

# **OTDK-DOLGOZAT**

**2014**

**A MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY JELENLÉTE A VÁLLALATI  
HR GYAKORLATBAN**

**IMPLEMENTATION OF WORK-LIFE BALANCE IN HR PRACTICE**

Kézirat lezárva: 2014. október 20.

## TARTALOM

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BEVEZETÉS .....</b>                                                           | <b>1</b>  |
| <b>I. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....</b>                                           | <b>3</b>  |
| 1. MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY - AZ EURÓPAI UNIÓ ÁLLÁSFOGLALÁSA .....              | 3         |
| 2. MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY – HAZAI MEGKÖZELÍTÉS .....                          | 4         |
| 2.1. A munka-magánélet egyensúly általános megközelítése.....                    | 5         |
| 2.2. Munka-magánélet egyensúly és a női foglalkoztatás összefüggései .....       | 7         |
| 2.3. A munka-magánélet egyensúly és az atipikus munkavégzési formák.....         | 9         |
| 2.4. A munka-magánélet egyensúly és az elköteleződés.....                        | 10        |
| 3. MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY - A VÁLLALATI TÁMOGATÁS LEHETSÉGES FORMÁI ...       | 11        |
| 3.1. „Work-life balance – a business issue” - Kate Vernon kutatása (2009) .....  | 11        |
| 3.2. Munka és Család Audit:.....                                                 |           |
| a munka-magánélet egyensúly jelenlétét vizsgáló objektív kritériumrendszer ..... | 13        |
| <b>II. A VIZSGÁLAT HIPOTÉZISE .....</b>                                          | <b>16</b> |
| <b>III. A VIZSGÁLAT BEMUTATÁSA .....</b>                                         | <b>18</b> |
| 1. A MÓDSZER .....                                                               | 18        |
| 1.1. Interjú.....                                                                | 18        |
| 1.2. Kérdőív.....                                                                | 19        |
| 2. A MINTA.....                                                                  | 20        |
| <b>IV. A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI .....</b>                                          | <b>21</b> |
| 1. A STRUKTURÁLT INTERJÚ EREDMÉNYEI .....                                        | 21        |
| 2. A KÉRDŐÍV EREDMÉNYEI.....                                                     | 27        |
| <b>V. ÖSSZEGZÉS .....</b>                                                        | <b>36</b> |
| <b>VI. KÖVETKEZTETÉSEK .....</b>                                                 | <b>41</b> |
| <b>IRODALOMJEGYZÉK.....</b>                                                      | <b>43</b> |
| <b>MELLÉKLETEK.....</b>                                                          | <b>I</b>  |

## ÁBRAJEGYZÉK

|                 |                                                                                    |    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. ábra</b>  | A minta megoszlása kor, nem, iskolai végzettség, családi állapot szerint .....     | 27 |
| <b>2. ábra</b>  | A nem családos férfiak és nők életkor szerinti megoszlása .....                    | 28 |
| <b>3. ábra</b>  | A munka-magánélet egyensúly megteremtésének nehézsége.....                         | 29 |
| <b>4. ábra</b>  | A nehezen megteremthető munka-magánélet egyensúly okai .....                       | 29 |
| <b>5. ábra</b>  | A részmunka és a távmunka jelenléte a kutatásba bevont vállalatok gyakorlatában .. | 30 |
| <b>6. ábra</b>  | A részmunkaidős foglalkoztatás elutasításának okai .....                           | 31 |
| <b>7. ábra</b>  | Rugalmas foglalkoztatási formák preferenciája .....                                | 31 |
| <b>8. ábra</b>  | A munka-magánélet egyensúly megteremtését leginkább támogató eszközök .....        | 32 |
| <b>9. ábra</b>  | Munkáltatói magatartás és a gyermekvállalás összefüggései .....                    | 33 |
| <b>10. ábra</b> | Munkáltatói támogatás a kismamák visszatérésének ösztönzésére.....                 | 34 |

## BEVEZETÉS

A tyúk volt-e előbb vagy a tojás? Vannak a világnak olyan egyszerű kérdései, melyekre évezredek óta keressük a választ, mégsem tudunk megfelelő magyarázatot találni. Nincs könnyű dolgunk akkor sem, ha azt kérdezzük: azért élünk-e, hogy dolgozzunk, vagy azért dolgozunk, hogy élhessünk, viszont, ha nem is könnyen, de erre a kérdésre találhatunk kielégítő választ. A munka, akárcsak a gondolkodás vagy a beszéd emberi létezésünket definiálja. „A munka nemesít”, „a munka tesz azzá, aki vagy” szoktuk mondani, nem véletlenül, hiszen az örömmel végzett munkában ki tud teljesedni a személyiségünk úgy, hogy az élet többi területén is hasznosíthassuk az általa nyert pozitív energiákat, hogy eredményeink, emberi kapcsolataink elégedettséggel töltsenek el. Mindannyian eljátszottunk már a gondolattal, hogy mi történne, ha megnyernénk a lottó ötöst és sokan közülünk első reakcióként azt mondják: soha többé nem dolgoznék. Ez a semmit tevés iránti vágy valószínűleg a munkához köthető negatív tapasztalatokhoz, a hajsztolt munkatempóhoz, az alacsony jövedelemhez, a megbecsülés hiányához, stb. köthető, viszont nem igazolja azt a vágyott állapotot, hogy munka nélkül értelmesebb vagy boldogabb lenne az életünk. Sőt, arra is láthatunk példákat, hogy a legnagyobb anyagi jólét és a munkától való teljes elhatárolódás épp ellenkezőleg, a haszontalanság és értéktelenség érzésének kialakulásához vagy rossz esetben teljes depresszióhoz vezethet. Szükségünk van a munkára, és szükségünk van arra is, hogy munkánk eredményét élvezhessük, hogy regenerálódhassunk, hogy tartalmas emberi kapcsolatokat ápolhassunk.

Úgy tűnik tehát, hogy a munka szerepének megítélése az emberi létben nem egy hangzatos címszó a pszichológia könyvekből, hanem kulcs az elégedettséghez. De mi vezeti az egyik embert arra, hogy úgy érezze a munka az öröm forrása, míg a másikat arra, hogy ez legyen az első dolog, amitől megszabadulna, ha egyszer módja lenne rá? Számptalan összetevője van a válasznak, a munka és a személyiség ideális vagy össze nem illő találkozásától kezdve a munka által elért vagy el nem ért örömökg, egy azonban biztos, hogy a munka és a magánélet egyensúlya olyan eleme ennek a kérdésnek, amely valamennyiünk elégedettség érzését meghatározza. Ezt a kérdést, **a munka és a magánélet egyensúlyának szerepét kívánja körbejárni ez a dolgozat, különös tekintettel arra, hogy a magyar vállalatok működési gyakorlatában milyen szinten van jelen ennek támogatása.**

A technológiai fejlődés elképesztő gyorsasággal teremti meg azokat az eszközöket, amelyek segítik a munkavégzést, viszont ezek az eszközök természetüknél fogva egyúttal a munkát végző embert is roham tempóra, állandó készenlétre kényszerítik. Ez a kényszer mindenképp aláássa a munka és a magánélet harmóniáját. A munkaadóknak a versenyelőnyhöz, a hatékonysághoz, a profit növeléshez köthető elvárásai mára a maximális terhelhetőséget teszik az egyik legkeresettebb kompetenciává. A fokozott terhelés mellett nyújtott fokozott teljesítmény azonban csak korlátozott ideig áll fenn, a fenntarthatóan jó teljesítmény eléréséhez szükséges a munka és a magánélet harmóniája. Kutatások támasztják alá, hogy a munkahelyhez való kötődés, az elégedettség, a motivált hozzáállás, a jó munkahelyi légkör, stb. azok a tényezők, amelyek jelentős és egyben hosszú távú hatással vannak a teljesítményre. A munka és a magánélet egyensúlya az a gyűjtőfogalom, amely ezeket a tényezőket egy csokorba fogja.

Nem csak a nagyobb teljesítmény elérésére irányuló munkáltatói elvárások teszik fontossá a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését. Olyan téma ez, melynek hatásai egyszerre vannak jelen egyéni, vállalati és társadalmi szinten is. Dolgozatommal azt tűztem ki célul, hogy ezekre az összefüggésekre és a téma fontosságára mutassak rá.

## I. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

### 1. MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY - AZ EURÓPAI UNIÓ ÁLLÁSFOGLALÁSA

Az Európai Unió az utóbbi bő 15 évben kötelezte el magát a munka-magánélet egyensúly támogatásának irányában és kezdte bevezetni a családbarát rugalmas rendszereket, hétköznapi kifejezéssel úgy fogalmazhatjuk, hogy a családbarát munkahelyek létrehozásának, támogatásának rendszerét. Ez a folyamat még nem érte el a csúcspontját, a tagállamok között jelentős különbség van a munka-magánélet egyensúly megvalósulása tekintetében. Emellett a kutatások továbbra is nyomatékkal térnek ki arra, hogy az európai foglalkoztatáspolitikai elvárásokra adott egyik lehetséges válasz épp a munka-magánélet egyensúly, a rugalmas rendszerek irányába történő erőteljesebb elmozdulás lehet. *„A rossz munkakörülmények között végzett munka egészségi problémákhoz, és végső soron a foglalkoztatásból való fokozatos kiszoruláshoz vezet. A családi, gyereknevelési, idős vagy beteggondozási kötelezettségekkel össze nem egyeztethető munka is akadály a tartós munkavállalásnak. A továbbfejlődést, a folyamatos tanulást és képzést nem biztosító munka is növeli a foglalkoztatásból való kiszorulás kockázatát.”* (Frey, Koltai, Simonyi, 2011. p.84.) A munka és a család, a munka és a magánélet közötti harmónia megteremtésének és a nemek között egyenlőség biztosításának fontossága már 1998-ban hangsúlyos szerephez jutott. Az Európai Foglalkoztatási Stratégia elindításakor meghatározó pillérré vált a nők és férfiak esélyegyenlőségét célzó politikák megerősítése. Ez a pillér 1, a „gender mainstreaming” általános alkalmazását, 2, a munkanélküliség, a foglalkozási szegregáció és a munkahelyi előmenetel tekintetében megnyilvánuló nemi különbségekkel szembeni fellépést, 3., munkahelyi és családi kötelezettségek összehangolását és 4., munkaerőpiactól hosszú ideig távol lévők munkába való újbóli beilleszkedésének a megkönnyítését szorgalmazta. Néhány évvel később a tagállamok foglalkoztatáspolitikai irányvonalairól szóló 2003/578/EK tanácsi határozat (2003. július 22.) így rendelkezett: *„Kiemelt figyelmet kell fordítani a munka és a családi élet összeegyeztetésére, elsősorban a gyermekek és más eltartottak gondozását biztosító szolgáltatásokkal, a családi és munkahelyi kötelezettségek megosztásának ösztönzésével és a munkaerőpiactól való távolmaradás időszakát követően a munkába való visszatérés segítségével.”* (Frey, Koltai, Simonyi, 2011. p.48.) Bár az „Európai Foglalkoztatási

Stratégiaának a Lisszaboni Stratégiával való 2005. évi összevonásakor a „gender mainstreaming” és a nemek egyenlőségének támogatása csak általános alapelvként maradt bent”, a munka-magánélet egyensúly fontossága nem tűnt el az uniós célkitűzések közül, sőt tovább erősödött. (Adler, Frey, Koltai, Simonyi, 2011) A Lisszaboni Stratégiát újra fogalmazó Kok jelentésekben is nyomatékkal van jelen: A szociális fenntarthatóság záloga a „jó munka” (decent work), melynek egyik eleme az otthoni és munkahelyi kötelezettségek összehangolását biztosító munkaidő és munkafeltételek, azaz a munka-magánélet egyensúly megteremtése.(Adler, Frey, Koltai, Simonyi, 2011.) Az Europa 2020 stratégia legfőbb foglalkoztatáspolitikai kérdése: el tudnak-e érni a tagállamok magasabb foglalkoztatási szintet? Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson a számos összetevő között minden bizonnyal szükség van a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítására.

## **2. MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY – HAZAI MEGKÖZELÍTÉS**

A munka és a magánélet egyensúlyának fontossága nem vet föl heves vitákat a munka világával, a társadalmi folyamatok elemzésével foglalkozó vagy a kérdésben egyéb módon érintett szakemberek között, hiszen nyilvánvaló az egyetértés a téma megkérdőjelezhetetlenségét illetően. A felmérések, kutatások, a közös gondolkodás irányai nem a szükségesség, hanem a gyakorlati megvalósulás felől közelítik a kérdést:

- hogyan hat a munka-magánélet egyensúly megléte vagy hiánya az egyénre a vállalatra és a társadalomra?
- milyen elemek mentén írható le ez az egyensúly?
- milyen hangsúllyal van jelen napjaink gazdasági és társadalmi folyamataiban?
- hogyan ösztönözhetők a munkaadók a munka-magánélet egyensúly biztosítására?
- milyen területeken és szinteken hat leginkább? (gazdaság, foglalkoztatás, népegészségügy, népesedés, stb.)

A szakirodalmi áttekintés elsősorban szakmai folyóiratokban megjelenő cikkekre, tanulmányokra korlátozódik, mivel a téma irodalma igencsak szűkös. Ennek lehetséges okai közül az egyik minden bizonnyal az, hogy egy olyan friss témáról van szó, amely nem tudhat maga mögött évtizedes, évszázados dokumentált kutatási eredményeket, a másik pedig, hogy

olyan gyorsan változik a világunk –különösen érvényes ez a gazdasági viszonyok és a munka világára-, hogy annak aktuális leképezése igencsak nehéz feladat. A dolgozat célja, hogy a munka-magánélet egyensúly vállalati gyakorlatban való jelenlétének magyarországi helyzetét világítsa meg, így a különféle cikkek és tanulmányok egybevetése után az a kép körvonalazódik, hogy a témakörben vizsgálódó hazai szakemberek az alábbi fő területek mentén érintik a kérdést:

1. Általános, átfogó leírások (történeti visszatekintés, egyensúly általános leírása, a munka-magánélet egyensúly elemei)
2. Munka-magánélet egyensúly és a női foglalkoztatás összefüggései
3. Az egyensúly megteremtésében leghangsúlyosabbnak mutató atipikus munkavégzési formák fajtái, szerepük, jelenlétük, hatásaik
4. A munka-magánélet egyensúly egyik erős hozadékának mutató elköteleződés elemzése, a vállalati előnyök számbavételével

## **2.1. A munka-magánélet egyensúly általános megközelítése**

A work-life balance kifejezés az 1960-70-es években jelent meg a nemzetközi szakirodalomban. Azóta számos írás foglalkozott a nyelvhelyesség és a különféle fordítások helytállóságával, a szóhasználat és a tartalom egybecsengésével. Az angol „work-life” kifejezés a magyar szakirodalomban a „munka-magánélet” vagy a „munka-család” szóösszetételben lelhető fel. De valójában mi is a „munka-magánélet” vagy „munka-család egyensúly”? Marton Tamás Az életminőség javításának új irányzatai c. írásában a pontos szóhasználatot és a tartalmat elemezve úgy fogalmaz: „a work-life balance azt a felismerést tükrözi, hogy az eredményes és folyamatosan fejlődő munkához szükséges a család, az otthon nyugalma, kiegyensúlyozottsága” (Marton, 2012. p.89.) Bár írása a közelmúlt szellemi terméke mégis úgy érzem, hogy a munka-magánélet egyensúly tartalmának ilyesfajta megragadása inkább a korai időszakra volt jellemző. Ez a kijelentés abból indul ki, hogy az eredményes munka feltétele a kiegyensúlyozott magánéleti háttér. Olyan attitűdöt tükröz, ami a munka hatékonyságának, eredményességének fokozására törekszik, ahol az elsődleges szempont a munkában való helytállás optimalizálása, amelynek egyik lehetséges eszköze az

otthon nyugalmanak megteremtése. Meglátásom szerint korszerű értelmezésben a munka-magánélet összefüggéseit, az egyensúly szükségességét a **munkaadó és a munkavállaló közös érdekei** mentén kell vizsgálnunk, nem pedig az igények és célok súlyának egyik vagy másik javára történő elmozdításával. Napjainkra épp azért válik egyre fontosabb kérdéssé a munka-magánélet egyensúly megteremtésének témaköre, mert a munkavállalók széles rétege tölt jelentősen több időt a munkahelyén, mint ahogy az optimális lenne. A vállalati érdekek számos esetben írják felül az egyéni igényeket. A munkából fakadó kötelezettségek a magánélet színterein is utat törnek maguknak és ennek a félrebillent egyensúlynak a negatív hatásai az élet számos területén éreztetik hatásukat. Ezek a negatívumok hívták életre, hogy nagyobb figyelmet szenteljünk a munka-magánélet egyensúly szerepének. „A fejlett piacgazdaságokban már a kilencvenes években előtérbe került a teljes élet iránti igény” (Koncz, 2012) Ezt természetesen az egyén életminőség javítása iránti igénye generálta, de ne gondoljuk, hogy csupán ez okból kifolyólag került reflektorfénybe. „A munka-magánélet egyensúlyának megteremtésére fordított költségek nemzetgazdasági, szervezeti és egyéni szinten egyaránt megtérülnek.” (Koncz, 2012) Míg a vállalati szféra korábban a munkavállaló maximális terhelését a profit növelésének egyik leghatékonyabb eszközének tekintette, addig mára, habár csak kis mértékben is, de növekszik azoknak a vállalkozásoknak a száma, amelyek épp ellenkezőleg, a munkavállaló jóllétét, a munka-magánélet egyensúlyból fakadó pozitív energiát tekintik a profit maximalizálás egyik lehetséges kulcsának. Épp ezért hatékony eszközöket keresnek a munka-magánélet egyensúly napi gyakorlatban történő megteremtéséhez. „Az Európai Unió nyugati tagállamaiban már széles körben elterjedt és támogatott a munka és család kapcsolatának fejlesztése, audit technikák alkalmazása segítségével.” (Ternovszky Cs. , 2012) Magyarországon 2011-ben került kidolgozásra és elfogadásra a Munka és Család Audit módszertana, amely egy a nemzetközi tapasztalatok alapján bevált és a hazai társadalmi és gazdasági környezethez igazodó szervezetfejlesztési eszköz. A Munka és Család Audit a céges statisztikák elemzése, kérdőívek kitöltése, kiscsoportos megkérdezések, egyszemélyes interjúk és a munkamegfigyelés eszközeivel tárja fel a munka-magánélet egyensúly megteremtésének irányában alkalmazott vállalati gyakorlatot és tesz javaslatot a lehetséges fejlesztések kijelölésére. Ha azt vizsgáljuk, melyek azok a területek, amelyek hatnak a munka-magánélet egyensúly megteremtésére az audit kritériumrendszere alapján a következőket találjuk: a munkaidő, a munkavégzés helye, a munkaszervezés, a béren kívüli juttatások, a családtámogató intézkedések, a családtudatosság kommunikációja, a vezetői támogatás és a szervezeti kultúra-humánerőforrás fejlesztés. Ezek a területek különféle hangsúllyal vannak jelen a munka és a magánélet harmonizációjában,

ezzel együtt határozottan elmondható, hogy a munkavégzés rugalmasságát érintő és a női erőforrás kérdéseivel összefüggő területek domináns felhangot kapnak mind a munkavállalók, mind a munkaadók tekintetében.

## **2.2. Munka-magánélet egyensúly és a női foglalkoztatás összefüggései**

A nők foglalkoztatása mára nem pusztán az önmegvalósításra való törekvésből fakad, nem csupán karrierkérdés. Az elmúlt években Magyarországon alapszükségletté vált, hiszen a családok anyagi biztonságának megteremtéséhez, fenntartásához járul hozzá. A munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése a nők bizonyos életszakaszaiban különös nehézséget jelent. Fokozottan így van ez a gyermekvállalás időszakában. A korábbi évtizedekben végzett kutatások arról számoltak be, hogy a nők ebben az időszakban igénylik, hogy legális keretek között hosszabb ideig otthon maradhassanak. Viszont „az utóbbi évek kutatásai már rendre azt állapítják meg, hogy a társadalomban egyre csökken a család VAGY munka szemléletűek száma, és nő a család ÉS munka szemléletűek aránya” (Szalai, 2013). A munka-magánélet egyensúly és a női foglalkoztatás közötti összefüggés magától értetődő és paradox módon talán épp ez az evidencia válik a családbarát munkahelyi szemlélet szélesebb körű elterjedésének egyik gátjává. Kate Vernon (2009) a munka és család egyensúlyának rendezésével szembeni ellenállás egyik okaként fogalmazta meg, hogy a munka-család egyensúlyt gyakran kizárólag „női témának” gondolják a cég döntési pozícióban lévő szakemberei, így nem látják szükségességét, hogy szervezeti szinten foglalkozzanak vele. „Ám ez téves elgondolás, hiszen bármilyen is egy adott cégnél, vállalatnál a női és a férfi dolgozók aránya, magánélete, családja mindenkinek van. Egy férfinak is igénye van rá, hogy elég időt tölthessen gyermekével, partnerével, szüleivel, rokonaival, barátaival, így a dolgozók nemétől függetlenül fontos a munka és a család egyensúlyának támogatása.” (Szombathelyi, 2010) Kétségtelen, hogy a munkahelyi és a családi feladatok összeegyeztetésének legnagyobb kihívásai a nők előtt állnak. Ám ez alapján téves lenne a munka-magánélet egyensúly kérdését kizárólag női témaként kezelni és ennek problémáira keresni a megoldást. Szalai Piroska a nők munkaerő-piaci helyzetének javításáért felelős miniszteri biztos egy interjúban úgy fogalmazott: „nem a nők, hanem a nők életszakaszai kívánnak megoldást”. Jogok és lehetőségek tekintetében nem lehet különbség férfiak és nők

között, viszont „tekintettel kell lenni életszakaszaik eltérésére.” (Nagy, 2012) A fiatal nők, akik ha megkérdezzük őket átlagosan két gyermeket szeretnének és a fontossági ranglétrán a családot előre helyezik, még épp csak belépnek a munka világába és hamarosan szembesülnek a gyerek vagy karrier, munka vagy család kérdésével. Pedig, „a demográfiai helyzet alakulása, a nők és férfiak közérzete, az alapvető vágyaink (szeretet,öröm, boldogság) teljesülése függ attól, hogy a nők megtalálják-e a számukra vonzó munkakört, tudnak-e karriert építeni, miközben családi életüket, a munka-család egyensúlyát is fent tudják tartani.” (Ternovszky F. , 2012) Bár a nyugat-európai tendenciáknak ellentmond, a magyar nők nem az egyéni céljaikat helyezik előtérbe, a gyermekvállalás után a családé lesz a főszerep. Az erőteljesen család- és gyermek centrikus beállítódás „egyfajta értékrendi stabilitást ad, s bizonyos értelemben megkönnyíti a család és munka összeegyeztetését, vagy a karrierrel, előre menetellel kapcsolatos dilemmák eldöntését.” (Pongrácz, 2001) Ezért különösen fontos, hogy milyen vállalati támogatás valósul meg a kismamák reintegrációja terén, milyen eszközökkel törekszik vagy egyáltalán törekszik-e a munkaadó a munkahelyi és a munkán kívüli kötelezettségek harmonikus összeegyeztetésének megteremtésére, támogatására. Foglalkoztatási szempontból, hazánkban, a nők esetében négy magas kockázatú csoportot különíthetünk el, melyek közül három a férfiak tekintetében is magas kockázatúnak számít és megegyezik az Európai Unió munkaerő piaci szempontból hátrányosnak tekintett csoportjaival is. Ezek: az 55 évesnél idősebb nők, a 25 évesnél fiatalabbak és a szakképzetlenek vagy alapfokú végzettséggel rendelkezők. „ Egy olyan csoportja van a nőknek, amelyet sem az unió nem nevesít külön, sem a férfiaknál nem jelenik meg. Ők a kisgyermekes nők. Azon anyák közül, akiknek a legfiatalabb gyermeke még nem éri el a 6 éves kort, hazánkban minden harmadik foglalkoztatott csupán.” (Szalai, 2013) Ez a tény felveti a kérdést, hogy milyen irányba, milyen eszközök alkalmazásával kell elmozdulni ahhoz, hogy a női foglalkoztatottság aránya, azon belül is a kisgyermekes anyák foglalkoztatottsági rátája emelkedjen. A munka-magánélet egyensúly harmonizációjában rejlő lehetőségek minden bizonnyal támogathatják ezt az ügyet. A GYES-GYED rendszerének újra gondolása, a nem csak az anyagi támogatás mértékének változtatására irányuló intézkedések alkalmazása, egy a meglévő jó intézkedéseket megtartó, de alapjaiban új koncepció bevezetése szükségszerű, véleményem szerint már nem sokáig odázható. Ennek az újra gondolt rendszernek az alappillére lehet a rugalmasság és a fokozatosság elve. A munka világába mielőbb, DE fokozatosan, a rugalmas foglalkoztatási formák (távmunka, részleges távmunka, részmunkaidő) fokozott támogatása által integrálni a gyermeket vállalókat valószínűleg eredményesebb lenne a vállalatok, a mamák és a babák számára is, mint a

hosszú éveken át tartó GYES utáni azonnali teljes munkaidős foglalkoztatás. A fokozatosság és a rugalmasság mentén gondolkodó államok a kisgyermekes foglalkoztatás területén jóval előttünk járnak. 2012-es adatok szerint Ausztriában a 6 évesnél fiatalabb gyermekkel rendelkező nők foglalkoztatási rátája 69,9 %, Németországban 59,9%, míg Magyarországon csak 36,1% (forrás: NGM) „Míg az EU-ban a gyermeket vagy ápolásra szoruló felnőttet ellátó nők fele részmunkaidőben dolgozik, fele inaktív, addig nálunk ezek a hölgyek szinte teljes mértékben kiszorulnak a munka világából az inaktívak közé. Ha csökkenteni akarjuk az inaktivitás mértékét, akkor a megváltozott igényeikhez jobban illeszkedő, az eddigi munkájuktól eltérő rugalmasabb, családbarátabb módon kell foglalkoztatni őket.” (Szalai, 2013)

### **2.3. A munka-magánélet egyensúly és az atipikus munkavégzési formák**

Az atipikus foglalkoztatás esetén a hagyományos foglalkoztatásnak a munkaidő eloszlására vagy a munkavégzés térbeli elhelyezkedésére vonatkozó elemei nem érvényesülnek hangsúlyosan, ezek a munkaadó és a munkavállaló igényei szerint alakulnak. A rugalmasság mindkét fél számára előnyös, mivel a munkavállaló maga szabja meg a határokat a munka és a munkán kívüli kötelezettségek vonatkozásában, a munkáltatónak pedig tágabb tere kínálkozik a hatékony emberi erőforrás gazdálkodás megvalósítására. Az atipikus foglalkoztatás formái: részmunkaidő, távmunka, munkaerő-kölcsönzés, kiszervezés, határozott időtartamú munkaviszony, önfoglalkoztatás.

„A Liszaboni Stratégián belül az ún. integrált foglalkoztatáspolitikai irányvonalaknak volt egy olyan eleme, amely a munkaidőnek az életciklusokhoz igazodó szabályozását ajánlotta a tagállamoknak. Így a tanulást, a kisgyermekes nevelését vagy az egészségi állapotukból, életkorukból adódó hátrányaikat össze tudják hangolni a munkavégzéssel.” (dr. Frey , 2010)

A kívánt rugalmasság az atipikus munkavégzési formák alkalmazásával valósul meg a leghatékonyabban. A munkaidő rugalmassága vagy a munkavégzés helyének változtathatósága jelentősen megkönnyíti a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtését. Ennek ellenére az atipikus munkavégzési formák elterjedtsége Magyarországon jóval az európai átlag alatt marad. Nyugat-Európában, de különösen az

atipikus foglalkoztatásban élenjáró Hollandiában a részmunkaidőben történő munkavégzés lehetősége a gyermeket vállalók számára nyújt jelentős támogatást, emellett megjelenik egy olyan attitűd is, amely a személyiség én-kiteljesítéséből fakad. Az aktív éveiket élők között szép számban akadnak, akik csak azért választják a részmunkaidő lehetőségét, hogy kellő időt tudjanak szentelni hobbijuknak és egyéb olyan tevékenységeknek, amelyek elősegítik a regenerációt és kiegyensúlyozottságot biztosítanak.

#### **2.4. A munka-magánélet egyensúly és az elköteleződés**

A munka-magánélet egyensúly pozitív hatásai tömören, összefoglalva a jó munkahelyi légkörrel és a hatékonyabb munkavégzéssel írhatók le. Ha részleteiben vizsgáljuk ezeket a hatásokat azt találjuk, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol hangsúlyt kap a munka-magánélet egyensúly megteremtése nő a dolgozói elégedettség, a motiváció, az elkötelezettség, javulnak az egészségi mutatók, csökken a fluktuáció, a betanítási költségek és a hiányzások száma. Nő a vállalat presztízse, versenyelőnyhöz jut a munkaerőpiacon. Ezen hatások vizsgálatánál, a szakirodalom hangsúlyos figyelmet fordít az elkötelezettség kérdéseire. „Az elkötelezettség nem vélemény –nem arról szól, hogy a dolgozó mit szeret és mit nem szeret a munkahelyén, nem is szándék-, hanem konkrét viselkedés: az elkötelezett munkatársak a mindennapi életük során pozitívan nyilatkoznak a vállalatukról, szorosan kötődnek a céghez, elváráson felül teljesítenek.” (Bakos & Steigerwald, 2010) Ez a megfogalmazás világosan mutatja, miért is olyan fontos a vállalatvezetés számára az elköteleződés erősítése. A munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése ennek egyik leghatékonyabb eszköze. A Kelly Global Workforce felmérés 2013-as eredményei szerint a munkahely-választási döntést 85%-ban a fizetés és a juttatások, 63%-ban pedig a munka-magánélet egyensúly megteremtésének lehetősége befolyásolja. Magyarországon a „munkavállalói elkötelezettség messze elmarad az európai átlaghoz képest és ez világosan rámutat arra, hogy a munkaadóknak olyan körülményeket kell teremteniük, amely hosszú távon is vonzó a munkavállalók számára.” (Jónás, 2014)

A munka-magánélet egyensúly megvalósításával egyéni, szervezeti és társadalmi szintű előnyök kapcsolódnak szervesen egymáshoz. Elégedett dolgozók, sikeresebb vállalatok, makrogazdasági, társadalmi előnyök formálódnak általa. Azok a pozitívumok, melyek egyéni szinten generálódnak a munka-magánélet egyensúly megteremtését célzó szemlélet széleskörű alkalmazásának eredményeképpen társadalmi és gazdasági szinten is megjelennek.

### **3. MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY - A VÁLLALATI TÁMOGATÁS LEHETSÉGES FORMÁI**

A munka-magánélet egyensúlyról való gondolkodás a kezdeti időkben az egyénre fókuszált, a hangsúlyt arra helyezte, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésre az egyén számára önmaga regenerálására, belső harmóniája megtalálására főként abból az okból, hogy ezáltal motiváltabb és kiegyensúlyozottabb teljesítményt nyújtson a munkahelyén. Az egyéni időgazdálkodás hatékonyabbá tétele, a családi munkamegosztás professzionális szervezése, a test és lélek harmóniájának fontossága, stb. kaptak jelentős szerepet úgy, hogy mindezek a tényezők a felelősen gondolkodó, sikerre törekvő egyén szintjén maradtak. A figyelem csak később terelődött afelé, hogy milyen szerepe van maguknak a vállalatoknak a munka-magánélet egyensúly megteremtésében, valamint, hogy milyen eszközök állnak rendelkezésükre, ha ezt támogatni kívánják. A gondolat mögött természetesen gazdasági érdekek állnak. Korunk gazdasági klímájában a vállalatok, szerte a világban - talán erősebben, mint valaha - a profitszerzés és a költségcsökkentés által vezéreltek. Az emberi erőforrással való gazdálkodás hatékonysága mindkét szempontból meghatározó.

#### **3.1. „Work-life balance – a business issue” - Kate Vernon kutatása (2009)**

Napjainkra világossá vált, hogy a munka-magánélet egyensúly munka irányába történő erőteljes elmozdulása nem növeli, hanem rontja a teljesítményt és a minőségi munkavégzést, ezáltal a profitra is negatívan hat, valamint növeli azokat a vállalati kiadásokat, amelyek az emberi erőforráshoz köthetők. Kate Vernon kanadai kutatónő 2009-ben Hong-Kong-ban

végzett vizsgálata rámutatott, hogy a munkához való túlzott elköteleződés stresszhez, fizikai tünetekhez, depresszióhoz, súlyos esetekben mentális megbetegedéshez vezet. A vizsgálatban résztvevők 62%-a számolt be arról, hogy elnyúló és extrém fáradtságtól szenved, 50% nem tud elegendő időt tölteni a párjával vagy családjával, 30% pedig konkrét egészségügyi problémáktól szenved, melyek a túlzott munkaterheléshez köthetők. A megkérdezettek szignifikáns hányada vallotta, hogy a hosszúra nyúló munkaórák meghatározóan csökkentik a produktivitásukat és a munka minőségét. Ezek a tények az üzleti gondolkodás nyelvén úgy értelmezhetők, hogy a munka-magánélet egyensúly vállalati támogatásának hiánya gyenge teljesítményt, a hiányzások és hibák számának növekedését, összességében a motiváció és az elköteleződés hiányát eredményezi, mely tényezők negatív hatása a vállalkozások pénzügyi teljesítményére vitathatatlan. Mindezek ismeretében nem csak az emberségesség, de a gazdaságosság okán is kézenfekvő a munka-magánélet egyensúly vállalati szintű támogatása. Ezzel szemben mégis jelentős ellenállás tapasztalható a munka-magánélet egyensúlyt támogató vállalati szemlélet elterjedtségét illetően. Kate Vernon kutatása az ellenállás lehetséges okaira szintén rávilágított. Négy olyan területet talált, melyek köré csoportosíthatók az aggályok.

Az első ezek közül a: **Női kérdés.** A munka-magánélet egyensúlyról szóló eszmecserék gyakran asszociálnak a családbarát aspektusra és a gyermekgondozás nehézségeire. Ebből az okból kifolyólag a munka-magánélet egyensúly bár hibásan, de legtöbbször úgy észlelt, mint a nőket érintő téma. A hangsúlyt kizárólag a kisgyermeket nevelő szülőkre, főként a nőkre helyezni elhibázott. A vállalatvezetők mégis gyakran érvelnek úgy, hogy nem érdemes a munka-magánélet egyensúly kérdésével különösebb mértékben foglalkozni vagy azt vállalati szintre emelni, hiszen a foglalkoztatottaknak csak egy részét érinti.

A második gyakran használt ellenvetés a: **Nagyvállalatoknak éri meg.** A munka-magánélet egyensúly támogatásáról, mint rendszerről történő gondolkodás pontos ismeretek hiányában azt előfeltételezi, hogy magas költségvonzattal jár, melyet csak a nagyvállalatok engedhetnek meg maguknak. Az igaz, hogy néhány, a témához kapcsolódó program (családi nap, sport nap, stb.) megvalósítása anyagi teherrel jár, de számos elem alkalmazása, bevezetése pusztán szervezésbeli, rendelkezésbeli változtatásokat igényel, melyeknek költségvonzata nincs vagy csak elenyésző.

A **Kontroll elvesztése** a harmadik fő indok, amely gátolja a munka-magánélet egyensúly vállalati támogatásának erősödését. Ha ki nem mondottan is, de számos vezető tart attól, hogy

a rugalmasság alkalmazásával elveszíti az ellenőrzést a kollégái felett. A rugalmas munkaidő vagy a távmunka bevezetését azonban nem érdemes elvetni inkább arról kell gondoskodni, hogy formalizált, minden munkavállaló számára egységes szabályrendszer keretein belül lehessen ezeket az atipikus munkavégzési formákat igénybe venni. Ily módon a munka-magánélet egyensúly támogatása semmiképp nem jelenti a kontroll elvesztését.

A kutatás idején 2009-ben hangsúlyos ellenállási tényezőként jelent meg a **Jelen gazdasági helyzetben nem időszerű** érvelés is. A világméretű gazdasági válság időszakában nem ritka az olyan vezetői vélekedés, miszerint az alkalmazottak örüljenek pusztán annak a ténynek, hogy van munkájuk, ahelyett, hogy a körülményeket kritizálják. Amit az ilyen vélekedéssel élő vezetők szem elől tévesztenek, épp az üzleti élet alapigazsága, miszerint minden szervezet annyira egészséges és produktív, amennyire a motorjai, azaz az alkalmazottai azok.

A munka-magánélet egyensúlyt támogató vállalati szemlélet nem statikus, együtt él a szervezettel. Nincs olyan séma, amely minden vállalatnál ugyanolyan módon alkalmazható viszont meghatározhatók azok a sarokpontok, melyek mentén a szemlélet rendszerszerű működtetése megvalósítható. Kate Vernon ezt a következőkben foglalta össze: 1.Munkaidő csökkentés, 2.Rugalmas foglalkoztatást támogató intézkedések , 3.Lehetőségek megadása, 4.Munkavállaló és családtámogatás, 5.Jóllét, egészség, közösség

(Kate Vernon: „Work-life balance – business issue” kutatása szerinti osztályozás, 2009)

### **3.2. Munka és Család Audit:**

#### **a munka-magánélet egyensúly jelenlétét vizsgáló objektív kritériumrendszer**

Az eddig vázoltak alapján jól körvonalazódik, hogy a munka-magánélet egyensúly támogatása akkor válik igazán hasznossá a vállalatok számára, ha nem egy-egy elem kiragadásával, hanem rendszerszerűen élnek a lehetőséggel. A nyugat-európai és tengeren túli gyakorlatban (pl. Hollandia, Németország, Egyesült Államok, Kanada, Ausztrália, Új-Zéland) már évtizedes múltra tekint vissza a munka-magánélet egyensúly támogatásának jelenlétét és mértékét vizsgáló audit technika. A kanadai Vanier Institute 1998-ban dolgozta ki a „The Manager’s Work-Family Toolkit” című kiadványát, amely módszeres programot kínál

a vezetők számára a munkahelyi és a családi kötelezettségek összehangolásának szervezeti szintű fejlesztésére. Emellett Kanadában a „Work-Family-Life Audit” méri a szervezetek családtudatos humánpolitikára irányuló rendelkezéseinek és gyakorlatának szintjét. Németországban nagy sikerrel, széles körben, igen magas presztízsértékkel működik a Hertie Alapítvány megbízásából 1998-ban kifejlesztett „Beruf und Familie Audit” rendszere, amely az audit hatására megvalósuló fejlesztéseket államilag elismert audit tanúsítvánnyal igazolja. Ezt a technikát Ausztria és Olaszország is alkalmazza. Magyarországon a TÁMOP 1.3.1 kiemelt projekt, 3.2 „Foglalkoztatáspolitikai döntések megalapozása” című alprojekt keretében valósult meg 2011-ben a Munka és Család Audit módszertani kidolgozása. Azóta számos vállalat élt az audit lehetőségével, közülük néhányan az audit nyomán elindított fejlesztéseikkel pályáztak és nyertek Családbarát Munkahely díjat (pl. Dorsum Zrt., Webstar Kft., Arkon Zrt., British Telecom ROC Kft.)

A Magyarországon bevezetett Munka és Család Audit első lépése a vállalatvezetői interjú, ahol az auditorok általános képet kapnak a vállalat tevékenységéről, a szervezet felépítéséről. Az interjút követően kiscsoportos, úgynevezett szabad problémafeltáró beszélgetésekre kerül sor, szervezeti mérettől függően a munkavállalók 6-15 fős csoportjaival. A csoportok kialakításának elsődleges szempontja, hogy lehetőség szerint azonos szervezeti egységek képviselői alkossák a csoportot úgy, hogy ne legyen közöttük vezető. A kiscsoportos megbeszéléseket a projektcsoporthoz tartozó ülés követi. A projektcsoporthoz tartozó tagjai a vállalat vezetői, akik egy irányított kérdőíves megkérdezés során a konkrét vállalati gyakorlatról számolnak be. A kérdőív a munka-magánélet egyensúly megteremtésére leginkább ható nyolc terület mentén tárja fel a meglévő intézkedéseket és világít rá a lehetséges fejlődési irányokra. Ezek a területek a: 1. Munkaidő, 2. Munkavégzés helye, 3. Munkaszervezés, 4. Béren kívüli juttatások, 5. Családtámogató intézkedések, 6. Vezetői támogatás, 7. Szervezeti kultúra, humánerőforrás fejlesztés, 8. Családtudatosság kommunikációja.

(A munka és család audit módszertani megalapozása c. kutatás rangsorolása, 2011.)

Az audit a munkavállalók széles bevonásával történő Megelégedettségi Kérdőív kitöltésével és az auditorok által végrehajtott Munkamegfigyeléssel egészül ki. A vizsgálat eredményeiről audit jelentés készül, amely a meglévő jó gyakorlatok említése mellett elsősorban a hiányosságokra, a lehetséges fejlesztési irányokra fókuszál. A jelentés alapján a projektcsoporthoz tartozó tagjai (vezetők) intézkedési tervet készítenek, melynek megvalósítását egy

éven belül vállalják. Az intézkedési terv a feladatok megjelölése mellett a pontos időkeretet, eszköz igényt, és amennyiben szükséges az anyagi ráfordítás mértékét és a felelős megnevezését is tartalmazza. A Munka és Család Audit folyamata az egy év elteltével megvalósuló reaudittal zárul, melynek célja a szervezetben történt változások dokumentálása, az esetleges hiányosságok feltárása és a véghezvitt fejlesztések szervezetre gyakorolt hatásának értékelése. A fejlesztések a Munka és Család Audit Tanúsítvány által kerülnek elismerésre.

Az audit jelentősége elsősorban abban áll, hogy rendszerszerűen közelíti a munka-magánélet egyensúly támogatásának vállalati gyakorlatát. Nyomon követhető, konkrét fejlesztési irányokat jelöl ki, melyek egymásra épülnek, így a munka-magánélet egyensúly támogatására tett törekvés hatékonysága megsokszorozódik.

## II. A VIZSGÁLAT HIPOTÉZISE

A fenti elméletekre hivatkozva a vizsgálat kiindulásaként az alábbi hipotézisekkel élek:

**H1:** Magyarországon a részmunkaidős foglalkoztatás terjedésének gátja, hogy mind a munkaadók, mind a munkavállalók úgy érzik, nem éri meg számukra ezt a rugalmas munkavégzési formát kínálni vagy igénybe venni.

**H2:** A munka-magánélet egyensúly támogatásával szembeni ellenállás oka, hogy a vállalatvezetők női témaként értékelik, ezért nem látják célszerűnek, hogy kiemelten foglalkozzanak vele és vállalati szintre emeljék.

**H3:** A gyermekgondozás rendszerének a korai visszatérés irányába történő elmozdítása a rugalmasság és fokozatosság által elősegítené a munka és a magánélet harmóniájának megteremtését, ez a szemléletváltás a munkaadók és a munkavállalók által egyaránt támogatott.

**H4:** A munka-magánélet egyensúly támogatása rendszerszemléletű szervezetfejlesztési eszköz, ennek ellenére mégsem épül be a vállalati stratégiába.

A részmunkaidős foglalkoztatási adatok Magyarországon meglehetősen alacsonyak, pedig az atipikus foglalkoztatás és ezen belül a részmunkaidő biztosítása nagyban hozzájárul a munka-magánélet egyensúly megteremtéséhez. Azt feltételezem, hogy ennek egyik lehetséges oka az, hogy a magyar viszonyok között (szabályozók, bérszint, stb.) a részmunkaidős foglalkoztatás általában nem vagy csak nagyon kisszámú, speciális esetben éri meg akár a munkavállalónak, akár a munkaadónak.

2009-ben Kate Vernon kanadai kutatónő vizsgálatában azt találta, hogy a vezetők nem tartják fontosnak, hogy vállalati szintre emeljék a munka-magánélet egyensúly támogatását, mert véleményük szerint ez elsősorban a nőket érintő kérdés. Feltételezem, hogy a munka-magánélet egyensúly támogatás fontosságának megítélésében a magyar vállalatvezetők hasonlóan gondolkodnak, ez a vélekedés pedig a szemlélet terjedésének egyik gátja.

Bár az utóbbi időben történtek változások, a gyermekgondozás szabályozásának tekintetében (GYED extra bevezetése), az általános magyar gyakorlat mégis az, hogy az anyák hosszú

időre mennek GYES-re, majd onnan visszatérve teljes munkaidőben vállalnak állást. Ez a gyakorlat számos nehézséget okoz mind a munkavállalók, mind a munkáltatók, sőt az egész társadalom számára. Ezzel szemben a jó nyugat-európai minták a korai, de fokozatos munkába való visszatérést támogatják. Feltételezem, hogy a fokozatosság elve mentén történő visszatérés a munkába elősegítené, hogy az érintettek kisebb traumaként, a munka és magánélet kihívásainak hatékonyabban megfelelve éljék át a gyermekvállaláshoz kötődő időszakot.

A munka-magánélet egyensúly megteremtésére tett törekvés gazdasági előnyökkel jár azon vállalatok számára, melyek ilyen szemlélet szerint működnek. Ennek ellenére a munka-magánélet egyensúly szerinti működés nem vállalati stratégia. Feltételezem, hogy Magyarországon ennek oka lehet, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtése, mint szervezetfejlesztési eszköz nem ismert a vállalatvezetők előtt, kevés tájékoztatást vagy képzést kaphatnak e tekintetben; azok a cégek, akik ilyen szemlélet szerint működnek nem tudatosan, inkább ösztönösen teszik ezt; számos esetben a munka-magánélet egyensúly előnyeit (kötődés, lojalitás) a vállalatok nem tekintik előnynek, gazdaságilag ellenérdekeltek a hosszú távú foglalkoztatásban.

### III. A VIZSGÁLAT BEMUTATÁSA

#### 1. A MÓDSZER

A primer kutatás során két vizsgálati módszer került alkalmazásra. A kutatás célkitűzése az volt, hogy a hipotézisekben megfogalmazott kérdések egyrészt a vállalati gyakorlatot jól ismerő és alkalmazó vezetők, másrészt a munkahelyi gyakorlatok alanyai, a munkavállalók igényei és tapasztalatai által kerüljenek megvilágításra.

##### 1.1. Interjú

A kutatás során **10 darab** strukturált interjú felvételére került sor. A vállalatvezetőkkel folytatott, interjúk által történt a munka-magánélet egyensúly támogatásra vonatkozó munkaadói hozzáállás mérése. Az interjú lehetőséget adott arra, hogy ugyanazon kérdés megítélésekor felszínre kerüljenek az egyes vezetők személyes véleménykülönbségei, valamint a szervezetek egyéni sajátosságaiból adódó különféle gyakorlatok. Az interjúk a hipotézisekhez kapcsolódóan négy fő kérdés köré szerveződtek: 1, a részmunkaidős foglalkoztatás nem érdeke sem a munkavállalóknak, sem a munkaadóknak, 2, a munka-magánélet szemlélet gátja, hogy a cégvezetők női témaként kezelik, ezért nem emelik vállalati szintre, 3, a nők és a vállalatok számára a gyermekvállalást követően a viszonylag korai, de fokozatos visszatérés előnyösebb, mint a hosszú távolmaradást követő teljes munkaidős foglalkoztatás, 4, a munka-magánélet egyensúly támogatása nem válik stratégiai szintű szervezetfejlesztési eszközzé, mert alkalmazása inkább ösztönös, mint tudatos; szervezetre gyakorolt hatása nem eléggé ismert a vállalatvezetők között; valamint gyakran gazdasági ellenérdekeltség mutatkozik az alkalmazásával szemben. A beszélgetések során nyert információ leíró elemzéssel került feldolgozásra.

(Interjúvázlat csatoltan: 1. sz. melléklet)

## 1.2. Kérdőív

A munka-magánélet egyensúly megteremtéséhez kapcsolódó munkavállalói vélemények és tapasztalatok felmérése kérdőíves megkérdezés által történt. A vizsgálatban **200 darab** papír alapú kérdőív került feldolgozásra. A kérdőív 20 kérdést tartalmaz, kialakításakor szempont volt, hogy a hipotézisekhez illeszkedően munka-magánélet egyensúlyának megteremtését leginkább támogató gyakorlatok és igények kerüljenek felszínre általa. A kérdőív az alábbi kérdéseket tartalmazza: 1. Nem 2. Életkor 3. Iskolai végzettség 4. Családos? 5. Hány gyermeket nevel? 6. Az Ön számára nehézséget jelent a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése? 7. Tudja, hogy mit takar a családbarát munkahely fogalma? 8. Az Ön munkahelye támogató a munka-magánélet egyensúly megteremtésében? 9. Ha igen, sorolja fel az intézkedéseket! 10. Az Ön munkahelyén van lehetőség atipikus munkavégzésre? 11. Ha igen, Ön él ezzel a lehetőséggel? 12. Ha nem, kérem indokolja miért? 13. A rugalmas munkavégzési formák közül melyiket ítéli úgy, hogy leginkább segíti a munka-magánélet egyensúly megteremtését? 14. Az Ön munkahelyén van lehetőség távmunkában történő munkavégzésre? 15. Ha igen, Ön él a lehetőséggel? 16. A felsorolt lehetőségek közül melyik segíti Önt leginkább a munka-magánélet egyensúly megteremtésében? 17. Gyermekvállalási döntésében segítenék-e / segítették-e a munka-magánélet egyensúlyt célzó vállalati intézkedések? 18. A kismamák visszatérését az alábbiak közül mivel segítheti leginkább a vállalat? 19. Egyetért-e a korán elkezdett, de fokozatos visszatéréssel? 20. Egyetért-e azzal, hogy a munka-magánélet kérdése „női téma”?

(Kérdőív csatoltan: 2. sz. melléklet)

A kérdőíves megkérdezés által nyert adatok feldolgozása és értelmezése részben egyváltozós elemzéssel, részben keresztábra elemzéssel történt. Az egyváltozós elemzés alkalmazásával lehetőség nyílt az adatok megoszlás szerinti feldolgozására, a megoszlás megmutatja, hogy melyik kategóriához hány tag tartozik. Az egyváltozós elemzés leírja a kutatás elemzési egységeit és lehetőséget ad leíró általánosítások megfogalmazására. A keresztábra elemzés két vagy több változó közötti összefüggés vizsgálatára (pl. adott téma megítélése férfiak és nők viszonylatában) adott lehetőséget. A kvantitatív adatelemzésre a Windows Excel 2010-es verziójának alkalmazásával került sor.

## 2. A MINTA

A kutatási téma vizsgálata során a széles és változatos mintavétel, mint fő szempont szerepelt. A strukturált interjúk alanyai kis- és közepes vállalatok vezetői voltak, köztük olyanok, akik anyacégeiken keresztül nagyvállalati tapasztalatokkal is bírnak. A vállalati tevékenység szerinti megoszlás is a diverzitást támogatta, a tevékenységek az alábbiak szerint különültek el: értékpapír- informatika, ingatlanfejlesztés, vasúti közlekedésbiztonság, telekommunikáció, vállalatirányítási-szoftverfejlesztés, érmeforgalmazás, sportruházat-értékesítés, utazásszervezés, ügyfélkiszolgáló-rendszerintegráció, pénzügyi szolgáltatás. A megkérdezésbe bevont vállalatok alkalmazotti létszáma 15-220 fő. A foglalkoztatott férfiak és nők arányának átlaga 62-38%. A vállalatok között egyaránt szerepelt magyar tulajdonú (5 db) és multinacionális vállalat (5 db) is, valamint a megkérdezettek között voltak olyan szervezetek (2 db), melyek Családbarát Munkahely minősítéssel vagy Munka és Család Audit tanúsítvánnyal rendelkeznek. További két vállalat céljai között szerepel ezen minősítések valamelyikének elnyerése. Tehát a minta csaknem felét olyan szervezetek adták, melyeknél a munka-magánélet egyensúly támogatása bizonyítottan jelen van, vagy fókuszba kerül. Ez az arány az általánosnál lényegesen kedvezőbb. Az interjúk során a megkérdezettek minden esetben a vállalatok felső vezetői voltak: ügyvezető igazgatók, tulajdonosok, HR igazgatók.

A kérdőív kitöltésére a vállalatvezetők engedélyt adtak, a munkavállalók egy anonim, papír alapú kérdőívet töltöttek ki. A megkérdezésbe 200 munkavállaló került bevonásra. A válaszadók között teljes munkaidőben foglalkoztatott és részmunkaidős alkalmazottak egyaránt szerepeltek. A teljes mintán véve a férfiak és nők aránya 44-56%, a megkérdezettek átlag életkora 35.76 év , szórás 22-60 év között.

## **IV. A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI**

A vizsgálat során nyert adatok a következő eredményeket adták:

### **1. A STRUKTURÁLT INTERJÚ EREDMÉNYEI**

#### Kérdés 1. Részmunkaidős foglalkoztatás

A strukturált interjú első kérdése a részmunkaidős foglalkoztatás elterjedtségének vizsgálatát célozta. A hazai munkavállalók körében ez a forma nem népszerű és a vállalatok sem ösztönzik a részmunkaidőben történő munkavállalást. Ennek okát keresve vizsgálatomban azt feltételeztem, hogy Magyarországon a részmunkaidős foglalkoztatás sem a munkavállalónak, sem a munkaadónak nem érdeke, mert egyiküknek sem éri meg.

Az interjúban megkérdezettek túlnyomórészt megerősítették ezt a felvetést. Nyolcan vélik úgy, hogy a részmunkaidős foglalkoztatás nem eredményes, ezért a munkaadók nem törekszenek arra, hogy növeljék a részmunkaidős foglalkoztatottjaik számát. Saját gyakorlatukban is elenyésző az atipikus foglalkoztatásnak ezt a formáját választó alkalmazottak száma. Egyetértettek abban is, hogy a családfenntartó szerepét betöltő férfiak csak a legkritikább esetekben élnek ezzel a lehetőséggel, a részmunkaidős foglalkoztatás iránt elsősorban a GYES-ről visszatérő édesanyák mutatnak igényt. Valamennyi vezető egyetértett abban, hogy a részmunkaidős foglalkoztatás alkalmazása a munkavállalói igény mellett elsősorban a munkakörhöz függ. Csak meghatározott munkakörök, főként a támogató adminisztrációs feladatok ellátásánál érzik úgy, hogy a részmunkaidős foglalkoztatás nem hátráltatja a szervezet egészének zökkenőmentes működését. Kiemelték, hogy a feladatok nagy részénél gondot jelente számukra, ha az azt elvégző kolléga csak korlátozott időben állna rendelkezésre, a csapatmunkára építő folyamatoknál, pedig kifejezetten negatív hatású lenne, ha egy-egy munkatársra nem számíthatnának a kollégái teljes munkaidőben. A kérdésfelvetésnek azzal a részével, hogy a részmunkaidős foglalkoztatottak száma növeli a cégek költségeit szintén nyolcan értettek egyet. A képzési költségek és a béren kívüli juttatások értelemszerűen nem a munkaidő, hanem a létszám arányában jelentkezők, ilyen módon a „két 4 órás többé kerül, mint egy 8 órás” kijelentés igaz. Ehhez kapcsolódóan a multinacionális vállalatoknál dolgozó vezetők valamennyien nyomatékkal tértek ki a

„headcount” kérdésére is. A munkáltatók jelentős részénél fontos adat az, hogy hány fővel működik a vállalat, sőt a létszám kérdése nem csak fontos, de egyben kööttség is. Bizonyos létszám fölé nem vihetik az alkalmazotti létszámot, így egy 8 órás és két 4 órás foglalkoztatása nem csak a járulékok és egyéb költségek miatt nem megengedett, hanem azért sem, mert növeli a létszámot. A szervezetek eredményességének egyik mutatója, hogy mennyi az egy főre jutó eredmény, illetve a különböző mutatókat is főre vetítve adják meg. A 4 órás foglalkoztatottak rontják ezt a számot. Ez mindenképp hátrány a részmunkaidős foglalkoztatás terjedését illetően. Idézet az egyik interjúból: „Nálunk néhány évvel ezelőtt jó néhány embert el kellett küldeni, mert a mutatóink nem voltak elég jók. Ezt persze lehet növelni úgy is, hogy az üzletet növeljük, de ha az nem megy, akkor a létszám lesz az, ahol le kell faragni. Ilyen szoros keretek között luxus a részmunkaidős foglalkoztatás. Nálunk nincs is.”

Az egyik tulajdonos-cégvezető egy érdekes kérdést vetett fel a részmunkaidős foglalkoztatás terjedésével kapcsolatban. Véleménye szerint ez az irány azért nem erősödik, mert relatív, hogy mit tekintünk részmunkaidőnek. Az ipari forradalom idején általánosan elfogadott volt a 12-14-16 órás munkanap, ehhez képest részmunkaidőnek tekinthető a mai 8 órás munkavégzés. Napjaink tendenciái pedig afelé haladnak, hogy a 40 órás munkahetet 35 vagy akár 30 órára csökkentsük. Ilyen értelemben nem érdemes erőfeszítéseket tenni kifejezetten a részmunkaidős foglalkoztatás erősítésének irányába, hiszen ami ma még részmunkaidőnek számít, könnyen lehet, hogy hamarosan általánosan elfogadottá válik majd.

Szintén egyedüli vélemény volt, de a részmunkaidős foglalkoztatás akadályaként merült föl a kulturális különbségek hatása is, ami a mai globalizált világban nem elhanyagolható. Az egyik megkérdeztem egy kínai multinacionális vállalat HR igazgatója arra mutatott rá, hogy az ő esetükben a részmunkaidő többek között azért nincs jelen a vállalati gyakorlatban, mert a kínai munkahelyi kultúrában a rövidebb munkaidő azt jelezné, hogy a munkavállalót nem érdekli eléggé a munka. „A kínai kollégák a saját kultúrájukban nem tudják értelmezni a munkaidő fogalmát. Értik, hogy mi az, de nem tudják, hogy mit jelent. Náluk a munka és a magánélet oly módon van összhangban, hogy a két dolog teljesen egybefolyik. Ilyen értelemben aki ettől bármilyen módon eltér az azt az üzenetet küldi a vezetők felé, hogy őt nem érdekli eléggé a munka.”

A megkérdezettek közül mindössze ketten cáfolták a kérdésfelvetést. Saját gyakorlatukban jelen van a részmunkaidős foglalkoztatás és különösen eredményesnek érzik. Az ilyen

atipikus formában dolgozó munkatársaikat motiváltabbnak és eredményesebbnek minősítették. Elsősorban azzal érveltek, hogy úgy látják, ha valakinek rövidített időkeret (4 vagy 6 óra) áll a rendelkezésére, hogy adott mennyiségű feladatot elvégezzen, akkor sokkal koncentráltabb munkát végez. Elmaradnak a folyosói beszélgetések, kávézások, a részmunkaidősöknél intenzívebb munkavégzés figyelhető meg. Mindketten kiemelték, hogy szerencsések olyan tekintetben, hogy munkafolyamataik lehetővé teszik a részmunkaidős foglalkoztatást, egyetértettek abban, hogy a munkakörök elsődlegesen határozzák meg, hogy a részmunkaidő alkalmazható-e vagy sem. Egyetértettek abban is, hogy a részmunkaidős foglalkoztatásra nincs általános munkavállalói igény, elsősorban a GYES-ről visszatérő kismamák veszik igénybe. A költségvonzat tekintetében sem látják úgy, hogy hátrányos lenne számukra ez az atipikus foglalkoztatási forma. Elsőként azt emelték ki, hogy a bérköltségük alacsonyabb, mivel a részmunkaidős foglalkoztatottaknak arányosan kevesebb bért kell kifizetniük. Arra is rámutattak, hogy a munkahelyi rugalmasság e formájának biztosítása nagy mértékben járul hozzá az ún. családias légkörhöz, ami miatt nem csak a részmunkaidősök, de az összes alkalmazott is úgy érzi, a munkahelye támogató a munka-magánélet egyensúly megteremtésében. Ez a légkör motiváló hatású, a munkatársak hatékonyak, magas szintű a dolgozói elégedettség és a lojalitás. Ezért úgy látják nem érdemes azt számolni, hogy mennyivel kerül többbe a részmunkaidős foglalkoztatás, mivel más tekintetben költségmegtakarítást eredményez, hiszen kevesebbet kell költeniük motivációs és munkahelyi elégedettség növelő programokra, fluktuációs költségeik pedig minimálisak.

## Kérdés 2. A munka-magánélet egyensúly női téma

A vizsgálat második kérdése egy 2009-es kanadai vizsgálat alapján arra irányult, mennyire érzik kizárólag női témának a megkérdezett vezetők a munka-magánélet egyensúly kérdését. A munka-magánélet egyensúly vállalati szintű támogatásával való szemben állás egyik oka, hogy sok vezető úgy érzi csak a női munkavállalókat érintő kérdésről van szó, ezért szervezeti szinten nem foglalkozik a témával. Előzetesen azt feltételeztem, hogy az általam megkérdezett vezetők is hasonló véleményen vannak.

A megkérdezettek száz százalékban válaszolták, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtése nem kizárólag női téma. Arra kitértek, hogy a gyermekvállalás időszaka elsősorban a nők számára nehezíti meg, hogy megtalálják ezt az egyensúlyt, de semmiképp nem érzik úgy, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtése kizárólag a

gyermekvállalás időszakára és kizárólag a nőkre irányulna. A gyermekvállalással kapcsolatban kiemelték a férfiak szerepét is, akik számára ez az időszak azért válik kritikussá, mert egyedüli keresőként kell helytállniuk, emellett a gyermekük gondozásában és nevelésében is szeretnének részt vállalni. Hangsúlyozták, hogy nem tesznek különbséget férfi és női munkavállalók között, a munkahelyi rugalmasság biztosításával nem csak az egyiket vagy másikat kívánják támogatni, hanem valamennyi alkalmazottjukat. A családos-egyedülálló viszonylatban is úgy érzik, hogy a munka-magánélet egyensúly nem kisajátítható fogalom, mindenkinek szüksége van rá, hogy megteremtse ezt a harmóniát. A cég eredményessége szempontjából is fontosnak érzik, hogy kiegyensúlyozott munkatársakkal dolgozzanak együtt, a munka-magánélet egyensúly hiányát a kiégés egyik lehetséges okaként definiálták.

### Kérdés 3. Mielőbbi fokozatos visszatérés a GYES-ről

Az interjú harmadik kérdése a női erőforrás-menedzsment azon aspektusából közelítette a munka-magánélet egyensúly kérdését, hogy milyen a vállalatok kismama–reintegrációs gyakorlata és hogyan változhatna ez a jövőben. Az általános gyakorlat az, hogy a magyar kismamák a gyermekvállalás után hosszú időre kiesnek a munkaerőpiacról, a GYES-en töltött évek után pedig nagyon nehezen találhatnak munkát újra. Ez az állapot a munkáltatók számára sem kedvező. A jó nyugat-európai példák rugalmas munkabeosztás mellett történő fokozatos, de a gyermek születését követő mielőbbi visszatérést ösztönöznek, ami a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését is jobban támogatja. Vizsgálatomban arra voltam kíváncsi, hogy az általam megkérdezett cégvezetők osztják-e ezt a nézetet?

A tíz megkérdezettből kilencen válaszolták, hogy egyetértenek a fokozatosság elvével és azt mind a baba, mind a mama, mind a vállalat szempontjából előnyösnek tartják. A vezetők közül hárman a saját tapasztalatukkal is alátámasztották, hogy a fokozatosság járható és célravezető út, ha a munka-magánélet egyensúly megteremtéséről gondolkodunk. Kiemelték, hogy a gyermek számára megkönnyíti a későbbi közösségi beilleszkedést, ha hamar hozzászokik, hogy a mama hetente egyszer, majd később többször rövid ideig távol van tőle. Azt is megerősítették, hogy a gyermeket vállaló nők is harmonikusabban élik meg a munkából való kiesést akkor, ha a gyermekgondozás ideje alatt van lehetőségük arra, hogy rendszeresen, de rövid időre lássanak el feladatot munkahelyükön. Emellett hangsúlyozták, hogy a rugalmasság és a fokozatosság gyakorlati alkalmazása nagyon erősen függ az adott

munkakör kínálta lehetőségektől. Saját gyakorlatukban az ilyesfajta rendszerre történő átállást épp az nehezítené, hogy megtalálják azokat a munkafolyamatokat, amelyekbe egy alkalmanként, rövid időre foglalkoztatott munkatárs eredményesen bevonható. A válaszadók közül öten a kismama-reintegrációs programjukban eddig is alkalmazták a korai de rugalmas visszatérés gyakorlatát. Mindannyian pozitívan nyilatkoztak a tapasztalatokról, szinte nem is tudják elképzelni másképp hogyan lehetne eredményesen átélni a GYES időszakát. Számukra a legnagyobb gondot a támogató törvényi szabályzók hiánya okozza. A GYED extra bevezetése óta sokat javultak a lehetőségeik, ezt az intézkedést valamennyien pozitívan bírálták, bevezetését már régóta időszerűnek érezték, a szabályzók további modernizálását várják. A gyermekvállalás kérdését nem csak egyéni, hanem társadalmi szinten is kiemelten fontosnak tartják, véleményük szerint a szabályzóknak abban van fontos szerepük, hogy ne csak a kismamát, hanem a vállalatot is érdekeltté tegyék a gyermekvállalás támogatásában.

Egy cégvezető cáfolta a kérdésfelvetést és nyilatkozott úgy, hogy a gyermekgondozás jelenlegi rendszerét megfelelőnek tartja. Véleménye szerint „a GYES jelenlegi rendszere, mint rendszer jó, mert a gyerek érdekeit helyezi a középpontba. Az, hogy a gyerek az élete első három évét a szüleivel, különösen a mamával tudja tölteni olyan biztos háttérrel tud számára fölépíteni, ami az egész életét stabilan alapozza meg.” Azt elismeri, hogy a gyermekgondozás jelenlegi rendszere nem hatékony, sőt rontja az ország versenyképességét, de saját vállalkozásában a kismamák hosszú ideig való távol maradása nem jelent gondot, a viszonylag hosszú, határozott időre történő helyettesítés eredményes, a GYES leteltével a kismamák visszaintegrálása nem okoz nehézséget. Ennek elengedhetetlen része a távollét alatti folyamatos kapcsolattartás. A korai fokozatos visszatérést csak korlátozott területeken látja megvalósíthatónak.

#### Kérdés 4. Munka-magánélet egyensúly, mint szervezeti stratégia

Az interjú záró kérdése arra irányult, hogy bár a munka-magánélet egyensúly támogatása rendszerszemléletű szervezetfejlesztési eszköz, mégsem épül be a vállalati stratégiai gondolkodásba.

A megkérdezett vállalatvezetők száz százaléka értett egyet ezzel a kijelentéssel. Meglepő módon annak a két szervezetnek a vezetője is, akik a megkérdezettek között Családbarát Munkahely minősítéssel rendelkeznek, így azt gondolhatnánk, hogy náluk a munka-magánélet

egyensúly vállalati támogatása tudatos, stratégiai döntések mentén alakult. Valamennyi interjúalany azt erősítette, hogy a munka-magánélet egyensúly szemlélet gyakorlati alkalmazására az ösztönösség jellemző. A megkérdezettek úgy látják, hogy azok a szervezetek járnak élen a munka-magánélet egyensúly támogatásában ahol 1, a vezető felismeri ennek az értékét és számára személy szerint is fontos 2, a vállalati méret „családias” és a szervezet is úgy működik, mint egy család 3, multinacionális háttér áll az adott szervezet mögött és az anyacég konkrét iránymutatást ad a munka-magánélet egyensúly támogatásának gyakorlati megvalósítására. A munka-magánélet egyensúly szemlélet HR gyakorlatba történő beillesztésénél kiemelték a tulajdonosi vagy vezetői szemlélet meghatározó szerepét.

A cégvezetők mindannyian egyetértettek abban, hogy a munka-magánélet egyensúly támogatását célzó munkáltatói elkötelezettség eredményességére vonatkozóan nem áll rendelkezésükre kellő információ. Nem tudják pontosan milyen előnyökkel jár a szemlélet alkalmazása. Ösztönösen érzik, hogy a jó teljesítmény harmóniából fakad, de nehezen jutnak konkrét adatokhoz, melyek alátámasztanák a kötődés, elkötelezettség, teljesítmény, elégedettség, stb. növekedését és annak mértékét. A témához kapcsolódóan kevésnek érzik a tájékoztatást, figyelemfelkeltést. Hasznosnak éreznék az ilyen irányú tréning lehetőségeket, vezetői eszmecseréket, konferenciákat. Egy interjúalany konkrét igényként fogalmazta meg a munka-magánélet egyensúly témakörének az oktatásba történő beemelését.

Egy másik vezető a téma ismertségéhez kapcsolódva arra hívta fel a figyelmet, hogy nagyon erős hiányosságnak érzi, hogy nem tisztázott a munka-magánélet egyensúly vagy a családbarát szemlélet, mint fogalmak tartalma. Hallunk arról, hogy átadták a legjobb munkahely díjat vagy a családbarát munkahely díjat, érezzük, hogy ezek valamilyen módon kötődnek a munka-magánélet egyensúly kérdésköréhez, de nem tudjuk pontosan, hogy tartalmilag mit takarnak ezek a fogalmak és elismerések. Szükséges lenne egyértelművé tenni, hogy milyen intézkedések, ha úgy tetszik milyen szolgáltatások állnak ezek mögött.

A szemlélet stratégiai szintre történő emelésének gátjaként aposztrofálták a gazdasági ellenérdekeltséget a megkérdezett vezetők. Véleményük szerint a munka-magánélet egyensúly támogatásának jelenléte és hangsúlya szorosan összefügg a vállalat profiljával. A gazdasági érdekek nem feltétlenül ösztönöznek a hosszú távú megtartásra így azok a vállalatok, ahol a kötődés és a lojalitás nem kiemelt fontosságú a menedzsment számára, ott nem kap különösebb teret a munka-magánélet egyensúly kérdése. Kiemelték a szaktudás szerepét. Ahol magasak a képzési és betanítási költségek vagy ahol a munkaerőpiacon

szűkösen rendelkezésre álló speciális tudás igényelt, ott a munka-magánélet egyensúly támogatása előtérbe kerül, mivel a kivételes tudást „kényezteti” a munkaadó. Az automatikus munkavégzési folyamatoknál - akár szellemi munkáknál is- a munkaadó nem pazarol energiát a munka-magánélet egyensúly támogatására.

Egy vezető rámutatott arra is, hogy bár a vállalatok nem kezelik stratégiként ezt a kérdést, a munkavállalók számára nagyon vonzó a munka-magánélet egyensúlyt támogató vállalat. Saját tapasztalatából említette, hogy előfordult, hogy egy pályázó a némileg magasabb bért kínáló versenytársat azért utasította el, mert ott nem volt biztosított a munkahelyi rugalmasság és az úgynevezett családbarát szemlélet.

## 2. A KÉRDŐÍV EREDMÉNYEI

A kérdőív kemény kérdései alapján a vizsgálatban résztvevő 200 fő megoszlása az alábbi adatokat adta:

| Megoszlás                 |                  |                         |
|---------------------------|------------------|-------------------------|
| <b>Kor</b>                | Átlag: 35,76 év  | Szórás: 22-60 év között |
| <b>Nem</b>                | <b>Férfi</b>     | <b>Nő</b>               |
|                           | 44%              | 56%                     |
| <b>Iskolai végzettség</b> | <b>Középfokú</b> | <b>Felsőfokú</b>        |
|                           | 79%              | 21%                     |
| <b>Családos</b>           | <b>Igen</b>      | <b>Nem</b>              |
|                           | 53%              | 47%                     |

### 1. ábra A minta megoszlása kor, nem, iskolai végzettség, családi állapot szerint

Az átlag életkor 36 év, emellett a megkérdezettek 47%-a még nem családos. Ez az adat megerősíti, a demográfiai jelentések azon állításait, miszerint a magyar népesség családalapítási és gyermekvállalási hajlandósága egyre későbbre tolódik. E mögött számos indok húzódik pl. felső fokú tanulmányok befejezésének elhúzódása, egzisztenciális és párkapcsolati bizonytalanság, stb., de minden bizonnyal ott rejlik a munka-magánélet egyensúly megteremtésének nehézsége is. A vizsgálatban megkérdezett nem családos nők 58%-a tartozik a 20-29 éves korosztályba, holott ez az életkor biológiai értelemben optimális

a gyermekvállalásra. Emellett ez az időszak a munkaerőpiacra való belépés és a munkához köthető célok megalapozása szempontjából is kiemelt jelentőségű. Épp ezért fontos, hogy a fiatalok olyan munkakörnyezetbe, szervezeti kultúrába kerüljenek, ahol a munka-magánélet egyensúly megteremtésének támogatása része a vállalati humán erőforrás gazdálkodási stratégiának.

| Nem családós: Nő 27% |     |
|----------------------|-----|
| 20-29 év             | 58% |
| 30-39 év             | 35% |
| 40-50 év             | 5%  |
| 51 +                 | 2%  |

| Nem családós: Férfi 20% |     |
|-------------------------|-----|
| 20-29 év                | 40% |
| 30-39 év                | 50% |
| 40-50 év                | 7%  |
| 51 +                    | 3%  |

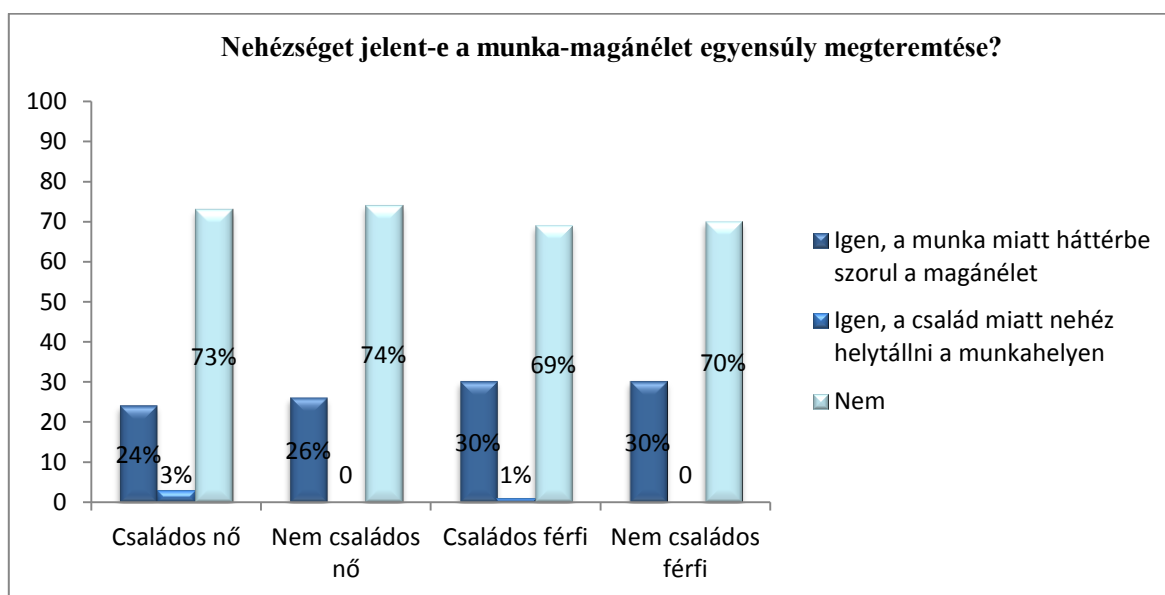
2. ábra A nem családós férfiak és nők életkor szerinti megoszlása

A kérdőív konkrétan rákérdezett, nehézséget jelent-e a munka-magánélet egyensúly megteremtése a vizsgálatban résztvevők számára? A megkérdezettek 71%-a válaszolt nemmel, ami a minta összességének kb. kétharmada, így jó eredménynek mondható. Meg kell jegyezni azonban, hogy a kutatásba bevont vállalatok közül kettő rendelkezik Családbarát Munkahely díj minősítéssel vagy Munka és Család Audit tanúsítvánnyal, további két szervezet távlati célja a minősítés megszerzése. Tehát a munka-magánélet egyensúly támogatása ezeknél a cégeknél bizonyítottan jelen van, alkalmazottaik a munkahelyi és a munkán kívüli kihívások összehangolásában munkáltatójuktól támogatást kapnak. Arra a kérdésre, hogy támogató-e a munkahely a munka-magánélet egyensúly megteremtésében, a megkérdezettek 75%-a válaszolt igennel. A munka-magánélet egyensúly megteremtését támogató vállalatok számára a Családbarát Munkahely díj elnyerésével lehetőség nyílik a cím egy éven át tartó viselésére. Évről-évre egyre több vállalat indul a pályázaton, így a fogalom ismertsége erősödik, azonban még mindig nem kap kellő publicitást ahhoz, hogy a tartalma általánosan ismertté váljon. A vizsgálatban megkérdezettek 18%-a nem tudja, hogy mit takar a családbarát munkahely fogalma, 45%-a pedig hallott róla, de nem tudja pontosan mit jelent ez a kifejezés. A megkérdezettek 37%-a válaszolta, hogy pontosan tudja, mit jelent, ha egy vállalat egyben családbarát munkahely.

| Nehézséget jelent-e a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése? |    |       |     |              |    |       |     |
|-------------------------------------------------------------------|----|-------|-----|--------------|----|-------|-----|
| Családos                                                          |    |       |     | Nem családos |    |       |     |
| Igen                                                              |    | Nem   |     | Igen         |    | Nem   |     |
| 16%                                                               |    | 37%   |     | 13%          |    | 34%   |     |
| Férfi                                                             | Nő | Férfi | Nő  | Férfi        | Nő | Férfi | Nő  |
| 8%                                                                | 8% | 16%   | 21% | 6%           | 7% | 14%   | 20% |

3. ábra A munka-magánélet egyensúly megteremtésének nehézsége

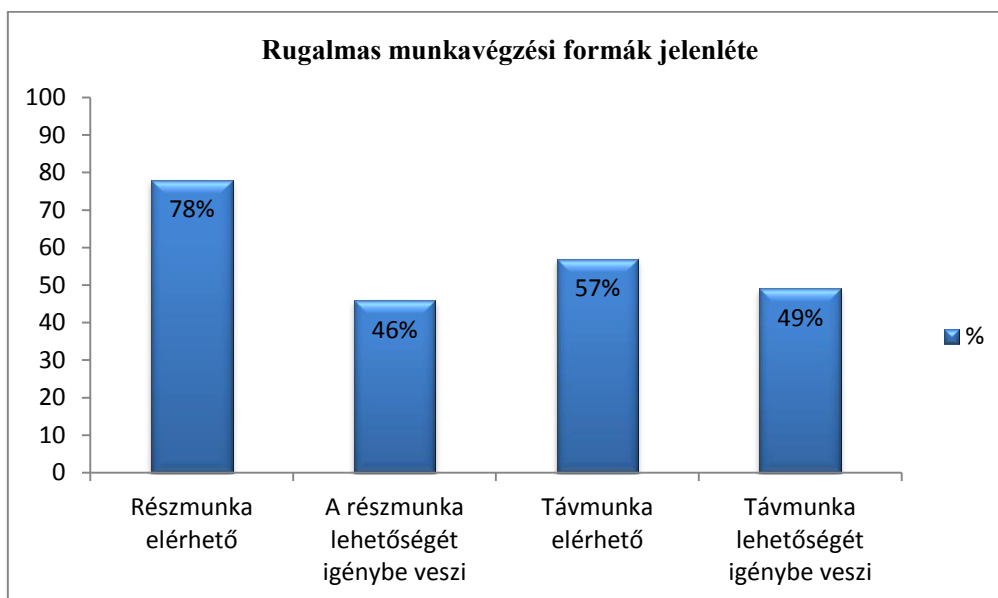
A munkából fakadó kötelezettségek és a munkán kívüli feladatok közötti összhang megteremtésének okát keresve sem a férfiak-nők, sem a családos-nem családos kategóriák esetében nincs nagy eltérés. Akik nehezen teremtik meg ezt az összhangot, azok leginkább a munkában való helytállás miatt kényszerülnek a magánéleti feladataik háttérbe szorítására. Elenyésző azoknak a száma, akik a családi kötelezettségeik miatt felelnek meg nehezen a munkahelyi kihívásoknak.



4. ábra A nehezen megteremthető munka-magánélet egyensúly okai

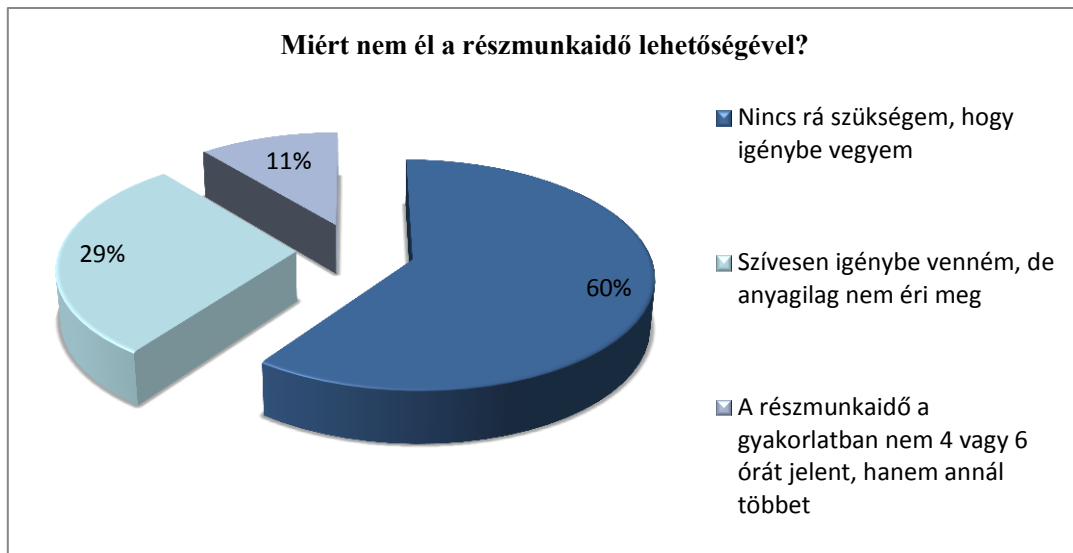
A munka-magánélet egyensúly megteremtéséhez a vállalatok a rugalmasság biztosításával járulnak hozzá leginkább. A kutatásban megkérdezettek 57%-a válaszolta, hogy a munkahelyén van lehetőség távmunkában történő munkavégzésre. A részmunkaidős

foglalkoztatás a válaszadók 78%-a számára érhető el. A kutatás egyik hipotézise, hogy a részmunkaidős foglalkoztatás sem a munkaadók, sem a munkavállalók között nem népszerű. Ennek a felvetésnek a tükrében a 78%-os arány különösen jónak minősül, bár valószínűsíthető, hogy a mintában hangsúlyosan jelen lévő családbarát humánpolitikát alkalmazó vállalatok átlagostól eltérő pozitív gyakorlata emelte ezt az értéket.



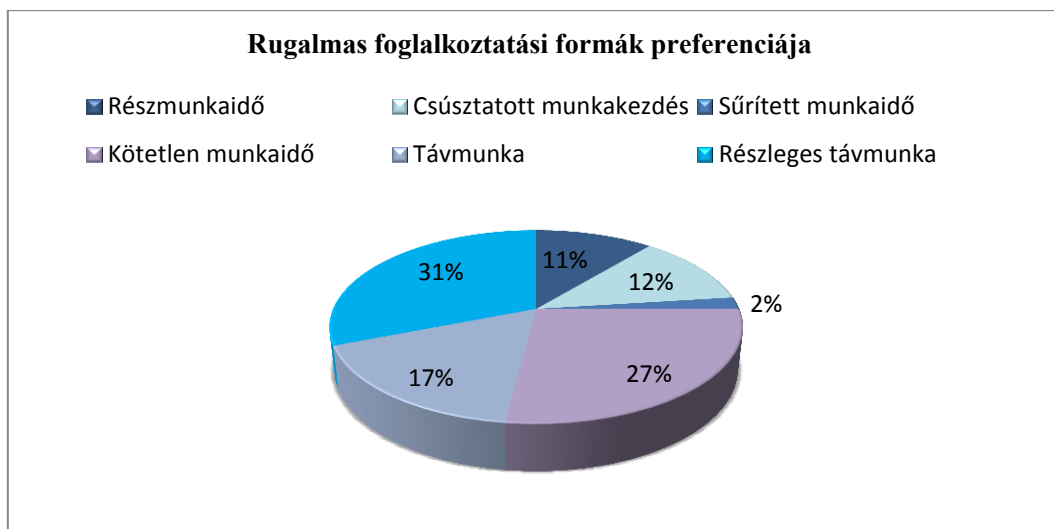
5. ábra A részmunka és a távmunka jelenléte a kutatásba bevont vállalatok gyakorlatában

A számadatok azt mutatják, hogy bár a részmunkaidő lehetősége a megkérdezettek nagyobb hányadának áll rendelkezésére mint a távmunka, ott ahol a távmunka vagy részleges távmunka lehetősége adott, a munkavállalók nagyobb arányban élnek a rugalmasságnak ezzel a formájával. Akik számára a részmunkaidős foglalkoztatás elérhető, de mégsem választják ezt az atipikus munkavégzési formát, 60%-ban válaszolták, hogy azért nem, mert nincs rá szükségük. A hipotézist alátámasztó „anyagilag nem éri meg” válaszok aránya csak 29%, az „időben nem éri meg” típusú válaszokkal (11%) kiegészítve is csak a 40%-ot éri el.



6. ábra A részmunkaidős foglalkoztatás elutasításának okai

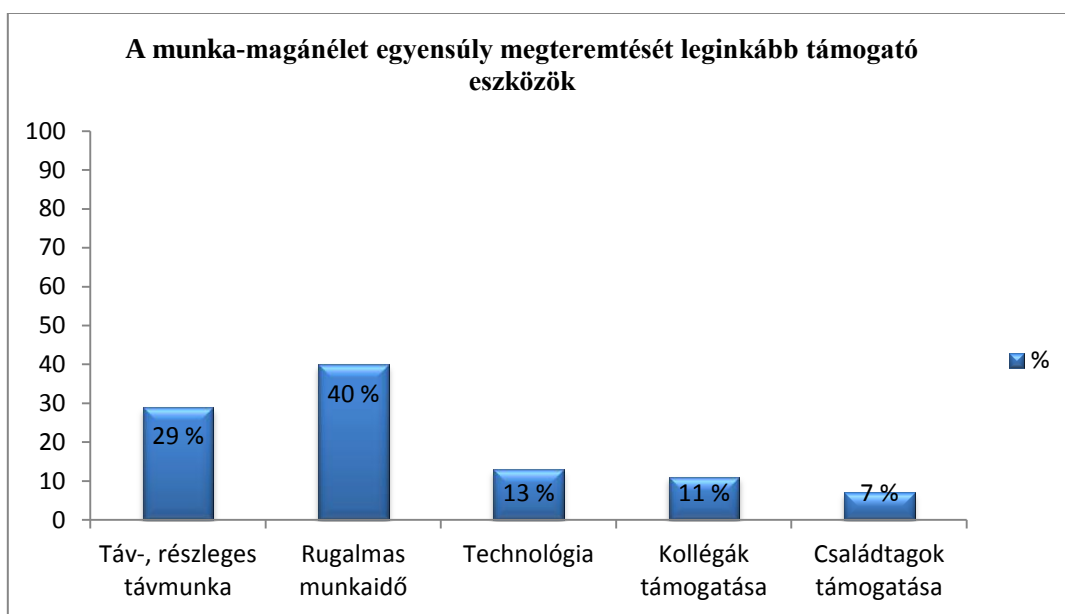
A részmunkaidős foglalkoztatásra mutató igény a távmunkán kívül további négy lehetséges rugalmas foglalkoztatási formával összehasonlítva sem tartozik a leginkább kívánatosnak. A válaszadók a munka-magánélet egyensúly megteremtésének eszközeként a sűrített munkaidő lehetőségét (2%) kívánják legkevésbé, a részleges távmunkát (31%) pedig a leginkább.



7. ábra Rugalmas foglalkoztatási formák preferenciája

A munka-magánélet egyensúly megteremtését különféle lehetőségek segíthetik. A megkérdezettek 40%-a a rugalmas munkaidőt, 29%-a a táv- és részleges távmunkát ítéli a munka-magánélet egyensúly megteremtését leginkább támogató eszközként. Ezek azok az

eszközök, melyek a vállalati intézkedésekhez kapcsolhatók, amennyiben a munka-magánélet egyensúly megteremtésének támogatása szervezeti szintű döntéssé válik. A vállalati hatás gyengébb a technológia, a kollégák támogatása és a család támogatása kategóriák esetén, így arra következtetnek, hogy azok a válaszadók, akik ezeket a formákat jelölték meg a munka-magánélet egyensúly megteremtését leginkább támogató eszközként olyan vállalatok alkalmazottai, akik munkaadójuktól kevés támogatást kapnak e tekintetben.

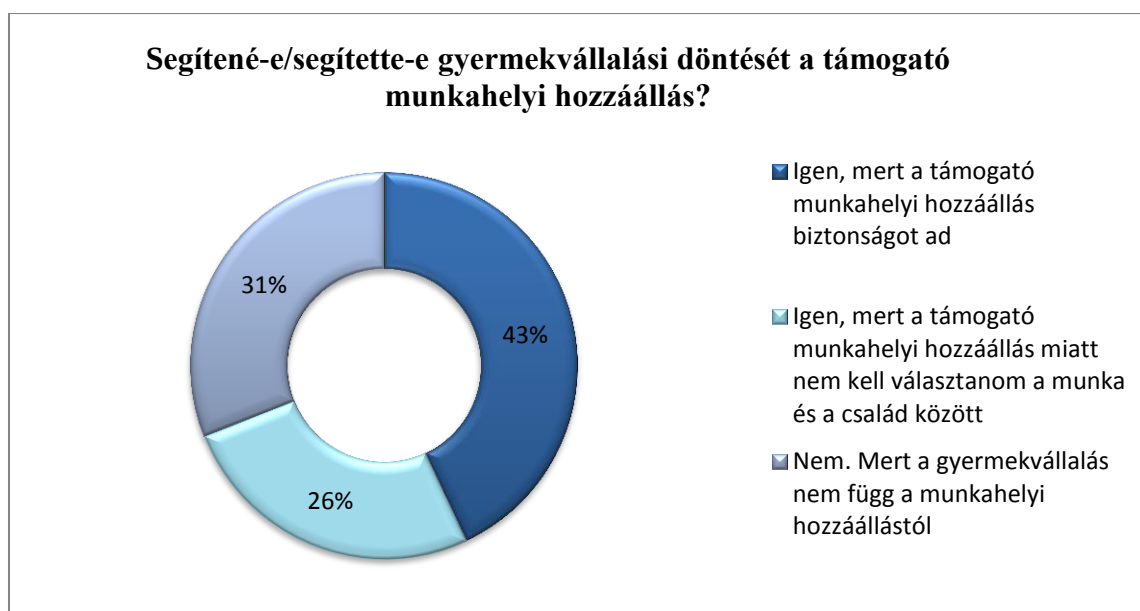


**8. ábra A munka-magánélet egyensúly megteremtését leginkább támogató eszközök**

A válaszadók 45%-a dolgozik családbarát minősítéssel rendelkező munkahelyen. Az ilyen vállalatok az audit kritériumai alapján különös hangsúllyal kezelik a munkaidő és a munkavégzés helyének rugalmasságát. Összehasonlítva a teljes mintán mért eredményekkel elmondható, hogy a családbarát munkahelyen dolgozók esetében a munka-magánélet egyensúly megteremtését leginkább támogató eszközként a rugalmas munkavégzési formák hangsúlyosabban jelentek meg. A rugalmas munkaidő, a táv- és a részleges távmunka lehetőségét, tehát a vállalati támogatás formáit a családbarát munkahelyen dolgozók 72%-a jelölte meg a munka-magánélet egyensúly megteremtését leginkább támogató eszközként. Ez az arány a nem minősítéssel nem rendelkező munkahelyen dolgozók esetén 66%.

A munka-magánélet egyensúly nem csak egyéni, szervezeti, de társadalmi szintű célokra is hatással van. Társadalmunk egyik égető problémája az előregedés jelensége. A családalapítás

idejének kitolódása és a vállalat gyermekek számának csökkenése az egzisztenciális bizonytalanság mentén összefüggésben van a munkavállalással. A munka és a magánélet kihívásainak összeegyeztetése a gyermekvállalás után különösen nehézé válik. Számos fiatal azért halogatja a gyermekvállalási döntést, mert fél attól, hogy a munkában való helytállás szülőként nem vagy csak nagyon nehezen oldható meg. A kérdőív adatai azt mutatják, hogy a megkérdezettek 31%-a úgy gondolja, a gyermekvállalás nem függ a munkáltató hozzáállásától. Viszont 69% válaszolta, hogy gyermekvállalási döntését befolyásolta / befolyásolná a támogató munkahelyi hozzáállás. A válaszadók 43%-a szerint a támogató munkahelyi hozzáállás biztonságot ad, 26% szerint a munka-magánélet egyensúly megteremtését támogató vállalati intézkedések azért segítenék a gyermekvállalási döntést, mert így nem kényszerülnek választásra a munka és a gyermekvállalás között.

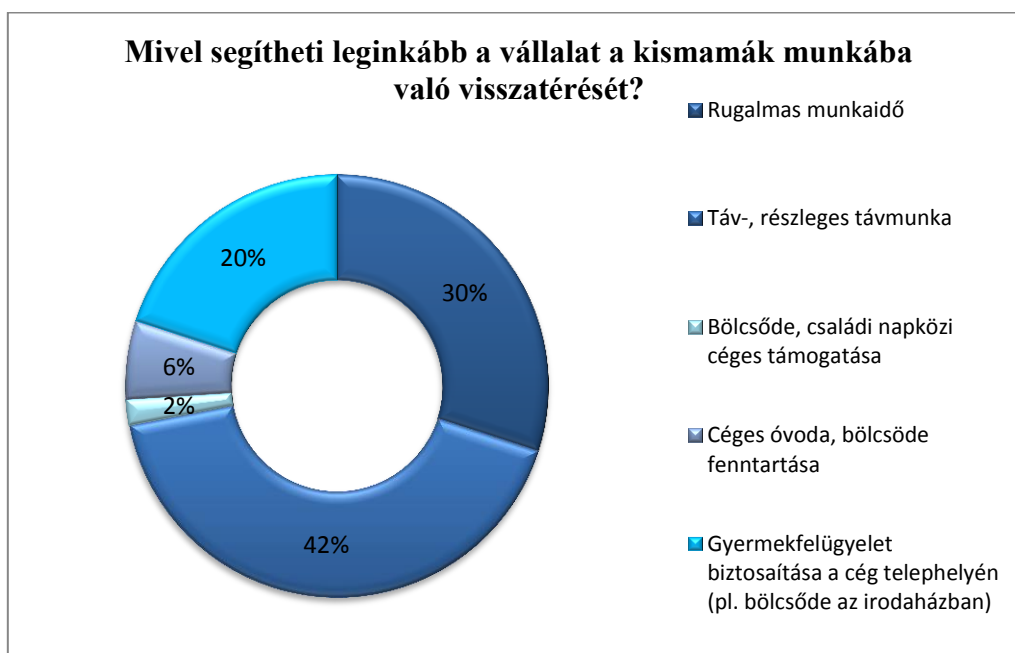


**9. ábra Munkáltatói magatartás és a gyermekvállalás összefüggései**

A kutatás további két kérdés köré szervezte a vállalati munka-magánélet egyensúly támogatás gyermekvállalásra ható lehetséges formáit. Az egyik a nők támogatása a gyermekvállalás után a munkába való mielőbbi visszatérésben. A magyar gyakorlat nagyvonalúan támogató a gyermekgondozás tekintetében. Azonban a munkából való hosszú ideig tartó távollét kezelése nehézségek elé állítja a munkáltatókat és ugyancsak megnehezíti az anyák helyzetét is, amikor ismét munkába szeretnének állni. A rugalmas munkavégzési formák (részmunka, távmunka) speciálisan kismamákra szabott gyakorlatával pl. heti egy alkalommal 4 órás munkavégzés vagy napi 1-2 óra távmunka lehetőségével a munkáltatók

elérhetik, hogy a kisgyermekesek a baba születését követően viszonylag hamar visszatérjenek a munka világába. A gyermek növekedésével együtt a munkaterhelés az egyéni igényekkel összhangban fokozatosan növelhető. Arra a kérdésre, hogy egyetért-e a viszonylag korán elkezdett, de fokozatos munkába történő visszaállás gyakorlatával a megkérdezettek 88%-a válaszolt igennel. A jelenleg általános gyakorlatot, a hosszú kihagyás után történő teljes munkaidős foglalkoztatást 12% ítélte előnyösebbnek.

A másik, a munka-magánélet egyensúly támogatás gyermekvállalással összefüggő hatásaira utaló kérdés azoknak a lehetséges eszközöknek a vizsgálata volt, melyek erősítése a munkáltatói magatartásban ösztönözheti vagy támogathatja a munkavállalókat a gyermekvállaláshoz kapcsolódó nehézségek megoldásában. Arra a kérdésre, hogy a vállalat milyen módon segítheti leginkább a kismamák visszatérését a munka világába a megkérdezettek 42%-a választotta a táv- vagy részleges távmunka lehetőségét. 30% a rugalmas munkaidő biztosítását tartja hatékony segítségnek. A válaszadók jelentős hányada 20%, egy olyan újszerű megoldást preferál, ahol a gyermekfelügyelet a cég telephelyén pl. irodaházban, a szülőhöz fizikailag közel biztosított. Ez a támogatási forma a nők körében csaknem kétszer olyan népszerű, mint a férfiak között. Céges óvoda vagy bölcsőde fenntartását 6%, a gyermekfelügyelet pl. bölcsőde vagy családi napközi vállalati támogatását mindössze 2% ítélte úgy, hogy hatékony segítség lehet a családok számára a munka-magánélet egyensúly megteremtésében.



10. ábra Munkáltatói támogatás a kismamák visszatérésének ösztönzésére

A kutatás 2. számú hipotézise, hogy a munkáltatók azért nem emelik a stratégiai szintre a munka-magánélet egyensúly kérdését, mert női témaként értékelik, ami elsősorban a kisgyermekesek számára fontos, így csak egy szűk munkavállalói réteget érint. A kérdőív utolsó kérdése arra irányult, a megkérdezettek milyen mértékben értenek egyet ezzel a vélekedéssel. A válaszadók 9%-a szerint a munka-magánélet egyensúly kérdése női téma, így nem érdemes vele vállalati szinten foglalkozni, azonban 91% véli úgy, hogy a munkában való helytállás és a magánélet kihívásainak való megfelelés nemtől függetlenül valamennyi munkavállaló számára egyaránt fontos.

## V. ÖSSZEGZÉS

Az interjúk eredményeinek és a kérdőív adatainak egybevetése után elmondható, hogy a vizsgálat elején megfogalmazott hipotézisek az alábbiak szerint teljesültek:

**H1:** Magyarországon a részmunkaidős foglalkoztatás terjedésének gátja, hogy mind a munkaadók, mind a munkavállalók úgy érzik, nem éri meg számukra ezt a rugalmas munkavégzési formát kínálni vagy igénybe venni.

### **A hipotézis részben igazolódott.**

A vállalatvezetők közül csak ketten nyilatkoztak úgy, hogy saját vállalatuknál a részmunkaidős foglalkoztatás szívesen alkalmazott atipikus foglalkoztatási gyakorlat. A többség a részmunkaidő negatívumait emelte ki. Nem tartják eredményesnek ezt a formát, az egy főre számított juttatások, képzési költségek, infrastrukturális támogatások miatt a részfoglalkoztatással nőnek a vállalatok kiadásai. Nehézségnek ítélték, hogy a részmunkaidős alkalmazott csak meghatározott időben van jelen, így olyan feladatokban, ahol a munkavégzés szoros együttműködést, csapatmunkát kíván nem szívesen engedik a részmunkaidő igénybevételét. A multinacionális vállalatok gyakorlatában a létszám kulcsfontosságú mutató, így a részmunkaidővel szemben a teljes munkaidős foglalkoztatást preferálják. A dolgozói véleményeket összegző kérdőíves adatok azt mutatják, hogy ahol rendelkezésre áll a részmunka lehetősége, ott sem különösen nagy a munkavállalói igény. A részmunka lehetőségével szemben sokkal szívesebben választják a távmunkát vagy részleges távmunkát amennyiben ez a munkavégzési forma adott. Ezek az eredmények a hipotézist erősítik, azonban az a felvetés, hogy a részmunka sem a munkavállaló, sem a munkaadó számára nem éri meg nem nyert teljes alátámasztást. A hipotézissel ellentétben a kérdőíven a válaszadók arra a kérdésre, hogy miért nem választja a részmunka lehetőségét csak 29%-ban választották, hogy „szívesen igénybe venném, de anyagilag nem éri meg”. A részmunkaidő elutasításának legfőbb oka a vizsgálat adatai alapján, hogy a megkérdezetteknek nincs rá szüksége, hogy éljenek ezzel a lehetőséggel. Azok a vállalatvezetők, akik pozitívan nyilatkoztak a részmunkaidős foglalkoztatásról azt elismerték, hogy az egy főre számított béren kívüli juttatásaik és egyéb ilyen típusú kiadásai magasabbak, viszont hangsúlyozták, hogy a bérköltségük alacsonyabb, valamint a szervezetfejlesztésre fordított kiadásai (motivációs és elégedettségnövelő programok) is csökkentek. Mindezek együttes figyelembe vételével azt állítom, hogy a hipotézis részben igazolódott.

**H2:** A munka-magánélet egyensúly támogatásával szembeni ellenállás oka, hogy a vállalatvezetők női témaként értékelik, ezért nem látják célszerűnek, hogy kiemelten foglalkozzanak vele és vállalati szintre emeljék.

**A hipotézis nem nyert igazolást.**

A felvetés alapját Kate Vernon 2009-es vizsgálata adta, amely a munka-magánélet egyensúly támogatás szervezeti szintű alkalmazásával szembeni ellenállás egyik okaként határozta meg, hogy a vezetők női témaként definiálják a munkahelyi és a munkán kívüli kötelezettségek összehangolásának nehézségét. Kutatásomban ez a vélekedés sem a vállalatvezetők, sem a munkavállalók oldaláról nem nyert megerősítést. Az interjúk során a megkérdezett vezetők 100%-a nyilatkozott úgy, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtésének nehézségét nem értékeli kizárólag női témaként. Még akkor sem, ha a munka-magánélet kihívásai között hajlamosak vagyunk erőteljesen asszociálni a családosiak előtt álló nehézségekre. Kiemelték, az apák szerepvállalásának erősödését a gyermekgondozásban, gyermeknevelésben, valamint nyomatékossították, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtése nemtől, kortól, családi állapottól függetlenül valamennyi ember számára fontos. A vállalati támogatási formáknak nem kifejezetten a nők vagy kisgyerekesek számára előnyös fajtáit részesítik előnyben. Ha a munka-magánélet egyensúly szervezeti szintű támogatásáról gondolkodnak, akkor az összes munkavállalót érintő megoldásokat helyezik előtérbe. A vizsgálatban teret kapott a témával kapcsolatban a munkavállalók véleménye is. A megkérdezettek 91%-a nem ért egyet azzal, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtésének kérdése női téma, ezért nem érdemes vállalati szinten foglalkozni vele. Ezek alapján azt állítom, hogy a hipotézis nem nyert igazolást.

**H3:** A gyermekgondozás rendszerének a korai visszatérés irányába történő elmozdítása a rugalmasság és a fokozatosság által elősegítené a munka és a magánélet harmóniájának megteremtését, ez a szemléletváltás a munkaadók és a munkavállalók által egyaránt támogatott.

**A hipotézis igazolást nyert.**

A magyar gyermekgondozás-támogatási rendszer különösen nagyvonalú. A gyermek egészséges lélektani érését támogatandó biztosítja, hogy az életnek ebből a szempontból legkritikusabb első három évét a gyermek zavartalanul tölthesse a szülővel, leginkább az anyával. Ez a rendszer különösen magas morális értékkel bír, de gazdaságilag csak nagyon nehezen fenntartható, valamint paradox módon nem eredményezi, hogy a születésszám a társadalom által ideálisan megkívánt szintű legyen. Kutatásomban azt vizsgáltam, hogy mennyire állnak készen a munkaadók és a munkavállalók arra, hogy a munkából való hosszú időre történő kiesés helyett a korai, de rugalmas és fokozatos visszatérés irányába mozduljanak el. A vállalatvezetőkkel folytatott interjúk megerősítették, hogy a korai, de fokozatos visszatérés kedvezőbb a számukra. Tíz megkérdezettből kilencen válaszolták, hogy egyetértenek a korai, de fokozatos elvvel, csak egy vezető vélekedett úgy, hogy a gyermekgondozás jelenlegi rendszere megfelelő. Tapasztalataik alapján kiemelték, hogy a gyermeket vállaló nők harmonikusabban élik meg a munkából való kiesést akkor, ha a gyermekgondozás ideje alatt van lehetőségük arra, hogy rövid időre, de rendszeresen feladatot lássanak el a munkahelyükön. A megkérdezettek között volt olyan női vezető, aki gyermekei születése után személyesen is megtapasztalta a korai, de fokozatos visszatérést és teljes mértékben pozitívan értékelte ezt a lehetőséget. Vezetői oldalról a hipotézis maximálisan támogatott, a gyakorlati megvalósítást illetően két nehézséget emeltek ki a megkérdezettek. Az egyik, hogy a munkakörök meghatározzák, hogy a fokozatosság milyen mértékben valósítható meg. Meg kell találni azokat a munkafolyamatokat, amelyekbe egy alkalmanként, rövid időre foglalkoztatott munkatárs eredményesen bevonható. A másik, hogy a munkaadói nyitottság a kismamák rugalmas foglalkoztatásának irányába törvényi szabályozás nélkül nem célravezető. Valamennyien pozitívan értékelték a 2012-ben bevezetett GYED extra intézkedéscsomagot, amely lehetővé teszi a kismamák foglalkoztatását a gyermekgondozás ideje alatt is. A gyermekvállalás kérdését a megkérdezettek társadalmi szinten is fontosnak tartják, így további intézkedéseket várnak, melyek a vállalatokat is érdekeltté teszik a gyermekvállalás támogatásában. A kérdőívek eredményei azt mutatják, hogy a korai, de fokozatos visszatérés a munkavállalók oldaláról is támogatott. Arra a kérdésre, hogy egyetért-e a munkába történő visszaállás viszonylag korán elkezdett, de fokozatos gyakorlatával a megkérdezettek 88%-a válaszolt igennel. A válaszadók 69%-a azt is megerősítette, hogy a munkahely támogató hozzáállása segítené a gyermekvállalási döntését, mert a támogató munkahelyi hozzáállás biztonságot ad és így nem kell választani a munka és a család között. A munkaadók a családalapítás után különösen nehézé váló munka-magánélet egyensúly megteremtését a megkérdezettek szerint leginkább a távmunka vagy részleges távmunka

valamint a rugalmas munkaidő lehetőségével támogathatják. Ezek az atipikus munkavégzési formák mind alkalmasak arra, hogy a korai, fokozatos visszatérést támogassák. Ezek alapján elmondható, hogy a gyermekvállalás után a munkába történő korai, de fokozatos visszaállás mind a munkaadók, mind a munkavállalók által támogatott, a hipotézis igazolódott.

**H4:** A munka-magánélet egyensúly támogatása rendszerszemléletű szervezetfejlesztési eszköz, ennek ellenére mégsem épül be a vállalati stratégiába.

#### **A hipotézis igazolást nyert.**

A szociális tárca által évente meghirdetett "családbarát munkahely" elismeréssel elsősorban a munkahelyek munka-magánélet egyensúly támogatása terén elért teljesítményét, objektív mutatóit értékelik. A pályázók száma lassan, de évről-évre nő, ennek ellenére Magyarországon kevés olyan vállalat ismert, ahol a vállalati stratégia részeként fogalmazzák meg a vezetők a munka-magánélet egyensúly támogatását. Az interjúkból nyert válaszok azt mutatják, hogy a munka-magánélet egyensúly támogatás vagy családtudatos humánpolitika nem kellően ismert a vállalatvezetők körében. Valamennyi megkérdezett úgy nyilatkozott, hogy nem kap erről érdemi tájékoztatást, sem a média, sem tréning lehetőségek, sem konferenciák nem állnak rendelkezésre a téma iránt érdeklődő vezetők számára. Szervezetfejlesztési eszközként nem gondolnak a munka-magánélet egyensúly támogatására, mert nincsenek arra vonatkozó ismereteik, hogy milyen területek mentén, milyen intézkedések bevezetésével várhatnak eredményeket. Azok a vezetők, akik törekszenek a munka-magánélet egyensúly támogatására általában ösztönösen alakítják így a rendszereiket. A kutatásba bevont vállalatok közül egy Családbarát Díj nyertese, egy pedig Munka és Család Audit tanúsítvánnyal rendelkezik, de az ő esetükben is az mondható el, hogy az ösztönösen alakított fejlesztéseik kerültek megmérettetésre a díj és a tanúsítvány elnyerése által. A megkérdezett vezetők örömmel vennék, ha nagyobb tér kínálkozna az ilyen irányú érdeklődésük kielégítésére. Azt is elmondták, hogy összefüggést látnak a cégméret és a munka-magánélet egyensúly középpontba helyezése között. Úgy gondolják, hogy kisebb vállalatok épp az ösztönösség talaján haladnak ebbe az irányba, a multinacionális vállalatok esetén pedig kiemelt jelentőséget tulajdonítanak az anyacég elveinek megvalósítása és az anyacégtől kapott ilyen irányú támogatás szerepének. A szemlélet stratégiai szintre történő

emelésének gátjaként definiálták a gazdasági ellenérdekeltséget a megkérdezett vezetők. Olyan vállalatoknál, ahol nem igényelt a magas szintű szaktudás, ahol a megtartás, kötődés és a lojalitás nem kiemelt fontosságú a menedzsment számára, ott nem kap különösebb teret a munka-magánélet egyensúly kérdése. A családtudatos, munka-magánélet egyensúlyt támogató humánpolitika rendszerszerűen a munkavállalók körében sem ismert. A kérdőívben megkérdezett munkavállalók 37%-a nyilatkozott úgy, hogy pontosan tudja, mit takar a családbarát munkahely fogalma, ők valószínűsíthetőleg ilyen munkahelyen dolgoznak. Hallott róla, de nem tudja, hogy mit jelent választ adott 45%, 18% pedig egyáltalán nem ismeri, hogy tartalmilag mit jelent a családbarát munkahely elnevezés. Mindezeket összegezve elmondható, hogy a hipotézis igazolódott.

## VI. KÖVETKEZTETÉSEK

A munka-magánélet egyensúly megteremtésének szervezeti szintű támogatása olyan előnyöket generál, melyek az egyén, a szervezet és a társadalom szintjén is jótékonyan hatnak. Dolgozatomnak nem volt célja, hogy feltárja, milyen eszközök állnak rendelkezésre a munka-magánélet egyensúlyt előtérbe helyező vállalati szemlélet kialakításához, hiszen ezek a területek főként a Munka és Család Audit módszertana által már meghatározottak. Inkább arra törekedtem, hogy rávilágítsak a szemlélet széles körű terjedésének szükségességére, a munka-magánélet egyensúly megteremtését támogató vállalati gyakorlat jelenlegi állapotára és a témával összefüggésben lévő dolgozói igényekre.

A kutatás alapján megállapítható, hogy a munka-magánélet egyensúly szervezeti szintű támogatása, mint rendszerbe foglalt szervezetfejlesztési eszköz nincs jelen a magyar vállalatok HR gyakorlatában. A témával összefüggő intézkedések pl. részmunkaidő, rugalmas munkaidő, távmunka, részleges távmunka lehetőségének biztosítása nem a munka-magánélet egyensúly támogatás vállalati stratégiájának részei, hanem az ösztönös vezetői hozzáállás, a munkavállalói igény vagy a globális hatások mentén kialakuló megnyilvánulások. A munka-magánélet egyensúly megteremtését támogató szervezeti szintű intézkedéseket a strukturátlanság jellemzi.

Ahhoz, hogy tudatossá válhasson a munka-magánélet egyensúly megteremtését támogató szervezeti magatartás, szükséges, hogy a téma általános értelemben, de főként konkrét hatásai tekintetében sokkal ismertebbé váljon. A munka-magánélet egyensúlyt támogató, a kérdést szervezeti szinten kezelő vállalatok számos előnyre tesznek szert. Nő a teljesítmény és a motiváció, csökkennek a hiányzások és a betegség miatti távollétek, az ilyen vállalatok kevesebbet fordítanak a képzési költségekre, megnő a jelentkezők száma és javul a pályázók minősége, sőt erősödik az ügyfelek kötődése is (3. sz. melléklet). Jelenleg a vállalatvezetők számára sem tanulmányaik során, sem később nem áll rendelkezésre olyan fórum (pl. tréning, képzés) ahol célzottan ismerkedhetnek a munka-magánélet egyensúly támogatás eszközeivel és a szemlélet alkalmazásának szervezetre gyakorolt pozitív hatásaival, konkrét gazdasági eredményeivel. A tudatos alkalmazás további gátja az a jelentéktelennek tűnő, mégis hangsúlyos probléma, hogy a fogalom, a munka-magánélet egyensúly, mint márkanév tartalma nem, vagy nem pontosan definiált. Sem a munkáltatók, sem a munkavállalók nem tudják, pontosan mit kell tenniük, ha ilyen szemlélet mentén kívánnak működni, vagy mit várhatnak el, ha ilyen szemléletű vállalat alkalmazottai szeretnének lenni. Az utóbbi években

erősödni látszik a Családbarát Munkahely díj presztízse, ezáltal a családbarát munkahely fogalma gyakrabban jelenik meg a mindennapokban. A családtámogatás, a családbarát szemlélet ugyan része a munka-magánélet egyensúly megteremtését célzó intézkedéseknek, azonban csak egy szűk réteg igényeire irányuló támogatást jelent. Félő, hogy az általános, minden munkavállaló igényeit szem előtt tartó munka-magánélet egyensúly kifejezés erősítése helyett a családbarát fogalom előretörésével azt érzük el, hogy mind a munkaadók, mind a munkavállalók körében kialakul az a benyomás, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtése nem más, mint kizárólag a gyermeket nevelőket célzó támogatás.

A kutatás arra is rávilágított, hogy a munka-magánélet egyensúly támogatás szervezeti szintű jelenlétének mértéke erősen köthető az adott vállalat tevékenységéhez. A vállalatvezetőkkel folytatott interjúkból kitűnt, hogy a munka-magánélet egyensúly támogatás legfőbb hozadékanak a megtartás, lojalitás, kötődés erősödése tekinthető. Olyan szervezeteknél, ahol a munkavállalók hosszú távú megtartása nem elsődleges cél, ahol a munkafolyamatok nem kívánnak speciális és egyben nehezen pótolható szaktudást, ott a munka-magánélet egyensúly megteremtését célzó vállalati támogatás nem kerül középpontba. A munka-magánélet egyensúlyt támogató szervezetek ezt a szemléletet értéknek, többletnek tekintik, amellyel a minőségi munkaerő vonzására és megtartására törekszenek. Ez alapján valószínűsíthető, hogy a szemlélet a jövőben sem lesz általánosan elterjedt, a gazdaságilag ellenérdekeltektől nem változtatnak jelenlegi gyakorlatukon.

Véleményem szerint a munka-magánélet egyensúly támogatás szervezeti szintű erősödésének eléréséhez a jövőben szükségsszerű a munka-magánélet egyensúly kérdéseinek beemelése a vezetőképzésbe vagy akár a felsőoktatásba valamint célszerű a tanácsadó, ill. tréning cégek piaci jelenlétének támogatása. A vezetői szemléletformálás nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a munka-magánélet egyensúly támogatás, mint szervezetfejlesztési eszköz jelen legyen a vállalati HR gyakorlatban. Ezt a jelenlétet erősítheti a Munka és Család Audit, mint objektív mérési eljárás alkalmazásának ösztönzése valamint a Családbarát Munkahely pályázat továbbfejlesztése, a munka-magánélet egyensúly irányába történő elmozdítása. És nem utolsósorban kívánatos lenne a téma kormányzati szintű eredményesebb koordinálása és a katalizátor szerep felvállalása.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Adler J.-Frey M.-Koltai L.-Simonyi Á.: *Kitekintés a hazai foglalkoztatáspolitikai elötte álló kihívásokra az Unió foglalkoztatáspolitikai keretek tükrében A jövő munkahelyeiért* I. kötet Kiadó: Hétfa Elemző Központ (2011.)
- Bakos R. - Steigerwald Zs. : *Az elkötelezettség arcai*. Munkaügyi Szemle 2010/III.
- Barsiné P.E. : *Női munkavállalók az Európai Unióban* Nők a nemzetgazdaságban  
Kiadó: ERGO (2013.)
- Borbély Sz.: *A részmunkaidős foglalkoztatás tendenciái, terjedésének tényezői az Európai Unióban és Magyarországon* Munkaügyi Szemle 2011/II.
- Ékes I.: *Az atipikus munka és jövője* Munkaügyi Szemle 2009/I.
- Frey M. : *Munkaidő és életminőség* Munkaügyi Szemle 2010/III.
- Frey M.- Koltai L.-Simonyi Á. : *Az európai foglalkoztatási stratégia végrehajtásának értékelése és perspektívája - Az "Európa 2020" és Magyarország A jövő munkahelyeiért* I. kötet Kiadó: Hétfa Elemző Központ (2011.)
- Koncz K. : *A munka és magánélet egyensúlya az Európai Unió követelmények fényében*. Munkaügyi Szemle 2012/I.
- Marton T. : *Az életminőség javításának új irányzatai*. Munkaügyi Szemle 2012/I.
- Nagy A. : *A munkaerőpiac női arca* Munkaügyi Szemle 2012/III.
- Pongráczné : *Szerepváltozások A család és a munka szerepe a nők életében*. Kiadó: TÁRKI (2001.)
- Szalai P. : *20 éves csúcson a 15-64 éves nők foglalkoztatottsági rátája 2012-ben Magyarországon*. Nők a Nemzetgazdaságban. Kiadó: ERGO (2013.)
- Szombathelyi Cs. : *A munka és a család egyensúlya* Munkaügyi Szemle 2010/III.
- Ternovszky Cs. : *Munka és Család Audit. Módszer, alkalmazás, eredmények* Munkaügyi Szemle 2012/IV.
- Ternovszky F: *Nő! a profit Női Erőforrás Menedzsment* Kiadó: Complex (2013.)
- Ternovszky F. : *Női foglalkoztatás, karrier* Munkaügyi Szemle 2012/IV.
- Susan M. Heathfield: *Top 10 ways to encourage employee work balance*  
[www.humanresources.about.com/od/work-life-balance/a/work-balance.htm](http://www.humanresources.about.com/od/work-life-balance/a/work-balance.htm)
- Nancy R. Lockwood: *Work / Life Balance Challenges and Solutions*  
[www.ispi.org/pdf/suggestedReading/11\\_Lockwood\\_WorkLifeBalance.pdf](http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/11_Lockwood_WorkLifeBalance.pdf)
- Kate Vernon: *Work-life balance - a business issue*  
[www.communitybusiness.org/images/cb/publications/2009/WLB\\_Guide.pdf](http://www.communitybusiness.org/images/cb/publications/2009/WLB_Guide.pdf)

## **MELLÉKLETEK**

## **I.sz. melléklet: A strukturált interjú kérdései**

Kérdés 1. A részmunkaidős foglalkoztatási adatok Magyarországon meglehetősen alacsonyak, pedig az atipikus foglalkoztatás és ezen belül a részmunkaidő biztosítása nagyban segítené a munka-magánélet egyensúly megteremtését. Azt feltételezem, hogy ennek egyik lehetséges oka az, hogy a magyar viszonyok között (szabályozók, bérszint, stb.) a részmunkaidős foglalkoztatás általában nem vagy csak nagyon kisszámú, speciális esetben éri meg mind a munkavállalónak, mind a munkaadónak. A munkavállaló indokai: anyagilag nem éri meg; 4 órányi munkáért túl sokat kell utazni, ez nem éri meg; a 6 órás munka a valóságban inkább 8 óra, viszont a jövedelmet 6 órára fizetik. A munkaadó indokai: a cégnek két fő négy órás foglalkoztatása többe kerül, mint egy fő nyolc óráé; a részmunkaidős foglalkoztatottra nem lehet állandóan számítani; aki így dolgozik épp csak elkezdi a munkát, máris abbahagyja. Egyetért-e Ön azzal a meglátással, hogy a részmunkaidős foglalkoztatás terjedésének gátja, hogy sem a munkavállalónak, sem a munkaadónak nem érdeke a részmunkaidő igénybe vétele?

Kérdés 2. 2009-ben egy kanadai kutatónő, Kate Vernon egy vizsgálatában azt találta, hogy a munka-magánélet egyensúly szemlélettel szembeni ellenállás egyik oka, hogy a cégvezetők ezt úgynevezett női témának gondolják, ezért nem tartják fontosnak, hogy vállalati szintre emeljék a kérdést. Az Ön véleménye, tapasztalata alátámasztja ezt a vélekedést?

Kérdés 3. Bár az utóbbi időben történtek változások, a gyermekgondozás szabályozásának tekintetében (GYED extra bevezetése), az általános magyar gyakorlat mégis az, hogy az anyák hosszú időre mennek GYES-re, majd onnan visszatérve teljes munkaidőben vállalnak állást. Ez a gyakorlat számos nehézséget okoz mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára. Ezzel szemben a jó nyugat-európai minták a korai, de fokozatos munkába való visszatérést támogatják. Egyetért-e a hamarabb, de fokozatosan elvvel? Mint munkaadó a gyakorlatban megvalósíthatónak látja-e az ehhez a szemlélethez szükséges rugalmasság biztosítását (pl. tud-e értelmes feladatot adni heti egyszeri 4 órás időtartamra)?

Kérdés 4. A munka-magánélet egyensúly megteremtésére tett törekvés gazdasági előnyökkel jár azon vállalatok számára, melyek ilyen szemlélet szerint működnek. Kutatási eredmények támasztják alá a teljesítménynövekedés, költségmegtakarítás, ügyfélkötődés pozitív irányba történő elmozdulását, ennek ellenére a munka-magánélet egyensúly szerinti működés nem vállalati stratégia. Feltételezem, hogy Magyarországon ennek oka lehet, hogy

- a) a munka-magánélet egyensúly megteremtése, mint szervezetfejlesztési eszköz nem ismert a vállalatvezetők előtt, kevés tájékoztatást vagy képzést kaphatnak e tekintetben
- b) azok a cégek, akik ilyen szemlélet szerint működnek nem tudatosan, inkább ösztönösen teszik ezt
- c) számos esetben a munka-magánélet egyensúly előnyeit (kötődés, lojalitás) a vállalatok nem tekintik előnynek, nem érdekük a munkavállaló hosszú időn át történő foglalkoztatása

Az Ön tapasztalata alátámasztja ezeket a felvetéseket?

## II. sz. melléklet: A kutatásban használt kérdőív

### Munka-magánélet egyensúly jelenléte a magyar vállalatok HR gyakorlatában

*Tegyen X jelet a kiválasztott válaszhoz!*

**K1 Jelölje meg a nemét!**

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Férfi |
| <input type="checkbox"/> | Nő    |

**K2 Adja meg életkorát**

|                      |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
|----------------------|

**K3 Jelölje iskolai végzettségét!**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | középfokú |
| <input type="checkbox"/> | felsőfokú |

**K4 Családos?**

|                          |      |
|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | Igen |
| <input type="checkbox"/> | Nem  |

**K5 Hány gyermeket nevel?**

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | 0           |
| <input type="checkbox"/> | 1           |
| <input type="checkbox"/> | 2           |
| <input type="checkbox"/> | 3 vagy több |

**K6 Az Ön számára nehézséget jelent a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése?**

|                          |                                                                         |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Igen, a munkahelyi elvárások miatt háttérbe szorul a magánéletem        |
| <input type="checkbox"/> | Igen, a családi feladataim miatt nehezen tudok megfelelni a munkahelyen |
| <input type="checkbox"/> | Nem                                                                     |

**K7 Tudja, hogy mit takar a családbarát munkahely fogalma?**

|                          |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Igen, pontosan                        |
| <input type="checkbox"/> | Hallottam róla, de nem tudom pontosan |
| <input type="checkbox"/> | Nem                                   |

**K8 Az Ön munkahelye támogató a munka-magánélet egyensúly megteremtésében?**

|                          |      |
|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | Igen |
| <input type="checkbox"/> | Nem  |

**K9 Ha igen, sorolja fel az intézkedéseket**

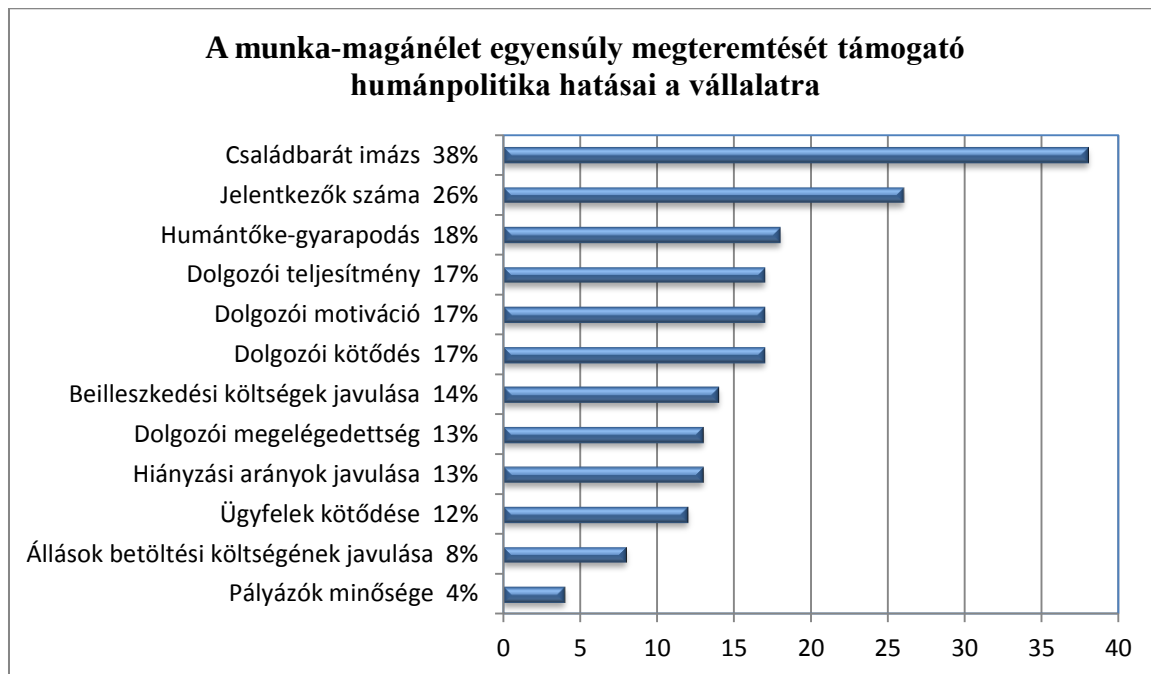
|                          |                                                           |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Törődés a kismamákkal                                     |
| <input type="checkbox"/> | Távmunka lehetőség                                        |
| <input type="checkbox"/> | Sürgősségi eltávozás (Napközben intézhető magánügyek)     |
| <input type="checkbox"/> | Rugalmas munkaidő                                         |
| <input type="checkbox"/> | Részmunkaidő                                              |
| <input type="checkbox"/> | Gyermek betegsége esetén nem teszik szóvá a távolmaradást |
| <input type="checkbox"/> | Tolerancia                                                |
| <input type="checkbox"/> | Segítőkész hozzáállás                                     |

**K10 Az Ön munkahelyén van lehetőség atipikus munkavégzésre?**

|                          |      |
|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | Igen |
| <input type="checkbox"/> | Nem  |

|     |                                                                                                                 |                          |                                                                                               |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| K11 | Ha igen, Ön él ezzel a lehetőséggel?                                                                            | <input type="checkbox"/> | Igen                                                                                          |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Nem                                                                                           |
| K12 | Ha Ön nem él a lehetőséggel, kérem indokolja, miért?                                                            | <input type="checkbox"/> | Nincs rá szükségem, hogy igénybe vegyem                                                       |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Szívesen igénybe venném, de anyagilag nem éri meg                                             |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | A részmunkaidő a gyakorlatban több, mint 4 vagy 6 óra                                         |
| K13 | A rugalmas munkavégzési formák közül melyiket ítéli úgy, hogy a leginkább segíti a M-M egyensúly megteremtését? | <input type="checkbox"/> | Részmunkaidő                                                                                  |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Csúsztatott munkakezdés                                                                       |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Sűrített munkaidő                                                                             |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Kötetlen munkaidő                                                                             |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Távmunka                                                                                      |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Részleges távmunka                                                                            |
| K14 | Az Ön munkahelyén van lehetőség távmunkában, részleges távmunkában történő munkavégzésre?                       | <input type="checkbox"/> | Igen                                                                                          |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Nem                                                                                           |
| K15 | Ha igen Ön él ezzel a lehetőséggel?                                                                             | <input type="checkbox"/> | Igen                                                                                          |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Nem                                                                                           |
| K16 | Melyik lehetőség segíti Önt leginkább a M-M egyensúly megteremtésében?                                          | <input type="checkbox"/> | Rugalmas munkavégzés (táv/részleges táv)                                                      |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Rugalmas munkaidő                                                                             |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Technológia (telefon, laptop)                                                                 |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Kollégák támogatása                                                                           |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Családtagok támogatása                                                                        |
| K17 | A gyermekvállalási döntésben segítenék-e a M-M egyensúlyt célzó vállalati intézkedések?                         | <input type="checkbox"/> | Igen, mert a támogató munkahelyi hozzáállás biztonságot ad                                    |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Igen, mert a támogató munkahelyi hozzáállás miatt nem kell választanom munka és család között |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Nem, mert a gyermekvállalás nem függ a munkahelyi hozzáállástól                               |
| K18 | A kismamák visszatérését a vállalat mivel segítheti a leghatékonyabban?                                         | <input type="checkbox"/> | Rugalmas munkaidő lehetősége                                                                  |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Távmunka/részleges távmunka lehetősége                                                        |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Gyermekefelügyeleti támogatás lakóhelyhez vagy munkahelyhez közel                             |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Céges óvoda, bölcsőde                                                                         |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Gyermekefelügyelet biztosítása a cég telephelyén/irodaházban                                  |
| K19 | Egyetért-e a korán elkezdett, de fokozatos visszatéréssel?                                                      | <input type="checkbox"/> | Igen                                                                                          |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Nem                                                                                           |
| K20 | Egyetért-e azzal, hogy a M-M egyensúly "női téma"?                                                              | <input type="checkbox"/> | Igen                                                                                          |
|     |                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | Nem                                                                                           |

**III. sz. melléklet: A munka-magánélet egyensúly megteremtését támogató humánpolitika hatásai a vállalatra**



Forrás: Hertie Stiftung, [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)