

TALENTUM ROVAT

Hanuláné Csizmadia Tímea vagyok, 2023 júniusában szereztem meg mesterfokú diplomámat HR-tanácsadóként. Alapdiplomámat turizmus-vendéglátás szakon szereztem, s a mai napig a szállodaiparban dolgozom, tanulmányaimnak köszönhetően immár HR területen. A témaválasztásomat sorsszerűnek gondolom: 2022 elején a Recruitech fehérgalléros rendezvényén hallottam részletesebben a négynapos munkahétről. Elgondolkodtam, hiszen a szállodaiparban az üzemeltetésben állandó a létszámhiány, magas arányú az atipikus munkarend, így talán nem minden területen működik. Éppen témaválasztás előtt álltam, mikor lehetőséget kaptam, hogy szervezetfejlesztési munkatársként próbálhassam ki magam, ezért úgy éreztem, tartozom magamnak és a szállodaiparnak azzal, hogy részletesebben vizsgálódom ezen a területen. Szervezetfejlesztési és változásmenedzsment szempontból most rendkívül innovatív megoldásoknak lehetünk tanúi és alkotói. Azok a cégek, amelyek ezzel a témával komolyan foglalkoznak, vizsgálódnak saját folyamataikban, most még versenyelőnyre tehetnek szert, felkészülhetnek az előttünk álló változásra.

Hanuláné Csizmadia Tímea

NÉGYNAPOS MUNKAHÉT A SZÁLLODAIPARBAN

Témavezető: Király Zsolt

A munkavégzés a történelem során hatalmas változásokon ment keresztül a kezdeti földműveléstől az ipari forradalmakon át napjainkig. Míg az első két ipari forradalom alatt keretek nélkül, kiszolgáltatottan végeztük a munkát alapvető fiziológiai szükségleteinket próbálva kielégíteni, lényegében a harmadik ipari forradalomhoz érve jutottunk el a mai modern munkavégzéshez. A digitalizáció korszaka óta már sok idő eltelt, a technika ugrásszerűen fejlődött, a munkavégzésünk módja azonban nem sokat változott, leszámítva, hogy a COVID rákényszerített minket, hogy változtassunk, így terjedt el az otthoni munkavégzés és indult el a világ a négynapos munkahét irányába. Napjaink egyik legaktuálisabb szervezetfejlesztési témája a négynapos munkahét, melynek célja, hogy több szabadon felhasználható időt biztosítson a munkavállalóknak, a jelenlegi teljesítmény és fizetés megtartása mellett. Szállodaipari területen dolgozó szervezetfejlesztési munkatársként azt kutatom, mik a kilátások a négynapos munkahétre ebben a szektorban.

AMIT A NÉGYNAPOS MUNKAHÉTRŐL TUDNI KELL

Napjainkban egyre több forrásból értesülünk a négynapos munkahétről. Külföldön már régóta próbálkoznak vele, tavaly Nagy-Britannia kezdett bele a világ eddigi legnagyobb kísérletébe. A hírek az itthoni cégeket is kíváncsivá tették, hazánkban a Telekom magyarországi ága fogott bele egy féléves tesztelésbe, a Libri is ideiglenesen átalakította kollégái egy csoportjának a munkarendjét. Munkavállalói oldalról sokan még csak nem is hallottak róla, de akiket elért a híre, többségében érdekesnek találják, hiszen ki ne akarna kevesebbet dolgozni, míg mások elképzelhetetlennek tartják. Szervezetfejlesztési és toborzási megfontolásból is cselekvésre készíthet sok vállalatot, hiszen munkahelyből jelenleg túlkínálat van. A bérek emelése, bónuszok, cafeteria-rendszer, egészségügyi csomag már nem elég ahhoz, hogy a vállalatok bevonzzák a tehetségeket és meg is tartsák őket. Az egyre nagyobb szerepet kapó fenntarthatósági szemlélethez pedig mind gazdasági, társadalmi, környezeti hatásait tekintve a négynapos munkahét a jó törekvések egyike lehet. Anna Coote (2021) azzal a gondolattal indít, hogy a régi szólás, miszerint az idő pénz, már nem állja meg a helyét. Az idő egy sokkal nagyobb érték, és tulajdonképpen ha semmink sincs, időnk – bár végesen, hiszen nem élünk örökké, de – akkor is van.

Az első két ipari forradalom

A feudalizmus idején jobbágyi viszonyban valósult meg a munkavégzés a földesúri birtokokon, kialakultak a céhek. Az első ipari forradalom a mezőgazdaság irányából a gyárak felé irányította a munkaerőt. Nagy-Britanniában a 18. században az első ipari forradalom idején az emberi és állati erőt felváltották a gőzhajtású gépek. Ebben az időben teljesen normális volt, hogy egy gyári munkás nemétől és korától függetlenül heti hat napon keresztül végzett nehéz fizikai munkát, napi 16 órán keresztül. Mindezt mai ésszel fel nem fogható, embertelen körülmények között. Munkaszerződések és munkajog hiányában a gyártulajdonosok mindent elkövettek, hogy dolgozó kapacitásaikat maximálisan kihasználják. A munkásréteg kiszolgáltatottan, a munkáltató egyoldalú feltételei szerint végezte a munkát, így keretek híján az idő múlásával felütötte a fejét a sztrájkmozgalom, ezek többségében azonban csak véres harcokba fulladtak.

A 19. század második felében kezdődő második ipari forradalom idején a figyelem Amerikára terelődött. Számos találmány változtatta meg az emberiség életét, de emberi munkaerőforrás szemmel a futószalag, valamint a tömeggyártás volt a legmeghatározóbb. Innentől léteznek munkafolyamatok, standardok és az elektromosság feltalálásával beszélhetünk élhetőbb munkakörülményekről. Henry Ford gyárából indult az az irány, hogy a munkások terheinek csökkentése, valamint a segítézésük jó hatással lehet a teljesítményükre és a gazdaságra egyaránt. Henry Ford úgy vélte, hogy a dolgozók kizsigerelése és éhbérért foglalkoztatása nem hat hosszútávon pozitívan a termelékenységre, ezért 1914-ben megduplázta a fizetésüket, majd 1926-ban pedig bevezette a negyven órás munkarendet. Henry Ford hitt abban, hogy a munkásai jólléte pozitívan hat majd a termelésre, mi több, ha magasabb a fizetésük és több a szabadidejük, bizonyosan több autóra lesz szükségük a kirándulásokhoz, ami az ő üzletágának is kedvez majd, így is lett (Meyer, 1981).

Az új irány csak az 1940-es években terjedt tovább Európára, ám itt is eltérő tempóban tették azt magukévá az országok. Világunk színes kultúrája, eltérő hozzáállását a munkához jól mutatja, hogy például Kínában még az ötnapos munkahét is viszonylag friss szemléletnek mondható, ahol csak 1995-ben foglalták azt hivatalos keretekbe.

Technológiai fejlődés, harmadik és negyedik ipari forradalom

A harmadik ipari forradalom a technológiai fejlődés, az innovációk kora. Meghatározó vívmányai között az internet, digitalizáció, ami magával hozta a globalizációt, a bárki számára elérhető vasúti-, légi-tömegközlekedéssel pedig kinyílt a világ. A korábbi időszakok arról szóltak, hogy az emberek fizikai munkavégzését könnyítsék, olyan környezetben dolgozzanak, ahol az alapvető fiziológia és biztonsági feltételek adottak. Gépek segítségével egyszerűsödtek a munkafolyamatok, a szellemi munka iránt megnőtt az igény. Mindennapjainkban pedig már inkább a kiberfizikai rendszerek, automatizálás, illetve a mesterséges intelligencia segíti és bizonyos mértékig veszi át a munkánkat.

A kevesebb munkaóra ötlete nem újkeletű. A jól ismert Keynes-i elmélet 1930-ban 100 évvel későbbre, azaz 2030-ra heti 15 óra munkaidőt prognosztizált (Conerly, 2020). Napjainkig a technika fejlődése könnyítette a folyamatokat a szellemi munkát végző, fehérgalléros munkavállalók körében, főleg külföldön kezdett elterjedni a flexibilis és az otthoni munkavégzés. Az internet, a felhőben történő adattárolás ugyanis lehetővé tette, hogy bárhonnán elérhetőek legyenek a hálózati szerverek. Ez egészen a COVID járvány megjelenéséig Magyarországon inkább még csak multi környezetben volt jellemző, ám a járvány beköszöntével az a cégek életében már nem egy felkínált lehetőség volt, hanem eszköz a túlélésre. A mobilitási korlátozások következtében a távmunkára való átállás eddig nem látott gyorsasággal valósult meg. Gyorsan felértékelődtek az innovatív technológiai megoldások, illetve a korszerű internetes hálózatok otthoni kiépítése tette lehetővé a hatékony munkavégzést (Pirohov-Tóth et al., 2020).

A járvány elcsendesülése után a vállalatok levonták a megfelelő következtetéseket, és akár a járvány örökségként is felfoghatjuk, mely megteremtette az igényt a négynapos munkahétre.

2.

„100, 80, 100”

Mi is pontosan a négynapos munkarend? A klasszikus modell értelmében a fizetés 100%-ának biztosítása a munkaidő 80%-ra csökkentése mellett, 100%-os teljesítményen. Azaz a jelenlegi fizetésünkért húsz százalékkal kevesebb munkaóra alatt produkáljuk az eddigi teljesítményt. A felvetés nem új, már a 70-es években is voltak erre utaló törekvések vegyes sikerekkel, de végül nem ágyazódott be a mindennapjainkba. Most, fél évszázaddal később, megannyi technikai fejlődéssel, vál-

tozással, újítással a hátunk mögött próbáljuk újra. Ennek további oka a törekvés egy fenntarthatóbb világ felé: kisebb szén-dioxid kibocsátás, alacsonyabb költségek, boldogabb, motiváltabb emberi munkaerő. Mondhatni egy hármás divízió a cél, mely társadalmi, gazdasági és éghajlati előnyökkel jár. A fogyasztási kényszer csökkentésével egy fenntarthatóbb gazdaság létrehozása a cél, melyben az emberek a szabadidejükben a nem anyagi előnyökre fókuszálnak. A rövidebb munkaidő iránti igény mondhatni a társadalmi haladás egy formája, amit a szervezeteknek is látniuk kell. Ennek megfelelően egy cég víziójában kiemelt szerepet kell hogy játsszon a munkavállalók szellemi és fizikai egészségének megőrzése, valamint a munkahely fenntarthatóságának védelme (Buffet et al., 2013). Egy vállalatnak feladata, hogy a jólléthez vezető utat támogassa, így ha a korábbi ténymegállapításokra tekintünk vissza, és a társadalmi haladás elvárja, hogy rövidebb munkaidőben dolgozzunk, akkor a cégnek valamilyen szinten felelőssége ezzel foglalkozni és lehetőségeihez mérten megteremteni az ehhez szükséges feltételeket (Pataki-Bittó, & Kun, 2021).

Nemzetközi kutatások

Bár hazánkban az elmúlt egy-két évben hallhattunk többet a négynapos munkahétről, a nemzetközi feltárások ezzel kapcsolatosan korábbra nyúlnak vissza. Amerikában 1973 és 2018 között számos iparágban figyelhető meg növekedés a négynapos munkahétben a teljes időben foglalkoztatottak körében. Többek között egészségügyi dolgozók körében, légi közlekedésben, valamint kereskedelemben is megpróbálták átcsoportosítani a munkaórákat. Több nagyobb vállalat költségkímélőnek nevezte a négynapos munkahetet például az ingázás finanszírozása miatt, munkavállalói oldalról pedig a 3 napos hétvége lett vonzó számukra, és kiemelték, hogy javult a kommunikáció és az információ-átadás (Hamermesh et al., 2022).

Az új-zélandi Unilever egységének kollégái másfél éves intervallumban vállalták az új munkarendet 80 kollégával (Lockhart, 2022). A vállalat érintettjei egyöntetűen megállapították a kísérlet sikerességét a bevételek tekintetében és még azon is túl. A kollégák hiányzásai 34%-kal csökkentek, a stressz-faktoruk szintén ugyanilyen mértékben redukálódott. Az elkötelezettség és munka-magánélet egyensúlyjal való elégedettség is növekedett. A teszt sikerességét mi sem bizonyítja jobban, mint hogy Ausztráliában is szeretnék bevezetni ezt a jó gyakorlatot. A „Lehet4?” című konferencián, ahol a Magyar Telekom számolt be tapasztalatairól, szintén jelen volt az Unilever érintett területi HR-vezetője. Anish Singh szerint a munka jövője a következő keretekben fog változni: munkavégzés módja, munkáltatás modellje, jövő munkahelye, valamint hangsúlyozta, hogy próba-időszak alatt és a jövőben is a sikeresség valutája a rugalmasság. Az általa ajándékként emlegetett plusz szabadnap helyét a hétben például területenként, csapatonként határozták meg, de olyan is előfordult, hogy ez korábbi távozást jelentett mindegyik napon.

Belgiumban is nagyszabású módosításokról számoltak be 2022-ben. A Benelux államokhoz tartozó országban törvényileg is választható a négynapos munkarend, ám itt a klasszikus modell helyett a tömbösítés lehetősége áll fenn, azaz 4 nap alatt van lehetőség ledolgozni a 40 órát (*4 day work week in Belgium*, 2022).

2019-ben Japánban a Microsoft vezette be teszt jelleggel 2300 dolgozója között a négynapos munkarendet, mely óriási sikerekkel, 40%-os hatékonyságnövekedést eredményezett (Hamermesh et al., 2022). A kollégák 92%-ban továbbra is az új munkarend folytatása mellett tették le a voksukat, ám felhívták a figyelmet rá, hogy ha véglegesítenék az új munkarendet, egyáltalán nem biztos, hogy ilyen kiváló eredményeket tudnának a kollégák hosszú távon is produkálni. A lefedettség ugyanis komoly logisztikát kíván, amit az ügyfél vagy a partner oldal is megérezhet (Kelly, 2019).

Tavaly év közepével vette kezdetét egy, a téma történelmi fontosságú kutatása 33 vállalat 903 munkatársával: a résztvevők zöme Amerikából, Írországból, Nagy-Britanniából csatlakozott a programhoz. A munkáltatók arról számoltak be, hogy szeretnének javítani a munkavállalók mun-

ka-magánélet egyensúlyán, valamint azt is remélik, hogy változást hozhatnak a világban. A motiváció tehát itt is a kollégák kényelmi szempontjainak szem előtt tartása. A munkavállalók arról számoltak be, hogy az új foglalkoztatási forma hatékonyságra sarkallja őket.

A munkáltatók 10-es skálán 9 pontos értéket adtak arra, hogy folytatnák-e a négynapos munkarendet; ugyanez az érték munkavállalói oldalról 9.1 pontot kapott. A részt vevő kis- és középvállalkozások döntő többségében adminisztratív, IT, telekommunikáció szektorban dolgoztak, továbbá jelentős cég foglalkozott üzletviteli tanácsadással. A cégek korfája meglehetősen fiatalos volt, és a tesztben részt vettek 72%-a rendelkezett minimum alapdiplomával. A válaszadó cégek bevétele 37,55%-kal növekedett a tavalyi év ugyanazon időszakához képest. A pilot alatt a résztvevő cégek átlagosan 34,83 órát dolgoztak, ami nem vezetett növekedéshez a munka intenzitásában, komplexitásában viszont annál inkább. Arra a kérdésre, hogy mennyi fizetésemelés mellett maradnának az ötnapos modell mellett, a válaszadók majd 30%-a 10-25%-os bérnövekedést, 42%-uk pedig 26-50% közötti növekedés fejében vállalná ezt. A munkavállalók jólléte is pozitív irányba változott, stressz-növekedést 16%-uk tapasztalt, a többieknél ez csökkent vagy nem változott.

A kiegészítés érzése a válaszadók kétharmadánál csökkent. Pozitív hatással volt az új munkavégzés a fáradtság érzésére, alvási problémákra, mely hatékonyabb munkavégzést eredményezett. Ami az éghajlati tényezőket illeti, az ingázóknál volt kimutatható a csökkenés (Lochart, & Barnes, 2023).

A külföldi tapasztalatokból általánosságban kiemelendő, hogy ahol a dolgozók számára több szabadidő állt rendelkezésre, motiváltabbak, hatékonyabbak voltak, és csökkent a munka kiváltotta stressz, mely kevesebb betegszabadságot jelentett. A cégek pedig költségeik egy részét tudták csökkenteni, például a rezsiköltségeket vagy a munkába járás finanszírozását, azonban számos teszt számol be arról, hogy bővíteni kellett a kollégák körét, hiszen a műszakokban a lefedettséget valahogyan el kellett érni. A toborzás is könnyebbé vált, illetve munkahelyteremtő értékkel is bírt. A klasszikus „100, 80, 100” modellt fehérgalléros munkakörben egyszerűbbnek bizonyult bevezetni.

2022 év végén a „Lehet 4?” konferencia keretein belül számolt be saját tapasztalatairól a Telekom, és abszolút pozitív képet festett le a négynapos munkahétről, amit mi sem támaszt alá jobban, mint hogy az első körben részt vett 4 részlegét és 150 kollégáját további 3 terület és dupla annyi kolléga bevonásával folytatja tovább, 36 órás munkahét keretében. A cég magyarországi vállalatának a víziója is az, hogy úttörők legyenek ezzel az új foglalkoztatási formával, mert hiszik, hogy ez a kollégáik jóllétéhez nagyban hozzájárul, az erős munkaerő-megtartó és -bevonó hatása mellett az elköteleződést is erősíti. Az első féléves teszt eredményeikben a „100, 80, 100” modellt alkalmazták, ami 90%-os teljesítményt hozott nekik, ezért próbálják meg februártól a heti 36 órás munkaidőt.

Ahhoz, hogy a négynapos munkahét sikeresen működni tudjon, a munkafolyamatokat végig kell gondolni, mik az adott terület időráblói, hogyan lehet őket csökkenteni, kiiktatni, valamint hogyan lehet az egyes munkafolyamatokat hatékonyabban végezni. Azaz, ha a klasszikus „100, 80, 100” modellt vesszük alapul, a hatékonyságra kell fókuszálni, hiszen munkaidőnk 80%-ában kell teljesítenünk 100%-os munkát, így teljesítménynövekedésnek kell történnie, mely gondolatot Király Zsolt is megerősített (Hercsel, 2022).

Egy a navajoi egyetem (2022) által készített kutatás szerint a munkavállalók fele napi 5 órában is el tudná végezni a munkáját, amennyiben ezek a bizonyos zavaró tényezők ki lennének iktatva. A fentiek mellett a kutatás a felesleges meetingeket, valamint egymás akadályozását is kiemelte, mint hátráltató tényezőt. A külföldi, valamint az eddigi belföldi tapasztalatokat SWOT analízisen keresztül mutatom be.

1. TÁBLÁZAT: NÉGYNAPOS MUNKAREND SWOT ANALÍZIS

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • Tehetség-bevonzó erő 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem minden területen működik
<ul style="list-style-type: none"> • Munkaerő-megtartó erő 	<ul style="list-style-type: none"> • Némely területeken plusz munkaerőt kell alkalmazni a műszakok folytonossága miatt
<ul style="list-style-type: none"> • Munka-magánélet egyensúlyra pozitívan hat 	<ul style="list-style-type: none"> • Idősebb kollégák többsége nem fogékony a változásra
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • A kísérlet hírértékkel bír 	<ul style="list-style-type: none"> • Hamar elmúlik az újdonság varázsa
<ul style="list-style-type: none"> • A folyamatok átvizsgálására sarkall 	<ul style="list-style-type: none"> • A csökkent munkaóraszám miatt időnyomás alakulhat ki, ami stresszforrás lehet
<ul style="list-style-type: none"> • Smart working 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkahelyi társas kapcsolatok csökkenhetnek
<ul style="list-style-type: none"> • Csökkenő rezsiköltségek • Hozzájárulhat a fenntarthatósághoz 	<ul style="list-style-type: none"> • Egyes területeken csökkenhet a produktivitás

Forrás: saját szerkesztés, 2023

A négynapos munkahét akkor tud működni, ha a cég nyitottságot mutat az újdonságok iránt. Bizonyosan szükséges lesz KPI mérőszámok felállítására és azok monitorozására, hiszen a cégek nem szeretnék ezt a bevételük rovására bevezetni. Több korábbi kimutatást is láttunk, amik kiemelték a költségcsökkentő hatását a négynapos munkahétnek: az alacsonyabb rezsiköltségek, kevesebb utazásfinanszírozás, a betegszabadság csökkenése, az alacsonyabb fluktuáció mind-mind emellett érvelnek.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom kérdéseiként az alábbiakat fogalmaztam meg:

- Mennyire látják megvalósíthatónak a saját területükön, illetve mik azok a tényezők, amelyek gátolhatják a 4 napos munkahét bevezetését?
- Milyen lehetőséget látnak a 4 napos munkahétben egyéni szinten?
- Mi az, ami miatt bizonytalanságot éreznek ennek az új munkarendnek a szállodaiparban történő bevezetésében egyéni szinten?
- Milyen szinten kell ezzel foglalkozni napjainkban vagy a közeljövőben a szállodaiparban?

Szekunder kutatásomban szerettem volna egy átfogó képet kapni arról, hogyan változott a munka menete, időtartama, körülménye a történelem során: ehhez az 4 ipari forradalomból eredő legmeghatározóbb eredményeket, aktuális kornak megfelelő innovációkat hívtam segítségül és hoztam összefüggésbe korunk témájával, a négynapos munkahéttel, melyről számos egy-két évnél nem régebbi kutatás számol be.

Primer kutatásomban az adatok megszerzésére kvalitatív, valamint kvantitatív kutatási módszert alkalmaztam. Hogy statisztikai adatokat tudjak gyűjteni, kvantitatív kutatásomhoz strukturált, online kérdőívet készítettem. Az űrlapot közösségi hálókön osztottam meg különböző szállodaiparhoz kapcsolódó csoportokban, valamint a LinkedIn-en közzétettem, ezen felül több szállodának direkt módon is elküldtem, azonban saját kapcsolati hálóból adódóan nagy arányban szerepelnek fehérgalléros vezetők, így a kapott eredmény nem tekinthető reprezentatívnak.

Kvalitatív kutatásomhoz félig strukturált kérdéssort alkalmaztam. Interjúalanyaim között szerepelt toborzási specialista, szervezetfejlesztésért felelős vezető, chef, front office vezető, house-keeping vezető, szakszervezeti képviselő, éttermi igazgató, valamint szállodaigazgató. A beszélgetések alanyai többségében budapesti szállodákban tevékenykednek, négy-, valamint ötszillagos szállodák képviselői. A beszélgetés menete az alábbi nagyobb témakörökből épült fel:

- A szállodaipar általános helyzete, nehézségei, szakma vonzósága.
- A munkaerőmegtartás, toborzás változása a Pandémia előtti időszakhoz, valamint a szálloda fénykorához hasonlítva.
- Általános véleményfelmérés a 4 napos munkahét eddigi belföldi és külföldi eredményeiről.
- Négynapos munkahét bevezetésének lehetőségei és korlátai a szállodaiparban.
- Négynapos munkahét sorsa az elkövetkezendő 5-10 évben.

Kutatási eredmények bemutatása

A szállodaipar általános állapotával kapcsolatosan az alábbi ténymegállapításokat tettem az interjúk segítségével:

- A szállodaipar legnagyobb kihívása napjainkban a megfelelő mennyiségű és minőségű, jól kvalifikált munkavállaló megtalálása.
- Egy szakirányú diplomával és nyelvtudással a fehérgalléros kollégák elcsábíthatók más szektorba, ahol rugalmasabb feltételeket nyújtanak nekik.
- Vendéglátás területen egyre csökken a szakma szeretete, az emberek nem szeretik bepiszkolni a kezüket: felszolgáló, cukrász – ezek napjainkban az alantasabb munkák közé tartoznak.
- A szakképesítést nem igénylő pozíciókra (szobalány, mosogató) nem lehet vagy nagyon nehéz munkaerőt találni, ezeket a pozíciókat egyre inkább bevándorlók látják el.
- A COVID romboló hatását még ma is érzik, és azt jósolják, hosszú ideig még érezni fogják: sok szakmabeli váltott területet és nem szivárogtak vissza a járvány lecsengése után sem, bizalmatlanok lettek a szakmával kapcsolatban.
- Az okos megoldások, modernizáció és a digitalizáció bár sokat fejlődött a szállodaiparban, gyermekcipőben jár.

Interjúbeszélgetéseim legfontosabb következtetései a négynapos munkahéttel kapcsolatosan:

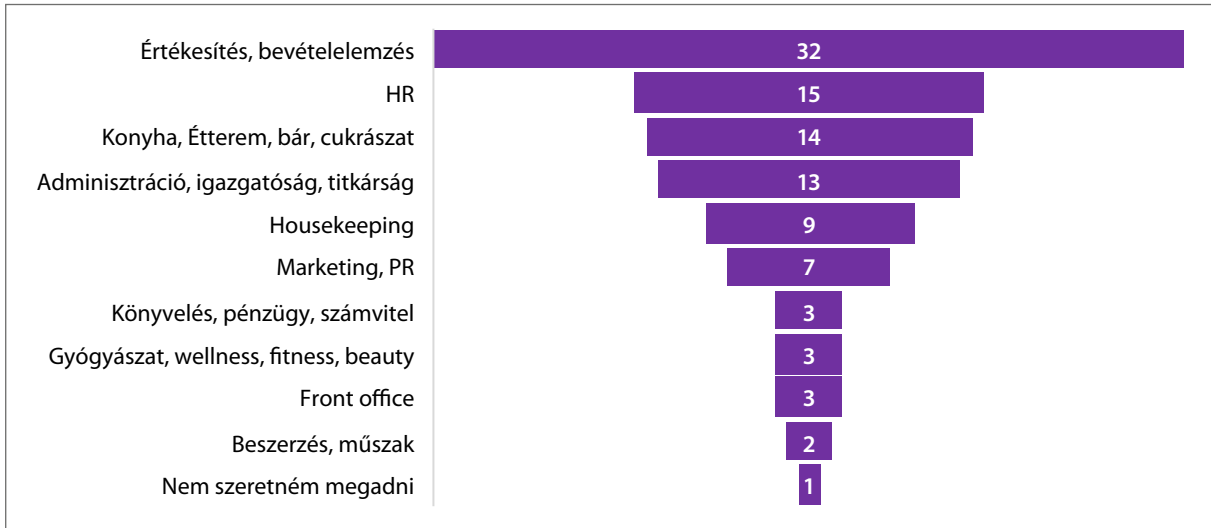
- Az alapelvet, miszerint a dolgozóknak több pihenést szeretnének biztosítani a munkáltatók, üdvözlötték.
- Egyértelműen hiszik, hogy a több pihenés jótékony hatással lenne a munkamorálra és a teljesítményre egyaránt, valamint növeli az elkötelezettséget a szervezet felé.
- A megkérdezettek egyértelműen úgy gondolták, hogy aki esetleg ezt elsőként bevezetné ebben az iparágban, az hatalmas versenyelőnyre tenne szert.
- Elismerték a hírértékét és annak tehetség-bevonzó hatását, valamint megtartóerejét, így mintegy megoldásként szolgálna a munkaerőhiányra.
- A folyamatok átgondolásában sok fantáziát látnak.
- Aggodalmukat fejezték ki, hogy vezetőség milyen bevételnövekedést várna el ezért cserébe, s hogy ez milyen teljesítménynövekedési kényszert vonna maga után.
- A négynapos munkahét témájáról sem formális, sem informális keretek között nem beszéltek.

- A bevezetésnél a transzparens kommunikációt emelték ki többen, amelynek a kidolgozása éppen olyan fontos, mint maga a program megvalósítása. A félelmek elosztatása, a biztonság hangsúlyozása elsődleges szempont kell hogy legyen.
- Többségük az egységes bevezetés mellett tette le a voksát, úgy vélik, ellenkező esetben ez feszültséget keltene a szállodaiparon belüli területek között.
- Egybehangzóan úgy látják, hogy 5-10 éven belül elmozdul a világ az alacsonyabb óraszám irányába.

Kérdőív kiértékelése

Kérdőívemet 113 fő kapta meg, melyből 102 számított érvényesnek. A kérdőívet 69 nő, valamint 33 férfi töltötte ki. A kitöltők 75%-a, azaz 76 fő rendelkezik minimum alapidiplomával vagy végzett felsőfokú szakirányú továbbképzést. A megkérdezettek 69%-a fehérgalléros munkakörnyezetben dolgozik. A szállodai területenkénti bontást az 1. ábra részletezi.

1. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK FOGLALKOZÁSI TERÜLETENKÉNTI BONTÁSA



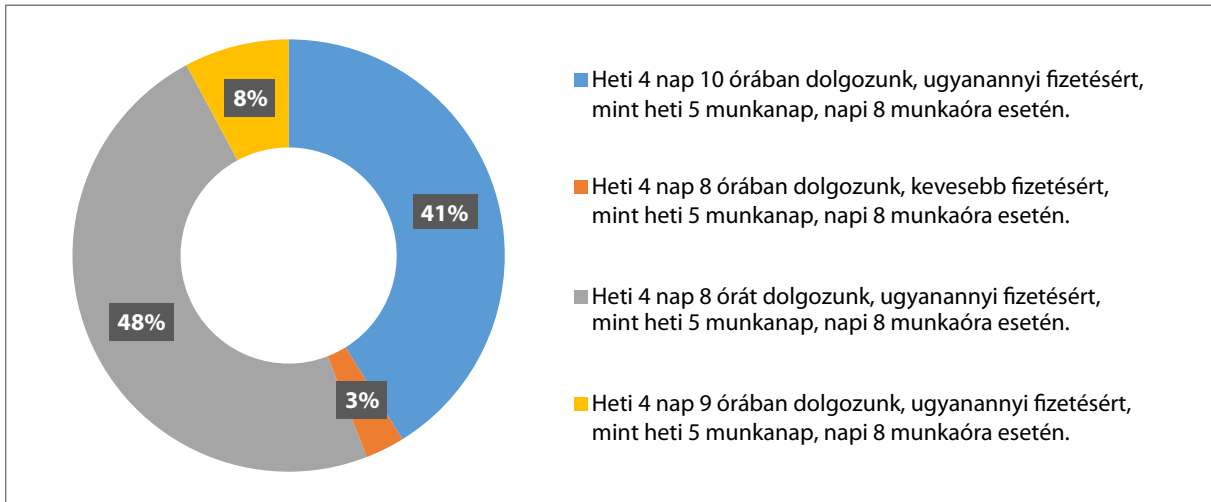
Forrás: saját kutatás, 2023 (N=102)

Megkérdeztem, hogy mit gondolnak, mit jelent a négynapos munkahét és a következő lehetőségeket adtam meg:

- Heti 4 nap 8 órát dolgozunk, ugyanannyi fizetésért, mint heti 5 munkanap, napi 8 munkaóra esetén.
- Heti 4 nap 8 órában dolgozunk, kevesebb fizetésért, mint heti 5 munkanap, napi 8 munkaóra esetén.
- Heti 4 nap 9 órában dolgozunk, ugyanannyi fizetésért, mint heti 5 munkanap, napi 8 munkaóra esetén.
- Heti 4 nap 9 órában dolgozunk, kevesebb fizetésért, mint heti 5 munkanap, napi 8 munkaóra esetén.
- Heti 4 nap 10 órában dolgozunk, ugyanannyi fizetésért, mint heti 5 munkanap, napi 8 munkaóra esetén.

A válaszadók majdnem fele, 48%-a jelölte meg, hogy változatlan fizetés mellett 4 nap alatt 8 órát töltenének munkával. 41% jelölte meg, hogy szerintük a négynapos munkahét csupán tömbösített munkavégzést takar, 3% gondolta úgy, hogy a kevesebb munkaidő kevesebb fizetést is jelente.

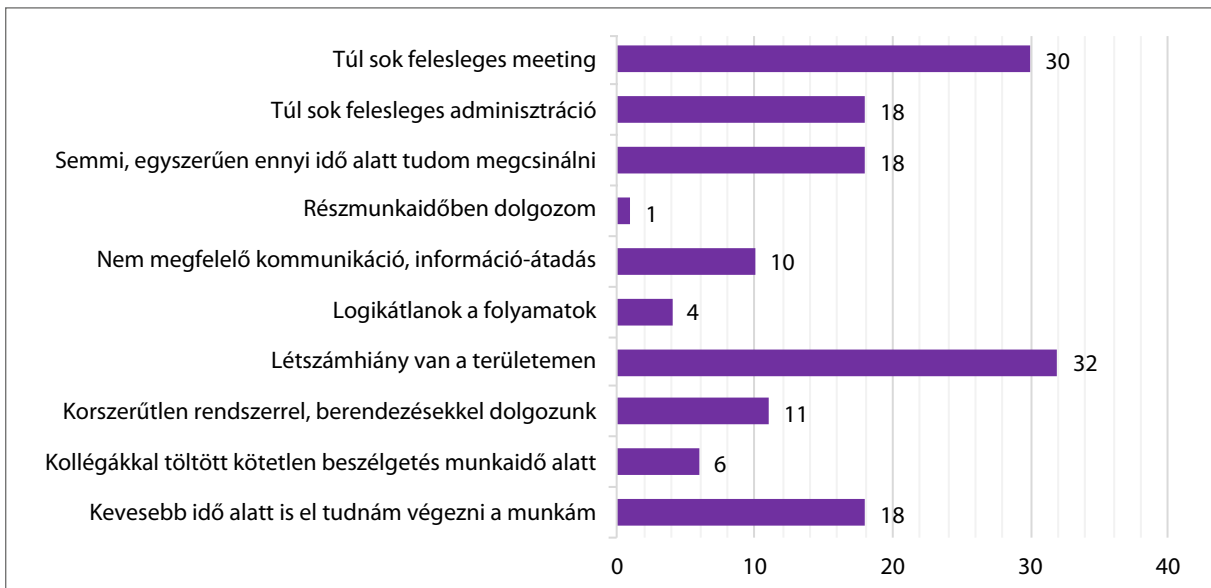
2. ÁBRA: A VÁLASZADÓK ELKÉPZELÉSE A NÉGYNAPOS MUNKAHÉT MODELLJÉRŐL



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=102)

Eldöntendő kérdésre válaszolhattak, hogy jelenlegi munkamennyiségüket figyelembe véve volna-e módjuk elvégezni kevesebb idő alatt a munkát, amire 45 kitöltő igennel válaszolt.

3. ÁBRA: A KEVESEBB MUNKAÓRA BEVEZETÉSÉNEK AKADÁLYA A MEGKÉRDEZETTEK SZERINT

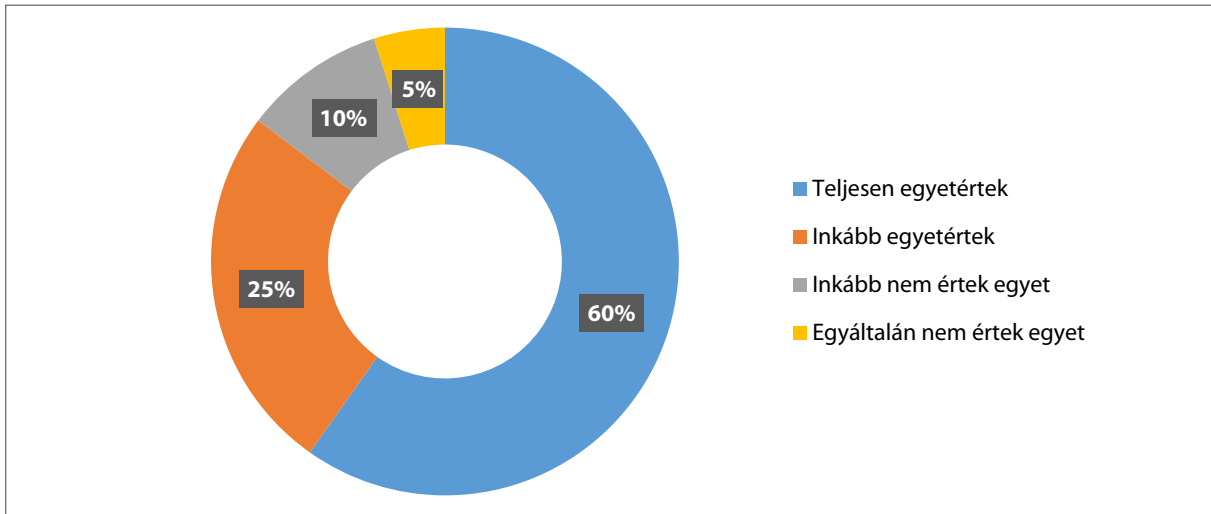


Forrás: saját kutatás, 2023 (n=148)

Érdekelt, hogy mi lehet a gátja annak, hogy kevesebb idő alatt elvégezzék a kollégák a munkájukat. A válaszadók több opciót is megjelölhettek, összesen 148 választ kaptam. A legtöbb jelölést a létszámhiányra vonatkozó opció kapta, majd sorrendben követte a meetingek feleslegessége és azok mennyisége, valamint a felesleges adminisztráció mennyisége.

A kitöltők 80%-a szerint a négynapos munkahét bevezetése nem változtatna a munkahelyi társas kapcsolataikon, míg 13 kitöltő úgy gondolja, hogy az új munkaidő-beosztásuk miatt háttérbe kerülnének a kollégákkal folytatott kötetlen beszélgetések.

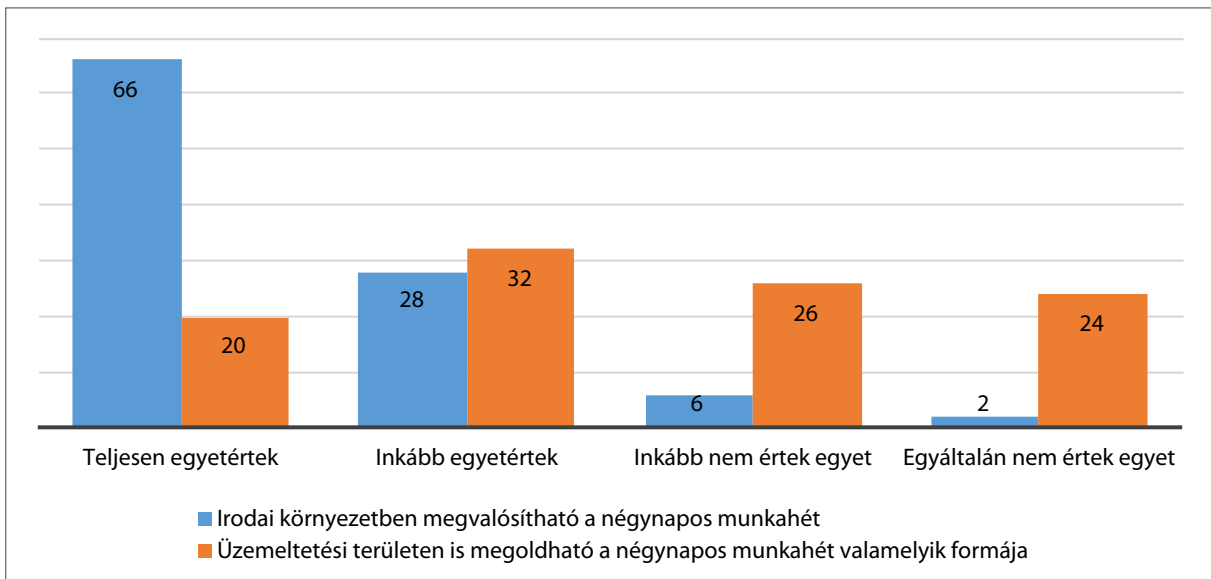
4. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK VÉLEMÉNYÉNEK MEGOSZLÁSA ARRÓL, HOGY ÖRÜLNÉNEK-E, HA AZ ŐKET FOGLALKOZTATÓ CÉG FOGLALKOZNA A NÉGYNAPOS MUNKAHÉT BEVEZETÉSÉVEL



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=102)

Meglehetősen nagy százalékuk, pontosabban a megkérdezettek 85%-a inkább egyetért azzal, hogy örülne, ha az őket foglalkoztató cég foglalkozna a négynapos munkahét bevezetésével. Összesen a válaszadók 15%-a gondolja, hogy inkább nem vagy egyáltalán nem örülne ennek.

5. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK VÉLEMÉNYÉNEK MEGOSZLÁSA ARRÓL, HOGY A FEHÉRGALLÉROS ÉS KÉKGALLÉROS MUNKATERÜLETEKEN BE LEHET-E VEZETNI A NÉGYNAPOS MUNKAHÉTET



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=102)

Az egyértelműen látszik, hogy a fehérgalléros munkakörrel az a kialakult kép, hogy ott bevezethető lenne a rövidített munkahét, erről 65%-uk vélekedett teljes egyetértéssel, 27%-uk pedig inkább egyetértett, s mindösszesen 8% véli, hogy inkább nem vagy egyáltalán nem azonosul a kijelentéssel. A pozitív válaszadók 90%-a fehérgalléros munkakörben dolgozik. Az üzemeltetési területen már jobban megoszlottak a válaszok a lehetőségek között. A megkérdezettek 51%-a gondolja, hogy üzemeltetésben is megoldható lenne a rövidített munkahét valamelyik formája, míg 49%-uk véli úgy, hogy inkább nem vagy egyáltalán nem ért egyet az állítással. Itt az üzemeltetési területen dol-

gozók 47%-a adott pozitív választ, így az is megállapítható, hogy több mint a megkérdezett kékgalléros munkakörnyezetben dolgozók fele nem gondolja, hogy az ő területén ez működné.

A feleletválasztós rács utolsó állítása az volt, hogy a négynapos munkahét arra sarkallná a vezetőket, hogy egyszerűsítse a folyamatokat, ezzel a megkérdezettek 75%-a inkább vagy teljesen egyetért.

Kérdőívemben 2 szabadszöveges kérdést is tettem fel, amik zárták a kérdéssort. Kíváncsi voltam, segítség nélkül milyen lehetőségeket látnak a megkérdezettek a négynapos munkahét bevezetésében, úgy, hogy azt maguktól kell megfogalmazniuk. Legtöbbször, majdnem egyharmad arányban a szabadidő mennyisége, annak növekedése iránti igényt írták a kérdőív kitöltői. Ez remek visszacsatolás a szakirodalmi áttekintésben Anna Coote (2021) gondolataira, miszerint az idő a legnagyobb érték. A második helyen a hatékonyabb munkavégzéssel kapcsolatos gondolatok szerepeltek. Harmadik lett a munka-magánélet egyensúly, mely úgy gondolom összecseng a négynapos munkahét alapvető céljával, és örömteli, hogy a megkérdezettek is érzik a törekvést erre és persze vágyanak rá. A további lehetőségeket a 2. táblázat mutatja.

2. TÁBLÁZAT: NÉGYNAPOS MUNKAHÉT BEVEZETÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI A MEGKÉRDEZETTEK KÖRÉBEN

4 napos munkahét lehetőségei	Megnevezések száma
Több szabadidő	63
Hatékonyabb munkavégzés	38
Munka-magánélet egyensúly	33
Kevesebb stressz, csökkenő kiégés	19
Rugalmasság	12
Jobb fizikai és mentális egészség	10
Tervezhetőség	5
Több lehetőség önképzésre	4
Nincs ilyen	4
Elkötelezettség	2
Végösszeg	190

Forrás: saját kutatás, 2023 (n=190)

A kérdőív utolsó témájára vonatkozó kérdés fókuszában a bizonytalanság volt. Szabadszöveges kérdést tettem fel arról, mi az, ami a négynapos munkahét bevezetésével kapcsolatosan bizonytalanságot váltana ki belőlük. Az első, legtöbbször megnevezett bizonytalanság alá a több túlóra, a tömbösített munkanapok, a kérdés, hogy vajon tényleg belefér-e 4 napba a munka.

3. TÁBLÁZAT: NÉGYNAPOS MUNKAHÉT BEVEZETÉSÉNEK BIZONYTALANSÁGAI A MEGKÉRDEZETTEK KÖRÉBEN

4 napos munkahét bizonytalanságai	Megnevezések száma
4 napba valóban belefér-e a munka	43
Mindennapi munka körüli bizonytalanságok	28
Többműszakos munkarend esetén is működik?	26
Juttatások csökkenése	23
Mental wellbeing	20
Nincs ilyen	19
Munkahelyi kapcsolatok romlása	15
Stressz növekedése	13
Bevezetés folyamatának bizonytalanságai	12
Iparágspecifikus félelmek	12
Hatékonyság sérülne	3
Létszámcsökkentés	2
Végösszeg	216

Forrás: saját kutatás, 2023 (n=216)

Úgy gondolom, kutatási kérdéseimre megkaptam a választ. Primerkutatásom félig strukturált interjúból azt szűrtem le, hogy a szállodaiparban a négynapos munkahét nem kiemelt téma. A mindennapjukat körülölelő létszámhiány éppen a kékgalléros pozíciókban eleve hátrányként hat, emellett úgy gondolják, hogy csak komoly létszámnövekedéssel lehetne átállni rövidebb munkahétre.

Második kutatási felvetésem az volt, hogy a szállodaiparban vegyesen jelenlevő kék-, illetve fehérgalléros munkavállalók hogyan reagálnának az effajta szervezetfejlesztésre, mik az ezzel kapcsolatos aggályaik, valamint milyen előnyeiket látják. Kérdőívemben tettem fel erre vonatkozó kérdéseket, a kérdőív kitöltői 92%-ban egyetértettek azzal, hogy fehérgalléros környezetben megoldható lenne a négynapos munkahét, míg ugyanez a kérdés kékgallérosokra már csak 50% körüli pozitív választ eredményezett. A megkérdezettek egyértelműen megfogalmazták, hogy a több szabadidő lenne a legfontosabb számukra, második és harmadik leggyakoribb válaszként hatékonyabb munkavégzésre és a munka-magánélet egészségesebb egyensúlyára tértek ki. Emellett természetesen vannak aggályaik is. A leggyakoribb félelmük, ami bizonytalanságot vált ki, hogy valóban belefér-e a munka 4 napba vagy esetleg ezzel növekedne a túlórák száma, aggódnak, hogy a határidős feladatokkal hogyan tudnának végezni.

Felvetéseim között az is szerepelt, melyek azok a területek, ahol ezt könnyen meg lehetne valósítani, és hol lenne nehezebb a kivitelezés. Ezzel kapcsolatosan csak annyiban erősítettek meg, hogy a fehérgalléros munkakörök esetében ezt ki lehetne próbálni, adaptálható a négynapos munkahét. Az említett létszámhiány miatt viszont úgy érzik a szállodaipari szereplők, hogy sok munkaerő-bevonással lehetne ezt végrehajtani vagy esetleg tömbösítésben gondolkodni – ezt többen is meg-

erősítették. A folyamatok újragondolását, a műszakrendszer újraakasztását csak az üzemeltetésben nem közvetlenül dolgozó vezetők vetették fel. Egyben ehhez kapcsolódik negyedik kutatási kérdésem, ami arra irányul, milyen hatással lenne a főként üzemeltetésben létező állandó munkaerőhiányra a négynapos munkarend. Az írásban megkérdezettek első helyen jelölték a létszámhiányt, mint a négynapos munkahét bevezetésének akadályát. A vezetők azonban eltérő lelkesedéssel, de látják a modell bevezető hatását, ami mintegy megoldás lehetne a kékgalléros pozíciók esetében. Személyes véleményem, hogy ez modern gépek és emberek összehangolt munkája lenne.

Véleményem szerint minden vállalatnak – és nem kivétel ez alól a szállodaipar –, szükséges lenne megtenni az első lépéseket, átgondolni a folyamatokat, rávilágítani a gyenge pontokra, és ha lehetőség is van rá, akkor tesztelni bizonyos területein. Aki ezt megteszi, az versenyelőnybe kerül, míg a kevésbé bátrak elveszhetnek a tömegben. Úgy gondolom, hogy ha ilyen pozitív eredmények születnek a világban, akkor a cégeknek, vállalatoknak kötelességük – akár csak elméleti szinten – végiggondolni, hogy az ő területükre hogyan lehet ezt átültetni – így jön tehát esetemben a szállodaipar.

Én azt látom, hogy a szállodaipar nem igazán hisz abban, hogy ez működhessen az ő mindennapjaikban, bár elméleti szinten mindenki lát benne fantáziát, sőt több szakember meg is fogalmazta, hogy ez a jövő. Tetteket azonban – úgy gondolják – mégsem szükséges a gondolatokhoz társítani, jóllehet ezzel is lépéselőnybe kerülnének, hiszen látnák a rendszer gyenge pontjait, fejlesztendő területeit, elkerülve, hogy ha valóban nincs már visszaút, ne kapkodva kelljen kialakítani a modellt. A modern gondolkodás a fiatalok bevezetésében is segítségül szolgálhatna, ami az ipar emberi állományára jótékony hatással lenne.

Irodalomjegyzék

- Buffet, M.-A., Gervais, R. L., Liddle, M., & Eeckelaert, L. (2013). *Well-being at work: creating a positive work environment*. European Agency for Safety and Health at Work, Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISSN: 1831-9351
- Conerly, B. (2020). *The 15 – hour Work Week: Keynes and AOC Disagree*. Forbes. Letöltés dátuma: 2023.01.04. <https://www.forbes.com/sites/billconerly/2020/02/19/the-15-hour-work-week-keynes-and-aoc-disagree/?sh=6ffea0cd5729>
- Coote, A., Harper, A., & Stirling, A. (2020). *The case for the four day week*. Polity Press. ISBN: 1509539654
- Hamermesh, D. S., & Biddle, J. (2022). *Days of work over a half century. The rise of the four day week*. NBER working Paper Series, Cambridge. <https://doi.org/10.3386/w30106>
- Hercsel A. (2022). *Négynapos munkahét: nem is olyan zseniális, mint elsőre hangzik*. Index. Letöltés dátuma: 2022.12.29. <https://index.hu/gazdasag/2022/06/11/negynapos-munkahet-kutatas-magyarorszag-eredmeny-koltseg-munkaszervezes/?token=c80c7582a92635d050059cc4f2339541>
- Kelly, J. (2019). *Microsoft Japan Launched a Four-Day Workweek to Much Success: Is This The Key To Attracting Talent In The Tight U.S. Job Market?* Forbes. Letöltés dátuma: 2023.03.03. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/11/05/microsoft-japan-launched-a-four-day-week-work-to-much-success-is-this-the-answer-to-attract-talent-in-the-tight-us-job-market/?sh=214481e359ff>
- Lockhart, C. (2020). *Unilever Australia & New-Zealand expands four-day week trial following encouraging results*. 4 Day Week. Letöltés dátuma: 2022.11.28. <https://www.4dayweek.com/news-posts/unilever-australia-amp-new-zealand-expands-four-day-work-week-trial-following-encouraging-results>
- Meyer, S. (1981). *The five dollar day. Labor Management and social control in the Ford Motor Company 1908-1921*. State University of New York Press, Albany. ISBN: 087 395 508 0
- Pataki-Bittó F., & Kun Á. (2021). *Az otthoni munkavégzés és a jóllét. Új Munkaügyi Szemle, (2)4*, 43-54. Letöltés dátuma: 2023.01.28. <https://www.metropolitan.hu/upload/418c9168627df7beeba7c564ca2692ee7f5d698f.pdf>
- Pirohov-Tóth B., & Kiss Zs. (2020). *Munkaerő-piaci szereplők által tapasztalt foglalkoztatási kihívások a koronavírus-járvány idején. Opus et Educatio, (7)4*, 402-409. <https://doi.org/10.3311/ope.408>
- Telekom HU (2022. november 23.). *Lehet 4? konferencia*. https://www.youtube.com/watch?v=1i_76wzZ4qc
- 4 Day work week in Belgium* (2022). 4 day week. Letöltés dátuma: 2023.02.23. <https://4dayweek.io/country/belgium>