének hatása a munkások hétvégi tevékenységének alakulására, *Szociológia* 1973. évi 4.

⁶ A 1021/1967. (VII. 12.) számú kormányhatározat, *Törvények és rendeletek hivatalos gyűjteménye* 1967., Budapest, 1968. 415.o.-416.o.

munkavállalóinak munkaidejének csökkentését. A határozattal 1973. június 1-jétől az érintett munkavállalók munkaideje 48 órától 44 órára csökkent.⁷ 1974-ben újabb kormányhatározatok és miniszteri rendeletek születtek az ötnapos munkahéttel kapcsolatban. A határozatok immáron kiterjedtek a munkavállalók szélesebb tömegére, úgymint az egészségügyi dolgozókra, a pedagógusokra, a mezőgazdasági szakemberekre, a postai alkalmazottakra, a közlekedési munkavállalókra és a fodrászokra. Az imént említett munkavállalók vonatkozásában szintén a heti 44 órás munkaidő-csökkentés került bevezetésre.⁸

Később tovább csökkentették a heti munkaidőt heti 40 órára, amely a ma hatályos munkajogi szabályozás szerint az általános teljes munkaidőt jelenti. Ezt a szabályozást a 1013/1981 (IV. 27.) számú minisztertanácsi határozat rendelte el.⁹

⁷ Az 1011/1973. (IV. 15.) számú minisztertanácsi határozat az államigazgatási, valamint az egyes állami és társadalmi szervek dolgozóinak munkaidő csökkentéséről, *Határozatok tára*, XXII. évf., 8. sz., Budapest, 1973.

⁸ PALKÓ László András: Keserédes napjaink, A szabad szombat születése és hatása ünnepeinkre, *Valóság* 57. évf. 10. sz., 2014., 8.o.-13.o.

⁹ PALKÓ i.m. 14.o.-15.o.

II. A rövidített munkahét vizsgálata

1. A munkaidő és a munkaidő-szervezés jogi szabályozása és problematikája hazai viszonylatban

Megállapítható, hogy a magyar munkajogi szabályozás jelentős mértékben munkaidő-centrikus.¹⁰ A munkabér, a munkavégzés, a meghatározott feladatok, valamint a felmondási idő mind a munkaidő fogalma alapján értelmezhetőek.¹¹ A munkaidő fogalmát a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (továbbiakban: Mt.) tartalmazza és kapcsolja hozzá a fontosabb definíciókat, mint például a munkanap, a hét, a pihenőidő, illetve a heti pihenőnap. Ezek a fogalmak jelentős relevanciával bírnak a dolgozatban tárgyalt téma kapcsán.

Amikor négynapos munkahét témaköre felmerül, elsőként valószínűleg a heti 32 órás munkavégzés kerül terítékre. A szerződési szabadságnak köszönhetően a felek megállapodhatnak a rövidebb teljes napi munkaidőben,¹² amely ellentétben a részmunkaidővel, nem eredményezi a munkabér arányos csökkenését. A rövidebb teljes napi munkaidő fő problematikája, hogy amíg a versenyszférában szabadon kiköthető a munkaszerződésben, a köztulajdonban álló munkáltató esetén ez nincs így. Esetükben és a közszférában csak akkor köthető ki a rövidebb teljes napi munkaidő, ha annak célja az egészségi ártalom vagy a veszély kizárása.¹³ Számukra a négynapos munkahét elrendelésére, a napi 8 órás munkaidő változatlanul hagyása mellett csak részmunkaidőre történő munkaszerződés, - illetve kinevezés-módosítással lenne elképzelhető, amely a munkabér, illetve az illetmény arányos csökkentésével is járna.

Felmerülhet egy további jogi probléma is a rövidített foglalkoztatás esetén, amely a járulékfizetések kapcsán több biztosítási kötelezettséggel járó jogviszony egyidejű fennállása esetén jelentkezik. Ez az eset azokra a munkavállalókra vonatkozik, akik a teljes munkaidős foglalkoztatás mellett egyéni vállalkozást is folytatnak. A munkáltatónak számításba kell venni az érintett munkavállalók helyzetét is. A társadalombiztosítás ellátásaira jogosultakról,

¹⁰ PRUGBERGER Tamás: A munkavégzéssel összefüggő jogi kapcsolatok jogi szabályozásának fejlődéstörténete, *A civilizáltika fejlődéstörténete*, (Doktori tankönyvek) Miskolc, 2006., 47.

¹¹ RAB Henriett: A négynapos munkahét munkajogi anomáliái és HR aspektusai, *Miskolci Jogi Szemle*, 2022., 17. köt., 2.sz., 337.o.

¹² Mt. 92.§ (4) bek.

¹³ Mt. 205.§ (3) bek.

valamint ezen ellátások fedezetéről szóló 2019. évi CXXII. törvény (a továbbiakban: Tbj.) tartalmazza a munkaidő csökkentésére akadályt jelentő szabályokat. A Tbj. szerint azoknak az egyéni vállalkozóknak nem kell átalányadózásra áttérni, akik egy munkahéten legalább 36 órás foglalkoztatással járó jogviszonyban állnak.¹⁴ Így esetükben a heti 32 órás munkavégzés jelentős sérelemmel járna az adózást tekintve.

Meglátásom szerint az alábbi lehetőségei vannak a munkáltatónak: az első kompromisszum a legegyszerűbb, miszerint heti legkevesebb 36 órára csökkenti a munkavállalók munkaidejét. Ez esetben nem érheti hátrány az egyéni vállalkozást is folytató munkavállalókat, így a munkáltató az összes munkavállalóra vonatkozóan dönthet e megoldás mellett. Lehetséges megoldás, amely mellett a munkáltató dönthet, hogy az ötödik munkanapon egyszerűen felmenti az érintett munkavállalót a munkavégzési kötelezettsége alól, ahogyan a koronavírus idején egyes vállalatok is tették.¹⁵ Ezzel az eshetőséggel számba kell azt venni, hogy erre az időtartamra állásidőre járó bér jár a munkavállalónak, hiszen a munkáltató ebben az esetben nem tesz eleget a foglalkoztatási kötelezettségének.¹⁶

A munkaidő csökkentése főszabály szerint együtt jár a munkaszerződés módosításával. Az Mt. 58.§-a szerint a felek közös megegyezéssel módosíthatják a munkaszerződést. A munkáltatónak érdemes lehet előre gondolni arra az esetre, ha a munkaidő csökkentésére irányuló kísérlete nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, és határozott időre felajánlani a munkaszerződés módosítását. Egyéb esetben az előző, ötnapos munkahét állapotára is csak a munkaszerződés módosításával lehet visszatérni, amelyhez mindkét fél hozzájárulása szükséges. Ezért célszerű felkészülni arra a helyzetre, hogy a munkavállaló az újbóli módosítást visszautasítja. A munkáltatónak továbbá nagy figyelmet kell fordítania arra is, hogy valamely munkavállalói csoportnak ne biztosítson kedvezőbb feltételeket a másikinál. Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Ebtv.) 8. § r). bekezdése szerint a munkaidő részmunkaidős jellege védett tulajdonságot jelent, tehát a diszkrimináció tilalmának meg nem sértésére különösen ügyelni kell. Sértheti továbbá a joggal való visszaélés tilalmát.¹⁷

¹⁴ Tbj. 42. § (2) bek. b). pont

¹⁵ JENEI Szonja – MÓDOSNÉ Szalai Szilvia: A koronavírus járvány hatásai a humánerőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban, *Új munkaügyi szemle*, II. évf. 2021/2.sz., 55.o.

¹⁶ Mt. 147.§ (1) bek.

¹⁷ Mt. 7.§ (1) bek.

Pedro GOMES közgazdász szerint a négynapos munkahetet jogszabályi keretek közé kellene foglalni, amely szerinte hétfőtől csütörtökig tartana. Azokra a munkahelyekre vonatkozna, amelyek a jelenlegi helyzetben hétfőtől péntekig üzemelnek, mint például az irodák, az iskolák, a bankok és a kormányhivatalok.¹⁸ Véleményem szerint hazánkban törvénymódosítások szükségesek a négynapos munkahét zavartalan bevezetéséhez. Megoldás lehet még az, hogy fokozatosan egyes munkavállalói szférákat vezetnek át a négynapos munkahétre. A Kormánynak azonban jelenleg semmiféle törekvése nincs e tekintetben, ezért a döntés a négynapos munkahét bevezetése kapcsán a munkáltatók kezében marad. Az Országgyűlés tájékoztatási céllal kiadott egy figyelemfelkeltő összegzést a négynapos munkahét hazai és külföldi kísérleteit bemutatva,¹⁹ ez azonban álláspontjukat és a változtatásra irányuló esetleges törekvéseiket nem tartalmazza.

A munkahelyen belüli kommunikációban is okozhat problémákat a rövidített munkaidő. Ez természetesen nem azokat a munkáltatókat érinti, ahol egységesen, minden munkavállaló négy napot, és ugyanazokon a napokon dolgozik, illetve tölti pihenőnapját. A megoldandó probléma azokat a munkahelyeket érinti, amelyeknél munkavállalói csoportonként kísérleteznek a rövidített munkahéttel. A munkahelyi kommunikáció a gördülékeny munkafolyamatok egyik kulcsfontosságú eleme. Mi a megoldás akkor, ha egy olyan csoport esik ki egy teljes napra a munkafolyamatokból, amely fontos szerepet játszik egy másik munkavállalói csoport hatékony munkavégzésében? Meglehetősen kiterjedt szervezési feladatot igényel az, hogy ne okozzon hátrányt a munkáltatónak valamelyik munkavállalói csoport hiánya az adott napon. Fontos, hogy a munkahelyek olyan munkavállalói csoportokkal kísérletezzenek, amelyeknek a munkavégzésük során nincs szükségük másik csoportok segítségére vagy a velük folytatott kommunikációra. Egy nagyvállalatnál, ahol a munkavégzés hierarchikusan, egymásra épülve működik, azt gondolom, hogy szinte lehetetlen feladat ezt tökéletesen megszervezni. Véleményem szerint vállalati szintű teljes átállásra lenne szükség a probléma kiküszöböléséhez.

További kérdéseket vet fel a rendkívüli munkavégzés és díjazásának kérdésköre. Ha a munkáltató a heti 32 órás munkavégzés mellett dönt, akkor az azt meghaladó munkavégzés rendkívüli munkavégzésnek minősül? Amennyiben igen, akkor ez többletköltséget jelenthet

¹⁸ GOMES, Pedro: *The recent movement towards a four-day working week*, Birkbeck University of London – 2.o.

¹⁹ Országgyűlés hivatala, Közgűjteményi és Közművelődési Igazgatóság, Képviselői Információs Szolgálat: Négynapos munkahét, *Infojegyzet*, 2024/17. sz., 1.o.-4.o.
https://www.parlament.hu/documents/d/guest/infojegyzet_2024_17_negynapos_munkahet (2024.09.05.)

munkáltató számára, ha szeretne arra a pihenőnapra munkavégzést elrendelni. A probléma kiküszöbölhető lehet úgy, hogy a munkáltató megtartja a heti 40 órás munkaidő-beosztást, ezzel az alaphért is változatlanul hagyja és az ötödik munkanapra mentesíti a munkavállalót a munkavégzési kötelezettsége alól. Így, ha a mentesített időre munkavégzést kell elrendelnie, azt többletköltségek nélkül megteheti.²⁰

Fontos kérdés továbbá, hogy miként alakulnak majd a szabadságok a rövidített munkahét bevezetésekor. Mielőtt rátérek erre a megoldandó problémára, ismertetem, hogy a magyar munkajogi szabályozás szerint milyen lehetőségek állnak rendelkezésre. A szabadság rendeltetését tekintve arra szolgál, hogy a munkavállaló tartós és folyamatos pihenését és regenerálódását biztosítsa.²¹ Első hangzásra kiválóan beépíthető a szabadság a négynapos munkahétbe, amelynek elsődleges célja, hogy több regenerálódásra szolgáló időt biztosítson a munkavállalónak. Felmerülhet, hogy heti egy munkanapra a munkáltató szabadságra küldi a munkavállalót. Ehhez azonban az Mt. alapján meghatározott számban járó szabadságok nem elegendők. Körülbelül 250 munkanappal számolhatunk egy évben, egy hagyományos, azaz heti 40 órás munkaidő-beosztásban, amely hozzávetőlegesen 35 hetet jelent. A szabadságot emellett úgy kell kiadnia a munkáltatónak, hogy a munkavállaló egy évben legalább egyszer egybefüggő tizennégy napra mentesüljön a munkavégzés alól. Így ezzel a megoldással nem teljesülne az Mt. azon rendelkezése sem, hogy évente hét munkanapot a munkavállaló kérésére kell kiadni,²² mivel meg vannak határozva azok a napok, amelyre szabadságot lehet biztosítani a munkaidő csökkentése miatt. Tehát a jelenlegi jogszabályi keretek között nem lehetséges az, hogy azt a pihenésre szánt heti plusz egy napot szabadságként adja ki a munkáltató. A szabadságok kérdésköre a négynapos munkahét tekintetében a torlódás problematikáját is felveti. Ennek oka lehet, hogy a munkavállaló a megemelkedett szabadidőre tekintettel kevesebb szabadságot fog felhasználni, mint amennyi őt, a törvény szerint megilleti. Mivel a szabadságot pénzben megváltani nem lehet,²³ valamint az Mt. által meghatározott minimumérték, azaz 20 munkanap alá nem csökkenhet a szabadságok száma még közös megegyezéssel sem, ez a törvényi rendelkezés is módosításra szorul, ha a négynapos munkahét alkalmazását megvalósíthatóvá szeretnénk tenni hazánkban. Véleményem szerint ezt a

²⁰ CZIRÓK Andrea – NYERGES Éva: Négynapos munkahét – munkajogi dilemmák egy nagyvállalat tapasztalatainak tükrében, *Pesti Ügyvéd*, 2022. december – 2023. január, 16.o.-17.o.

²¹ DUDÁS Katalin – GYULAVÁRI Tamás (szerk.) – HORVÁTH István – HÖS Nikolett – KÁRTYÁS Gábor – KULISITY Mária – KUN Attila – PETROVICS Zoltán: *Munkajog*, V. átdolgozott kiadás, 294.o.

²² Mt. 122.§ (2), (3) bek.

²³ FABÓK, András: Díjazás és szabadság 24/48 órás munkaidő-beosztás esetén, *Munkaügyi Szemle*, 2003/2, 51.

problémát a munkavállaló és munkáltató közötti, egy olyan tartalmú megállapodással lehetne kiküszöbölni, amelyben az áll, hogy meghatározott szabadnapokon – amelyet a munkáltató a négynapos munkahét elérése érdekében naptár szerinti munkanapra ad ki – szabadságot írnak ki a munkavállaló részére. A további plusz szabadnapok sorsa a felek szerződési szabadságára lenne bízva. Amint említettem, ezek a megállapodások, sőt a munkaidő csökkentésének egész koncepciója rendkívül magas bizalmi szinten álló viszonyt feltételez a munkaviszonyban álló felek között, ezért az így kötött megállapodások a legrosszabb esetben akár visszaéléshez is vezethetnek bármely oldalról. Ennek kiküszöbölésére a vállalatok projekt jellegű kísérleti időszakai és a határozott időre megkötött szerződések módosításai szolgálnak.

Ahogy maga a munkaviszony, valamint a négynapos munkahét egésze, úgy a szabadságok alakulása is rendkívül stabil bizalmi viszonyt feltételez a munkáltató és a munkavállaló között. A szabadságok alakulásának problematikáját a jelenlegi jogszabályi keretek között, amely nem biztosítja egzaktan a csökkentett munkaidő feltételeit, csak akkor lehet megoldani, ha mind a munkáltató, mind a munkavállaló oldaláról már kialakult ez az erős bizalmi viszony. Erre azért van szükség, mert a munkáltatók az Mt. alkotói által meghagyott joghézagokon keresztül találnak megoldást a négynapos munkahét szülte kérdésekre,²⁴ amely véleményem szerint kizárólag a két fél megállapodásán alapulhat. A munkáltató jogosan várhatja el, hogy a munkavállaló az azonos mennyiségű munkát rövidebb idő alatt, változatlan intenzitással és hatékonysággal végezze. Honorálásképpen egy nappal hosszabbodik a munkavállaló szabadideje a munkabér csökkenése nélkül. Ez az utolsó kikötés természetesen megállapodás és munkáltatófüggő. A későbbiekben bemutatom, hogy egyes munkahelyek munkaidő csökkentésével kapcsolatos kísérletei miként alakultak a munkabér kérdéskörét tekintve.

²⁴ RAB Henriett: A négynapos munkahét dilemmái munkajogi nézőpontból - avagy a piaci működés gazdaságossága összefér-e a munkajogi garanciarendszerrel? *Munkajog*, 2022. évf. 4. sz., 9.o.-15.o.

III. A munkaidő csökkentésével kapcsolatos kutatások és kísérletek

A munkaidő csökkentése nemcsak a munkáltatókat, illetve munkavállalókat foglalkoztatja, hanem a kutatókat is. Az elmúlt évtizedben számos kísérlet valósult meg ezzel kapcsolatban, amelyek a konklúzió levonásához nagy segítségül lesznek. A WHO/ILO kutatása során összefüggést talált a hosszú munkaidő és a szív-, és érrendszeri megbetegedések, valamint a környezetvédelem között. A skandináv államok sikeres kísérleteket végeztek a témában, melyeket részletesebben is ismertetni fogok. A legtöbb ideig tartó kísérletet Izlandon végezték 2015 és 2019 között. Ez a kísérlet kapta talán a legnagyobb figyelmet világszerte, mivel a kutatás eredménye kimutatta, hogy a vállalati termelékenység stabil maradt és helyenként még emelkedett is.²⁵ Egyre több kutatás számol be a fenntarthatósági előnyökről is, melyre a későbbiekben részletesebben ki fogok térni.

1. A négynapos munkahétre vonatkozó kísérletek Japánban

Japánban a munkához való hozzáállás egészen más, mint hazánkban vagy Európa-szerte. Az országban a munkahelyi stressz, a fáradtság, a gyakori megbetegedések, valamint a munka miatt bekövetkezett halálesetek száma toronymagasan áll a többi államhoz képest.²⁶ Ennek hátterében a japán kultúra munkával kapcsolatos szigorú és erősen szabályozott attitűdje áll. A munka nagyra becsült érték a társadalmi és erkölcsi rendszerben. A japán munkavállalók naponta közel 12 órát töltenek átlagosan munkavégzéssel, és szabadidejük meghatározó részét is azzal töltik, hogy ingáznak a munkahelyük és az otthonuk között. Ez a folyamat azt eredményezi, hogy a japán munkavállalók túlzottan leterheltek, így a produktivitásuk is csökken. A leterheltség és a fáradtság az egészség romlásához, balesetekhez, valamint gyakori hibákhoz vezethetnek, amely vállalati szinten károsan befolyásolja a termelékenységet, az egyén szintjén pedig az élet minőségét. Számokban is kimutatták, hogy ha kevésbé lennének leterhelve a japán munkavállalók, akár 2,9 százalékkal magasabb GDP-t is el lehetne érni az országban. Tehát ha valahol indokolt a négynapos munkahét bevezetése, akkor az Japán, viszont a sokszáz éves kultúrájuk valószínűsíthetően felülírja ezt a kezdeményezést.

²⁵ KELLY, Orla – SCHOR, Juliet – FAN, Wen – BEZDENEZHNYKH, Tatiana – GU, Guolin – HUBBART, Niamh Bridson: *The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time - with no reduction in pay: Evidence from Ireland*, University College Dublin, 2022., 7.o.-8.o

²⁶ HÍDVÉGI Péter: A munkahelyi stressz és a rekreáció, *Egészségfejlesztés*, XLVIII. évf. 5-6. sz., 33.o.

Japánban kezdetben a Microsoft kísérletezett 2019-ben a *Work Life Choice Challenge* (WLCC) elnevezésű projekttel. A dolgozók több lehetőség közül választhattak, hogy saját és családi életüket figyelembe véve melyik a legkedvezőbb megoldás számukra. A cégnél dolgozók három egymást követő szabadnapot kaptak, valamint különböző támogatási programokon vehettek részt. Az irodák ezeken a napokon zárva tartottak, a programokat pedig a három fő szempontot szem előtt tartva szervezték meg. E szempontok voltak az önfejlesztés és tanulás, a magánélet és családgondozás, valamint a társadalmi részvétel és közösségi hozzájárulás. A végső eredmények magukért beszéltek. A Microsoft Japan 40 százalékkal növelte a termelékenységet a csökkentett munkaidő bevezetésével. A munkavállalók 25 százalékkal kevesebb szabadságot kértek ki, továbbá a hatékonyságuk is számottevően javult. A vállalati gazdaság szintjén is pozitív eredményt mutatott, miszerint az áramköltségek 23 százalékkal, a nyomtatási költségek 58,7 százalékkal csökkentek. A rövidebb munkaidő miatt lerövidültek a hosszan tartó megbeszélések és a felesleges e-mailezések is, így a munka hatékonyabbá vált.²⁷

Japánban a nagyobb vállalatok szintjén azonban nem vált népszerűvé a négynapos munkahét bevezetése, ezért a kormány kampányt indított 2024 nyarán, melynek keretében pénzügyi támogatásra tehetek szert a munkáltatók. Ez az anyagi támogatás jellemzően a kisebb cégeket érintette. Ingyenes tanácsadást is biztosítottak a kezdeményezés mellé, amely lehetőséggel mindösszesen három vállalat élt. Az ország vezetése azért döntött a változtatás mellett, mert Japánban nagy szükségét látta a szemléletváltásnak. A közjó érdekében elengedhetetlen a munkavállalók regenerálódása, valamint a munkahelyi morál megválasztásának lehetősége. A jövőre nézve nem túl kecsegtetőek a számok a munkaképes embereket tekintve. A statisztikák szerint 2065-re a munkaképes emberek száma a közel 40 százalékos csökkenést is elérheti.²⁸ Így az országnak nagy szemléletbeli változásra van szüksége, amelynek végrehajtását a Japán kormány meg is kezdte.

²⁷ GATLIN-KEENER, Courtney – LUNSFORD, Ryan: *Four-Day Workweek: The Microsoft Japan Experience*, MBA University of the Incarnate Word, 6.o.-11.o.

²⁸ BENCSIK Márk: A négynapos munkahét bevezetésével kezelné Japán a munkaerőhiányt, *444.hu* <https://444.hu/2024/08/31/a-negynapos-munkahet-bevezetesevel-kezelne-japan-a-munkaerohiany-t> (2024.09.02.)

2. Európai kísérletek vizsgálata a rövidített munkahét kapcsán

Egyes európai országokban már javában tartanak a kísérletek a négynapos munkahétre, mint például Nagy-Britanniában, Németországban, Izlandon, Franciaországban, valamint Magyarországon is. Jellemzően a nagyvállalati, azaz a tőkeerős környezetben jelenik meg ez a koncepció.²⁹

Mielőtt a mai európai helyzetet vizsgálnám, bemutatok egy korábbi próbálkozást. Az egész világot meglepte a Volkswagen nagyvállalat, amikor 1993-ban bejelentette, hogy a szakszervezettel egyeztetve heti 28,8 órás munkaidőt kötöttek ki a bér egyidejű csökkenése mellett. Ebben az időszakban mind a politikusok, mind a munkáltatói szövetségek képviselői meglehetősen elítélték a munkaidő csökkentésére irányuló törekvéseket a német gazdaság versenyképességének megőrzése érdekében. A Volkswagen célja az volt, hogy munkahelyek ezreit mentse meg ezzel a döntéssel a nagy foglalkoztatási válság idején. A kilencvenes évek elején az alacsony termelékenység problémájával küzdött a német vállalat, így az újonnan kinevezett ügyvezető ezzel, illetve számos átszervezési módszerrel kívánta kezelni az elakadásokat. A változtatások legfőbb oka az volt, hogy 1993-ban közel 20 százalékkal csökkent az autók eladási rátája, amely azt eredményezhette volna, hogy 1995-re 30 ezer fős túlfoglalkoztatottságot ér el az üzem. A projekt olyannyira sikeresnek bizonyult, hogy 1995 végén megújították a rövidített munkaidőre irányuló megállapodásokat további két évvel. A végcél továbbra sem változott, amely a munkahelyek megóvása és az elbocsátások kiküszöbölése volt. A megállapodásokban néhány finomhangolást hajtottak végre, amely a munkaidő rugalmas beosztását érintette.³⁰

Amint azt megfigyelhetjük számos másik projekt tanulmányozásakor, a munkavállalói tapasztalatok eltértek a különböző kérdésekben. A szabadidő növekedése természetesen senkinek nem okozott hátrányt, azonban ez nem mondható el a jövedelem kieséséről. A fizetések alakulása tekinthető a leginkább befolyásoló tényezőnek abban, hogy a munkavállalók mennyire támogatják a munkaidő csökkentését. Főként a magasabb pozícióban és magasabb végzettséggel rendelkező munkavállalók számára jelentett negatívumot az, hogy lemondjanak a jövedelmük egy részéről. Annak ellenére is, hogy akik a Volkswagennél dolgoztak, még így

²⁹ BIHARI Ildikó: A négynapos munkahét vizsgálata, *Munkatudományi üzenetek 2022.*, Budapest 2023., 23.o.-28.o.

³⁰ PROMBERGER, Markus – SEIFERT, Hartmunt – TRINCZEK, Rainer: *Experiences with the Four-Day Week at the Volkswagen Company*, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 1999., 27.o.- 28.o.

is kimagaslóan magasabb fizetés kaptak, mint a más autóipari cégeknél dolgozók. Megfigyelhető volt a vállalatnál, hogy a fizikai munkások körében jóval magasabb elfogadást mutatott ez a változtatás, mint a ranglétrán feljebb elhelyezkedő irodisták körében. Ennek oka az lehetett, hogy az irodai dolgozók munkája nem, viszont az erre fordított idő csökkent, amely a stressz-szint emelkedéséhez és munkavállalói elégedetlenséghez vezetett. A fizikai munkások körében ehhez képest kevésbé volt projekt-centrikus a munkakör, így a kevesebb munkaidő nem okozta a munkamennyiség feltorlódását.

A két legfontosabb kérdés, amely alapján meg lehetett állapítani a csökkentett munkaidő támogatottságát a Volkswagennél, az volt, hogy a munkavállalók több szabadidőt, vagy több pénzt szeretnének. A felmérés alapján a vállalat dolgozóinak 43 százaléka a több pénzre, míg 32 százaléka a több szabadidő mellett tette le a voksát. 14 százalék a munkakör gazdagítására szavazott, 11 százalék pedig csökkentené a munkahelyi stresszt. Tehát 32 százalék volt az, aki egyértelműen a munkaidő csökkentése mellett állt. Dolgozatomban már felmerült kérdés, hogy a fizetések visszaesése milyen hatással van a családokra és az egyénekre. Erre a kérdésre részben választ is kapunk a Volkswagen kutatásából. A vállalat 16 százalékkal csökkentette kollektív szerződéssel azoknak a munkavállalóknak a fizetését, akik részt vettek a projektben, amely a vállalatnál dolgozó munkavállalók 87 százalékát érintette. A többség nem élte meg súlyosnak ezt a helyzetet, azonban a többgyermekes, az adóssággal rendelkező, az egykeresős, valamint az alacsonyabb beosztásban vagy a szakképzettség nélkül rendelkező munkavállalók számára nehézségeket okozott ez a változás. A cég igyekezett az így keletkezett hiányosságokat pótolni.³¹

A Volkswagen kutatása alapján nem lehetett egyértelmű konklúziót levonni a kérdésben, mert elmondásuk szerint számos tényezőtől függ a kezdeményezés sikeressége mind egyéni, mind vállalati szinten. Véleményem szerint a kísérlet koncepciója nem tartozik a négynapos munkahét közismert és általánosan elfogadott kategóriájába, amely a 100:80:100 modell alapulvételével jön létre. A modell azt jelenti tehát, hogy a munkaidővel ellentétben munkabér egyáltalán nem csökken. A vállalat számára ez egy nagyon fontos lépés volt a munkahelyek megtartása és a válsághelyzet kiküszöbölése érdekében.

³¹ PROMBERGER, Markus – SEIFERT, Hartmunt – TRINCZEK, Rainer: *Experiences with the Four-Day Week at the Volkswagen Company*, 1999., 29.o.-41.o.

A 100:80:100 modell annyit jelent, hogy a munkabér 100 százalékon tartásával csökkentik a munkaidőt 20 százalékkal, tehát 80 százalékra. A csökkentés mellett a munkáltató továbbra is 100 százalékos produktivitást vár el a munkavállalóktól.³²

A következőkben modernebb kísérleteket fogok tanulmányozni európai viszonylatban. Gyakran hallhatunk arról, hogy a skandináv országokban újabb és újabb reformokat vezetnek be az oktatás, a környezetvédelem, valamint a munkavégzés területén. Finnországban például két évig tesztelték a feltétel nélküli alapjövedelem hatásait. A kezdeményezésben közel kétezer munkanélkülinek biztosítottak havi 560 eurós alapjövédelmet, amihez semmiféle feltételt nem kötöttek. A teszt célja az volt, hogy a feltétel nélküli jövedelem motiválja-e a munkanélkülieket az álláskeresésre úgy, hogy egy szerény alapmegélhetést biztosít számukra. A kutatás vegyes eredményeket hozott és elmondható, hogy egyénfüggő volt a program motivációs ereje. Egyesek vállaltak olyan munkát is, amire ezelőtt nem is gondoltak volna, míg mások ugyanúgy folytatták a korábbi életvitelüket.³³ Tehát nem vonható le a kutatásból egységes konklúzió, mindenesetre érdekes és formabontó kísérletnek bizonyult.

Svédország is kísérletezett a munkaidő csökkentésével. Ezt a hatórás munkanapok bevezetésével próbálták elérni az idősök otthonában dolgozó ápolónők bevonásával a munkabér csökkentése nélkül. A kísérlet anyagi forrása az állami költségvetés volt, ami később a bukását is okozta. Sikeresnek bizonyult a próbálkozás abban a tekintetben, hogy a munkavállalók elégedettsége pozitív volt, a stressz-szintjük csökkent, és az egészségügyi állapotuk is pozitív irányba változott. A projekt során a kieső órák pótlására új munkaerőt kellett bevonni, amely véleményem szerint munkáltatói oldalon hátránnyal hat a munkabér-kifizetések növekedése miatt. A város vezetése azonban kiemelte, hogy ezzel további 17 ápolónak tudott munkahelyet biztosítani. Megállapították, hogy a táppénzköltségek csökkentek, mivel a kevesebb stressz miatt lényegesen kevesebb betegszabadságot használtak fel. A kritikák elérték a kísérletet, melyek legfőképpen a költségeket nehezményezték. A projektet kifogásolók azzal érveltek, hogy a hatórás munkanapok gazdaságilag nem fenntarthatóak, mert a kiadások jóval meghaladják a kísérlet előnyeit.

³² Why trial a 4 day week, *4 day week global*, 2023., <https://www.4dayweek.com/why-pilot>

³³ KANGAS, Olli – JAUHAINEN, Signe – SIMANAINEN, Miska – YLIKÄNNÖ, Minna: *The basic income experiment 2017–2018 in Finland* – 2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162219> (2024.04.01.)

Szintén Svédországban, egy másik kísérlet alanyai azt állították, hogy egyes szektorokban nem működik a napi hatórás munkavégzés. Olyan munkahelyeken lehet ezt megvalósítani, ahol kevésbé kötöttek időhöz és projektekhez a munkavállalók. Ellenkező esetben a felgyülemlett munka mennyisége inkább vezet a stressz-szint emelkedéséhez, mint az, hogy több időt kell a munkahelyen eltölteni.³⁴

Írországból 2021-ben kezdődött egy hat hónapos kísérlet a 4Day Week Global toborzásával, amelyben 12 ír vállalat vett részt. A program a 100:80:100 modell szerint zajlott, és heti 32,7 órára csökkentették a munkaidőt. A modell lényege tehát, hogy a fizetés 100 százaléka jár a munkaidő 80 százalékaért, amiért a munkavállalók 100 százalékos termelékenységet fenntartására vállalnak kötelezettséget. Céljuk a kollektív munkafolyamatok átszervezése volt, amely során az alacsony termelékenységgű tevékenységeket megszüntetik. A felmérések alapján a kísérlet sikeresnek bizonyult. A résztvevő 12 vállalat mindegyike beszámolt a tapasztalatokról. A kutatást egytől tízig terjedő skálán 9,2-re értékelték. A vállalatok 75 százaléka válaszolta azt, hogy mindenképpen folytatná a négynapos munkahetet, 25 százalékuk pedig nem hozott még döntést ezzel kapcsolatban. A kísérletet követően felmérték a munkavállalók munkaképességének változásait. Ezt a munkavállalók maguk pontozták úgy, hogy a valaha elért legjobb teljesítményükhöz képest milyen képességgel dolgoztak a kísérlet alatt. A vizsgálat előtti átlagos 7,16-os pontozás 7,72-re emelkedett. A munkavállalók beszámoltak arról, hogy a munkahelyi időbeosztásuk jóval tudatosabb lett, átgondolták a megbeszélések fontosságát és időtartamát, amelyek rengeteg időt elvettek a hasznos munkaidőből. Bizonyítottan csökkent a fluktuációs szándék, amely számokban kimutatva 11 százalék, valamint a másodállásban dolgozók aránya 17 százalékról 12 százalékra csökkent. A felmérésből az is kitűnik, hogy a munkavállalók nem használták fel a több szabadidőt arra, hogy másodállást vállaljanak.³⁵

Skóciában 2023-ban indult a kísérlet izlandi mintára, amely a leginkább négynapos munkahétnek vélt koncepció alapján nyugszik, azaz heti 32 órás munkavégzésben valósul meg. A munkaidő csökkentésével egy időben a munkavállalók munkabére és egyéb juttatásai nem csökkentek. Egyelőre csak a közszférában dolgozó tisztségviselőket érintette a kezdeményezés.

³⁴ SAVAGE, Maddy: What really happened when Swedes tried six-hour days?, *BBC News*, 2017. [What really happened when Swedes tried six-hour days? - BBC News](#) (2023.11.05.)

³⁵ KELLY, Orla – SCHOR Juliet – FAN, Wen – BEZDENEZHNYKH, Tatiana – GU, Guolin – HUBBART, Niamh Bridson: *The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time - with no reduction in pay: Evidence from Ireland*, University College Dublin, Press., 2022. (10.o.-17.o.)

Eredetileg három hónapos kísérleti projektet indítottak, amit egy évre meghosszabbítottak az irodai dolgozókon kívül a hulladékkezelő munkavállalók bevonásával. Kormányzati szinten nem volt feltétlen egyetértés a négynapos munkahét kapcsán, viszont a projekt tovább folytatódott.³⁶

A már említett Izland abszolút úttörő a négynapos munkahéttel kapcsolatos kísérletekben. 2015-ben elkezdtek egy programot, amely egészen 2019-ig tartott. A munkabér csökkenése nélkül a heti 40 órás munkavégzést heti 35-36 órára csökkentették le. Ebben a kísérletben mintegy 2500 személy vett részt. Az eredményeket az Autonomy brit agytröszt és az izlandi nonprofit Fenntarthatóságért és Demokráciáért Egyesület (ALDA) elemezte. A kutatók sikeresnek találták a programot, ezért a szakszervezetek el is kezdtek tárgyalni a csökkentett munkaidőről vagy a munkarend megváltoztatásáról. Az országban elképesztő változást eredményezett ez a kísérlet, immáron a lakosság közel 90 százaléka dolgozik csökkentett munkaidőben vagy más munkarendben. Ahogyan a hipotézisben is vélelmeztem, a kutatás során bebizonyosodott, hogy a munkavállalók stressz-szintje jelentősen csökkent és számottevően javult a munka és a magánélet egyensúlya.

2018 februárjában Németországban elkezdtek kísérletezni a fémipari munkavállalók körében. Az ország közel legnagyobb szakszervezete, az *IG Metall* tárgyalásokat folytatott egyes vállalatokkal annak érdekében, hogy projektek keretein belül heti 32 órától 28 órára csökkentsék a munkavállalók munkaidejét. Ez a kísérlet több, mint egymillió személyt érintett. Céljuk az volt, hogy megvizsgálják a négynapos munkahét vonzerejét és fenntarthatóságát. Érveltek a program mellett továbbá azzal, hogy így csökkenthetik az elbocsátások számát, valamint a munkahelyek megtartására is pozitív hatást gyakorolhat. A kutatás során a munkabér arányos csökkentése mellett került sor a munkaidő csökkentésre.³⁷ Véleményem szerint nagyon szűk réteg az, aki ezzel a feltétellel is a kevesebb munkaidő mellett tenné le szavazatát. A bércsökkenés nemcsak a társadalmi státusz visszaesésével járhat, de számos család és egyedülálló munkavállaló életét megnehezítheti. A döntést számos tényező befolyásolhatja,

³⁶ JOLY, Josephine – HORVÁTH, Ferenc: Négynapos munkahét: hol vezették be, és mik az eddigi tapasztalatok, *Euronews*, 2022. <https://hu.euronews.com/next/2022/06/06/negynapos-munkahet-hol-vezettek-be-es-mik-az-eddigi-tapasztalatok> (2024.01.01.)

³⁷ ANTAL, Miklós – PLANK, Barbara – MOKOS, Judit – WIEDENHOFER, Dominik: Is Working Less Really Good for the Environment? A Systematic Review of the Empirical Evidence for Resource Use, Greenhouse Gas Emissions and the Ecological Footprint, *Environmental Research Letters*, 2021, 1.o.-16.o. (2023.11.21.)

amivel a kutatás is foglalkozott. Ilyen lehet a családi állapot, az anyagi feltételek vagy a társadalmi környezet.

Az Egyesült Királyságban egy hat hónapos kísérlettel indult a kezdeményezés. Kifejezetten az egyéni jólétre, a vállalkozások termelékenységére, a környezetre és a nemek közötti egyenlőségre gyakorolt hatás megfigyelésére irányult a program. A projektben 70 brit vállalat és közel háromezer munkavállaló vett részt, amit a Cambridge-i és az Oxford Egyetem, valamint a Boston College kutatói irányítottak. Részt vettek még a 4 Day Week Global és a 4 Day Week UK Campaign elnevezésű csoportok is. A kísérletben résztvevő munkavállalók a 100:80:100 modell szerint dolgoztak.³⁸

Miközben napjainkban világszerte különböző vállalatok próbálkoznak a négynapos munkahét bevezetésével, addig Görögországból a hatnapos munkahétről hallhattunk 2024 nyarán. Nehéz pontos konzekvenciát levonni a cikkekből a nagyfokú társadalmi érdekltség és a sajtó torzítása miatt. A görög kormány az ország gazdaságát tervezte fellendíteni ezzel a szabályozással, valamint a munkaerőhiány és az elöregedő társadalom okozta hátrányokat kívánták kiküszöbölni. A szakszervezetek értetlenül álltak a megfontolás előtt, hiszen világ- és Európa-szerte a négynapos munkahét bevezetésére törekednek a vállalatok. Kiderült azonban, hogy a helyzet mégsem volt akkora horderejű, mint ahogyan a sajtóban olvashattuk. A szabályozás szerint a munkáltató döntésén áll, hogy lehetőséget ad-e a munkavállalóknak arra, hogy kivételes körülmények között heti 48 órát dolgozzanak. Ez előfordulhat a hirtelen megnövekedett munkaterhelés esetén egyes ágazatokban, mint például az ipar, a mezőgazdaság, a kiskereskedelem, vagy a megszakítás nélkül működő munkáltatók esetén. Ezért a többletmunkáért a munkavállalók munkanapokon 40 százalékos bérpótlékot kapnak, ünnepnapokon pedig 115 százalékot. 2023-ban egyes görög szigeteken a vendéglátóipar végleg elbúcsúzott az ötnapos munkahétől, tekintve, hogy az ott dolgozó idénymunkások 7 napból hetet dolgoznak. Ezzel a lépéssel teljesen kizsigerelik a helyben élő munkásembert a gazdaság fejlődése érdekében, mivel az ország legnagyobb bevételi forrása a turizmusból ered. Több munkajogász és politikus is felszólalt a szabályozás ellen, melyre válaszolt a munkaügyi és szociális miniszter. Elmondta, hogy szó sincs az hatnapos munkahét bevezetéséről, ez a lehetőség csak kivételes esetekben alkalmazható a munkáltató által. Ezt a lépést a kritikusok a

³⁸ JOLY, Josephine – HORVÁTH, Ferenc: Négynapos munkahét: hol vezették be, és mik az eddigi tapasztalatok, *Euronews*, 2022. <https://hu.euronews.com/next/2022/06/06/negynapos-munkahet-hol-vezettek-be-es-mik-az-eddigi-tapasztalatok> (2024.01.01.)

munkavállalói jogok korlátozásának vélték. Szerintük a jobb életminőséghez, termelékenységhez és munkakörülményekhez a rövidebb munkaidő vezet, nem pedig a hosszabb. Többször említettem a dolgozatban, hogy a hosszú munkaórák hibákhoz vezethetnek, mely a gazdaságra kártékony hatással van. A görög kormány tavaly fogadta el az új munkajogi szabályozás kibővítését, amely tartalmazza a próbaidő 6 hónapra való csökkentését, a garantált szabadnapokat, továbbá a tisztességes felmondás feltételeit. Lehetőséget adott a munkavállalónak, hogy akár két másodállást is vállaljon, illetve napi 13 és heti 78 órát dolgozzon. Megemelték továbbá a minimálbért, melyet 2027-ben a kormány tovább kíván növelni. A hatnapos munkahét néven elterjedt rendelkezés nagy mértékben érinti hátrányosan azokat a nőket, akik háztartást vezetnek, hiszen a heti 40, azaz napi 8 órás munkavégzés is nagy szervezési feladatot igényel egy anya számára. Görögországban általánossá vált, hogy a heti 40 óránál jóval többet dolgoznak a munkavállalók meglehetősen alacsony bérezés mellett. A 2022-es világranglistát nézve a görögök hetedik helyen végeztek a tekintetben, hogy mely országban a legmagasabb az átlagos munkaórák száma.³⁹ Ha összehasonlítjuk ezt az új szabályozást a magyar munkajogi rendszerrel, láthatjuk, hogy a cikkek rendkívül túlzóan mutatták be a hatnapos munkahét koncepcióját. Az Mt. szerint ugyanis a napi munkaidő legfeljebb 12 óra, a heti munkaidő legfeljebb 48 óra lehet.⁴⁰ A döntés pedig a munkáltató kezében van, hogy él-e a jogszabály adta lehetőségeivel és több óraszámot adja ki a munkaidőt az alkalmazottaknak.

³⁹ SCHULTZ Antal: *Négynapos munkahét helyett inkább már a hatnapossal kacérkodik Görögország* - 24.hu <https://24.hu/kulfold/2024/07/27/gorogorszag-negynapos-hatnapos-munkahet-trend-sztrajk-szakszervezet/> (2024.08.12.)

⁴⁰ Mt. 99.§

3. Magyarországon végzett kísérletek

Magyarországon az ANTAL Miklós által vezetett MTA-ELTE Lendület Új Vízió Kutatócsoport számos tanulmányt készített a munkaidő csökkentésének témájában. 2023-ban írt tanulmányában új vízióként vizsgálták meg a munkaidő csökkentését.⁴¹ A Covid-járvány ideje alatt kialakított sürgősségi megoldásokat ez a tanulmány úttörőnek tekinti, amely megoldások között fellelhető a hibrid munkavégzés, a home-office és a szükséghelyzet idején keletkezett különböző munkahelyi problémák kezelése. A munkahelyek és munkakörök eltérő minősége miatt nem biztosítható mindenkinek egyenlő mértékben és azonos módon a munkaidő csökkentése. A kutatócsoport a munkaidő csökkentésének vizsgálata előtt a munkaidő, mint fogalom meghatározásával kezdte a munkát, amely egyszerű feladatnak tűnhet, azonban mégis nehéznek bizonyult. Tekintettel például arra, hogy a KSH 2023-as adatai szerint több száz munkatípus létezik Magyarországon, amelyek vonatkozásában lehetetlen mindegyikre ugyanazt a munkaidő-fogalmat megállapítani.⁴² A szakirodalom szerint 25 féle munkaidő indikátor létezik, amely a vizsgált téma szempontjából nagy jelentőséggel bír. A munkaidő vizsgálatánál lényeges szempont a munka jellege is. Ennek tükrében várhatóan megbízhatóbb eredmény születik azoknál a munkatípusoknál, amelyek esetében kontrolláltan és változatlan keretek között végeznek munkát. Esetükben legtöbbször a munkának kézzelfogható és szemmel látható eredménye van.⁴³ Antal egy korábbi kutatása a munkaidő minősége és a munkaidő-csökkentés kivitelezhetősége szerint csoportokra osztotta a munkavállalókat, melynek eredményeképpen hat féle csoportot különböztethetünk meg. Ebből a hat csoportból három tipikus és három atipikus munkaidő kataszter létezik.⁴⁴

A tipikus kataszterek azonos vonása a munkahely vonatkozásában figyelhető meg, miszerint a munkavállalók jellemzően a munkáltató által megjelölt munkavégzési helyen dolgoznak, amely helyen töltött idő után kerül kiszámításra a munkabér. Az első ilyen kategória a *kívülről szabályozottak* csoportja, ahova leginkább az ipari vagy a gyári munkások, illetve a kereskedelmi vagy a szolgáltatói tevékenységet végző munkavállalók tartoznak. Szemléletüket az jellemzi, hogy a hatékonyságot tartják a legfontosabb munkavállalói eredménynek. Tehát a

⁴¹ ANTAL Miklós: A munkaidő-csökkentés mint új vízió? - MTA ELTE Lendület Új Vízió Kutatócsoport, *Educatio*, Budapest, 2023.

⁴² KSH (2023) – Központi Statisztikai Hivatal: *Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere* <https://www.ksh.hu/docs/szolgaltatasok/hun/feor08/feorlista.html> (2024. 09. 10.)

⁴³ ANTAL Miklós: i.m. 587.o.

⁴⁴ LUKÁCS Bence – ANTAL Miklós: *Six clusters with radically different outlooks in terms of working time arrangements and potential reductions*, 2023., 9.o.-13.o.

kutatás fő témáját tekintve, azaz a munkaidő csökkentésével esetükben nem várható a produktivitás növekedése. Általában alacsony fizetés jellemző rájuk, ezért esetükben kizárólag a fizetés megtartása mellett kerülhet sor a munkaidő csökkentésére. A *jelenlét orientáltak* csoportjába leginkább az irodisták, takarítók, bolti eladók és képzettséghez nem kötött munkakörökben dolgozó munkavállalók tartoznak. Szintén alacsony fizetés jellemző rájuk, azonban esetükben lehetőség van a munkaidő formális csökkentésére a munkabér arányos csökkentése nélkül. A tipikus munkaidő-kataszterek utolsó csoportjába tartoznak a *túlhajszoaltak*. Ők a tanárok, az egészségügyi dolgozók és egyéb felső-, illetve középfokú végzettséget igénylő foglalkozásokat végző munkavállalók. Munkaórájuk száma tipikusan magas, melyet gyakran kell változtatniuk, sok esetben a hátrányukra. A munkaidő-nyilvántartásban megfigyelhető náluk a rengeteg túlóra, amelynek redukálásával, illetve - a Magyarországon ezekre a hivatásokra jellemző - munkaerőhiány kiküszöbölésével kerülhet sor a munkaidő csökkentésére.⁴⁵ Véleményem szerint ez a munkavállalói csoport az, ahol a legvalószínűtlenebb a négynapos munkahét megvalósíthatósága a mai egészségügyi és oktatási helyzetre is tekintettel. A kutatás is alátámasztja ezt a gondolatom azzal, hogy az egész munkakultúra változására lenne szükség ahhoz, hogy ez a munkavállalói csoport is esélyt kapjon a túlhajszoaltság megszüntetésére.

Az atipikus kataszterek általában a munkavégzés helyét, vagy idejét tekintve térnek el a konvencionálistól. A munkakör jellege miatt nincs meghatározott munkavégzési hely, mert az a hely jellemzően a munkavállaló, az ügyfelek otthona, az utak, illetve a közterületek. Az *úton lévők* csoportjába tartoznak például a postások, a sofőrök, a futárok, valamint a szállítmányozók. Munkaidejüket tekintve az e munkavállalói kataszterbe tartozók nem térnek el a tipikustól, viszont nagyfokú alkalmazkodást követel meg az ilyen jellegű munkakör a munkahely változatossága miatt. Munkaidejük jól mérhető, melyet a modern megfigyelő eszközök segítségével, például GPS-rendszerrel pontosan meg is tudnak állapítani. Ezzel akár a munkaidő-nyilvántartás vezetésében tanúsított munkavállalói rosszhiszemőség is kizárható, mely korábban, a modern rendszerek előtt az ilyen jellegű foglalkozásoknál magas gyakorisággal fordult elő. Megállapítható, hogy munkaidejük csökkentése a közlekedési balesetek kockázatát, valamint a mindennapi autós forgalmat is pozitív irányba mozdíthatja elő. Tipikusan a platformmunkákra jellemző a teljesítményalapú bérezés,⁴⁶ mely a munkaidő

⁴⁵ANTAL Miklós: i.m. 589.o.

⁴⁶ARANY László – POPOVICS Péter András: The New Type of Employment: the Specificity of the Platform Economy and Platform Work, *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 2024., 78.o.

csökkentésének szándékát nem mozdítja elő a munkavállalókban.⁴⁷ Mivel a munkaidejükkel arányosan a munkabérük is csökkenni fog, ezért azt gondolom, hogy fennáll a lehetősége annak, hogy nem szívesen mondanak le a bevételről a munkaidejük csökkentésének érdekében.

Szintén atipikus kataszterek közé sorolható az *önkizsákmányolók* kategóriája. A csoport részét képezik a menedzserek, a felsőfokú végzettséget igénylő foglalkozások, az egyéni vállalkozók, valamint a gazdálkodók. Tevékenységük kevésbé kötött a munkahelyhez, munkaidejük rugalmasabb az előzőekben említett csoportokhoz képest, valamint belső munkavégzési motiváció jellemzi őket. Munkaidő-adatokkal általában nem rendelkeznek, azonban a munkaidő csökkentése esetükben korlátok nélkül kivitelezhető. Általánosságban magas fizetésben részesülnek, így a csökkentés nem lenne megterhelő számukra akkor sem, ha az a bevételek arányos csökkenése mellett történne. Az ilyen munkakörökben dolgozó munkavállalók személyi beállítottsága miatt sokszor önmaguk kárára, de nem képesek a munkaidejük csökkentésére annak ellenére sem, hogy nagy szükségük lenne a pihenésre. A csökkentés pedig nem okozna hátrányt a megélhetésükben sem. A *kényelmesek* csoportjába azok a felsőfokú végzettségű munkavállalók tartoznak, akik alkalmazottként dolgoznak. Relatív alacsony munkaórákkal rendelkeznek, bérezésük pedig általában nem teljesítmény, hanem munkaidő alapú. A munkaidő csökkentésének kérdésében kevésbé érdekelt csoport, mert ez a változás nem feltétlenül jelentené számukra a munkateher csökkenését, viszont a bérezését negatív változást nagyobb eséllyel. A munkaidőadatok esetükben rendkívül nehezen mérhetőek az adatok hiányára vagy pontatlanságára tekintettel.⁴⁸

Szintén az ANTAL Miklós által vezetett kutatócsoport vizsgálta azt, hogy melyek azok a strukturális tényezők, amelyek kialakítják a munkavállalói motivációt. Ezeknek a kutatási eredményeknek szintén nagy jelentősége van a munkaidő csökkentésének vizsgálatakor, mert segít megérteni, hogy az egyes munkavállalók és a nemek közötti különbségek milyen mértékben befolyásolják a munkaidő csökkentésének szükségességét és népszerűségét. A motivációt is vizsgálta a kutatócsoport, hogy kit, és milyen belső motiváció mozgat a munkavégzése során. A változó világnézettel egyre inkább változik a munkához való hozzáállás hazánkban is. A kutatás szerint elmúlt évtizedekhez képest a családdal töltött idő jelentősen felértékelődött. Az édesanyák több időt töltenek gyermekeikkel, viszont emiatt a munkavégzéshez való hajlandóság őket tekintve inkább csökkenő tendenciát mutat. Eltérő

⁴⁷ ANTAL Miklós: i.m. 589.o.

⁴⁸ ANTAL Miklós: i.m. 590.o.

képet fest maga a motiváció is a vállalatok különbözősége miatt. Annak ellenére, hogy a munkavállalók szinte mindegyike kedvelte a kísérletet, a munkáltatók oldalán sokszor komoly fejtörést okoztak a projektek. Más megközelítésben a kisvállalatoknál sokkal inkább jelentett hatékonyságesebb a munkaidő csökkentése, mint a nagyobb multinacionális esetében.⁴⁹

A kutatás vizsgálta továbbá a munkáltatói oldal motivációit a munkaidő csökkentésének szempontjából. Mint az a dolgozatban több fejezetben, a kutatásból is kitűnik, hogy a munkavállalói érdekek többségben állnak a rövidebb munkahét bevezetése kapcsán, a munkáltatói oldalon álló pozitívumokhoz képest. Ez főként olyan munkakörökben képzelhető el, amelyek esetében a munkaidő és a produktivitás pontosan mérhető. Olyan szektorokban, ahol a lemorzsolódás nagy hátrányt okoz a munkáltatónak – például a hosszú betanulási idő vagy a vállalatorientált ismeretek elsajátítása miatt –, ott be kell vetnie bizonyos eszközöket a munkavállalók megtartása, illetve toborzása érdekében. A költségek csökkentésére is kiváló megoldást jelenthet a munkaidő csökkentése úgy, hogy a megnövekedett munkabér-igény a munkaidő csökkentésével helyettesítő. Előfordulhat, hogy munkavállalói nyomás hatására a munkáltató kénytelen dönteni a munkaidő csökkentése mellett akkor, ha a szervezetnél erős szakszervezeti tevékenység zajlik. Ezt azonban csak olyan munkavállalói pozícióban lehet ezt megtenni, amelynek pótlása rendkívül nagy erőfeszítéssel járna a munkáltató számára.

Így a kutatás szerint sokszor nem kapunk megfelelő képet a munkaidő csökkentésének valós nehézségeiről, ezért azt gondolhatjuk, hogy ez a fajta csökkentés olyan megoldást nyújt, ahol mindenki nyer. A valóságban sokkal összetettebb feladat, amelyet a rendkívül változatos munkakörök és ideológiák nem könnyítenek meg. Hogy a jövőben számíthatunk-e arra, hogy a legtöbb munkakörben négy napot dolgozhatunk, ANTAL szerint szinte lehetetlen.⁵⁰

A magyar nagyvállalati szektorban elsőként a Magyar Telekom Nyrt.⁵¹ kísérletezett a négynapos munkahét bevezetésével. Kezdetben, azaz 2022 őszén 150 munkavállalóval tesztelték, majd tavasszal újabb kísérletet indított a vállalat. A Telekom változatlan bérezéssel és heti 32 órás munkavégzéssel elindította a programot, mellyel felkeltette a sajtó érdeklődését.

⁴⁹ HIDASI Kata – VENCZEL Tímea – ANTAL Miklós: Working time reduction: Employers' perspectives and eco-social implications – ten cases from Hungary - *European Journal of Social Security* – 2023.

⁵⁰ ANTAL Miklós: i.m. 591.o.-593.o.

⁵¹ A Magyar Telekom Távközlési Nyilvánosan Működő Részvénytársaság Magyarországon, amely a telekommunikációs és infokommunikációs szolgáltatásokat tekintve teljeskörű lefedettséggel rendelkezik mind a magánszemélyek, mind a vállalatok körében. Ld. még részletesebben: Magyar Telekom, *Wikipedia*, https://hu.wikipedia.org/wiki/Magyar_Telekom

A cégen belül négy eltérő területet vont be a kísérletbe, köztük az ügyfélszolgálati és ügyfélkapcsolati területeket. Az akkori személyzeti igazgató, FRIEDL Zsuzsanna elmondta, hogy a vállalattól nem újdonság a kísérletezés és nagy reményeket fűz a projekthez. Azt várták, hogy javulni fog a munka és a magánélet egyensúlya, valamint a munka hatékonysága is pozitív változásokat is mutat majd.⁵² Az első négy hónap tapasztalatait egy konferencia keretein belül osztották meg, ahol a személyzeti igazgató pozitívként emelte ki, hogy nagyvállalat lévén a Telekomnak számos területről lehetőség nyílik a tapasztalatgyűjtésre. A kísérletben részt vettek olyan munkavállalói csoportok, amelyek főként cégen belüli tevékenységet folytatnak, valamint olyan osztályok is, amelyek vállalaton kívüli ügyfelekkel dolgoznak. Hipotézisük alapján a kísérlettel nemcsak a vállalaton belül érhetnek el nagy változásokat, hanem egész országra kiterjedő hatása lehet a kezdeményezésnek. A pilot eredményeképpen vélelmezték, hogy a négynapos munkahétnek meglehetősen erős behúzó, illetve benntartó ereje lehet a személyügy szempontjából. A Telekom vezetőségében nem volt kérdés, hogy három egybefüggő napot szeretnének pihenőidőként meghatározni, azonban azt, hogy melyek ezek a napok, illetve csapaton belül mindenki egyszerre tölti-e a pihenőnapját, annak eldöntését az adott munkavállalói csoport vezetőjére bízták.

A levelezésekkel foglalkozó munkacsoport esetében egyik hónapban hétfőtől csütörtökig osztották be a munkaidőt, majd az azt követő hónapban keddtől péntekig dolgoztak a munkavállalók. MÉRY Katalin, a Telekom ügyfélszolgálati igazgatója számolt be a kerekasztal-beszélgetés során arról, hogy a kísérletbe bevont csapatainál a négynapos munkahét közel 10 százalékos produktivitásnövekedést eredményezett, valamint a 16 hét során az itt dolgozó munkavállalók 92 százaléka vallotta önmagát boldognak. A munka és magánélet egyensúlyának kérdésében 95 százalékuk nyilatkozott pozitív előmozdulásról.

A Telekom igyekezett a legfőbb célt, vagyis a munkavállalók elégedettségét szem előtt tartva lefolytatni a pilot programot. Hetente mérték a munkavállalók emocionális állását elégedettségi kérdőívekkel, melyben azonos kérdéseket tettek fel annak érdekében, hogy a tendencia jól követhető legyen.⁵³

⁵² Magyar Telekom to Introduce Four-Day Working Week - *Diplomacy and Trade*, 2022.06.09. <https://dteurope.com/business/magyar-telekom-to-introduce-four-day-working-week/> (2024. 02. 20.)

⁵³ Telekom HU "Lehet 4?" Youtube, 2022.11.15. - https://www.youtube.com/watch?v=li_76wzZ4qc

A vállalat a teljesítmény 10 százalékos javulásról számolt be a pilot előtti kutatáshoz képest, emellett a programban részt vevő munkavállalók 94 százaléka volt elégedett a programmal, valamint a paradigmaváltás ötletével. A munkavállalók 90 százaléka volt az, aki hajlandó lenne folytatni a kísérletet, vagy akár átállni erre a megoldásra.⁵⁴ Az első féléves teszteredmények azt mutatták, hogy a 100:80:100 alapú modellt figyelembe véve a teljesítmény csak 90 százalékot ért el a 100 helyett, ezért próbálták meg 2023 februárjától a 36 órás munkahetet.⁵⁵

A kerekasztal-beszélgetés keretei között a Libri-Bookline Nyrt. igazgatója, SZELECZKY Noémi beszámolt a Libri négynapos munkahéttel kapcsolatos kísérletéről és a tapasztalatokról. A programot a munkaidő heti 34 órára való csökkentésével és a munkabér változatlanul tartásával folytatták, amely azt eredményezte, hogy heti négy napi 8,5 óra munkaidő került beosztásra. A bejelentést követően két hét állt a munkavállalók rendelkezésére, hogy átgondolják, részt kívánnak-e venni a programban. A 138 megkérdezett munkavállalóból 137 igennel válaszolt, vagyis egyetlen munkavállaló maradt az ötnapos munkahét rendszerében. Az osztályokon átívelő, projekt jellegű munkakörök és a munkakör jellegéből adódóan kulcsfontosságú kommunikáció miatt egységesen péntekre kötötték ki a pihenőnapot. Egyes munkavállalói csoportokat illetően törvényi kötelezettségük, vagy az ügyfelek kiszolgálásának szükségessége okán kivitelezhetetlen, hogy egységesen, pénteken töltsék otthon a pihenőnapjukat. A vállalat gondoskodott azonban arról, hogy a négynapos munkahét előnyeit ők is élvezhessék, viszont a nap, amelyet a hétvégéken kívül otthon töltenek cserélődik, így az egybefüggő három pihenőnap nem biztosítható a számukra.

NYITRAI Orsolya, a Codecool programozóiskola HR-managere szintén beszámolt a saját kísérletükről, amely 2022 májustól augusztus végéig zajlott, majd szeptember elsejével bevezetésre került a négynapos munkahét. Iskola lévén nem tehették meg azt, hogy egy teljes nap kimaradjon az oktatásból, ezért a négynapos munkahetet minden második héten alkalmazzák. A különböző munkavállalói csoportok rotálódnak a munkanapok között, főként azok, akik a diákokkal vagy ügyfelekkel állnak kapcsolatban. A kísérlet specialitása, hogy a cég tulajdonságából adódóan a hétfő és a péntek a legeseménydúsabb nap, ezért pihenőnapként a szerdát határozták meg.⁵⁶

⁵⁴ RAB Henriett: A négynapos munkahét munkajogi anomáliái és HR aspektusai, *Miskolci Jogi Szemle*, 17. köt., 2.sz., 2022., 336.o.-344.o

⁵⁵ Sajtóközlemények – Magyar Telekom, Budapest, 2022.11.23. https://www.telekom.hu/rolunk/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/2022/november_23

⁵⁶ Telekom HU "Lehet 4?" YouTube, 2022.11.15. https://www.youtube.com/watch?v=1i_76wzZ4qc

A Telekom év eleji sajtóközleményében tudatta, hogy a kísérlet második szakaszát 2024 elején kielemezték, majd arra a döntésre jutottak, hogy február 29-én befejezik a négynapos munkahéttel kapcsolatos kísérleteket. A modellt továbbra sem tudták alkalmazni a vállalat egészére, valamint a munkavállalók többsége nem tudta a hatékonyságát fenntartani. A projekt megszüntetésének oka volt továbbá, hogy rendkívül nehéz szervezési folyamatokat igényelt a különböző feladatcsoportok összehangolása. Megállapították, hogy nem működhet minden területen ez a stratégia és nem minden munkavállalóra hat előnyösen. Egy nagyvállalati struktúra megköveteli azonban az egységességet és a megfelelő szervezést. A munkavállalói elégedettséget vizsgálva meglepőnek tűnhet a megszüntetés melletti döntés, mert a korábbi elemzések során jelentős javulásról számoltak be a dolgozók. Mint azt korábban említettem a munkavállalók 10 százalékos javulást hoztak az eredményesség tekintetében, amely nem felelt meg a tervezett 100:80:100 modellnek. Emiatt a Telekom a következő szakaszban a 100:90:100 modellt vette célba, amely 36 órás munkahetet jelentett az eredetileg tervezett 32 órás munkahét helyett.⁵⁷

A vállalat beszámolója alapján a fix munkaidőben és beosztással rendelkező munkavállalókat figyelembe véve, illetve a feladatalapú munkakörökben nem volt megvalósítható a négynapos munkahét. Az indokolás szerint a műszaki hibaelhárítással foglalkozó, valamint az ügyfélszolgálati munkakörök esetében a feladatok összehangolása rendkívül nehezen működött, így kijelentették, hogy ezeken a területeken nem valósítható meg a rövidített munkahét. A munka és magánélet egyensúlyának megteremtése a munkavállalók nyilatkozata szerint sérült amiatt, hogy 9-10 óra munkavégzés után nehezebben tudják megoldani a gyermekük szállítását az iskolából haza, illetve egyéb elfoglaltságokra, továbbá a nap hátralévő része is lerövidült, amelyet a családra fordíthattak volna. A problémára a vállalat nem tudott mindenkinek megfelelő megoldást találni. Korábban is kiemelték, a szervezési nehézségeket a munkaidő-beosztás kapcsán, amelyet továbbra sem sikerült kiküszöbölni. A munkavállalói csoportok egy része pénteken, más része pedig hétfőn vette ki a plusz szabadnapját, amely a munkaidő összehangolásában az egyes csoportok között aránytalan nehézséget okozott a Telekom számára. RÉKASI Tibor, a vállalat vezérigazgatója bejelentette, hogy a négynapos munkahétre törekvő kísérletek nem folytatódnak, viszont újabb megoldásokat keresnek a

⁵⁷ Sajtóközlemények – Magyar Telekom, Budapest (2024.02.20.) MÁSFÉL ÉVNYI TESZTIDŐSZAK UTÁN LEZÁRJA A 4 NAPOS MUNKAHÉT PILOT IDŐSZAKÁT A TELEKOM, NEM LESZ VÁLTOZÁS A MUNKARENDBEN - Sajtóközlemények - Sajtószoa - Magyar Telekom

munka és magánélet egyensúlyának pozitív irányba történő befolyásolására. A kísérlet nem tekinthető sikertelennek, mert számos egyéb vállalatnak iránymutatást adott, illetve levonható a tanulság, hogy Magyarországon a négynapos munkahét jelenlegi jogszabályi keretek között nem valósítható meg.⁵⁸

Újabb magyar mintaként említhető meg egy pécsi szoftverfejlesztő cég, akik pilot programként vezették be a négynapos munkahetet. Ezt napi 9 órás, úgynevezett hibrid munkavégzésben határozták meg, amely a 100:90:100 modellnek feleltethető meg. Nehézségként élték meg a jogszabályi akadályokat, illetve a forma megvalósíthatóságát. Hibridnek nevezhető, mert a cégen belül nem minden munkavállaló vett részt a kísérletben. A tapasztalatok alapján jól működött a program, ezért szeretnék a jövőben is megtartani a négynapos munkahét formáját. Érdekességként emelte ki az ügyvezető, hogy a fiatal munkavállalóknak emelkedett a bérigénye a hosszabb szabadidő okozta többletkiadásaik miatt, pedig a munkaidő csökkentése felfogható kompenzációnak a fizetésemelés hiányára tekintettel.⁵⁹

⁵⁸ WEILER Vilmos: Imádták az elején, most mégis megszüntetik – *Telex* Telex: Imádták az elején, most mégis megszüntetik – utánajártunk, miért vezeti ki a Telekom a 4 napos munkahetet (2024.02.20.)

⁵⁹ BIHARI Ildikó: *i.m.* 27.o.

IV. A négynapos munkahét szociális és pszichológiai hatásai

1. Előnyök és hátrányok a munkáltató és a munkavállaló oldalán

A négynapos munkahét legkiemelkedőbb előnye munkavállalói oldalról a munka és magánélet egyensúlyának javítása, a munkahelyi stressz csökkentése, valamint a kiégés veszélyének elkerülése azáltal, hogy a munkavállalónak hosszabb regenerálódást biztosít, emellett társas kapcsolatainak ápolására is több idő jut. Egyes meglátások szerint lehetséges a négynapos munkahéttel az energiafogyasztás csökkentése, tehát fenntarthatósági okokból is előnyös lehet.

ANTAL Miklós véleményét fejtette ki a témában a Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi Szakosztályának kerekasztal-beszélgetésén. Hátrányként megállapította, hogy a munkaidő csökkentése akár a társadalmi státuszt is befolyásolhatja. Ez abban áll, hogy a hátrányos helyzetű munkavállalóknak létbizonytalanságot eredményezhet a munkaidő csökkentése, amennyiben az a munkabérük arányos csökkentésével jár. Munkáltatói oldalról előnyként nevezte meg a produktivitás növelését. Számos kutatás kimutatta, hogy a munkaidő csökkentése nem jár feltétlenül a hatékonyság csökkenésével, sőt egyes esetekben még emelkedő tendenciát is mutatott. Elmondható, hogy HR-szempontról is előnyt jelenthet a toborzásnál az, hogy a munkát keresőknek imponál a négynapos munkahét koncepció. Ez az állítás ugyancsak igaz a munkaerő megtartás szempontjából is. A kutatás kiemelte a fenntarthatóságot előnyként a munkaidő és a munkába járás csökkenésével. Szintén pozitívum a rekreációra fordított idő növekedése, ami a munkavállaló mentálhigiénés állapotára, mentális egészségére és ezzel összefüggésben egészségi állapotára is kihat.

A már sokszor említett munka és magánélet egyensúlya, valamint a kiégés is ebbe a kategóriába sorolható. Ahhoz, hogy a munkavállaló megfelelően és kiegyensúlyozottan tudja a munkáját végezni, jelentős befolyásoló tényező a családi élete. Az ember általános emocionális beállítottságából kifolyólag nehezebb a munka és a magánélet elkülönítése. A kutatás szerint a családi életünket nehezebb hátra hagyni akkor, ha a munkahelyünkön vagyunk.⁶⁰ A munkahely és a család ugyanazon alapokon nyugszik, melyek az idő, energia és a figyelem. Sokszor nagy kihívás lehet megfelelően teljesíteni mindkét területen. Ezért a folytonos leterheltség az egyén

⁶⁰ SZTÁNYI-SZEKÉR Barbara – HÖGYE-NAGY Ágnes – SZEMÁN-NAGY Anita: A családi élettel, párkapcsolattal való elégedettség és a munka-magánélet egyensúly összefüggései a gyermekes nők életében, *Új munkaügyi szemle*, 2023., 23.o.

állandó feszültségérzetéhez, a munkahelyi stressz megéléséhez, majd kiégéséhez is vezethet.⁶¹ A Világgazdasági Fórum (WEF 2022) megvizsgálta a kiégés gazdasági hatásait költségekben, melyet 322 Mrd USD-ra becsültek. A mentális és az ezzel kapcsolatban álló egészségügyi megbetegedések gyakorisága miatt a 2030-ra becsült összeg 16 ezer USD. Az Amerikai Stressz Intézet (The American Institute of Stress) 2021-es kutatása szerint az USA éves stressz költsége nagyjából 300 Mrd EUR, az egészségügyi és szociális költségek 103 Mrd EUR, valamint a termelékenység csökkenése által keletkezett költséget 242 Mrd euróra becsülik.⁶²

A csökkentett munkaidőt emberi erőforrás szempontból is érdemes megvizsgálni. A munka világába újonnan kikerülő Z generáció megértése és foglalkoztatása egyesek szerint nagyobb kihívásokat okoz a munkahelyeken, mint elődjeik esetében. Egy kísérlet megvizsgálta ennek a generációnak a tudáshoz és tapasztalathoz mért igényeit, amely kitér a csökkentett munkaidő toborzási szempontú előnyeire is. Az eltérés főként abban mutatkozik meg, hogy készség-szintű informatikai ismeretekkel rendelkeznek, ezért ebben a tekintetben számottevően meghaladják a korábbi években született munkavállalókat. Idegen nyelvi – amely legtöbbször az angol nyelv – ismereteikben is megelőzik az idősebb generációkat, amely tudás szintén az informatikai ismeretekhez köthető. Jellemző rájuk, hogy nagy motivációval rendelkeznek a tanulás és a karrierépítés iránt. A munkaidő kérdéskörét tekintve az 511 megkérdezett fiatalból több, mint 200 fő tartotta fontosnak a munkahelyválasztás szempontjából a rövidített munkahetet, közel 180 főnek inkább semleges és több, mint 100 fő egyáltalán nem tartja fontosnak, hogy kevesebbet dolgozzanak, mint a megszokott. Ennél hangsúlyosabb tényezőnek tartották a rugalmas munkaidő-beosztást, a kötetlen munkaidőt, a részmunkaidőre való hajlandóságot, továbbá a kiszámítható munkaidő-beosztást. Ez utóbbi megjelölendő kategóriára voksoltak a legtöbben. Egy másik témakörben a leglényegibb tényezőnek jelölték a munka és magánélet egyensúlyának biztosítását a munkahelyen. Számszerűsítve 477 szavazó tartotta fontosnak, 26 szavazó semlegesnek és 6-an voksoltak amellett, hogy egyáltalán nem fontos számukra ez a munkahelyi komponens.⁶³

Ezek az adatok elképesztő képet mutatnak arról, hogy a munkaidő problematikájával foglalkozni kell, és valamilyen változtatásra lenne szükség. Innen is megmutatkozik, hogy a

⁶¹ SZTÁNYI – HÖGYE – SZEMÁN: i.m. 19.o.

⁶² BIHARI Ildikó: i.m. 27.o.

⁶³ SIMON Dóra – DAJNOKI Krisztina: Munkáltatói márkaépítés és tehetségvonzás, kérdőíves preferencia vizsgálat a Z generáció körében, *Új munkaügyi szemle*, V. évf. 2024/1. sz., 1.o.-35.o.

nagy gazdasági gépezetben az egyén, mint munkavállaló milyen fontos mozgatórugó. Minden munkáltatónak érdemes lenne elgondolkodnia az alternatív megoldásokon és azon, hogy a saját helyzetében milyen változtatásokat tudna eszközölni az egyén jóléte érdekében.

KIRÁLY Zsolt üzleti oldalról próbálta megközelíteni a kérdést, amelyre a Covid-járványnak nagy hatása volt abban, hogy a kísérletezéseket megindítsák. Számos munkahely vezette be a home-office-t, amely megmutatta azt, hogy vannak egyéb alternatív megoldások a munkavégzésre. Olyan munkáltatók is próbálkoztak ezzel az akkor rendhagyó paradigmával, ahol ez az alternatíva korábban fel sem merült. Ebben az időszakban az egyéni helyzet valamelyest javult, mert több idő jutott a családra vagy hobbira az utazáson megspórolt idő miatt.⁶⁴ Természetesen ennek az időszaknak az alapulvételével nem lehet a mentális egészségi állapotra vonatkozóan megbízható konklúziót levonni a járványhelyzet adta hátrányok miatti folytonos szorongásra tekintettel.

Meglátásom szerint az egyén oldaláról az előnyök többségben vannak, viszont a gyakorlatban nem feltétlenül működik minden olyan módon, ahogy elképzeljük. A fenntarthatósági szemponttal annyiban nem értek egyet, hogy amint a Covid-helyzetben is megtapasztaltuk, amint az embereknek van egy kis szabadidejük, utazni vagy kirándulni indulnak. Ez lényegében ugyanannyi, vagy akár több energiafelhasználást is jelenthet, mint a munkába járás. A feltevésemet támasztja alá egy ír kutatás, amelyben a fenntarthatóságot is vizsgálták a négynapos munkahéttel összefüggésben. A kérdőív szerint mind nemzetközi, mind hazai szinten megemelkedtek a szabadidős utazások, amely hozzájárul az egyén munka és magánélet közötti egyensúlyához, viszont nem mutat pozitív változást a szén-dioxid kibocsátás tekintetében.⁶⁵

Kivételes eset, hogy a munkáltatónak kedvez a megközelítés annyiban, hogy számos helyen támogatják a munkavállalók ingázási költségeit, amelyek a négynapos munkahéttel jelentősen csökkennének. Ezzel akár a fizetés arányos csökkentése is kiküszöbölhető lenne. A másik hipotézisem volt, hogy a megnövekedett szabadidővel, sokan vállalnának valamilyen másodállást vagy munkájuk mellett egyéb szakmai munkavégzést, amivel szintén nincs

⁶⁴ BIHARI Ildikó: i.m. 26.o.

⁶⁵ KELLY, Orla – SCHOR, Juliet – FAN, Wen – BEZDENEZHNYKH, Tatiana – GU, Guolin – HUBBART, Niamh Bridson: *The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time - with no reduction in pay: Evidence from Ireland*, University College Dublin, Press. 2022, 26.o.-27.o.

megoldva a pihenőidő emelkedése. Kérdés azonban, hogy ezzel érdemes-e foglalkozni vállalati szinten, hiszen mindenki úgy tölti el pihenőidejét, amilyen formában szeretné. Kiemelném, hogy ezek a meglátások természetesen mind egyén függőek, így az érveimet nem említeném a négynapos munkahét negatívumaként.

Egy kutatás a munkavállalók megkérdezésével zajlott azzal kapcsolatban, hogy vélnek-e felfedezni az egyéni jólétben történő változást a négynapos munkahét eredményeképpen. A stressz-szintben bekövetkező változás nem volt olyan nagy mértékű a kísérlet első hat hónapjában. A kiégés, fáradtság, frusztráció számottevően csökkent, valamint a szabadidő kihasználása is javult a megkérdezettek alapján. A kutatás alátámasztja a hipotézisem, miszerint a munkavállalók a családi életük tekintetében arról számoltak be, hogy több időt tudtak a gyermekeire és saját magukra is fordítani, amely a pozitív irányba mozdította a családdal töltött idő minőségét. A legtöbben a felszabadult időt testmozgásra, kirándulásra és a családra fordították. Azt az állításomat cáfolta a kísérlet, hogy sokan másodállásba kezdtek volna, mert a megkérdezetteknek csekély százaléka vállalt valamely eltérő munkavégzést.⁶⁶

⁶⁶ KELLY, Orla – SCHOR, Juliet – FAN, Wen – BEZDENEZHNYKH, Tatiana – GU, Guolin – HUBBART, Niamh
Bridson: *The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time - with no reduction in pay: Evidence from Ireland*, University College Dublin, Press. 2022, 23.o.

2. A nemek közötti különbség és a csökkentett munkaidő

A négynapos munkahét kapcsán felmerülhet a nemek közötti különbség kérdésköre, illetve az egyenlőség előmozdítása is. A női munkavállalás relatíve újdonság az elmúlt évszázadokhoz képest, amelyet egy meglehetősen patriarchális társadalmi felfogás előzött meg. A korábbi társadalmi kép átformálása egy korszakokon átívelő feladat, amely változás a mai napig zajlik. Álláspontom szerint a női munkavállalók szívesebben részesíthetik előnyben a rugalmas munkaidő-beosztást, vagy részmunkaidős foglalkoztatást, mint a férfiak. Ennek oka főként, hogy többségben a nők vezetik a háztartást, gondozzák a gyermeküket vagy az idős, illetve beteg hozzátartozójukat. A részmunkaidős foglalkoztatással pedig arányosan csökken a munkabér is, amely hátrányosan hat a nő helyzetére, aki már eleve egy kiszolgáltatottabb helyzetben van az imént felsoroltak miatt.

Családon belül is megjelenik a különbség férfi és nő között a tekintetben, hogy sok esetben a nő otthoni teendői jelentősen meghaladják a férfiét. Egy kutatás indokolása szerint a férfi munkavállalók a munkaidő-csökkentés következtében felszabadult idejüket a házimunkára, vagy a gyermekgondozásra tudják fordítani, ezzel is csökkentve a családon belül keletkezett egyenlőtlenségeket. A megkérdezett munkavállalók válasza ezt az indokolást egyáltalán nem tudta alátámasztani.⁶⁷ Véleményem szerint a háztartásbeli szerepvállalás a férfiak és nők között sokat javult az elmúlt évszázadokhoz képest. Ennek ellenére még mindig megfigyelhető a nemek közötti egyenlőtlenség mind a családi, mind a munkahelyi életben. Ez megmutatkozik a bérkülönbségekben, a nőkre háruló kettős teher esetében, valamint a munka és magánélet összeegyeztetésében. A nőkre háruló kettős teher elméletét Elisabeth BECK-GERNSHEIM és Ilona OSTNER kutatta és magyarázta meg. Itt a keresőtevékenység, valamint a házimunka közötti összeegyeztethetőséget keresték. Szerintük a munkabérrel járó munkavégzés egy teljes embert igényel, amire a férfiak a legalkalmasabbak. Kizárólag azért, mert nekik nem kell az otthoni teendőkkel és a háztartással foglalkozniuk.⁶⁸

⁶⁷ KELLY, Orla – SCHOR, Juliet – FAN, Wen – BEZDENEZHNYKH, Tatiana – GU, Guolin – HUBBART, Niamh Bridson: *The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time - with no reduction in pay: Evidence from Ireland* - University College Dublin, Press. 2022, 24.o.-25.o.

⁶⁸ LIPTÁK Katalin – MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna: A kisgyermekes nők foglalkoztatási helyzete és lehetőségeik, *Vezetéstudomány, Budapest management review* XLIX. évf. 2018.03.05 <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.05> (2024.03.23.)

Azt gondolom, hogy célszerű lenne a női munkavállalóknak rugalmasabb időbeosztást biztosítani. Meggyőződésem, hogy társadalmi szinten elfogadható lenne, hogy a nők kevesebb időt töltsenek munkavégzéssel, mint a férfiak. Mindezt megtehetnék változatlan bérezés mellett. Ezt az elméletemet a teljes állású női munkavállalók helyzetével mutatom be. Véleményem szerint a legtöbb magyar családban a nők azok, akik a házimunkát végzik, a gyermekeikre szentelik szabadidejük nagy részét, elvégzik a bevásárlást, emellett pedig ugyanannyi munkaórán foglalkoztatják őket, mint a férfiakat. Számos pozitív példa is létezik a családokban, ahol az otthoni munkamegosztás egyenlő arányban történik, azonban szerintem az általános tendencia még mindig a korábban említett koncepció.

Az, hogy a női munkavállalás mára természetes és elfogadott jelenség lett, ezzel gyengült a nemek közötti különbség, nagy küzdelmet jelentett elődjaink számára. A munka és magánélet egyensúlyának megteremtése talán még nagyobb kihívást jelent egy női munkavállaló számára. Egy magyar kutatásban arra a kérdésre keresték a választ, hogy a nemek közötti egyenlőségeket a magyar Kormány milyen eszközökkel próbálja elősegíteni, valamint arra, hogy milyen nehézségekkel jár egy vezetői beosztásban munkát végző nő számára a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése.⁶⁹ A Kormány jelenleg a szülési, gyermekgondozási, apasági szabadsággal támogatja a különbségek kiküszöbölését. A problémára megoldást nyújthat egy családbarát intézményrendszer kialakítása, amely az elhelyezkedést, valamint a visszailleszkedést segítheti elő. A kutatás szerint kettősség figyelhető meg a Kormány intézkedéseit tekintve a női munkavállalást alapul véve. Egyre gyakoribbak a részmunkaidőben, vagy távmunka keretein belül végezhető munkalehetőség. Ezen kívül említésre került a bölcsődék építése is, amely támogatja az édesanyák karrierjét. A kettősség másik oldalán az áll, hogy az apák otthonmaradását kisebb mértékben támogatja az állam.⁷⁰ Véleményem szerint a bölcsődei szolgáltatás igénybevétele inkább egy kényszer szülte megoldás az anyák részéről a csekély gyermekellátási támogatásra tekintettel.

A kutatás szerint a vezető pozícióban elhelyezkedő nőknek nehezebb feladat összehangolni a munkájukat és magánéletüket. Kevésbé áll fenn ez a probléma a hasonló pozíciót betöltő férfiak esetében. A női munkavállalóknak minden lehetőséget mérlegelnie kell a pozíció elvállalása előtt. Számba kell venni a családi életet, gyermekeit, esetlegesen idős hozzátartozóit, továbbá

⁶⁹ BALLA Gréta Barbara – FENYVESI Éva: Nők vezetői szerepben Magyarországon – Fékek és lehetőségek, *Polgári szemle*, 20. évf. 1-3. szám, 2024, 160.o.

⁷⁰ BALLA – FENYVESI - i.m. 163.o.-164.o.

a munkán kívüli élet összehangolását, amely feladatok legtöbbször a nőkre hárulnak. A női munkavállalókról elmondható továbbá az is, hogy minél magasabb pozíciót tölt be karrierjét tekintve, annál később, vagy egyáltalán nem vállal gyermeket. Ennek a döntésnek az oka a munkavégzésből történő kieséstől, vagy a karrier létrán való visszalépéstől való félelem lehet. Ez a jelenség a Motherhood Penalty, azaz az „anyasági büntetés” nevet viseli. A másik hasonló probléma a visszatérő anyák elhanyagolása a munkahelyen, mely abban nyilvánul meg, hogy kevesebb és kisebb felelősséggel járó feladatokat kapnak, mint az anyasági szabadság előtt. Ezt a jelenséget a Mommy Track, azaz az „anyuka-pálya” kifejezéssel szokták illetni.⁷¹ A kutatás keretein belül megkérdezett női vezetők nagy százaléka gondolta, hogy a családdal töltött minőségi idő nem elegendő számára, valamint nehézséget okoz számukra a munka és magánélet összehangolása. Kiemelendő továbbá az önmagukra fordított idő teljes hiánya.⁷² Véleményem szerint erre a problémára tökéletes megoldást nyújthat a munkaidő négynapos munkahétre történő csökkentése.

⁷¹ NAGY Beáta – PAKSI Veronika: A munka és a magánélet összehangolásának kérdései a magasan képzett nők körében - *Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában*, 2014., 161.o.

⁷² BALLA – FENYVESI: i.m. 167.o.

V. A négynapos munkahét elősegítése a mesterséges intelligencia által

A rövidített munkahét vizsgálata során meg kell említenünk korunk legnagyobb vívmányát, a mesterséges intelligenciát és annak hatásait a négynapos munkahétre. Egy kutatás különböző szempontok szerint vizsgálta azt, hogy a termelékenységre milyen hatással van az AI bevezetése a munkahelyeken. A kutatás szerint 2033-ra a heti 32 órás munkavégzés 8,8 millió munkavállalót fog érinteni Nagy-Britanniában. Ez a szám a munkavállalók 28 százalékát jelenti, valamint 27,9 millió munkavállalónak csökkenne a munkaideje közel 10 százalékkal. A kutatás célja az volt, hogy megvizsgálja lehetséges-e, a mesterséges intelligencia felhasználásával csökkenteni a munkaidőt a teljesítmény és a bérek arányos csökkentése nélkül. Az Autonomy hipotézise volt továbbá, hogy ez a megoldás segítene a munkanélküliség és annak minden társadalmi következményei csökkentésében, valamint nagy szerepet játszana a széles körben elterjedt mentális betegségek és a stressz enyhítésében. A szabadidő növekedése miatt a kísérlet során jobb egészségi állapotra és színvonalasabb munkakörülményekre számítanak, ezen kívül a munka és magánélet egyensúlyának pozitív elmozdulására. A koncepció alapján ezt a változást a nagyméretű nyelvi modelleket, például a ChatGPT-t importálnak a munkahelyekre azzal a céllal, hogy kiegészítsék a munkavállalók szerepét, ezzel több szabadidőt teremtve nekik.

A kutatás tíz évre előre tervez és mutat be adatokat. Az eredmények szerint Londonban a programban részt vett munkavállalók 89 százaléka tudta csökkenteni a munkaidejét legalább 10 százalékkal, amely 2033-ra elérheti a 4 millió munkavállalót is. Tehát a Londoni munkaerő 33 százalékának csökkenhetne a munkaideje akár 20 százalékkal, amely összesen 1,5 millió munkavállalót tesz ki a 2033-as évre.⁷³

Napjainkban a mesterséges intelligencia átütő ereje egyre több kérdést vet fel munkajogi és szociális területeken is. A munkáltatói oldalról kiváló lehetőség lehet az AI alkalmazása, melynek használati jogát egyszer, vagy akár folyamatosan fizetni kell, azonban nem megy szabadságra, nem lesz beteg, nincsenek családi vagy mentális problémái, valamint jóval csekélyebb számú hibát követ el, mint a humán erőforrás. Foglalkoztatói oldalról tehát kedvező megoldást kínál a mesterséges intelligencia. Viszont az éremnek két oldala van. Mi történik

⁷³ GARCIA, Luiz - KIKUCHI, Lukas – STRONGE, Will: GPT-4 (Day week): Great Britain Edition - How the latest AI technology can lead to a nation of shorter hours, without reductions in livelihoods or productivity, *Autonomy*, 2023.

azokkal a munkavállalókkal, akiknek foglalkozását az AI teljes mértékben helyettesíteni tudja?
Erre a kérdésre az idő fogja a választ megadni.

VI. Konklúzió

A hazai foglalkoztatási rendszerben gyakran definiáljuk jó munkavállalóként azokat, akik több túlórával rendelkeznek, valamint azokat, akik gyakrabban állnak a munkáltató rendelkezésére. Hosszú távon azonban ez az állandó megfelelési kényszer az egyén kiszígereléséhez vezet, amely káros hatással van a munkavégzésre, így a vállalat számára is kedvezőtlen lehet. A munkáltató és a munkavállaló oldaláról egyaránt bizonyos mértékű rugalmasságra és nagyfokú bizalomra van szükség a paradigmaváltáshoz. Ahogyan a dolgozatban vizsgált különböző országok tekintetében, úgy a hazai vállalatok esetén is megfigyelhetjük, hogy nincs egységes megoldás a négynapos munkahét bevezetésére. A mai jogszabályi keretek között is megvalósítható a koncepció, azonban véleményem szerint országszintű áttörés teljes egészében csak a vonatkozó jogszabályok módosításával valósulhat meg úgy, ahogy a ma is alkalmazandó ötnapos munkahét is egykoron létrejött. Ameddig ez az áttörés nem valósul meg, egyes vállalatok kikapukon keresztül, sok fejtörés árán tudják bevezetni a négynapos munkahetet. A vállalatok kizárólag egyéniesítve, és a munkavállalók és a vállalati arculatra szabott eszközökkel tudják a munkaidőt lerövidíteni. Az adott cég gazdasági helyzetéhez, a piacon való elhelyezkedéséhez, valamint a tevékenységéhez igazítva lehet belső szabályokat létrehozni a cél elérése érdekében.

Hipotézisként állítottam, hogy a négynapos munkahét jótékony hatással lehet a munka és magánélet egyensúlyának előmozdítására, az egyén motivációjára, valamint a mentális és fizikai egészség javítására. Ezt a feltételezésemet támasztotta alá a Svédországban, illetve az Izlandon elvégzett kísérlet is, ahol a kutatás folyamán különösen ezekre a szempontokra fektették a hangsúlyt. Kiemeltem továbbá, hogy csökkenhet a munkaidőn belül eltöltött haszontalan órák száma, amely állításomat az ír kísérlet támasztotta alá, ahol a hosszúra nyúlt megbeszélések időtartamát jelentős mértékben lecsökkentették. A Japánban elvégzett kísérlet szintén ezt a feltételezésemet igazolja, tehát a munka hatékonyságát jelentősen növeli a megbeszélések lerövidítése. Írország cáfolta azt a hipotézisem, hogy növekedne a másodállásban dolgozó munkavállalók száma, ehelyett ez a szám csökkenő tendenciát mutatott a kísérletben.

A munkahelyi stresszel kapcsolatos elképzelésemet részben igazolta a Volkswagen kísérlete, vagyis a stressz-szint csökkenéséről számoltak be egyes munkakörökben, azonban más jellegű munkaköröket nézve a munkaidőnek a rövidebb léte még inkább a stressz fokozására adott

okot. A Volkswagen, valamint az IG-Metall szakszervezeti törekvését vizsgáló kutatásából nem lehet teljesen egyértelmű konklúziót levonni azért, mert az a kísérlet a munkabér csökkentése mellett zajlott. A változtatás ezen feltétele pedig meglehetősen negatív hatást gyakorol a négynapos munkahét munkavállalói megítélésére. Megfigyelhető az általam vizsgált kutatásokban, hogy nagyobb arányban fordultak elő azok a munkáltatók, akik a munkabér megtartásával igyekeztek csökkenteni a munkaidőt. Így azoknál a munkáltatóknál, ahol a munkabér is csökkent, ott a munkavállalói lelkesedés már kevésbé volt kimagasló.

A Telekom magyarországi kísérlete számos feltételezésemet alátámasztotta. A munkaidő csökkentésével kapcsolatos kísérleteikben a produktivitás növekedést mutatott és nagy mértékben előmozdította a munka és magánélet egyensúlyának javulását. A produktivitás a kísérletekben nem érte el azt a várt mértéket, amely a cégen belüli szabályok és gyakorlat pontosítását kívánták meg. A Telekom a kísérletének befejezésével azt az állítást is igazolta, hogy hazánkban a teljes és zavartalan átálláshoz a jelenlegi jogszabályi keretek nem megfelelőek.

A kutatásom során megvizsgált kísérletek bizonyították, hogy az egyén szempontjából túlnyomó többségben vannak az előnyök a hátrányokhoz képest. Szinte minden kísérletben említésre került a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtése, a stressz csökkenése, a kiégés veszélyének elkerülése, valamint a mentálhigiénés állapot javulása a munkaidő csökkenése és a szabadidő növekedése miatt. Sok esetben a fenntarthatóság szempontjából négynapos munkahét előnyeként tartották számon a kevesebb utazást a hétvégék hosszabbodása miatt. Ezzel azonban továbbra sem értek teljes mértékben egyet, viszont a tömegközlekedési eszközök használata bizonyosan csökkenne ezeken a napokon. Az előnyöket azonban csak akkor tudják a munkavállalók élvezni, ha a munkaidő csökkenése a munkabér megtartása mellett történik.

Mindent egybevetve azt gondolom, hogy ameddig a magyar jogalkotó, vagy a Kormány nem tesz intézkedéseket az ügyben, addig nem lehet áttörő változásokra számítani országos szinten. Jóslataim szerint a nagyvállalatok továbbra is kísérletezni fognak a négynapos munkahéttel országszerte, amely lehetséges, hogy cégen belül átalakul általánosan elfogadott koncepcióvá.

Irodalomjegyzék

1. ANTAL Miklós: A munkaidő-csökkentés mint új vízió? – MTA ELTE Lendület Új Vízió Kutatócsoport, *Educatio*, Budapest, 2023., 585.o.-596.o.
2. ANTAL Miklós – PLANK Barbara – MOKOS Judit – WIEDENHOFER Dominik: “Is Working Less Really Good for the Environment? A Systematic Review of the Empirical Evidence for Resource Use, Greenhouse Gas Emissions and the Ecological Footprint.” *Environmental Research Letters*, 2021.
3. ARANY László – POPOVICS Péter András: The New Type of Employment: The Specificity of the Platform Economy and Platform Work, *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 2024., 78.o.
4. BALLA Gréta Barbara – FENYVESI Éva: Nők vezetői szerepben Magyarországon - Fékek és lehetőségek, *Polgári szemle*, 20. évf. 1-3. szám, 2024, 160.o.-175.o.
5. BIHARI Ildikó: A négynapos munkahét vizsgálata, *Munkatudományi üzenetek 2022.*, Budapest, 2023. – 23.o.-28.o.
6. CZIRÓK Andrea – NYERGES Éva: Négynapos munkahét – munkajogi dilemmák egy nagyvállalat tapasztalatainak tükrében, *Pesti Ügyvéd*, 2022. december – 2023. január, 16.o.-17.o.
7. DUDÁS Katalin – GYULAVÁRI Tamás (szerk.) – HORVÁTH István – HŐS Nikolett – KÁRTYÁS Gábor – KULISITY Mária – KUN Attila – PETROVICS Zoltán: *Munkajog*, V. átdolgozott kiadás
8. EGRESI Katalin – PONGRÁCZ Alex – SZIGETI Péter – TAKÁCS, Péter: *Államelmélet*, 2016.
9. FABÓK András: Díjazás és szabadság 24/48 órás munkaidő-beosztás esetén, *Munkaügyi Szemle*, 2003/2, 51.
10. FUKÁSZ György: A szabad szombatok bevezetésének hatása a munkások hétvégi tevékenységének alakulására, *Szociológia*, 1973. évi 4.
11. GATLIN-KEENER, Courtney – LUNSFORD, Ryan: Four-Day Workweek – *The Microsoft Japan Experience*, MBA University of the Incarnate Word, 6.o.-11.o.

12. GARCIA, Luiz - KIKUCHI, Lukas – STRONGE, Will: GPT-4 (Day week): Great Britain Edition - How the latest AI technology can lead to a nation of shorter hours, without reductions in livelihoods or productivity, *Autonomy*, 2023.
13. GOMES, Pedro: *The recent movement towards a four-day working week*, Birkbeck University of London
14. HÍDVÉGI Péter: A munkahelyi stressz és a rekreáció, *Egészségfejlesztés*, XLVIII. évf. 5-6. sz., 33.o.
15. HIDASI, Kata – VENCZEL, Tímea – ANTAL, Miklós: Working time reduction: Employers' perspectives and eco-social implications – ten cases from Hungary, *European Journal of Social Security*, 2023.
16. JENEI Szonja – MÓDOSNÉ Szalai Szilvia: A koronavírus járvány hatásai a humán erőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban, *Új munkaügyi szemle*, II. évf. 2021/2.sz., 55.o.
17. KANGAS, Olli – JAUHAINEN, Signe – SIMANAINEN, Miska – YLIKÄNNÖ, Minna: *The basic income experiment 2017–2018 in Finland*, 2020.
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162219> (2024.04.01)
18. KELLY, Orla – SCHOR, Juliet – FAN, Wen – BEZDENEZHNYKH, TATIANA – GU, GUOLIN – HUBBART, Niamh Bridson: *The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time - with no reduction in pay: Evidence from Ireland*, University College Dublin Press., 2022., 7.o.-27.o.
19. LIPTÁK Katalin – MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna: A kisgyermekes nők foglalkoztatási helyzete és lehetőségeik, *Vezetéstudomány - Budapest management review*, XLIX. évf. 2018.03.05 <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.05> (2024.03.23.)
20. LUKÁCS Bence – ANTAL Miklós: *Six clusters with radically different outlooks in terms of working time arrangements and potential reductions*, 2023., 9.o.-13.o.
21. PROMBERGER, Markus – SEIFERT, Hartmunt – TRINCZEK, Rainer: Experiences with the Four-Day Week at the Volkswagen Company, 1999., 27.o.- 41.o.
22. PRUGBERGER Tamás: A munkavégzéssel összefüggő jogi kapcsolatok jogi szabályozásának fejlődéstörténete, *A civilizált fejlődéstörténete*, (Doktori tankönyvek) Miskolc, 2006.

23. PALKÓ László András: Keserédes napjaink, A szabad szombat születése és hatása ünnepeinkre, *Valóság*, 57. évf. 10. sz., 2014., 8.o.-15.o.
24. RAB Henriett: A négynapos munkahét dilemmái munkajogi nézőpontból - avagy a piaci működés gazdaságossága összefér-e a munkajogi garanciarendszerrel? *Munkajog*, 2022. évf. 4. sz., 9.o.-15.o.
25. RAB Henriett: A négynapos munkahét munkajogi anomáliái és HR aspektusai, *Miskolci Jogi Szemle*, 2022., 17. köt., 2.sz., 336.o.-344.o.
26. SIMON Dóra – DAJNOKI Krisztina: Munkáltatói márkáépítés és tehetségvonzás - kérdőíves preferencia-vizsgálat a Z generáció körében, *Új munkaügyi szemle*, V. évf. 2024/1. sz., 1.o.-35.o.
27. SZTÁNYI-SZEKÉR, Barbara – HÖGYE-NAGY, Ágnes – SZEMÁN-NAGY, Anita: A családi élettel, párkapcsolattal való elégedettség és a munka-magánélet egyensúly összefüggései a gyermekes nők életében, *Új munkaügyi szemle*, 2023., 19.o.-23.o.

Felhasznált jogforrások

1. 1021/1967. (VII. 12.) számú kormányhatározat, *Törvények és rendeletek hivatalos gyűjteménye* 1967., Budapest, 1968., 415.o.-416. o.
2. 1011/1973. (IV. 15.) számú minisztertanácsi határozat az államigazgatási, valamint az egyes állami és társadalmi szervek dolgozóinak munkaidő csökkentéséről, *Határozatok tára* XXII. évf., 8. sz., Budapest, 1973.
3. 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről.
4. 2019. évi CXXII. a társadalombiztosítás ellátásaira jogosultakról, valamint ezen ellátások fedezetéről szóló törvény.

Internetes források, újságcikkek

1. BENCSIK Márk: A négynapos munkahét bevezetésével kezelné Japán a munkaerőhiányt, *444.hu* – <https://444.hu/2024/08/31/a-negynapos-munkahet-bevezetesevel-kezelne-japan-a-munkaerohiany/> (2024.09.02.)
2. JOLY, Josephine – HORVÁTH Ferenc: Négynapos munkahét: hol vezették be, és mik az eddigi tapasztalatok, *Euronews*, 2022.

<https://hu.euronews.com/next/2022/06/06/negynapos-munkahet-hol-vezettek-be-es-mik-az-eddigi-tapasztalatok> (2024.01.01)

3. KIRÁLY Zsolt: 2023-ban téveszme azt elvárni, hogy valakire a státusza, vagy autoritása miatt figyeljenek az egyetemi kurzuson, *Index*, <https://index.hu/bcs/2023/12/12/metu-kiraly-zsolt-interju-hr-szak/> (2023.12.12.)
4. KSH (2023) – Központi Statisztikai Hivatal: *Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere* <https://www.ksh.hu/docs/szolgalattasok/hun/feor08/feorlista.html> (2024. 09. 10.)
5. Magyar Telekom to Introduce Four-Day Working Week. *Diplomacy and Trade*, 2022. <https://dteurope.com/business/magyar-telekom-to-introduce-four-day-working-week/> (2023.12.03.)
6. Magyar Telekom, *Wikipedia*, https://hu.wikipedia.org/wiki/Magyar_Telekom
7. Országgyűlés hivatala, Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság, Képviselői Információs Szolgálat, Négynapos munkahét, *Infojegyzet*, 2024/17. sz., 1.o.-4.o. https://www.parlament.hu/documents/d/guest/infojegyzet_2024_17_negynapos_munkahet (2024.09.05.)
8. Sajtóközlemények, *Magyar Telekom* Budapest, 2022.11.23. https://www.telekom.hu/rolunk/sajtoszoba/sajtokozlomenyek/2022/november_23 (2023.10.05)
9. SAVAGE, Maddy: What really happened when Swedes tried six-hour days? – *BBC News*, 2017. [What really happened when Swedes tried six-hour days? - BBC News](https://www.bbc.com/news/health-56184444) (2023.11.05)
10. SCHULTZ Antal: Négynapos munkahét helyett inkább már a hatnapossal kacérkodik Görögország – *24.hu* – <https://24.hu/kulfold/2024/07/27/gorogorszag-negynapos-hatnapos-munkahet-trend-sztrajk-szakszervezet/> (2024.08.12.)
11. Telekom HU “*Lehet 4?*” Youtube – https://www.youtube.com/watch?v=1i_76wzZ4qc (2023. 11. 15.)
12. WEILER Vilmos: Imádták az elején, most mégis megszüntetik, *Telex*, 2024. [Imádták az elején, most mégis megszüntetik – utánajártunk, miért vezeti ki a Telekom a 4 napos munkahetet](https://telex.hu/telex/2024/02/20/imadtak-az-elej-en-most-megis-megszuntetik-utanajartunk-miert-vezeti-ki-a-telekom-a-4-napos-munkahetet) (2024.02.20.)

13. Why trial a 4 day week, *4 day week global*, <https://www.4dayweek.com/why-pilot>
(2023.12.22)