

VÖRÖS MÁTÉ–FÜRÉSZ DIÁNA IVETT

# A részmunkaidős foglalkoztatás hatékonyságának empirikus vizsgálata

Az atipikus foglalkoztatás különböző formái eddig is jelentős szerepet kaptak a gazdasági életben, azonban a Covid-19-járvány okozta gazdasági lassulás még jobban felértékelheti fontosságukat. Tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy a részmunkaidőben foglalkoztatott dolgozók valamely teljesítménymutatóban hatékonyabbak lehetnek-e a teljes munkaidőben foglalkoztatott társaiknál, tartós átrendeződést okozva ezzel a munkaerőpiacon. A vizsgálathoz egy magyarországi nagyvállalat 4683 dolgozójának 2017 és 2019 közötti, összesen 105 241 hónapra vonatkozó teljesítményadatát használtuk fel. A beazonosított két teljesítménymutató közül az egyiknél szinte minden vizsgált változó esetében a részmunkaidősök bizonyultak hatékonyabbnak, míg a másiknál csak bizonyos változók esetében kaptuk ezt az eredményt.\*  
Journal of Economic Literature (JEL) kód: E24, J22, J24.

## Bevezetés

A 2008-as pénzügyi válság után tartós globális gazdasági növekedés következett a piacon, amelynek csak a 2019 végén, illetve 2020 első felében megjelenő Covid-19-járvány vetett véget. A 2010-es éveket végigkísérő konjunktúra kiélezett versenyt eredményezett a gazdaság minden szegmensében, és várhatóan a pandémia elmúlása után a versenyképesség növelése ismételten kiemelt helyre kerül a gazdaság működésében. A verseny során a szereplők mindent megtettek annak érdekében, hogy lépéselőnybe kerüljenek versenytársaikkal szemben. Ezek az erőfeszítések nemcsak az innovációra, termékfejlesztésre vagy éppen árazásra korlátozódtak, hanem a gazdasági tevékenység

\* Jelen kutatás a Tématerületi Kiválósági Program 2020 (2020-4.1.1.-TKP2020) „intézményi kiválóság” alprogram 4. számú, A hazai vállalatok szerepének növelése a nemzet újraiparosításában című projektjének támogatásával készült. Köszönetünket szeretnénk kifejezni Ásványi Zsófiának és Rappai Gábornak értékes tanácsaikért és iránymutatásukért.

Vörös Máté PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola (e-mail: vorosma@gmail.com).

Fürész Diána Ivett tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtan és Ökonometria Intézet (e-mail: furesz.diana@ktk.pte.hu).

A kézirat első változata 2020. október 13-án érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2021.2.178>

minden folyamatát érintették. A szervezetek alaptevékenysége mellett a többi terület fejlesztése is kulcsfontosságúvá vált. A legjobb dolgozók megtartása vagy a legtehetősebb jelöltek megszerzése érdekében kiéleződött harc indult a munkaerőpiacon, amelyben szinte minden eszközüket be kellett vetniük a munkáltatóknak. Ezzel párhuzamosan olyan új kihívásokkal találták szembe magukat a foglalkoztatók, amilyennel korábban még nem találkoztak. Ilyen volt például a 2000-es években megjelenő, teljesen új generáció a munkaerőpiacon (*Anderson és szerzőtársai* [2017]) vagy az informatikai szektor robbanásszerű fejlődése. Utóbbi esetében az *online* közösségi platformok olyan társadalmi és szociális átrendeződésekhez vezettek, amelyek mind-mind jelentősen formálták az egyén elvárásait, preferenciáit és attitűdjeit. Ezeknek a folyamatoknak is köszönhetően régebbi és teljesen új eszközök is előtérbe kerültek a vállalatok életében. Ilyen volt például a munkáltatói márkaépítés (*Puncheva-Michelotti és szerzőtársai* [2018]), a munka és a magánélet közti egyensúly megtalálása (*Darcy és szerzőtársai* [2012]), illetve a rugalmas munkaidő kialakítása. Utóbbi esetében az atipikus foglalkoztatási formák térnyerése a fejlett gazdaságokban különösen szembetűnő. A szervezeteknek tehát a versenyképességük fokozása érdekében egyre nagyobb figyelmet kellett fordítaniuk a saját hatékonyságuk növelésére (*Vörös* [2020]).

Az atipikus foglalkoztatás a pandémia hatására különösen nagy hangsúlyt kapott az utóbbi időben. A koronavírus okozta járvány nagyon rövid időn belül számtalan munkaerőpiaci innovációt generált a gazdaságban. A *home office* intézménye például teljesen általános és elfogadott foglalkoztatási formává vált, elsősorban azért, mert az így dolgozók otthonról, biztonságban tudták munkájukat vagy legalábbis munkájuk egy részét ellátni. Az otthonról elvégzett munka hatékonyságát a munkáltatók saját módszereik alapján, illetve tudásuk legjavát nyújtva próbálták ellenőrizni, azonban ennek tudományos vizsgálata még várat magára. A részmunkaidős foglalkoztatás pedig – a 2008-as válság tapasztalataiból kiindulva – várhatóan ismételt növekvő arányban lesz jelen a hazai gazdaságban. A részmunkaidősök aránya Európa fejlettebb gazdaságaiban eleve magasabb a fejlődő gazdaságokhoz képest, és kisebb ingadozást is mutat (*1. táblázat*). Ezekben a gazdaságokban a részmunkaidő a versenyképesség növelését szolgáló foglalkoztatási forma, ezzel szemben a kevésbé fejlett gazdaságokban – így Magyarországon is – a válságkezelés egyik eszköze.

„A részmunkaidő és az átmeneti munkaidő-csökkentés tehát abban különbözik, hogy míg a részmunkaidő egy új vállalati stratégia megvalósításának, a munkaszervezet modernizálásának, továbbá az intenzív munkaszervezésnek az egyik eszköze, a munkaidő ideiglenes csökkentése a vállalatok átmeneti piaci, gazdasági gondjainak (döntően a megrendelések csökkenésének) megoldására szolgáló, átmeneti ideig alkalmazott eszköz.” (*Seres* [2011] 357. o.)

A járvány okozta gazdasági visszaesés miatt tehát ismételt számíthatunk a részmunkaidős foglalkoztatás megemelkedésére. Ezt támasztja alá 105/2020. (04.10.) sz. kormányrendelet is,<sup>1</sup> amely a veszélyhelyzet idején történő csökkentett munkaidős foglalkoztatás támogatásának feltételeit szabályozza. Az állam részéről teljesen érthető

<sup>1</sup> <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/c5c5bf027c6a87b58563fb499dcbaf14cf3dab90/letoltes>.

## 1. táblázat

Részmunkaidős foglalkoztatottak aránya a 20 és 64 év közötti teljes foglalkoztatotti körön belül (százalék)

| Év   | EU28 | Euróövezet | Bulgária | Csehország | Horvátország | Magyarország | Románia | Szerbia |
|------|------|------------|----------|------------|--------------|--------------|---------|---------|
| 2008 | 16,8 | 18,2       | 2,0      | 4,2        | 6,4          | 4,3          | 8,2     | –       |
| 2009 | 17,3 | 18,8       | 2,1      | 4,7        | 6,4          | 5,2          | 8,2     | –       |
| 2010 | 17,9 | 19,3       | 2,2      | 5,1        | 7,0          | 5,5          | 9,6     | –       |
| 2011 | 18,1 | 19,8       | 2,1      | 4,6        | 7,0          | 6,4          | 9,1     | –       |
| 2012 | 18,6 | 20,3       | 2,2      | 4,9        | 5,6          | 6,7          | 9,0     | –       |
| 2013 | 19,0 | 21,1       | 2,5      | 5,7        | 5,4          | 6,4          | 8,8     | –       |
| 2014 | 19,0 | 21,2       | 2,4      | 5,4        | 5,2          | 6,0          | 8,5     | 10,4    |
| 2015 | 19,0 | 21,3       | 2,2      | 5,2        | 5,9          | 5,7          | 8,4     | 10,2    |
| 2016 | 18,9 | 21,2       | 1,9      | 5,6        | 5,6          | 4,7          | 7,2     | 10,7    |
| 2017 | 18,7 | 21,1       | 2,1      | 6,0        | 4,8          | 4,3          | 6,5     | 10,4    |
| 2018 | 18,5 | 20,9       | 1,8      | 6,2        | 4,9          | 4,2          | 6,3     | 9,1     |
| 2019 | 18,5 | 20,9       | 1,8      | 6,1        | 4,7          | 4,3          | 5,8     | 9,5     |

*Forrás:* saját szerkesztés Eurostat [2020] adatok alapján.

és logikus lépés az elbocsátások csökkentését célzó rendeletek beiktatása, hiszen valószínűleg sokkal jobb házon belül tartani azokat a dolgozókat, akiknek a munkájára a munkáltató átmenetileg nem tart igényt, mint az utcára engedni őket, hiszen recesszió idején egyrészt nem lehet nagy számban új, tartós munkahelyeket létrehozni, másrészt a munkanélküliek visszavezetése sokkal nehezebb, mint átmenetileg mesterségesen munkajogviszonyban tartani őket. Ugyanakkor a gazdálkodók részéről a járvány egy új általános vállalati kultúra kialakítását hozhatja, hiszen ha az atipikus foglalkoztatási formák térnyerése nemcsak a visszaesés mértékét mérsékeli, hanem a termelékenységre, versenyképességre is jótékony hatással van, akkor a munkaerőpiac átalakulása a gazdaság újbóli növekedése ellenére is tartós maradhat, továbbá a munkaerőpiaci innovációk a teljes nemzetgazdaságra kifejthetik pozitív hatásukat.

Az 1. ábrán az EU28 és néhány további, európai ország (Izland, Norvégia, Svájc, Szerbia és Törökország) egy főre jutó GDP-jének és részmunkaidőseinek aránya látható a 2019. évre vonatkozóan.

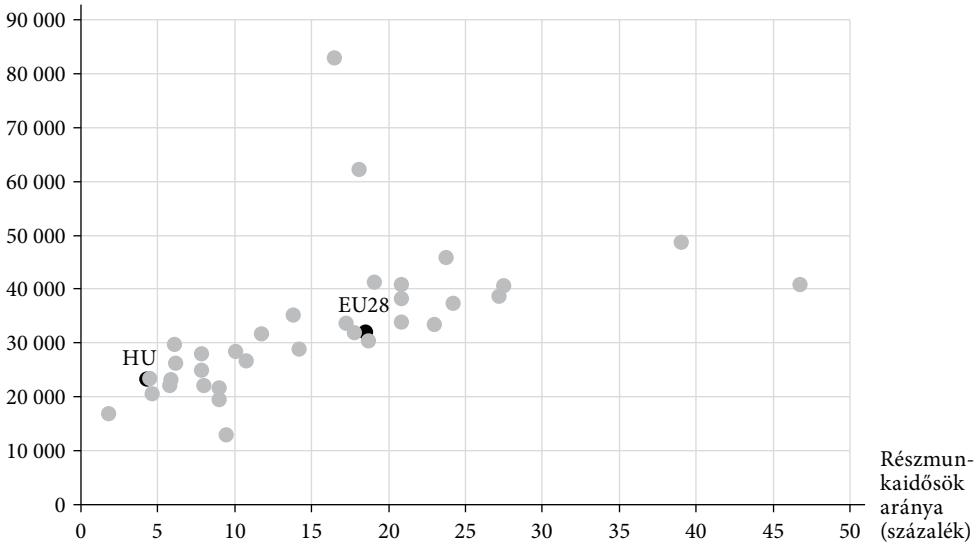
A diagram jól mutatja a két változó közötti pozitív korrelációs kapcsolatot, ugyanakkor az okság irányára tekintetében (most még) nem kívánunk állást foglalni.

Tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy az atipikus foglalkoztatás legjellemzőbb formája, a részmunkaidős foglalkoztatás hatékonyabb-e a tipikus foglalkoztatásnál, ezáltal a munkaerőpiacon várható részmunkaidős-arány növekedése tartós maradhat-e, és az így keletkező termelékenységnövekedésnek lehet-e pozitív hatása a nemzetgazdaság kibocsátására. A bevezetés után röviden bemutatjuk a vizsgálat elméleti hátterét, majd az adatok forrásáról, az alkalmazott módszertanról, illetve az eredményekről adunk részletes tájékoztatást.

## 1. ábra

Az egy főre jutó GDP alakulása a részmunkaidősök arányának függvényében, 2019 (vásárlóerő-egységben, PPS)

Egy főre jutó GDP (PPS)



Forrás: saját szerkesztés Eurostat [2020] adatok alapján.

## A munkavállaló egyéni teljesítménye

Egyértelmű, hogy az egyéni teljesítmény elengedhetetlen a szolgáltatások, illetve termékek értékláncának több pontján is – az előállításról az értékesítésen át az utókövetésig (Heskett és szerzőtársai [1994]). A jól teljesítő egyének elégedettebbek és boldogabbak lehetnek társaiknál (Wright–Cropanzano [2000], Ostroff [1992]), illetve jobb karrierépítési lehetőségeik vannak (Van Scotter és szerzőtársai [2000]). Az egyéni teljesítménynek két dimenziója van: egyrészt az egyéni cselekvés szintjén értelmezhető a teljesítmény, másrészt az eredmény szintjén vizsgálható a terület (Campbell [1990], Borman–Motowidlo [1997], Yuan–Woodman [2010]). A teljesítmény cselekvésközpontú megközelítésében az egyéni teljesítményt az alapján értékelik, hogy az egyén mit tett, hogyan viselkedett annak érdekében, hogy a szervezeti célok megvalósuljanak. Utóbbi kikötés egyszerűnek tűnik, mégis nagyon fontos következtetés vonható le belőle: a munkahelyen elvégzett tevékenységek közül kizárólag azokat lehet teljesítményként értékelni, amelyek a szervezet üzleti vagy nem üzleti céljainak megvalósulását elősegítik. Campbell és szerzőtársai [1993] szerint teljesítményen azt az elvégzett munkát lehet érteni, amelynek elvégzésére a szervezet alkalmazta az egyént. E megközelítésből adódik, hogy a munkahelyi kötelezettségek ismerete elengedhetetlen a teljesítmény értékelése során.

Az egyéni teljesítmény eredményközpontú megközelítése során a cselekvés eredményét értékelik. E megközelítés sajátossága, hogy a legtöbb esetben a teljesítményt

több tényező is befolyásolhatja, így annak objektív értékelése meglehetősen nehéz. Ahogy *Sonnentag-Frese* [2002] egy egyszerű példán bemutatja, a tanár teljesítményének értékelése a tanítási tevékenység és a tanulók eredményei szerint különválhat. Hiába tart nagyszerű tanítási órákat a tanár (cselekvési megközelítésből kiváló teljesítményt nyújtva), ha a diákok szellemi képességeik miatt nem tudnak fejlődni (eredménymegközelítésből rossz teljesítményt nyújtva). Természetesen ez fordítva is megtörténhet: kiváló eredményei vannak az egyénnek, amelyek azonban elsősorban nem neki köszönhetők, hanem valamilyen más tényezőnek.

Az előzőkből következik, hogy a teljesítmény két dimenzióját nem lehet szigorúan egymástól elválasztva, külön-külön értékelni, hiszen a cselekvés eredmény nélküli figyelembevételét egy profitorientált vállalat sem engedheti meg magának, míg az eredmény cselekedet nélküli értékelése sokszor nem igazságos. Az elméleti kutatásokban az egyéni teljesítmények esetében elsősorban a cselekvési megközelítést alkalmazzák, tekintettel arra, hogy míg az eredmények minden egyes munkakörben eltérők lehetnek, jelentősen bonyolítva az empirikus kutatásokat, addig a cselekedetek, illetve munkahelyi viselkedések munkakörökön átívelően több hasonlóságot mutathatnak.

Tanulmányunkban az egyéni teljesítményeket az eredmények szerint vizsgáljuk, amiből ugyan nehezebb általános következtetéseket levonni, viszont sokkal megbízhatóbb következtetésekre juthatunk belőle.

## Az atipikus foglalkoztatás

A koronavírus-járvány várhatóan átalakítja az atipikus foglalkoztatás egyes formáinak megítélését és a szabályozói környezetét. Ez jogi, szociológiai és gazdasági szempontból is újabb izgalmas kutatási területeket eredményezhet, azonban az atipikus foglalkoztatás elterjedését megelőzően fontos lehet a valódi hatékonyságát megvizsgálni, hogy kiléphessen a válságkezelő eszközök skatulyájából.

Az atipikus foglalkoztatás relatív fogalom (*Bankó* [2008]), ami azt jelenti, hogy csak a tipikus foglalkoztatáshoz viszonyítva értelmezhető. Ahogy *Hárs* [2013] az atipikus foglalkoztatás értelmezésével és bemutatásával kapcsolatos átfogó tanulmányában rámutat, általánosságban ugyan elmondható, hogy minden foglalkoztatási forma atipikusnak tekinthető, amely a tipikus munkajogviszonytól egy vagy több elemében eltér, azonban ennél sokkal összetettebb fogalomról van szó. A területet megvizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy az atipikus foglalkoztatásnak nincs egységes, minden dimenzióját leíró nemzetközi definíciója. *Hárs* [2013] *Kazuya* [2005]-re hivatkozva azt mondja, hogy a fogalom értelmezése eltérő a különböző földrajzi területeken, amit *Hovánszki* [2005] azzal egészíti ki, hogy a különböző tudományterületek felfogásai sem könnyítik meg az atipikus foglalkoztatás egységes értelmezését.

Másik megfogalmazásban, az a munkaviszony tekinthető atipikus foglalkoztatásnak, amely nem teljes munkaidőben történik, és nem határozatlan idejű (*Hevenstone* [2010]). *Ásványi és szerzőtársai* [2017] pedig összefoglalóan azt mondja, hogy az az atipikus munkajogviszony, amely valamely szempontból (idő, hely) nem tipikus.

Az atipikus foglalkoztatás több tudományterületnek is kedvelt kutatási témája: szociológiai, jogi, közgazdasági tanulmányok is rendszeresen foglalkoznak a témával. Különbőség azonban az egyes területek között, hogy az atipikus foglalkoztatás során vizsgált egységek eltérők lehetnek. E téma munkajogi szempontból inkább a jogalkotó, a teljes társadalom, illetve a makrogazdaság szintjén elemezhető (Stone [2006], Hevenstone [2010]), szociológiai szempontból gyakori kérdés az egyénre gyakorolt hatása (Barbieri [2009], Giesecke [2009]), míg a közgazdaság makrogazdasági, iparági, vállalati és egyéni szinten is vizsgálhatja az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos kérdéskört.

A közgazdaságnál maradva, az atipikus foglalkoztatással kapcsolatban örök kérdés az, hogy előnyeit mely szereplők realizálják mikroszinten (a vállalat vagy a munkavállaló), illetve hogy ebből – makroszinten – a nemzetgazdaságnak milyen pozitív eredményei lehetnek. Az empirikus vizsgálatok az egyének bevonásával valamelyest könnyebbnek tűnnek, hiszen az adatok esetükben könnyebben elérhetők, szemben a vállalatokkal vagy éppen egy teljes iparággal. A különböző hipotézisek is jobban tesztelhetők egyéni szinten, hiszen a vállalatok esetében szinte lehetetlen állandóként rögzíteni minden egyéb befolyásoló tényezőt. Az egyének esetében is erős korlátai vannak a vizsgálatoknak, azonban megfelelően sok elem esetén viszonylag sok befolyásoló tényező kizárható.

Az atipikus foglalkoztatás egyéni szintű vizsgálata számtalan tényezőre helyezheti a hangsúlyt. Gyakran felmerül a munka és a magánélet közti egyensúly keresésével kapcsolatban (Vámosi [2020] vagy Szalma [2009]), és rendszeresen olvashatunk az atipikus foglalkoztatásról a különböző társadalmi problémákat feszegető kérdések lehetséges megoldásaként is (Garai–Juhász [2007] vagy Oláh–Fónai [2014]). A munkaerőpiaci kérdések kapcsán szinte örök téma a tipikustól eltérő munkaviszonyok vizsgálata.

Poór és szerzőtársai [2016] például azt vizsgálta, hogy az álláskeresők hogyan viszonyulnak egy atipikus munkaszerződéshez. Hasonló kutatásokat végzett Portugal–Varejão [2009] is, a szerzőpáros e foglalkoztatási formákat a munkanélküliség és a teljes foglalkoztatási státus közötti lehetséges átmenetként vizsgálta.

Szintén jellemző téma a munkaviszony rugalmas formáinak és az egyén elköteleződésének vizsgálata (Omar [2013]). A különböző generációk vizsgálati rendszeresen megállapítják, hogy a fiatalabb dolgozók munkával kapcsolatos attitűdje eltér az idősebbekétől, így a rugalmas foglalkoztatáshoz való viszonyuk is más (Brody–Rubin [2011]), ami jelentős kihívások elé állítja a munkaadót, ha minden dolgozójának megfelelő munkalehetőséget szeretne kínálni. Néhány jellemző kérdés, témakör felsorolásával arra kívánunk rávilágítani, hogy az atipikus foglalkoztatás előnyös lehet mind a teljes nemzetgazdaság, mind a vállalat, mind az egyén számára, a kérdés továbbra is az, hogy a közvetett előnyök mellett gazdaságilag hatékonynak bizonyulnak-e ezen foglalkoztatási formák. Tanulmányunkban a részmunkaidőre vonatkozóan keressük erre a választ.

## Részmunkaidős foglalkoztatás

A részmunkaidős foglalkoztatás meghatározásával viszonylag könnyű dolgunk van: a teljes munkaidőnél kevesebb munkaórában foglalkoztatott egyén részmunkaidős foglalkoztatásúnak tekinthető (Ásványi–Barakonyi [2010]). Bankó [2008] a következőképpen fogalmaz:

„Részmunkaidőre létrejött munkajogviszony a teljes munkaidőnél rövidebb munkavégzési kötelességgel járó munkajogviszony.” (Bankó [2008] 106. o.)

A részmunkaidős foglalkoztatás hatékonyságának vizsgálata izgalmas kutatási területet biztosít, hiszen egyrészt a részmunkaidős munkaviszony az atipikus foglalkoztatás legáltalánosabb formája (Bankó [2008], Seres [2011]), másrészt a Covid-19 okozta gazdasági visszaesés várhatóan ismételten megnöveli a munkaerőpiacon a részmunkaidős foglalkoztatás arányát. A vállalat számára valóban előnyös lehet, hiszen javítja a költséghatékonyságot, és rugalmasabbá teszi a munkaszervezést, ami összességében növeli a vállalat versenyképességét. Ugyanakkor a részmunkaidő nem csak a vállalat számára lehet előnyös. Gondoljunk csak a fiatalabb generáció megváltozott munkaigényeire vagy a nők szülés utáni munkaerőpiaci helyzetére, amikor felértékelődik a magánélet és a munka közötti egyensúly megtalálása. Ezt támasztja alá Seres [2011] is, aki tanulmányában bemutatja, hogy egy felmérés alapján a megkérdezettek mindössze 25,5 százaléka esetében volt munkáltatói döntés a részmunkaidős foglalkoztatás (2. táblázat).

### 2. táblázat

A részmunkaidőben foglalkoztatott, 15–74 éves munkavállalók megoszlása motivációjuk szerint, 2008

| Motiváció  | Százalék |
|--|----------|
| Nem talál teljes munkaidős munkát                                | 25,5     |
| Nem kíván teljes munkaidőben dolgozni                            | 24,3     |
| Egészségi állapota   | 20,5     |
| Gyermekeit látja el  | 7,0      |
| Iskolába vagy továbbképzésre jár                                 | 5,0      |
| Egyéb családi kööttségek   | 1,9      |
| Gondozásra, ápolásra szoruló hozzátartozóját, ismerősét látja el | 1,5      |
| Egyéb  | 14,4     |
| Összesen   | 100,0    |

Forrás: Seres [2011] 363. o. 5. táblázat.

Ahogy az atipikus foglalkoztatás esetében rávilágítottunk, nem a különböző – gazdasági szempontból közvetett – előnyök bizonyítása a tanulmány fő célja, hanem a közvetlen előnyeinek bizonyítása vagy elvetése. Arra keressük elsősorban a választ, hogy a részmunkaidőben dolgozók hatékonyabbak-e a teljes munkaidőben dolgozó társaiknál. Minden más vállalati vagy egyéni előny más megvilágításba kerülhet ezután.

## A vizsgálat adatállománya

Az egyéni teljesítmény eredményoldali vizsgálatának alapvetően két korlátja van: az empirikus adatok hozzáférhetősége és munkakör-specifikus mivolta. Ezért a kutatók teljesen érthetően általánosabb és kvantifikálható eredményektől kevésbé függő megközelítéseket keresnek az egyéni teljesítmény vizsgálata során. Így széles szakirodalom létezik a cselekvésmegközelítésű egyéni teljesítményelemzésekkel kapcsolatban, de az eredményoldali megközelítésről kevesebbet olvashatunk. Abban azonban minden gyakorló szakember egyetért, hogy a munkahelyi teljesítményértékelés, illetve az egyén megítélése szempontjából a számszaki eredmények vizsgálata elengedhetetlen (*Rynes és szerzőtársai [2005]*). Egy profitorientált vállalat sem engedheti meg magának, hogy olyan szervezetet építsen, ahol az egyének teljesítményét csak és kizárólag a befektetett munka minősége alapján bírálják el, termékek, profit vagy bármilyen egyéb objektív eredmény figyelembevétele nélkül (és ez igaz fordítva is). Ez azonban nem könnyű feladat, mert az iparági, vállalati adatok nemcsak üzleti titkoknak minősülhetnek, hanem gyakran szabályozói okok húzódnak meg az adatok elérhetetlensége mögött. Az európai uniós adatvédelmi irányelvek megszegése óriási büntetésekkel járhat a vállalatok számára, illetve a viszonylag új szabályok okozta tapasztalatlanság együttesen olyan nagy kockázatot jelent a vállalatok számára, hogy gyakran még akkor sem sikerül empirikus adatokat gyűjteni a kutatásokhoz, ha a vállalatok egyébként nyitottak lennének az együttműködésre. További probléma, hogy nagyon nehéz olyan eredményindikátorokat találni, amelyek több vállalatnál, esetleg egy teljes iparágban vagy gazdaságban képesek lennének megteremteni *ceteris paribus* az összehasonlíthatóságot. Ezzel szemben sokkal inkább az a jellemző, hogy még munkakörönként is más és más mérőszámokkal lehet értékelni az elvégzett munkát.

Ha azonban az utóbbi korlátok elfogadásával nem kötünk kompromisszumot az adatok összehasonlíthatósága és az adatok széleskörűsége dilemmájában, az egyéni teljesítmény és az atipikus foglalkoztatási formák kapcsolata empirikusan soha nem lesz vizsgálható. Kutatásunk erőssége ezért részben a gyengesége is, hiszen az adatok egy vállalattól származnak, de a vizsgált elemszám elegendő lehet ahhoz, hogy megfelelő és megalapozott következtetéseket vonjunk le belőlük.

Tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy az atipikus foglalkoztatási formák közül a legáltalánosabb változatban, a részmunkaidőben foglalkoztatott egyének hatékonyabbak-e a teljes munkaidőben foglalkoztatott társaiknál, azaz egy órára vetítve jobbak-e a teljesítménymutatóik. Kutatásunk azért újszerű, mert ugyan az atipikus foglalkoztatási formák egyénre gyakorolt hatását sokan, sok szempontból vizsgálták már, arról – eddigi információink szerint – nem születtek tudományos munkák, hogy az egyéni teljesítményre milyen hatással vannak.

Hosszú távon akkor tartható fenn atipikus munkaviszony, ha mind a vállalat, mind a munkavállaló megtalálja benne a saját érdekeit, vagyis mindkét fél számára előnyös. Rövid távon azonban lehetnek eltérések, ami felveti a kérdést, hogy az atipikus foglalkoztatás ez esetben kinek az érdekeit szolgálja (*Von Hippel és szerzőtársai [1997]*). Feltételezhetjük, hogy az egyénnek rugalmas munkaviszonyt (egyáltalán munkalehetőséget) teremt, a munkáltatónak pedig rugalmas munkaszervezést biztosít. Segítheti



a nők szülési szabadságból való visszatérését, a család melletti karrier ápolását. A munkaerőpiacon hátrányos helyzetű munkakeresők rugalmas foglalkoztatásával támogathatja a vállalat társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos törekvéseit, és jó hatással lehet a fiatalabb generáció munkahellyel kapcsolatos megváltozott igényeinek kielégítésére. A felsorolást lehetne még folytatni, azonban így is látszik, hogy az atipikus foglalkoztatás az egyénnek és a vállalatnak is előnyös lehet, azonban közgazdasági szempontból ezek az előnyök mind közvetett módon hatnak a gazdasági haszonra (a *homo oeconomicus*-felfogás alapján). Felmerül tehát a kérdés: megéri-e atipikus formában (részmunkaidőben) foglalkoztatni munkavállalókat?

Vizsgálatunk során arra törekedtünk, hogy minél több tipikus és atipikus dolgozó teljesítményét hasonlítsuk össze, ezzel párhuzamosan pedig beazonosítsuk a teljesítményt befolyásoló tényezőket. Teljesen nyilvánvaló, hogy minél több dolgozó adatait elemezzük, annál több tényező befolyásolhatja a kapcsolat erősségét és megbízhatóságát. Az egyéni befolyásoló tényezők (például családi állapot, anyagi helyzet) az elemszám növelésével veszítenek súlyukból, azonban azon tényezők beazonosítása, amelyek a teljes sokaság teljesítményére hatnak, kulcsfontosságú a kutatás sikere szempontjából. E tényezőket is két csoportra lehet osztani: azokra, amelyek vállalatokon és munkakörökön átívelően hatnak a teljesítményre, valamint azokra, amelyek vállalat-, illetve munkakör-specifikusak. Előbbiek közé tartozik például az iskolai végzettség, a földrajzi elhelyezkedés, a munkatapasztalat, míg utóbbi kategória elemei lehetnek például a szervezeti kultúra sajátosságai, a különböző ösztönzőrendszerek vagy a teljesítménymérési módszerek. Mivel utóbbiak gyakorlatilag kizárják akár két nagyon közeli, nagyon hasonló, egy iparágban működő vállalat dolgozói teljesítményének összehasonlítását, ezért egy vállalat adataira támaszkodtunk.

A vizsgált vállalat egy multinacionális vállalat magyarországi szervezete, amely a pénzügyi és biztosítási iparágban működik. A vállalatban a részmunkaidősök aránya a vizsgált időszakban átlagosan 14,3 százalék volt. A vállalat kiválasztásánál fontos szerepet játszott, hogy a versenyszférában működjön, megbízható, részletes és operacionalizált teljesítménykövető rendszert üzemeltessen, illetve hogy nyitott legyen az együttműködésre. Utóbbi kritérium szakmailag nem tűnik jelentősnek, azonban a gyakorlatban talán a legfontosabb szempontnak bizonyult, hiszen az adatok elérhetősége rendkívül nehéz ezen a kutatási területen. A munkakörök kiválasztásánál azokra a dolgozókra figyeltünk, akik az ügyfélkiszolgálásban vesznek részt, mert e munkakörök bizonyultak megfelelően standardnak ahhoz, hogy az összehasonlításokat elvégezzük.

A vizsgált időszak 2017. januártól 2019. decemberig tartott, havi bontásban. Ezen időszak alatt vizsgáltuk az egyének két teljesítménymutatóját: a kiszolgált ügyfelek számát és az értékesítési teljesítményt. Előbbi az alapszolgáltatáshoz kapcsolódó mennyiségi mutató, míg az utóbbi a munka minőségét jelző mutatónak tekinthető, azonban mindkét indikátor az egyéni teljesítmény eredményorientált megközelítését teszi lehetővé.

A mintában többfajta atipikus munkaviszonnyal rendelkező dolgozó is szerepel, azonban hipotézisünk alapja az a feltevés, hogy a részmunkaidőben dolgozó egyén a korábban bemutatott lehetséges egyéni előnyök (például a munka és magánélet közti

egyensúly) kihasználása miatt hatékonyabb a teljes munkaidőben foglalkoztatott társainál. Fontos megjegyezni, hogy a vizsgált egyének esetében nem állt rendelkezésünkre a ledolgozott túlórák mennyisége. A kutatás során azzal a feltevéssel éltünk, hogy a dolgozók valóban annyit dolgoznak, amennyi a munkaszerződésükben áll.

Hipotézisünk tehát az, hogy a részmunkaidőben dolgozó egyén egységnyi munkaóra alatt legalább az egyik teljesítménymutatónál magasabb értékekkel rendelkezik a tipikus foglalkoztatási formában dolgozóknál, azaz egységnyi munkaóra alatt több ügyfelet szolgál ki, és/vagy magasabb értékesítési teljesítményt produkál.

Primer adatállományunk összeállítása érdekében hároméves időszakra vonatkozóan végeztük el a felmérést, melynek alapvető célja a különböző foglalkoztatási formában alkalmazott dolgozók teljesítményének megfigyelése és összehasonlítása volt. A megfigyelési egységet a 4683 munkavállaló által ledolgozott, mintába került hónapok jelentik, így az adatállomány mindösszesen 105 241 hónapra vonatkozó teljesítményadatot tartalmaz. A határozatlan munkaszerződéssel rendelkező dolgozói adatállomány teljesítményadatai 91 718 hónapra vonatkoznak.

Az atipikus foglalkoztatás hatékonyságának megismerése érdekében a hároméves időszakban összegyűjtöttünk minden olyan jellemzőt, amely véleményünk szerint befolyásolhatja a dolgozók teljesítményét. Primer adatállományunk vizsgált tulajdonságok szerinti összetételét a 3. táblázat tartalmazza.

Kétségtelen, hogy az egyéni befolyásoló tényezőket (például családi háttér, egészségi állapot, szellemi frissesség) rövid távon nem lehetne figyelmen kívül hagyni az elemzésben, azonban az egyéni teljesítmény hároméves periódusban történő megfigyelése csökkenti e tényezők súlyát, így a vizsgálat során figyelmen kívül hagytuk őket. A vállalatspecifikus befolyásoló tényezők bevonása a kutatásba ismételten visszavezet az eredményoldali teljesítményelemzés és a korlátozott adatforrás dilemmájához: ha szélesebb körből gyűjtünk adatokat, akkor jelentősen romlik az összehasonlítás minősége, ha kevesebb forrásból származnak az adatok, akkor nehéz általános következtetéseket levonni. Ha vállalatspecifikus befolyásoló tényezőket (például ösztönzőrendszer, vállalati kultúra, bizonyos működési sajátosságok) változóként beemelünk a kutatásba, akkor féltő, hogy vállalati esettanulmánnyá változik a kutatás, ha viszont kihagyjuk őket, akkor csökken az eredmények megbízhatósága. Mi az utóbbi korlátot választottuk, mert véleményünk szerint a vállalatspecifikus tényezők elhagyása nélkül is olyan általános megállapításokhoz juthatunk, amelyek más vállalatoknál is megállhatják a helyüket.

A munkakörökön átívelő befolyásoló tényezők közül azokat az elemeket választottuk ki, amelyekről pontos és/vagy mérhető adatokkal rendelkezhetünk. E megfontolás alapján kihagytunk olyan kulcstényezőket, mint például az egyének elköteleződése, az egyéni készségek vagy éppen a szervezeti kultúra és az egyén munka iránti attitűdjének illeszkedése. Az egyéni teljesítményt befolyásoló tényezők beazonosításával kapcsolatban számos értékes tanulmányt találhatunk (*Borman és szerzőtársai* [2001], [2014], *Hurtz–Donovan* [2000]), így a részletes bemutatásukra jelen tanulmányban nem törekedtünk.

A nemek közötti különbség a munkahelyi teljesítmény vizsgálatokor is felmerülhet. Az atipikus foglalkoztatási formák vizsgálatokor fontos feltevés, hogy a nők körében

## 3. táblázat

A vizsgálat során alkalmazott ismérvek, illetve a dolgozók ismérvek szerinti megoszlása

|   | Az ismérvváltozat<br>relatív gyakorisága<br>(százalék) |
|---|--|
| <b>NEM (A dolgozó neme)</b>   |  |
| Férfi   | 11,21  |
| Nő  | 88,79  |
| <b>ÉLETKOR (az adott dolgozó életkori kategóriája, év)</b>                    |  |
| 30 évesnél fiatalabb  | 17,73  |
| 31–40   | 29,22  |
| 41–50   | 27,11  |
| 51–60   | 22,49  |
| 61 évesnél idősebb  | 3,46   |
| <b>TAPASZTALAT (az adott dolgozó belépéstől számított éveinek száma, év)</b>  |  |
| Pályakezdő (0–3 év)   | 34,25  |
| Haladó (4–8 év)   | 15,70  |
| Tapasztalt (9 évtől)  | 50,05  |
| <b>VÉGZETTSÉG (az adott dolgozó legmagasabb iskolai végzettsége)</b>          |  |
| Általános iskola  | 0,07   |
| Szaktuningsképző  | 0,08   |
| Szakiskola  | 0,03   |
| Szakközépiskola   | 38,13  |
| Gimnáziumi érettségi  | 25,27  |
| Technikumi érettségi  | 0,92   |
| Főiskola  | 13,51  |
| Egyetem   | 3,08   |
| Posztgraduális  | 0,04   |
| <b>MUNKAKÖR/TEVÉKENYSÉG (az adott dolgozóra jellemző munkaköri kategória)</b> |  |
| Alapfeladat   | 38,09  |
| Összetett feladat   | 61,91  |
| <b>FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉS</b>  |  |
| Budapest  | 27,75  |
| Vidék (kivéve Balaton)  | 70,25  |
| Balaton   | 2,01   |

népszerűbb lehet a részmunkaidő, hiszen például a szülesi szabadság után nagyobb eséllyel sikerül megtalálniuk a munka és a magánélet közötti egyensúlyt. A témával sokan foglalkoznak (*Pulakos és szerzőtársai* [1989], *Ali-Davies* [2003]), ami részben annak is köszönhető, hogy viszonylag könnyű adatokhoz jutni a kutatásokhoz.

Az életkor és az egyéni teljesítmény közti kapcsolat kutatási területe is meglehetősen széleskörű (*Giniger és szerzőtársai* [1983], *Ng-Feldman* [2008]). Vannak bizonyos munkakörök, ahol a fiatalabb egyértelmű előnyt élvez az idősebbel szemben (például nehéz fizikai munkák), de ennek ellenkezőjére is találunk számtalan példát (jellemzően a szellemi munkák során). Egyértelmű kapcsolat található a kor és a munkatapasztalat között, de az életkornak az elköteleződésre és a lojalításra gyakorolt hatása is fontos. A munkatapasztalat hatása az egyéni teljesítményre szintén nem új keletű kutatási téma (*McDaniel és szerzőtársai* [1988]), és elég egyértelmű összefüggés található a kettő között: általánosságban elmondható, hogy minél tapasztaltabb az egyén, annál jobb a teljesítménye. Természetesen vannak esetek, amikor ez a kapcsolat nem ilyen egyértelmű, de nem kockáztatunk sokat, ha elfogadjuk ezt a feltevést.

Számos tanulmány (például *Borman és szerzőtársai* [2014]) megerősítette azt a feltevést, hogy a képességek jelentősen befolyásolják az egyén teljesítményét. Az új képességek megszerzése, illetve a meglévők fejlesztése, azaz a tanulás eredményeként az egyéni teljesítmény növelhető. Elfogadva ezt a feltevést, vizsgálatunkban fontos szempont volt, hogy a részmunkaidősök és a teljes munkaidősök teljesítményének összehasonlításakor a végzettségek szerinti részhalmazokat megvizsgáljuk. Mivel az egyik legfontosabb változónak gondoljuk a végzettséget, ezért a lehető legtöbb esetet megfigyeltük, és kilenc végzettségi szintet definiáltunk.

A vizsgált vállalat Magyarországon működik, több hálózati egységgel is rendelkezik az ország területén, így felmerülhet, hogy eltérések tapasztalhatók az egységek területi elhelyezkedése szerint. Minimális számú kategóriát határoztunk meg, amelyek a következők: Budapest, Balaton, vidék (kivéve Balaton). Budapest gazdasági fejlettsége jelentősen magasabb a vidékhez képest (2016-ban az egy főre jutó GDP Budapesten 7,3 millió forint volt, míg ugyanez az adat vidéken 2,8 millió forint – *KSH* [2018] 5. o.), ezért a két kategóriát külön is vizsgáltuk. A vidéki egységeken belül megkülönböztettük az erős szezonális miatt eltérően teljesítő balatoni régiót, amelynek súlya természetesen kisebb az első két kategóriánál.

Kutatásunk során törekedtünk arra, hogy a megbízható összehasonlítás érdekében olyan kontrollváltozókat szerepeltessünk modelljeinkben, amelyek segítségével homogén dolgozói csoportokat nyerhetünk. A vizsgált dolgozók mindegyike az ügyfélkiszolgálásban dolgozik, munkaköri leírásukban hasonló szerepelnek, azonban feladataikban mégis vannak eltérések. Az egyének munkaköri besorolásai alapján két kategóriát határoztunk meg, amelyek a feladataik komplexitására utalnak (alapfeladatok, összetett feladatok). Fontos megjegyezni, hogy azok a dolgozók, akik az „alap” kategóriába kerültek, nem végeznek összetett feladatokat, viszont ez fordítva nem igaz. Az „összetett” kategóriában lévő dolgozók jellemzően komplex feladatokat végeznek, de egyszerűbb feladatokat is elláthatnak. Motivációjukat tekintve szintén található egy fontos különbség: az alapfeladatokat ellátó dolgozók bére jellemzően alacsonyabb, mint az összetett feladatokat ellátó munkavállalóké.

## Eredmények

Hipotézisünk – miszerint a részmunkaidőben foglalkoztatott dolgozók hatékonyabban valamely teljesítménymutatóban, mint a teljes munkaidős dolgozók – gyakorlatilag determinálta a kutatásban alkalmazott módszertan megválasztását. Vizsgálatunk során általánosított lineáris modellt (*Generalized Linear Model, GLM*) alkalmaztunk, amelynek segítségével kimutatható, hogy létezik-e szignifikáns eltérés az egyes foglalkoztatási típusú dolgozók havi teljesítménye között (a módszerről részletesebben lásd például *Hajdu* [2003], *Rappai* [2013]). Azokban az esetekben, amikor az *F*-próba azt mutatta, hogy az egyes foglalkoztatási kategóriákban eltérő teljesítmények mutathatók ki, a csoportátlagok közötti különbségeket páronkénti utólagos elemzéssel (*post hoc analysis*) tovább teszteltük (*Hunyadi* [2001]). Kiindulva az eltérő elemszámú csoportokból, az egyes csoportátlagok különbségének páronkénti vizsgálatát Bonferroni-teszttel végeztük el.

A kutatás első lépéseként megvizsgáltuk, hogy a teljes mintára egyéb változók bevonása nélkül igaznak bizonyul-e a hipotézis. A korábban felsorolt dolgozói jellemzők azonosítását és modellbe építését nemcsak azért tartottuk szükségesnek, hogy az eredményeink megbízhatóbbak legyenek, hanem azért is, hogy megkülönböztető ismérvként való szerepeltetésükkel igazolhassuk a hipotézist.

Mint korábban már említettük, két teljesítménymutatót határoztunk meg: az egyik az egységnyi idő alatt kiszolgált ügyfelek száma, a másik az egységnyi idő alatt produkált értékesítési teljesítmény. Előbbi mutató magas értéke azért fontos a vállalatnak, mert ha hatékonyan bizonyul az ügyfélkiszolgálás, akkor ez gördülékeny üzletmenetet biztosít, csökkenti a várakozási időt, ez növeli az ügyfél-elégedettséget, és nem utolsósorban kevesebb ügyintézőre lesz szükség, ami közvetlenül fejt ki pozitív hatását a vállalat kiadásaira. Ez a teljesítménymutató tehát rendkívül fontos a munkáltató számára, és bár mennyiségi mutatóként jellemezzük, láthatjuk, hogy nagy hatása van több minőségi mutatóra is. Az értékesítési teljesítménynek közvetlen hatása van a vállalat bevételeire, így értelemszerűen minél magasabb az egyén értékesítési eredménye, annál nagyobb a vállalat bevétele és – ami nagyon fontos – az egyén teljesítménybére is. Az eredmények értékelésénél tehát ki kell emelni, hogy az értékesítési teljesítmény emelkedése közvetlen anyagi haszonnal is jár az egyén számára. A kiszolgált ügyfelek száma csak közvetett módon hat az egyén teljesítménybéreire, hiszen minden ügyfél újabb lehetőséget jelent az értékesítésre, de önmagában a kiszolgált ügyfelek mennyisége nem jár anyagi elismeréssel az egyén számára. A különböző eredményváltozók összehasonlíthatósága érdekében az eredeti mutatókat egy munkaóra-ra vetítettük, és az adott változó maximumával normáltuk. Az így kapott teljesítménymutatók egy 0–100 skálán százalékos formában értelmezhetők.

A teljes minta – változók nélküli – megvizsgálása tehát első lépésnek tekinthető, amely megalapozza a vizsgálat megbízhatóságának növelését. Az eredmények részben meglepők voltak, mert az egyik teljesítménymutatónál (kiszolgált ügyfelek száma) nem volt szükség részhalmozok beazonosítására, hiszen azt láthatjuk, hogy a részmunkaidős dolgozók egy munkaóra-ra vetítve több ügyfelet szolgálnak ki a teljes munkaidőben dolgozókhoz képest. Az értékesítési eredményekre vonatkozó első vizsgálat nem erősítette meg a hipotézisünket. Az eredmények a 4. táblázatban láthatók. (A részletes elemzési eredmények a *Függelék F1. és F2. táblázatában* láthatók.)

## 4. táblázat

A teljes mintán elvégzett, kontrollváltozók nélküli vizsgálat teljesítménymutatói (az egy órára vetített értékteremtés a maximum százalékában)

|               | A     | A-D különbség | B     | B-D különbség | C     | C-D különbség | D     |
|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| Ügyfelek      | 20,31 | 4,32**        | 19,13 | 3,15**        | 18,60 | 2,62**        | 15,99 |
| Értékteremtés | 3,12  | -5,15**       | 3,68  | -4,59**       | 6,08  | -2,19**       | 8,27  |

*Megjegyzés:* A jelöli a határozott időtartamú szerződéssel rendelkező, részmunkaidőben, B a határozott időtartamú szerződéssel rendelkező, teljes munkaidőben, C a határozatlan időtartamú szerződéssel rendelkező, részmunkaidőben, míg D a határozatlan időtartamú szerződéssel rendelkező, teljes munkaidőben foglalkoztatottak átlagos teljesítményét.

\* Az adott csoportátlagok különbsége a Bonferroni-teszt alapján 5 százalékos szinten különbözik a 0-tól.

\*\* Az adott csoportátlagok különbsége a Bonferroni-teszt alapján 1 százalékos szinten különbözik a 0-tól. (Az átlagok közötti eltérés iránya a különbségek előjeléből egyértelműen leolvasható.) A követő táblázatokban is ezt jelölik a csillagok.

A 4. táblázatban azt láthatjuk, hogy a kontrollváltozók nélküli vizsgálatban a teljes mintát figyelembe véve igazak-e a hipotéziseink. Jelen tanulmányunkban a határozatlan idejű szerződéssel rendelkező részmunkaidősök eredményeit (C) hasonlítottuk össze a határozatlan idejű szerződéssel rendelkező, teljes munkaidőben foglalkoztatott dolgozók eredményeivel (D). A határozatlan idejű munkaszerződés kiemelését fontosnak tartjuk, mert a határozott státus önmagában többletmotivációra készítet (*Beckmann és szerzőtársai [2007]*), ami nehezítené az eredmények értelmezését. A továbbiakban a részmunkaidő és a teljes munkaidő terminológiája határozatlan idejű foglalkoztatást feltételez. A részmunkaidősök egységnyi idő alatt több ügyfelet szolgálnak ki, mint a teljes munkaidőben dolgozó kollégáik, azonban kevesebb értéket teremtenek a vállalat számára. Önmagában már ez az eredmény is érdekes információkkal szolgál, hiszen azt láthatjuk, hogy a kiválasztott teljesítménymutatók közül a mennyiségének címkézett ügyfélszámban hatékonyabbak, míg a minőségi mutatóként definiált értékteremtésben alacsonyabb eredményt értek el. A korábban bemutatottaknak megfelelően az értékteremtési teljesítménymutatónak közvetlen hatása van a vállalat profitjára, és mivel a vállalat a magyarországi átlag feletti (1. táblázat) arányban foglalkoztat részmunkaidősöket, így azt feltételezhetjük, hogy az értékteremtési teljesítménymutató esetében is találhatunk olyan rész-halmazt, ahol hipotézisünk igaznak bizonyul. Ez a feltételezés, illetve a kutatás megbízhatóságának növelése iránti igény részletesebb vizsgálatokat követel, amelyeket a korábban bemutatott változók bevonásával végeztünk el.

## 1. teljesítménymutató: értékteremtés

A teljes mintában az értékteremtést vizsgálva tehát a hipotézisünket elvetettük, azonban azt feltételeztük, hogy a kontrollváltozók bevonása más eredményt hozhat. Elsőként a MUNKATAPASZTALATOT elemeztük, azt feltételezve, hogy a tapasztaltabb

részmunkaidősök hatékonyabbak lehetnek kollégáiknál. A vizsgálat eredményét az 5. táblázat mutatja.

#### 5. táblázat

A munkatapasztalat figyelembevétele az értékteremtésben (az egy órára vetített értékteremtés a maximum százalékában)

| Munkatapasztalat     | Részmunkaidős | Teljes munkaidős | Különbség |
|----------------------|---------------|------------------|-----------|
| Pályakezdő (0–3 év)  | 4,94          | 6,53             | -1,59**   |
| Haladó (4–8 év)      | 6,12          | 9,16             | -3,04**   |
| Tapasztalt (9 évtől) | 7,17          | 9,00             | -1,84**   |

Jól láthatjuk, hogy mindhárom kategóriában hatékonyabbak a nyolcórás dolgozók, tehát azt mondhatjuk, hogy a MUNKATAPASZTALAT nem vagy kevésbé befolyásolja a részmunkaidő és az értékteremtés kapcsolatát. Ugyanezt az eredményt kaptuk az ÉLETKOR esetében is, amely változó a munkatapasztalathoz hasonló feltevéseket tartalmaz, azaz egy életkorban sem voltak hatékonyabbak a részmunkaidősök. A VÉGZETTSÉGET vizsgálva szintén ezt az eredményt kaptuk: a különböző iskolai végzettségeket tekintve egy kategóriában sem hatékonyabbak a részmunkaidős dolgozók. A különböző FÖLDRAJZI HELYEKEN lévő irodákban dolgozó munkavállalók között sincs eltérés a részmunkaidősök és a teljes munkaidősök között, ahogy a NŐK ÉS FÉRFIAK KÖZÖTT sincs eltérés ebben a tekintetben. A MUNKAKÖR szempontjából azonban érdekes eredményt kaptunk, amelyet a 6. táblázatban láthatunk.

#### 6. táblázat

A munkakör figyelembevétele az értékteremtésben (az egy órára vetített értékteremtés a maximum százalékában)

| Munkakör          | Részmunkaidős | Teljes munkaidős | Különbség |
|-------------------|---------------|------------------|-----------|
| Alapfeladat       | 5,33          | 4,98             | 0,36**    |
| Összetett feladat | 7,87          | 9,50             | -1,63**   |

Az eredmények azt mutatják, hogy ha az alapfeladatokat ellátó munkakörökben dolgozó munkavállalókat vizsgáljuk, akkor a részmunkaidősök egységnyi munkaidő alatt több értéket teremtenek a vállalat számára, mint a teljes munkaidőben dolgozók. Tehát a hat ismérv szerinti vizsgálat után azt mondhatjuk, hogy azoknak a dolgozóknak a körében, akik az egyszerűbb feladatokkal foglalkoznak, a részmunkaidősök egységnyi idő alatt több értéket teremtenek, mint a teljes munkaidőben dolgozó társaik, függetlenül attól, hogy mennyi idősek, milyen munkatapasztalattal rendelkeznek, milyen iskolai végzettségük van, Magyarország melyik területén dolgoznak, és milyen neműek.

Az eredmények jobb megértése érdekében a következő lépésben több változó együttes hatását vizsgáltuk. A MUNKAKÖR esetében azt az eredményt kaptuk, hogy az alapfeladatokat ellátó dolgozók esetében hatékonyabbak a részmunkaidősök, ezért

ennél a változónál megvizsgáltuk külön-külön is a többi változó hatását. A MUNKAKÖR és a MUNKATAPASZTALAT kapcsolatát a 7. táblázat mutatja.

### 7. táblázat

A munkakör és a munkatapasztalat figyelembevétele az értékteremtésben (az egy órára vetített értékteremtés a maximum százalékában)

| Munkakör          | Munkatapasztalat | Részmunkaidős | Teljes munkaidős | Különböző |
|-------------------|------------------|---------------|------------------|-----------|
| Alapfeladat       | pályakezdő       | 4,59          | 4,78             | -0,20**   |
|                   | haladó           | 5,58          | 5,60             | -0,02**   |
|                   | tapasztalt       | 6,33          | 5,00             | 1,33**    |
| Összetett feladat | pályakezdő       | 7,22          | 8,39             | -1,17**   |
|                   | haladó           | 7,62          | 10,11            | -2,49**   |
|                   | tapasztalt       | 8,13          | 9,66             | -1,52**   |

A táblázat alapján azt láthatjuk, hogy az alapfeladatot ellátó dolgozók esetében a tapasztaltaknál a részmunkaidősök jelentősen hatékonyabbak, a haladóknál nincs különbség, míg a pályakezdőknél a teljes munkaidősök hatékonyabbak. Ez az eredmény ahhoz az egyértelmű eredményhez vezethet, hogy szükség van szakmai tudásra ahhoz, hogy a hatékonyság javuljon, amihez pedig szakmában eltöltött évekre, azaz MUNKATAPASZTALATRA van szükség. Ezt a következtetést erősítik azok az eredmények is, amelyek szerint a VÉGZETTSÉGET és a KORT vizsgálva a TEVÉKENYSÉGGEL, minden kategóriában hatékonyabbak a részmunkaidősök. Tehát elsősorban nem kor vagy iskolai végzettség kérdése a hatékonyság ebben a mintában, hanem munkatapasztalaté. Szintén hatékonyabbnak bizonyulnak a részmunkaidős alapfeladatokat végző dolgozók minden FÖLDRAJZI kategóriában. A NEMEKET vizsgálva azt mondhatjuk, hogy a nők esetében szignifikáns a különbség a részmunkaidősök javára, a férfiak esetében pedig nem hatékonyabbak a teljes munkaidősök (egyenlő értékkel rendelkeznek).

Ezek az eredmények összességében azt mutatják, hogy a részmunkaidős dolgozók akkor hatékonyabbak, ha alapfeladatot látnak el, és jelentős munkatapasztalattal rendelkeznek. Ugyanakkor az is igaz, hogy minden más esetben a teljes munkaidős dolgozók hatékonyabbak. A részhalmazokon bizonyított részmunkaidősök hatékonyságának ténye ugyanakkor nem elhanyagolható, hiszen a teljes minta 14,3 százalékát ezek a dolgozók alkotják.

### 2. teljesítménymutató: a kiszolgált ügyfelek száma

Ha a másik teljesítménymutatót választjuk, és a kiszolgált ügyfelek számát vizsgáljuk, akkor a 4. táblázat alapján azt láthatjuk, hogy a teljes mintát figyelembe véve a hipotézisünk elfogadható, azaz a részmunkaidőben dolgozó munkavállalók hatékonyabbak, vagyis egységnyi idő alatt több ügyfelet szolgálnak ki. Megvizsgálva a mintát,



a kiválasztott változók bevonásával érdekes eredményt kapunk. Az előző teljesítménymutatónál elvégzett vizsgálatok eredményének fordítottját kapjuk, azaz akár a MUNKATAPASZTALATOT, A KORT, A VÉGZETTSÉGET, A FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉST vagy a NEMEKET vesszük alapul, minden esetben a részmunkaidősök hatékonyabbnak bizonyulnak (*Függelék F1. táblázat*).

Egy esetben bizonyítottuk ennek ellenkezőjét: a MUNKAKÖR vizsgálatakor az alapfeladatokat ellátó dolgozók között a részmunkaidősök nem hatékonyabbak, vagyis egyedül ebben a kategóriában azt tapasztaljuk, hogy a teljes munkaidős dolgozók egységnyi idő alatt több ügyfelet szolgálnak ki (*8. táblázat*).

#### 8. táblázat

A munkakör figyelembevétele a kiszolgált ügyfelek számában (az egy órára vetített ügyfelek száma a maximum százalékában)

| Munkakör          | Részmunkaidős | Teljes munkaidős | Különbség |
|-------------------|---------------|------------------|-----------|
| Alapfeladat       | 20,31         | 21,46            | -1,15**   |
| Összetett feladat | 14,49         | 13,93            | 0,56**    |

Annak érdekében, hogy további, mélyebb következtetéseket vonhassunk le, a MUNKAKÖRRE vonatkozóan ismételten megvizsgáltunk minden változót külön-külön, ahogy az előző teljesítménymutatónál (értékteremtés) is tettük.

Ha a MUNKAKÖRT és a MUNKATAPASZTALATOT együtt vizsgáljuk, akkor azt láthatjuk a *9. táblázatban*, hogy az alaptevékenységet végző részmunkaidős dolgozók egyik kategóriában sem hatékonyabbak, míg az összetett feladatokat ellátók esetében a munkatapasztalat ismételten fontos tényező. A pályakezdő részmunkaidősök ugyanis nem bizonyulnak hatékonyabbnak, míg a haladó és tapasztalt részmunkaidősök az összetett feladatokat ellátók esetében több ügyfelet szolgálnak ki egységnyi idő alatt. A pályakezdők esetében levonható az a következtetés, hogy érdemes lehet őket kezdetben teljes munkaidőben foglalkoztatni, majd bizonyos munkatapasztalat megszerzése után összetett feladatokkal megbízni vagy ennek akadályoztatása esetében – a felek kölcsönös egyetértése mellett – csökkentett óraszámban alkalmazni.

#### 9. táblázat

A munkakör és a munkatapasztalat figyelembevétele a kiszolgált ügyfelek számában (az egy órára vetített ügyfelek száma a maximum százalékában)

| Munkakör          | Munkatapasztalat | Részmunkaidős | Teljes munkaidős | Különbség |
|-------------------|------------------|---------------|------------------|-----------|
| Alapfeladat       | pályakezdő       | 21,11         | 21,51            | -0,41**   |
|                   | haladó           | 19,42         | 21,05            | -1,63**   |
|                   | tapasztalt       | 19,68         | 21,63            | -1,95**   |
| Összetett feladat | pályakezdő       | 13,39         | 13,96            | -0,57**   |
|                   | haladó           | 14,71         | 14,16            | 0,55**    |
|                   | tapasztalt       | 14,74         | 13,81            | 0,93**    |

A MUNKATAPASZTALATHOZ hasonló eredményeket kaptunk a MUNKAKÖR és KOR kapcsolatának elemzésekor, vagyis az idősebb korkategóriákban (ahol elegendő a mintaelemszám) hatékonyabbak az összetett feladatokat ellátó rész munkaidősök, viszont az alapfeladatokat végzők esetében volt egy korkategória (41–50 év), ahol szintén jobb mutatókkal rendelkeznek a rész munkaidősök (10. táblázat). Ugyanezt az eredményt kaptuk a VÉGZETTSÉG elemzésekor, azaz minden kategóriában hatékonyabbak a rész munkaidősök, ha összetett feladatokat látnak el, és alapvetően a teljes munkaidősök, ha alapfeladatokat végeznek (kivétel az egyetemet és a csak általános iskolát végzettek).

#### 10. táblázat

A munkakör és az életkor figyelembevétele a kiszolgált ügyfelek számában (az egy órára vetített ügyfelek száma a maximum százalékában)

| Munkakör          | Életkor (év) | Rész munkaidős | Teljes munkaidős | Különbség |
|-------------------|--------------|----------------|------------------|-----------|
| Alapfeladat       | –30          | 21,17          | 21,80            | –0,62**   |
|                   | 31–40        | 20,58          | 21,44            | –0,86**   |
|                   | 41–50        | 21,33          | 20,88            | 0,45**    |
|                   | 51–60        | 18,82          | 22,08            | –3,26**   |
|                   | 61–          | 14,68          | 17,80            | –3,12**   |
| Összetett feladat | –30          | 12,70          | 14,87            | –2,17**   |
|                   | 31–40        | 14,41          | 13,50            | 0,91**    |
|                   | 41–50        | 14,46          | 14,23            | 0,23**    |
|                   | 51–60        | 15,88          | 13,62            | 2,26**    |
|                   | 61–          | 13,62          | 13,43            | 0,19**    |

Ha a FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉST vizsgáljuk, akkor azt láthatjuk, hogy az alapfeladatok elvégzésében minden esetben a teljes munkaidős dolgozók a hatékonyabbak, míg az összetett feladatokat végzők körében vidéken és a Balatonon hatékonyabbak a rész munkaidősök (Budapesten nem). A NEMEK elemzésekor szintén azt tapasztaltuk, hogy az alapfeladatokat végző dolgozók közül a teljes munkaidőben foglalkoztatottak hatékonyabbak, függetlenül attól, hogy nőkről vagy férfiakról van-e szó. A vizsgálat részletes eredményeit a 11. és 12. táblázat tartalmazza.

A 11. táblázatból jól látszik, hogy egy változó alkalmazása esetén a két teljesítmény-mutató fordított eredményt mutat. Az ügyfélszolgálat esetében további három esetben (szakmunkás-, szakiskolai és posztgraduális végzettség) sem bizonyított a rész munkaidősök nagyobb hatékonysága, azonban ez elsősorban e rész alkalmazások alacsony elemszámának köszönhető.

A 12. táblázat árnyalja a 11. táblázat összefoglaló eredményeit, de továbbra is szembevetődnek a két teljesítmény-mutatóra vonatkozó ellentétes eredmények. Kevés olyan kategóriát találunk, amelyben mindkét teljesítmény-mutatóban hatékonyabbak a rész munkaidősök, olyanból viszont többet, ahol a teljes munkaidősök hatékonyabbak. A rész munkaidős foglalkoztatás tehát nem egy általános módszer a hatékonyságnövelésre, hanem annak egy – kicsit talán alulbecsült – lehetséges eszköze.

## 11. táblázat

Összefoglaló eredmények egy változó alkalmazása esetén

| I. változó                     | Értékteremtés | Ügyfélszám |
|--------------------------------|---------------|------------|
| <b>MUNKATAPASZTALAT</b>        |               |            |
| Pályakezdő                     | -             | +          |
| Haladó                         | -             | +          |
| Tapasztalt                     | -             | +          |
| <b>ÉLETKOR</b>                 |               |            |
| -30                            | -             | +          |
| 31-40                          | -             | +          |
| 41-50                          | -             | +          |
| 51-60                          | -             | +          |
| 61-                            | -             | +          |
| <b>FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉS</b> |               |            |
| Budapest                       | -             | +          |
| Balaton                        | -             | +          |
| Egyéb                          | -             | +          |
| <b>VÉGZETTSÉG</b>              |               |            |
| Általános iskola               | -             | +          |
| Szakmunkás                     | -             | -          |
| Szakiskola                     | -             | -          |
| Szakközépiskola                | -             | +          |
| Gimnáziumi érettségi           | -             | +          |
| Technikumi érettségi           | -             | +          |
| Főiskola                       | -             | +          |
| Egyetem                        | -             | +          |
| Posztgraduális                 | -             | -          |
| <b>NEM</b>                     |               |            |
| Férfi                          | -             | +          |
| Nő                             | -             | +          |
| <b>MUNKAKÖR</b>                |               |            |
| Alap                           | +             | -          |
| Összetett                      | -             | +          |

+ A részmunkaidős dolgozó hatékonyabb teljesítménymutatóval rendelkezik.

## 12. táblázat

Összefoglaló eredmények két változó alkalmazása esetén

|   |                      | Értékkeremtés | Ügyfélszám |
|---|----------------------|---------------|------------|
| <b>MUNKAKÖR–TAPASZTALAT</b>             |                      |               |            |
| Alap                                    | pályakezdő           | -             | -          |
|   | haladó               | -             | -          |
|   | tapasztalt           | +             | -          |
| Összetett                               | pályakezdő           | -             | -          |
|   | haladó               | -             | +          |
|   | tapasztalt           | -             | +          |
| <b>MUNKAKÖR–ÉLETKOR</b>                 |                      |               |            |
| Alap                                    | -30                  | +             | -          |
|   | 31–40                | +             | -          |
|   | 41–50                | +             | +          |
|   | 51–60                | +             | -          |
|   | 61–                  | +             | -          |
| Összetett                               | -30                  | -             | -          |
|   | 31–40                | -             | +          |
|   | 41–50                | -             | +          |
|   | 51–60                | -             | +          |
|   | 61–                  | -             | +          |
| <b>MUNKAKÖR–FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉS</b> |                      |               |            |
| Alap                                    | Budapest             | +             | -          |
|   | Balaton              | -             | -          |
|   | egyéb                | +             | -          |
| Összetett                               | Budapest             | -             | -          |
|   | Balaton              | -             | +          |
|   | egyéb                | -             | +          |
| <b>MUNKAKÖR–VÉGZETTSÉG</b>              |                      |               |            |
| Alap                                    | általános iskola     | +             | +          |
|   | szakmunkás           | -             | -          |
|   | szakiskola           | -             | -          |
|   | szakközépiskola      | +             | -          |
|   | gimnáziumi érettségi | +             | -          |
|   | technikumi érettségi | +             | -          |
|   | főiskola             | +             | -          |
|   | egyetem              | +             | +          |
|   | posztgraduális       | -             | -          |

## A 12. táblázat folytatása

|                     |                      | Értékteremtés | Ügyfélszám |
|---------------------|----------------------|---------------|------------|
| Összetett           | általános iskola     | -             | -          |
|                     | szakmunkás           | -             | -          |
|                     | szakiskola           | -             | -          |
|                     | szakközépiskola      | -             | +          |
|                     | gimnáziumi érettségi | -             | +          |
|                     | technikumi érettségi | +             | -          |
|                     | főiskola             | -             | -          |
|                     | egyetem              | -             | -          |
|                     | posztgraduális       | -             | -          |
| <b>MUNKAKÖR-NEM</b> |                      |               |            |
| Alap                | férfi                | -             | -          |
|                     | nő                   | +             | -          |
| Összetett           | férfi                | -             | -          |
|                     | nő                   | -             | +          |

+ A részmunkaidős dolgozó hatékonyabb teljesítménymutatóval rendelkezik.

## Összegzés

Az eredményekből levonható következtetések jó alapot biztosíthatnak további kutatásoknak, amelyek megerősíthetik vagy elvethetik az eredményeinkből levont következtetéseket. Kutatásunk alapján azt mondhatjuk, hogy az egyszerűbb feladatokat ellátó és ezáltal alacsonyabb bérű részmunkaidős dolgozók körében az anyagi ösztönzés jelentős motivációt jelent. Természetesen a relatíve magasabb teljesítményhez szükséges a megfelelő munkatapasztalat is, amely nélkül a részmunkaidősöktől nem követelhető meg a hatékonyabb munkavégzés. Megállapíthatjuk, hogy a vizsgált változók közül a legtöbb (VÉGZETTSÉG, MUNKATAPASZTALAT, ÉLETKOR, NEM, FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉS) nem befolyásolja a részmunkaidősök hatékonyságát, kivételt képez ez alól a MUNKAKÖR. Fontos megjegyezni, hogy a szakirodalom által elfogadott többi befolyásoló tényező hatását jelen kutatásban nem vizsgáltuk, de az elemszám és a vizsgált időszak hossza valamelyest csökkenti a súlyukat.

Ugyanakkor az a tény, hogy a részmunkaidősök az alapfeladatok esetében hatékonyabbak voltak az értékteremtés tekintetében, és szinte minden részhalmozban hatékonyabbnak bizonyultak a kiszolgált ügyfelek számában, megenged néhány következtetést. A részmunkaidős dolgozókat a tevékenységskála alsóbb részein elsősorban a saját anyagi helyzetük javítása motiválja. Azt feltételezhetjük, hogy jellemzően kevés munkatapasztalattal és/vagy alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, így a munkaerőpiacon hátrányosabb helyzetben lehetnek. Vélhetően nem válogathatnak

az állásajánlatok között, munkabérük pedig alacsonyabb a tapasztalt, magasabb végzettséggel rendelkező és magasabb karrierszinten lévő társaikénál. Ezért azt feltételezhetjük, hogy az anyagi motiváció nagyon fontos számukra, így a teljesítménybérrel elismert munka teljesítéséért nagyobb erőfeszítéseket tesznek. Azon feladatok, amelyek nem vagy csak közvetetten járnak anyagi elismeréssel, kevésbé fontosak számukra, mint a többi részhalmaz rész munkaidősei számára. Ezekben a feladatokban ugyanis a többi részhalmaz rész munkaidősei hatékonyabbak, náluk vélhetően az anyagi motiváció mellett egyéb ösztönzők is fontosak lehetnek, ezért a rövidebb munkaidő alatt arányaiban többet dolgoznak olyan teljesítménymutatók szerint, amelyek mennyiségének tekinthetők, és saját egzisztenciájukra nem vagy csak áttételesen hatnak. A vizsgálat eredményeiből összefoglalóan azt lehet mondani, hogy érdemes rész munkaidősöket alkalmazni, ha a munkakör ellátása egyszerűbb feladatokat igényel, és anyagi ösztönzéssel jár, illetve ha a munkakör összetett feladatokat tartalmaz, ezért magasabb alapbér társul a feladathoz, és a teljesítményértékelés alapját képező egyéni célok elérése nem feltétlenül jár anyagi elismeréssel.

A tanulmányunk elején rámutattunk, hogy a rész munkaidősök arányának várható emelkedése tartós maradhat a munkaerőpiacon, amennyiben nem a válságkezelés eszközeként, hanem a hatékonyságnövelés egyik lehetséges irányaként gondolunk a rész munkaidős foglalkoztatásra. Tanulmányunkban kimutattuk, hogy bizonyos esetekben a rész munkaidősök hatékonyabbak lehetnek teljes munkaidős társaikénál, ami azt eredményezheti, hogy tudatos foglalkoztatási politikával a szolgáltatói és termelői szektorokban többen juthatnának álláshoz, miközben a termelékenység is növekedhet. A csökkenő munkanélküliséget és a rész munkaidő többi közvetett pozitív hatását kihasználva csökkenteni lehet a szociális rendszerre nehezedő nyomást, és a termelékenyséjavulásnak köszönhetően a nemzetgazdasági kibocsátás is javulhat. Az *1. ábrán* láthattuk, hogy jellemzően minél magasabb az egy főre jutó GDP, annál magasabb a rész munkaidősök aránya, aminek ok-okozati vizsgálatára jelen tanulmányban nem tértünk ki, azonban olyan összefüggésnek tartjuk, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni.

A munkaerőpiac tartós átrendeződéséhez, azaz a rész munkaidősök arányának növekedéséhez további vizsgálatok szükségesek. Ugyan a kapott eredmények biztatók, azonban a kutatás keretrendszere korlátozott volt, ezért következtetéseink nemzetgazdaságra vonatkozó megalapozottsága további kutatásokat igényel. Egyrészt fontos lenne további nagyfoglalkoztatók bevonása a kutatásba, hogy az eredményeket más esetekben is igazolhassuk, másrészt a kutatást egyéb teljesítményt befolyásoló tényezőkkel is (például elköteleződés, motiváció) hasznos lenne kiegészíteni. Amennyiben a vizsgálatot az egyéni teljesítmények értékelésénél cselekvésorientált adatokkal is kiegészíthetnénk, még pontosabb képet kaphatnánk a rész munkaidős foglalkoztatás hosszú távú hatásairól. Az adat-hozzáférhetőség problémájának feloldásához széles körű együttműködésre lenne szükség, ami könnyen megvalósulhat, ha a gazdasági szereplők meglátják ennek – számukra is vonzó – előnyeit. A vizsgálat vertikális és horizontális kiterjesztése tehát izgalmas kutatási lehetőségeket nyújthat, ami a nemzetgazdaság minden szereplője számára rendkívül hasznos, azonnal felhasználható eredményekkel szolgálhat.

*Hivatkozások*

- ALI, H.–DAVIES, D. R. [2003]: The effects of age, sex and tenure on the job performance of rubber tappers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76. No. 3. 381–391. o. <https://doi.org/10.1348/096317903769647238>.
- ANDERSON, H. J.–BAUR, J. E.–GRIFFITH, J. A.–BUCKLEY, M. R. [2017]: What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, Vol. 28. No. 1. 245–260. o. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>.
- ÁSVÁNYI ZSÓFIA–BARAKONYI ESZTER [2010]: Teleworking in Hungary: A Practical Approach. Megjelent: *Benedek György–Cseh Mária–Nemeskéri Zsolt* (szerk.): *Human Resource Development in the Era of Global Mobility*. PTE, Pécs, 72–72. o.
- ÁSVÁNYI ZSÓFIA–BARAKONYI ESZTER–KAROLINY MÁRTONNÉ [2017]: A foglalkoztatás jogi keretei Magyarországon. Megjelent: *Karoliny Mártonné–Poór József* (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Wolters Kluwer, Budapest, 433–464. o.
- BANKÓ ZOLTÁN [2008]: Az atipikus munkajogviszonyok. A munkajogviszony általánostól eltérő formái az Európai Unióban és Magyarországon. Doktori értekezés. Kézirat. Pécs, <http://ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/banko-zoltan/banko-zoltan-vedes-ertekezes.pdf>.
- BARBIERI, P. [2009]: Flexible employment and inequality in Europe. *European Sociological Review*, Vol. 25. No. 6. 621–628. o. <https://doi.org/10.1093/esr/jcp020>.
- BECKMANN, M.–BINZ, A.–SCHAUENBERG, B. [2007]: Fixed term employment and job satisfaction: Evidence from individual-level data accounting for selectivity bias. WWZ Discussion Paper, No. 3. University of Basel, Center of Business and Economics (WWZ), Bázél, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/123370/1/wp2007-03.pdf>.
- BORMAN, W. C.–MOTOWIDLO, S. J. [1997]: Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, Vol. 10. No. 2. 99–109. o. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3).
- BORMAN, W. C.–PENNER, L. A.–ALLEN, T. D.–MOTOWIDLO, S. J. [2001]: Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9. No. 1–2. 52–69. o. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00163>.
- BORMAN, W. C.–BRANTLEY, L. B.–HANSON, M. A. [2014]: Progress Toward Understanding the Structure and Determinants of Job Performance: A focus on task and citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 22. No. 4. 422–431. o. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12088>.
- BRODY, C. J.–RUBIN, B. A. [2011]: Generational differences in the effects of insecurity, restructured workplace temporalities, and technology on organizational loyalty. *Sociological Spectrum*, Vol. 31. No. 2. 163–192. o. <https://doi.org/10.1080/02732173.2011.541341>.
- CAMPBELL, J. P. [1990]: Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Megjelent: *Dunnette, M. D.–Hough, L. M.* (szerk.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press, Vol. 1. 687–732. o.
- CAMPBELL, J. P.–McCLOY, R. A.–OPPLER, S. H.–SAGER, C. E. [1993]: A theory of performance. Megjelent: *Schmitt, E.–Borman, W. C.* (szerk.): *Personnel selection in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, 35–70. o.
- DARCY, C.–MCCARTHY, A.–HILL, J.–GRADY, G. [2012]: Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, Vol. 30. No. 2. 111–120. o. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.001>.

- EUROSTAT [2020]: Persons employed part-time – Total. Online database. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00159/default/line?lang=en>.
- GARAI PÉTER–JUHÁSZ GÁBOR [2007]: Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának lehetőségei a társadalmi különbségek csökkentésében. I. rész. Munkaügyi Szemle, 51. évf. 1. sz. 12–16. o.
- GIESECKE, J. [2009]: Socio-economic risks of atypical employment relationships: evidence from the German labour market. *European Sociological Review*, Vol. 25. No. 6. 629–646. o. <https://doi.org/10.1093/esr/jcp012>.
- GINIGER, S.–DISPENZIERI, A.–EISENBERG, J. [1983]: Age, experience, and performance on speed and skill jobs in an applied setting. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68. No. 3. 469–475. o. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.469>.
- HAJDU OTTÓ [2003]: Többváltozós statisztikai számítások. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- HÁRS ÁGNES [2013]: Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években. *Közgazdasági Szemle*, 60. évf. 2. sz. 224–250. o.
- HESKETT, J. L.–JONES, T. O.–LOVEMAN, G. W.–SASSER JR., W. E.–SCHLESINGER, L. A. [1994]: Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, március–április, 164–174. o.
- HEVENSTONE, D. [2010]: National Context and Atypical Employment. *International Sociology*, Vol. 25. No. 3. 315–347. o. <https://doi.org/10.1177/0268580909360296>.
- HOVÁNSZKI ARNOLD [2005]: A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon. *Munkaügyi Szemle*, 49. évf. 7–8. sz. 30–36. o.
- HUNYADI LÁSZLÓ [2001]: Statisztikai következtetésemélet közgazdászoknak. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- HURTZ, G. M.–DONOVAN, J. J. [2000]: Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85. No. 6. 869–879. o. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>.
- KAZUYA, O. [2005]: International Comparison of Atypical Employment: Differing Concepts and Realities in Industrialized Countries. *Japan Labor Review*, Vol. 2. No. 2. 5–29. o.
- KSH [2018]: Budapest. Gazdaság és társadalom. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/budapest.pdf>.
- MCDANIEL, M. A.–SCHMIDT, F. L.–HUNTER, J. E. [1988]: Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73. No. 2. 327–330. o. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.327>.
- NG, T. W.–FELDMAN, D. C. [2008]: The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93. No. 2. 392–423. o. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>.
- OLÁH JUDIT–FÓNAI ESZTER [2014]: Az ifjúsági munkanélküliség csökkentési lehetőségei atipikus foglalkoztatási formákkal. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. *Taylor*, 6. évf. 3–4. sz. 74–82. o.
- OMAR, M. K. [2013]: Non Standard Work Arrangements and Affective Commitment: the Mediating Role of Work-Life Balance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 107. 4–12. o. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.392>.
- OSTROFF, C. [1992]: The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77. No. 6. 963–974. o. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>.



- POÓR JÓZSEF–JUHÁSZ TÍMEA–HORBULÁK ZSOLT–MADARÁSZ IMRE–SZABÓ INGRID [2016]: Az atipikus foglalkoztatással szembeni attitűdök vizsgálata a magyar és szlovák állástalanok körében. *Marketing & Menedzsment*, 50. évf. 1. sz. 14–24. o.
- PORTUGAL, P.–VAREJÃO, J. [2009]: Why do firms use fixed-term contracts? IZA Discussion Papers, No. 4380. Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn, <http://ftp.iza.org/dp4380.pdf>.
- PULAKOS, E. D.–WHITE, L. A.–OPPLER, S. H.–BORMAN, W. C. [1989]: Examination of race and sex effects on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74. No. 5. 770–780. o. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.770>.
- PUNCHEVA-MICHELOTTI, P.–HUDSON, S.–JIN, G. [2018]: Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, Vol. 61. No. 4. 643–651. o. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.003>.
- RAPPAI GÁBOR [2013]: Bevezető pénzügyi ökonometria. Pearson, Harlow.
- RYNES, S. L.–GERHART, B.–PARKS, L. [2005]: Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, Vol. 56. No. 1. 571–600. o. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070254>.
- SERES ANTAL [2011]: A részmunkaidős foglalkoztatás tendenciái. *Közgazdasági Szemle*, 58. évf. 4. sz. 351–367. o.
- SONNENTAG, S.–FRESE, M. [2002]: Performance Concepts and Performance Theory. Megjelent: *Sonnentag, S. (szerk.): Psychological Management of Individual Performance*. Wiley, Chichester, 3–25. o. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>.
- STONE, K. V. [2006]: Legal Protections for Atypical Employees: Employment Law for Workers without Workplaces and Employees without Employers. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, Vol. 27. No. 2.
- SZALMA IVETT [2009]: Az iskolai és munkaerő-piaci státus hatása a párkapcsolat-formálódásra. *Demográfia*, 52. évf. 2–3. sz. 175–205. o.
- VÁMOSI TAMÁS [2020]: A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a déldunántúli régió munkáltatói esetében. I. rész. *Új Munkaügyi Szemle*, 1. évf. 1. sz. 55–68. o.
- VAN SCOTTER, J.–MOTOWIDLO, S. J.–CROSS, T. C. [2000]: Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85. No. 4. 526–535. o. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>.
- VON HIPPEL, C.–MANGUM, S. L.–GREENBERGER, D. B.–HENEMAN, R. L.–SKOGLIND, J. D. [1997]: Temporary employment: Can organizations and employees both win? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 11. No. 1. 93–104. o. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100662>.
- VÖRÖS MÁTÉ [2020]: A banki stratégiák lehetséges irányai. *Marketing & Menedzsment*, 54. évf. 1. sz. 65–73. o. <https://doi.org/10.15170/mm.2020.54.01.06>.
- WRIGHT, T. A.–CROPANZANO, R. [2000]: Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5. No. 1. 84–94. o. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>.
- YUAN, F.–WOODMAN, R. W. [2010]: Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, Vol. 53. No. 2. 323–342. o. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>.

## Függelék

### F1. táblázat

Az egy órára vetített értékteremtés a maximum százalékában (többszörös összehasonlítás)

| Foglalkoztatási típus                    | Átlagok különbsége* | Standard hiba | p-érték | Konfidenciaintervallum |             |
|--|---------------------|---------------|---------|------------------------|-------------|
|  |                     |               |         | alsó határ             | felső határ |
| <i>Határozott idejű részmunkaidős</i>    |                     |               |         |                        |             |
| Határozott idejű teljes munkaidős        | -0,562              | 0,0000735     | 0,000   | -0,562                 | -0,563      |
| Határozatlan idejű részmunkaidős         | -2,957              | 0,0000718     | 0,000   | -2,957                 | -2,957      |
| Tipikus                                  | -5,149              | 0,0000645     | 0,000   | -5,149                 | -5,148      |
| <i>Határozott idejű teljes munkaidős</i> |                     |               |         |                        |             |
| Határozott idejű részmunkaidős           | 0,562               | 0,0000735     | 0,000   | 0,562                  | 0,563       |
| Határozatlan idejű részmunkaidős         | -2,395              | 0,0000523     | 0,000   | -2,395                 | -2,395      |
| Tipikus                                  | -4,586              | 0,0000418     | 0,000   | -4,586                 | -4,586      |
| <i>Határozatlan idejű részmunkaidős</i>  |                     |               |         |                        |             |
| Határozott idejű részmunkaidős           | 2,957               | 0,0000718     | 0,000   | 2,957                  | 2,957       |
| Határozott idejű teljes munkaidős        | 2,395               | 0,0000523     | 0,000   | 2,395                  | 2,395       |
| Tipikus                                  | -2,192              | 0,0000388     | 0,000   | -2,191                 | -2,191      |
| <i>Tipikus</i>                           |                     |               |         |                        |             |
| Határozott idejű részmunkaidős           | 5,149               | 0,0000645     | 0,000   | 5,149                  | 5,148       |
| Határozott idejű teljes munkaidős        | 4,586               | 0,0000418     | 0,000   | 4,586                  | 4,586       |
| Határozatlan idejű részmunkaidős         | 2,192               | 0,0000388     | 0,000   | 2,192                  | 2,192       |

\* Dólt betűvel a referenciakategória.

*Tipikus*: határozatlan idejű teljes munkaidős.

## F2. táblázat

A foglalkoztatási típusok és az egy főre jutó értékteremtés összefüggésének elemzése  
(az egy órára vetített értékteremtés a maximum százalékában)

| Típus                     | Négyzetösszeg  | Szabadságfok | Átlagos<br>négyzetösszeg | F          | p-érték |
|---------------------------|----------------|--------------|--------------------------|------------|---------|
| Lineáris modell           | 269 113,448    | 3            | 89 704,483               | 2 053,174  | 0,000   |
| Konstans                  | 1 004 278,953  | 1            | 1 004 278,953            | 22 986,132 | 0,000   |
| Foglalkoztatástípus       | 269 113,448    | 3            | 89 704,483               | 2 053,174  | 0,000   |
| Véletlen                  | 4 597 872,514  | 105 237      | 43,691                   |            |         |
| Összesen                  | 10 421 400,813 | 105 241      |                          |            |         |
| Korrigált összesen        | 4 866 985,961  | 105 240      |                          |            |         |
| $R^2 = 0,055$             |                |              |                          |            |         |
| Kiigazított $R^2 = 0,055$ |                |              |                          |            |         |