



Széchenyi István Egyetem
Regionális -és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

Juhász Tímea
okleveles közgazdász

Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek

Doktori értekezés

Témavezető: Dr. habil Bencsik Andrea, egyetemi docens

Győr, 2010

Széchenyi István Egyetem

Juhász Tímea
okleveles közgazdász

Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek

Doktori értekezés

Győr, 2010

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	8
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	10
1. ÉLETMINŐSÉG, WORK-LIFE BALANCE, CSALÁDBARÁT SZEMLELET	11
1.1. Az életminőség kérdése	11
1.2. Work-life balance	13
1.3. A „munkaerő-kínálat, család és életciklus” közgazdasági értelmezése	15
1.4. A családbarát politika elméleti megközelítése	17
1.5. A családbarát koncepció lényege, tartalma és eszközrendszere	19
2. A KUTATÁS CÉLJA ÉS MODELLJE	26
3. A CSALÁDBARÁT KONCEPCIÓ TÖBBSZINTŰ MODELLJE	31
3.1. A családbarát koncepció tényezői az egyén szintjén: a család és a munka, mint az emberi élet két meghatározó eleme és mozgató rugója	31
3.1.1. A család	31
3.1.1.1. A család fogalma, funkciói	31
3.1.1.2. A családösszetétel változása, a családi életformák pluralizálódása	34
3.1.1.3. A családi szerepek értelmezése és változása különös tekintettel a hazai családokra	34
3.1.1.4. A gyermekvállalás tudományos megközelítései, megítélése és a tényleges helyzet	36
3.1.2. A munka	38
3.1.2.1. A munka fogalma, szerepe és tartalma az egyén életében	38
3.1.3. A munka és család összeegyeztetésének hiányából fakadó konfliktus	43
3.2. A családbarát koncepció szervezeti szintű megközelítése	46
3.2.1. A családbarát koncepció és az emberi erőforrás management kapcsolata	46
3.2.2. A szervezetek elkötelezettsége a családbarát koncepció mellett	54
3.2.3. A szervezetek tartózkodása a családbarát koncepcióval szemben	60
3.2.4. A családbarát politikát támogató vállalati kultúra	64
3.2.5. A munkavállalók motivációjának új szemléletű megközelítése a családbarát koncepció tükrében	70
3.2.6. A vezető szerepe a családbarát koncepció sikeres megvalósulásában	74
3.3. A családbarát koncepció megjelenése makrogazdasági szinten (az Európai Unióban, Magyarországon és Szlovákiában)	78
3.3.1. A munka és család harmonizálásának aktualitásai az Európai Unióban	79
3.3.2. Az Európai Unió családbarát foglalkoztatási szemlélete	84
3.3.3. A tagországok családbarát gondoskodása	85
3.3.4. A családbarát koncepció hazai vonatkozásai	89

4. A PRIMER KUTATÁS HIPOTÉZISEINEK MEGFOGALMAZÁSA, RENDSZERE, A KUTATÁS MÓDSZERTANA	95
4.1. Hipotézisek és a hipotézisek rendszere	95
4.2. A disszertáció kutatási témáját előkészítő és megalapozó vizsgálatok	96
4.2.1. A vállalkozások családbarát foglalkoztatási szemlélete a 2007-es Családbarát munkahely elnevezésű pályázat tükrében	97
4.2.2. A kisgyermekes nők visszailleszkedési esélyei a munkaerőpiacra, különösen a GYES, a GYED lejárta után	100
4.3. Disszertációs kutatásom módszertana	106
4.3.1. Szekunder adatok elemzése	106
4.3.2. Kvalitatív kutatás	107
4.3.3. A mérési és skálázási eljárások specifikálása	109
4.3.4. A kérdőív szerkesztése és kipróbálása	109
4.3.5. A mintavételi módszer és a mintanagyság meghatározása	110
4.3.6. Adatelemzés terve	111
4.3.6.1. Egyváltozós módszerek	111
4.3.6.2. Két -illetve többváltozós módszerek	112
5. A MINTA LEÍRÁSA	118
6.HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA	120
6.1.Egyéni szint	120
6.1.1.Sztereotípiá	120
6.2. Szervezeti szint	127
6.2.1. Szervezeti adottságok (tudás és méret)	127
6.2.2. Szervezeti kultúra	134
6.2.3. Vezetési jellemzők	144
6.2.4. Családbarát eszközök és gyakorlat	151
6.3. Makrogazdasági szint	165
6.3.1. Környezeti jellemzők és a családbarát gondoskodás	165
7. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS A KUTATÁS LEHETSÉGES IRÁNYAI	176
8. FELHASZNÁLT IRODALOM	183
MELLÉKLET	200

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A dolgozói típusok Spence és Robbins megközelítése alapján	42
2. táblázat: A cégek által kínált munka-család lehetőségek	53
3. táblázat: Bevezetési korlátok csoportosítása	62
4. táblázat: A kultúra definíciói	64
5. táblázat: A motiváció tartalom-és folyamat-elméleti modelljei	71
6. táblázat: A menedzsment és a vezetés közötti különbségek	75
7. táblázat: A legfőbb indokok, amely miatt a munkavállalók a részmunkaidős foglalkoztatást vállalják az EU 15 országában, %-ban	89
8. táblázat: Foglalkoztatási ráták változása Magyarországon és az EU tagállamainak átlagában (15-64 éves korosztály)	90
9. táblázat: A magyar és szlovák családbarát gyakorlatra jellemző néhány adat	94
10. táblázat: A hipotézisek rendszere	95
11. táblázat: A családösszetétel változása 1970-2005, %-ban	102
12. táblázat: Az első gyermekvállalás időpontja az iskolai végzettség alapján, %-ban	102
13. táblázat: X^2 teszt: a kismamák visszatérési szándéka a korábbi munkahelyre és a munkavállalói kapcsolattartás a gyermekvállalás és gondozás ideje alatt	104
14. táblázat: A leggyakrabban alkalmazott statisztikai mutatószámok	111
15. táblázat: Elemzési rendszer	115
16. táblázat: Munkavállalói tulajdonságok megítélése	121
17. táblázat: Korreláció a munkaerőhiány és a családi jellemzők között	122
18. táblázat: A sztereotip állításokkal kapcsolatos megítélések átlagai és szórásai	122
19. táblázat: Rotált faktorsúlymátrix a családi munkavállalókhoz köthető sztereotip változók esetében	125
20. táblázat: Kétmintás t-próba a beosztottak és a vezetők esetében a rugalmassági, a munkamorál, és a megbízhatósági faktorokat vizsgálva	126
21. táblázat: „Szervezetünk speciális tudást követel meg az alkalmazottaktól.” állításra vonatkozó válaszok megoszlása (%), átlaga, szórása	128
22. táblázat: Pearson-féle korreláció a „Szervezetünk tevékenysége speciális tudást követel meg az alkalmazottaktól.” és a „Tevékenységünk miatt csak nehezen tudjuk pótolni az elvesztett munkaerőt.” változók között	128
23. táblázat: A Pearson-féle és a parciális korreláció a vizsgált változók között	129
24. táblázat: Keresztábra a vizsgált változók között	130
25. táblázat: A vállalati méret alapján a segítségnyújtásra vonatkozó válaszok megoszlása	131
26. táblázat: Binomiális logisztikus regresszió a munka és család összeegyeztetésben történő segítség és a szervezeti méret között	132
27. táblázat: A szervezeti méret alapján az anyagi ráfordítási hajlandóságra vonatkozó válaszok megoszlása	133
28. táblázat: A vállalati kultúrához köthető válaszok átlaga és szórása	134
29. táblázat: Rotált faktorsúlymátrix a családbarát szervezeti kultúra esetében	137
30. táblázat: A vélemények megoszlása a klaszterek tekintetben, hogy az adott szervezet segít-e a munkavállalóinak a munka és család összeegyeztetésében	139
31. táblázat: A munkahelyi autonómiára vonatkozó állítások átlaga és szórása	140
32. táblázat: Kommunális és faktorsúly az autonómia vizsgálata során	141
33. táblázat: Scheffe-próba a szervezeti méret alapján	143
34. táblázat: X^2 próba és a keresztábra: segítség a munka és család összeegyeztetésében és a vezetők családi kötöttsége között	146
35. táblázat: A családbarát eszközök gyakorisága pozíciók szerint a válaszadók véleménye alapján (%)	149

36. táblázat: A szervezetek családbarát foglalkoztatására vonatkozó állításokkal kapcsolatos F-próba és Levene-teszt	152
37. táblázat: A szervezetek családbarát foglalkoztatására vonatkozó állításokkal kapcsolatos átlagok és szórások a vállalati méret alapján	153
38. táblázat: A különböző méretű szervezetek eloszlása a különböző munkaidő modellekkel és beosztásokkal kapcsolatos gyakorlat esetében kapott klaszterek alapján	156
39. táblázat: Khi-négyzet próba: az eltérő méretű szervezetek és a különböző munkaidő modellek között	157
40. táblázat: A különböző munkaidő modellek és gyakorlatok gyakorisága a szervezeti méret alapján	157
41. táblázat: A különböző méretű szervezetek klaszterbe sorolása a képzési gyakorlat alapján	159
42. táblázat: Khi-négyzet próba a kapcsolattartás eszközei és a szervezeti méret között	160
43. táblázat: A kapcsolattartás eszközeinek gyakorisága a szervezeti méret szerint	160
44. táblázat: Khi-négyzet próba a rendezvények típusai és a szervezeti méret között	162
45. táblázat: A rendezvények gyakorisága a vállalati méret szerint	162
46. táblázat: A különböző méretű szervezetek klaszterbe sorolása a munkavállalói juttatási gyakorlat alapján	164
47. táblázat: A szervezetek családbarát foglalkoztatására vonatkozó állítások átlaga és szórása	167
48. táblázat: Független 2 mintás t-próba a magyar és szlovák családbarát gyakorlattal kapcsolatban	168
49. táblázat: A különböző munkaidő modellekkel kapcsolatos válaszok gyakorisága és a X^2 próba	171
50. táblázat: Kétmintás t-próba, valamint az átlagok a képzéssel kapcsolatban	172
51. táblázat: A kapcsolattartás eszközeivel kapcsolatos válaszok gyakorisága és a X^2 próba	173
52. táblázat: A szervezeti rendezvények gyakorisága és a X^2 próba	174
53. táblázat: Juttatások gyakorisága pozíciónként és a X^2 próba	175
54. táblázat: Hipotézisek és a hipotézisekre vonatkozó döntések	177
55. táblázat: Tézisek	180
56. táblázat: Binomiális logisztikus regresszió a munka és család összeegyeztetésben történő segítség és a szervezeti méret között	223
57. táblázat: Khi-négyzet és Wald-statisztika: a családbarát kérdésre vonatkozó anyagi hajlandóság magyarázatának vizsgálata a szervezeti méret alapján	224
58. táblázat: Faktoranalízis során a kommunalitás a vállalati kultúra esetében	225
59. táblázat: Klaszterközéppontok koordinátái a humán erőforrás-orientáció és a szabály-orientáció faktorok alapján	225
60. táblázat: Végző klaszterközéppontok a különböző munkaidő modellekkel és beosztásokkal kapcsolatos gyakorlat esetében a különböző méretű hazai szervezeteket vizsgálva	226
61. táblázat: Végleges klaszterközéppontok a képzési gyakorlattal kapcsolatban a különböző méretű hazai szervezeteket vizsgálva	226
62. táblázat: Végleges klaszterközéppontok a munkavállalói juttatás gyakorlata alapján a különböző méretű hazai szervezeteket vizsgálva	226

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Az életminőséget felépítő faktorok	12
2. ábra: Időmegosztás az életciklus folyamán	16
3. ábra: A munkáltatók attitűdmátrixa a családbarát politikát illetően	25
4. ábra: A családbarát koncepció többszintű modellje	30
5. ábra: A nukleáris család	32
6. ábra: Az állításra vonatkozó vélemények megoszlása (%) -ban a 18-27 éves korosztály esetében	35
7. ábra: A Maslow-féle szükséglet hierarchia	39
8. ábra: Herzberg kéttényezős modellje	40
9. ábra: Az egyének csoportosítása a munka és a család fontossága alapján	43
10. ábra: Az emberi erőforrások által előállítható értékek piramisa	48
11. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment alrendszerei	49
12. ábra: A stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje	50
13. ábra: A rugalmasság, mint stratégiai emberi erőforrás tényező	52
14. ábra: A szervezetek környezeti változásokra vonatkozó adaptációs modellje	57
15. ábra: A Milliken-Dutton—Beyer-féle munka-család adaptációs modell	58
16. ábra: Quinn szervezeti kultúra modellje	66
17. ábra: A motivációs folyamat	70
18. ábra: A háztartások típusai (az összes háztartás %-ában)	79
19. ábra: A gyermekes női munkavállalók aránya összehasonlítva a gyermektelen aktív női foglalkoztatottak arányával	82
20. ábra: A gyermek és családi juttatás mértéke az Európai Unióban, Svájcban, Norvégiában, Izlandon (2006)	87
21. ábra: A bölcsődei férőhelyek száma száz bölcsődés korúra	92
22. ábra: A munka és a családi élet összehangolását elősegítő munkáltatói eszközök gyakorisága a kérdőíves felmérés alapján	104
23. ábra: Munkáltatói kérdésekre adott válaszok gyakorisági eloszlása	105
24. ábra: A mintában szereplő szervezetek megoszlása régiók szerint (%)	118
25. ábra: A mintában szereplő szervezetek tevékenységi megoszlása (%)	119
26. ábra: A vállalkozási formák megoszlása a mintában (%)	120
27. ábra: Átlagok összehasonlítása a szervezeti méret szerint	142
28. ábra: „Szükséges-e a szervezetnek odafigyelni a munka és család összehangolására?” kérdésre adott válaszok megoszlása pozíciók szerint	144
29. ábra: „Ön szerint, a szervezetükben kik tudják legkevésbé összehangolni a munkájukat a családjukkal?” kérdésre adott válaszok gyakorisága	145
30. ábra: A családbarát eszközök gyakorisága pozíciók szerint (N)	148
31. ábra: A szlovákiai szervezetek megoszlása tevékenység szerint (%)	166

BEVEZETÉS

„Eladónő vagyok egy áruházban. Szinte alig látom a gyerekeimet különösen akkor, ha délutáni műszakban dolgozom. Egyedül esznek, egyedül tanulnak és szinte egész nap egyedül vannak. Gyakran mondják, hogy az anya és az apa nem csinál mást, csak dolgozik. A legidősebb lányom különösen szenved ettől a helyzettől. Nagyon szótlan és mindig szomorú. A nagyszülőknél, ahol gyakran van, amíg mi dolgozunk, nem találja a helyét. A gyerekeink szinte egyedül nőnek fel. Ez minket is nagyon bánt.”¹

E sorok egy dolgozó családjával készített interjúból származnak, amelyben az édesanya arról panaszkodott, hogy nem igazán tudja összeegyeztetni a családi teendőit a hivatásával. Példája sajnos nem egyedi. Sokunk életét egyre gyakrabban keseríti meg az a tudat, hogy hogyan tudjuk e két tényezőt harmonikusan összehangolni.

Különösen az én korosztályom küzd ezzel a problémával, hiszen az iskolai tanulmányok befejezésével a munkavállalás és a családalapítás kerül az egyén életének középpontjába egymást váltva, és kiegészítve. Mint kisgyermekes édesanya magam is nap, mint nap szembesülök a problémával és próbálok több-kevesebb sikerrel egyensúlyozni a munkám és a családom között.

Miközben az emberek egyrészt dolgozni szeretnének, illetve dolgozniuk kell, aközben párhuzamosan megpróbálnak elegendő figyelmet is fordítani a szeretteikre, illetve a saját készségeik fejlesztésére. Hogyan tudja az egyén kielégíteni maximálisan e két szükségletét úgy, hogy közben minimalizálja a stresszt és a konfliktusokat?

A kérdés azért is időszerű, mert napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt kap az alkalmazottak mindennapjaiban a munkán kívül eltöltött idő, a társas kapcsolatok jelentősége és ezen belül is elsőrendű a családi élet fontossága és szerepe.

Ugyanakkor a szervezetek számára az erőforrások tekintetében a humán erőforrás prioritása ma már nem kérdés. Azé az erőforrása, amelynek tudása az egyik alapja a szervezet dinamikus fejlődésének és versenyképességének.

A szervezet számára azonban a jövőre vonatkozó kérdés már nemcsak az, hogy hogyan tudja megszerezni a fontos, képzett munkaerőt, hanem az is, hogy hogyan tudja azt megtartani és fejleszteni. Az elismertség, a munka tartalma, az anyagi és tárgyi kompenzációk mellett hasznos lehet a dolgozók magasabb rendű szükségleteit is figyelembe venni.

¹ Saját fordítás. Forrás: Three European Studies Equality Between Woman and Men. European Commission, Brussel 2000. 30. p. megjelent: Juhász Tímea (2001): Családbarát munkahelyek az Európai Unióban és Magyarországon. szakdolgozat 3. oldal

Éppen ezért a hagyományos értelmezésben felfogott motivációs ösztönzők, mint a munkabér már nem lesznek elegendők a magasabb hatékonyság elérése érdekében, hanem új, innovatív motivációs ösztönzőket kell találni (Bakacsi, 1996).

A vállalatvezetés előtt tehát olyan kérdések megválaszolása is áll, hogy az egyén milyen szükségleteit vegye figyelembe a tekintetben, hogy megmaradjon és fejlődjön motiváltsága és elkötelezettsége a szervezet felé. A válasz lehet a munka és család összeegyeztetésének biztosítása és támogatása is.

E kérdés megoldása mellett tehát ma már nem mehetnek el érintetlenül a szervezetek, és a megfelelő családbarát politika és eszközök alkalmazása egyre szélesebb körű gyakorlattá növi ki magát. Miután a hazai gyakorlat kutatása még igen korai szakaszban van, és én is érintettnek érzem magam a kérdést illetően, így ezek a tényezők motiváltak arra, hogy disszertációs kutatásom témája a hazai családbarát koncepció legyen.

Dolgozatom elsősorban a magyarországi szervezetek családbarát foglalkoztatását elemzi egy olyan modell felállításával, amelynek a családbarát koncepció többszintű modellje elnevezését adtam, és amely modell 3 szinten az egyén, a szervezet, és a makrogazdaság szintjén vizsgálja a munka és család összeegyeztetését. Disszertációm felépítését is a modellemre építettem.

A dolgozat legelső része elsősorban a nemzetközi irodalomra támaszkodva átfogó ismertetést ad az életminőség kérdéséről, a work-life balance-ról, mint az életminőség egyik alapvető aspektusáról, illetve a családbarát politika elméletéről, tartalmáról és eszközrendszeréről.

A második fejezetben kerül sor a kutatásom céljának tárgyalására és a modellem részletes bemutatására, amely röviden jellemzi az egyes tényezők tartalmi lényegét és a tényezők közötti kapcsolati rendszert. A további fejezetek a modell minden változójának részletes leírására vállalkoznak felhasználva az adott tényezőhöz kapcsolódó hazai és nemzetközi irodalmakat és kutatási eredményeket.

Ezt követően a kutatási modellemre épülő hipotézisrendszer kerül tárgyalásra az egyes szinteknek megfelelően. A hipotézisek bizonyítását a disszertáció kutatási témáját előkészítő és megalapozó vizsgálatok leírása és a kutatás részletes módszertanának a bemutatása előzi meg.

A dolgozat utolsó fejezetében összegzem az eredményeket és megjelölöm azokat az irányokat, amelyek mentén a téma kutatása folytatható lehet a jövőben.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Doktori tanulmányaim és disszertációs dolgozatom megírása során számos segítséget kaptam, amelyet ezúton szeretnék most mindenkinek megköszönni.

Elsőként is köszönöm Dr. Rechnitzer János professzor úrnak, hogy a doktori iskolában eltöltött 3 évem során mindig kitartóan hitt bennem és támogatta a kutatásomat.

Kiemelten köszönöm Dr. Bencsik Andrea témavezető tanárnőnek nemcsak a szakmai segítségét, de odaadó barátságát is, amely végigkísért a munkám során, erőt adott a nehéz pillanatokban és előmozdította a kutatásom sikerességét.

Köszönöm dr. Csizmadia Zoltánnak, aki szakmai tanácsaival segítette a munkám statisztikai részét.

Külön köszönöm a szüleimnek és a férjemnek, hogy mindvégig mellettem álltak és fáradságot nem ismerve próbáltak segíteni abban, hogy mind a tanulmányaimat, mind a disszertációmát sikeresen befejezzem.

Végezetül köszönöm a kisfiamnak, aki születésével és kedves mosolyával megszépítette a munkám minden napjait.

1. ÉLETMINŐSÉG, WORK-LIFE BALANCE, CSALÁDBARÁT SZEMLELET

A család és a munka mai napig is életünk egyik legalapvetőbb eleme, így ez alapján elmondható, hogy e két területhez kapcsolódó tevékenységek hatással vannak mindennapi életünk minőségére és alakulására. Ebben a fejezetben az életminőség, mint napjaink egyik oly divatos fogalmáról lesz szó, amelyet megvizsgálok a work-life balance dimenziójában, azaz a munka és magánélet egyensúly relációjában.

1.1. Az életminőség kérdése

Mindannyian arra törekszünk, hogy életünket olyan módon élhessük, amely során optimálisan tudjuk biztosítani szervezetünk mind fizikális, mind pedig lelki jóléti egyensúlyát. Az életminőség egy igen összetett fogalom, amely többek között magában foglalja az egyén szociológiai, érzelmi, anyagi, fizikális, stb. jólétét, amelyek elősegítik az ember számára, hogy minél élhetőbb életet éljen.

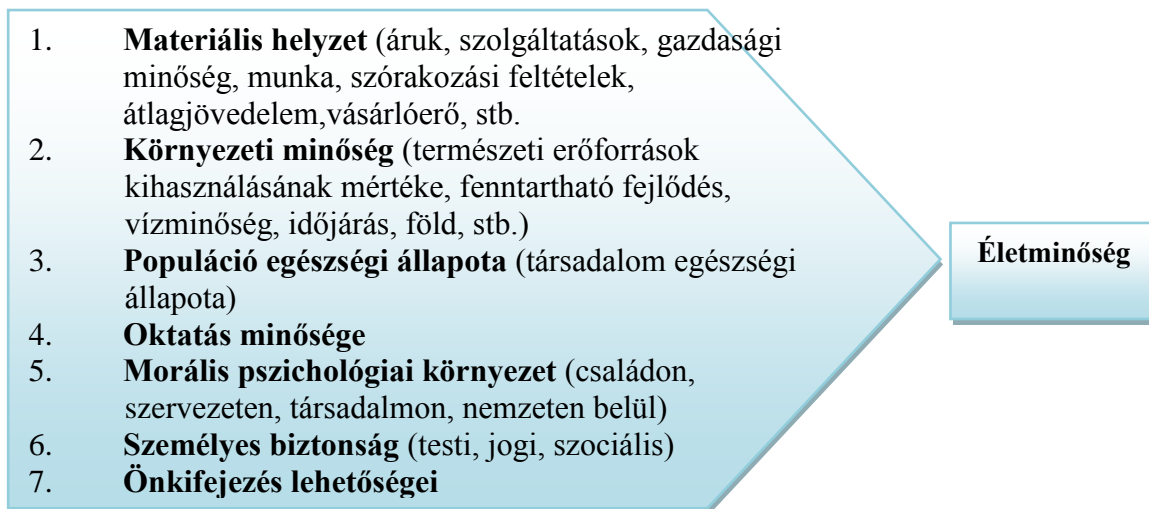
Az életminőséggel kapcsolatos kutatások, eszközök és modellek kifejlesztése a múlt század közepén kezdődött el. Bár akkoriban az életminőség kérdésének megközelítése elsősorban az anyagi jólét és a gazdaság dimenziójában történt. Későbbiekben, ahogy változott mind az életfelfogás, mind az életminőséget meghatározó értékek, úgy változott a koncepció tartalma is (Ferrer, 2002, hivatkozik rá Akranaviciute és Ruzevicius, 2007).

Az életminőség kérdésével kapcsolatosan az egyik legnagyobb probléma, hogy nincsen egy olyan meghatározás, amely általánosan elfogadott lenne. Akranaviciute és Ruzevicius (2007) ugyanakkor tanulmányában több definíciót sorol fel, amelyek többé-kevésbé megpróbálják lefedni a fogalom tartalmát és lényegét. A teljesség igénye nélkül következzen néhány ilyen fogalom-meghatározás:

- A Világ Egészségügyi Szervezet által megalkotott definíció szerint az életminőség úgy határozható meg, mint egy egyéni célú kulturális- és értékrendszer, amely szerint az egyének élik az életüket a céljaiknak, a vágyaiknak, az életminőségüknek és az érdekeiknek megfelelően.
- Gilgeous (1988) szerint az életminőség úgy értelmezhető, mint az egyén elégedettsége a saját életével, összehasonlítva a saját életideáljával. Az életminőség értékelése függ az egyén értékrendszerétől és attól a kulturális környezettől, ahol az ember él.

- Weinrach (2004) a következő tényezőket sorolta az életminőség fogalmába: a tisztaság (beletartozik ebbe a levegő, a víz, a munkakörnyezet, az otthon tisztasága), az egészség (az egészséges ételek, a megelőzés), a pénzügyi biztonság (a jólét), a család-barátok-kikapcsolódás, a gazdaság (a művészetek, a zene, a kultúra, a vallás területén). Weinrach emellett kihangsúlyozza, hogy nemcsak maguk ezek az elemek a fontosak, de az is, hogy milyen egyensúlyban vannak jelen az életünkben.
- Ruzevicius és Shin is utal rá, hogy az életminőség számos tényező által befolyásolt. Az alábbi ábra az életminőséget alkotó tényezőket szemlélteti a szerzőpáros értelmezésében:

1. ábra: Az életminőséget felépítő faktorok



Forrás: Dalia Akranaviciute-Jouzes Ruzevicius (2004): Quality of Life and its Components' Measurement. Engineering Economics, 2007. No.2. 45. oldal

A dolgozat témájához kapcsolódóan kihangsúlyozandó, hogy a munkával töltött idő minősége is egy fontos tényezőként szerepel az életminőség esetében. Ebbe beletartozik többek között a dolgozók egészsége és jóléte, a foglalkoztatás biztonsága, a karriertervezés, a work-life balance, stb.

Mint látható volt az élet minősége számos összetevővel írható le. Ez az alapja az Economist Intelligence Unit által kifejlesztett úgynevezett életminőségi indexnek is, amely összekapcsolja az étellel kapcsolatos szubjektív megelégedettségi vizsgálatok eredményeit az objektív életminőségi tényezőkkel egy ország tekintetében. De vajon mitől több az életminőségi index, mint a korábbi életminőséggel kapcsolatos vizsgálatok?

Az úgynevezett étellel kapcsolatos megelégedettségi felmérések során (ilyet használ például az EU) a válaszadóknak alapvetően egy több fokozatú skálán kell arra válaszolniuk, hogy mennyire elégedettek az életükkel. Az Eurofound által végzett európai életminőségi felmérések kapcsán például olyan tényezőket vizsgálnak: mint a család, az egészség, a work-life balance, a foglalkoztatás, a jövedelem, stb.

Az életminőségi felmérésekre irányuló számos kritika közül több azzal érvel, hogy ezek a vizsgálatok inkább egy képet adnak az életről, mint az élet minőségéről egy országban. Azaz, a különböző országban megkérdezettek hasonló képet mutatnak a megelégedettség kapcsán, és a különbözőségek e kérdésben inkább objektív szempontokkal magyarázhatóak (The World in 2005).

Ezzel szemben az Economist Intelligence Unit által kifejlesztett index azokra a tényezőkre épül, amelyek meghatározzák egy országra a jellemző értéket. Ezek a következők: egészség, családi élet, közösségi élet, anyagi jólét, politikai stabilitás, éghajlat és geográfia, munkahelyi biztonság, politikai szabadság, nemek közötti egyenlőség.

Az indexet 2005-ben állapították meg mintegy 111 ország esetében. Az eredmények alapján a nemzetközi listát Írország vezette, amely köszönhette a listavezető helyét többek között annak, hogy 2005-ben például igen kedvező anyagi jólétben éltek az emberek, alacsony volt a munkanélküliség, a hagyományokra épülő, erős közösségi, és stabil családi élet működött az országban. Magyarország ekkor a 37. helyen szerepelt a listán.

1.2. Work-life balance

A work-life balance, mint az életminőség egyik alapvető aspektusa a munka és magánélet egyensúlyáról szól. Douglas Hall már 1990-ben az Organizational Dynamics című munkájában utalt rá, hogy a work-life balance jelenség az elkövetkező évtizedben az egyik legfontosabb karriertényezővé fog válni (5.o.).

De valójában mit is jelent a work-life balance? Számos kutató próbálta több szempontból megközelíteni és megfogalmazni a work-life balance tartalmát és lényegét.

Hill (2001, 49.o., hivatkozik rá Lysness és Korpff) szerint a work-life balance úgy értelmezhető, mint egy olyan mérték, amely szerint az egyén képes egyidejűleg egyensúlyba hozni mind a munka, mind pedig a családi kööttségek átmeneti, érzelmi, és viselkedésbeli követelményeit.

A fogalom meghatározására én az angol Work Foundation által megfogalmazott, összetett definíciót használom. Ez alapján: „A work-life balance azokról az emberekről szól, akiknek

van beleszólási lehetőségük abba, hogy mikor, hol, és hogyan dolgozzanak. A work-life balance akkor valósul meg, amikor az egyén joga a teljes élethez mind a munkahelyén, mind azon kívül elfogadott és tiszteletben tartott, mint egy norma, amely a társadalom, az egyén, és a cég kölcsönös hasznára van” (www.theworkfoundation.com).

Leegyszerűsítve a fogalmat én úgy látom, hogy egy olyan egyensúly megvalósítására törekszik az egyén, amely elősegíti az élet minőségének minél optimálisabbá tételét úgy, hogy közben teljesíteni tudja a társadalom által elvárt feladatokat és funkciókat.

Sue Campell Clark 2005-ös cikkében a work-life balance új felfogásáról szól, amely mint a munka-család határ teóriaként került be a szakirodalomba. E modell lényege, hogy a munka és a család különböző területekből áll, amelyek hatással vannak egymásra, ám az is igaz, hogy e két fontos eleme az életnek különböző célokat és kultúrát hordoz. Ennek következtében szinte „különböző nyelvet beszélnek, különbözőek abban, ahogy ellátják a feladatokat”, stb. Az emberek azonban abban térnek el egymástól, ahogy képesek e két terület között az átmenetet kezelni.

Van, aki könnyebben, és van, aki nehezebben. Clark „határátkelőknak” nevezi azokat az embereket, akik nap, mint nap lavíroznak a két terület között úgy, hogy közben például saját céljaikat hozzáigazítják a két terület egyedi követelményeihez is. Habár a munka és a család számos tényezőjét nehéz átalakítani, az egyének próbálják formálni mégis e két területet is úgy, hogy egy kívánatos egyensúlyt hoznak létre.

Tény azonban az, hogy a munka és magánélet összeegyeztetésének problémája a XX. század jelensége. A work-life balance kifejezés először a köztudatban, Európában az 1970-es években jelent meg (New Ways to Work and the Working Mother's Association). Korábban a kérdés nem került igazán az érdeklődés fókuszába, miután évszázadokon át a férfiak voltak alapvetően a családfenntartók, és a nők inkább a nem fizetett munkát és a házi munkát végezték. Igaz, a kezdeti kutatások a család és a munka világát külön is kezelték.

A helyzet azonban a XX. századra megváltozott és a női foglalkoztatással kapcsolatos felfogások jelentős változásokon mentek keresztül, miután az 1960-as évektől kezdődően a nők térnyerése a foglalkoztatásban egyre erőteljesebb lett mind Európában, mind az Egyesült Államokban. Nem véletlen tehát, hogy a work-life balance jelenség megjelenése az 1970-es évekre tehető. E jelenségeknek köszönhetően a kutatók a korábbi vizsgálatokhoz képest a munkát és a családot már nem különálló egységként vizsgálták, hanem egymással összefüggő rendszerként. Így például (Katzhan, 1978, hivatkozik rá Clark) feltételezték, hogy a munkahelyen zajló események hatással vannak az egyén otthoni életére is, és fordítva.

Ezt az elméletet egészítette ki az úgynevezett kompenzációs elmélet, amely szerint fordított a kapcsolat a munka és a család között, azaz az emberek különböző befektetéseket tesznek mind a két területen úgy, hogy megpróbálják kompenzálni azt, amit a másik helyen nem tudnak megvalósítani. Vagyis, aki a családjában sikertelen, törekszik arra, hogy élményeket szerezzen a munkája során, és fordítva (Staines, 1980, hivatkozik rá Clark).

Clark tanulmányában továbbá kifejti, hogy a 80-as és a 90-es években számos új kutatási irányzat született a work-life balance területén belül, amelyek az egyensúly kérdését több oldalról közelítik meg. Így kutatások készültek a témához kapcsolódóan például arról, hogy a család és a családi kapcsolatok milyen hatással lehetnek a munkahelyi stresszre, milyen a work-life balance befolyása a vállalat hatékonyságára, milyen az egyénnek a családban és a munkahelyen betöltött szerepe és ezek hogyan hatnak egymásra, stb., ami azt is mutatja, hogy a téma igen aktuális és sokat vitatott napjainkban.

1.3. A „munkaerő-kínálat, család és életciklus” közgazdasági értelmezése

Mint látható volt a munka és magánélet egyensúlyának kérdése az 1970-es évektől került az érdeklődés középpontjába. Nem véletlen ezért, hogy a téma vizsgálata megjelent a közgazdaságtudományi kutatásokban is. A munkaerő-kínálati döntésnek a közgazdasági megközelítése kapcsán számos olyan modell született a 60-as évektől, amelyben például szerepet kap a szabadidő, a háztartási munka, az életciklus, stb. Az alábbiakban Ehrenberg és Smith munkája (2003) alapján tekintek át egy ilyen megközelítést.

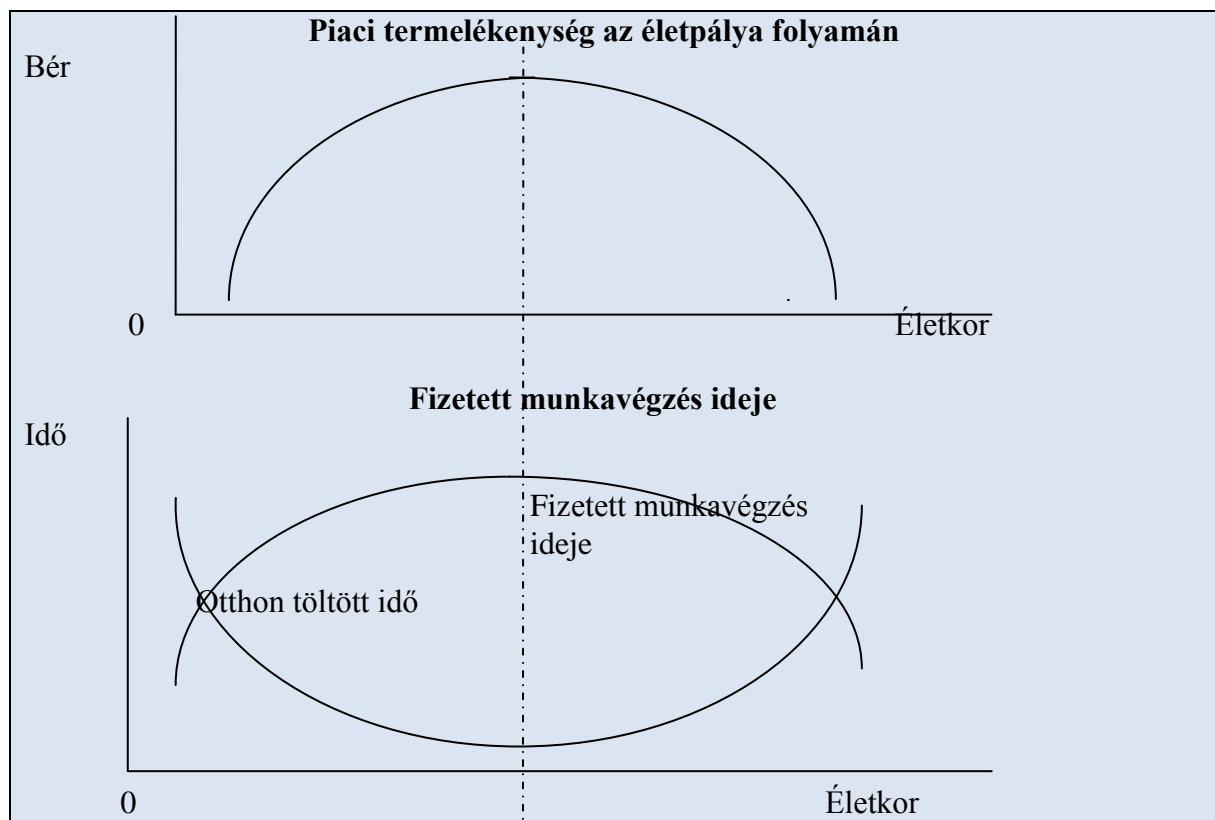
A munkaerő-kínálat háztartási termelési modellje Gary Becker 1965-ben napvilágot látott cikke alapján került a köztudatba. E modell úgy értelmezi, hogy az emberek az időtöltés megválasztásának során arról döntenek, hogy idejüket piaci munkára, háztartási munkára, avagy szabadidős tevékenységre fordítják-e. A háztartási termelés modelljének az életciklus vonatkozásai kapcsán az emberek az életük során más-más időmennyiséggel jelennek meg a munkaerőpiac kínálati oldalán. Így például az egyének a kezdeti életszakaszban még viszonylag kevesebb időt fordítanak a munkára és többet a tanulásra.

Később azonban a munka, főleg a férfiak esetében, hosszabb időt tölt ki az életből, míg a nők tekintetében ez az életkorral együtt emelkedik. Az egyén termelékenységének függvénye az, hogy mennyi feladatot lát el a munkahelyén, valamint otthon, és azt mennyi időben teszi. Így például a házas nők esetében, ha kisgyermek van a családban, akkor általában az anya otthoni termelékenysége nő, ami kevesebb piaci munkavégzési időt jelent, amíg viszonylag kicsi a gyermek és sok törődést igényel.

Későbbiekben azonban, ahogy a gyermek növekszik, és már kevésbé van szüksége az anyja jelenlétére és gondoskodására, ez fordítottan alakul. A piaci és a háztartási munkavégzéssel kapcsolatban az is kérdés, hogy mikorra időzítjük a munkavégzést az életünk során. A közgazdasági alapgondolat ezzel kapcsolatban az, hogy akkor vállaljuk a legtöbb munkát, amikor a kereső képességünk az otthoni termelékenységhez képest viszonylag magas (Ehrenberg és Smith, 2003, 260 o.).

Az életük során az egyének a várható bérpálya ismeretében úgy alakítják a munkaerő-kínálati döntéseiket, hogyha az otthoni termelékenységük állandó marad, akkor azok, akik a kínálati döntéseiket a felhalmozható gazdagság figyelembe vételével hozzák meg, a várható bérnövekedésre megnövelik a munkaerő-kínálatukat. Az életciklus figyelembevételével az egyének az életük középső, magas bérű részén fognak inkább munkával foglalkozni, illetve ezzel párhuzamosan, a nagyobb időigényes szabadidős tevékenységek az ember életének korai szakaszára esnek, vagy későbbi részére halasztódnak, miután ezekben a szakaszokban a szabadidőnek kisebb a költsége. A fentieket szemlélteti az alábbi ábra:

2. ábra: Időmegosztás az életciklus folyamán



Forrás: Ehrenberg-Smith (2003): Korszerű munkagazdaságtan. Panem, 261. oldal

1.4. A családbarát politika elméleti megközelítése

Mint az előzőekben látható volt napjainkban egyre több nő és férfi gondolkodik el azon, hogy a családját, avagy a munkáját helyezze-e előtérbe. Törekszünk arra, hogy egyszerre jól megfeleljünk a munkahelyi elvárásoknak, feladatoknak, ugyanakkor próbálunk minél több figyelmet is fordítani a szeretteinkre és a saját képességeink fejlesztésére. A probléma csak az, hogy az ember nem mindig képes egyensúlyt teremteni a munkája és a családja között. Ez pedig súlyos egyensúlytalanságokhoz vezethet. Az egyensúlytalanság feszültséget teremt az egyénben, amely konfliktusokat eredményezhet mind az őt alkalmazó vállalati szervezeten belül, mind a családok életében.

Hogyan oldható fel ez a kettősség, vagyis hogyan tudja kielégíteni maximálisan az egyén e két szükségletét úgy, hogy közben minimalizálja a stresszt és a konfliktusokat?

A kérdés azért is időszerű, mert napjainkban, mint az korábban kifejtésre került, egyre nagyobb figyelmet kap az életminőség kérdése, amely a munka mellett a családi élet és a magánéleti kötelezettségek fontosságát is szem előtt tartja.

Ugyanakkor a szervezetek számára a humán erőforrás az egyik legfontosabb érték. Ennek az erőforrásnak a tudása biztosítja a szervezet ismereti tőkéjét, és ezzel elősegíti annak dinamikus fejlődését és versenyképességét. A szervezet számára azonban a jövőre vonatkozó kérdés már nemcsak az, hogy hogyan tudja megszerezni a fontos, képzett munkaerőt, hanem az is, hogy hogyan tudja azt megtartani és fejleszteni. A hagyományos munkahelyek hosszú távon erre már biztosan nem lesznek megfelelőek. A jól kvalifikált munkaerő a tudásáért cserébe ugyanis már többet vár el a szervezettől, mint korábban. Igényeket támaszt a szervezetekkel szemben, amelynek egyik sarokköve lehet a munka és család összeegyeztetésének a kérdése. A szervezet tudásalapú erőforrásának megtartása és fejlesztése az új személetű humán erőforrás gazdálkodás egyik feladata. Az emberi erőforrás menedzsment, mint a közvetlen irányítás egyik alapvető tevékenysége biztosítja a szervezet számára a legmegfelelőbb alkalmazottakat. Éppen ezért, e komplex tevékenység a korszerű felfogásban ma már új tartalommal kell, hogy kibővüljön a korábbi hagyományos értelmezéssel szemben (Juhász, 2007).

Ez alapján már nemcsak a szervezetnek az alkalmazottakkal szemben támasztott követelményeit kell szem előtt tartania, de minél inkább tekintettel kell lenni az egyénnek a szervezettel szemben támasztott sajátos motivációs igényeire is.

Ahogy Bakacsi Gyula (1996) írja: „Nem igaz az a feltételezés, hogy az alkalmazottak a magas fizetés miatt maradnak bent órákkal a munkaidőn túl is, kezdeményeznek önállóan

javításokat, és tűznek ki magasabb teljesítménycélokat.”² A szervezetek számára tehát új motivációs tartalmakra van szükség. (A motiváció kérdése a dolgozat későbbi részében részletes kifejtésre kerül.)

Miközben az egyén céljai számos tényezőtől függenek, így többek között a fizikai és a társadalmi környezetében való mobilitásától, a személyes tapasztalataitól, a norma-és értékrendszerétől (Chikán, 2008), ám ezek a célok hozzáigazíthatóak a szervezeti célokhoz. Azaz, a szervezeteknek lassan rá kell jönniük arra, hogy a gazdasági hatékonyság és a foglalkoztatottak érdekeinek tolerálása nem ellentétes egymással.

Sőt! Mint ahogy Chikán Attila fogalmaz: „A szervezeti célok végül is az egyéni célmegvalósítási törekvésekből adódó konfliktusok során a kölcsönös kompromisszumokra építve alakulnak ki. A szervezet akkor működhet hatékonyan, ha a célok különbözőségéből adódó konfliktusokat a vezetés nem elnyomni igyekszik, hanem megfelelő belső működési mechanizmusokkal mozgásteret biztosít számukra.”³ Így az egyének a munka és család problémáinak kezelésében a szervezetekkel együttműködve találhatnak megoldást.

Ugyanakkor viszont, ha más oldalról közelítjük meg a kérdést, nem feledkezhetünk meg arról, hogy a szervezetek társadalmi felelősség-vállalása egyre inkább társadalmi érdek és elvárás is egyben. Miután számos társadalmi kérdés megoldása ma már nemcsak állami szinten kezelendő, így a vállalatoknak az államhoz hasonlóan aktív szerepet kell vállalniuk a problémák megoldásában.

A családbarát koncepció kérdésében mind az államnak, mind a vállalatoknak vannak közösen megoldandó és egymást kiegészíthető feladatai, ha csak a foglalkoztatást és a demográfia problémakörét, és a kérdésben történő érintettséget tekintjük.

Az állami szerepvállalás a kérdésben egyfajta keretet ad a szervezetek számára, amelyek az állam által meghozott döntéseket és irányelveket vetítik le a szervezetek szintjére és ültetik át azt konkrét akcióprogrammá.

Igaz ugyan, hogy a vállalatok társadalmi felelősség-vállalása korábban a közgazdasági viták tárgyát képezte. Az egyik tábor jelentette azoknak a közgazdászoknak a csoportját, akik mint például Friedman, Nobel-díjas közgazdász is elutasította, hogy a vállalat csak az alapküldetésébe tartozó tevékenységeket végezzen (például haszon-maximalizálás). Ezzel szemben például John Ladd azon az állásponton volt, hogy nem lehet erkölcsi jellegű elvárásokat támasztani a vállalatokkal szemben, mivel azok alapvetően idegenek a vállalati szervezettől (Oláh, 2009).

² Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés (1996), 319. oldal

³ Chikán Attila: Vállalat-gazdaságtan (2008), 41. oldal

Napjainkban a vállalatokkal szemben támasztott felelősségi elvárások folyamatosan új tartalmakkal is bővülnek, így többek között a munka és család összeegyeztetésének elősegítése is egyre inkább a közvélemény és a szervezetek fókuszpontjába kerül és kerülhet. Nem véletlen tehát, hogy a családbarát politika és a családbarát munkahelyek kérdése és tárgyalása időszerű mind makrogazdasági, mind pedig szervezeti szinten.

1.5. A családbarát koncepció lényege, tartalma és eszközrendszere

Maga a családbarát koncepció megközelítése és megfogalmazása nem egységes a szakirodalomban.

Moss (hivatkozik rá Scheibl-Dex, 1998) 1996-ban arról írt, hogy már maga a családbarát megfogalmazás helyett is sokkal helyesebb a kérdést az összeegyeztetés tekintetében leírni. Ugyanakkor Flethcer és Rapoport (1996, hivatkozik rá Scheibl-Dex, 1998) a „munka-család kezdeményezés” kifejezést részesítette előnyben, amely kifejezés az amerikai szakirodalomból származik. Mint ahogy a fogalom elnevezése, úgy a meghatározása is eltérő. Simkin és Hillage (1992, hivatkozik rá Scheibl-Dex, 1998) a családbarát politikát azon eszközök és feltételek tárának tekinti, amelyek biztosítják a munkavállaló számára, hogy a családi kötelezeteit össze tudja egyeztetni a munkahelyi elfoglaltságaival. Itt ők, azokat a szervezeti formális, valamint informális eszközöket tekintik mérvadóknak, amelyek segítenek a kérdésben a munkavállalóknak.

Hartin (1994) úgy jellemezte a családbarát politikát, mint amely minimalizálni tudja a munka hatását a családi életre, és a családbarát szemléletet azonosította például a gyakorlatban lévő anyasági és apasági szabadsággal, a rugalmas munkaidővel, a részmunkaidejű foglalkoztatással, stb.

Én úgy vélem, hogy napjainkban a családbarát koncepciók már nemcsak a munkavállaló családi kötelezettségeit veszik figyelembe, de elfogadják és tolerálják az egyén saját képességeinek fejlesztésére irányuló törekvéseit is.

Mint arra korábban utaltam számos work-life modellt is ért kritika, hogy a szemléletet leszűkítik a gyermekes nők eseteire. Azonban nem szabad azt elfelejteni, hogy napjainkban a probléma már sokkal összetettebben jelentkezik, és a nemeket illetően már érinti a férfiakat is. James A. Levin 1997-ben megjelent könyvében arról ír, hogy a férfiak tekintetében szintén jelentkezik a munka és család összehangolásának a kérdése. Az ő esetükben azonban nehezebb azonosítani problémát. Mint ahogy Levin írja: „Az egyik oka, hogy a férfiaknál a munka-család konfliktusa láthatatlan marad az, hogy a férfiak nem szívesen beszélnek erről a

problémáról. Általában a férfiak vonakodnak beismerni bármilyen problémát. És mióta a munka-család összeegyeztetésének kérdését hajlamosak vagyunk női kérdésként definiálni a férfiak attól tartanak, hogy „büntetendőnek” számít, ha szóba hozzák a témát. Miután az ezzel kapcsolatos problémáikat a férfiak nem tárják a nyilvánosság elé, így a munkáltatók továbbra is női problémaként kezelik a kérdést.”⁴

Továbbá ha megnézzük, hogy milyen tevékenységeket is érinthet a munka és család összehangolása, akkor számolni kell nemcsak a gyermekkel kapcsolatos feladatokkal, hanem például az idősek gondozásával is.

A családbarát koncepció bármelyik meghatározását is tekintjük irányadónak egy biztos, azok a munkahelyek, amelyek ezen elv alapján működnek, vagy alkalmazzák e szemléletet több szempont alapján írhatóak le és jellemezhetőek.

Marice Pitt Catsopuhes (2002) szerint ezek a következők lehetnek:

1. Azon befektetések, politikák és programok, amelyek ösztönzik a munkavállalók életminőségét és a work-life egyensúly megvalósulását.
2. Azon munkahelyi kultúra, amely tükrözi a család és munkavállaló központú beállítódást.
3. Azon munkahelyi kapcsolatok és viszonyok, amelyek tiszteletben tartják a munkavállaló családi kööttségeit.
4. Végezetül maguk a munkafolyamatok, a rendszerek és a gyakorlatok.

A fent említett komponensek közül most az első komponenst elemzem részletesen, míg a munkahelyi kultúra, a kapcsolatok, és a munkafolyamatok az egyéni és szervezeti résznél kerülnek részletes tárgyalásra. Miután családbarát eszközök számos változata létezik, így következőkben néhányat röviden bemutatok a teljesség igénye nélkül. Az eszközök felosztása a Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program-Nemzeti Fejlesztési Terv „Értékünk az ember” című tanulmánya alapján történt:

Különböző foglalkoztatási formák

Hovánszki (2005) a tipikus és az atipikus foglalkoztatást a következőképpen fogalmazza meg. Általánosnak tekinti azt a foglalkoztatási modellt, amelyben a dolgozók a munkaviszony keretében történő foglalkoztatása zajlik, a munkaviszonyra vonatkozó (munkajogi) általános

⁴ James A. Levine (1997): Working Fathers: New Strategies for Balancing Work and Family. Longmann, 83-86. oldal

szabályoknak megfelelően. Ez alapján Hovánszki szerint idesorolható a kötött munkavégzés, és a rugalmas/innovatív munkavégzési formák. Az atipikus foglalkoztatás ezzel szemben pont azok a foglalkoztatási formák, amely jogviszonyra nem a munkajog szabályai vonatkoznak, vagy „bár a jogviszony munkaviszonynak minősíthető ugyan, ám a munkajog erről az általánostól eltérő speciális szabályozást állapít meg”.⁵

Az atipikus foglalkoztatási formák közé Hovánszki a nyugdíjas munkavállalók foglalkoztatását, a részmunkaidős foglalkoztatást, a határozott időre szóló foglalkoztatást, az alkalmi munkavállalók foglalkoztatását, a készenléti jellegű munkavégzést, a munkaerő-kölcsönzést, a távmunkát, a tanulók foglalkoztatását, a gyakornokok foglalkoztatását, a megbízási vagy a vállalkozási szerződéssel foglalkoztatott alkalmazottak foglalkoztatását, és az önfoglalkoztatást tekinti.

A távmunka hazánkban viszonylag új eleme a foglalkoztatási lehetőségeknek. Ebben az esetben a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyen, hanem attól távol végzi a napi munkáját, és elektronikus úton küldi el a munkájának eredményét a munkaadójához. A munkakörmegosztás során két, rugalmas munkaidőben dolgozó munkavállaló tölti be ugyanazt az egy munkakört. Ugyanakkor Nyugat-Európában már alkalmazzák a nyugdíj előtti munkaidő csökkentést, amelynek célja, hogy a szervezet idősebb alkalmazottjai a nyugdíj előtt fokozatosan átálljanak a részmunkaidőre, miközben az így felszabaduló munkaidőre fiatalokat vesznek fel. Ez a módszer segíti a szervezeten belül a tudás fokozatos átadását. Gyakori foglalkoztatási forma a részmunkaidő is, amit leginkább a kisgyermeküket nevelő, vagy a gyesen lévő anyukák munkapiacra történő visszaintegrálásánál, és a hátrányos helyzetű térségben élők foglalkoztatásánál próbálnak alkalmazni.

A statisztikai adatok alapján az atipikus foglalkoztatás területén még jelentős elmaradásai vannak hazánknak. 2007-ben például a részmunkaidőben dolgozók aránya igen elmaradt az európai uniós átlagtól (KSH). Így nemeként a foglalkoztatott férfiak 2,8%-a, míg a nők esetében 5,8%-a volt részmunkaidőben alkalmazva, szemben az EU 27 tagállamának átlagával, amely szerint a férfiak esetében a teljes foglalkoztatottak 7,7%-a dolgozott részmunkaidőben, míg a nők esetében ez az arány 31,2% volt ugyanezen időszakban. Hasonlóan alacsony a hazai foglalkoztatás a távmunka esetében is. Egy 2002-es felmérésből kiderül (SIBIS GPS 2002, SIBIS GPS-NAS 2003), hogy míg az EU akkori 15 tagországában a távmunkások aránya 13% volt, addig Magyarországon mindösszesen 3,6%.

⁵ dr. Hovánszki Arnold (2005): A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon. Munkaügyi Szemle, 2005. július-augusztus, 32. oldal

A rugalmas munkaidő

A munkaidőbeli rugalmasság az egyik leggyakoribb eszköz a családbarát munkahely kialakításában. A rugalmas vagy mobil munkaidő tartalmaz egy fix munkaidőt, amikor a munkavállalónak bent kell tartózkodnia a munkahelyén. A fix munkaidőn túl azonban a munka kezdésének és befejezésének időpontja rugalmasan alakítható, illetve eltolható.

Purcell (1997, hivatkozik rá Scheibel és Dex) azonban azon a véleményen van, hogy a különböző rugalmas foglalkoztatási formák és munkaidő, elsősorban inkább a vállalat rugalmassági követelményeinek tesz eleget, mintsem közvetlenül a családbarát koncepciónak. Így többek között a szervezetek termelési követelményei és szükségletei, a tevékenységük jellegéből adódó elvárások hívhatják életre például a több műszakos, vagy az esetleges időnyomunka megvalósulását. Tény azonban, hogy például a több műszakos foglalkoztatás gyakran nem előnyös a családi életet illetően (Heyes, Purcell, Donaldson 1997, hivatkozik rá Scheibel és Dex).

Képzések és továbbképzés

A képzések egyrészt jelenthetik az ismeretek aktualizálását, másrészt az új ismeretek elsajátítását. Ezen eszköz kettősége azonban abban rejlik, hogy habár egyrészt örülnek az alkalmazottak, hiszen tudásukat továbbfejleszthetik, ugyanakkor gyakran kerülhetnek konfliktusba a munkáltatókkal, ha a továbbképzés a munkaidőn kívül történik és így kénytelenek távol maradni a családjuktól.

A KSH adataiból jól kitűnik, hogy 2005-ben a magyarországi gazdálkodó szervezeteknek csaknem a fele (49%-a) kínált lehetőséget az alkalmazottak számára valamilyen szakmai képzésben való részvételre. Továbbá a vállalkozások egyharmada küldte el a dolgozóit szakmai konferenciára. A közvetlenül munkahelyen szervezett képzések már viszonylag ritkábban fordultak elő a szervezetekben, miután mindösszesen 18%-uk támogatta az ilyenfajta képzéseket. A tanulócsoportokban szervezett közös tanulást, valamint az önképzést pedig még ritkábban alkalmazták a cégek, azaz a megkérdezett szervezetek mintegy 7%-ában volt csak ilyen képzés. A munkahelyi rotáció és a tanulmányi látogatás pedig a legritkább képzési formaként volt jelen a hazai gazdálkodó szervezeteknél (3%).

Munkahelyi események, rendezvények, juttatások, és szabadságolás

Ma már számos szervezetben igen elterjedtek azok a rendezvények, amelyekre nemcsak a munkavállalók, de a családtagok is kapnak meghívót. Ilyenkor jobban megismerik egymást a szervezet tagjai, és lehetőség van a családtagok bemutatására is, így egyfajta képet kaphatnak a dolgozók egymás családi háttéréről.

A szervezetek gyakran alkalmazzák a béren kívüli juttatások rendszerét, mint az ösztönzés egyfajta formáját. Az úgynevezett „cafeteria” rendszerén belül ma már a dolgozók válogathatnak az egészség megőrzését, az étkezést, a kulturális érdeklődést, az internetet, az üdülési igényeket, stb. támogató juttatások közül. A béren kívüli juttatásokkal kapcsolatban számos kutatást végeztek hazánkban. 2003-ban a Fact Csoport által készített vizsgálat alapvető célja az volt, hogy a cégek béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos attitűdjeit és az alkalmazott gyakorlatot feltárják. A kutatás rámutatott arra, hogy a humánpolitikai vezetők úgy vélték, hogy a cafeteria rendszerében szükséges a munkavállalók választási lehetősége a felajánlott keretek és lehetőségek között. A kutatás legfontosabb konklúziójaként megfogalmazható volt, hogy a munkatársak elkötelezettsége különösen az új típusú juttatási lehetőségek révén növelhető. Egy másik, az Accor Service által 2006-ban készített reprezentatív felmérés arra volt kíváncsi, hogy mennyire változott a munkavállalók és a munkáltatók körében a cafeteria rendszer népszerűsége. Az akkori felmérésben a megkérdezett hazai vállalkozások mintegy 54%-a nem is szándékozta használni a béren kívüli juttatások rendszerét 2006-ban, és a szervezetek mindösszesen 25%-ában volt valamilyen béren kívüli juttatási lehetőség. A felmérés 2008-as megismétlése már sokkal pozitívabb eredményeket mutatott. Az akkor megkérdezett szervezetek mintegy 58%-a alkalmazta a béren kívüli eszközöket, amelyek közül a legnépszerűbb az étkezési jegy volt, mintegy 70%-os gyakorisággal. Ezen kívül népszerűek voltak az ajándék és utazási csekkek is, amelyek mintegy 30%-ban fordultak elő a hazai szervezetek cafeteria rendszerében.

Gyermekintézmények fenntartása

A kisgyermekes alkalmazottak munkáját támogatják a gyermekintézmények. A gyermekek napközbeni ellátásának biztosítása az egyik legfontosabb gyermekjóléti feladata az önkormányzatoknak, vagy maga a cég tarthat fenn ilyen intézményt, illetve járulhat hozzá a működési költségekhez. Tény, hogy Magyarországon 2005-ben, a 15 és 64 évesek között végzett KSH felmérésből kitűnik, hogy a 15 éven aluli gyermeket nevelő férfiak 4%-a, míg a nők 8%-a szeretett volna többet dolgozni, vagy csak aktív lenni a munkaerőpiacon, azonban ebben korlátozva volt. Így például a megkérdezett nők 13%-a azért nem dolgozott, vagy nem

tudott több munkát vállalni, mert nem talált a közelben a normál munkarendtől eltérő munkabeosztású intézményt, ahol a gyermekét elhelyezhetné, míg 6 %-uk vélte úgy, hogy a gyermekfelügyeletre fordítandó összeg igen magas (Vucskó, 2007). Az is tény, hogy 2008-ban az ország 3168 településén mindösszesen 530 bölcsőde üzemelt, alig 24 000 férőhellyel, holott háromszor többre lett volna igény, miközben a rendszerváltást követően a korábban, nagy állami cégek által működtetett gyermekintézmények jelentős része is bezárt.

Családbarát munkahelyi körülmények kialakítása

A családbarát munkahelyi körülmények kialakítása során fontos a szervezet valamennyi munkatársa számára a barátságos, egészséges munkahely feltételeinek kialakítása. Továbbá az sem mindegy a dolgozók számára, hogy a munkahely milyen távolságban helyezkedik el a lakóhelytől. Ha nem a közelben található, akkor milyen tömegközlekedési lehetőségekkel lehet megközelíteni, avagy a vállalat milyen közlekedési megoldásokat tud biztosítani a bejutáshoz.

A fentiekben tehát néhány családbarát eszköz került bemutatásra, igaz a paletta még igen széleskörű, ám hogy melyik eszköz mikor, hol, és milyen vonatkozásban kerül a gyakorlatba számos tényezőtől függhet. Így például a szervezet anyagi lehetőségeitől, a probléma specifikusságától, a munkavállalók jellemvonásától, a szervezet környezeti feltételeitől, a kulturális adottságoktól, a helyi szabályozásoktól, stb.

Végezetül érdemes azt megvizsgálni a családbarát politikával kapcsolatban, hogy mit várunk el ettől a politikától. Állami szinten mindenképpen mind a foglalkoztatás, mind pedig a demográfia folyamatokra vonatkozó pozitív hatást remélünk. Szervezeti szinten Catalyst szerint (1997, 2000, hivatkozik rá Marcie Pitt Catsoupes) többek között a munkáltatók számára fontos munkaerő megtartását és vonzását, a munkavállalók termelékenységének az erősítését, a szervezet versenyképességének a fokozását.

Tény azonban, hogy e várakozások ellenére számos szervezetben mégsem működik a családbarát politika, avagy a szervezetek tartózkodnak a bevezetésétől. A családbarát kezdeményezés megvalósítása előtt a vállalatok több szempontot is mérlegelnek mielőtt a pozitív, avagy a negatív döntést meghozzák. A tartózkodás magyarázataként Roper és Cunningham (2002) több okot feltételez, amelyek a következők lehetnek: például üzleti magyarázat vagy ideológiai indok.

Az üzleti magyarázat igen egyszerű, miután a családbarát politika a cégek, a szervezetek számára költséget jelent az eszközök tekintetében, amely hatással van a szervezet hatékonyságára és a többi dolgozó munkahelyi biztonságára.

Az ideológia indokok már inkább összetettebbek. Az egyik ilyen családbarát politikát ellenző ideológia magyarázat azokhoz a feltételezésekhez köthetőek, amelyek szerint morálisan helytelen megszegni a munkáltató azon szabadságát, amely biztosítja az önkéntes megállapodást a munkáltató és a munkavállaló között.

Az úgynevezett unitarista felfogás azon alapszik, hogy a munkáltatónak tartózkodnia kellene minden külső beavatkozástól a munkavállalóval történő kapcsolatában miután a munkavállalók, egy a munkáltató által meghatározott, egységes és megosztott kultúrában dolgoznak (Fox, 1966, hivatkozik rá Roper és Cunningham).

Végezetül az úgynevezett anti feminista ideológia azon elméletre hagyatkozik, hogy a női dolgozók speciális kedvezményeket kapnak a férfiakkal szemben. Ezzel párhuzamosan megemlíthető azon nézet, amely arra alapoz, hogy a családi kööttség nélkül élő munkavállalók nem részesülhetnek kevesebb kedvezményben, mint a családosok. Rupper és Cunningham összegezve ezeket a magyarázatokat a következő mátrixban foglalták a munkavállalóknak a családbarát politikához köthető viszonyát.

3. ábra: A munkáltatók attitűdmátrixa a családbarát politikát illetően

		Szociális felelősség/Ideológia			
Jóváhagyás	A családbarát politika elfogadott (szociális felelősség)	A családbarát politika nem elfogadott (korlátok a munkáltató jogaiban)	Elutasítás		
	A családbarát politika elfogadott (növeli azon munkavállalók részvételét, akik eddig a családi teendők miatt kizorultak a munkából)	A családbarát politika nem elfogadott (költséges)			
		Üzlet/Haszonelvűség			

Forrás: Ian Roper-Ian Cunningham (2002): Promoting Family-Friendly Policies. Is the Basis of the Government's Ethical Standpoint Viable? Personnel Review, 32. 218. oldal

2. A KUTATÁS CÉLJA ÉS MODELLJE

Disszertációm további részében a családbarát koncepcióval kapcsolatos modellem bemutatására vállalkozom, amelynek majd részletes magyarázatát a dolgozat III. fejezete adja az irodalmi rendszerezésre és az e témában készült, elsősorban külföldi kutatási eredményekre, valamint a szekunder (nyomtatott, külső) adatokra támaszkodva és elemezve. A IV., V., VI. fejezetben kerül sor a modellhez kapcsolható hipotézisek megfogalmazására, értelmezésére, illetve bizonyítására, feltárva a hazai lehetőségeket és gyakorlatok rendszerét. Kutatásom és disszertációm megírása során a következő összetett céljaim voltak:

- egy olyan modell-és hipotézisrendszer felállítása, amely eddig még nem, vagy más megközelítésben szerepelt a családbarát koncepciót vizsgáló kutatásokban és szakirodalomban,
- hogy előmozdítsam a hazai gyakorlat megismertetését, részt vállaljak a koncepció mélyebb tanulmányozásában, valamint annak mind pozitív, mind negatív lehetőségeinek a feltárásában,
- valamint, hogy a témát sokaktól eltérően ne kimondottan csak nemi kérdésként, avagy pozitív diszkriminációs problémaként kezeljem, avagy csak ilyen megközelítésből kutassam.

Tény, hogy kimondottan a családbarát koncepcióval kapcsolatos hazai kutatások még jelenleg kezdeti fázisban vannak, ez köszönhető a szemlélet újszerűségének a hazai gyakorlatban. Annak ellenére, hogy e témában számtalan külföldi kutatás létezik, ám ezek a kutatások a probléma nem egységes rendszerét vizsgálják, hanem kiragadva egy-egy szempontot kutatják a kérdést, állítanak fel, és magyaráznak hipotéziseket. Az így született modellek ugyan vizsgálják az ok-okozati összefüggéseket és az egyes tényezők relevanciáját, de teszik ezt egy konkrét kérdésre, problémára leszűkítve az adott téma keretein belül.

Ezért modellem megalkotásánál alapvetően az motivált, hogy egy olyan komplex rendszerben ábrázoljam a kérdést amennyire a rendelkezésemre álló lehetőségek engedik. A modellem alapvetően felhasználja a pszichológia, a gazdaság- (azon belül is elsősorban a menedzsment irodalom), és a szociológia tudomány elméleti és gyakorlati koncepcióit, folyamatait.

A modellem és hipotéziseim megalkotását többek között a következő kérdések ösztönözték:

- Milyen jellemzők (szervezeti és környezeti) vannak befolyással egy vállalat családbarát elkötelezettségére? Ezek a hatások erősíthetik, avagy gyengíthetik egymást?

- Melyek a leggyakrabban alkalmazott hazai családbarát eszközök?
- Létezik-e bármilyen sztereotip megkülönböztetés a hazai szervezetekben a családos munkavállalókkal szemben, különösen a munkafelvétel és a munkavégzés során, és ha igen, akkor ez milyen mélységű és mennyire nehezíti meg a munkavállalók esélyeit a hazai munkaerőpiacon?
- Milyen szervezeti kultúra segítheti, avagy gátolhatja a sikeres koncepció megvalósulását?
- Az eltérő makrogazdasági környezetben működő szervezetek különböznek-e a családbarát szemléletet tekintve?
- A konvergencia, avagy a divergencia jellemző a hazai családbarát gyakorlatokra?
- A vezetők érdekeltsége és érintettsége mennyire áll szemben egymással, avagy mennyire erősíti a családbarát koncepció bevezetésére és megvalósulására vonatkozó pozitív döntéseket egy szervezetnél?

A fent felsorolt kérdések átgondolását elősegítette elsősorban a témában született szakirodalom feldolgozása, illetve a munka és család összeegyeztetésére vonatkozó több irányú empirikus kutatások elvégzése. Ezeket az eredményeket összefoglalóan mind a modellem, mind pedig a hipotézisek igazolása és bizonyítása során használtam fel. Az alábbiakban a modellem rövid értelmezésre vállalkozom, ugyanis a modell egyes elemeinek részletes magyarázatát, mint korábban utaltam rá, a további fejezetek alkotják. A modell megalkotásánál az összefüggések és a komplexitás ábrázolására fektettem elsősorban a hangsúlyt, ugyanis úgy vélem, hogy miután a munka és család összeegyeztetésének kérdése és egyensúlya egy igen összetett folyamat, így a kérdést leginkább összetettségében érdemes elemezni. A továbbiakban röviden bemutatom a modellem felépítését, jellemzem ez egyes tényezők tartalmi lényegét és a tényezők közötti kapcsolati rendszert.

A modellem abból indul ki, hogy habár a munka és család egyensúlyának kérdése alapvetően az egyén szintjén keletkezik, a probléma érintettsége nemcsak egyéni, de szervezeti, illetve makroszintű is lehet. Ezek a szintek azonban nem egymástól függetlenül léteznek, és nem önállóan próbálják kezelni a kérdést, hanem számos tényező révén kapcsolódnak egymáshoz. Úgy gondoltam, hogy ezen a három szinten vizsgálom meg a tényezők összefüggéseit, ok-okozati kapcsolatát, továbbá azt, hogy mely változók hatnak több szinten is egyszerre, illetve kötik össze a különböző szinteket és ott milyen hasonló és eltérő befolyással bírnak. Törekedtem arra, hogy ezt a három szintet a tartalmi jellemzőivel egyrészt külön ábrázoljam,

elkülönítve az egyes szinteket még eltérő színezéssel is, ugyanakkor az egyes szinteken belüli és a szintek közötti hatásmechanizmust és összefüggéseket nyilakkal szemléltessem.

Ezen elgondolás alapján született meg az alábbiakban látható ábra, amelynek a családbarát koncepció többszintű modell elnevezést adtam.

A szintek, a változók, és a relációkat szimbolizáló nyilak rövid értelmezése a következő:

Az egyén szintjén napjainkban olyan motivátorok vannak jelen, amelyek jelentősége felértékelődik, illetve tartalmuk is átalakul. Az emberek életének egyik alapvető részét képezik a társas-és szeretetkapcsolatok, a valahova és valakihez tartozás és a kötődés érzése, amely leginkább a családi közegben jut érvényre és teljeseedik ki. Így nem csodálkozhatunk azon, hogy a családi élet jelentősége úgy, mint korábban is, kardinális szerepet tölt be mindannyiunk életében.

Ugyanakkor az embert alapvetően motiválja a tenni akarási vágy, az alkotás és a teremtés, az önkifejezés és az önmegvalósítás öröme is, amely a munka keretében valósulhat meg és teljeseedik ki, így a család mellett a munka, mint az életminőséget erőteljesen befolyásoló, és az élet meghatározó motiváló tényezője kap helyet mindennapjainkban. Az egyén mind mentális, mind fizikális jólétéhez tehát elengedhetetlenül szükséges e két tényező megléte és többé-kevésbé egyensúlyban tartása.

Amennyiben bármelyik tényező megtöri ezt az egyensúlyt, illetve áttöri a két terület optimális határait, konfliktus lép fel, amelyet az egyének vagy tudnak önállóan és saját belátásuk szerint kezelni, vagy szükséges az egyensúly fenntartásához és támogatásához a külső segítség. A konfliktus kezelésének hiánya olyan szimptomák megjelenését idézheti elő, amelyek negatív kihatással lehetnek az egyén mind családi életére, mind munkájára.

Nem véletlen tehát, hogy a munka és magánélet egyensúlyának fenntartásában a szervezeteknek aktív szerepet kell vállalniuk, hiszen az így fellépő konfliktusok hatással vannak közvetetten a vállalati célokra és sikerekre is. Ugyanakkor a szervezeten belül a stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapvető feladata, hogy a vállalati és makrokörnyezeti feltételeknek és kihívásoknak megfelelően a szervezet hosszú távú versenyképességét támogassa és kiszolgálja úgy, hogy mind a vállalati célok, mind az egyéni célok összhangban legyenek egymással, és egymást kiegészítő rendszerben működhessenek.

Így a szervezetek humán-erőforrás stratégiájában a munkavállalók részéről érkező új szükségleteket, mint a munka és család egyensúlyának támogatása, figyelembe kell venni és be kell építeni a humán-erőforrás rendszerbe. Az ezzel kapcsolatos döntések azonban összhangban a munkavállalói célokkal, szükségletekkel és a vállalati érdekekkel a vezetőség kezében van.

Vagyis a humánerőforrás menedzsment egyfajta közvetítő szerepet lát el a rendszer szereplői között (munkáltató és munkavállaló között), érdekeket képvisel, tárgyal, információt közvetít, és ha kell, lobbizik. Koordinálja a családbarát eszközök megvalósulását, de mindig szem előtt tartja, hogy ezek végrehajtása és működtetése elsősorban a vállalati érdekeknek megfelelően kell történnie, összhangban a vállalat hosszú távú célkitűzéseivel és figyelembe véve a környezeti kihívásokat.

A vezetők szerepe a munka és család egyensúlyának kérdésében igen összetett: egyrészt, mint a bevezetés és a megvalósítás döntéshozói szerepelnek másrészt, mint maguk is érintettek a kérdésben azaz, mint a konfliktusok aktív szereplői vannak jelen a modellben. Kérdés azonban, hogy a kettős szerep miként formálja a családbarát törekvéseket és akaratot. Ugyanakkor, mint korábban utaltam rá, a döntéshozók a családbarát politika megvalósítása előtt számos érvet és ellenérvet megvizsgálnak a tekintetben, hogy megvalósítsák, avagy elvessek a koncepciót.

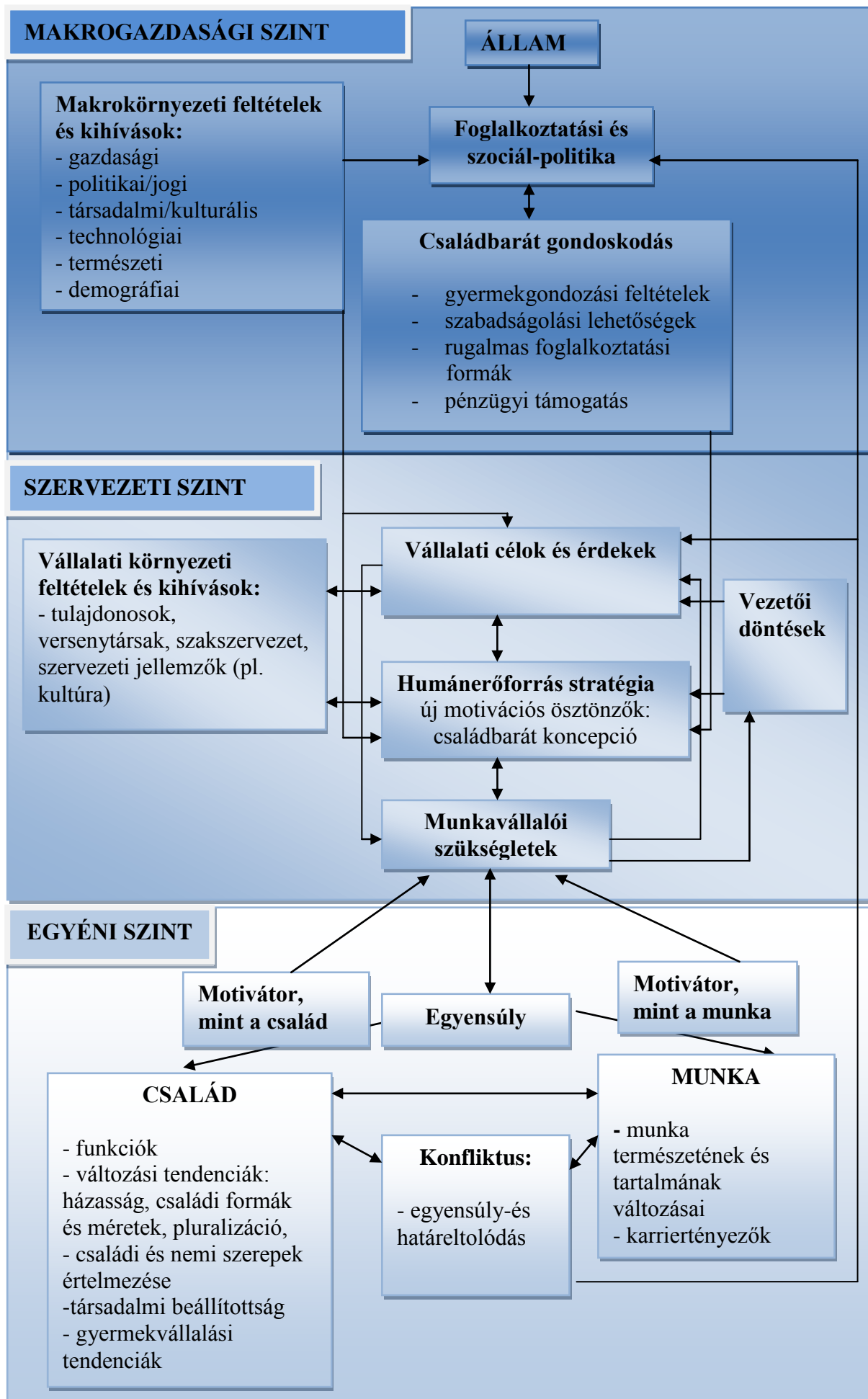
Habár a vállalat humánerőforrás stratégiájában helyet kap a családbarát koncepció, de kiteljesedését csak a támogató vállalati kultúra jelenléte, avagy olyan kezdeményező kultúra megléte segítheti elő, ahol e koncepció elemei beépülhetnek, illetve összhangban működhetnek a többi kultúraelemmel.

Azonban a szervezeti humánerőforrás stratégiának, mint utaltam rá, nemcsak a szervezeti tényezőkkel és célokkal kell összhangban működnie, de a stratégiára hatással vannak a makrokörnyezeti tényezők is, többek között az adott demográfiai, jogi, politikai, gazdasági, technológiai környezet. Ezen környezeti hatások, valamint a munka és család összeegyeztetéséből származó konfliktus általános tendenciaként történő megjelenése arra készteti az államot, hogy valami módon lépjen fel a kérdést illetően.

Különösen azért, mert ezek a tényezők hatással vannak egy adott ország foglalkoztatás, szociál- és akár egészségügyi politikájára, és így közvetetten a versenyképességére is. Ennek köszönhetően a családbarát szemlélet megjelenhet egy adott ország foglalkoztatás és szociál-politikájában, és ezek a kezdeményezések és intézkedések, mintegy iránymutatásként és keretül szolgálnak a szervezetek specifikus családbarát szemléletének, amely így, habár képvisel egyfajta egységes szellemiséget, ugyanakkor a szervezetek saját adottságaiknak köszönhetően egyedi jelleget is kölcsönöz a családbarát gyakorlatoknak.

A továbbiakban tehát a modell minden változójának részletes leírása következik az egyes szinteknek megfelelően, majd a modellhez kapcsolódó hipotézisek, az ezeket bizonyító statisztikai módszerek és összefüggések bemutatására kerül sor.

4. ábra: A családbarát koncepció többszintű modellje



3. A CSALÁDBARÁT KONCEPCIÓ TÖBBSZINTŰ MODELLJE

3.1. A családbarát koncepció tényezői az egyén szintjén: a család és a munka, mint az emberi élet két meghatározó eleme és mozgató rugója

Jelen fejezetben az egyén szintjén vizsgálom meg mind a család, mind a munka fogalmát, az egyén életében betöltött szerepét, és e két igen fontos területen egymással szemben fellépő korlátokat, amelyek konfliktust eredményeznek az ember életében. Ezen konfliktusok leküzdésének eszköze lehet a családbarát koncepció, amely megjelenését és jellemzőit a későbbiekben a szervezeti és a makrogazdasági szinten vizsgálom majd meg.

3.1.1. A család

Miután a család az emberi élet egyik meghatározó eleme, így a családi élet elsőrendű hatást gyakorol az egyén személyiségére, életvitelére és munkájára. A család jelentőségét minden korban meghatározónak tekinthetjük, ezért napjainkban sem kérdőjelezhető meg a fontossága és az egyén munkájára gyakorolt hatása különösen, hogy az életminőség kérdése egyre nagyobb hangsúlyt kap. Érdekes tehát röviden megvizsgálni, hogy a család milyen szerepet tölt be a társadalomban, milyen változásokon megy keresztül, és ezek a változások milyen következményekkel járnak.

3.1.1.1. A család fogalma, funkciói

A család az emberiség múltjának, jelenének és valószínűsíthetően jövőjének is az egyik kiemelkedő, és az ember életét az egyik legjobban meghatározó és befolyásoló társadalmi intézmény. A család megfogalmazására számos igen összetett és szemléletes definíció született az idők során, amelyek általános érvényű meghatározást próbálnak adni a család fogalmára.

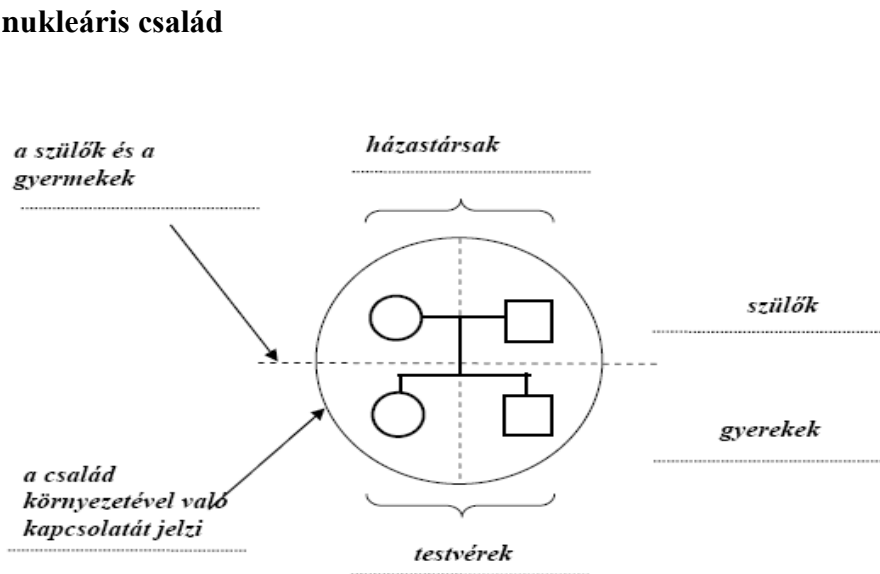
Giddens (2008) családnak az emberek olyan csoportját tekinti, akik közvetlen rokonsági kapcsolatban vannak egymással, valamint a családban élő felnőttek végzik a gyermekek gondozását.

Harcsev (1962) komplex definíciót fogalmaz meg és a családot olyan házasságon alapuló és bizonyos történetileg meghatározott szervezettel rendelkező, kis társadalmi csoportként értelmezi, amelyben az összetartó erő a rokonság, a lakóhely, az életmód közössége, továbbá

a kölcsönös erkölcsi felelősség, amelynek fennmaradását a lakosság fizikai és szellemi újratermelésének társadalmi szükséglete determinálja.

Én leginkább Andorka Rudolf (1997) megfogalmazásával tudok azonosulni, aki a családot szociológiai értelemben olyan együtt élő kiscsoportnak véli, amelynek tagjai házassági kapcsolatban, vagy vérségi kötődésben vannak egymással.

A családoknak azt a formáját, amelyben két felnőtt él közös háztartásban saját, vagy fogadott gyermekükkel a szociológia nukleáris családnak nevezi. Az alábbi ábra a nukleáris család szerkezetét és a családban szereplők egymáshoz és a környezethez való viszonyát ábrázolja:



Forrás: Bodonyi-Busi-Hegedűs-Magyar-Viszely: Család, gyermek, társadalom. Bölcsész Konzorcium, 2006. 10. oldal

Ha a szűk családtagokon kívül más rokonok is élnek ugyanabban a háztartásban, illetve igen szoros, állandó kapcsolatban állnak a családtagokkal, akkor kiterjesztett családról beszélhetünk. A családra tehát igen sokféle megközelítés létezik, így nem csodálkozhatunk azon, hogy a különböző tudományok is gyakran másfajta értelmezéssel látják el az egyes családfajtákat.

Andorka Rudolf (1997) Bevezetés a szociológiába című alapművében rávilágít arra, hogy például a statisztika, avagy a néprajz más, és másfajta definíciót ad. Így például a 2005-ös mikrocenzus vizsgálatánál a statisztikai értelemben vett családon a házastársi vagy élettársi, illetve a vérségi kapcsolatban élők legszűkebb körét tekintették. A magyar meghatározás az Egyesült Nemzetek ajánlásának felel meg, azaz a család ebben az értelmezésben a házastársi család mag, akik egy közös háztartásban élnek (Cseh-Szombathy, 1979). Ezzel szemben a

néprajztudomány már tágabb értelmezést használ. Balassi-Ortutay (1980) néprajztudományi írásában kihangsúlyozza, hogy terjedelme szerint a néprajzban jelölt nagycsalád három, esetleg több generáció együttélését jelenti egy telken, közösen gazdálkodva, patriarchális rendszerben.

A család számos, a társadalom számára nélkülözhetetlen funkciót tölt be. A kutatók többféle funkciót különböztetnek meg, amelyek közül most következzenek néhány a teljesség igénye nélkül. Az egyik ilyen alapfunkció a gazdasági, amelyen belül a termelési funkció szerepe napjainkban fokozatosan háttérbe szorult és egyre inkább előtérbe került az elosztás kérdése.

A fogyasztási funkció, hasonlóan a termeléshez, lassan kiszorult a családok köréből. Ezzel párhuzamosan viszont hangsúlyosabbá vált a családtagok egymás iránti érzett érzelmei és az intimitás (Giddens, 1992).

A család további egyik legmeghatározóbb feladata a reprodukció, amely a gyermekvállalást, gondozást hivatott magában foglalni, amely nemcsak a gyermekről való fizikai és materiális gondoskodást, de a szocializációhoz szükséges pszichológiai feltételek megteremtésének a biztosítását is jelenti (Vajda, 2005).

Ezzel pedig eljutottunk a család igen fontos funkciójához, a szocializációhoz. Orville G. Brim (1969) meghatározása alapján a következőképpen fogalmazható meg a szocializáció lényege:

„A szocializáció az embert érő hatások, az ezekre való reakciók, visszahatások egész folyamatát jelenti, amelynek során az egyén megszerzi azt a tudást, azokat a gyakorlati ismereteket, amelyek alkalmassá teszik arra, hogy többé-kevésbé hatékonyan vegyen részt az egész társadalom, illetve az egyes társadalmi csoportok életében” (hivatkozik: Cseh-Szombathy, 1979, 36. o.).

A szocializációt tehát egyfajta tanulási folyamatként értelmezhetjük, amely során az egyén a társadalomból érkező információkat befogadja, feldolgozza, elraktározza és alkalmazza úgy, hogy minél jobban megfeleljen a társadalmi elvárásoknak.

Végezetül érdemes még megemlíteni a családok segítő–támogató funkcióját (Vajda, 2005). E funkciójukban a családok igen sokrétű feladatokat látnak el, így többek között a tagjaiknak lelki és anyagi támogatást, háttérrel biztosítanak, segítséget nyújtanak, lehetőséget teremtenek a pihenésre, stb.

3.1.1.2. A családösszetétel változása, a családi életformák pluralizálódása

A családi életformák pluralizálódása azt jelenti, hogy a házasságban élő szülőből és gyermekekből álló hagyományos családtípusok mellett napjainkban egyre nagyobb számban fordulnak elő olyan családformák, amelyek eltérnek ettől a hagyományos formától, az egyénnek ugyanis lehetősége van a szabad választásra, így ilyen például az együttélések gyermekkel, vagy gyermek nélkül, a szingli életmód, stb. (Andorka, 1997). Vaskovics (2002) rámutat arra, hogy a leghagyományosabb családmintákat a mai napig a déli országokban és Írországból találjuk, ahol viszonylag ritkábbak a válások, és az együttélések sem igazán jellemzőek. Ezzel szemben viszont a skandináv országokban a házassági papír nélküli együttélés igazi társadalmi intézménnyé alakult.

Az élettársi kapcsolatban élők arányában azonban nem kiegyensúlyozottak az Európai Unió tagországai. Míg például a skandináv országokban, Franciaországban igen gyakori az élettársi forma, addig a hagyományokat és vallási normákat mai napig is szigorúan ápoló országokban így például Írországból, Lengyelországból, Olaszországból kevésbé elterjedt. A rendszerváltó uniós országokban (Spéder, 2005) sem túl magas az élettársi kapcsolatok aránya igaz, ezek az országok nem tekinthetők a kérdést illetően egységesnek, miután például Észtországban az egyik legmagasabb az együttélések aránya, miközben Szlovákiában az egyik legalacsonyabb.

A házasságkötés csökkenő tendenciáját támasztják alá az Eurostat statisztikái is, amelyek szerint a XXI. század első évtizedének közepére már kevesebb, mint 5 házasság jutott 1000 lakosra az Európai Unió 25 országában, szemben az 1970-es adatokkal, amikor is ugyanennyi lakosra még 8 házassággal lehetett számolni. Ezzel párhuzamosan viszont nőtt a házasulandók átlagos életkora. Míg 1980-ban a férfiak az első házasságukat átlagosan 26 éves korukban kötötték, addig például 2004-ben, már 30 évesen. A nők esetében is hasonló tendenciákkal lehet számolni, miután 1980-ban átlagosan 23 évesen mentek először férjhez a nők, addig 2004-ben már 28 év volt a nők esetében az átlagos életkor az első házasságkötéskor.

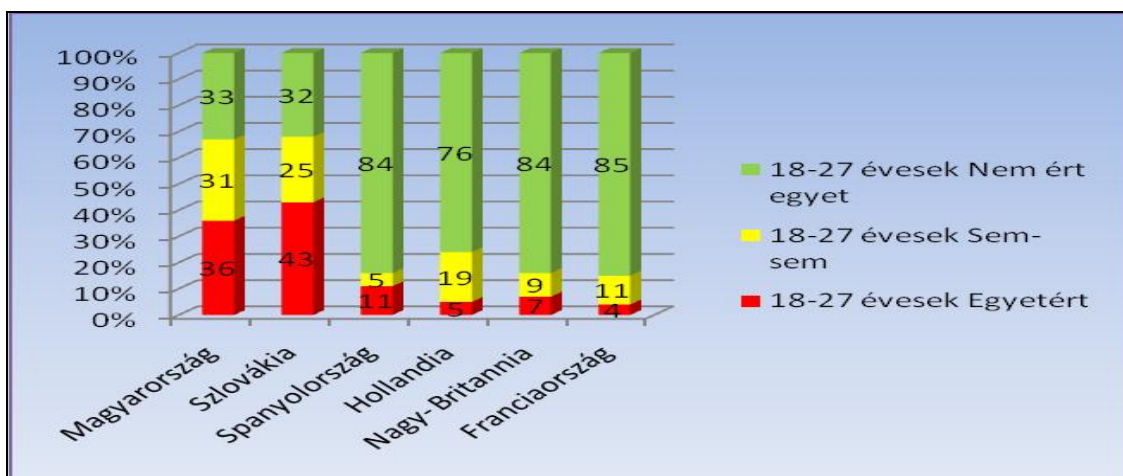
3.1.1.3. A családi szerepek értelmezése és változása különös tekintettel a hazai családokra

A férfiak és a nők hagyományos értelemben vett, és társadalmilag elvárt szerepei az utóbbi időben jelentős változáson mentek keresztül, és ennek hatásai megmutatkoznak a már korábban említett hagyományostól eltérő családformák növekvő számában is. A mai társadalomban már a nők esetében ugyanúgy megjelennek a maszkulin tulajdonságok és

feladatok, mint ahogy a férfiak esetében a femininek. Míg a 20. század elejéig a tradicionálisnak tekinthető szerepminták voltak a legelterjedtebbek, azaz a nők, mint a családi tűzhely őrzői és az anyai szerepek beteljesítői voltak jelen a családokban, addig a férfiaknak a hagyományos családfenntartó szerep jutott. Napjainkban azonban a nők és a férfiak hagyományos szerepei fokozatosan kibővülnek, így például míg a nőknek korábban csak a háztartás és a gyermekgondozás területén kellett bizonyítaniuk, ma már a női foglalkoztatással új területeken is helyt kell állniuk. Az úgynevezett modern szerepfelfogások szerint a nemi szerepek nyitottabbá váltak, azaz a háztartási teendők csakúgy, mint a pénzkereső tevékenység, egy párkapcsolatban a felek alkujának az eredménye lehet (Blaskó, 2005).

Tény azonban, hogy a hagyományos nemi szerepek átértékelődésével kapcsolatban Európa nem tekinthető homogén egységnek. Az európai országok hagyományos szerepekkel kapcsolatos véleménykülönbségét jól igazolta az International Social Survey (ISSP) 2003-as összehasonlító vizsgálata, amely során „A férj feladata a kenyérkeresés, a feleség feladata, hogy ellássa a háztartást és családot.” állítással, különösen nagy arányban, a vizsgálatban résztvevő rendszerváltó országok értettek egyet. Az alábbi ábra a kutatás egyes eredményeit mutatja a 18-27 éves korosztály esetében:

6. ábra: Az állításra vonatkozó vélemények megoszlása (%)-ban a 18-27 éves korosztály esetében



Forrás: Tárki adatbank, 2003

A grafikonról jól leolvasható, hogy hazánk az igen konzervatív felfogást képviseli a kérdésben már a fiatal korosztály esetében is. Annak a korosztálynak a tekintetében, amely még előtte, vagy már benne van a gyermekvállalás időszakában.

Míg a nyugat-európai országokban a hagyományos nemi szerepek tekintetében inkább a modernizációs szemlélet az elterjedtebb, addig Magyarországon az emberek nemi szerepekkel kapcsolatos attitűdjei inkább a hagyományos patriarchális jelleg vonásait mutatják, miközben gyakran az egyének kénytelenek a modern felfogás szerint élni, és annak megfelelni.

E disszonancia különösen a nőkre jellemző, és azon belül is a gyermekes nők helyzetét nehezíti meg mind a családban betöltött szerepeik teljesítésében, mind pedig a munka világában elvárt feladataikat illetően. A hazánkban végzett számos kutatás, amely a munka és család, illetve a munka és nő témakört járta körül azt látszik igazolni, hogy a szocializmusban elvárt dolgozó nő és családanya együttes megvalósíthatósági ideálját nemcsak a rendszerváltás előtt, de a rendszerváltás után is a nők szkeptikusan kezelik, és nehezen tudják megvalósítani. Különösen azért, mert a kutatások (1974, 1978, 1991, 2000, Pongrácz Tiborné, S. Molnár Edit) rávilágítanak arra, hogy a magyar nőkre és anyákra kimondottan jellemző a családcentrikus beállítottság, amely nemcsak az idősebb, de a fiatalabb korosztályú nők esetében is elfogadott nézet és hangsúlyos tendencia.

Blaskó Zsuzsanna (2005) kutatásai ugyanakkor kimutatták, hogy 2002-re mind a két nem esetében valamelyest erősödött az a nézet, hogy a nők „természetes igénye lehet a munkavállalás”, amely nem feltétlenül van negatív hatással a családra. Miközben a családok anyagi helyzete hazánkban nem engedheti meg, hogy a nők ne dolgozzanak, és ne járuljanak hozzá a családi költségvetéshez fizetésükkel, ugyanakkor a rendszerváltást követően a hagyományos nemi szerepek elfogadottsága tovább erősödött. Nagy Ildikó (2001) kutatásaiból kitűnik, hogy a családokban leginkább a nők végzik a főzést, a mosást, a takarítást, miközben a kerti munkából és a háztartási gépek javításából erőteljesebben kiveszik a részüket a férfiak. Ugyanakkor Falussy Béla (2005) egyik tanulmányában kihangsúlyozza, hogy hazánkban a dolgozó férfiak sokkal kevesebb időben és arányban vesznek részt a házi munkában különösen a főzésben, a mosogatásban és a takarításban, mint a skandináv társaik, ahol igen erősen él a modernizációs felfogás szemben a hazai tradicionális szemlélettel.

3.1.1.4. A gyermekvállalás tudományos megközelítései, megítélése és a tényleges helyzet

A gyermekvállalásnak többféle tudományos magyarázata létezik, amelyek más-más szempontok alapján közelítenek a kérdéshez.

A már korábban tárgyalt demográfiai átmenet teóriája úgy véli, hogy a szocio-gazdasági fejlődésnek köszönhetően, így például napjaink javuló egészségügyi szolgáltatásai révén,

először a halálozási mutatók csökkentek, majd egy új egyensúlyi állapot megvalósulásaként csökkentek a fertilitási mutatók is. Ez a tendencia a fejlett országokra jellemző, amelyek egy tradicionális társadalomból alakulnak át modern társadalmakká. Míg az előző esetében a magas halálozási és születési szám dominál, addig az utóbbinál pont ellenkezőleg az alacsony halálozási és születési szám a jellemző.

A gyermekvállalás közgazdasági megközelítése a gyermekvállalást a racionális döntések szerint értelmezi. Ez a megközelítés azon alapszik, hogy amikor az emberek gyermeket vállalnak, akkor számba veszik azokat a szociális és pszichológiai örömeket, amit a gyermek adhat, szemben azokkal a gazdasági költségekkel, amelyet egy gyermekvállalás és felnevelés idézhet elő. Spéder Zsolt (2001) egyik tanulmányában továbbgondolva az elméletet úgy véli, hogy a háztartások jövedelmének emelkedésével csökken a gyermekkel járó kiadások háztartásra vonatkozó költségvetési terhe. Véleménye szerint a gyermeknevelés során felmerülő egyéb költség a nők munkába történő állása, miután otthonlétük során átmeneti, vagy tartós jövedelem-kiesés jelenik meg a háztartásokban. Minél nagyobb jövedelemtől kell tehát a nőknek ez időben lemondani, annál inkább megfontolják a gyermekvállalást, illetve annál érdekelttek abban, hogy újra munkába álljanak. Természetesen ezt a tartós jövedelem-kiesést kompenzálhatják bizonyos mértékben az államtól kapott juttatások, amíg az anya otthon van.

A kockázattól tartózkodás elmélete kapcsolódva a racionális döntések megközelítéséhez abból indul ki, hogy azok a befektetések és költségek, amelyek a gyermekvállalással kapcsolatosak ténylegesen csak a jövőben jelentkeznek, vagyis a gyermekvállalásról szóló döntésnél ezek a tényezők bizonytalanok (McDonald, 1996). Így azok a szülők, akik úgy vélik, hogy a jövőjük bizonytalan, legyen szó akár a jövedelemtől vagy a partnerkapcsolatukról, hajlamosak lemondani a gyermekről, vagy elhalasztani a gyermekvállalást.

A poszt materialista értékek elméletének középpontjában az általános értékek megváltozása áll azaz, az individualizmus erősödése, a liberalizmus térnyerése, a tradicionális szabályok csökkenése, amelyek eredményezik a már korábban leírt folyamatokat, így a családformák pluralizálódását, a válások számának növekedését, a házasságok számának csökkenését és a születések visszaesését.

Végezetül a gazdasági krízis hipotézise különösen a poszt szocialista országokban bekövetkező népességfogyásra ad magyarázatot, amely szerint ezekben az országokban lezajló gazdasági visszaesés az oka, hogy a párok véglegesen, avagy időlegesen lemondjanak a gyermekről (Macura, 2000, hivatkozik rá Husz, 2006).

3.1.2. A munka

Nem vitatható az a tény, hogy a család mellett a munka tölti ki életünk nagy részét, így kiemelt fontosságú szerepet tölt be mindannyiunk számára. Legyen szó akár fizikai, vagy szellemi munkavégzésről a tevékenység iránti vágy, az önmegvalósítás kiteljesedése, a munkavégzés során megvalósuló és lezajló tanulási folyamat lehetősége mindenki számára számos örömet, kihívást, megelégedettséget, ám ugyanakkor buktatókat, veszélyt, kudarcot is rejteget.

Ahogy Camus fogalmaz (hivatkozik rá Ternovszky, 2005): „Munka nélkül az egész élet elrohad. De ha a munka lélektelen, akkor az élet megmerevedik és elhal.”⁶

Miután napjainkban a munka fogalma, tartalma a korábbiakhoz képest átalakuláson megy keresztül, így mindenképpen fontos röviden megismerni, hogy milyen szerepet tölt be az életünkben.

3.1.2.1. A munka fogalma, szerepe és tartalma az egyén életében

Míg korábban a munka fogalmán alapvetően az anyagi, a fogyasztási javak és szolgáltatások előállítását tekinthettük a termelésre fókuszálva, addig mostanában előtérbe kerülnek azok a hatások is, amelyeket a munkavégzés gyakorol a munkavégzőre (Rimmler, 1999), azaz a figyelem egyre inkább az egyén fejlődésére is koncentrálódik.

Ezen a véleményen van Robert Castel is (1996), aki úgy véli, hogy napjainkban egyre inkább hangsúlyos a specifikus munkafogalom, amely egy olyan új típusú tevékenységet takar, amely már épít a munkavégző kvalitására is, így a fogalom kiterjed a munkán keresztüli önkifejezésre is.

E változási tendencia elsősorban a technikai fejlődésnek, és ez alapján a szakértelem felértékelődésének köszönhető. Miután a technikai fejlődés és a munka egymásra kölcsönös hatást gyakorolnak, hiszen a technikai fejlődés a munka révén valósul meg, így a munka társadalmi értéké is alakul (Jean Baptise de Foucauld, 1996).

Az új értelmezések ellenére a munka motiváló hatása igen jelentős befolyással bír továbbra is az életünkre. A motiváció kapcsán számos elmélet született, amely a munkát, illetve az alkotás iránti vágyat jelentős motivátorként értékeli. Habár a későbbiekben szó lesz

⁶ Dr. Ternovszky Ferenc (2005): Munka, nők (férfiak), család. Munkaügyi Szemle, 2005. szeptember, 15. oldal

részletesen a motivációról, most csak érintőlegesen nézek meg két olyan modellt, amelyekben a munka, mint motiváló tényező helyet kap.

Ilyen többek között a Maslow-féle szükséglet hierarchia, amely egy része kitér a szeretetre, mint a másokhoz tartozás szükségletére, ez pedig az életünkben a család, a valahova tartozás, a társas kapcsolatok iránti igény szükségletét rejt magában.

Ugyanakkor legmagasabb rendű szükségletként jeleníti meg az önmegvalósítás szükségletét, azaz az önkifejezés, az önkiteljesedés, az alkotás iránti vágy jelenlétét igazolja e szükséglet, amely intenzitása különböző az egyéneknél. Az alábbi ábra a Maslow-féle szükséglet hierarchiát mutatja be:

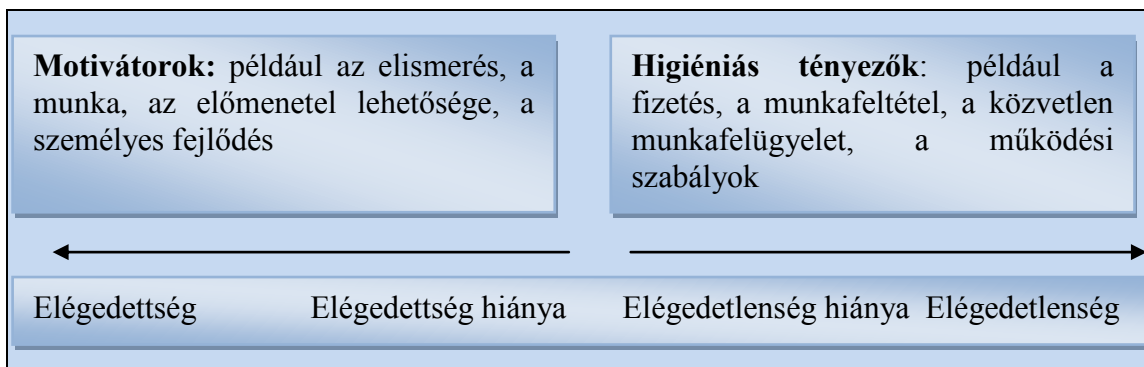
7. ábra: A Maslow-féle szükséglet hierarchia



Forrás: Nemes Ferenc (1999): Motiváció és vezetés. Munkaügyi Szemle, 1999. április 17. oldal

Herzberg kéttényezős modelljének alapját a munkával való elégedettség tényezői adják. Ez alapján két tényezőtípust lehet megkülönböztetni, az egyik a higiéniai tényezők, míg a másik a motivátorok. A higiéniai tényezők a külsődlegesnek nevezett motivációs tényezők (ilyenek például a munkafeltételek, a fizetés és biztonság, a munkafelügyelet), amelyek ha nem megfelelőek, akkor az alkalmazottak elégedetlenek, szemben azzal, amikor megfelelőek, akkor az egyén nem elégedetlen. A motivátorok esetében beszélünk benső motivációs tényezőkről (ilyenek például a teljesítmény, az elismerés, a munka tartalma, a személyes fejlődés), amelyek hiányában az egyéneknél az elégedettség hiánya lép fel, meglétük esetében viszont az elégedettség. Herzberg-modelljét az alábbi ábra szemlélteti:

8. ábra: Herzberg kéttényezős modellje



Forrás: átdolgozás: Bakacsi Gyula (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 90. oldal alapján

A munkával való megelégedettség azért is különösen fontos mert, ahogy Judge & Ilies (2004), és Sumer & Knight (2001) kiemeli, ez hatással lehet, és előmozdíthatja az étellel kapcsolatos elégedettségünket is.

Tény, hogy napjainkban nemcsak a munka értelmezése, de a munka világa is nagymértékben eltér a korábbiaktól.

Juhász Márta (2009) egyik tanulmányában azokat a különbségeket gyűjtötte össze, amelyekben a munka természete változott az idők folyamán. Kiegészítve saját meglátásaimmal ezek a fontosságuktól függetlenül a következők lehetnek:

- A munka tartalma, jellege összetettebb lett a korábbiakhoz képest, ez pedig nagyban köszönhető a technológiai modernizációnak, az egyéni értékrendek fejlődésének és komplexitásának, valamint a globalizációs kihívásoknak.
- Az együttműködés és a teamunka kiteljesedése megnőtt, ugyanakkor kiemelendő, hogy így gyakoriságuk is folyamatosan növekszik.
- A szociális empátia fontossága felértékelődött, amely tendencia különösen fontos témánk szempontjából. Ez a hangsúlyváltás mind az egyéni, mind a szervezeti (társadalmi felelősségvállalás), és mind az állami szinten (szociális gondoskodás) is jelentkezik.
- A technológiák működtetésére és fejlesztésére alkalmas tudás és kompetencia fontossága felerősödött, így a tudás értékének felértékelődése zajlik.
- Az idő szerepe hangsúlyosabbá vált, állandó versenyfutás van az idővel (és a versenytársakkal).

- A mobilitás nagyobb mértékű. Ez elsősorban mind az áruk, a személyek, a szolgáltatások áramlásának szabadságát jelenti.
- Az előzőből következik, hogy ritka az egy munkahelyen egész életen át megvalósuló karrier, az egyének életük során szinte 5-8 évente keresnek új helyet és kihívásokat maguknak.

A fenti megfogalmazott tendenciák mellett érdemes kitérni még egy jelenségre, amely napjainkban igen gyakori a munka világában, ez pedig a nemek és a nemi szerepek kezelése a munkahelyeken. Nguyen Luu Lan Anh Gutek 2005-ös tanulmányában hosszasan elemzi, hogy a nemeket érintve a munkaerőpiacon mind egy horizontális, azaz foglalkoztatási, mind pedig egy vertikális szegregációnak lehetünk tanúi.

A horizontális szegregáció elsősorban azt jelenti, hogy vannak kimondottan nőies és férfias foglalkozások, és a nőies pályákra jellemző, hogy kevesebb fizetésű, kisebb megbecsülésű, és alacsonyabb szintű karrier-lehetőségeket kínálnak.

A vertikális szegregáció során viszont a férfiak és a nők nemcsak eltérő foglalkozásokban dolgoznak, de különböző pozíciókban is vannak foglalkoztatva, erre utal közvetetten a Wall Street Journal 1986-ban megjelenő írása, amely üvegplafon elnevezéssel illette azt a köztudatban élő, és gyökerező akadályt, hogy a nők csak bizonyos pozíció szintig tudnak eljutni egy szervezetben belül.

Nguyen Luu Lan Anh Gutek (2005) úgy véli, hogy a munkahelyi szegregációhoz hozzájárul többek között a nemek tényleges képzettségbeli, pszichológiai és viselkedésbeli különbsége, a nemi sztereotípiák, valamint a szervezeti strukturális tényezők is.

A nemi megítélések mellett további kutatások születtek a munka világában, amely a munkavállalók családi kötöttségeihez kapcsolható sztereotípiákat vizsgálta. Ez alapján a dolgozó családok férfiakat sokkal pozitívabban értékelték, mint a családok női dolgozókat. Arról nem is beszélve, hogy a családok munkavállalók megítélése sokkal negatívabb, mint a nem családoké (Fuegen-Biernat-Haines-Deaux, 2004).

Látható tehát, hogy mai felgyorsult világunkban a munka természete, jellege és tartalma is sokat változott. Ugyanakkor Betcherman and Lowe (1997, hivatkozik rájuk Val Kinjerski és Berna J. Skrypnek, 2006) kihangsúlyozza, hogy a munka természetének változása odavezetett, hogy ma már a munkakörülmények sokkal bizonytalanabbak, mint korábban, ez pedig negatívan hat a munkavállalók moráljára és lojalitására.

Ennek hatására jelennek meg olyan hatások az egyén életében, mint például a stressz, avagy az elégedetlenség a munkával és a családdal kapcsolatban. Miközben a korábban tárgyalt

motivációs modellek is rámutatnak arra, hogy az egyének keresik a megvalósulási lehetőséget, a kiteljesedést a munkában, amely sikere esetén elégedettséget érezhet a dolgozó. Fontos, hogy a szervezet segítsen abban, hogy a dolgozók megtalálják azokat a személyes célokat és érdekeket, amelyek megadják az egyén számára a munka igazi értelmét és így növeljék elkötelezettségüket.

Hiszen már a korai kutatások is kimutatták (Mowday, 1979, Sacndura-Lankau, 1996), hogy a munkával történő elégedettség és a szervezeti elkötelezettség között pozitív korreláció van, éppen ezért nem mindegy, hogy hogyan viszonyulnak a kérdéshez a szervezetek.

Ugyanakkor a munkával kapcsolatos elégedettséget, az önkifejezés iránti vágyat, a munka öröme nagyban elhomályosítja egy napjainkban igen jellemző, a munkával kapcsolatos, de munka és család összeegyeztetését igen súlyosan érintő jelenség az úgynevezett „munka-alkoholizmus”.

Ezt a jelenséget Spence és Robbins (1992, hivatkozik rájuk, Russo és Waters, 2006) úgy definiálta, mint egy olyan viselkedési sémát, amelyet a munkába történő magas szintű pszichológiai részvétel, a munkához kapcsolódó magas szintű belső drive-k, és alacsony, vagy magas szintű munkához köthető élvezet jellemez.

Spence és Robinson a 90-es években három dimenzió mentén (a munkarészvétel, a munka hajtóereje, a munkaélvezet), klaszteranalízis segítségével 6 típusát különböztette meg a munkásoknak, amelyeket az alábbi táblázat szemléltet:

1. táblázat: A dolgozói típusok Spence és Robbins megközelítése alapján

Munkavállalói típus	Drive	Munkaélvezet	Munkarészvétel
Munka-alkoholista	Magas	Alacsony	Magas
Lelkes munka-alkoholista	Magas	Magas	Magas
Munkarajongó	Alacsony	Magas	Magas
Kipihent munkavállaló	Alacsony	Magas	Alacsony
Elégedetlen dolgozó	Magas	Alacsony	Alacsony
Nem bevont dolgozó	Alacsony	Alacsony	Alacsony

Forrás: James A. Russo-Lea E Waters (2006): Workaholic Worker Type Differences in Work-Family Conflict. Career Development International, 2006. vol.11. No.5. 419. oldal

A dolgozók e három dimenzió alapján történő klaszterezését az idők során több kutató is megkérdőjelezte. Így például Burke (1999) ausztrál pszichológus, aki úgy vélte, hogy

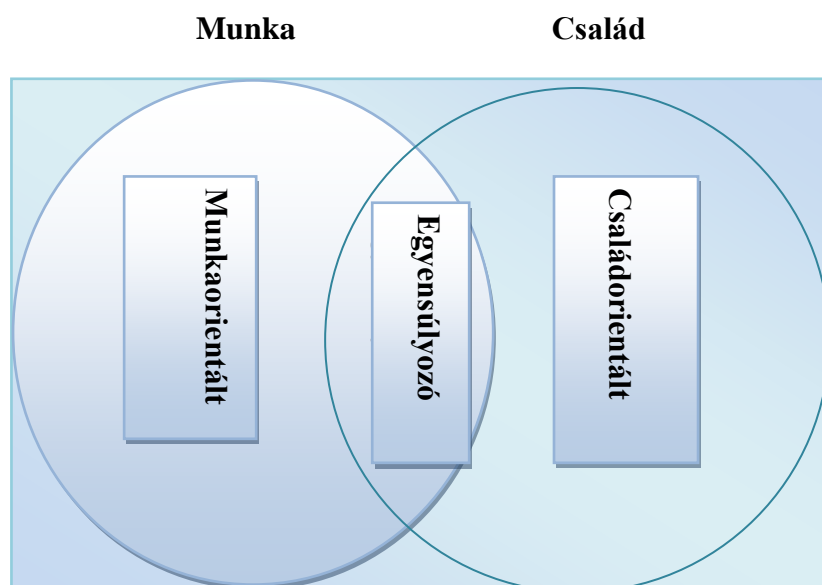
kutatásai során azoknak a dolgozóknak az esetében, akik csak a munkarészvétel szintjében különböztek egymástól, nem volt tapasztalható jelentős eltérés a következő szempontokban: munka-elégedettség, karrier lehetőségek és megelégedettség, kilépési szándék, pszichoszomatikus tünetek, fizikális egészség, emocionális egészség, elégedettség a családdal, a rokonsággal és a közösséggel kapcsolatban. Így Burke ez alapján azt feltételezte, hogy e tekintetben a munkarészvétel szintje szükségtelen magyarázó tényező.

Ugyanakkor a munka-alkoholizmus egy igen összetett probléma, amely kutatások alapján igazolható, hogy egyrészt csökkenti a dolgozói jó közérzetet, és növeli a stresszérzést. Ahogy Russo és Waters (2006) utal rá, bár még nem bizonyított, de növelheti a munka–család konfliktust. A továbbiakban ezt a témához kapcsolódó konfliktust tekintem át röviden, amely különösen hatással lehet az egyén mentális és fizikai közérzetére.

3.1.3. A munka és család összeegyeztetésének hiányából fakadó konfliktus

A munka és család összeegyeztetése során sohasem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az emberek különbözőek. Valakinek a munka, a karrier jelenti az életét, mások inkább a családjukat részesítik előnyben, míg megint mások próbálnak mindkettőnek megfelelni. Ezek a különbségek mindenképpen hatással lehetnek egy szervezet családbarát szemléletére. Az alábbi ábra az egyének általam meghatározott besorolását mutatja a munka és a család fontosságát illetően:

9. ábra Az egyének csoportosítása a munka és a család fontossága alapján



Forrás: saját ábra, A családbarát koncepció szervezeti bevezetése (2008) 178. oldal

A fenti ábrával azt szerettem volna szemléltetni, hogy az emberek egy részének a munka jelent mindent az életben. Általában ezek azok a munkavállalók, akik még nem rendelkeznek családdal, egyedülállók, és a karrierben találják meg saját magukat, illetve azok, akik a munkájukkal szemben előtérbe helyezik a családjukat.

A másik véglet azok az egyének, akik számára viszont a családi élet foglalja el az életükben az első helyet, ők akár a karrierjüket is feláldozzák, csak megfelelő, kiegyensúlyozott családi harmóniát tudjanak maguk körül.

Végezetül én úgy hívom az egyensúlyozók, akik nap, mint nap szembekerülnek a munka és család összeegyeztetésének problémájával. Ők azok, akik a legtöbben vannak. Ezek az emberek egyrészt dolgozni szeretnének, vagy gazdaságilag szükség szerű számukra a munkavállalás, ugyanakkor emocionális szükségletükből következően vágnak a szeretetre, szükséges számukra a családi kötöttség is. E két terület között a mindennapi egyensúlyozás azonban igen fáradtságos és számos konfliktust rejt magában, amellyel vagy kevesebb, vagy több sikerrel próbálnak megküzdeni.

Az alapján, hogy hogyan választják el az egyének a munka és a család gyakran igen egybemosódó határait számos kutatás született (Edwardo Thard, 1999, Nippert-Eng, 1999, hivatkozik rájuk Glen Kreiner, 2006).

Glen Kleiner (2006) szerint ez alapján az embereket a következő csoportokba tudjuk sorolni. Az úgynevezett elválasztók azok a munkavállalók, akik ahogy csak lehet, különválasztják a munkájukat a családjuktól. Nippert Eng (hivatkozik rá Kleiner) kutatásai során azt találta, hogy azok az egyének, akik elhatárolják a munkájukat a családjuktól gyakran ezt olyan mértékben is megteszik, hogy különválasztják a két terület napirendjét, nem vonják be az egyik terület eseményeibe a másik terület szereplőit, stb.

Emellett létezik az egyéneknek egy másik csoportja is, akik megpróbálják a két területet integrálni, a közöttük lévő falakat lebontani. Nippert-Ert szerint ezek az úgynevezett integrátorok, akár a munkatársaikat is szívesen látják otthonaikban, vagy beszélnek a családi életükről a munkahelyükön, azaz megpróbálják a két területet minél inkább közelíteni.

Ugyanakkor abban, hogy a munka és a család közötti korlátok milyen feszesen húzódnak meg nagy szerepe van a munkahelyeknek is. A későbbiekben részletesen tárgyalásra kerül a családbarát politikát támogató vállalati kultúra, itt mindenestre annyit szeretnék megemlíteni hivatkozva Hochschild (1997), Kirchmeyer (1995) kutatásaira, hogy az egyes munkahelyek

különböző kulturális és technikai lehetőségekkel rendelkeznek a tekintetben, hogy elősegítsék a munkavállalók számára az integrációt, avagy a különválasztást.

Ez különösen azért is fontos, mert a munka és család konfliktusának kezelésében igen jelentős szerep juthat egy támogató vállalati kultúrának. De hogy valójában mit is jelent ez a konfliktus?

Greenhaus és Beutell (1985, hivatkozik rá Russo és Waters, 2006) szerint a munka és család konfliktusa úgy értelmezhető, mint egy olyan szituáció, ahol több tekintetben a munka és család kapcsán jelentkező nyomás egymással nem összeegyeztethető. A későbbiek ez a konfliktus típus kiterjedt olyan területekre is, amely nemcsak a családhoz kapcsolódik, de olyan szociális kötelezettségekhez is, mint például az iskola, vagy a templom, stb.

Kreiner (2006) hivatkozva Judge Colquit (2004) munkájára a munka és család konfliktusának előzményeit három kategóriába sorolja. Az elsőbe tartoznak azok az elvárások és kötelezettségek, amelyek megkövetelik például a mások iránti gondoskodást (például gyermek, idős hozzátartozó). A második kategóriában találhatóak például azok a pszichológiai okok, amely a szerepek kettősségéből és a munka nyomásából adódnak. Végül a harmadik kategóriába sorolhatók a szervezeti politika és környezet, ilyen például a vezetőség támogatása, a munkarend, stb.

Kreiner ugyanakkor kihangsúlyozza, hogy napjainkban a munka és család konfliktusával foglalkozó kutatások ezeken a szerkezeti elemeken valamelyest finomítottak. Így például a konfliktus forrása mellett (idő, feszültség, viselkedés) fontos a konfliktus iránya is, azaz a munkától a család felé, vagy pont fordítva a családtól a munka irányába. Éppen ezért a munka-család konfliktusának két formáját tudjuk ez alapján megkülönböztetni. Az első, amikor a munka érinti a családi életet (angolul WIF), a másik, amikor a családi élet van befolyással a munkára (FIW). Mindkét esetben a kutatók számos olyan tényezőt tudtak beazonosítani, amelyek hatással lehetnek a konfliktusra (így például a gyermekek életkora, száma, a családi támogatottság, a családi állapot, stb.).

Az előbb említett tényezők közül például a gyermekek száma úgy befolyásolja a konfliktust, hogy minél több gyermeke van valakinek, annál inkább megnöveli a családi kötöttségeket, miközben a gyermekek életkora fordítottan arányos, azaz minél idősebb egy gyermek, annál kevésbé igényli a gondoskodást (Adams, 1996, hivatkozik rá Boyar-Maertz-Mosley-Carr, 2008).

Emellett létezik a kutatásoknak e kérdésben egy új irányvonala is, amely kimondottan az otthon tárgykörét helyezi a vizsgálatokba, szemben a korábbi kutatásokkal, ahol a család jelent meg, mint társadalmi kategória. Azaz, ez a kutatási ág a területekkel, mint a munkával

és az otthonnal foglalkozik, nemcsak azokkal a társadalmi csoportokkal, akik ezeken a területeken dolgoznak és élnek.

A munka és család konfliktusának kérdése azért is került napjainkban a figyelem középpontjába, ahogy Boyar-Maertz-Mosley-Carr fogalmaz, mert ez a konfliktus kapcsolatba hozható például a munkahelyi magatartással, a hiányzásokkal, a munkahely korai elhagyásával, stb.

Hill (2001) emellett pozitív korrelációt talált a munka mértéke és a munka és család összeegyeztetésének nehézsége között. Azaz, minél jobban elfoglalt valaki, annál nehezebben tudja az összehangolást megoldani.

Ugyanakkor a konfliktus és a stressz egyik igen szélsőséges hatása, amikor az egyén fizikai, egészségi állapota is veszélybe kerül. Diane F. Halpern (2005) egyik tanulmányában a munkával kapcsolatos stresszt vizsgálta, amely véleménye szerint akkor lép fel az egyén életében, ha túlságosan sok munkája van a dolgozónak nem reális elvárásokkal, illetve, ha nem tudja összeegyeztetni a családi teendőit a munkájával. Halpern szerint kimutatták, hogy azok a vizsgált személyek, akik tartósan ki vannak téve ilyen munkahelyi stressznek, jobban megbetegszenek (például náthával), mint akik kevésbé. Gyakran előfordul, hogy a stressznek testi tünetei is fellépnek, illetve a stressz érzése kiégéshez vezethet. Ha a dolgozó lehetőséget kap, hogy csökkentett munkaidőben dolgozzon, avagy kivegyen szabadságot néha a családi teendőinek elvégzésére úgy, hogy közben tudja, hogy nem veszíti el az állását, így a stresszel járó kellemetlenségek elkerülhetők.

3.2. A családbarát koncepció szervezeti szintű megközelítése

Mint az előző fejezetben látható volt, az emberi életében mind a család, mind a munka igen jelentős befolyással bír, és gyakran egymással szemben állít fel korlátokat. Ezek a korlátok feszültséget és konfliktust teremthetnek az egyén hétköznapjaiban, amely rányomhatja bélyegét az ember munkavégzésére, jó közérzetére, társas kapcsolataira, stb.

Éppen ezért nem mindegy, hogy a családbarát politika kérdését hogyan kezelik a vállalatok, milyen eszközökkel lépnek fel a tekintetben, hogy segítsék a munkavállalóikat a munka és család összeegyeztetésének kérdésében. Ebben a fejezetben tehát a szervezetek szintjén megvalósuló koncepció bemutatására kerül sor.

3.2.1. A családbarát koncepció és az emberi erőforrás management kapcsolata

Mielőtt rátérnék a családbarát koncepció és az emberi erőforrás kapcsolatára érdemes megvizsgálni a szervezeteken belül az emberi tőke és az emberi erőforrás fogalmát, valamint a mai modern emberi erőforrás menedzsment értelmezését.

Tóthné Sikora Gizella (1997) szerint az emberi tőke a közgazdaság tudományban az egyik legnagyobb múltra visszavezethető kifejezés, amely nem véletlen, hogy számos közgazdász vizsgálataiban is szerepet kapott (például Marx, Say, Samuelson, Becker, Schultz).

Kőváry (hivatkozik rá Sikora, 28.o.) megfogalmazásában az emberi tőke: „a tudás, a tapasztalat, a szakismeret, a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része. Működtetése, fejlesztése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén, mind a szervezet részéről.”⁷

Sikora rámutat arra is, hogy az emberi tőke a fizikai tőkéhez hasonlóan működik, ám az előbbi társadalmi vonatkozása jelentősebb. Az emberi tőkével kapcsolatosan gyakran jelenik meg az emberi erőforrás fogalma is, amelyet egyes közgazdászok elkülönülten kezelnek az emberi tőkétől, míg mások párhuzamosan, akár felváltva használják a két fogalmat. Hasonlóan az emberi tőkéhez, az emberi erőforrás irodalma is igen széles körű. Az emberi erőforrás számos meghatározása közül én Gáspár László (2000) megfogalmazását tekintem az egyik legkifejezőbbnek. Az Ő értelmezésében az „emberi erőforrásokon értjük a népesség egészében felhalmozott értékteremtő képességek összességét”.⁸ E fogalmi meghatározás igen sokrétű, hiszen tartalmazza többek között, hogy:

1. Az emberi erőforrások megtalálhatóak a népességben.
2. Az emberi erőforrás felhalmozott erőforrás, amely egyrészt termelődik, másrészt jelentős értéket képvisel.
3. Az emberi erőforrások értéket is teremtenek, amelyek Gáspár szerint a következő értékrétegeket jelenthetik:

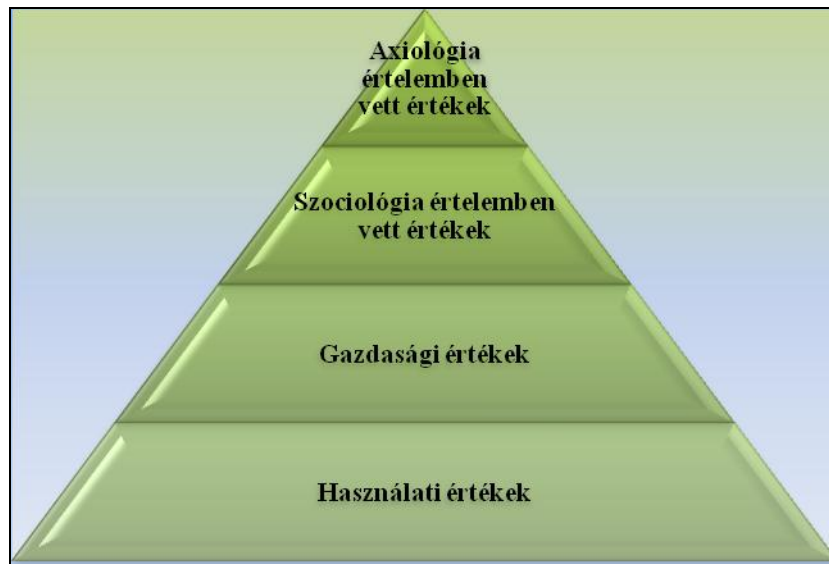
Az értékpiramis alján a használati értékek vannak, amelyek többek között magukba foglalják azoknak a termékeknek a körét, amelyeket az egyén, aki egyben a felhasználó is lehet, maga állít elő, de jelenti például az önellátó tevékenységek széles körét. Az értékek második rétege a gazdasági értékek, vagyis a piaci értékek. A szociológia értelemben vett értékek az értékek harmadik rétege, amely az egyes társadalmi nagycsoportok által előnyben részesített érték. Az értékpiramis csúcsán Gáspár az axiológiai értelemben vett értékeket tekinti, így az emberi élet, mint abszolút érték, alapvető viszonyítási alap. Az emberi erőforrások jellemzője, hogy

⁷ Kőváry György (1991): Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal, 10. oldal

⁸ Gáspár László (2000): Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe, 11. oldal

alkalmasak valamennyi értékszinten szereplő értéket előállítani. Az alábbi ábra az emberi erőforrások által előállítható értékek piramisát mutatja Gáspár értelmezése szerint:

10. ábra: Az emberi erőforrások által előállítható értékek piramisa



Forrás: Gáspár László (2000): Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe. Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, 12. oldal

4. Végezetül, Gáspár megfogalmazásában az emberi erőforrás fejlesztése a képességekben realizálódik.

Miután számos szervezet napjainkra felismerte, hogy az emberi erőforrás a szervezet egyik legfontosabb értékét képviseli és fontos versenytényező, így ezzel az erőforrással történő gazdálkodás és menedzselés napjaink szervezetének alapvető feladatai közé sorolható, amellyel az emberi erőforrás menedzsment foglalkozik.

Poór és Karoliny (1999) megfogalmazásában: „a személyzeti és emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő, az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével”.⁹

Ez alapján elmondható, hogy az emberi erőforrás menedzsment aktívan hozzájárul a szervezeti feladatok minél hatékonyabb ellátásához, és amely feladatok végrehajtása a vezetőséggel együttműködve, a komplex tevékenységi rendszeren keresztül valósul meg.

⁹ Poór József-Karoliny Mártonné (szerk.): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 26. oldal

Ezek a feladatok rendszerezve a vállalati erőforrás alrendszereiben kapnak helyet. Az alábbi ábra az EEM alrendszereit mutatja be. Azokat az alrendszereket, amelyek integrált részét képezik a szervezet értékteremtési folyamatának:

11. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment alrendszerei

Emberi erőforrás menedzsment alrendszerei								
Munkaerő-tervezés	Munkaerő-felvétel	Vezetés	Munkaerő-értékelés	Ösztönzés	Szociális ügyek	Munkaerő-fejlesztés	Munkaerő-nyilvántartás	Kilépés
Munkaerő-szükséglet	Követelmények	Vezetési stílus	Értékelési rendszer	Bérezési rendszer	Szociális ellátás	Oktatás	Adatok	Próbaidő lejárt
Foglalkoztatás	Források	Vezetési technika	Értékelési kritériumok	Munkabér mértéke	Szociális intézmények	Továbbképzés	Nyilvántartás/feldolgozás	Felmondás
Létszám	Pályázat						Bérszámfejtés	Elbocsájtás
Életút	Hirdetés	Vezetési modell	Súlyozás	Munkabér típusa	Egyéb juttatások	Vezetőképzés	Statisztika	Szerződésbontás
Oktatás/Továbbképzés	Kiválasztás		Egyéni értékelés	Ösztönzési rendszer		Átképzés		
Munkaköri leírás	Munkaszerződés		Szervezeti értékelés					
	Betanulás							

Forrás: Poór József (2001): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek működtetésének alapjai. Munkaügyi Szemle, 2001. szeptember, 16. oldal

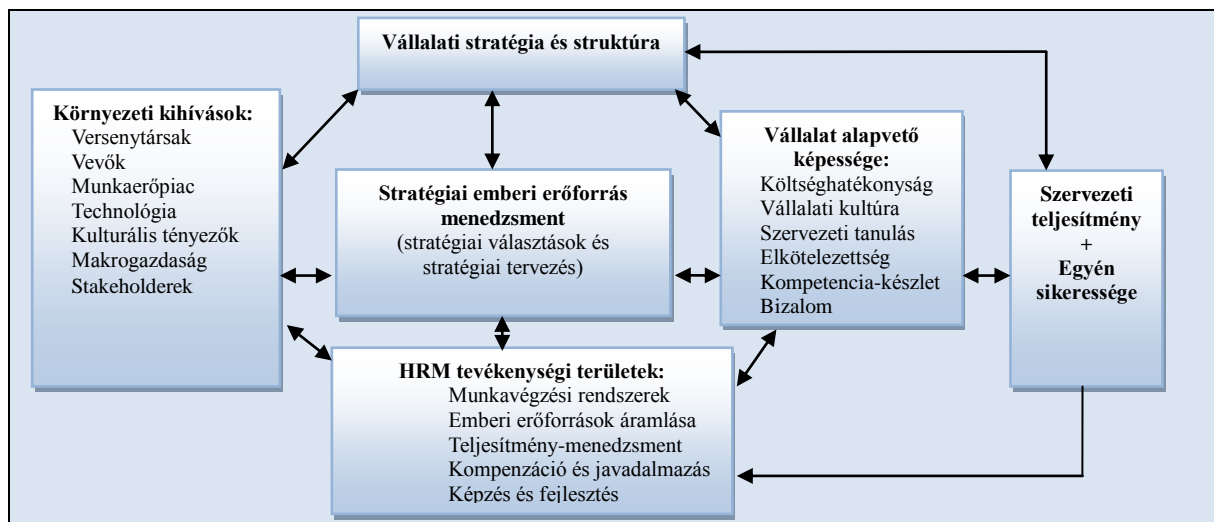
Az ábrán is jól látható, hogy az alrendszerek komplex tevékenységeket foglalnak magukba, és az alrendszerek rendszert alkotva együtt járulnak hozzá a vállalati célokhoz, és a szervezeti tartós sikerekhez. Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése folyamatos. Ez elsősorban azt jelenti, hogy a vállalati stratégia és az emberi erőforrás közötti összhang erősödik úgy, hogy ezzel a humánerőforrás menedzsment minél jobban hozzájáruljon a vállalati versenyképességhez. Bakacsi Gyula Stratégia emberi erőforrás menedzsment (1999) című munkájában úgy látja, hogy az úgynevezett stratégia emberi erőforrás menedzsment a korábbi felfogásokkal szemben annyival több, hogy:

- megjelenik benne a vezetői nézőpont, amely elsősorban az eredményesség minél jobb megközelítésében hangsúlyozódik,
- általa az emberi erőforrás funkció egyre inkább hangsúlyos versenytényezővé válik,
- az emberi erőforrás funkció a támogató szerepkörből integráló szerepet tölt be a szervezeti működésben. Ehhez azonban nélkülözhetetlen, hogy a humánerőforrás

menedzserek még szélesebb körű kompetenciákkal, szakmai és speciális ismerettel rendelkezzenek.

Az alábbi ábra a stratégiai erőforrás menedzsment modelljét és a többi szervezeti elemmel történő kapcsolatát, valamint azok tartalmát mutatja:

12. ábra: A stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje



Forrás: Bakacsi Gyula-Bokor Attila-Császár Csaba-Gelei András-Kováts Klaudia-Takács Sándor (1999): Stratégiai erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 51. oldal

A modell jól szemlélteti, hogy a stratégiai emberi erőforrás menedzsment egyrészt beépülve a szervezeti rendszerbe, annak integrált részét képezi, továbbá kapcsolatot létesít a környezeti kihívások és a szervezet alapvető tevékenységei között, valamint koordináló funkciót is betölt az egyes szervezeti elemek között.

Áttekintve az emberi tőke, az emberi erőforrás és az emberi erőforrás menedzsment fogalmát valamint alapvető feladatait, most megvizsgálom a családbarát szemlélet megjelenését a humánerőforrás gazdálkodás dimenziójában.

Mint látható volt a modern humánerőforrás menedzsment feladata, hogy elősegítse a vállalat versenyképességét úgy, hogy közben megvalósuljanak a vállalati célok az egyéni célokkal összhangban. Arról nem is beszélve, hogy mint korábban bemutatásra került, a humánerőforrás menedzsment feladata, hogy a szervezet számára a potenciálisan szóba jöhető erőforrást felkutassa és biztosítsa. Azt az erőforrást, amelynek megfelelő elkötelezettséggel, illetve motiváltsággal kell lennie.

Ez pedig leginkább úgy érhető el, ha a humánerőforrás menedzsment úgynevezett szoft modelljére támaszkodunk, amelynek lényege, hogy a munkavállalót együttműködő

partnerként fogja fel, aki képes a fejlődésre és érdemes a bizalomra. E felfogás a motivációt, a kommunikációt, és a vezetés fontosságát hangsúlyozza abban a kérdésben, amely elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a vállalat stratégiájának megfelelő emberi erőforrása legyen a szervezetnek.

Nem véletlen tehát, hogy Nollen már 1989-ben *The Work Family Dilemma: How HR Managers Can Help* című munkájában utalt rá, hogy a humánerőforrás menedzsereknek jelentős szerepük van a családbarát politika fejlesztésében és bevezetésében. Éppen ezért a humánerőforrás menedzserek feladatát e kérdésben Milliken, Dutton és Beyer (1990) több pontban világítja meg.

Szerintük miután a humánerőforrás szakemberek szinte közvetítő szerepet töltenek be a szervezet és a környezet között a munkaerőforrás tekintetében, ezen közvetítő szerep viszonylag egyszerű akkor, amikor olyan kérdésekről van szó, amelyek nem okoznak például konfliktusokat. A család és munka összeegyeztetésének kérdése azonban nem ilyen, tehát ilyenkor a humánerőforrás szakemberek feladata sem egyszerű. Ám miután ezek a szakemberek mind a munkavállalók, mind a szervezet és a környezet részéről információk sokaságával rendelkeznek a kérdés közvetítésében, a humánerőforrás menedzserek szerepe elsőrendű a probléma közvetítésében. Továbbá köszönhetően, hogy a humánerőforrás szakemberek ismerik és érzékenyek a vezetési szemléletre, jobban átlátják a problémát és azokat a tényeket, amelyek a családbarát kérdésben az adott szervezetet érintik, illetve azokat a lehetőségeket, amelyek megvalósulhatnak. Annak köszönhetően, hogy a humánerőforrás szakemberek több oldalról és összefüggésből tudják megközelíteni a család és munka összeegyeztetésének a kérdését valószínűleg a segítségükkel könnyebben is lehet elfogadtatni azokat a javaslatokat, amelyek e probléma megoldására születnek a szervezeten belül. Ugyanakkor a szervezeti struktúrának köszönhetően gyakran a kommunikációban is részt vesznek például azzal, hogy informálják a felső vezetőséget a munkavállalók szükségleteiről. Tehát ezek a szakemberek már akkor hatással vannak a családbarát kérdést illetően a szervezeti akciókra, amikor azok még nem kerültek meghatározásra, és szerepük van abban is, ahogyan a szervezetek reagálnak majd a kérdésre.

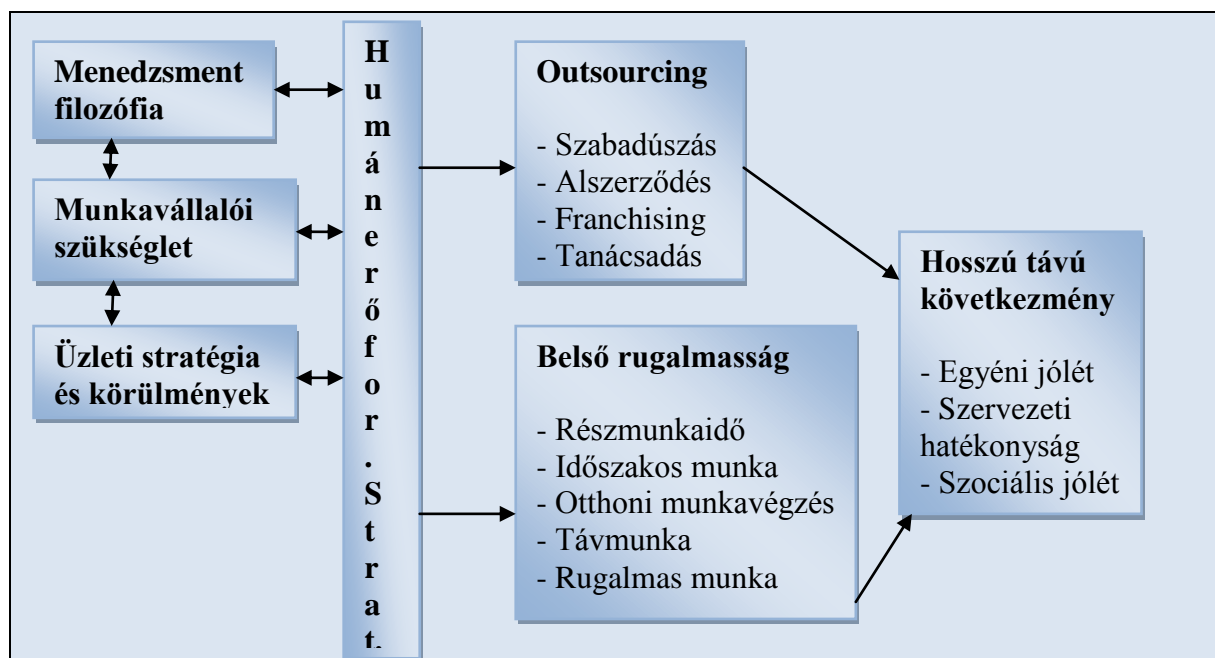
Sheridan és Conway ausztrál szerzőpáros 2001-ben megjelent tanulmányukban felhívják a figyelmet arra is, hogy a HR feladata abban is áll, hogy tájékoztatja a munkavállalókat azokról a változásokról, amelyekről a menedzsment dönt a foglalkoztatással kapcsolatban és a tekintetben, hogy ez milyen ráfordítással jár a munkavállalók részéről. Tanulmányukban a HRM Harvard modelljének adaptálásával mutatják be a rugalmas foglalkoztatás bevezetésével és fejlesztésével kapcsolatos HRM szerepet. Ez alapján a human relation

menedzsment feladata egyensúlyozni egyrészt a folyamatban résztvevők érdekei között, másrészt azonosítani a bevezetésre szánt legmegfelelőbb stratégiát. A mérlegelés magában foglalja a kölcsönhatások felismerését a munkavállalók érdekei, a vállalati stratégia és a szervezeti körülmények, valamint a szervezeti menedzsment filozófia között. Ezek a tényezők azonban időről időre változnak, amelyekre a HR stratégiai folyamatának állandóan válaszolnia kell.

A kérdésben azonban nem elegendő csak a munkáltatók érdekeit képviselni a humán erőforrás menedzsmentnek, hanem szükséges a munkavállalók érdekeit is nézni úgy, hogy megvizsgáljuk a két fél szükségletei közötti eltérést, és olyan megoldást találunk, amely mindkét részről a lehető legnagyobb megelégedést okozza. Ezért a HR feladata felhívni a figyelmet a lehetséges alternatívákra, és navigálni a lehetséges stratégiát.

Sheridan és Conway modelljében a rugalmasságra adott válasz megoldási perspektívája lehet egyrészt az outsourcing, de lehet a belső rugalmasság is. Végül is a legmegfelelőbb megoldást megtalálva a szerzőpáros szerint elérhetőek olyan eredmények, mint például a szervezeti hatékonyság, vagy ez egyének jóléte, amelyek mindenképpen hosszú távúak lehetnek. Sheridan és Conway modelljét az alábbi ábra szemlélteti:

13. ábra: A rugalmasság, mint stratégiai emberi erőforrás tényező



Forrás: Alison Sheridan-Lou Conway (2001): Workplace Flexibility: Reconciling the Needs of Employers and Employees. Women in Management Review, 9. oldal

És hogy milyen lehet a szervezeti családbarát koncepció?

Veiga, Baldrige és Eddleston (2004) szerint a bevezetésre kerülő és a szervezetek által biztosított családbarát humánerőforrás politikát és gyakorlatot (angolul Family Friendly Human Resource Policy and Practice) három dimenzióban vizsgálhatjuk. Azaz, létezik a politika, amely a munka és család konfliktus leküzdését célozza meg, többek között a rugalmassággal, amely érinti a munka módját, helyét, idejét. A családbarát támogatások a munkavállaló anyagi veszteségét próbálják csökkenteni, amely a családi kötelezettségekből adódóan jelentkezik (ilyen például az egészségügyi segítség, a fizetett vakáció, stb.). Végezetül a családbarát szolgáltatások segítenek a munkavállalónak, hogy megbirkózzon munka és család konfliktusából adódó feszültséggel (például a tanácsadó programok).

Den Dulk (2001) szerint a vállalatok két módon tudnak segíteni a munka és család összeegyeztetésének kérdésében. Egyrészt fejlesztik azokat a lehetőségeket, amelyek csökkentik a munkavállalónak a családi terheit, másrészt rugalmasságot adnak a munkavállalóknak a tekintetben, hogy a munkájukat összeegyeztessék a családi kötelezettségekkel. Den Dulk ez alapján négy típusát különbözteti meg a szervezetek által nyújtott családbarát kezdeményezéseknek, amely típusokat és tartalmukat a következő táblázat szemlélteti:

2. táblázat: A cégek által kínált munka-család lehetőségek

<p style="text-align: center;">Rugalmas munkatípusok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Részmunkaidő • Rugalmas munkaidő • Távmunka • Szezonális munka • Csökkentett munkaidő 	<p style="text-align: center;">Szabadság</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anyasági szabadság • Apasági szabadság • Szabadság családi okok miatt • Örökbefogadás miatti szabadság • Karrierszünet
<p style="text-align: center;">Gyermekgondozási lehetőségek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Munkahelyi bölcsőde • Gyermekmegőrző • Pénzügyi támogatás • Nyári elhelyezés/táborok 	<p style="text-align: center;">Támogatási lehetőségek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Munka-család management tréning • Tanácsadás • Kutatás a munkavállalók szükségleteivel kapcsolatban • Pénzügyi hozzájárulás

Forrás: Den Dulk (2001): Work-Family Arrangements in Organisations. A Cross-National Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden, 8. oldal

Nem felejtethjük el azonban, hogy a munka és család összeegyeztetésének kérdése elsőként az egyén oldalán jelentkezik, majd nem hagyja érintetlenül a szervezeteket sem. Ha tehát abból indulunk ki, hogy a stratégiai erőforrás menedzsment mintegy reagálva a környezeti kihívásokra hozzájárul a vállalat versenyképességéhez, illetve a vállalat céljainak megvalósulásához, és lassan, mint versenytényező lép elő, akkor a stratégiai erőforrás menedzsment támogatásával a munka és család összeegyeztetését elősegítő eszközök valószínűleg csak akkor kerülhetnek bevezetésre és jelenhetnek meg szervezetben belül, ha ezek is valamilyen szinten hozzájárulnak a vállalati célok beteljesüléséhez.

A családbarát szemlélet szervezetre gyakorolt pozitív hatásait számos kutatás vizsgálta és napjainkban is vizsgálja. Poelmans-Chinchilla és Cardona (2003, 129. oldal) összegyűjtött néhány olyan lehetséges pozitív eredményt, és ezekkel a hatásokkal kapcsolatban végzett kutatást, amit a szervezetek tapasztalhatnak, ha bevezetik a családbarát politikát. Íme, ezek közül néhány a teljesség igénye nélkül:

- a megelégedés a munka és család kérdéséről (Goff, 1990),
- a kevesebb munkahelyi konfliktus (Ezra és Deckman, 1996),
- az effektív elkötelezettség a vállalattal szemben (Grover és Crooker, 1995),
- a csökkenő forgalmi és gazdasági veszteség (Rodgers és Rodgers, 1989),
- a munkavállalók megtartása és az ezzel kapcsolatos stressz csökkenése (Johnson, 1995),
- a rugalmas munkaidő csökkenti a hiányzásokat és a forgalmat, ugyanakkor javítja munkával kapcsolatos megelégedettséget (Narayanan and Nath 1982, Pierce and Newstrom 1983).

Tény, hogy a pozitív hatások mindenképpen a szervezeti bevezetés mellett szólnak, ám az is tény, hogy a szervezeti bevezetést és a megvalósulási sikert más is befolyásolja. A továbbiakban áttekintem, hogy milyen tényezők játszanak szerepet a családbarát koncepció bevezetésében, illetve esetleg annak elodázásában.

3.2.2. A szervezetek elkötelezettsége a családbarát koncepció mellett

A családbarát koncepció iránti elkötelezettség növekedésére hívta fel a figyelmet Glass és Estes már 1997-ben. The Family Responsive Workplace című cikkükben hangsúlyozták, hogy az elmúlt 15 évben jelentősen emelkedett a száma a formális családbarát programoknak (a két szerző amerikai), és a legtöbb nagyvállalatnál létezett például gyermekgondozó szolgálat,

avagy munkaidő csökkentés, figyelembe véve a munkavállalók családi kööttségeit. A két szerző hivatkozva több, e témában megjelent tanulmányra megállapítja, hogy a családbarát politika bevezetésére elsősorban azoknál a munkahelyeknél kerül sor, ahol viszonylag sok a női alkalmazott, illetve a nagyobb cégeknek hamarabb bevezetik a családbarát koncepciókat és jóval sokrétűbbek a programok, mint a kisebb vállalatok esetében (Osterman és Seyler, 1995).

Alison Cook 2004-ben publikált tanulmánya szerint napjainkban a szervezeteknek számos oka lehet arra, hogy elindítsanak bármilyen családbarát kezdeményezést. Véleménye szerint, az e témában folyó kutatások leginkább arra fókuszálnak, hogy mely vállalati jellemzők vezetnek a bevezetéshez, és melyek ezek között azok, amelyek alapvetően hatással vannak a döntésre. Cook kiemeli, hogy több teória is született azzal kapcsolatban, hogy a vállalatok a családbarát koncepció mellett döntenek, amelyek közül a tanulmányában négyet emel ki.

Az első DiMaggio és Powell (1983) munkája nyomán az úgynevezett institucionális koncepció nevet kapta, amelynek lényege, hogy a vállalatok a társadalmi elfogadottság, azaz a legitimitás céljából hajlandóak bevezetni bármilyen munka-család koncepciót. E teória megemlíti három olyan hatást (normatív, korlátozó, utánzó), amelyek befolyással lehetnek a családbarát politika bevezetésére.

A normatív kényszer az, amelyet például a tulajdonosok gyakorolnak annak érdekében, hogy e koncepció bevezetése révén növeljék a vállalatuk társadalmi elfogadottságát.

Ezt az elfogadottságot erősíti a társadalmi felelősség-vállalás ténye. A hazai szervezetek társadalmi felelősség-vállalásáról a Gazdaság Kutató Intézet 2008-ban végzett kérdőíves kutatást mintegy 1500, a magyar vállalati szektort méret és ágazat szerint reprezentáló, legalább 20 főt foglalkoztató vállalat körében. A kutatás eredményeiből kitűnik, hogy minél több alkalmazottal rendelkezik egy vállalat, annál nagyobb a cég társadalmi felelősség-vállalása. A társadalmi felelősség-vállalás fontosságát a hazai nagyvállalatok 85%-a tekinti fontosnak, de a kisméretű vállalkozások közel 50%-os arányban hasonlóan gondolkodnak. Ágazati megoszlásban elsősorban a vendéglátó, a szálláshely-szolgáltató, a pénzügyi tevékenységet, és a gazdasági szolgáltatást végző vállalkozásokra jellemző, hogy a társadalmi felelősség-vállalás tekintetében érzékenyek. A Gazdaságkutató Intézet által végzett felmérésből az is kiderül, hogy a vállalatok elsősorban azokat a CSR célokat részesítik előnyben, amelyek bármilyen hatással lehetnek a vállalat teljesítményére. A kutatás alapján a legfontosabb célok a következők voltak fontossági sorrendben:

1. a vállalatról alkotott kép pozitív befolyásolása
2. az alkalmazottak egészségi állapotának javítása/megőrzése

3. a környezetbarát megoldások alkalmazása
4. a vállalaton belüli esélyegyenlőség megteremtése
5. az alkalmazottak számára jóléti juttatások biztosítása
6. a vállalati átláthatóság biztosítása
7. az alkalmazottak képzése
8. a környezetvédelem aktív támogatása
9. az oktatási intézmények támogatása
10. a tehetséggondozás (pl. gyakornoki programok)
11. az esélyegyenlőség megteremtése
12. a magyar egészségügyi helyzet javítása
13. adakozás a rászorulóknak/hátrányos helyzetűeknek
14. a tehetséggondozás (pl. ösztöndíjak, alapítványok támogatása)
15. a kultúra támogatása
16. a kormányzati kapcsolatok javítása
17. a magyar tömegsport támogatása.

Megvizsgálva a célokat jól kivehető, hogy számos CSR célnak igen komoly családbarát vonatkozása van.

A másik hatás, amely a normatív kényszer után megemlítendő, az úgynevezett kényszerítő nyomás, amelyet például az állami és kormányzati szervek gyakorolhatnak a vállalatokra acélból, hogy javítsák bizonyos munkavállalói körök lehetőségeit és helyzetét (például a csökkentsék a nők diszkriminációját, növeljék a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatását, stb.).

Végezetül az utánzó hatás akkor érvényesül, amikor egy szervezet megpróbálja követni, avagy utánozni a versenytársát. Így például abban az esetben, amikor megpróbál versenyezni az értékes munkaerőért, és kiválasztani a minél nagyobb választékból a számára fontos embereket. Ha azonban nem ajánlja azokat a javadalmazási és motivációs lehetőségeket az alkalmazottaknak, mint a versenytársai, akkor valószínűleg sokkal kisebb kínálatból tud válogatni.

A következő megközelítés (Pfeffer és Salanick, 1978 munkája nyomán) a forrásfüggő elnevezést kapta, amelynek lényege, hogy a vállalatok a családbarát kezdeményezéseket azért támogatják, mert biztosítani akarják ebben az esetben a megfelelő emberi erőforrást, amely nélkülözhetetlen a versenyképes működésükhöz. Ez különösen napjainkban kap jelentős hangsúlyt, miután mind a demográfiai, mind a munkaerőpiacon bekövetkező változások arra késztetik a vállalkozásokat, hogy minden erővel próbálják megtartani a számukra értékes

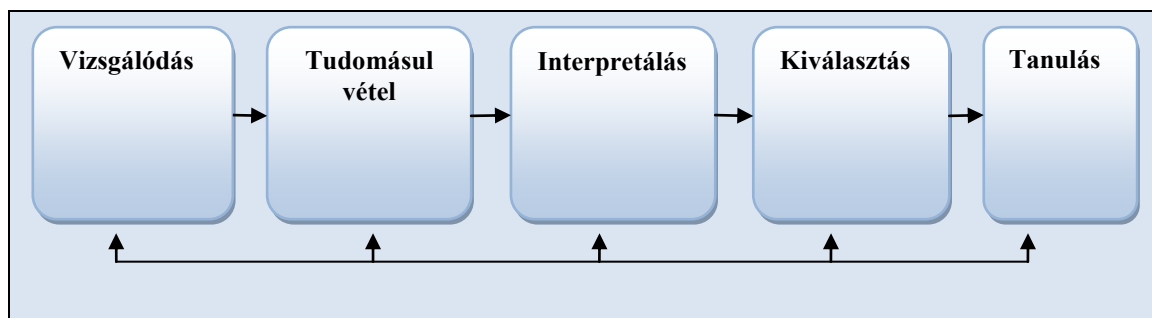
munkaerőt. A család és munka összehangolásának megoldása segít mind megőrizni, mind megszerezni a legmegfelelőbb alkalmazottat.

Cook tanulmányában végezetül hivatkozik Daft és Wick (1984) szervezeti adaptációs modelljére (3 lépcsős: vizsgálódás–interpretálás–tanulás), amely kitér a szervezetek munka és magánélet érzékenységére. A modell szerint a vállalatok igazodnak a környezetükhöz azáltal, hogy felismerik és interpretálják a változásokat.

Milliken, Dutton és Beyer 1990-ben született híres tanulmányukban (Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues) ezt a modellt dolgozták tovább, és kiegészítve Daft és Wick adaptációs modelljét, 5 szakaszát különítették el a változásokra történő adaptációnak: így a vizsgálódás–tudomásul vétel–interpretálás–kiválasztás–tanulás szakaszokat. A vizsgálódás szakaszában adatokat gyűjtünk a vállalati környezetben bekövetkező változásokról és eseményekről. Ezek a környezeti trendek akkor kerülnek a figyelem középpontjába, amikor az egyének időt és energiát nem sajnálva próbálják megérteni a változások okozta következményeket. Az interpretálás szakaszában történik a környezeti változás szervezetre gyakorolt jelentésének és jelentőségének a megértése és annak eldöntése, hogy az adott kérdés lehetőséget, avagy veszélyt jelent a szervezet számára. Milliken, Dutton és Beyer szerint e szakaszban kerül sor olyan kérdések megválaszolására is, mint például, hogy mi történik akkor, ha a szervezet nem reagál az adott környezeti változásra, avagy mennyire van befolyással ez az új tényező a szervezet többi tényezőjére, stb.

Az utolsó szakaszban, a tanulás során olyan folyamatok vannak, mint például az alternatív válaszok megfogalmazása a környezeti változásra, így például olyan szervezet alapú akciók, amelyek érintik az erőforrásokba történő befektetést. A szervezet környezeti változásokra vonatkozó adaptációs modelljét az alábbi ábra mutatja:

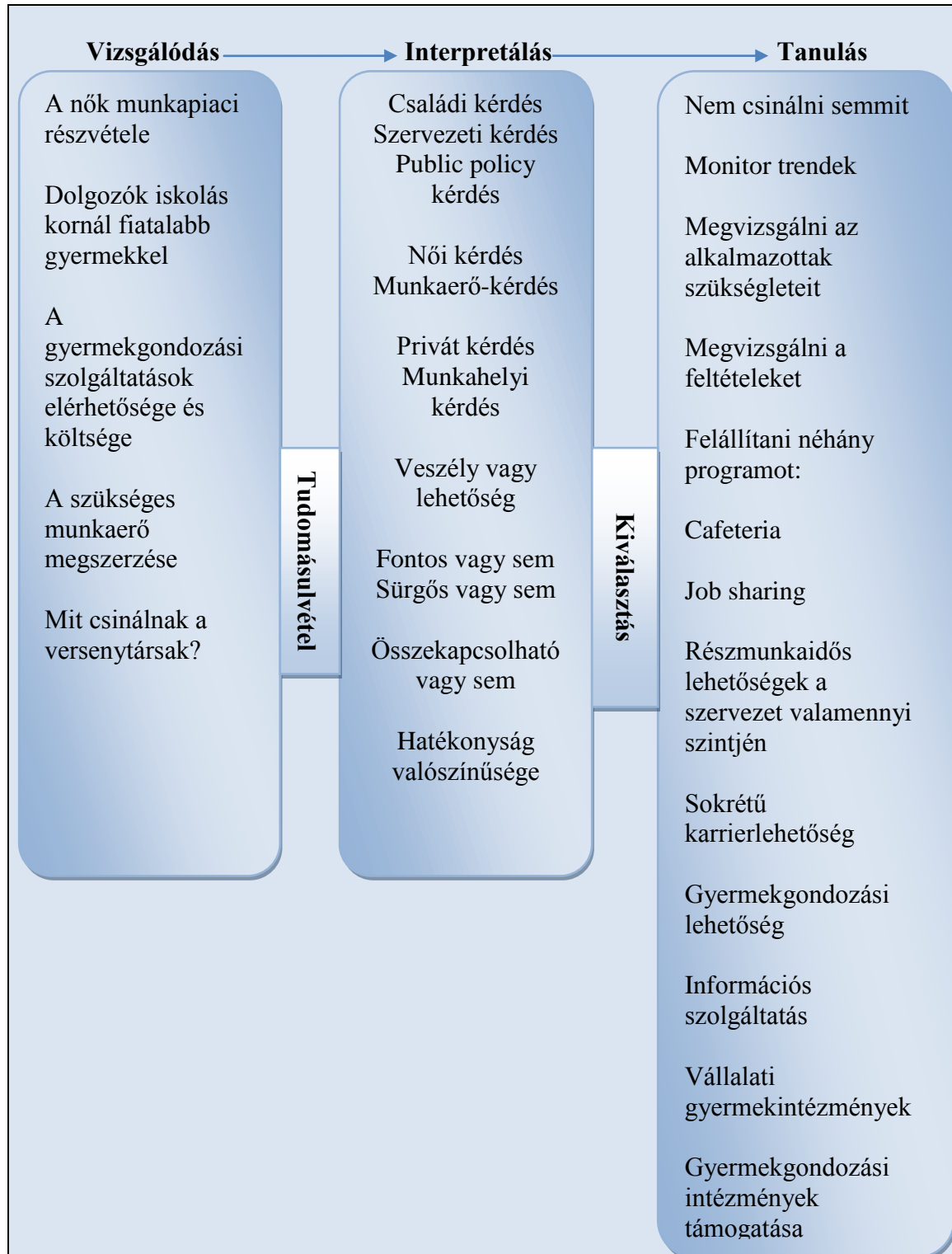
14. ábra: A szervezetek környezeti változásokra vonatkozó adaptációs modellje



Forrás: Milliken-Dutton—Beyer (1990): Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues. Human Resource Planning, 92.oldal

Ezt az adaptációs modellt Milliken-Dutton—Beyer szerzőhármás a munka és család esetére alkalmazta és bemutatta, hogy milyen folyamatok zajlanak le az egyes fázisokban. A modellt részleteiben az alábbi ábra szemlélteti:

15. ábra: A Milliken-Dutton—Beyer-féle munka-család adaptációs modell



Forrás: Milliken-Dutton—Beyer (1990): Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues. Human Resource Planning, 96. oldal

Így a vizsgálódás szakaszában olyan kérdések merülhetnek fel, mint például a nők munkaerő-piaci részvétele, avagy a szükséges munkaerő elérhetősége. Az interpretálás szakaszában többek között arról dönthet a szervezet, hogy e kérdés mennyire fontos, lényeges számára, mennyire privát és munkahelyi kérdés a munka és család problémája. Végezetül a tanulási szakaszban eldönti a szervezet, hogy nem lép semmit a környezeti változásra, minden marad a régiben, avagy lépéseket tesz a munka és család összehangolásának tekintetében és bevezet különböző családbarát programokat.

Mint látható volt Milliken-Dutton—Beyer-féle munka család adaptációs modell alapján a munka és család összeegyeztetését elősegítő politika bevezetése egy igen összetett folyamat eredményeképpen valósul meg, amely számos változást idéz elő a szervezeten belül is. A változásmenedzsmentből ismert, hogy a spontán lezajló változások eredményeinek kiszámíthatósága sokszor megkérdőjelezhető, ugyanakkor az előre megtervezett, kigondolt változások hatásai is gyakran okoznak kellemes vagy kellemetlen meglepetéseket egy szervezetnek. Éppen ezért, hosszú idő óta a változások kezelése, menedzselése központi kérdés a menedzsment számára. A családbarát személet megvalósulása a szervezet számára változásként értelmezhető, amely áthatja a szervezet egész struktúráját, hatással van a tevékenységére, a külső és a belső megítélésére. A szervezet saját maga dönthet arról, hogy milyen eszközökkel és milyen mértékben használja ki a családbarát szemlélet adta lehetőségeket, egy azonban biztos. Csak folyamatos, előre megtervezett változtatásról lehet szó, hiszen ilyenkor a szervezet mind a környezeti, mind a belső kihívásokra óhajt reagálni. A tervezett változások pedig egyrészt előidézik a szervezeti alkalmazkodó-képesség fejlődését, másrészt változást idézhetnek elő az egyén viselkedésében (Farkas-Karoliny-Poór, 1999). Bármilyen családbarát koncepció megvalósítását is határozza el a szervezet, e tervezett változás csak jól átgondolt tevékenységek láncolatában valósulhat meg. Tény, ha a változás célját és tartalmát pontosan nem definiáljuk, az ebből adódó félreértések gyakran bizalmatlanságot szülhetnek bármilyen törekvéssel szemben. Azonban arra, hogy hogyan alakulhat át egy szervezet családbaráttá a szakirodalom szerint nincsen egységes recept. Az egyes szervezetekben igaz megvalósulhatnak sikeres stratégiák, de az nem biztos, hogy a másolatban átvett gyakorlatok a másik szervezetenél is ugyanolyan hatásosak (Juhász, 2008).

3.2.3. A szervezetek tartózkodása a családbarát koncepcióval szemben

Habár sok tényező szól amellett, hogy egy szervezet bevezesse és támogassa a családbarát intézkedéseket, ennek ellenére napjainkban még számos olyan akadály és korlát létezik, ami miatt a cégek idegenkednek attól, hogy a munkavállalót támogassák a munka és család összeegyeztetésének kérdésében. Tammy Allen (2003) *Organizational Barrier* című tanulmányában összegyűjtött számos magyarázatot arra vonatkozóan, hogy mik lehetnek azok az indokok, ami miatt egy vállalat tartózkodik a családbarát kezdeményezésektől. Szerinte az öt legjellemzőbb korlát a következő:

Az első ilyen akadályozó tényező a nemi szerepekhez köthető feltételezésekből adódik. Eszerint a munkahelyek még mindig alapvetően maszkulin beállítottságúak, vagyis az a munkavállaló számít ideális munkaerőnek, aki teljes munkaidőben és túlórában dolgozik és az idejét és figyelmét nem vonja el a gyermeknevelés és gyermekgondozás.

Ez alapján az mondható, hogy a nemi szerepekből adódóan, miután a nők alapvetően elkötelezettebbek a családjuk iránt a munkájukkal szemben, a kérdést leginkább női problémaként fogják fel a munkáltatók és úgy is kezelik (Lewis, 2001). Ezzel szemben azonban, mint korábban látható volt, a probléma ma már napjainkban mindkét nem életében hangsúlyosan megjelenik.

A másik akadályozó tényező a nemzeti családbarát politika hiánya. Napjainkban például Európában a skandináv államokban kínálják az egyik legátfogóbb és legoptimálisabb feltételeket többek között az állami szinten is támogatott széleskörű családbarát gondoskodással, hogy a munkavállalók minél könnyebben tudják leküzdeni a munka és család közötti akadályokat. Ugyanakkor azokban az országokban, ahol állami szinten is kevés a szabályozás, ott a szervezetek is másképpen állnak a kérdéshez. Az állam például nemcsak a szükséges jogi, gazdasági feltételeket biztosíthatja a kérdés megoldásában, de jelentős kommunikációs szerepet is betölthet. Erre igen szép példa Magyarország, ahol a Szociális és Munkaügyi Minisztérium már egy évtizede felkarolja és a nyilvánosság elé tárja azokat a családbarát kezdeményezéseket, amelyek követendő példaként szolgálhatnak a többi szervezet számára. Ennek a kezdeményezésnek a Minisztérium által meghirdetett úgynevezett Családbarát Munkahely elnevezésű, minden évben megrendezésre kerülő pályázat ad lehetőséget. E pályázatra évente az országból sok olyan szervezet jelentkezik, amely úgy gondolja, hogy széleskörűen alkalmazza a családbarát eszközöket és méltó arra, hogy megkapja a Családbarát Munkahely díjat. A pályázat egyrészt egy verseny, amelyben a legjobb családbarát koncepció alapján működő cégek mérhetőek össze, ám ugyanakkor e

pályázat érdeme leginkább abban rejlik, hogy széles nyilvánosságot teremt a pozitív gyakorlatoknak. Az elmúlt 10 év bebizonyította, hogy míg az ezredforduló elején a hazai vállalkozások a családbarátság fogalmával sem voltak tisztában, illetve ismerkedtek a gyakorlattal, addig napjainkra már igen sok követendő példa van. Ebben pedig fontos szerep jutott a Szociális és Munkaügyi Minisztériumnak is, amely évente nyilvánosságot teremtett a példa értékű, pozitív gyakorlatoknak.

A harmadik korlátként Allen a munkaidővel kapcsolatos megközelítéseket említi meg. Azaz, hivatkozva Schor, Bailyn, Moen és Rapoport kutatásaira kiemeli, hogy a probléma gyökere e tekintetben abban rejlik, ahogyan a munkavállalók, és ahogyan a munkáltatók értelmezik és használják az idő fogalmát a munkával kapcsolatban.

Számos munkáltató ugyanis úgy véli, hogy az számít a legjobb alkalmazottnak egy munkahelyen, aki a legtöbb idejét ott is tölti. Vagyis a munkában eltöltött időt azonosítják a munkavállaló produktivitásával és elkötelezettségével.

Negyedik akadályozó tényezőként kiemelhető a menedzsment elkötelezettsége és támogatásának hiánya a családbarát politikával kapcsolatban. Úgy hiszem, hogy ez azért is kardinális tényező, mert a kezdeményezésekről történő döntések a menedzsment szintjén valósulnak meg. Meggyőződésem, hogy az érdektelenséget az is táplálhatja, hogy a szerepük és munkájuk miatt gyakran a vezetők az egyik legkevésbé élvezői a családbarát személet által nyújtott kedvezményeknek. Arról nem is beszélve, hogy sok vezető azért vonja meg támogatását a családbarát intézkedésektől, mert a vezetők csak a költségek és a rendelkezésre álló eszközök oldaláról közelítik meg a kérdést, így azonnal elvetik annak alkalmazási lehetőségeit. Mint ismeretes, a családbarát intézkedések bevezetését az igények feltérképezése előzi meg. Ugyanakkor ezek az igények a dolgozók részéről érkeznek, és a vezetőknél kell, hogy meghallgatásra találjanak. Azonban a menedzsment gyakran még az alkalmazottakat sem ismeri, nemhogy azok problémáit. Emellett a családdal kapcsolatos problémákról nem szívesen beszélünk. Az emberek nem merik felvállalni kéréseiket vagy, mert bátortalanok vagy, mert titkolják azokat. Hiszem, hogy számos vezető azért is tartózkodik a családbarát eszközök bevezetésétől, mert attól tart, hogy ezzel elveszíti az ellenőrzési és irányítási funkcióit az alkalmazottak felett. Tény, hogy a családbarát szemlélet feltételezi, hogy nagyobb autonómiát, szabadságot adunk az alkalmazottainknak, akiknek ez által kiszélesedik a választási lehetőségük. Amikor a vezetőkben ezek a kételyek megfogalmazódnak, akkor gyakran elfeledkeznek arról, hogy a családbarát koncepció megvalósulásával ugyanakkor fokozatosan egyfajta partneri viszony alakulhat ki a munkáltató és a munkavállaló között (Juhász, 2008).

Allen végezetül ötödik korlátozó tényezőként említi meg a nem megfelelő vállalati kultúrát. Számos kutató a támogató vállalati kultúra hiányát tartja az egyik legnagyobb akadályozó tényezőnek, hogy a családbarát kezdeményezések megvalósuljanak, vagy érvényesülni tudjanak. Fried (1998), Lewis (2001) (hivatkozik rájuk Allen, 2001) kutatásaik során azt tapasztalták, hogy számos esetben a munkavállalók annak ellenére, hogy léteztek családbarát eszközök a szervezeten belül, nem használták ki őket attól félve, hogy ez veszélyeztetheti a karrierjüket, mert úgy látszódna a cégen belül, hogy ők nem eléggé elkötelezettek a munkájuknak. Ilyen esetekben tehát a családbarát politikák hatástalanok maradnak. Az előzőekben tárgyalt korlátok (úgy, mint a menedzsment támogatásának a hiánya, a gender központú munkamodellek, stb.) mind-mind alááshatják egy családbarát szervezeti kultúra létrejöttét.

Allenhez hasonlóan Fiona Sheibl és Shirley Dex (1998) már korábban összegyűjtötte azokat a korlátokat, amelyek egy családbarát politika megvalósulásához vezethetnek a vállalaton belül. Ők a bevezetési korlátokat a szerint különítették el, hogy az szervezeten belüliek, avagy azon kívüliek. Az alábbi táblázat az így csoportosított akadályokat mutatja be:

3. táblázat: Bevezetési korlátok csoportosítása

Szervezeten belüli akadályok	Szervezeten kívüli akadályok
<ul style="list-style-type: none"> • A karrier-megszakítók helyettesítési költsége • A családbarát politika értelmezése nem, mint munkavállalói jog, hanem mint egy hatékony juttatás • A munka férfimodell dominanciája • Kapcsolat az idő, a teljesítmény és az elkötelezettség között a szervezeti kultúrában • Feltételezés a menedzserek részéről, hogy a családbarát politika bomlást eredményezhet szervezeten belül • A kontrollon és a függőségen alapuló menedzsment stílus • A vállalat mérete 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkapiaci feltételek szűkülése • A versenyfeltételek és az üzleti környezet változásai • A munkaidő ipari és termelési specifikussága • A szociális és jogi feltételek

Forrás: Sceibl Fiona-Dex Shirley (1998): Should We Have More Family-Friendly Policies? European Management Journal, 1998/vol.16. number 5. 593. oldal

Mint látható számos korlát az előzőekben már tárgyalásra került, most csak azokat tekintem át, amelyek korábban nem szerepeltek.

Ilyen többek között, hogy a munkáltatók tartanak a szervezeten belüli rendnek a fellazulásától és leginkább a családbarátsággal járó költségek és adminisztráció emelkedésétől. Forth és Wilkinson 1997-ben végzett kutatásai azt igazolják, hogy azok a munkáltatók, akik nem alkalmazták a családbarát megoldásokat, nem érezték, hogy bármilyen előnnyel járna számukra a családbarát politika bevezetése. Főleg költségnövekedést láttak benne, amely leginkább átmeneti költséget jelentett volna annak kapcsán, hogy áttérnek az egyik foglalkoztatási típusból egy másikba.

Scheibl és Dex hivatkozva Schiersmann (1996) és Holtermann (1995) kutatásaira továbbá kiemeli, hogy a munkáltatókat elrettentik a különböző szabadságot és karrier megszakítási lehetőségek. E tekintetben a szervezetek azt látják problémának, hogy igen nehéz helyettesíteni az így kieső munkaerőt, illetve igen költséges a betanításuk. Arról nem is beszélve, hogy a visszatérő munkaerőnek mennyire naprakész a tudása.

A szerzőpáros további belső korlátként említi a vállalati méretet. Szerintük a nagyobb vállalatoknak több eszközbeli lehetőségük van arra vonatkozóan, hogy bevezessenek és sikeresen működtessenek családbarát koncepciót, ám számos hazai pozitív példa is van arra, hogy a családbarát munkahelyi pályázaton létezik kisvállalkozási kategória is, azaz a kisebb cégek is sikeresen tudnak működtetni családbarát megoldásokat.

A versenyfeltételek és a piaci környezet negatívan hathat a családbarát koncepció bevezetésére különösen válság idején (az idei évi válság ezt jól szimbolizálja), amikor az egyes szervezetek a túlélésért folytatott harc miatt mind a figyelmüket, mind az anyagi eszközeiket a megszorításokra és a takarékoskodásra koncentrálnak. Ilyen helyzetben tehát a családbarát eszközök és politika is háttérbe szorul.

Jól látható volt tehát, hogy a családbarát politika megvalósulását két tényező jelentősen befolyásolja. Az egyik a támogató vállalati kultúra, a másik a menedzsment szerepe. Tekintsük most át, hogy milyen vállalati kultúra, motivációs rendszer és menedzsment hozzáállás szükséges a családbarát politika sikeres bevezetéséhez és működtetéséhez!

3.2.4. A családbarát politikát támogató vállalati kultúra

A családbarát koncepciót támogató vállalati kultúra tárgyalása előtt bemutatom, hogy a szakirodalom hogyan értelmezi a vállalati kultúra fogalmát, jellemzőit, és hogy milyen kultúramodelleket különböztet meg. A menedzsment irodalomban már hosszú ideje igen fontos területet képvisel a vállalati kultúra és fogalmának meghatározása. Az alábbi táblázat néhány, az idők során született kultúra-definíciót foglal össze időrendi sorrendben a teljesség igénye nélkül:

4. táblázat: A kultúra definíciói

Forrás	Definíciók
Kroeber és Kluckholm (1952)	Az értékek, az ideák és más szimbolikus rendszerek átörökített formái.
Becker és Geer (1970)	A nyelvben kifejezett közös értelmi folyamatok összessége.
Van Maanen és Schein (1979)	Értékek, hitek és elvárások, amelyeket a szervezet tagjai megosztanak egymással.
Hofstede (1980)	A kultúra magában foglalja az értékrendszereket, így az értékek a kultúra építőkövei.
Swarz és Jordon (1980)	A tagok által megosztott hitek és elvárások, amelyek a viselkedést formáló normákat fejlesztik.
Ouchi (1981)	Szimbólumok, ceremóniák és mítoszok, amelyek a szervezet alapértékeit és a hiteit közvetítik az alkalmazottaknak.
Martin és Siehl (1983)	A közös jelentéseken keresztül összetart egy szervezetet. Három alkotórészből álló rendszerek: tartalom vagy főérték, formák (kommunikáció folyamatai), a jelentést megerősítő stratégiák (mint jutalmak, képzési programok).
Cook-Rousseau (1988)	Közös hitek és értékek, amelyek irányítják az emberek gondolkodását és viselkedésmódját.

Forrás: Benjamin Schneider (1990): *Organizational Climate and Culture*, 155.p. hivatkozik rá:
Bencze Veronika (1997): *Stratégia, vállalati kultúra, teljesítmény. Vezetéstudomány*, 7-8.szám, 14. oldal, valamint Málics Éva (2007): *Szervezeti kultúra és vezetés-lehetőségek és korlátok. Vezetéstudomány*, 9. szám, 41. oldal alapján

Mint látható valamennyi definíció a szervezeti kultúrát összetettségének rendszerében vizsgálja, éppen ezért nem véletlen, hogy Bencze Veronika (1997) hivatkozva a kultúra mind társadalmi, mind szervezeti determináltságára az így kialakult összefüggésrendszer vonatkozásában a vállalati kultúrának három elemét különbözteti meg. Szerinte létezik a vezetői kultúra, amely példaként szolgál az alkalmazottak számára, ugyanakkor befolyással bír a vezetők saját cselekedeteire és gondolkodására. A stratégák kultúrája, akiket a változások legfőbb döntéshozóiként értelmezi Bencze. És végül van a szakmai kultúra, amely abból indul ki, hogy a döntések meghozatala és a folyamatok működtetése során megfelelő intelligenciára van szükség.

A kultúrák egyfajta vizsgálata arra terjed ki, hogy milyen mélységűek lehetnek az egyes kultúrák. Schein ez alapján (hivatkozik rá Bencze) a kultúrák három rétegét különbözteti meg. Így létezik a kultúra látható szintje, amely többek között a nyelvet, a nemek szabályait, a családi szerepeket foglalja magában. A kultúra szemmel tapasztalható jegyeit Bakacsi részletesen tárgyalja, így:

- a ceremóniákat és a szertartásokat, amelyek egyik fő szerepe az alapértékek megerősítésében van,
- a történeteket, a sztorikat, a legendákat, a mítoszokat, amelyek alapvető funkciója az elvárt magatartás és az elérni kívánt értékek, megfelelő cselekvések szimbolizálása,
- a nyelvezetet és a szakzsargont, amelyek a kultúra egyik legfontosabb verbális manifesztálódásai,
- a szimbólumokat, az öltözködést, a külső megjelenést, amelyek a kultúra jegyeinek külső megjelentetése és szimbolizálása.

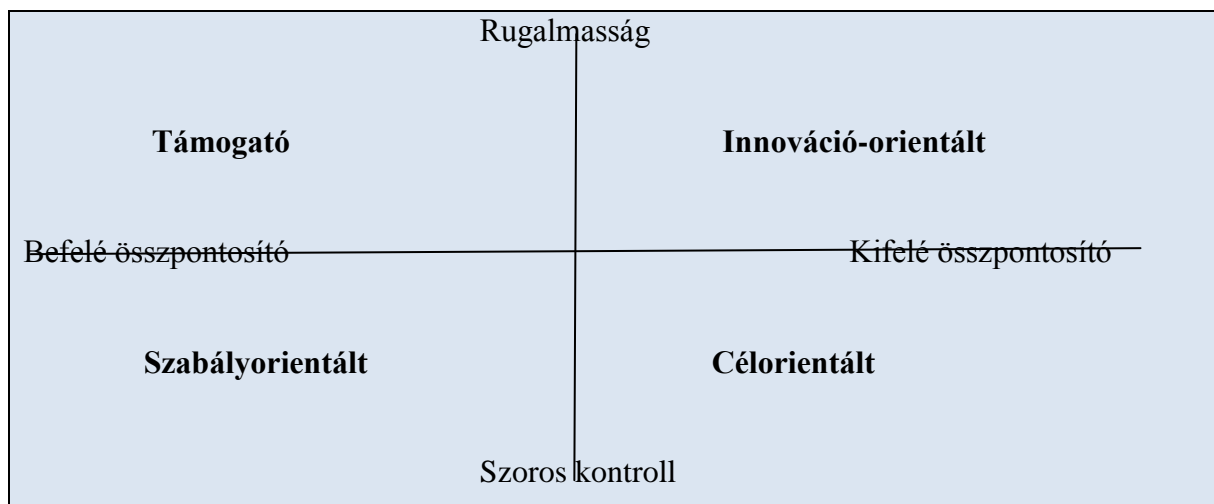
Schein értelmezésében a kultúra második szintjén, azaz az értékek szintjén foglalnak helyet a vétkek, a bűnök, a célok, az elérési eszközök, stb. Végezetül a kultúra mélyrétegeibe ágyazottan található meg az ember viszonya a természethez, az időhöz, a másik embertársához és a térhez. A szervezeti kultúra vizsgálatakor számos modell született, amelyekből most a teljesség igénye nélkül megemlítek néhányat:

- Handi–kultúramodelljének az alapja, hogy az eltérő tevékenységük miatt a szervezetek eltérő kultúrákat építenek ki. Ez alapján Handi megkülönbözteti az úgynevezett hatalomkultúrát, amelyben egy központi személytől indul a hatalom gyakorlása. E szervezet jellemzője, hogy kevés bürokráciával és előírással működik, viszont a hatalom fenntartásának egyik jól bevált eszköze a rendszeres ellenőrzés. A szerepkultúrában a szerep és a munkakör hangsúlyozása és biztosítása az elsőrendű, itt

a szerep fontosabb, mint aki azt betölti. E kultúrában működő szervezetek igen szabályozottak és a változásokra éppen ezért csak nehezen tudnak reagálni. A feladatkultúrában a szervezetek tagjai a munka elvégzésére koncentrálnak, viszonylag nagyfokú önállósággal és önellenőrzéssel cselekszenek, az értékelés a teljesítmény által meghatározott. A személyiségkultúrában nincs vezetői hierarchia, a szervezet bázisát a kiemelkedő szaktudással rendelkező egyének alkotják, akik szabad akaratukból döntenek a szerveződés mellett.

- Quinn szervezeti kultúramodellje két dimenzió által (befelé-kifelé összpontosítás és rugalmasság-szoros kontroll) alkotott mátrixban különíti el a szervezeti kultúrákat. Az így létrejött kultúra tipológiákat az alábbi ábra szemlélteti:

16. ábra: Quinn szervezeti kultúra modellje



Forrás: Quinn (1988)-Bakacsi Gyula (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 241. oldal

Ez alapján létezik a támogató kultúra (befelé összpontosító-rugalmas), amelyben központi értéként az erőforrás fejlesztése, azaz az egyén fejlődése, a szervezet iránti elkötelezettség áll. A szabályorientált kultúrában (befelé összpontosító-szoros kontroll) a pozíciók, a szabályozottság, a hierarchia tisztelete kerülnek előtérbe. A célorientált kultúrában (kifelé összpontosító-szoros kontroll) a cél teljesítése a legfontosabb. Ezt szolgálja a racionális célmeghatározás és tervezés.

Végezetül az innováció-orientált kultúrában (kifelé összpontosító-rugalmas) igen hangsúlyos szerepe van a kísérletezésnek, a nyitottságnak a környezeti kihívásokkal szemben, az állandó tanulásnak és megújulásnak.

- Schein szubkultúra modellje megkülönbözteti a melósok, a műszakiak és a vezérek csoportját, amelyek sajátos értékeikkel a szervezeti hatékonyságra eltérő hatással vannak.
- Végezetül érdemes megemlíteni a nemzeti kultúrák jellemzésére szolgáló modellt, amely Hofstede nevéhez fűződik. Négy dimenziót különített el a nemzeti kultúrák különbözőségének tekintetében. Így a hatalmi távolság indexét, a bizonytalanság-kerülés indexét, az individualizmust-kollektívizmust, és végül a férfias-nőies értékeket. Hofstede a hatalmi távolság index és a bizonytalanság kerülés index alapján egy négynegyedes mátrixot alkotott, amelybe az országokat sorolta a szerint, hogy e két dimenzió alapján milyen típusú szervezetek jellemzőek az adott országra.

A szakirodalom áttekintéséből is jól látható, hogy a kultúra egy igen összetett és kardinális területe a menedzsment-kutatásoknak. Különösen azért, mert a szervezeti kultúra felfogható az egyén cselekedeteinek és viselkedésének inspiráló forrásaként is, és mint ahogy számos kutató alátámasztja (Salamon, Peters) a vállalat sikeres működéséhez elengedhetetlen egy olyan közösen elfogadott érték-és normarendszer, amelyet a szervezet tagjai támogatnak és minden esetben hűségesen követnek. Nem véletlen tehát, hogy a szervezeti kultúrának primer szerep jut a családbarát koncepció bevezetésében és sikeres működtetésében is.

Thompson (1999, 394.oldal) megfogalmazásában a családbarát szervezeti kultúrát úgy lehet meghatározni, mint azokat a közös feltevéseket, hiedelmeket és értékeket, amelyek azokra a vállalati támogatásokra és értékekre vonatkoznak, amelyek elősegítik a munkavállalóknak, hogy összeegyeztessék a munkájukat a családjukkal.

Sue Bond (2004) reflektálva Thompson definíciójára, egyik tanulmányában kifejti, hogy napjainkban elsősorban az angliai kutatások a work-life balance kérdéskörét kiszélesítették, és e probléma már nemcsak a családra és értelemszerűen a gyereknevelésre vonatkozik (ezt korábban már a dolgozat elején én is kifejtettem). Ezért ezt a meghatározást érdemes kiterjeszteni azokra a szervezeti támogatásokra és értékekre is, amelyek elősegítik, hogy a munkavállaló a munkáját és a magánéletét, azaz a munkán kívüli életét össze tudja minél jobban hangolni.

Lewis (1997) felhasználva Schein (1985) korábban leírt háromrétegű kultúra felfogását (azaz a látható jegyek, az értékek és a feltevések szintjét) a kultúra azon szempontjait írja le, amelyek segítenek a munkavállalónak, hogy össze tudja hangolni a családját a munkájával. Ez alapján úgy véli, hogy a családbarát politika és programok a családbarát kultúra látható, azaz felszíni elemeinek tekinthetőek. Az értékek alapozzák meg a látható jegyeket, amelyek

előnyben részesítik a munkát a családdal szemben, míg más esetben ez pont fordítva valósul meg.

Az alapfeltevések az értékek támogatójaként jelenik meg. Így például a munkában eltöltött időt gyakran azonosítják a produktivitással, holott ez pont ellentétes a családbarát politikával. Így azok az értékek és feltevések, amelyek berögzülten léteznek a vállalati kultúrában, ha nincsenek megvizsgálva és átalakítva lehetetlen, hogy kialakuljon a családbarát szemléletű kultúra.

Jeanine Andreassi és Cynthia Thompson (2004) felhívja a figyelmet arra, hogy habár a családbarát szemléletű kultúra meghatározások igen hasonlóak, abban nagyon eltérnek egymástól, ahogyan a kutatók operacionalizálják a meghatározásokat. Néhányan mind a formális (például az ajánlott kedvezmények), mind az informális (a támogatások érzékelése) jegyeket beépítik a vizsgálatokba (Clark, Warrenohnson).

Ezzel szemben mások csak az informális, vagy nem érzékelhető szempontjait vizsgálják a kultúrának (Allen, Jahn, Kossek).

Holt and Thaulow (1996) azon a véleményen vannak, hogy az informális kultúra ugyanolyan fontos, ha nem fontosabb, mint a formális politika a tekintetben, hogy megvalósuljon a szervezeten belül a munka és család összehangolásának lehetősége.

Thompson (1999) rámutat arra, hogy a családbarát kultúra három összetevőből áll. Ezek a következők lehetnek:

- A menedzseri támogatás, amely a menedzsment azon részét jelentik, akik észrevehetően fogékonyak a munkavállalók családi kötöttségeire.
- A szervezet által meghatározott időkövetelmények. Ez azokra a munkavállalókat érintő normákra utal, amelyeket a szervezeti elvárások diktálnak, így például, hogy hosszú órákat bent kell lenni a munkahelyen és a munka elsőbbséget élvez a magánélettel szemben.
- Végezetül a harmadik összetevő a karrier következményekre utal, azaz a munkavállalók gyakran úgy gondolják, hogyha kihasználják a munka és család összeegyeztetését segítő lehetőségeket, az hatással lehet a karrierjükre, miután olyan kép alakul ki róluk, hogy kevésbé veszik komolyan a munkájukat, avagy kevésbé fontos számukra a karrier.

Jeanine Andreassi és Cynthia Thompson (2004) hivatkozva Kossek, Colquitt és Noe (2001) munkájára megállapítja, hogy ezek a kutatók további két dimenzióját tudták elkülöníteni a

vállalati kultúrának a családbarátsággal kapcsolatban. Az egyik ilyen a megosztó légkör, amely arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy beszéljenek a családi aggodalmaikról a vezetőséggel, miközben a másik vállalati légkör pont az áldozatokról szól azaz, azt ösztönzi, hogy áldozunk fel bizonyos családi szerepeket a „munka oltárán”.

Kossek, Noe és DeMarr (hivatkozik rájuk továbbra is Jeanine Andreassi és Cynthia Thompson) továbbá megkülönbözteti a vállalati kultúrákat még a szerint is, hogy milyen határokat építenek ki a munka és a család között. Azaz, vannak olyan családcentrikus szervezetek, ahol akár a dolgozó a gyermekeit is beviheti a munkahelyére, például ha nem tudja esetleg megoldani a gyermek napközbeni felügyeletét, miközben más szervezetek szigorúan külön kezelik a munkát a családtól és ennek a napi munkafolyamatok esetében, így például a telefonálások kapcsán, avagy a hétfégi szervezeti rendezvények esetében hangot is adnak, avagy a szabályokban formálisan rögzítik.

Végezetül Lewis (2001) felhívja a figyelmet arra, hogy a családbarát szemléletű kultúrát igen nehéz megvalósítani azokban a szervezetekben, ahol a munka férfias modellje érvényesül áthatva a kultúra minden külső jegyét a hiedelmeket és a szervezeti szokásokat is. Ez a férfias dominanciájú modell abban az időben jelent meg funkcionálisan, amikor a férfiak kenyérkereső szerepe volt az általános, és ez is hozzájárult a tradicionális szokások rögzüléséhez és elfogadottságához.

Éppen ezért a munka ilyen típusú felfogása nagyban korlátozza egy támogató családbarát kultúra működését. E megközelítés ugyanis arra a munkavállalóra épít, korábban férfi dolgozóra, akinek igazán nincs olyan családi kötöttsége, amely korlátozná a munkavégzésben, azaz számára a munka az első.

Ugyanakkor ahogy Kanter (1989) fogalmaz: „Azok a tradicionális felfogások, amelyek arról szólnak, hogy külön kell kezelni a munkát a magánélettől ma már nem működnek. De még nem alakult ki e két érték és felfogás egybefüggő rendszere, amely e szemléletet felválthatná.”¹⁰

Éppen ezért Lewis úgy látja, hogy a munka és család problematikája gyakran nemi színezetet is kap, amely során a nők hátrányát próbálják orvosolni a foglalkoztatásban úgy, hogy közben figyelembe veszik az igényeiket. Ennek viszont az lehet a veszélye, hogy a nőközpontú megközelítése a kérdésnek azt erősíti, hogy a családi teendők elsősorban a nők kötelessége. Annak ellenére, hogy a szervezetek megpróbálják a kérdést a nemektől függetlenül kezelni, mégis a legtöbb családbarát kezdeményezés nőknek szól. Így például a munkaidő kezelésének

¹⁰ Suzan Lewis (2001): Restructuring Workplace Cultures: The Ultimate Work-Family Challenge? Women in Management Review, 23. oldal

kérdésében igen szembetűnően előjönnek ezek, különösen a nemiséget megkülönböztető jegyek. Ezt a diszkriminatív kezelést pedig csak erősíti a családbarát szemlélet, amely nem tesz jót a vállalati kultúrának sem.

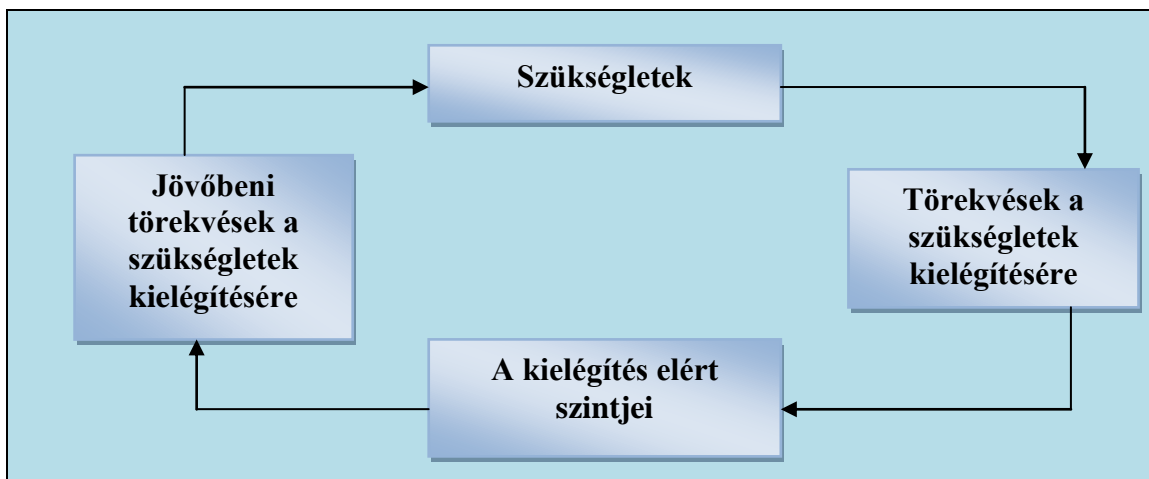
4.2.5. A munkavállalók motivációjának új szemléletű megközelítése a családbarát koncepció tükrében

Sikora (2000) megfogalmazásában, a vezetélméletben a motiválás olyan vezetői feladat, amely során a vezető arra készíti munkatársait, hogy egy meghatározott teljesítményt produkáljon.

A motivációs folyamat a szükségletekből indul ki, amelyek intenzitásától függ, hogy történik-e lépés az adott szükséglet kielégítésére, vagy sem. Amennyiben erős szükségletről beszélünk, ezek hajtóerőként funkcionálnak az adott magatartás kialakításában. Az adott kielégülésnek különböző szintjei lehetnek, azaz kisebb, vagy nagyobb mértékűek, ami meghatározza a későbbi magatartásunkat és cselekedeteinket is.

A motivációs folyamat dinamikus voltát az alábbi ábra szemlélteti:

17. ábra: A motivációs folyamat



Forrás: Nemes Ferenc (1999): Motiváció és vezetés. Munkaügyi Szemle, 1999. április, 16. oldal

A motiváció elméleteit a menedzsment irodalom két csoportba szokta osztani: az egyik az úgynevezett tartalom-elméleti megközelítések, amelyek azokat a szükségleteket, motívumokat tartalmazzák, amelyek a cselekvésünk mozgatóik.

Ezzel szemben a motiváció folyamat elméletei azt mutatják be, hogy a vezetők hogyan használják fel az egyén szükségleteivel kapcsolatos ismereteket a cselekvések megfelelő irányítása során (Bakacsi, 1998).

Mindkét elméletben számtalan modell született, amelyeket összefoglalóan az alábbi táblázat mutat be a teljesség igénye nélkül:

5. táblázat: A motiváció tartalom-és folyamat-elméleti modelljei

Motiváció tartalom elméletei	Motiváció folyamat elméletei
<p>Maslow szükséglet hierarchia modellje</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Alacsonyabb rendű szükségletek:</i> fiziológia szükséglet, biztonság <i>Magasabb rendű szükségletek:</i> szeretet, elismerés, önmegevalósítás 	<p>Skinner megerősítés-elmélet</p> <p>A cselekvés befolyásolása alapján létezik negatív-pozitív megerősítés, de létezhet a viselkedésre hatást gyakorló büntetés és megszüntetés is.</p>
<p>Herzberg kéttényezős modellje</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Higiéniás tényezők:</i> a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői, a munka társas környezete <i>Motivátorok:</i> elért teljesítmény, személyes fejlődés, a munka tartalma és érdekessége 	<p>Herzberg célkitűzés elmélete</p> <p>A célok motiváló ereje hat a teljesítményekre. A motiváló hatású célok jellemzői: konkrét, összetett, nyilvánosan meghatározott, a vezető által megfogalmazott, rendszeres visszacsatolású.</p>
<p>Alderfer létezés – kapcsolat - fejlődés elmélete</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Létezés:</i> fiziológiai szükségletek, fizikai fenyegetettség-től történő védelem <i>Kapcsolat:</i> mások általi elfogadottság, elismerés <i>Fejlődés:</i> személyes fejlődés 	<p>Vroom elvárás-elmélet</p> <p><i>Kategóriái:</i> Vonzerő- Várakozás- Kötés</p> <p><i>Motiváltság alapja:</i> az adott erőfeszítés mennyire a kívánt eredményt hozza, illetve mennyire megfelelő számunkra az eredményért kapott jutalom.</p>
<p>McClelland kapcsolat – teljesítmény - hatalom elmélete</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Kapcsolat-motiváció:</i> elégedettség, szeretet iránti vágyódás 	<p>Adams méltányosság-elmélet</p> <p>A méltányosság elmélet szerint szükséges a befektetések mérlegelése és összevetése az elérni kívánt célokhoz.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Teljesítmény-motiváció:</i> sikerre történő vágyódás • <i>Hatalmi motiváció:</i> hatalomra, másokra történő hatás iránti vágy 	<p><i>Az elmélet kategóriái:</i></p> <p>Inputok- Eredmények-Referenciák</p> <p>Input az erőfeszítés, output ennek kell bekövetkezni az erőfeszítésekre, és a referenciák, amihez az inputokat és az eredményeket viszonyítjuk.</p>
<p>Hunt cél-motiváció elmélete</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>A motiváció célok által irányított:</i> komfort, strukturáltság, kapcsolat, elismertség, hatalom, autonómia 	

Forrás: saját szerkesztés, felhasználva: Bakacsi Gyula (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 81-124.oldal

Mint látható a korábbi modellekben is megjelennek a munkavállaló azon magasabb rendű szükségletei, amelyek a munka mellett a saját képességeinek kibontakoztatására, a személyes fejlődésre, a társas kapcsolatok intenzitására helyezik a hangsúlyt. Nem véletlen tehát, hogy ezek a szükségletek már a modern motivációs modellekben is szerepet kapnak.

Nitriin Nohria-Boris Groysberg és Linda-Eling Lee 2008-ban a Harvard Business Review-ban publikálta az alkalmazottak motiválásának egy új eredményes modelljét. Modelljük azon kutatásuk eredményeire épít, amely a mintegy 300 vállalatnál készített interjúkra támaszkodik, és amelynek fő célja volt az általános motiváció megismerése a cselekvési szándék, az elégedettség, az elkötelezettség, és a kilépés dimenziójában.

Kutatásuk alapján négy szükségletet tudtak elkülöníteni, amelyekre a vezetőknek különösen napjainkban fokozottan kell odafigyelni. Ezek a következők:

- A szerzési szükséglet azon javak megszerzését jelenti, amelyek erősítetik a jólétet, a jó közérzetet, avagy a kényelmet. Ezek nem feltétlenül lehetnek csak materiális javak, hanem elképzelhetőek, mint egy előléptetés, vagy akár egy érzelmi élmény, így például egy utazás.
- Kötődési szükségleten a szerzőhármas azokat a szükségleteket definiálja, amelyek az egyén társas kötődését foglalják magukba, társítva ezzel olyan érzelmi kapcsolódásokat is, mint a szeretetet és a gondoskodást.

- A megértési szükséglet szerint a munkavállalókat csak a kihívást és racionalitást jelentő munkák tudják ösztönözni. A felesleges, értelmetlen, monoton munkavégzés gyakran frusztrálja, és a szervezet elhagyására készíti a dolgozókat.
- Végezetül a védekezési szükséglet, amely szerint az ember nemcsak a tulajdonát, de önmagát, a családját, a munkáját, stb. képes megvédeni, és ha e szükségletünk kielégül, növekszik a biztonságérzetünk, így a komfortérzetünk és a bizalmunk is.

A szerzők kutatása során kiderült, hogy a fent említett négy, igen markáns szükséglet nem élvez prioritást, és nem helyettesíthető egymással. Ebből is látható, hogy napjainkban az emberi kapcsolatok a szeretet és gondoskodás iránti igény egyre erőteljesebben jelentkeznek.

A hagyományos értelmezésben felfogott motivációs ösztönzők, mint a kompenzáció legismertebb formája a munkabér már nem lesznek elegendők a magasabb hatékonyság elérése érdekében. A vállalatvezetés előtt tehát olyan kérdések megválaszolása is áll, hogy az egyén milyen szükségleteit vegye figyelembe a tekintetben, hogy megmaradjon és fejlődjön motiváltsága és elkötelezettsége a szervezet felé (Bakacsi, 1998).

Ezen a gondolatmeneten továbbhaladva Bakacsi (1998) úgy gondolja, hogy az egyéni teljesítmény több dologra vezethető vissza. Így az egyéni tulajdonságokra, a képességeinkre, és a készségeinkre. Arra, hogy milyen módon van kialakítva a munkakörünk, milyen erőforrásaink vannak, vagy arra, hogy milyen erőfeszítéseink és motivációink lehetnek.

Ezt igazolják a motiváció mind tartalom-elméleti, mind folyamat-elméleti kutatásai is, amelyekből kirajzolódik, hogy az egyének cselekedeteit nagymértékben befolyásolják a szeretetkapcsolataik, a mások általi elfogadás, a méltányolás, az autonómiára törekvés, az önmegvalósítás, stb.

Alderfer (1979) kutatásainak eredményeképpen rámutat arra, hogy egy szükséglet motivációra gyakorolt hatása akkor is erős, ha a szükséglet nagy, de akkor is, ha kielégítése komolyan akadályoztatva van. Bármely hatékony szervezet esetében a vezetőknek mindenképpen figyelemmel kell lenniük tehát ezekre a szükségletekre. Miután a szeretetkapcsolatok alapvető szükségletként értelmezhetők, ezért ezek prioritása az egyén életében nem megkérdőjelezhető. A szervezet keretein belül ez a kérdés leszűkíthető a kellemes munkakör, a munkahelyen kialakuló baráti kapcsolatok, a jó főnök-beosztott viszony vizsgálatára.

Ugyanakkor az egyén nemcsak a szervezeten belül él, hanem létezik a szervezeten kívüli élete is, amely esetében a szeretetkapcsolat a pár-és családi kapcsolatokra bővíthető. Ezek fontossága nem vitatható az egyén életében, ezért egyetlen rugalmasan gondolkozó szervezet

sem teheti meg, hogy az emberi erőforrásainak kezelése során nem számol ezzel a tényezővel (Juhász, 2008).

Vagyis a motiváció új értelmezései során nem szabad figyelmen kívül hagyni az egyén családi szükségleteire vonatkozó igények felerősödésének kérdését, azaz a családbarát személet munkahelyi elterjedésének szükségességét.

A jövő munkahelyeinek vonzerejében az is szerepet fog játszani, hogy mennyire veszi figyelembe az egyén magasabb rendű érzelmi szükségleteit, azaz partnerként tud-e fellépni, például a család és munka összeegyeztetésének kérdésében vagy az egyén autonómiára való törekvésében.

Kimondhatjuk, hogy az ösztönzések új forrása lehet a családbarát személet megvalósítása szervezeten belül, azaz a hagyományos teljesítmény-ösztönzők tartalmi újragondolására van szükség. Eszerint a bérek és a kiegészítő anyagi, tárgyi juttatások mellett, olyan ösztönzők lesznek az egyén számára is elfogadhatóak, amelyek az életminőség javítására, a stressz intenzitásának csökkentésére, a személyes képességeinek kibontakoztatására helyezik a hangsúlyt.

A családbarát személet megvalósulása a szervezet számára változásként értelmezhető, amely áthatja a szervezet egész struktúráját, hatással van a tevékenységére, a külső és a belső megítélésére.

Bevezetésének és megvalósulásának alapköve, mint korábban kifejtésre került, egy támogató vállalati kultúra, amely alapoz az erős csoportösszetartásra, az egyéni fejlődés támogatására, az önkiteljesedés megvalósulására és a folyamatos kommunikációra (Quinn, 1988).

Ugyanakkor a szervezet saját maga dönthet arról, hogy milyen eszközökkel és milyen mértékben használja ki a családbarát személet adta lehetőségeket. Egy biztos, csak folyamatos, előre megtervezett változtatásról lehet szó, amely során a vállalati vezetőknek igen fontos szerep jut.

4.2.6. A vezető szerepe a családbarát koncepció sikeres megvalósulásában

„A vezetőkkel szemben támasztott követelmények nagyok és összetettek, a pozíció eredményes betöltéséhez a megfelelő képzettség és szakmai hozzáértés mellett a vezetésre alkalmas személyes tulajdonságok szükségesek.”¹¹-írja a vezetőkről Koncz Katalin (1996) egyik tanulmányában.

¹¹ Koncz Katalin: Nők a vezetésben: létezik-e női vezetési stílus? Munkaügyi Szemle, 1996/ 7.szám, 34.oldal

Nem lehet azon csodálkozni, hogy Koncz Katalin a követelmények összetettségét hangsúlyozza a vezetők esetében, hiszen a szervezetek vezetése egy igen komplex folyamatként értelmezhető.

Stodglill (1974, hivatkozik rá Schleicher) a vezetés megfogalmazásának mintegy 72 definícióját gyűjtötte össze, miközben más kutatók szerint (Bennis és Nanus, 1985) a definíciók száma akkoriban már elérte a háromszázötvenet.

A sok definíció ellenére a szervezeti vezetés a menedzsment irodalomban egyrészt felfogható mechanisztikus problémaként, másrészt magyarázható a szervezeti pszichológia és szociológia oldaláról egy szervezetibb megközelítésben (Málovics, 2007).

Az előbbi elsősorban Málovics (2007) szerint arra összpontosít, hogy a vállalat dolgozóinak irányítása elsősorban a jutalmazások és büntetések rendszerén keresztül vihető végbe, a menedzsment „kontrolljának védőernyőjében”. Ezzel szemben a másik megközelítés az emberi kapcsolatokra épít, és ezen keresztül épít az alkalmazottak együttműködésére és ösztönzésére.

Katter 1990-ben megjelenő cikkében (What Leader Really Do?) pontosan azt vizsgálja, hogy milyen különbségek vannak a menedzsment és a vezetés között.

Azaz, míg a jó menedzsment olyan kérdésekre összpontosít, mint a termék minősége, avagy a vállalat nyereségessége és próbál e területekből a legjobbat kihozni, addig a vezetés elsősorban a változásokra koncentrálnak.

A menedzsment és a vezetés közötti különbségeket az alábbi tábla szemlélteti:

6. táblázat: A menedzsment és a vezetés közötti különbségek

Menedzsment	Vezetés
<ul style="list-style-type: none"> • Tervezés • Szervezés és munkaerővel ellátás • Irányítás–ellenőrzés és problémamegoldás 	<ul style="list-style-type: none"> • A cél kitűzése (egy jövőkép-vízió-kialakítása, illetve annak eléréséhez szükséges változások bevezetését célzó stratégiák) • Az emberek felsorakoztatása az új cél eléréséhez • Motiválás és lelkesítés, azaz az emberek mozgásban tartása a helyes cél felé

Forrás: Kanter nyomán Scleicher Imre (1995): Vezetés és menedzsment.

Vezetéstudomány, 1995. 7. szám, 45. oldal

Schleicher (1997) a vezetés és a menedzsment közötti különbségek tárgyalása során rávilágít egy igen nagy különbségre, azaz a formális és informális vezetők közötti eltérésre.

Ahogy fogalmaz: „A formális vezető hatalma értelemszerűen a kinevezésén, a beosztásán alapul, míg az informális vezető alárendeltjeire gyakorolt befolyásának alapja a vezető személyiségétől, tudásától, hozzáértésétől, a másokra érvényesülő személyes hatásától függ. Az alárendeltkre való, azok teljesítését elősegítő ráhatás szempontjából azonban a legfontosabb annak a hatáskörnek a terjedelme, amellyel a formális vezetőt fölruházzák. A menedzser ilyen fölruházott hatáskörrel rendelkezik: tehát a vezető általában nem, csak a formális vezető nevezhető menedzsernek.”¹²

Látható tehát, hogy egy vezetőnek többek között arra kell leginkább törekednie, hogy olyan célok megvalósítására vegye rá beosztottjait, amelyek egyben magában foglalják a beosztott és vezető céljait, szükségleteit, értékeit és elvárásait is (Bakacsi, 1998). Ezeknek a céloknak a konvergenciája pedig a családbarát szemlélet esetében is megfigyelhető és a vezető és a munkavállaló együttes közreműködésével jól megvalósítható.

Ezt több módon érheti el a vezető, ám alapvetően figyelembe veszi a dolgozók motivációs szükségleteit, szándékait és a célok végrehajtása során közreműködik a motivációk kielégítésében és fejlesztésében is.

Ez az összetett folyamat azonban nem képzelhető el csak a vezető magas szintű szaktudására támaszkodva. Szükséges, hogy olyan fejlett érzelmi intelligenciával is kell rendelkeznie egy vezetőnek, amely elősegíti számára, hogy a különböző helyzetekben a legoptimálisabb megoldásokat tudja alkalmazni és meghozni a legmegfelelőbb döntéseket, amely döntések részei a vezetői viselkedésnek és a vezetői stílusnak is.

Ez azért is különösen fontos, mert Kaufman (1999, hivatkozik rá Bardoel) hangsúlyozza, hogy a vezetőknek igen meghatározó szerepük van a munkáltatók által biztosított családbarát gondoskodásban. Elméletének középpontjában az áll, hogy a vezetők nemcsak válaszolnak a környezeti kihívásokra, de aktívan megpróbálják alakítani és ellenőrizni a környezetet például a különböző tervezések, irányítások során. A racionális döntések tükrében a vezetők jelentős szerepet játszanak abban, hogy egy adott családbarát gyakorlat megvalósuljon avagy, hogy ösztönözzék, hogy a munkahely támogassa a munkavállalóikat a család és munka összeegyeztetésének kérdésében.

Sekeran (1992) hasonlóan Kaufmannhoz úgy véli, hogy a vezetőség hatása bármilyen humánpolitikai kérdésben prioritást élvez. Véleménye szerint ugyanis a vezetőségnek van arra

¹² Schleicher Imre (1995): Vezetés és menedzsment. Vezetéstudomány 1995.7.szám, 45.oldal

jogosultsága és lehetősége, hogy olyan innovatív humánerőforrás menedzsment gyakorlatot, mint a munka és család összehangolását támogassa, és megteremtse a lehetőséget a munkavállalók számára a vállalat gazdasági és stratégiai céljainak megfelelően.

A vezető szerepének kérdése különösen azért érdekes, mert maguk a vezetők is érintettek a család és munka összeegyeztetésnek problémájában. Byron (2005, hivatkozik rá Peus és Traut–Mattausch, 2008) kihangsúlyozza, hogy a munka és család problémája különösen a menedzserek esetében észlelhető, köszönhetően a hosszú munkaidőnek és a vezetői munka jellemzőinek.

E konfliktus azonban még kiélezettebb a női vezetők körében. Miután a menedzserei munka tradicionálisan a férfiakhoz köthető, így a vezetői feladatokkal járó kötöttségek és nehézségek még összetettebben jelentkezik a női vezetők esetében. Miközben számos női vezetőnek a munkája mellett még saját családját is el kell látnia, addig a férfi vezetők esetében általában van a háttérben egy felség, aki mindezt felvállalja.

Drew and Murtagh (2005) felhívja a figyelmet arra is, hogy a nők életciklusa mind a munkával, mind a gyermekneveléssel kapcsolatban általában ellentétes a menedzserei karrierrel. Ugyanis a nőknek akkor kell általában a karrierjük szempontjából a leginkább produktívnak és elkötelezettnek lenniük, amikor pont belekerülnek abba az időszakba, amikor egy nő a legtermékenyebb, és valójában társadalmilag a leginkább alkalmas a gyermeknevelésre és a gondozásra. Ez pedig igen nagy dilemmát jelent a karrierre vágyó nők esetében azaz, hogy a munkáját vagy a gyermekvállalást válassza-e.

Végezetül megfogalmazódik a kérdés, hogy milyen hozzáállást kell tanúsítania a vezetőnek a munka és család összehangolásának problémájával kapcsolatosan.

Friedmann-Christensen-De Grot szerzőhármas 1998-ban megjelent híres tanulmányában (*Work and Life: the End of the Zero Sum Game*) kihangsúlyozza, hogy napjainkban egyre több vezető jön rá arra, hogy a munka és magánélet nem egymással versenyző tényező, hanem egymást kiegészítő faktor az emberek életében. Ennek felismerése vezetett az úgynevezett győztes-győztes (win-win) filozófia alkalmazásához. Azok a vezetők, akik ezt felismerték, a következő 3 irányelvet követik, és ezek szerint járnak el:

- **Elsőként tisztázni kell, hogy mi a fontos.**

Ez azt jelenti, hogy a vezetőknek pontosan tájékoztatni kell az alkalmazottakat, hogy mit vár el tőlük a szervezetük, azaz mik lehetnek a vállalati prioritások. Ezután, arra kell kérni az alkalmazottakat, hogy tisztázzák a menedzsmenttel azokat a területeket, ahol a munka esetleg ütközhet a magánéleti kötelezettségeikkel és érdekeikkel.

Friedmann-Christensen-De Grot szerint igen fontos, hogy ez a párbeszéd őszinte legyen mind a vállalati, mind az egyéni érdekekről, hiszen csak ez alapján tudnak kidolgozni egy olyan tervet, amely hatékonyan elősegíti mindkét fél megalgedését, azaz az érdekek teljesülését.

- **Másodsorban a vezetőknek meg kell ismerniük és támogatniuk kell az alkalmazottaikat, mint teljes embereket.**

Azaz, nyitottan kell hozzáállni azokhoz a képességekhez, tevékenységekhez, amelyeket a munkán kívül teljesít a munkavállaló. A vezetőknek fel kell ismernie, hogy ezek a képességek és adottságok egyik feladatból átranzformálható egy másik tevékenységbe, azaz lehetséges, hogy bizonyos tudás és képesség nemcsak otthon, de a munkahelyen is hasznosítható.

- **Harmadikként a vezetők folyamatosan kísérleteznek a munkamódszerrel.**

Ez azt jelenti, hogy egyrészt keresik a lehetőségeket a vállalati teljesítmény megerősítésére, miközben lehetőséget biztosítanak a munkavállalóknak a családi kötıtségeik teljesítéséhez.

Ezeknek az irányelveknek a gyakorlati megvalósulása nem egyik napról a másikra történik. A szerzőhármas azt ajánlja, hogy ezeket az elveket először egy-egy alkalmazott esetében próbálják ki a vezetők, illetve, hogy érdemes saját korlátaikat is megvizsgálni a kérdésben, azaz maguknak is feltenni például olyan kérdést, hogy hol korlátozza a munka a magánéletüket.

Megállapítható tehát, hogy habár a vezető aktív szerepet vállal a munka-család problémának a megoldásában, ám hangsúlyozni kell, hogy ez a munkavállaló együttműködése nélkül sikeresen nem valósítható meg.

3.3. A családbarát koncepció megjelenése makrogazdasági szinten (az Európai Unióban, Magyarországon és Szlovákiában)

A munka és család összeegyeztetése nemcsak szervezeti, de makrogazdasági szinten is befolyással bír, és hatással van egy ország, egy térség, egy régió fejlődésére és növekedésére. Ennek hatásait és jelentőségét az Európai Unió is felismerte és integrált stratégiájának köszönhetően az unió és a tagállamok szintjén kezeli a kérdést. Az így megvalósuló koncepciók tehát képviselnek egyfajta egységes európai szellemiséget, ugyanakkor a tagállamok történelmi, kulturális, gazdasági különbségeinek köszönhetően egyedi jelleget

is kölcsönöznek a nemzeti gyakorlatoknak. A munka és család összeegyeztetésének integratív szemléletét a tagállamok különböző intézkedésekkel, reformokkal érik el, amelyek részei a nemzeti növekedési és foglalkoztatási stratégiájuknak.

Ebben a fejezetben ezekből a törekvésekből ismertettek néhányat, rávilágítva a hasonlóságokra és a különbségekre.

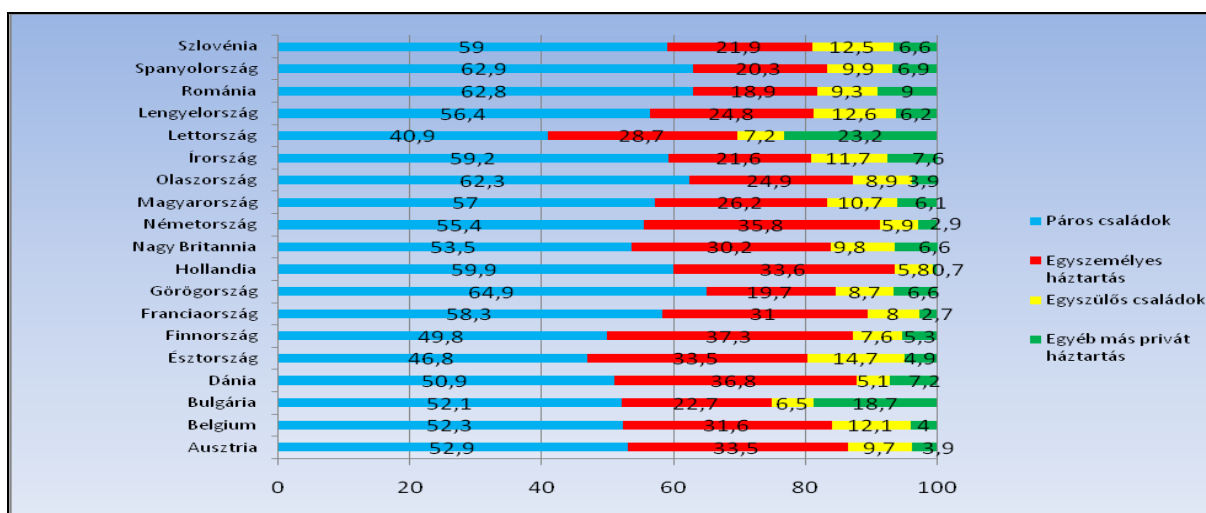
Továbbá megvizsgálom, hogy milyen a hazai és a szlovákiai gyakorlat, és miképp egyeztethető össze az európaival.

3.3.1. A munka és család harmonizálásának aktualitásai az Európai Unióban

Családformák változása

Miután korábban részletesen foglalkoztam a család témakörével és itt tárgyalásra is került a családformák változása, így röviden annyit érdemes megemlíteni, hogy habár a nukleáris családmódel, azaz egypár egy gyermek, még mindig a legmeghatározóbb családforma az Európai Unióban, ám az északi tagállamokban az új típusú egyszemélyes háztartások aránya igen magas (29-30%). A háztartások típusait jól szemlélteti az alábbi grafikon:

18. ábra: A háztartások típusai (az összes háztartás %-ában)



Forrás: OECD, 2008^{13 14}

¹³ Az adatok érvényesek Franciaország esetében 1999-ben, Észtország, Finnország, Litvánia esetében 2000-ben, Ausztria, Bulgária, Dánia, Görögország, Magyarország, Olaszország, Lettország, Hollandia, Spanyolország, Nagy Britannia esetében 2001-ben, Írország, Lengyelország, Románia, Szlovénia, Svédország esetében 2005-ben

¹⁴ A páros családok a házaspár, vagy együtt élő felnőtt különböző nemű párokat jelenti gyerekekkel vagy anélkül, míg az egyéb privát háztartások jelentik többek között az olyan háztartásokat, ahol több generáció él együtt.

A grafikonról is jól leolvasható, hogy a páros családok aránya a legnagyobb valamennyi tagországban. Az egyszemélyes háztartások azokat a fiatalokat jelentik, akik már külön élnek a szüleiktől, illetve azokat az időseket, akik már egyedül vagy még a gyerekeikkel. Ezeknek a háztartásoknak az aránya igen magas Dániában, Finnországban, Németországban, miközben igen alacsony a déli államokban, így Görögországban vagy Szlovéniában.

Az együtt élők számának visszaesése visszavezethető a gyerekszám csökkenésére, amelynek a szakértők (Tomka, 2000) szerint több okot feltételezhetünk: egyrészt anyagi indokok miatt a párok kevesebb gyereket vállalnak, másrészt a vallásos értékek és normák visszaszorulásának köszönhetően még az olyan hagyományosan vallásos országokban, mint Olaszországban vagy Írországon is, kevesebb a családok átlagos létszáma.

Demográfiai átrendeződés

Az elmúlt évtizedekben Európa demográfiai átalakuláson megy keresztül. Az Európai Uniót egy elöregedő társadalom jellemzi, amely köszönhető a várható életkor növekedésének, illetve a termékenységi mutatók csökkenésének.

Az európai demográfiai forgatókönyv szerint 2050-re 15 millióval csökken a 14 év és az ez alatti korosztály száma a 2005-ös adatokhoz képest, miközben az 55 és 64 év közöttiek száma 4 millióval emelkedik, továbbá a 80 év felettek száma elérheti az 51 milliót (Eurostat, 2006). Hogyha a tendenciák és a jóslatok beigazolódnak, akkor a szakértők szerint az EU 25 országában az idős lakosok száma 2045-re magasabb lesz, mint a versenytársaké, ami azt is jelenti, hogy minden egyes nyugdíjasra két aktív kereső jut majd. Ugyanakkor a születéskor várható életkor mind a két nem esetében az elmúlt 10 évben mintegy 2 évvel emelkedett (2003-ban a nőknél 81,2 év, a férfiaknál 75,1 év volt), amely visszavezethető az egészségügyi ellátás fejlődésére, illetve a tudatos egészségesebb életvitelre. Léteznek különbségek azonban a tagországok között. Várhatóan 2050-re a 65 év felettek aránya a legmagasabb (30% feletti) a tradicionális déli államokban (Olaszország, Spanyolország, Görögország) lesz, míg a legalacsonyabb Hollandiában (23%).

A foglalkoztatottságot tekintve 2007-ben az 55-65 év közöttiek esetében átlagosan majdnem minden második személy aktív volt a munkaerőpiacon, de természetesen az arányok országonként nagy eltéréseket mutatnak (Eurostat). Miközben Svédországban az 55-64 éves korban foglalkoztatottak aránya 70% volt, addig Magyarországon ennek kevesebb, mint a fele. Számos országban a részmunkaidő az, amely biztosítja az idősebb korosztály aktivitását a munkaerőpiacon, illetve elősegíti a fokozatos kilépést a munkaerőpiacról.

Az idősebb korosztály jelentős arányú növekedése nemcsak foglalkoztatási szempontból, de szociál-politikai szempontból (nyugdíjrendszer, gondozási rendszer) is új kihívást jelent a tagországoknak, nem beszélve a családokról, miután az idősök gondozása a jövőben nagyobb hangsúllyal és széleskörűen fog megjelenni a családok életében.

Mint korábban látható volt számos tudományos elmélet született a gyermekvállalással kapcsolatban, tény azonban az, hogy hasonlóan a családszerkezetek módosulásához, a termékenységi mutatók is igen jelentős változásokról tanúskodnak. Általános tendenciaként megfigyelhető, hogy napjainkban a közép-és kelet-európai országok esetében a rendszerváltást követően csökkentek a születések száma, míg a nyugat-európai országokban viszonylag kismértékű emelkedés következett be (Pongrácz, 2007). Miután az előrejelzések szerint az Európai Unió demográfiai helyzete a jövőben sem alakul biztatóan, azaz mind a népesség elöregedésével, mind a fertilitás csökkenésével számolni lehet, így a jelenségeknek hatása lesz a szociális rendszerre, a fogyasztási szokásokra és a munkaerőpiacra.

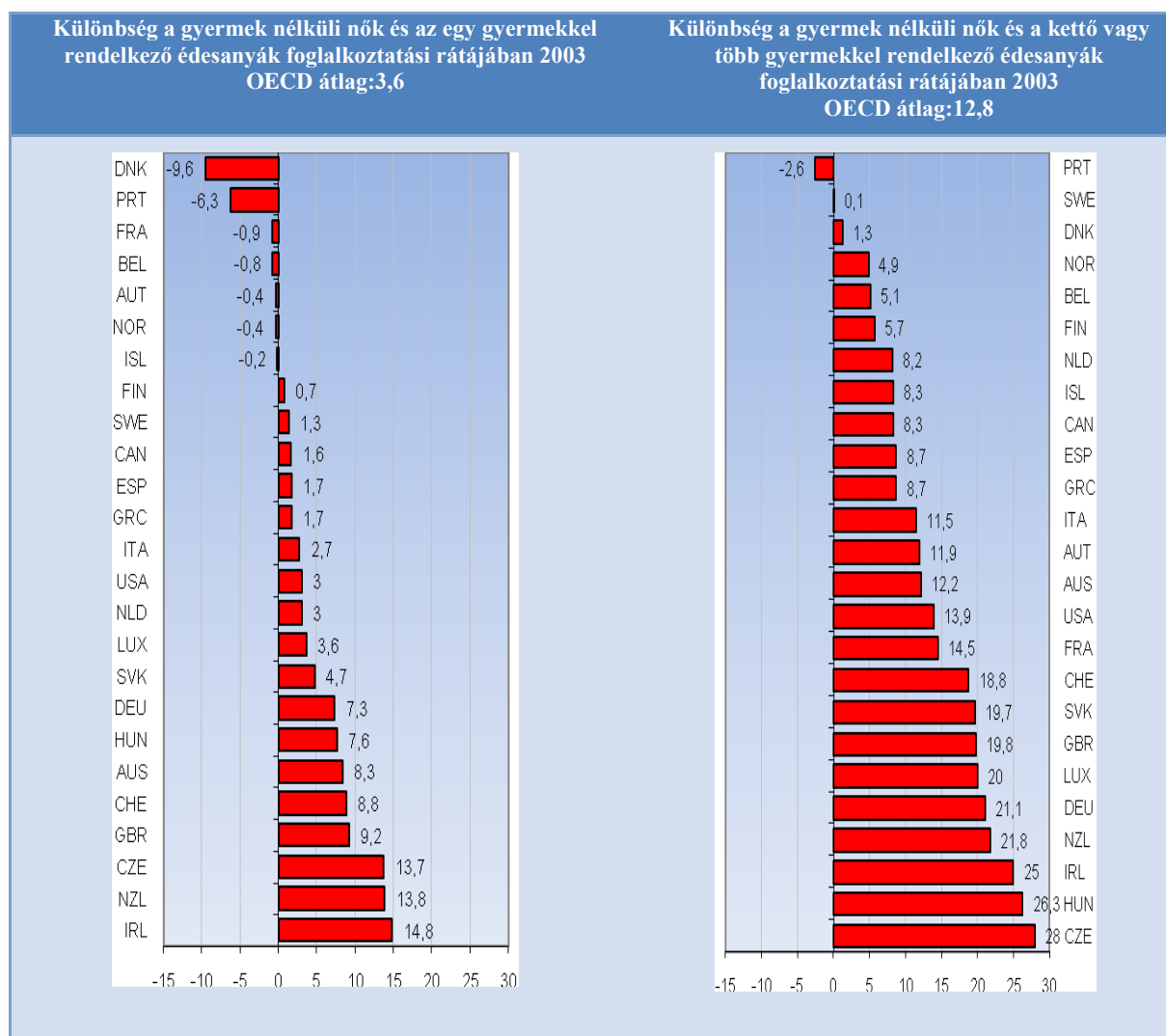
Női munkavállalás ösztönzése

A lisszaboni céloknak megfelelően az EU törekvései között szerepel, hogy 2010-re az Európai Unióban a teljes foglalkoztatási ráta el kell, hogy érje a 70%-ot, míg a nők esetében ennek a mutatónak 60%-osnak kellene lennie. Már 2005-ben, a féldőben látszott, hogy sok tagország még nagyon távol van a kitűzött céloktól és mindösszesen Hollandia, Dánia, Svédország és Nagy Britannia teljesíti a teljes foglalkoztatási rátával szemben támasztott elvárásokat, míg a női foglalkoztatás tekintetében a 60%-os lisszaboni kritériumot már elérték a skandináv országok, Hollandia, Ausztria, Portugália.

Egy 2005-ös uniós tanulmányból kitűnik, hogy még mindig jelentős szakadék van a női és a férfi foglalkoztatás között a nők kárára (így például a fizetés tekintetében). A férfiak, de különösen a nők munkaerő-piaci aktivitására hatással van, hogy a munkavállaló rendelkezik-e családdal vagy sem. A 20 és 50 év közötti nők esetében azoknak a nőknek, akiknek volt 0-6 éves korú gyermekük alacsonyabb volt a foglalkoztatási rátája, mint az ugyanilyen korosztályú gyermektelen nőknek. A férfiak esetében azonban fordított tendencia volt megfigyelhető, miután az édesapák nagyobb arányban voltak alkalmazásban, mint a gyermektelen férfiak. E tendenciák leginkább a volt szocialista országokban érvényesültek, különösen Csehországban, Magyarországon és Szlovákiában (Reconciliation of Work and Private Life, 2005, 47.o.). A nők munkaerő-piaci jelenlétét azon felül, hogy rendelkeznek-e gyermekkel nagyban befolyásolja a gyermek életkora és a gyermekek száma. Minél kisebb

gyermekről van szó, annál alacsonyabb a nők munkaerő-piaci jelenléte, illetve minél több gyermek gondozása hárul az anyára, annál kisebb az esélye, hogy megjelenik a munkaerőpiacon. Az alábbi diagram a női foglalkoztatást mutatja és hasonlítja össze az OECD egyes országaiban aszerint, hogy gyermekes vagy család nélküli női munkavállalóról van-e szó.

19. ábra: A gyermekes női munkavállalók aránya összehasonlítva a gyermektelen aktív női foglalkoztatottak arányával¹⁵



Forrás: Society at a Glance: OECD Social Indicators, 2006

A nők foglalkoztatásáról készült statisztikákat azonban óvatosan kell kezelni, mivel a gyermekes és gyermektelen nők foglalkoztatásáról szóló kimutatások figyelmen kívül

¹⁵ A pozitív különbség azt mutatja, hogy a gyermek nélküli nők nagyobb arányban vannak foglalkoztatva, mint a többi nő.

hagyják, hogy rész vagy teljes idejű foglalkoztatásról van-e szó, így gyakran előfordul, hogy a nemzeti statisztikákban megjelent adatok felülreprezentálják a nők munkaerő-piaci részvételét. Továbbá általában a nők a szülési szabadság ideje alatt foglalkoztatottnak számítanak, majd a szülői szabadságot eltérően kezelik a tagországok. Például Ausztriában sok szülő a gyermek 2 éves koráig fizetés nélküli szülői szabadságon lehet, ám ennek ellenére foglalkoztatottnak számít. Szemben például Finnországban, ahol az úgynevezett otthon gondozási szabadság ideje (a gyermek 1-től 3 éves koráig) gyakran nem jelenik meg a foglalkoztatási statisztikában.

A globalizáció és a lokalizáció kihívásai és hatásai

Miután a globalizációról és annak hatásairól könyvtárnyi irodalom született és a téma külön disszertációs tanulmányok lehetőségeit adja, így itt röviden, mint a globalizáció kihívásként történő értelmezésére szeretném felhívni a figyelmet.

Az Európai Uniónak a globalizációra, nemcsak mint gazdasági megmérettetésre kell odafigyelnie, de a globalizáció a jövőben egyre jelentősebb kulturális–mentális–erőforrásbeli tudásbeli kihívást is jelent. Az Európai Uniónak ezekre a kihívásokra viszont lépnie kell, ha nem akar lemaradni a versenytársak mellett (USA, Kína, India, stb.) különösen, ami az értékes humán erőforrást illeti. Ugyanakkor az Európai Unió szintjén megvalósuló integratív törekvések mellett, amelyek elsősorban gazdasági-tudományos-erőforrásbeli koncentrációt igényelnek, az Európai Unión belül helyet kapnak a lokális kezdeményezések is.

A lokalizáció, ahogy Varga Csaba fogalmaz: „erősíti azt a folyamatot, vagy legalább esélyt teremt arra, hogy a lokális világ védjen a globalizáció negatív folyamatai ellen, és ugyanakkor a lokális világ versenyképes elemeit beemelje a globális térbe”.¹⁶

Ezért tehát az Európai Unió 2010-re kitűzött és számokban megfogalmazott nagyszabású céljai és tervei csak a kormányzatok, a szociális partnerek és az egyének támogató, együttes közreműködésével valósulhat meg, amelyet szilárdan támogathatnak és kiegészíthetnek a munka és család egyensúlyát célzó intézkedések és törekvések.

¹⁶ Varga Csaba (2008): A globalizáció metafizológiája. www.polgariszemle.hu/app/interface.php?view=v_article&ID=256
letöltés: 2009.04.15.

3.3.2. Az Európai Unió családbarát foglalkoztatási szemlélete

A munka és a családi élet összeegyeztetésének kérdése már a 80-as évektől kezdődően napirendre került az Európai Unióban igaz, akkor még leginkább a női munkavállalók szemszögéből vizsgálták a kérdést. Az atipikus foglalkoztatásról szóló direktíva tervezetek készültek már a 80-as évek elején is, azonban ezek az elfogadás fázisában mindig elbuktak. Az első jelentősebb irányelv e témában a munkaidő szervezéssel kapcsolatban született 1993-ban, amely direktíva tisztázza például a dolgozóknak adható minimális napi pihenőidőt, az éves és a heti szabadságot, vagy például maximalizálja a heti munkaidőt.

Míg az atipikus foglalkoztatás különböző formáit a 80-as években és a kilencvenes évek elején született irányelvek próbálták megszorítani, addig a 90-es évek közepére a tagországok már más szemmel tekintettek ezekre a foglalkoztatási formákra, és mint egy új foglalkoztatás megteremtésére láttak benne lehetőséget. Ennek köszönhetően sorra születtek megállapodások a témában, így például 1997-ben a Keretegyezmény és a Tanács Direktívája a Részmunkaidős Foglalkoztatásról, 1999-ben a Keret-megállapodás a Határozott Idejű Foglalkoztatási Szerződésekről, avagy a 2002-es Távmunka Megállapodás (Reconciliation of Work and Family Life and Collective Bargaining in the European Union, 2006).

Az 1997-ben elindított Európai Foglalkoztatási Stratégia alapját azok a foglalkoztatási irányvonalak alkotják, amelyek hosszú távon kijelölték a tagországok feladatait kezdetben csak a foglalkoztatás területén. 2005-től az új irányvonalak a makrogazdasági irányvonalakkal és a mikrogazdasági reformokra vonatkozó előirányzatokkal együtt képezték az integrált irányvonalak részét (Gács, 2005, 213.o.).

Már 1998-ban, az első irányvonalak megfogalmazásakor az esélyegyenlőséget szolgáló politikák erősítéseként megjelent a munka és családi élet harmonizálása, illetve a munkába való visszatérés megkönnyítése.

A 2000-ben, Lisszabonban elfogadott stratégiai terv már 10 évre vonatkozóan számszerűen megfogalmazta azokat az irányelveket, amelyek a növekedést és a foglalkoztatás bővítését tűzték ki célul, különös tekintettel a női foglalkoztatás növelésére.

A munka és család összeegyeztetésének kérdése ezért egyre nagyobb hangsúllyal szerepel, így nem véletlen, hogy 2001-ben az Európai Tanács a Tagországoknak Szóló és a Foglalkoztatási Politikára Vonatkozó Iránymutatásában a következőket hangsúlyozza:

„A karrier megszakításról, a szülői szabadságról és a részmunkaidőről szóló politikák, valamint a rugalmas munkáról szóló megállapodások mind a munkáltató, mind a munkavállaló érdekeit szolgálják és különösen fontosak mind a nőknek, mind a férfiaknak.

Fel kellene gyorsítani és szabályozottan kellene felügyelni az ilyen témájú irányelvek és a szociális partneri megállapodások bevezetését. Biztosítani kell a megfelelő minőségű gondozást a gyerekeket, valamint a rászoruló hozzátartozókat illetően a célból, hogy biztosított legyen a nők és a férfiak visszatérése a munkaerőpiacra, továbbá, hogy folytatni tudják a munkájukat. A nők és a férfiak reintegrációját elő kell segíteni és támogatni. Az esélyegyenlőség erősítése érdekében a tagállamok és a szociális partnerek a következő feladatokat fogják teljesíteni:

- Meg fogják tervezni, bevezetni, és ösztönözni egy olyan családbarát politikát, amely magában foglalja a rászoruló családtagoknak és a gyermekeknek biztosított magas színvonalú, elérhető és megengedhető gondozási szolgáltatást, valamint a szülői és az egyéb szabadságot.
- Össze fogják egyeztetni a nemzeti célokat a nemzeti ellátórendszer adottságaival a tekintetben, hogy növekedjék a gyermekek és a rászoruló hozzátartozók gondozását biztosító szolgáltatások száma.
- Különösen oda fognak figyelni azokra a nőkre és férfiakra, akik hosszabb szünet után térnek vissza a fizetett munka világába, valamint meg fogják vizsgálni azokat az eszközöket, amelyek elháríthatják az akadályokat, hogy a nők illetve a férfiak visszatérjenek a fizetett munka világába.¹⁷

A foglalkoztatási irányvonalak tehát arra ösztönzik a tagországokat, hogy dolgozzák ki azokat a reformokat és intézkedéseket, amelyek elősegítik a munka és család harmonizálását, így támogatva a lisszaboni célok megvalósulását.

3.3.3. A tagországok családbarát gondoskodása

A családbarát felfogás magán viseli a jóléti jegyeket. A jóléti gondoskodás Titmuss (1958) szerint több formában jelenhet meg, amelyek nem elkülönülten szerepelnek. Így létezik az úgynevezett szociális forma, amely a törvényi szociális gondoskodáson alapul, gyakran pénzügyi és egyéb támogatások keretében, van az úgynevezett fiskális forma, amely például az adókedvezményeken és csökkentéseken keresztül hat, a foglalkoztatási forma, amely

¹⁷ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Reconciliation of work and family life collective bargaining in the European Union, 2006, 6-7. oldal saját fordítás

például az országos és a vállalati szintű juttatásokon alapul a munkáltatók és a munkavállalók által megegyezett szerződések révén, illetve az úgynevezett önkéntességi forma, amely a spontán szolidaritásra és a karitatív tevékenységekre alapozódik.

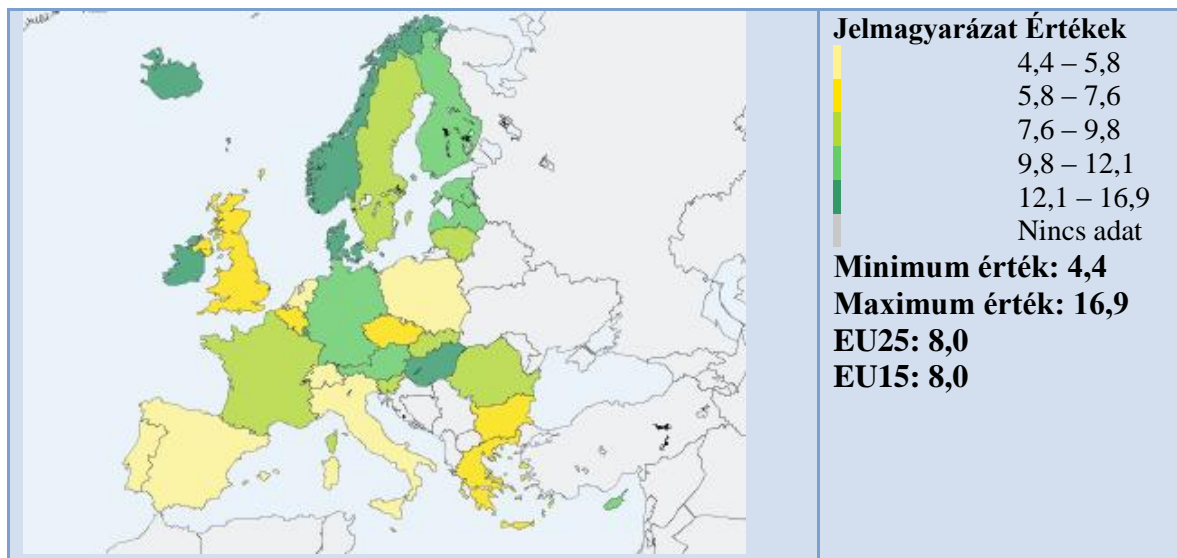
A szociális gondoskodás, amelynek része a családbarát szemlélet is, nagy eltéréseket mutat egész Európában. Ezeknek köszönhetően különbségeket fedezhetünk fel például a jogosultság és a finanszírozás tekintetében is. Liebfried (1991) négy típusát különböztette meg a jóléti államoknak Európában. Így szerinte beszélhetünk a modern univerzális rendszerről (skandináv-modell), a liberális szabadpiacon alapuló modellről (Nagy Britannia), a munkaerő-piaci részvételhez kapcsolható modellről (Németország, Franciaország, Ausztria, Hollandia, Belgium), illetve a latin típusú, kezdetleges rendszerről (Olaszország, Spanyolország, Portugália). A poszt szocialista államok tekintetében a rendszerváltás előtti időben a szociál-politika integrált része volt pártpolitikának.

A rendszerváltás után az egykori poszt kommunista országokban e területen is változások zajlottak le, és számos országban (például Csehország, Magyarország) már a 90-es évek elején megkezdődött a kommunista örökség átalakítása egy liberális jóléti stratégiává (Götting, 1993). A családbarát szemlélet számos területet érint: így többek között például a gyermekgondozási-, a családtámogatási-, és az adórendszert, vagy éppen a szabadság és az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos szabályozásokat. Az Európai Unió 27 országa a GDP 27,7 %-át fizette ki 2005-ben a szociális gondoskodásra, amelyből a legmagasabb szociális kiadásai Svédországnak (32,0%), Franciaországnak (31,5%), és Dániának (30,1%) voltak. 2005-ben a szociális ellátás forrásai legnagyobb részt az adókhöz köthető állami közreműködésből, illetve a szociális hozzájárulásból származtak.

Ez utóbbit a munkáltatók, illetve az ellátásba részesülők fizették. A források tekintetében különböznek a tagállamok. Miközben a rendszer forrásainak több mint 70%-át a szociális hozzájárulásból fedezték például Szlovákiában, Csehországban, Észtországban, Belgiumban, addig a finanszírozás forrása nagyrészt adókból történt például Dániában, Írországban, Nagy Britanniában (Petrasova, 2008). A szociális kiadások struktúrájában a gyermek és családi juttatásokra fordított összeg arányaiban mintegy 8% az EU-ban.

Az alábbi térkép a családoknak biztosított juttatások nagyságát mutatja az Európai Unió, Svájc, Norvégia és Izland tekintetében.

20. ábra: A gyermek és családi juttatás mértéke az Európai Unióban, Svájcban, Norvégiában, Izlandon (2006)



Forrás: Eurostat, 2006

Az ábrából jól kivehető, hogy különösen a skandináv országok igen jelentős összegeket fordítottak a családtámogatásra és juttatásokra, ugyanakkor Magyarország hasonlóan magas arányát csoportosítja erre a célra a szociális kiadásainak.

A gyermekes családoknak nyújtható támogatások és adókedvezmények részben minden országban megtalálhatóak, és mértékük a jövedelem nagyságához, a gyermekek számához, életkorához, illetve a családok típusaihoz köthetőek (Bettio és Prechal, 1996). A tagországok, a skandináv országok kivételével, elkülönülten kezelik a családi és az anyasági juttatásokat.

A családi támogatások leginkább a gyermekes családok terheit könnyítik meg, míg az anyasági juttatások mind pénzbeli, mind természetbeni juttatások formájában a gyermek születésével az anya jövedelem kiesését próbálja meg bizonyos mértékben pótolni (Végh, 2002, 478.o.).

A tagországokban vannak olyan családoknak nyújtott támogatások, amelyre mindenki jogosult, de léteznek olyanok is, amelyeket bizonyos feltételekhez, például jövedelemszinthez kötnek.

A családoknak járó adókedvezmények szintén azt a célt szolgálják, hogy megkönnyítsék a családos munkavállalók terheit. E kedvezmények megjelenhetnek abban, hogy csökkenthet a kifizetendő adó mértéke például a családban eltartott gyermekek számától függően, illetve növekedhet a nem adóköteles jövedelemplafon (Reconciliation of Work and Private Life, 2005).

A családi alapú adózás és a különböző családtámogatási rendszerek alapvetően nem részei a család és munka összehangolásának, mindösszesen inkább a családok között fennálló jövedelem különbségeket próbálja enyhíteni, illetve a szakértők szerint gyakran erősíti a hagyományos családfenntartó modellt (Frey, 2004, 290.o.).

A gyermekintézmények száma, minősége és elérhetősége gyakran igen nagy akadályt jelent különösen a nők foglalkoztatása során. Éppen ezért, már 1998-ban a tagállamok foglalkoztatási politikájára vonatkozó irányelv felhívja a figyelmet a gyermekek és a rászorulóknak gondozására és hangsúlyozza, hogy e kérdés központi szerepet játszik a család és munka összeegyeztetésének megoldásában.

A szolgáltatások igénybevételét és szükségességét több tényező is befolyásolhatja. Így például a szülőknek járó szabadságok hossza, a szolgáltatások költségei, az alternatív gyermekmegőrzési lehetőségek például a családi napközik, az atipikus foglalkoztatási megoldások, mint a távmunka, a részmunkaidő, stb.

A gyermekgondozási intézmények állami, illetve magán intézményekként üzemelnek, amely utóbbiaknak gyakran szintén szigorú állami előírásoknak kell megfelelniük.

Miután az országokban működő gyermekgondozási rendszerek működése között számos különbség található, így nehéz összehasonlítani egymással a tagállamokban készült ez irányú statisztikákat. A tagállamok közötti eltérések adódhatnak például a gyermekgondozási szolgáltatások sokszínűségéből, a privát és az állami gondozási rendszer eltéréseiből, a munkáltatók szerepvállalásából, a gondozási rendszer és az oktatási rendszerek összefonódásából (OECD).

A szülőknek biztosított szabadság lehetősége szintén már korán napirendre került a munka és család összehangolásának kérdésekor. A női és a férfi alkalmazottaknak létezik egy minimum 3 hónapos, át nem ruházható szülői szabadsága a gyermekgondozás céljából, a gyermek születése, illetve adoptálása után egy meghatározott életkorig, amely legalább a gyermek 8 éves kora, de ezt pontosan a tagországok és, vagy a management határozhatják meg (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006).

A szabadság típusát tekintve megkülönböztethetünk anyasági vagy szülési szabadságot, apasági szabadságot és szülői gyermekgondozási szabadságot. Az anyák részére biztosított szülési szabadság fizetett szabadságnak számít, amelynek összege országonként eltérő és a kereset teljes (Ausztria, Görögország, Dánia), vagy csak bizonyos %-át (Nagy Britannia, Olaszország) jelenti, illetve egyes országokban (Dánia, Csehország) meghatározott maximum és minimum összegekkel.

Végezetül a család és munka összeegyeztetésének egyik legfőbb eszköze a különböző munkaidő modellek és foglalkoztatási formák, amelyek megítélése az elmúlt 15 évben jelentősen megváltozott, és ma már úgy tekintenek a tagállamok is ezekre a formákra, mint a foglalkoztatás bővítésének lehetőségére.

A részmunkaidős foglalkoztatás, a karrier-megszakítás, a munkakörmegosztás, a távmunka, csak néhány az alkalmazott gyakorlatok közül. Az atipikus foglalkoztatás azonban nemcsak a munkáltatónak, de a munkavállalónak is megfelelő lehet számos ok miatt.

Egy 2002-es uniós felmérésben azt vizsgálták, hogy miért választják ma egyre többen, munkavállalóként például a részmunkaidős foglalkoztatást. A felmérést az EU 15 országában készítették el és %-ban mutatja az indokokat.

7. táblázat: A legfőbb indokok, amely miatt a munkavállalók a részmunkaidős foglalkoztatást vállalják az EU 15 országában, %-ban

Fő okok	%
Lehetetlen, hogy teljes munkaidejű állást találjon.	14,10
Nem akar teljes munkaidőben dolgozni.	31,90
Tanul, emiatt nem tud teljes munkaidőben dolgozni.	10,90
Betegség vagy rokkantság miatt.	3,10
Gyermek és gyermeknevelés miatt.	25,80
Egyéb okok.	11,70
Nincs indok.	2,50

Forrás: Eurostat, 2002

Habár egyre több munkavállalónak, különösen a kisgyermekes nőknek a részmunkaidős alkalmazás esély lehet a munkába visszakéréshez, a tagországokban eltérő arányban van jelen ez a foglalkoztatási forma. Miközben a korábbi 15 uniós tagállamban például a munkavállalók mintegy ötöde dolgozik részmunkaidőben, addig az újonnan csatlakozott 12 ország esetében ez a szám elenyésző, és 2006-ban Magyarországon, Bulgáriában, Szlovákiában a munkavállalóknak mindösszesen csak 2-5%-a volt részmunkaidőben foglalkoztatva (KSH).

3.3.4. A családbarát koncepció hazai vonatkozásai

Mint az Európai Unió többi tagállamában, így hazánkban is a 2010-re kitűzött lisszaboni célok kijelölik azokat a feladatokat, amelyek végrehajtásával megvalósítható a dinamikusan fejlődő, tudásalapú gazdaság létrehozása a társadalmi kohézió erősítésével. Az

egyenlőtlenségek feloldására csak a jól átgondolt foglalkoztatás politika lehet a megoldás, így nem véletlen, hogy többek között cél a foglalkoztathatóság javítása, az esélyegyenlőség megteremtése, ahol helyet kaphat családbarát koncepció és épülhet be sikeresen a fejlesztési stratégiákba.

Míg a 70-es, 80-as években a teljes foglalkoztatás elérését próbálta a gazdaságpolitika bármi áron megvalósítani, addig a 90-es évek elején, a piacgazdaságba történő átmenet során a foglalkoztatás erőteljes csökkenése, a munkanélküliség emelkedése volt a jellemző.

Egészen 1994-ig a létszámcsökkenés viszonylag fele-fele arányban oszlott meg a férfiak és a nők között, majd 1997-re főleg a nőket érintette. 1997 óta lassú javulás tapasztalható (a válságig), ám a számok még így is elmaradnak az EU foglalkoztatási adataihoz képest.

Az alábbi táblázatból jól kivehető, hogy amíg 2007-ben Magyarországon a 15-64 év közöttiek foglalkoztatási rátája csak az 57,3%-ot éri el, addig az EU-ban ez az átlag 65,4%. A nemek szerinti eloszlás tekintetében még rosszabb a helyzet, hiszen mind a női, mind a férfi foglalkoztatás szintje jóval alacsonyabb az Európai Unió tagországainak átlagához képest.

8. táblázat: Foglalkoztatási ráták változása Magyarországon és az EU tagállamainak átlagában (15-64 éves korosztály)

Terület	2000		%	2007		%
	Nő	Férfi		Nő	Férfi	
Magyarország	49,7	63,1	56,3	50,9	64,0	57,3
EU 27 (ország)	53,7	70,8	62,2	58,3	72,5	65,4
EU 25 (ország)	53,6	71,3	62,4	58,6	73,0	65,8
EU 15 (ország)	54,1	72,8	63,4	59,7	74,2	67,0

Forrás: Eurostat, 2008, saját szerkesztés

A hazai foglalkoztatással kapcsolatosan kiemelendő, hogy a női foglalkoztatás hazai megítélése az elmúlt években nem változott. Pongrácz Tiborné (2001) kutatásaiból kitűnik, hogy a nők kereső tevékenységének a megítélése a rendszerváltás előtti és utáni időszakban is hasonló meggyőződést tükröz, azaz a többség a hagyományos családi szerepmegosztás mellett foglalt állást a kétkeresős családdal szemben. Azonban a nők nem igazán tehetik meg, hogy távol maradjanak a munkaerőpiactól, hiszen keresetükre szükség van a családban, így ha kényszerből is, de megpróbálnak munkát vállalni. Ezért sem mindegy, hogy hazánkban számos törvény próbálja meg figyelembe venni és tolerálni a munkavállaló családi kötelezettségeit és elősegíteni a munka és magánélet összeegyeztethetőségét.

Így például a Munka Törvénykönyve mind a munkáltatónak, mind a munkavállalónak kötelezően előírja a munkavégzés szabályait, ám Barakonyi Eszter (2007, 83.o.) szerint beépít

biztonsági korlátokat a munkáltatói joggyakorlás körébe. Ezzel kapcsolatban Barakonyi két részre osztja a munka és magánélet egyensúlyát elősegítő intézkedéseket. Egyikbe a speciális élethelyzeteket segítő, speciális jogviszonyokat sorolja, míg a másikba az egyes családi szerepekhez kapcsolódó rendelkezések tartoznak, így például a terhes nők védelmét szolgáló rendelkezések, a szülői minőségre alapított védelmi célú jogintézmények, illetve az egyéb családi szerepekhez kapcsolódó jogszabályok.

Az 1998. évi LXXXIV. törvény¹⁸ szerint a következő családtámogatási ellátási formák léteznek: a családi pótlék, a gyermekgondozási támogatás, ezen belül létezik a gyermekgondozási segély és a gyermeknevelési támogatás, végezetül az anyasági támogatás. A törvény szigorúan szabályozza többek között például a jogosultság követelményeit, a támogatás mértékét, az igényléshez szükséges dokumentumokat, stb.

Habár a 2003. évi CXXV. törvény, amely az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szól, tilt mindennemű diszkriminációt a női és a férfi foglalkoztatással kapcsolatosan, ám a nők munkaerő-piaci pozíciójával (így például a bérezéssel, a belépési esélyekkel) kapcsolatosan számos diszkriminatív jegyet lehet azonosítani (Koncz, 2006).

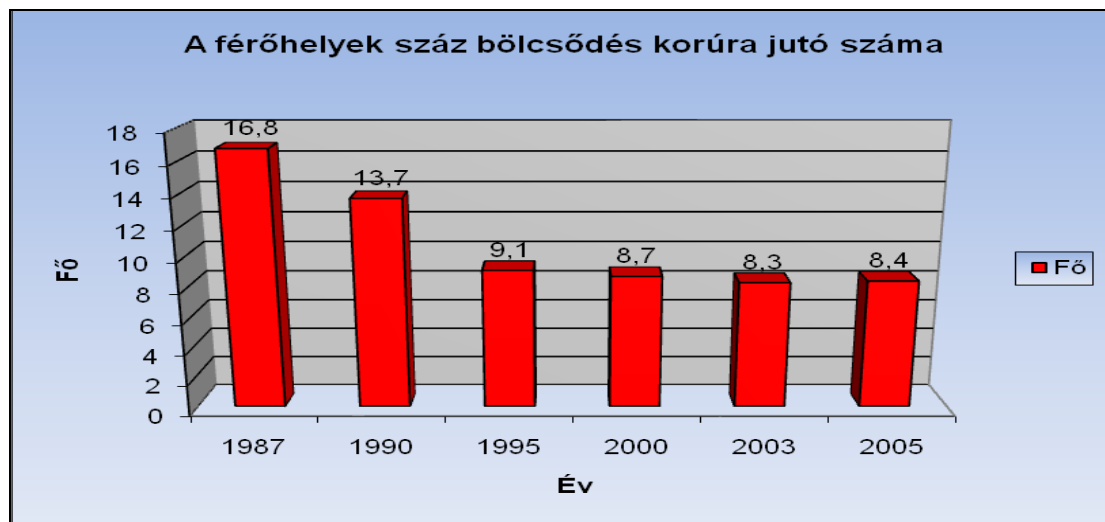
A 2004. évi CXXIII. törvény többek között a munkaerő-piaci szempontból kedvezőtlen helyzetű csoportok, így a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, a gyermek gondozását, illetve a családtag ápolását követően a munkát keresők elősegítéséről, továbbá az ösztöndíjas foglalkoztatásról szól. A törvény részletesen tartalmazza az úgynevezett Start plusz kártyával kapcsolatos előírásokat. A Start plusz program alapvető célja az, hogy a kisgyermek otthoni gondozását, vagy a közeli hozzátartozó ápolását követően a munkába álló személyek foglalkoztatása könnyebbé váljon.

Végezetül érdemes megemlíteni a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvényt, amely az ENSZ Gyermekjogi Egyezményéhez igazodó alaptörvény. E törvény a gyermekek és a családok szociális védelmét és az ellátások szabályozását foglalja magába, de a gyermekek jólétét is garantálja (Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet, 2007). A törvény szerint a települési önkormányzatok feladatai között megtalálhatjuk a gyermekjóléti alapellátások biztosítását, amely többek között jelenti például a rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény biztosítását, a kiegészítő gyermekvédelmi támogatást, a gyermekek napközbeni ellátásának a megszervezését (bölcsőde, családi napközi, házi gyermekfelügyelet), stb.

¹⁸ A törvény célja a családok szociális biztonságának elősegítése. A gyermeknevelés anyagi terheinek a csökkentése érdekében meghatározza az állam által nyújtandó családtámogatási ellátások rendszerét, formáit, az ellátások jogosultsági feltételeit, valamint az ellátások megállapításával és folyósításával kapcsolatos legfontosabb hatásköri és eljárási szabályokat.

Igaz ugyan, hogy a törvény szabályozza ezen önkormányzati feladatokat, ám a KSH felmérések szerint a községek 7%-ában nincs a közelben bölcsőde, óvoda vagy napközi (Vucsko, 2007, 1.o.). Az alábbi diagram a bölcsődei férőhelyek számát mutatja száz bölcsődés korúra vetítve:

21.ábra: A bölcsődei férőhelyek száma száz bölcsődés korúra



Forrás: KSH, 2005

A diagramból jól kivehető, hogy a rendszerváltás után drasztikusan csökkent a bölcsődei férőhelyek száma, amelyet a gyermekszám csökkenésével magyaráztak. Ugyanakkor az EU előírja, hogy a tagországoknak 2010-re a gyermekek napközbeni ellátását biztosító szolgáltatások keresletét össze kell hangolniuk a nemzeti ellátórendszerük adottságaival törekedve arra, hogy 2010-ig a 3 évnél idősebb, de az iskolaköteles kort még el nem érő gyermekek 90%-ának, illetve a 3 év alatti gyermekek 33%-ának biztosítsák a gyermekgondozási szolgáltatásokat. Ennek érdekében mind a bölcsőde, mind a családi napközik létrehozásának a növelésére és normatív támogatásának az emelésére lesz szükség.

3.3.5. A szlovákiai családbarát foglalkoztatási gyakorlat

A hazai családbarát szemléleten túl röviden bemutatom a Szlovákiában megvalósuló családbarát gyakorlatot. Teszem ezt azért, mert a későbbiekben az egyik hipotézisem a két ország szervezeteinek családbarát foglalkoztatását tárgyalja, ehhez pedig elengedhetetlenül szükséges látni, hogy hogyan támogatja a munka és család összeegyeztetését a két állam.

Előzőleg a magyarországi lehetőségeket mutattam be, a mostani fejezetben pedig a szlovákiai gyakorlatot.

Szlovákia 2009. január 1-én lett a tagja az Európai Gazdasági és Monetáris Uniónak. Az ország GDP növekedése dinamikus volt a 2006 és 2007-es években (2006-ban 8,5%, míg 2007-ben 10,4% volt, Eurostat), majd ez a növekedés a gazdasági válság hatására lecsökkent (2008-ban 6,5%, míg a 2009-re -2,6%-ot jósolnak, Eurostat). Az ország foglalkoztatási rátája 2008-ban 62,3% volt, amelyből a férfiak 70%-os, míg a nők 54,6%-os mutatóval rendelkeztek. (Ezzel szemben a magyarországi adatok az Eurostat statisztikái szerint 2008-ban a teljes foglalkoztatási ráta 56,7%, a férfiaké 63%, valamint a nőké 50,6%.)

Szlovákiában a családkról történő gondoskodás az állam szintjén igen széleskörű volt már a rendszerváltás előtt is. Ahogy Jiřina Kocourkova (2002, 302.o.) egyik tanulmányában fogalmaz, az 1980-as években, Csehszlovákiában és Magyarországon világos és átfogó családpolitika volt. Világos, mert egyöntetű célja volt a fertilitás ösztönzése, átfogó, mert bőkezű támogatást biztosított a családoknak.

A 90-es években Csehszlovákia felbomlása, és a rendszerváltás a családpolitikára is hatással volt. Szlovákiában habár a gyermekgondozási szolgáltatások központi kormányzati kézben maradtak, számos szolgáltatás, így például a bölcsődei is, drasztikusan megcsappant, igaz a bölcsődébe íratottak száma a 90-es években 13-15%-kal csökkent. Kocourkova emellett rámutat arra is, hogy ebben az időben például az anyasági juttatások jogosultsága megmaradt a nemzetközi előírásoknak megfelelően, és amíg Magyarországon az anyáknak adható juttatások mértékét jelentősen lecsökkentették, addig Szlovákiában fokozatosan emelték a juttatási plafont.

Napjainkban, Szlovákiában a munka és család összehangolásának kérdése továbbra is fokozott figyelmet kap az állam részéről, amely gondoskodás helyet kapott a Szlovák Köztársaság Nemzeti Reform Programjában, mind a 2006-2008-as időszakra vonatkozóan, mind a 2008-2010 időszakot tekintve. Elmondható, hogy a szlovák kormányzat 2006-ban elfogadta a munka és család összeegyeztetéséről szóló azon intézkedéseket, amelyek alapjai annak a kormányzati stratégiának, amelyek 2010-ig modernizálják a családbarát politikát és a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó politikát. Ezek azok az intézkedések, amelyek többek között megkönnyítik a szülőknek a munkába történő visszatérést, illetve elősegítik, hogy a szülők eldönthessék, mennyi ideig akarnak a kisgyermekük gondozásával maguk foglalkozni. Ugyanakkor Globanova és Chaloupkova (2006) kihangsúlyozza, hogy a családbarát lehetőségek közül a gyermekgondozás területén az iskola előtti képzés a 2-6 éves gyerekek részére integrált része az oktatásnak. A három év alatti gyermekeket lehetőségük van a

szülőknek bölcsődébe adni, ahova a gyermekeket már 7 hónapos kortól várják. Ezek az intézmények államilag finanszírozottak, a bölcsődei szolgáltatásért fix összeget kell a szülőknek fizetniük. Emellett a szlovák Munka Törvénykönyve számos családbarát lehetőségről rendelkezik, így többek között például a rugalmas munkaidőről, a távmunkáról, a terhesek védelméről, stb. Ugyanakkor a Szlovák Szociális-, Munka-, és Családügyi Minisztérium minden évben meghirdeti a Családbarát Munkáltatók versenyét, amely a pozitív példákat mutatja be három kategóriában a családpolitika, az egyenlő esélyek a nőknek és férfiaknak, valamint a legeredetibb intézkedések címmel. Az alábbi táblázatban összefoglaltam a magyarországi és a szlovákiai családbarát politikára vonatkozó néhány érdekes statisztikát az OECD adatai alapján:

9. táblázat: A magyar és szlovák családbarát gyakorlatra jellemző néhány adat

Családbarát jellemző	Magyarország	Szlovákia	Adat dátuma
Állami ráfordítás a családtámogatásra (GDP %-ban)	3,1%	2,1%	2005
Állami ráfordítás az oktatásra (GDP %-ban)	4,5%	3,4%	2005
Állami ráfordítás a gyermekgondozására (GDP %-ban)	0,1%	0,07%	2005
Szülési szabadság	24 hét, fizetett szabadság, minden biztosított nő számára	28 hét (ikerterhességnél 37) fizetett szabadság, minden női lakosnak	2006-2007
Szülői szabadság	Gyermek 3 éves koráig (GYED biztosított, GYES alanyi jogon)	Gyermek 3 éves koráig	2006-2007
Törvényes minimum éves szabadság	20 nap+6 nemzeti szabadnap	20+12 nemzeti szabadnap	2007

Forrás: OECD, 2009

4. A PRIMER KUTATÁS HIPOTÉZISEINEK MEGFOGALMAZÁSA, RENDSZERE, A KUTATÁS MÓDSZERTANA

4.1. Hipotézisek és a hipotézisek rendszere

Az előző fejezetben kutatási modellem részletes tárgyalására került sor, amely támaszkodott elsősorban a szakirodalmi feldolgozásra, a már más kutatók által végrehajtott és publikált kutatásokra, valamint a szekunder statisztikai adatokra. A dolgozat további részében a modellhez illeszkedő hipotézisek megfogalmazása és rendszerének bemutatása következik. Hipotéziseim a magyarországi minták alapján elsősorban a hazai gyakorlat vizsgálatára és leírására, valamint a hazai sajátságok összefüggéseire szándékozik fókuszálni. Megpróbáltam valamennyi vertikálisan kapcsolódó modellszintem kontextusában a hipotéziseket megfogalmazni, ám a kutatás jelentős része, így a hipotézisek és csoportjaik is, elsősorban a szervezeti gyakorlatra összpontosítanak. A hipotézisek az adott modellszintekhez kötődően a következő rendszerbe foglalhatóak össze:

10. táblázat: A hipotézisek rendszere

EGYÉNI SZINT
Sztereotípiá
Hipotézis 1: A családi kötöttségekkel rendelkező munkavállalókkal szemben negatív előítélet él a hazai szervezetekben és ez kedvezőtlenül befolyásolja a munkaerőpiacon történő aktív részvételüket.
SZERVEZETI SZINT
Szervezeti adottságok (tudás és méret)
Hipotézis 2.a: A speciális szaktudást igénylő hazai cégek hajlamosabbak jobban segíteni a munka és család összeegyeztetésének kérdésében a munkavállalóknak azért, hogy megtartsák a számukra fontos munkaerőt.
Hipotézis 2.b: A nagyvállalatok nagyobb eséllyel segítenek a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésének kérdésében, mint a kis-és középvállalatok.
Szervezeti kultúra
Hipotézis 3: A családbarát kezdeményezés egy humánorientált vállalati kultúrában valósulhat meg, amely leginkább a Quinn-féle támogató vállalati kultúra jellemzőinek felel

meg.
Hipotézis 4: A különböző méretű szervezetek eltérnek a munkaszervezés során biztosított azon munkavállalói autonómia tekintetében, amely elősegítheti a munka és család összehangolását.
Vezetési jellemzők
Hipotézis 5.a: A hazai szervezetekben a vezetők jellemzően fontosnak ítélik meg a munka és család összeegyeztetésének problémáját, mert ők érintettek leginkább a kérdést illetően.
Hipotézis 5.b: A hazai szervezetek családbarát foglalkoztatáspolitikai elkötelezettségüket nagyban befolyásolja, hogy a családbarát foglalkoztatás kérdésében a döntéshozó vezetők mennyire érintettek a problémát illetően.
Hipotézis 5.c: A szervezetek nagyobb gyakorisággal biztosítanak családbarát eszközöket a vezetők számára, mint a beosztott pozícióban dolgozó munkatársaknak.
Családbarát eszközök és gyakorlat
Hipotézis 6: A különböző méretű szervezetek családbarát gyakorlatára és az alkalmazott eszközökre a divergencia jellemző.
MAKROGAZDASÁGI SZINT
Környezeti jellemzők és a családbarát gyakorlat
Hipotézis 7: A különböző országokban működő szervezetek, így a magyar és a szlovák szervezetek, eltérnek a családbarát gyakorlatot és eszközöket illetően.

Forrás: saját táblázat

A hipotéziseimmel elsősorban a hazai gyakorlat leírására vállalkozom, de mint a rendszerből is kivehető, egy hipotézis esetében kitekintek a külföldi gyakorlat felé is.

A hipotézisek a modell bizonyos összefüggéseit mutatják be, és a statisztikai, valamint az empirikus vizsgálataim ezeknek az összefüggéseknek a validitását és relevanciáját támasztják alá, vagy cáfolják majd meg.

4.2. A disszertáció kutatási témáját előkészítő és megalapozó vizsgálatok

A hazai családbarát foglalkoztatási szemérettel foglalkozó kutatásomat az elmúlt években (2007-2008) több kvalitatív és kvantitatív, a témához szorosan kötődő kutatásom előzte meg, amelyek tematikájukat tekintve a következők voltak:

1. A vállalkozások családbarát foglalkoztatási szemlélete a 2007-es Családbarát munkahely elnevezésű pályázat tükrében (2007)

2. A kisgyermekes nők visszailleszkedési esélyei a munkaerőpiacra, különösen a GYES, a GYED lejárta után (2008)

Disszertációmiban csak röviden szeretnék kitérni e két kutatásra és azokra az összefoglaló eredményekre, amelyek a disszertációm témájához köthetőek.

4.2.1. A vállalkozások családbarát foglalkoztatási szemlélete a 2007-es Családbarát munkahely elnevezésű pályázat tükrében

Hazánkban az utóbbi években született néhány pályázat (például Legjobb munkahely, Legjobb női munkahely, Családbarát munkahely), amelyek többé-kevésbé érintik a szervezetek munka és család összeegyeztetésének kérdését. Úgy vélem, hogy a családbarát foglalkoztatás kérdéskörével széles körűen a Szociális és Munkaügyi Minisztérium Családbarát munkahely pályázata foglalkozik. 2007-ben lehetőségem volt az akkori évben beérkező pályamunkák feldolgozására. Így átfogóan megismertem a pályázaton szereplő, magukat „családbarátinak gondoló”, gazdasági szervezetek foglalkoztatási gyakorlatát.

A Szociális és Munkaügyi Minisztérium jogelődje 2000-ben hirdette meg először a Családbarát munkahely elnevezésű pályázatát, amely mind a nemek közötti esélyegyenlőségi politika, mind a foglalkoztatás politika terén támogatást kapott. A kiírásra kerülő pályázatban 2007-ben háromféle jogállású szervezettől vártak pályázati anyagokat. Így lehetett pályázni gazdasági társaságoknak, költségvetési és non profit szervezetnek. Az összes beérkező pályamunkák száma (59) az előző évekhez képest 2007-ben volt a legmagasabb, amely magukat a szervezőket is meglepte. A Szociális és Munkaügyi Minisztérium mintegy 15 kérdéskörben próbálta meg körüljárni a témát egy szervezeten belül, így többek között a kérdőívükben foglalkoztak a munkaidő modellekkel, a képzési és továbbképzési lehetőségekkel, a gyes, a gyed utáni visszatérés alternatíváival, a vállalaton belüli gyermekintézményi lehetőségekkel, a szervezeti egészségvédelemmel, a munkavállalói juttatásokkal, valamint a munkavállalói jogokkal az adott vállalkozáson belül.

A pályázati anyagok feldolgozása előtt interjút készítettem egy, a pályázaton résztvevő, és a költségvetési kategóriában díjnyertes vállalat képviselőivel, illetve személyesen is ellátogattam a szervezethez és megismertem családbarát gyakorlatát 2008 januárjában. A hr

osztályon készült interjú a további kutatásom megalapozására szolgált, ugyanis számos tanulságra világított rá.

Az adott vállalkozás az Észak-Dunántúlon működik már több mint 100 éve, és tevékenységét tekintve igen speciális, miután ivóvíz -és szennyvízszolgáltatással foglalkoznak. Tevékenysége specialitásából adódóan a szervezet a munkaerő-felvétel tekintetében nincsen könnyű helyzetben, ugyanis ilyen irányú szakemberképzés, szakmunkásképzés csak kis létszámban van annak ellenére, hogy a kereslet meglebbe rá, így a piac szakemberhiánnyal küzd. A fiatalok körében azonban kevés az ilyen szaktudású munkavállaló, ezért a vállalatnál a foglalkoztatott munkaerő elöregedéséről beszélhetünk. Igaz, az idősebb korosztály lojálisabb is a céghez, hiszen a munkatársak mintegy 45%-a, több mint 15 éve a vállalatnál dolgozott.

A munkaerő elöregedése előrevetítette a cég hosszú távú humán erőforrás gazdálkodás feladatait. Így többek között a folyamatos oktatási szükségletek felmérését, a képzések megvalósítását, a biztos munkahely meglétét, a munkatársak anyagi és erkölcsi elismerését, a széleskörű családbarát intézkedéseket és politikát, amelyet a családbarát munkahelyi pályázaton I. díjjal jutalmaztak.

Ugyanakkor a hr szakemberek kihangsúlyozták, hogy időt és pénzt kell áldozni az új munkaerőforrások felkutatására a piacon. A helyzetüket azonban nehezíti, hogy a régió iskoláiból kevés az ilyen szakterületet oktató intézmény, és a fiatalok sem szívesen folytatják tanulmányaikat szakmunkásképzőkben. Az ő esetükben tehát az értékes munkaerő megszerzése és megtartása fokozottan érvényesül.

Az interjú rávilágított arra, hogy a családbarát koncepció több szempontból is fontos szerepet játszhat egy szervezet humán erőforrás gazdálkodásában. Így többek között csökkenti a család és munka összeegyeztetésből származó konfliktust, elősegíti a vállalat számára fontos munkaerő felvételét, megtartását, növeli a szervezet pozitív társadalmi megítélését, csökkenti a fluktuációt, stb.

Az interjú készítése után a pályázati kérdőívek kiértékelése a legegyszerűbb egyváltozós statisztikai eljárásokkal történt, mintegy a helyzet leírása céljából. Elsősorban gyakorisági vizsgálatokat végeztem 26 pályamunka esetében, amelyek kizárólag gazdasági társaságoktól érkeztek. A jelentkezők tevékenységüket illetően széles skálán mozogtak. A leggyakoribb tevékenység típusok a szolgáltatásokhoz (IT fejlesztéssel és tanácsadással foglalkozó cégek) köthetőek voltak, majd az ipari szektorhoz, miközben egyetlen, a mezőgazdasághoz kötődő szervezet sem adta be pályázatát.

Az atipikus foglalkoztatással kapcsolatban azt tapasztaltam, hogy az alkalmazottak mintegy 94,5%-a dolgozott teljes munkaidőben, és mindösszesen 5,5%-a tudott részmunkaidőben munkát vállalni a vizsgált szervezetekben. A részmunkaidőben történő foglalkoztatás 59%-ban a női munkaerő alkalmazását jelentette, míg a pályázat alapján elmondható volt, hogy még a magukat családbaráttnak gondoló cégek esetében is kevesebb, mint 1,5%-ban jelent meg például a távmunka lehetősége.

A dolgozók képzése és oktatása külön témaként szerepelt a pályázatban. Az eredmények azt mutatták, hogy a cégek dolgozói igen nagy számban vettek részt valamilyen oktatáson. Sajnálatos azonban, hogy a nem teljes munkaidőben dolgozóknak mindösszesen 5%-a részesült képzésben.

A pályázat megvizsgálta a cégek azon törekvéseit is, hogy mit tesznek azért, hogy megkönnyítsék a gyesen, gyeden, gyeten lévők visszailleszkedését. Igaz ugyan, hogy a pályázaton szereplő cégek egyike sem utasította el, hogy segít a munkavállalójának a beilleszkedésben, de többen közülük nem is jelöltek meg semmilyen eszközt arra vonatkozóan, hogy miben tudnák támogatni e kérdésben a dolgozóikat. Azok közül a cégek közül, akik mégis jelezték, hogy segítik a munkavállalóikat e kérdésben a leggyakrabban a következő lehetőségeket említették: rugalmas munkaidő, karriertervezés, szakmai továbbképzés, részmunkaidő.

Miután a munkavállalók számára igen fontos kérdés a gyermekek megőrzése a munkaidő alatt, ezért ez a kérdéskör is szerepelt a pályázatokban. Habár a pályázó cégek anyagilag nem tudták felvállalni egy gyerekintézmény fenntartását, ám mintegy 38%-uk hozzájárult gyermekintézmény támogatásához. A családos dolgozóikat ebben a kérdésben úgy is segítették a munkáltatók, hogy a szabadságok kiadását hozzáigazították a gyermekintézmények szüneteihez.

Végezetül a pályázat talán legsokoldalúbb témakörét a különböző munkavállalói juttatások széles skálája adta. A dolgozóknak kínált juttatásokat a pályázóknak többek között a következő kategóriák alapján kellett besorolniuk: családalapítás, gyermeknevelés, családi események, egészség, üdülés, pihenés, étkezés-biztosítás, biztonság. A juttatások formája vagy pénzbeli volt, amikor ténylegesen anyagi juttatásban részesült a dolgozó, de történhetett nem pénzbeli formában is, így például egy vállalati autó használata esetén. Volt olyan juttatás, amelyet mint lehetőséget tüntettek fel az egyes cégek, miközben azt amúgy is törvényi kötelessége megadni minden munkaadónak, gondolok itt a szülési szabadságra, a családi pótlékra, az apáknak járó szabadságra a gyermek születésekor, stb. A juttatások között

slágerként szerepeltek azok, amelyek az adótörvények szerint meghatározott összeghatárig adómentesen adhatóak voltak az adott évben, így mindkét fél jól járt vele.

Összességében a pályázat elemzése során megállapíthattam, hogy a Szociális és Munkaügyi Minisztérium pályázatának leginkább abban van és volt érdeme, hogy megmutatja a sikeresen megvalósuló családbarát megoldásokat. Ugyanakkor a pályázat gondolatán továbblépve úgy vélem, hogy ki kell dolgozni a családbarát szemlélet egyfajta egységes kritériumrendszerét, amely egyrészt azoknak a cégeknek jelenthet segítséget, akik szándékoznak bevezetni a családbarát koncepciót, másrészt lehetőséget adna azoknak a vállalatoknak, akik már beépítették a vállalati kultúrájukba a családbarát szemléletet, hogy ellenőrizzék, illetve megújítsák azt. E kritériumrendszer kidolgozása a 2007-es pályázat óta már folyamatban és fejlesztés alatt van a Szociális és Munkaügyi Minisztérium által koordinált munkacsoport közreműködésével.

4.2.2. A kisgyermekes nők visszailleszkedési esélyei a munkaerőpiacra, különösen a GYES, a GYED lejárta után

Miután a gyermekvállalás akadályai gyakran anyagi okokra vezethetőek vissza, így többek között nem közömbös a családok számára az a tény, hogy milyen lehetőségei vannak a gyermekszülés után a nőknek az újra munkába állást tekintve, azaz hogyan tudják folytatni a karrierjüket a hosszabb munkából történő kiesés után. 2008-ban éppen ezért olyan kisgyermekes nők körében végeztem kérdőíves vizsgálatot, akik gyesen, gyeden voltak és hamarosan szerettek volna visszatérni a munka világába illetve, akik éppen most kezdtek el újra dolgozni a gyes és a gyed letelte után. Kutatásom során az alábbi kérdésekre kerestem többek között a választ:

- Tetten érhető-e a vizsgálati mintában a családi életformák pluralizálódásának jelensége, azaz a hagyományostól eltérő együttélési formák térnyerése?
- Létezik-e, és ha igen, milyen kapcsolat a végzettség és gyermekvállalási hajlandóság között?
- Hogyan értékelhető a munkáltató és a munkavállaló kapcsolata a szülési szabadság ideje alatt?
- Milyen elvárások lehetnek a kisgyermekes édesanyákkal szemben a munkaerőpiacra történő visszatérésük során, és ezeknek hogyan felelnek meg?
- Hogyan látják a kismamák a munkaerő-piaci helyzetüket?

A kutatást megelőzően külső szemlélőként részt vettem két olyan reintegrációs programon, amelyet kimondottan kismamáknak hirdettek meg civil-és szakmai szervezetek abból a célból, hogy minél könnyebb legyen számukra a visszailleszkedés a munkaerőpiacra. Az egyik ilyen program célja elsősorban a szakmai felkészítés volt a szülési szabadság után az egészségügyben dolgozók, és az oda visszatérni szándékozó kismamák részére, míg a másik, alapvetően egy személyiség-fejlesztő tanfolyam volt, amelyen a résztvevő kisgyermekes nők elsősorban pszichológiai, jogi felkészítést kaptak a munkahelyre történő visszatérésükhöz. Az itt készített mélyinterjúk vizsgálataim rávilágítottak arra, hogy a kismamák elég negatívan látják munkaerő-piaci esélyeiket, amelyeket egyrészt szakmai tudásuk elkopásával, a munkáltatók hozzáállásával, a tolerancia hiányával és a saját belső önértékelésük csökkenésével magyaráztak.

A téma kvalitatív kutatását követte az általam összeállított kérdőíves kvantitatív kutatás lefolytatása. A kutatás során 252 hölgyet kérdeztem meg, akik közül a legidősebb 46, míg a legfiatalabb 18 éves volt. A kérdőív összeállításánál elsősorban zárt jellegű kérdésekre törekedtem és azon belül is a kérdések nagy része az elsődleges mérési skálák közül nominális és ordinális skálákat tartalmazott. Mindösszesen 3 nyitott kérdése volt a kérdőívnek, amelyek főleg a véleményalkotásra szolgáltak. A mintavételi technika során elsősorban a hólabdás mintavételre támaszkodtam, így a végső minta nem tekinthető véletlennek. Az alábbiakban összefoglalom e kutatásnak a disszertációs témámhoz köthető legfontosabb eredményeit.

A családi állapotot tekintve a mintámban 179 házasságban, 15 egyedülálló, 55 élettársi kapcsolatban élő, 2 egyéb családi állapotot megjelölő hölgy volt, és mindösszesen 3-an nem válaszoltak a feltett kérdésre. Ez azt jelenti, hogy az általam megkérdezett nők több mint negyede, 28,7%-a a hagyományostól eltérő kapcsolatban élt, azaz a mintában is megfigyelhető volt, hogy a házasság mellett ma már a párok a nem hagyományos kapcsolati formákat is választják. Elmondható továbbá, hogy hazánkban csak az elmúlt két évtizedben lett fokozatosan elfogadott együttélési forma az élettársi kapcsolat. Az alábbi táblázat a családösszetétel változását mutatja 1970-től 2005-ig, és jól szemlélteti, hogy a megszokottól eltérő együttélési formák még a hagyománytisztelőnek számító hazánkban is egyre inkább teret nyertek:

11. táblázat: A családösszetétel változása 1970-2005, %-ban

Év	Házaspáros típusú családok Élettársi kapcsolat			Házaspáros típusú családok közül élettársi kapcsolat	Egyszülős családok
	Összesen	Házaspár	Élettársi kapcsolat		
1970	89,8	87,7	2,1	2,4	10,2
1990	84,5	80,1	4,3	5,1	15,5
2001	83,5	74,1	9,5	11,3	16,5
2005	83,2	71,0	12,2	14,7	16,8

Forrás: KSH, 2006

A továbbiakban arra voltam kíváncsi, hogy létezik-e bármilyen kapcsolat a végzettség és a gyermekvállalási hajlandóság között. Vizsgálati mintámban a legmagasabb iskolai végzettség tekintetében a nőknek mintegy 8%-a maximum az általános iskolát végezte el, ugyanígy 8%-uk tanult szakmunkásképzőben, 29%-uk a legmagasabb végzettségként érettségivel rendelkezett, és 55%-uk részesült felsőfokú képzésben. Megfigyelhető volt a mintában, hogy az iskolai végzettségek emelkedésével a gyermekvállalási kor kitolódik. A kutatásban szereplő hölgyek esetében, míg az alacsony végzettségűek mintegy 50%-a 20 éves kora előtt vállalta az első gyermekét, addig például a felsőfokú végzettségű nők leginkább a 26 és 30 éves kor között, illetve az utánra tolták ki az első szülés dátumát. A középfokú végzettségű hölgyek gyermekvállalása is elsősorban a 26 és 30 éves kor közé esett. A fent leírt tendenciát az alábbi táblázat szemlélteti:

12. táblázat: Az első gyermekvállalás időpontja az iskolai végzettség alapján, %-ban

Iskolai végzettség	20 éves kora előtt	21 és 25 éves kora között	26 és 30 éves kora között	31 és 35 éves kora között	36 és 40 éves kora között	41 év felett
8 általános	50,0%	30,0%	15,0%	0,0%	5,0%	0,0%
Szakmunkásképző	20,0%	25,0%	25,0%	30,0%	0,0%	0,0%
Szakközépiskola	11,1%	30,6%	41,7%	13,9%	2,8%	0,0%
Gimnázium	16,2%	24,3%	43,2%	13,5%	2,7%	0,0%
Főiskola	1,4%	28,4%	45,9%	21,6%	2,7%	0,0%
Egyetem	1,7%	11,9%	50,8%	25,4%	6,8%	3,4%
Ph.D.	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%

Forrás: saját táblázat

A nők többsége a tanulmányok befejezését követően vállalkozik leginkább a családalapításra, így a szülési kor emelkedhet, amely elméletileg csökkentheti a szóba jöhető gyermekszámot. Ezért megnéztem azt is, hogy van-e bármilyen összefüggés a gyermekek száma és aközött,

hogy ki, mikor vállalkozott az első gyermek szülésére. A két változó között a közepesenél kisebb, negatív összefüggést találtam ($r_{\text{gysz, szk}} = -0,319$, $p = 0,000$ az összefüggés $p < 0,01$ szinten szignifikáns). Azaz, az egész fiatalon első szülő nők esetében nagyobb a gyakorisága, hogy több gyermeket vállalnak, mint azoknál, akik későbbre tolják a gyermekvállalást. Husz Ildikó (2006) a végzettség és a gyermekvállalás időzítése között a következő összefüggést fedezte fel. Ő a KSH 1989-2004-es népmozgalmi adatait alapul véve igazolni látta, hogy a legképzetlenebbek viszonylag korán kezdenek el szülni, majd a képzettségi szint növekedésével a szülési kor emelkedik. Azonban 20 éves időintervallumot vizsgálva a szakmunkás végzettségűek esetében volt megfigyelhető leginkább a gyermekvállalás elhalasztása és a későbbi időszakra tolódása, amely azt a feltevést erősíti, hogy e társadalmi csoport munkaerő-piaci pozíciója volt az egyik legbizonytalanabb, így a gazdasági okok hatással vannak a gyermekvállalásra.

A nők sikeres visszailleszkedése nagymértékben függ a munkáltatóktól. Ezért a kérdőívem számos olyan kérdést is tartalmazott, amely kimondottan a munkáltató és a munkavállaló kapcsolattartására vonatkozott a szülési szabadság ideje alatt. A vizsgálati minta alapján a munkáltatók mintegy 53%-a örült, amikor megtudta, hogy az alkalmazottja gyermeket vár, 30,8%-a közömbösen fogadta a hírt, és 5,7%-a egyéb módon reagált. Ugyanakkor ami igen elgondolkodtató volt, hogy mintegy 10,5%-a a munkáltatóknak a hölgyek szerint nem örült, hogy hamarosan szülési szabadságra megy az alkalmazottja. A munkáltatók e negatív reakciói gyakran azzal is magyarázhatóak voltak, hogy munkavállalójuk távolléte alatt valamilyen módon meg kellett szervezniük a helyettesítést. A kérdőív eredményeinek kielemezése után megállapítható volt, hogy a mintámban szereplő hölgyek esetében a munkáltatók 35,5%-a átszervezéssel, 59,2%-uk új munkaerő felvételével, míg 5,3%-uk egyéb módon oldotta meg a munkaszervezést. A kismamákkal a munkahelyek 67,3%-a tartotta a kapcsolatot az otthonlét ideje alatt, és az édesanyák mintegy 52,7%-uk szándékozott is visszamenni a korábbi munkahelyére dolgozni. Érdekelt, hogy mennyire befolyásolja a kismamák visszatérési szándékát a korábbi munkahelyükre, hogy a munkáltatók tartják a dolgozóikkal a kapcsolatot a gyermekvállalás és a gondozás ideje alatt. Ennek érdekében kereszttábla-elemzést végeztem a két nominális változó közötti összefüggés vizsgálatára. Az eredményeket az alábbi táblázat mutatja:

13. táblázat: X² teszt: a kismamák visszatérési szándéka a korábbi munkahelyre és a munkavállalói kapcsolattartás a gyermekvállalás és gondozás ideje alatt

	Érték	df	Szign.(2-oldali)
Khi-négyzet	86,287	2	0,000
Érvényes mintaszám	239		

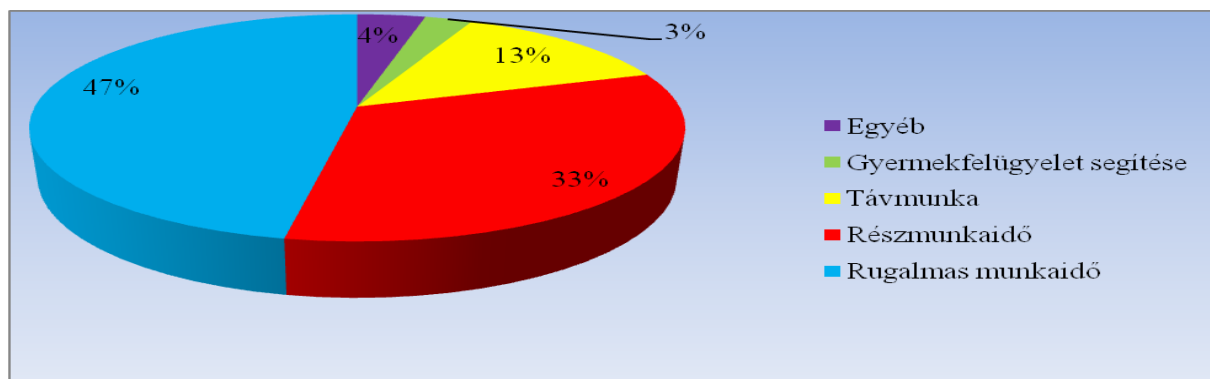
Forrás: saját táblázat

A Pearson-féle khi-négyzet táblázat alapján a két változó között szignifikáns összefüggést feltételezhettem ($p < 0,05$). A kapcsolat erősségére vonatkozóan a Cramer $V=0,601$, míg a kontingencia-együttható $=0,515$, azaz a közepesnél erősebb szignifikáns kapcsolatot mutatott. Emellett, ha a kapcsolattartás volt a függő változó, akkor a Lambda értéke $0,338$, $p=0,013$, a Goodmann and Kruskal tau értéke $0,361$, $p=0,000$, és a bizonytalansági együttható $0,314$, $p=0,000$, azaz ha a kismama visszamegy korábbi munkahelyére dolgozni, mint tényezőnek, az előrejelző képessége alacsony. Így elmondható volt, hogy más tényezőknek is szerepe van a kapcsolattartás tekintetében.

Hasonlóan, ha a kismamák visszatérési szándéka volt a függő változó, akkor a Lambda értéke $0,366$, $p=0,000$, a Goodmann and Kruskal tau értéke $0,240$, $p=0,000$, a bizonytalansági együttható $0,198$, $p=0,000$. Így a kismamáknak a korábbi munkahelyre történő visszatérésében a kapcsolattartás előre jelző képessége igen alacsony, azaz itt is más tényezők is szerepeltek.

Ha a kismama vissza akart menni a korábbi munkahelyére, akkor ebben az esetben a munkáltatók mintegy 67%-a segített a munkavállalójának valamilyen eszközzel, hogy minél könnyebben össze tudja hangolni a munkát a gyermekkel kapcsolatos teendővel. Az alábbi diagram az alkalmazott munkáltatói eszközöket mutatja gyakoriság alapján:

22. ábra: A munka és a családi élet összehangolását elősegítő munkáltatói eszközök gyakorisága a kérdőíves felmérés alapján

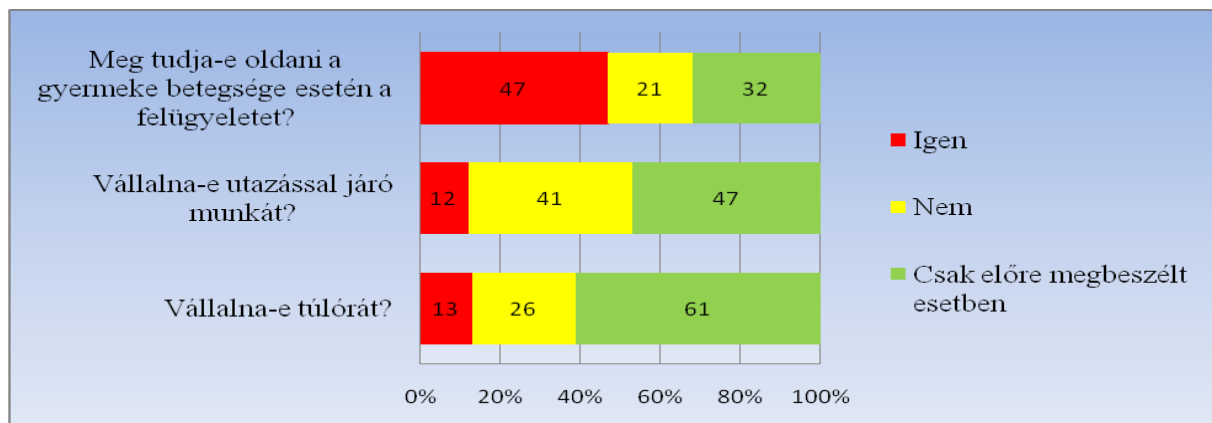


Forrás: saját ábra

A grafikonról jól leolvasható, hogy a legnépszerűbb eszközök a munkaidőhöz köthetőek voltak.

Emellett a kérdőív külön foglalkozott a kisgyermekesek munkahelyi felkészültségével, azaz, hogy mennyire tudnak megfelelni egy lehetséges állásinterjún a munkaadók szempontjainak. Itt olyan kérdéseket tettem fel a kérdőív kitöltőinek, amelyek gyakorta elhangozhatnak akkor, amikor megpályáznak egy állást és behívják őket meghallgatásra. Az alábbi táblázat a munkáltatók által egy állásinterjún leggyakrabban feltett, kényes kérdésekre adott válaszok arányát mutatja:

23. ábra: Munkáltatói kérdésekre adott válaszok gyakorisági eloszlása (%)



Forrás: saját ábra

A válaszokból kiderült, hogy a kisgyermekes munkavállalóknak alacsony a hajlandósága mind a túlórák, mind az utazással járó munkák tekintetében, amely családi kötelezettségeik miatt érthető is, ám munkáltatói szempontból előnytelen egy kiválasztásnál.

A kismamák mintegy 70%-a érezte úgy, hogy a munkaerőpiacon hátrányt jelent, ha a munkavállalónak kisgyermek van. Megnéztem, hogy az iskolai végzettségnek milyen hatása van erre a kérdésre. A keresztábra-elemzés alapján, azaz az iskolai végzettség és a között, hogy hátrányt jelent-e a munkaerőpiacon, hogy valakinek gyermeke van, szignifikáns kapcsolatot lehetett kimutatni ($X^2=13,326$, $p= 0,038$, amely kisebb, mint az 5%-os szignifikancia-szint), igaz a kapcsolat közepesnél gyengébb (Cramer $V=0,234$, míg a kontingencia-együttható= $0,228$, $p= 0,038$) volt.

Végezetül mit tudnak tenni a cégek annak érdekében, hogy a nehézségek ellenére a kisgyermekes munkavállalók könnyebben tudjanak visszailleszkedni a munka világába? A

válaszadók javaslatai szerint például a munkáltatóknak nagyobb számban kellene az atipikus foglalkoztatást alkalmazniuk, szorosabb kapcsolattartást kellene kiépíteniük az otthon lévőekkel, toleránsabb magatartást kellene tanúsítaniuk, biztosítaniuk kellene a vállalati gyermekmegőrzést, és ezek a megoldások enyhíthetik a nehézségeket.

4.3. Disszertációs kutatásom módszertana

A fentiekben tárgyalt két előkészítő kutatás megerősített abban, hogy szükséges egy olyan témájú kutatás lefolytatása is, amely alapvetően amellet, hogy feltáró jellegű, azaz a hazai családbarát foglalkoztatási gyakorlat bemutatására fókuszál, ugyanakkor következtetőnek is kell lennie, és elsősorban az ok-okozati kapcsolatokra kell rávilágítania a családbarát koncepciót illetően.

Egy kutatási tervet készítettem annak érdekében, hogy a kutatási projektem minden részletét meghatározzam, és ne maradjanak ki fontos részletek. Elsősorban Malhotra (2001, 127. oldal) által meghatározott összetevőkre összpontosítottam. Ezek a következők voltak:

1. Szekunder adatok elemzése
2. Kvalitatív kutatás
3. A mérési és skálázási eljárások specifikálása
4. A kérdőív szerkesztése és kipróbálása
5. A mintavételi módszer és a mintanagyság meghatározása
6. Adatelemzés terve

Kutatásom bemutatása a továbbiakban ezeknek a pontoknak a figyelembevételével történik majd.

4.3.1. Szekunder adatok elemzése

Mielőtt bármilyen kvalitatív, vagy kvantitatív kutatásba kezdtem volna a disszertációmmal kapcsolatban a családbarát koncepcióhoz kapcsolódó hazai és külföldi szakirodalom megismerését, feldolgozását és rendszerezését láttam fontosnak, célirányosan a modellemhez, illetve a modellhez kapcsolható kutatási kérdéseknek és hipotéziseknek megfelelően. További szekunder forrásként felhasználtam a KSH, az EUROSTAT, valamint az OECD tematikus statisztikai adatbázisát is, illetve olyan kutatási szervezetek, mint a TÁRKI, valamint a Gazdaságkutató Intézet adatait is.

A szekunder kutatást a primer kutatás követi, amely két nagy csoportra bontható: a kvalitatív és a kvantitatív kutatásra. Míg a kvalitatív kutatás elsősorban a probléma közelebbi tisztázását teszi lehetővé, addig a kvantitatív kutatás eredményei általánosíthatóak a vizsgált alapsokaságra (Mitev-Sajtos, 2007). A kutatási módszerek alapján a kvalitatív kutatás megfelel a feltáró kutatásnak, míg a kvantitatív a leírónak és az ok-okozatinak. A továbbiakban először a kutatásom kvalitatív részének bemutatása következik.

4.3.2. Kvalitatív kutatás

A kvalitatív kutatás a szekunder adatokkal egyetemben a feltáró kutatási módszerek közé sorolható, és általában azért használjuk, hogy vagy meghatározzunk, vagy megközelítsünk egy adott problémát. Kutatásom során én elsősorban az interjúalanyok véleményére és attitűdjeire voltam kíváncsi a családbarát koncepcióval kapcsolatban. A kvalitatív kutatási eljárások közül az úgynevezett közvetlen megközelítést, és azon belül is a mélyinterjú módszerét használtam. A közvetlen megközelítés abban különbözik a közvetett megközelítési módszerektől, hogy a közvetlen esetén már az interjú elején közöljük az alanyokkal a kutatás célját. A mélyinterjú módszer során egy kérdező beszélget egyetlen megkérdezettel, azzal a céllal, hogy a válaszoló feltárja érzéseit, attitűdjeit, motivációt az adott kérdéssel kapcsolatban (Malhotra, 2001).

A 2008-ban és 2009-ben végzett mélyinterjúim során egyrészt beosztott pozícióban lévő dolgozókat kérdeztem különböző szervezetekben a következő témákról:

- magáról a családbarát koncepció fogalmáról,
- a munka és család összeegyeztetésének problémájáról,
- milyen segítségnyújtási lehetőségek lehetnek a szervezet részéről,
- a család és munka összeegyeztetésének aktualitásai napjainkban,
- szükséges-e a kérdésre odafigyelni, stb.

Ezután vállalatok vezető pozícióban dolgozó munkatársait interjúvoltam meg hasonlóan ugyanerről a témáról. Végezetül pedig két HR szakemberrel beszéltem arról, hogy ők hogyan látják a kérdéseket. Valamennyi interjú során (7 db) úgy tűnt, hogy a kérdések fontosságát senki sem vitatta.

Igaz, a beosztottak egy kicsit szkeptikusak voltak, hogy a kérdés kezelését mennyire veszik ma komolyan a szervezetek. Ők úgy látták, hogy a kérdés tekintetében a beosztottak kiszolgáltatottabbak, hiszen hiába vannak összeegyeztetési problémáik, nem mindig mernek e

kérdésben a vezetőséghez fordulni, és ha igen, akkor is gyakran ellenállásba ütköznek. A megkérdezettek így nyilatkoztak erről:

„Hiába van szabadságom és szeretnék többet a gyerekeimmel lenni, ezt nem tehetem meg, mert a benti munkát nem végzi el helyettem senki, és a főnököm sem örül, ha kiveszek váratlanul szabadságot.”

„A mi szervezetünk igazi családbarátnak mondható, de ez olyan, mint a fehér holló, nem véletlen, hogy minden dolgozó szeret itt lenni. A korábbi munkahelyemen egyáltalán nem vették figyelembe, ha bármilyen családi problémám volt, így tudtam, hogy a gyეს lejárta után nem is tudok, és fogok oda visszamenni a gyerekek miatt.”

Az interjúk során mindkét vezető beosztású dolgozó úgy látta, hogy a kérdés fontossága egy szervezetnél nem elodázható és nem megkérdőjelezhető. Egyikük határozottan úgy fogalmazott, hogy:

„A családbarát elkötelezettség kérdésében maguknak a vezetőknek is példát kell mutatniuk, hiszen ha a dolgozók látják, hogy a főnökük is elkötelezett a kérdésben, akkor ők is jobban hisznek abban, hogy egy szervezet családbarát is lehet.”

A HR munkatársak is úgy vélték, hogy a szervezeteknek igen is foglalkozniuk kell témával, és indoklásként az egyik interjúalany, ahol figyelmet is fordítanak a családbarát foglalkoztatásra, találóan így fogalmazott:

„Én azt gondolom, hogy a mai világban az egyik legfontosabb kincs a humán tőke, abban van a szervezet egyik legerősebb tartaléka és nagyon fontos része egy cég működésének. Mi azt valljuk, hogy hosszú időt eltölteni és nagy szakmai tudást szerezni egy cégnél az egy érték, így érdemes törekedni arra, hogy megtartsuk a munkatársakat. Ez a tendencia más szervezeteknél pont fordítva van, és nem fordítanak energiát a megtartás kérdésére.”

Miután az interjúk száma igen szűk volt, és a mintaszám növelésére nem volt lehetőségem, így habár kevés mintára hagyatkozva, de megállapíthattam, hogy a kérdés vizsgálata igenis időszerű, és a különböző pozíció szintek szerinti kutatás lehetőséget biztosíthat a mélyebb összefüggések feltárására is, így a későbbiekben a kérdőív összeállításánál ezt a szempontot is

szem előtt kellett tartanom. A kvalitatív kutatás eredményei számokban nem kifejezhetőek, így továbbléptem a kvantitatív kutatás felé.

4.3.3. A mérési és skálázási eljárások specifikálása

A kvantitatív kutatás során a kutatásom eredményei számszerűsíthetőek lettek és az adatokat statisztikai módszerekkel elemeztem. A kutatásom során az elsődleges mérési skálák közül a nem metrikus, nominális és ordinális skálákat alkalmaztam, míg a metrikus skálák közül az intervallum skálákat. A kérdőívem nagyrészt az 5 fokozatú Likert-skálára (nem összehasonlító skála) épült, amelyeknek többek között az előnyeit a következőkben láttam:

- könnyű az összeállítása,
- könnyen érthető,
- megfelelő információtartalmat biztosít,
- az SPSS statisztikai programmal jól elemezhető.

Számos szakirodalmat olvastam a kérdést illetően, hogy a Likert-skálát ordinális, avagy intervallum skálaként értelmezzük. Az irodalmakból kitűnt, hogy kutatók e kérdésben két táborra oszlottak és szinte végtelennek tűnő vitában számos érveket sorakoztatnak fel mind az ordinális, mind az intervallum értelmezés mellett, avagy szemben. Mint ahogy Malhotra írja: „A monadikusnak vagy metrikusnak is nevezett nem összehasonlító skálák is minden egyedet a többitől függetlenül mérnek. Az így nyert adatok általában intervallum vagy arányskálát alkotnak.”¹⁹ Igaz, a szerző is elismeri, hogy a tudományos vélemények nem egységesek e kérdést illetően. Én a saját kutatásomban intervallum skálaként szerepeltetem (hivatkozva Sajtos-Mitev, 2007, 25.oldal, Falus-Ollé, 2008, 79-80.oldal munkáira).

4.3.4. A kérdőív szerkesztése és kipróbálása

A kérdőív kérdéseit 6 nagyobb tematikus kérdéskörbe lehet csoportosítani, amelyek a következők:

Az első csoportba négy kérdés sorolható, amelyek mind a kitöltőről, mind pedig az öt foglalkoztató szervezetről szolgáltató leíró információkat (beosztás, a szervezet tevékenysége, a szervezetek vállalkozási formája, valamint a szervezet mérete).

¹⁹ Malhotra Naresh K. (2001): Marketingkutatás. Műszaki Kiadó. 318.oldal

A második kérdéskör a szervezeti környezetre fókuszál többek között a piaci helyzetre és pozícióra, a belső környezeti tényezőkre, stb.

A harmadik kérdéscsoport több alcsoportban a szervezeti jellemzőket próbálja megközelíteni. A vizsgált területek a következők: a szervezeti kultúra, a munkaszervezés a szervezetben, a dolgozói autonómia, illetve az értékek a szervezetben.

A negyedik kérdéscsoport a munkavállalók helyzetét tárja fel a szervezeten belül. E kérdéscsoport foglalkozik a munkafelvételnél elsődleges munkavállalói tulajdonságokkal, a családos munkavállalókkal szembeni sztereotípiákkal, valamint a családos vezetőkkel.

Az ötödik kérdéscsoport konkrétan a családbarát eszközöket és gyakorlatot hivatott bemutatni. A kérdéscsoport elsőként a családbarát eszközök általános gyakorlatáról próbál tájékozódni, majd részletesen tárgyalja az egyes eszközöket, amelyek csoportosításánál felhasználtam a Szociális és Munkaügyi Minisztérium Családbarát munkahely pályázatának egyes felosztását. Így a kérdések többek között a szervezeten belül megvalósuló munkaidő modellekre, a képzési struktúrára, a kisgyermekes nők visszailleszkedésének segítésére, a munkahelyi rendezvényekre, valamint a munkavállalói juttatásokra irányulnak.

Az utolsó kérdéscsoportban kapott helyet a szervezet családbarát gyakorlatának értékelésére vonatkozó kérdések, amelyek foglalkoznak a fluktuációval, a betanítási költséggel, a teljesítményméréssel és a koncepció általános értékelésével.

A kérdőív kérdései elsősorban strukturált kérdésekből álltak, és a korábbi kutatásaim tapasztalataira hagyatkozva mindösszesen csak két strukturálatlan kérdést illesztettem be. A strukturált kérdések között megtalálhatóak voltak a szelektív zárt kérdések, az alternatív zárt kérdések, ám a kérdések nagy része skálakérdés volt.

A kérdőív próbatesztelésére 2008 végén került sor, mintegy 10 fő bevonásával. A kérdőív kitöltői nem kértek tartalmi módosításokat, mindösszesen a kérdőív hosszúságát kifogásolták néhányan. Ezért valamelyest rövidítettem kérdőívemet, azaz egyes kérdéseket összevontam, illetve kihagytam a kérdőívből.

4.3.5. A mintavételi módszer és a mintanagyság meghatározása

A mintanagyság meghatározásánál, mint minden kutatót, így engem is az motivált, hogy minél szélesebb kört tudjak a mintámba bevonni és elérni. Különösen azért, mert a kutatás természete és az adatok többváltozós módszerekkel történő elemzése megkívánta a nagyobb mintát, amelynek azonban számos korlátja (idő, anyagi, fizikai) volt számomra. Mintavételi technikám elsősorban a nem véletlen mintavételi technikák közül a hólabda módszerre

támaszkodott. Végül is 866 db használható mintát sikerült összegyűjtenem, amelyből 195 db szlovákiai, a többi 671 db magyarországi volt.

A mintagyűjtés során a szervezeteket elsősorban személyesen, vagy e-mailes megkereséssel tudtam elérni vagy az adott szervezet telephelyén, vagy különböző szakmai fórumokon. A minták összegyűjtésénél segítségemre voltak diákok is (Széchenyi István Egyetem, Kodolányi János Főiskola, Selye János Egyetem), akik segítségét ezúton is köszönöm.

4.3.6. Adatelemzés terve

A minták összegyűjtése után a következő lépésben az adat-előkészítés folyamatán mentem végig. Ez alapján megvizsgáltam a kitöltött kérdőíveket és sajnos mintegy 14 db-ot ki kellett vennem, ezek nem is kerültek a mintába vagy, mert azonos válaszokat tartalmaztak vagy, mert elfogadhatatlanul hiányosan voltak kitöltve. Ezután következett az adatok kódolása és bevitele az SPSS 17-es verzió programba, illetve az adatok megtisztítása különös tekintettel a konzisztencia vizsgálatára.

A kutatás során a következő statisztikai módszereket használtam:

4.3.6.1. Egyváltozós módszerek

Earl Babbie szerint (2001, 454. oldal) az egyváltozós elemzés az esetek egyetlen változó szerinti leírását jelenti, azaz leírjuk a változót alkotó attribútumok megoszlását. Az egyváltozós elemzések során a leggyakrabban alkalmazott mutatók a következő csoportba sorolhatóak, amelyek közül számosat én is használtam a kutatásom során:

14. táblázat: A leggyakrabban alkalmazott statisztikai mutatószámok

Helyzet mutatószámok	Szóródási mutatószámok	Alakmutató számok	Egyéb mutatószámok
Átlag (az elemek számtani átlaga)	Terjedelem (a legnagyobb és legkisebb elem közötti különbség)	Csúcsosság (a gyakorisági eloszlásnak megfelelő görbe relatív csúcsosságának a mértéke)	Összeg (az elemek összege)

Medián (a középső érték, ha az adatok növekvő vagy csökkenő sorrendben vannak)	Szórás (megmutatja, hogy az elemek az átlagos értéktől mennyire térnek el átlagosan)	Ferdeség (az eloszlás horizontális alakját leíró mutatószám)	Maximum (a legnagyobb elem)
Módusz (leggyakrabban előforduló elem)	Variancia (szórás négyzete)		Minimum (legkisebb elem)

Forrás: Sajtos László-Mitev Ariel (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. 93. oldal, valamint Maresh K. Malhotra (2001): Marketingkutatás. 531-535. oldal

4.3.6.2. Két -illetve többváltozós módszerek

A kutatásom során az adatok elemzésére és a hipotézisek bizonyítására a következő két- illetve többváltozós módszereket alkalmaztam:

Keresztábla-elemzés

Az elemzés során két vagy több nominális vagy ordinális, illetve kategorizált metrikus változó kapcsolatát vizsgáljuk, azaz pontosabban két vagy több változó gyakorisági eloszlásának együttes vizsgálata történik. A keresztábla-elemzés statisztikái közül a Pearson-féle X^2 statisztika a leggyakrabban használt, így én is ezt alkalmaztam, amely a két változó összefüggésének szignifikanciáját méri. Ha ez a mutatószám kisebb, mint az általunk választott szignifikancia-szint, akkor elvetjük a nullhipotézist, miszerint nincs összefüggés a két változó között. Ha kapcsolat szignifikáns, akkor annak erősségét aszerint, hogy a változók nominális vagy ordinális skálán mértek eltérő mutatókkal mérjük. Nominális esetén szimmetrikus mutatóként elsősorban a phi (2x2-es táblánál), a kontingencia C és a Cramer V együtthatók alkalmazhatóak (bármilyen táblánál), asszimterikus mutatókként viszont a lambda, a Goodmann és Kruskal tau és a bizonytalansági együttható. Ordinális skálák esetében a szimmetrikus táblánál a Kendall tau-b, a nem szimmetrikus táblánál a Kendall tau-c, illetve bármilyen táblaméretnél a gamma használható.

Variancia-elemzés

Két vagy több sokaság átlagának a vizsgálatát jelenti. A variancia-analízis során nullhipotézisünk az, hogy az átlagok megegyeznek. A variancia-analízis során egy vagy több független változó hatását vizsgáljuk egy vagy több függő változóra. Vizsgálataim során én elsősorban az egyszempontú variancia-elemzésre hagyatkoztam, amely során egy úgynevezett kategorizált független változó van és ennek hatását vizsgáltam a függőre. Kutatásomban nem kapott helyet a többváltozós variancia-elemzés. A vizsgálatok során mindig ellenőriztem, hogy megvalósulnak-e a variancia-elemzés feltételei, azaz a függő változó normál eloszlású, illetve a variancia-homogenitást Levene-teszttel ellenőriztem.

A variancia-elemzés során a nullhipotézis tesztelésére F próbafüggvényt használtam, amelyhez tartozó szignifikancia-szint amikor kisebb volt, mint az általam megjelölt, akkor a nullhipotézist elutasítottam, vagyis a kategória-átlagok szignifikánsan különböztek egymástól. A sokaság átlagának vizsgálatára az ANOVA-n kívül például a t-próba is alkalmas, így volt olyan hipotézis, amikor két mintás t-próbával hasonlítottam össze az átlagokat.

Faktorelemzés

Alapvető célja az adatsökkentés és adatösszegzés (Malhotra, 2001). A faktorelemzés során létrejött faktorok előnye, hogy alkalmazhatóak további többváltozós elemzések során az eredeti változók helyett. Vizsgálataim során én is ezt tettem és a faktorelemzés során kapott faktorokat felhasználtam például a klaszterelemzésnél. A faktorelemzés struktúrafeltáró módszer, amely szerint a változók közötti összefüggések feltárára van mód úgy, hogy nincsenek előre meghatározott függő és független változók.

A faktorelemzés módszerei közül a főkomponens elemzést választottam, amely az adatok teljes varianciáját felhasználja, így a kapott faktorok közös, egyedi és hibavarianciát is tartalmazhatnak. Mivel az utóbbi kettő hatása nem jelentős, így erre a módszerre hagyatkoztam.

Klaszteranalízis

Sajtos-Mitev (2001, 283.oldal) megfogalmazásában a klaszterezés hasonló dolgok csoportosítását jelenti, gyakorlatilag az osztályozás megfelelője. Alapvető célom volt e

módszerrel, hogy az adott változók alapján homogén csoportokat tudjak képezni a vizsgálataim során.

Miután nagy elemszámról volt szó a kutatásomban, így az úgynevezett K-közép eljárással végeztem a klaszterelemzést. Ezen eljárás nem hierarchikus klaszterelemzés, amely egy olyan elemzés, amikor is egy előre meghatározott klaszterközpontból indul, és úgy csoportosítja az elemeket, hogy azok a középponttól számított küszöbértéken belül essenek (Malhotra, 707. oldal).

Binomiális logisztikus regresszió

Vizsgálataim során végeztem binomiális logisztikus regressziót is használtam, amely előnye a diszkriminancia-analízissel szemben, hogy kevesebb feltételnek kell megfelelnie, így például nem írja elő a homoszkedaszticitás feltételét és nem foglalkozik a modell változóinak eloszlásával sem. A binomiális logisztikus regresszió során a függő változó nem metrikus, dichotóm, míg a független változó folytonos vagy kategoriális.

A logisztikus regresszió maximum likelihood becslést használ, azaz egy függvény a log-likelihood függvény értékét maximalizálja (Székelyi-Barna, 2005, 383. oldal.). Székelyi-Barna szerint: míg a lineáris regresszió célja, hogy a függő változó becsült értékeinél jobban megközelítse a valódi értéket, addig a maximum likelihood becslésnél az a cél, hogy minél jobban közelítsen a becsülni kívánt értékhez.

A fenti módszerek felhasználásával az alábbi elemzési rendszerben végeztem a hipotézisek vizsgálatát:

15. táblázat: Elemzési rendszer

Hipotézisek	A kutatás elsődleges vizsgálati kérdései	Alkalmazott vizsgálati módszerek
Hipotézis 1: A családi kötöttségekkel rendelkező munkavállalókkal szemben negatív előítélet él a hazai szervezetekben és ez kedvezőtlenül befolyásolja a munkaerőpiacon történő aktív részvételüket.	A munkaerő felvételénél mely szempontokat tartják a szervezetnél fontosnak? Milyen sztereotípiák élnek a szervezetben a családos munkavállalókkal szemben?	Egyváltozós (átlag, szórás), Többváltozós (faktoranalízis, korreláció, 2 mintás t-próba)
Hipotézis 2.a: A speciális szaktudást igénylő hazai cégek hajlamosabbak jobban segíteni a munka és család összeegyeztetésének kérdésében a munkavállalóiknak azért, hogy megtartsák a számukra fontos munkaerőt.	Van-e összefüggés a speciális tudás és a munkavállalók pótolhatósága között különösen, ha a tudás versenyelőnyt biztosít a szervezet számára? Hajlandóak-e a speciális tudást elváró szervezetek odafigyelni, avagy anyagilag is áldozni a családbarát kérdésre?	Egyváltozós (átlag, szórás), Többváltozós (keresztábra-elemzés, korreláció, parciális korreláció)
Hipotézis 2.b: A nagyvállalatok nagyobb eséllyel segítenek a munkavállalóiknak a munka és család összeegyeztetésének kérdésében, mint a kis-és középvállalatok.	A hazai szervezetekben a cég mérete van-e magyarázó hatással arra, hogy a vállalatok segítenek a munkavállalóiknak a munka és család összeegyeztetésében? A vállalati méret miképpen magyarázza a segítségnyújtást?	Többváltozós (binomiális logisztikus regresszió)
Hipotézis 3: A családbarát kezdeményezés egy humánorientált vállalati kultúrában valósulhat meg, amely leginkább a Quinn-	Milyen vállalati kultúrában tud segíteni a munkáltató a munkavállalónak a munka család összehangolásában?	Egyváltozós (átlag, szórás), Többváltozós (faktoranalízis, klaszterelemzés, keresztábra-elemzés)

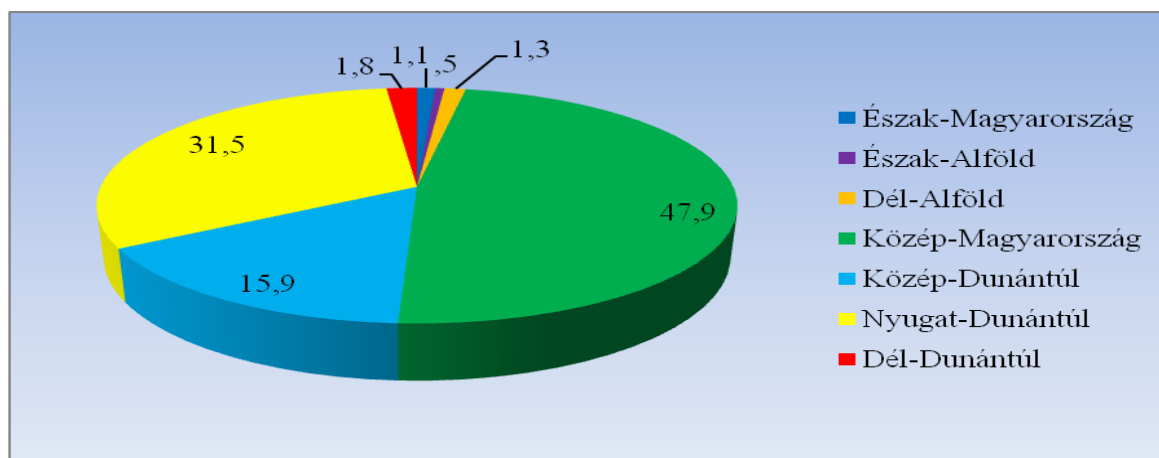
féle támogató vállalati kultúra jellemzőinek felel meg.		
Hipotézis 4: A különböző méretű szervezetek eltérnek a munkaszervezés során biztosított azon munkavállalói autonómia tekintetében, amely elősegítheti a munka és család összehangolását.	A munkaszervezés során biztosított autonómia tekintetében, amely elősegíti a munka és család összeegyeztetését, különböznek-e az eltérő méretű szervezetek?	Egyváltozós (átlag, szórás), Többváltozós (főkomponens-elemzés, variancia-analízis)
Hipotézis 5.a: A hazai szervezetekben a vezetők jellemzően fontosnak ítélik meg a munka és család összeegyeztetésének problémáját, mert ők érintettek leginkább a kérdést illetően.	Van-e valamilyen különbség a dolgozók között a tekintetben, hogy szükséges-e a munka és család összeegyeztetésének kérdésére odafigyelni? Milyen pozícióban tudják a dolgozók legkevésbé összehangolni a munkájukat a családjukkal?	Egyváltozós (gyakoróság) Többváltozós (keresztábra-elemzés)
Hipotézis 5.b: A hazai szervezetek családbarát foglalkoztatáspolitikai elkötelezettségüket nagyban befolyásolja, hogy a családbarát foglalkoztatás kérdésében a döntéshozó vezetők mennyire érintettek a problémát illetően.	Van-e összefüggés, hogy a szervezetek segítenek a munka és család összeegyeztetésében, ha bármilyen vezetőségi szinten van családi kötöttsége a vezetésnek?	Többváltozós (keresztábra-elemzés)
Hipotézis 5.c: A szervezetek nagyobb gyakorisággal biztosítanak családbarát	Milyen eszközöket biztosítanak a munkáltatók a különböző pozícióban dolgozó alkalmazottaknak?	Egyváltozós (gyakoróság)

eszközöket a vezetőik számára, mint a beosztott pozícióban dolgozó munkatársaknak.	Ezeket az eszközöket milyen arányban biztosítják a szervezetek a dolgozóik részére?	
Hipotézis 6: A különböző méretű szervezetek családbarát gyakorlatára és az alkalmazott eszközökre a divergencia jellemző.	Mi jellemző az eltérő méretű szervezetek családbarát gyakorlatára és az alkalmazott eszközökre? Különböznek-e szignifikánsan a gyakorlatok és az eszközök?	Egyváltozós (szórás, átlag), Többváltozós (keresztábra-elemzés, variancia-analízis, klaszterelemzés)
Hipotézis 7: A különböző országokban működő szervezetek, így a magyar és a szlovák szervezetek, eltérnek a családbarát gyakorlatot és eszközöket illetően.	Mind a családbarát gyakorlattal, mind az alkalmazott eszközökkel kapcsolatban milyen hasonlóságok és különbségek fedezhetők fel a magyar és a szlovák szervezetek között?	Egyváltozós (szórás, átlag), Többváltozós (2 mintás t-próba, keresztábra-elemzés)

5. A MINTA LEÍRÁSA

Az empirikus vizsgálat eredményeinek bemutatását elsőként a minta specifikálásával kezdem. A minta összegyűjtésénél elsődlegesen törekedtem arra, hogy minél több régióból sikerüljön mintát összeszednem a reprezentativitás érdekében. Fizikális és anyagi korlátok miatt azonban volt olyan régió, amely csak kis mintaszámmal szerepel a jelenlegi kutatásomban. A jövőbeni célom, hogy ezekben a régiókban is minél több szervezethez juttathassam el a kérdőívet annak reményében, hogy egy országos lefedettségű kutatás rajzolódjon ki. Tény, hogy számos szervezettől kaptam ígéretet arra, hogy részt vesznek a kutatásban, ám többszöri megkeresésemre sem kaptam vissza az elküldött kérdőíveket. Jelenleg a hazai mintaszámom 671 db. Célom a kutatás során az volt, hogy egy szervezeten belül több, különböző pozícióban dolgozó munkatárs válaszoljon a kérdésekre, ám ezt nem sikerült minden helyen megvalósítani, így 559 szervezet töltötte ki a kérdőívet. A szervezetek regionális megoszlása a következők szerint alakult:

24. ábra: A mintában szereplő szervezetek megoszlása régiók szerint (%)



Forrás: saját ábra

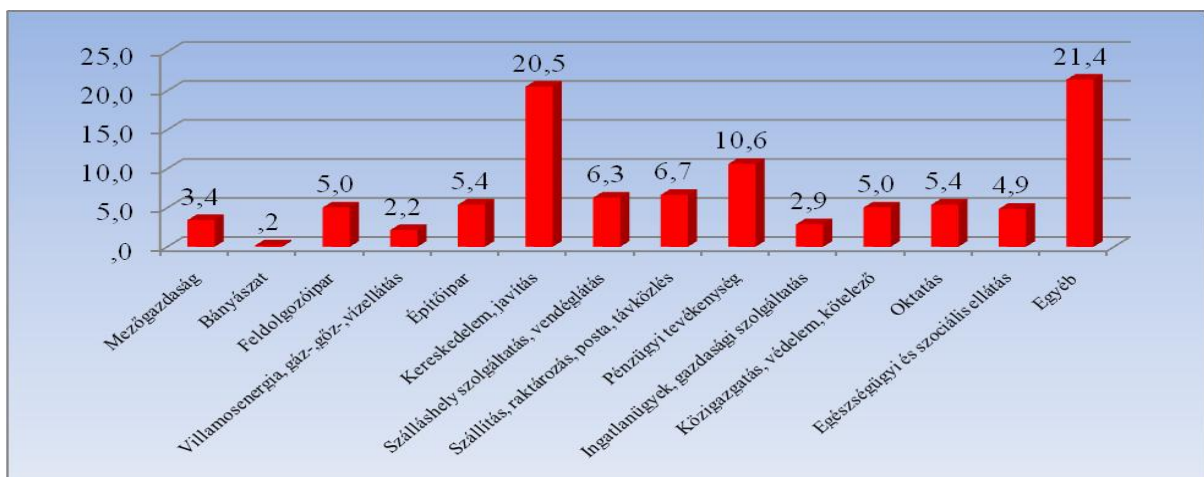
A grafikonról leolvasható, hogy hazánk 3 legfejlettebb régiójából, a közép-magyarországi régióból, illetve a Nyugat-és Közép-Dunántúlról sikerült a legtöbb mintát összegyűjtenem, míg a legkevesebb minta az Észak-Alföldről származik. Ha ezeknek a területeknek a GDP különbségeit megnézem, a KSH által végzett felmérése alapján, 2007-ben a folyó beszerzési áron mért bruttó hazai termék 47%-a a közép-magyarországi régióból származik, 10,2%-a a közép-dunántúli régióból, 9,7% a nyugat-dunántúliból, míg az észak-alföldi régióból 9,5%, és a legalacsonyabb 8,9% a dél-alföldi régió. Ha az egy főre jutó GDP-t tekintem az első

három helyen a közép-magyarországi, majd a nyugat-dunántúli és végül a közép-dunántúli régió foglal helyet, szemben a többi négy régióval, amelyek viszonylag azonos szinten helyezkednek el, igaz az országos átlagtól mintegy 32-37%-os lemaradást mutatva. A gazdasági ágazatok tekintve valamennyi régióban elsősorban a szolgáltatások jellemzőek, amelyek legmagasabb arányban a közép-magyarországi régióban dominálnak. Az ipari potenciál az országos viszonylatban jelentős a közép-és nyugat-dunántúli régióban, valamint Közép-Magyarországon, míg az alföldi régiókban, valamint a Dél-Dunántúlon az átlagosnál nagyobb mértékű a mezőgazdaság szerepe.

A szervezetek méret szerint a következő eloszlásban voltak a mintában: 19,9% mikrovállalkozás, 27,9% kisvállalkozás, 22,5% középvállalkozás és 29,7% nagyvállalkozás.

A kutatásban szereplő szervezeteket tevékenység alapján is vizsgáltam. A tevékenységi megoszlását a szervezeteknek az alábbi grafikon mutatja. A tevékenység besorolásánál a KSH által használt kategóriákat vettem alapul.

25. ábra: A mintában szereplő szervezetek tevékenységi megoszlása (%)



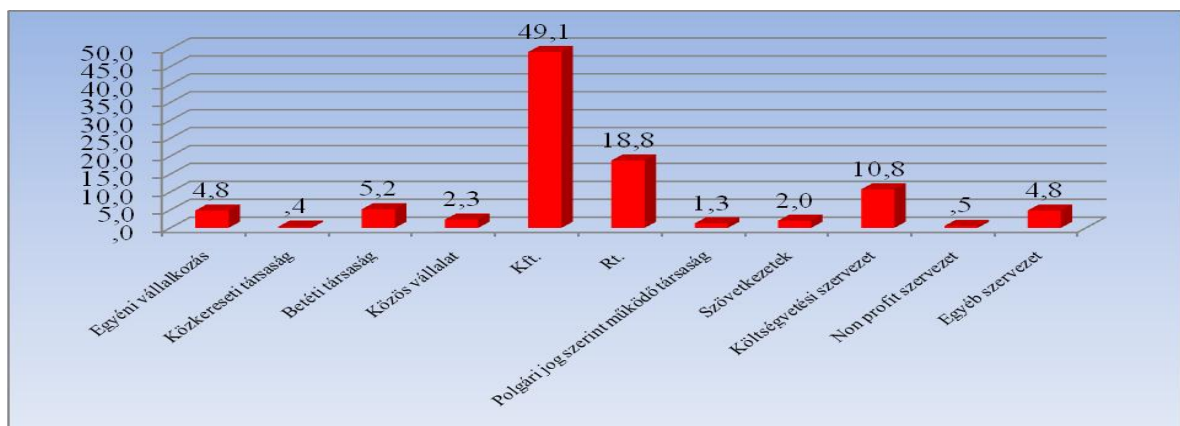
Forrás: saját ábra

A grafikon alapján elmondható, hogy a mintába legkisebb arányban a bányászat (0,2%), az ingatlan ügyek (2,9%) területén tevékenykedő vállalkozások kerültek, míg legnagyobb arányban (20,5%) a kereskedelmi és javítási területen dolgozó és az ügynevezett egyéb tevékenységet (21,4%) végző szervezetek voltak. Az egyéb tevékenység kiugróan magas aránya úgy vélem, hogy torzítja a megoszlások validitását, amelyet azzal tudok magyarázni, hogy nem minden válaszadó tudta pontosan vagy helyesen bekegerezálni szervezete tevékenységét annak ellenére, hogy a tevékenységi kategóriák jól azonosíthatóak voltak. Habár a kérdőívben kértem a kitöltőket, hogy az egyéb kategórián belül a tevékenységet

nevezzék meg, ez az esetek mintegy 23%-ban nem történt meg. Továbbá, számos esetben olyan tevékenységet neveztek meg az egyéb tevékenység alatt, amelyet nem, vagy csak nehezen lehetett azonosítani (például: szolgáltatás, autóparkkezelés, sport, számítástechnika, stb.). Így, utólagosan már nem tudtam tovább bontani e kategóriát, ami azt eredményezi, hogy a jelen mintámmal, tevékenységgel kapcsolatos vizsgálatokat a megbízhatóság megkérdőjelezhetősége miatt nem végzek.

Megvizsgáltam továbbá azt is, hogy a felmérésben szereplő cégek milyen vállalkezési formákban működnek. A vállalkezési formák megoszlását az alábbi grafikon szemlélteti:

26. ábra: A vállalkezési formák megoszlása a mintában (%)



Forrás: saját ábra

A grafikonról leolvasható, hogy legnagyobb arányban a kft.-k, illetve az rt.-k találhatóak a mintában, míg a legkisebb arányban a közkereseti társaságok és a non profit szervezetek.

A továbbiakban a korábban bemutatott hipotéziseim rendszerének megfelelően az egyes hipotézisek elemzésére, igazolására kerül sor az egyes modellszintek szerint.

6.HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA

6.1.Egyéni szint

6.1.1.Sztereotípiá

Hipotézis 1: A családi kötöttségekkel rendelkező munkavállalókkal szemben negatív előítélet él a hazai szervezetekben és ez kedvezőtlenül befolyásolja a munkaerőpiacon történő aktív részvételüket.

Disszertációm első hipotézise kapcsán arra kerestem a választ, hogy létezik-e bármilyen előítélet a hazai munkahelyeken a családos munkavállalókkal szemben, és ha igen, akkor annak milyen hatásai lehetnek a foglalkoztatásukra. A családos munkavállalók megítélését elsőként a kisgyermekes nők visszailleszkesedési esélyeit célzó kutatásomban vizsgáltam, és mint korábban már utaltam rá, a megkérdezett nők mintegy 70%-a érezte úgy, hogy hátrányt jelent a munkaerőpiacon, ha gyermeke van.

A családbarát foglalkoztatást feltérképező vizsgálatban elsőként azt néztem meg, hogy milyen szempontok fontosak egy adott szervezetnél a munkavállalók felvételénél. A megadott tulajdonságokat kellett a válaszadóknak 5 fokozatú skálán értékelniük aszerint, hogy nagyon fontosak (skálaérték 5), egészen addig, hogy egyáltalán nem fontosak (skálaérték 1) az adott tulajdonságok a szervezetüknél egy munkaerő toborzásánál. Az alábbi táblázat ezeknek a tulajdonságoknak a megítélését tartalmazó válaszok átlagait, illetve szórásait mutatja:

16. táblázat: Munkavállalói tulajdonságok megítélése

Jellemzők	Mintaszám	Átlag	Szórás
Dolgozói hobbi	659	1,97	,968
Gyerekszám	662	2,19	,980
Gyermek életkora	663	2,23	1,003
Családi állapot	662	2,40	,997
Korábbi folyamatos munkaviszony	661	2,81	1,120
Lakhely	663	2,81	1,063
Dolgozói életkor	659	2,83	,951
Nyelvtudás	660	3,25	1,206
Mobilitás	660	3,46	1,064
Megjelenés	658	3,61	,970
Fizetési igény	661	3,67	,930
Túlóravállalás	662	3,67	,994
Speciális ismeret	658	3,86	,971
Iskolai végzettség	663	3,89	,903
Szakmai tapasztalat	661	4,11	,831
Terhelhetőség	664	4,16	,771

Forrás: saját táblázat

Az átlagok alapján megállapítható, hogy a munkavállaló családi kötöttségeivel kapcsolatos tulajdonságok (családi állapot, gyermekszám, gyermek életkora) a mintában szereplő válaszadók véleménye alapján átlagban nem fontos tényező egy munkahelyi felvételnél igaz, ezeknek a változóknak az esetében a szórás értékei magasak, ami azt jelenti, hogy a megítélés

e tekintetben nem tekinthető teljesen egységesnek. Ezzel szemben egy állás elnyerésénél jelentősen számít a munkavállaló iskolai végzettsége, a szakmai tapasztalata, a munkabírási képessége, és ezeknél a változóknál kisebb a szórások értéke is.

Megvizsgáltam azt is, hogy amennyiben egy szervezet munkaerőhiánnyal küzd, akkor mennyire veszik figyelembe, hogy valakinek milyen a családi állapota valamint, hogy van-e gyermeke. Arra gondoltam ugyanis, hogy ilyen szélsőséges esetben azaz, amikor a szervezet számára minden munkaerő fontos, a családi kööttségek nem fognak szerepet játszani a munkaerő felvételénél. A vizsgálatnál a metrikus változók közötti korrelációt tekintettem át. A korreláció eredményeit az alábbi táblázat mutatja:

17. táblázat: Korreláció a munkaerőhiány és a családi jellemzők között

		Családi állapot	Gyerekszám	Gyermek életkora
Rendszeresen munkaerőhiányban szenvedünk.	Pearson-korreláció	,061	,048	,051
	Szign. (2-oldali)	,116	,220	,188
	N	655	655	655

Forrás: saját tábla

Az adatokból kitűnik, hogy a vizsgált változók között nincsen szignifikáns korrelációs összefüggés ($p > 0,05$), azaz a családi állapot és a gyermekekkel kapcsolatos jellemzők sem negatívan, sem pozitívan nem számítanak egy munkaerő felvételénél akkor, ha a szervezet munkaerőhiánnyal küzd.

A hipotézis teljes körüljárása érdekében azt is megnéztem, hogy a családos munkavállalókkal kapcsolatban milyen sztereotípiák, illetve feltételezések élnek az emberekben. Ennek feltérképezésére a családos munkavállalókra vonatkozó állításokról kellett egy ötfokozatú skálán eldönteniük a megkérdezetteknek, hogy egyetértenek-e az adott állítással. A Likert-skálán az 1-es érték az egyáltalán nem ért egyet, míg az 5-ös érték, az állítással történő teljes egyetértést jelentette. A válaszok átlagát és szórását az alábbi táblázat tartalmazza:

18. táblázat: A sztereotíp állításokkal kapcsolatos megítélések átlagai és szórásai

Állítások	Átlag	Szórás	Mintasám
A családos munkavállalók kevésbé megbízhatóak a munkájuk során a határidők betartását illetően, mint a nem gyermekes alkalmazottak.	1,74	,826	663
A családos munkavállalók kevésbé tudnak odafigyelni a munkájukra, miután otthon is	1,88	,828	661

további feladatokat kell ellátniuk.			
A családos munkavállalók kisebb arányban vesznek részt a cég által szervezett képzéseken, mint a nem családos munkavállalók.	2,19	,939	660
A családos munkavállalók könnyen irányíthatóak.	2,43	,951	663
A családos munkavállalók többet hiányoznak, mint a nem gyermekes alkalmazottak.	2,49	1,017	661
A családos munkavállalók csak a munkaidőben kell, hogy a cég rendelkezésére álljanak.	2,67	1,087	661
A családos munkavállalókat az anyagi ösztönzőkkel jobban lehet motiválni, mint a nem családos munkavállalókat.	2,68	1,142	662
A családos munkavállalók ritkábban tudnak részt venni a cég által szervezett munkaidőn kívüli rendezvényeken.	2,69	1,055	660
A családos munkavállalók kevésbé hajlandóak vállalni utazással járó munkákat.	2,83	1,056	662
A családos munkavállalók kevesebb túlórárt hajlandóak vállalni, mint a nem gyermekes munkavállalók.	2,84	1,113	662
A családos munkavállalók az otthon szerzett tapasztalatokat be tudják építeni a munkavégzésük során.	3,10	1,033	663
A családos munkavállalók hiányzásának okai leginkább a családi kötelezettségekhez köthetőek.	3,11	1,073	661
A családos munkavállalók nagyobb kompromisszumokra hajlandóak egy munkavállalás esetén, mint egy nem családos munkavállaló.	3,19	1,085	661
A családos munkavállalók általában hosszabb ideig maradnak a cégnél, mint a családdal nem rendelkező alkalmazottak.	3,19	1,048	660
A családos munkavállalók határozottan kiállnak az érdekeikért a munka és család összehangolását érintő kérdésekben.	3,22	,977	661

Forrás: saját tábla

A válaszok átlagai alapján elmondható, hogy egyetlen kijelentés esetében sem találtam olyan értéket, amely azt mutatná, hogy átlagosan egyet értettek volna vele a megkérdezettek. Továbbá megfigyelhető az átlagok esetében, hogy az erősen negatív tartalmú kijelentések tekintetében igen elutasítóak voltak a válaszadók. Megfogalmazható tehát, hogy a megkérdezettek nem támasztottak negatív előítéleteket a családos munkavállalókkal szemben. Mindenesetre kíváncsi voltam arra, hogy ezt a véleményt befolyásolhatja-e, hogy valaki milyen pozícióban van. Miután a beosztottakat a vezetők irányítják, ellenőrzik, és általában a

vezetők döntenek egy munkaerő felvételéről is, így megvizsgáltam a kérdést a tekintetben, hogy különböznek-e a vélemények a vezetők és a beosztottak esetében.

A további kiértékelés során úgy véltem, hogy szükséges a kiinduló változók számát faktorváltozókba tömöríteni, illetve a faktoranalízis segítségével az adatsruktúrát megismerni. A tömörítési módszerem a főkomponens-elemzés volt, ahol minden komponens a sajátérték sorrendjében magyarázza a megfigyelt változók varianciáját (Sajtos-Mitev, 2007, 253. oldal). A faktoranalízis elvégzésekor elsőként az elemzéshez szükséges feltételek validitását ellenőriztem. Metrikus változókkal dolgoztam mind a 15 változó esetében és a mintaszám is megfelelő volt (több mint 100) a faktoranalízishez. Az adatok alkalmasságára vonatkozóan elsőként megvizsgáltam a korrelációs mátrixot a változók között. A vizsgálat során két változó esetében („A családos munkavállalók az otthon szerzett tapasztalatokat be tudják építeni a munkavégzésük során.”, „A családos munkavállalók csak munkaidőben kell, hogy a cég rendelkezésére álljanak.”) találtam úgy, hogy nem tudom majd faktorba vonni őket az alacsony koefficiens értékek és a szignifikancia-szintek miatt. Végül mégis úgy döntöttem, hogy nem hagyom ki a két változót a faktorelemzésből a vizsgálat teljessége miatt. A legmagasabb korrelációs érték 0,562 volt és a 210 db korrelációs értékből 9,5% nem volt szignifikáns. Az anti image mátrix vizsgálata során az anti image kovariancia mátrix alapján megállapítható volt, hogy a főátlón kívüli elemek kevesebb, mint egynegyede volt 0,09-nél nagyobb (20,48%-a), míg az anti image korrelációs mátrix esetében minden változó tekintetében az MSA értékek magasabbak voltak, mint 0,5 (0,706 és 0,881 közötti értékek voltak), azaz az értékek megfeleltek. A Barlett-teszt alapján (hozzávet. khi-négyzet: 2272,749, df: 105, szign: 0,000,) a változók között volt korreláció, tehát a faktorelemzést el lehetett végezni. Ráadásul a KMO érték (0,838) alapján a változók nagyon jók voltak a faktoranalízisre.

A főkomponensek számának meghatározására megvizsgáltam a Kaiser-kritériumot és a varianciahányad-módszerét. A Kaiser-kritérium alapján, amely azokat a faktorokat veszi figyelembe, amelynek saját értéke legalább egy, 3 faktort tartottam megfelelőnek. A varianciahányad-módszer szerint, hogy elérjük a kritikus magyarázott variancia-hányadot a 60%-ot, 5 faktort kellett volna képezni. Elvégeztem a faktorelemzést 3, 4 és 5 faktor esetében és a faktorok rotálása után az értelmezések figyelembevételével a 3 faktoros megoldás mellett döntöttem. A változók kommunalitását vizsgálva egyedül „A családos munkavállalók csak munkaidőben kell, hogy a cég rendelkezésére álljon.” változó esetében nem érte el a 0,25-ös értéket (0,170), ezért ezt a változót kihagytam a vizsgálatból, és így javult a magyarázott varianciahányadom is.

A faktorok rotációját ortogonális és azon belül is Varimax eljárással végeztem el, mert ez az eljárás jól elválasztja egymástól a faktorokat. A faktorok értelmezésénél azokat a faktorsúlyokat kell figyelembe venni, ahol az abszolút érték meghaladta a 0,3-at az elemszám alapján (Hair et ál., 1998), ám én a 0,5, illetve az a feletti abszolút értékű súlyokat tartottam értelmezhetőnek, mert azokat tekinthetjük igazán fontosnak. Az eredményeket az alábbi táblázat mutatja:

19. táblázat: Rotált faktorsúlymátrix a családi munkavállalókhoz köthető sztereotíp változók esetében

Állítások	Komponens		
	1	2	3
A családi munkavállalók hiányzásának okai leginkább a családi kötelezettségekhez köthetőek.	,781	,180	,052
A családi munkavállalók kevésbé hajlandóak vállalni utazással járó munkákat.	,776	,144	,040
A családi munkavállalók kevesebb túlórára hajlandóak vállalni, mint a nem gyermekes munkavállalók.	,740	,180	,074
A családi munkavállalók többet hiányoznak, mint a nem gyermekes alkalmazottak.	,673	-,104	,382
A családi munkavállalók ritkábban tudnak részt venni a cég által szervezett munkaidőn kívüli rendezvényeken.	,633	,105	,290
A családi munkavállalók általában hosszabb ideig maradnak a cégnél, mint a családdal nem rendelkező alkalmazottak.	,027	,732	,073
A családi munkavállalók nagyobb kompromisszumokra hajlandóak egy munkavállalás esetén, mint egy nem családi munkavállaló.	,184	,631	,045
A családi munkavállalók határozottan kiállnak az érdekeikért a munka és család összehangolását érintő kérdésekben.	,233	,573	,035
A családi munkavállalókat az anyagi ösztönzőkkel jobban lehet motiválni, mint a nem családi munkavállalókat.	-,008	,565	,404
A családi munkavállalók az otthon szerzett tapasztalatokat be tudják építeni a munkavégzésük során.	,075	,512	-,113
A családi munkavállalók kevésbé tudnak odafigyelni a munkájukra, miután otthon is további feladatokat kell ellátniuk.	,121	,013	,805
A családi munkavállalók kevésbé megbízhatóak a munkájuk során a határidők betartását illetően, mint a nem gyermekes alkalmazottak.	,179	-,074	,728
A családi munkavállalók kisebb arányban vesznek részt a cég által szervezett képzéseken, mint a nem családi	,280	,244	,625

munkavállalók.			
A családos munkavállalók könnyen irányíthatóak.	-,004	,458	,421

Főkomponens elemzés Varimax rotációval (KMO=0,834, magyarázott variancia: 51,658%),

Forrás: saját táblázat

A táblázatból kivehető, hogy egy változó nem került be egyik faktorba sem („A családos munkavállalók könnyen irányíthatóak.”, faktorsúly <0,5), így a faktorok értelmezésénél kihagytam. A létrejött faktorok a következő elnevezéseket kapták.

1. faktor Rugalmasság (Cronbach-alfa= 0,806)
2. faktor Munkamorál (Cronbach-alfa= 0,632)
3. faktor Megbízhatóság (Cronbach-alfa= 0,680)

A megszületett aggregátváltozók segítségével próbáltam feltérképezni, hogy van-e különbség a vezetők és a beosztottak véleménye között a családos munkavállalók esetében. Miután a beosztás tekintetében eredetileg négy pozíciót különböztettem meg, így jobbnak láttam csak két pozícióra redukálni a kérdést. Összevontam a 3 vezetői pozíciót egybe, és így a beosztott pozícióval átkódoltam a 4 értékű nominális változót egy 2 értékű nominális változóvá, ahol az 1-es a beosztottakat, míg a 0 érték a vezetőket jelentette. Az így létrejött nominális változót használtam fel a két független minta különbözőségének vizsgálatához. A vizsgálatot tehát a korábban képzett faktorok segítségével, két mintás t-próbával oldottam meg. Az eredményeket az alábbi táblázatban összesítettem:

20. táblázat: Kétmintás t-próba a beosztottak és a vezetők esetében a rugalmassági, a munkamorál, és a megbízhatósági faktorokat vizsgálva

		Levene- teszt		t-teszt		
		F	Szign.	t	df	Szign. (2-old.)
Rugalmasság	Egyenlő varianciát feltételez	,066	,798	1,585	638	,113
	Egyenlő varianciát nem feltételez			1,586	637,766	,113
Munkamorál	Egyenlő varianciát feltételez	1,211	,271	,190	638	,850
	Egyenlő varianciát nem feltételez			,190	631,491	,850
Megbízhatóság	Egyenlő varianciát feltételez	,005	,942	-,776	638	,438

Egyenlő varianciát nem feltételez				-,776	636,550	,438
--------------------------------------	--	--	--	-------	---------	------

Forrás: saját táblázat

A táblázat eredményei azt mutatják, hogy habár mindhárom esetben elvégezhető volt a próba, egyetlen esetben sem voltak az átlagértékek között jelentős, szignifikáns különbségek ($p > 0,05$), azaz a családos munkavállalók megítélésében nem különböznek a vezetők a beosztottaktól.

Az első hipotézisemet, miszerint a családi kötöttségekkel rendelkező munkavállalókkal szemben negatív előítélet él a hazai szervezetekben és ez kedvezőtlenül befolyásolja a munkaerőpiacon történő aktív részvételüket jelen vizsgálati eredményeim alapján elutasítom, ugyanakkor feltételesen megjegyzem, hogy korábban a kismamákkal történt vizsgálatomnál, a megkérdezettek negatívan élték meg a munkaerőpiacon, hogy gyermekük van. Továbbá a mostani kutatásomban nem volt arra lehetőségem, hogy külön megvizsgáljam, hogy az e kérdéskörben megadott válaszok validitását mennyire befolyásolják a törvényi kötöttségek és kötelezettségek azaz, hogy mindennemű diszkrimináció tilos a munkavállalóval szemben. Ennek feltárására leginkább mélyinterjúk készítésével lenne lehetőségem a jövőben.

6.2. Szervezeti szint

6.2.1. Szervezeti adottságok (tudás és méret)

Hipotézis 2.a: A speciális szaktudást igénylő hazai cégek hajlamosabbak jobban segíteni a munka és család összeegyeztetésének kérdésében a munkavállalóknak azért, hogy megtartsák a számukra fontos munkaerőt.

A kutatásom során mindenképpen érdekelt, hogy azok a hazai szervezetek, amelyek nagy arányban támaszkodnak a speciális szaktudásra hajlandóak-e akár odafigyeléssel, akár anyagi befektetéssel áldozni a családbarát koncepcióba, hogy megtartsák a számukra értékes tudást.

A kérdőívemben ezért elsőként azt vizsgáltam, hogy mely szervezetek gondolják úgy, hogy speciális tudást igényelnek. Erre vonatkozóan 5 fokozatú skálán kellett értékelniük a megkérdezetteknek a saját szervezetüket, hogy hogyan ítélik meg a cégüket e kérdésben. A következő válaszok születtek:

21. táblázat: „Szervezetünk speciális tudást követel meg az alkalmazottaktól.” állításra vonatkozó válaszok megoszlása (%), átlaga, szórása

Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző	Átlag	Szórás
5,4%	11,3%	25,6%	31,1%	26,6%	3,62	1,149

Forrás: saját táblázat

A táblázat adataiból kitűnik, hogy a mintában szereplő szervezetek több mint 57,7%-ára jellemző, hogy speciális tudást várnak el a dolgozóiktól és kevesebb, mint 6%-uk esetében egyáltalán nem jellemző.

Megnéztem azt is, hogy a speciális tudás feltételezi-e azt, hogy az adott cégek nehezebben tudnak munkaerőt találni. Ennek az összefüggésnek az áttekintésére korrelációs vizsgálatot végeztem a metrikus változók között. A korrelációs eredményeket az alábbi táblázat szemlélteti:

22. táblázat: Pearson-féle korreláció a „Szervezetünk tevékenysége speciális tudást követel meg az alkalmazottaktól.” és a „Tevékenységünk miatt csak nehezen tudjuk pótolni az elvesztett munkaerőt.” változók között

		Szervezetünk tevékenysége speciális tudást követel meg az alkalmazottaktól.
Tevékenységünk miatt csak nehezen tudjuk pótolni az elvesztett munkaerőt.	Pearson-korreláció	,380
	Szign. (2-oldali)	,000
	N	665

A korreláció szignifikáns a 0,01 szinten, Forrás: saját táblázat

A táblázat eredményeiből levonható következtetés, hogy a pozitív korreláció szignifikáns ($p < 0,01$), azaz minél inkább jellemző, hogy egy szervezet speciális tudást követel meg az alkalmazottaitól, annál nehezebb pótolni a munkaerőt, és minél kevésbé speciális tudást vár el a szervezet a munkavállalótól, annál könnyebb új dolgozót találni a régi helyett. Megvizsgáltam, hogy szignifikáns marad-e az összefüggés, ha kiküszöbölöm azt a hatást, hogy egy adott szervezet versenyelőnyét a munkatársak tudása adja. Feltételeztem ugyanis, hogy az előzőekben felállított összefüggésre befolyással lehet az, hogyha az adott tudás és képzettség a szervezet versenyelőnyének a forrása. Úgy véltem ugyanis, hogyha ez így van,

akkor nehezebb munkaerőt is találni és ez a tudás valamivel speciálisabb, mint az átlagos ismeretek, így értéke is jelentősebb. A vizsgálatot parciális korrelációval végeztem el. Az eredményeket az alábbi táblázatban összesítettem:

23. táblázat: A Pearson-féle és a parciális korreláció a vizsgált változók között

Kontrolváltozók			Szervezetünk tevékenysége speciális tudást követel meg az alkalmazot- taktól.	Tevékeny- ségünk miatt csak nehezen tudjuk pótolni az elvesztett munkaerőt.	Szervezetünk versenyelő- nyét a munkatársak képzettsége és tudása adja.
-none-	Szervezetünk tevékenysége speciális tudást követel meg az alkalmazottaktól	Korre- láció	1,000	,380	,434
		Szign. (2- oldali)	.	,000	,000
		df	0	659	659
	Tevékenységünk miatt csak nehezen tudjuk pótolni az elvesztett munkaerőt.	Korre- láció	,380	1,000	,256
		Szign. (2- oldali)	,000	.	,000
		df	659	0	659
	Szervezetünk versenyelőnyét a munkatársak képzettsége és tudása adja.	Korre- láció	,434	,256	1,000
		Szign. (2- oldali)	,000	,000	.
		df	659	659	0
Szerve- zetünk verseny- előnyét a munka- társak képzett- sége és tudása adja.	Szervezetünk tevékenysége speciális tudást követel meg az alkalmazottaktól	Korre- láció	1,000	,309	
		Sign. (2- oldali)	.	,000	
		df	0	658	
	Tevékenységünk miatt csak nehezen tudjuk pótolni az elvesztett munkaerőt.	Korre- láció	,309	1,000	
		Szign. (2- oldali)	,000	.	
		df	658	0	

Forrás: saját táblázat

A táblázat felső részében a Pearson-féle korrelációs együtthatók azt mutatják, hogy a kiküszöbölt változó és az eredeti változók között pozitív korreláció áll fenn ($p < 0,01$), vagyis minél inkább jellemző, hogy speciális tudást követel meg egy cég az alkalmazottaitól, annál inkább fennáll, hogy a versenyelőnyét a szervezetnek a munkatársak képzettsége adja. Illetve, minél inkább jellemző, hogy a munkatársak képzettsége és tudása biztosítja egy cég versenyképességét, annál inkább jellemző, hogy a cég nehezebben tudja pótolni az elveszett munkaerőt. A táblázat alsó részében „A szervezetünk versenyelőnyét a munkatársak képzettsége adja.” változó kontrollálása melletti értékekből kitűnik, hogy továbbra is megmaradt a korábbi két eredeti változó közötti pozitív korreláció, igaz erőssége valamelyest csökkent.

Ha ez így van, akkor jogosan feltételezhetem, hogy a speciális tudásra építő cégeknek fontos a munkaerő megtartása, így a hagyományos kompenzációk mellett, például a családbarát eszközök biztosítása révén is. Megnéztem tehát, hogy van-e összefüggés aközött, hogy a cégek segítenek a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésében illetve, hogy speciális tudást várnak el az alkalmazottaiktól. Az utóbbi változót, mint a jellemzőség mértékét 3 kategóriába kategorizáltam, még hozzá úgy, hogy az egyáltalán nem jellemző, illetve a többnyire nem jellemzőből lett a nem jellemző kategória, a nagyjából jellemző és a teljesen jellemző összevontan lett a jellemző kategória, és végezetül a jellemző is, és nem is lett a jellemző is, és nem is kategória. Ezek után az összefüggést khi-négyzet próbával ellenőriztem (khi-négyzet értéke: 6,379, df: 2, szign.: 0,041), amely szignifikáns volt ($p < 0,05$). A kereszttábla eredményét az alábbi táblázat szemlélteti.

24. táblázat: Kereszttábla a vizsgált változók között

			Ön szerint segítenek-e az Önök szervezeténél a munkavállalónak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal?	
			Nem	Igen
Szervezetünk speciális tudást követel meg az alkalmazottaktól.	Nem jellemző	N	42	67
		%	38,5%	61,5%
	Jellemző is, és nem is	N	52	113
		%	31,5%	68,5%
	Jellemző	N	99	277
		%	26,3%	73,7%
	Összesen	N	113	457
		%	29,7%	70,3%

Forrás: saját táblázat

A keresztábra adatai szerint, a szervezetek több mint 70%-ban segítenek a munka és család összeegyeztetésében függetlenül attól, hogy mennyire jellemző, hogy a szervezet speciális tudást követel meg az alkalmazottaktól. Ugyanakkor jól látható, hogy azokban az esetekben, amikor jellemző a speciális tudás elvárása, gyakoribb a munka és család összehangolásának támogatása is.

Összességében megállapítható, hogy a speciális tudás fontossága a hazai szervezetekben is egyre elterjedtebb, és a speciális tudást megkövetelő szervezetek esetében gyakrabban fordul elő a munka és család összeegyeztetésének támogatása, mint azokban a szervezetekben, ahol kevésbé várják el a speciális ismereteket, így hipotézisemet elfogadom.

Hipotézis 2.b: A nagyvállalatok nagyobb eséllyel segítenek a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésének kérdésében, mint a kis-és középvállalatok.

A szakirodalom tanulmányozása során elsősorban azt vettem észre, hogy nyugaton már korábban számos kutató foglalkozott a vállalati méretre vonatkozó összefüggésekkel (Kossek, 1994, MacDermid-Hertzog-Kensinger, 2001, Morgan & Milliken, 1992, Zip, 1991, stb.).

Kíváncsi voltam tehát arra, hogy a hazai szervezetekben a cég mérete van-e magyarázó hatással arra, hogy a vállalatok segítenek a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésében. Elsőként azt néztem meg, hogy a szervezeti méretet illetően hogyan oszlik meg a válaszadók véleménye a tekintetben, hogy a cégük segít összehangolni a munkájukat a családi teendőkkel. Az eredményeket az alábbi táblázat foglalja össze:

25. táblázat: A vállalati méret alapján a segítségnyújtásra vonatkozó válaszok megoszlása

	Ön szerint segítenek-e az Önök szervezeténél a munkavállalónak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal?	
	Nem	Igen
Mikrovállalkozás	12,8%	87,2%
Kisvállalkozás	27,8%	72,2%
Középvállalkozás	27,4%	72,6%
Nagyvállalkozás	44,4%	55,6%
Összesen	29,8%	70,2%

Forrás: saját táblázat

A válaszok megoszlásából jól kivehető, hogy minden vállalati méret esetében nagyobb arányban érezték úgy a válaszadók, hogy a cégük segít valamilyen módon nekik a kérdésben, és a válaszadók mintegy 70%-a vélte úgy, hogy kap valamilyen támogatást a munka és család összeegyeztetéséhez.

Kíváncsi voltam továbbá arra, hogy a vállalati méret miképpen magyarázza a segítségnyújtást, avagy magyarázza-e egyáltalán. A hipotézisem vizsgálatát binomiális logisztikus regresszió segítségével végeztem el. A logisztikus regresszió a maximum likelihood becslést használja, azaz ilyenkor a log-likelihood függvény értékének a maximumát keressük, így létrehozva egy minél jobban illeszkedő modellt. A független változó kategorikus független változóként épült be a modellbe. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti méret alapján a nagyvállalkozásokhoz, mint dummy változóhoz viszonyítottam az esélyhányadosokat. A binomiális logisztikus regresszió részeredményét az alábbi táblázat tartalmazza (a részletes eredmények a 3. mellékletben találhatóak, 223. oldal):

26. táblázat: Binomiális logisztikus regresszió a munka és család összeegyeztetésben történő segítség és a szervezeti méret között

Függő (nominális) változó	Független (kategorikus) változó
Segítenek-e az Önök szervezeténél a munkavállalóknak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal?	Szervezet mérete

Elemzés részeredménye (Enter módszerrel)

	B	S.E.	Wald	df	Szign.	Exp (B)
Szervezet mérete			33,447	4	,000	
Szervezet mérete (1) Mikrovállalkozás	1,691	0,313	29,151	1	,000	5,427
Szervezet mérete (2) Kisvállalkozás	0,728	0,226	10,373	1	,001	2,072
Szervezet mérete (3) Középvállalkozás	0,750	0,223	11,308	1	,001	2,117
Konstans	0,226	0,147	2,348	1	,125	1,253

Forrás: saját táblázatok

A khi-négyzet próba alapján a modell szignifikáns volt (khi-négyzet értéke: 37,413, df: 3, szign.: 0,000). A táblázatból kitűnik, hogy a független változó globális hatása szignifikáns ($p < 0,05$) volt, azaz a vállalati méretnek szignifikáns befolyása van a függő változóra.

Ha a viszonyítási pontot nézzük, azaz a nagyvállalatokat, akkor elmondható, hogy valamennyi szervezeti típus esetében nagyobb az esély arra, hogy segítenek a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésében, mint a nagycégek esetében.

Úgy vélem, hogy ennek talán az lehet az oka, hogy minél több dolgozója van egy szervezetnek, annál személytelenebbé válnak a kapcsolatok, annál több ember problémáját kellene kezelni, annál szerteágazóbb családbarát intézkedésekre lenne szükség, amely számos többlet szervezési munkával, odafigyeléssel, energiával járna, így valószínűleg a család és munka kérdésköre is másképpen jut érvényre, mint egy kisebb vállalkozásnál.

Úgy gondoltam, hogy anyagilag a nagyobb vállalatok engedhetik meg maguknak, hogy áldozzanak a kérdésre. Megnéztem tehát, hogy milyen az anyagi ráfordítási hajlandóságuk a különböző méretű szervezeteknek. Az alábbi táblázat összefoglalja, hogy a szervezeti méret szerint milyen a cégek anyagi ráfordítási hajlandóságának a megoszlása:

27. táblázat: A szervezeti méret alapján az anyagi ráfordítási hajlandóságra vonatkozó válaszok megoszlása

Szervezet mérete	Hajlandóak-e anyagilag is áldozni a kérdésre?	
	Nem	Igen
Mikrovállalkozás	82,00%	18,00%
Kisvállalkozás	81,60%	18,40%
Középvállalkozás	78,40%	21,60%
Nagyvállalkozás	83,60%	16,40%
Összesen	81,40%	18,60%

Forrás: saját táblázat

A táblázat szerint valamennyi kategóriában a szervezetek inkább nem hajlandóak pénzbeli befektetéseket alkalmazni a családbarát politikába, és ez az arány magasabb, mint 80%. Kíváncsi voltam arra, hogy az anyagi ráfordítási hajlandóságot magyarázza-e a szervezeti méret. A vizsgálatot szintén binomiális logisztikus regresszióval végeztem és a szervezeti tevékenység megint kategoriális változóként épült be a modellbe, valamint a nagyvállalkozásokhoz szerettem volna továbbra is viszonyítani az esélyhányadosokat. Azonban a vizsgálat khi-négyzet próbája, valamint Wald-statisztikája szerint a modellem nem volt szignifikáns ($p > 0,05$), azaz a szervezet mérete nem hat szignifikánsan arra, hogy a

szervezetek anyagi áldozatokat is vállaljanak a családbarát kérdést illetően (a részletes eredmények a 3. mellékletben találhatóak, 224.oldal).

Elmondható tehát, hogy habár a vállalati méret szignifikánsan magyarázza azt, hogy a szervezetek segítséget adnak-e dolgozóiknak a munka és család összeegyeztetésének kérdésében, ám ez a segítségnyújtás a mintámban szereplő nagyvállalatok esetében kisebb eséllyel fordult elő, mint a kisebb méretű cégeknél, ezért a hipotézisemet elutasítom.

6.2.2. Szervezeti kultúra

Hipotézis 3: A családbarát kezdeményezés egy humánorientált vállalati kultúrában valósulhat meg, amely leginkább a Quinn-féle támogató vállalati kultúra jellemzőinek felel meg.

Hipotézisem szerint a családbarát koncepció elsődlegesen egy olyan vállalati kultúrában valósulhat meg, amely leginkább Quinn szervezeti kultúra modelljében a támogató vállalati kultúrához áll legközebb. Quinn kutatásai során azt vizsgálta, hogy a szervezetek milyen értékeket vesznek figyelembe azért, hogy a hatékonyságukat növelhessék, azaz minél jobban megfeleljenek a környezeti követelményeknek. Ez alapján két dimenzió mentén különítette el a szervezeti kultúrákat. Az egyik ilyen dimenzió az orientáció volt azaz, hogy egy szervezet kifelé, vagy befelé összpontosít, míg a másik dimenzió a mozgásteret szimbolizálta, vagyis a rugalmasságot, illetve ennek ellentettjét, a fokozott ellenőrzést.

Az így kapott 4 kultúrátípus közül úgy vélem, a támogató felel meg a családbarát koncepció hatékony működésének, azaz egy olyan vállalati kultúra, amely elsősorban a humán erőforrás fejlesztésére, a rugalmasságra és a belső összpontosításra helyezi a hangsúlyt. A cél az egyéni elköteleződés megteremtése, amelynek fontos forrása a kölcsönös bizalom. Az emberi erőforrás ebben a kultúrában központi szerepet kap.

A kérdőívemben állításokat fogalmaztam meg a vállalati kultúrával kapcsolatosan, amelyeket 5 fokozatú skálán kellett értékelniük a megkérdezetteknek, hogy mennyire tartják az adott állításokat jellemzőknek a szervezetükre. Az 1-es érték jelentette az egyáltalán nem jellemzőt, míg az 5-ös érték a teljesen jellemzőt. A válaszok átlagát és szórását a következő táblázat tartalmazza:

28. táblázat: A vállalati kultúrához köthető válaszok átlaga és szórása

Állítások	Mintaszám	Átlag	Szórás
Az Önök szervezeténél külön jutalmazták a dolgozói lojalitást.	661	2,59	1,250
Az Önök szervezeténél viszonylag kevés szabállyal és bürokráciával dolgoznak, engedik, hogy a dolgozók saját belátásuk alapján oldják meg a feladatokat.	665	2,78	1,242
Az Önök szervezeténél, ha a dolgozó hibát vét, akkor azt a hibát a körülményektől függetlenül súlyosságuk mértékében büntetik.	665	2,92	1,108
Az Önök szervezeténél a javadalmazási rendszer kimondottan csak a dolgozói teljesítményhez kötött, nem vesznek figyelembe egyéb tényezőket.	664	2,98	1,176
Az Önök szervezeténél nemcsak a dolgozókat, de a dolgozók családi háttérét is jól ismerik.	665	3,03	1,251
Az Önök szervezeténél bármilyen probléma esetén a hivatalos utat mindig végig kell járniuk az alkalmazottaknak.	665	3,15	1,199
Az Önök szervezeténél a főnökség kikéri a dolgozók véleményét olyan kérdésekben, amely a munkavégzésüket és a munkakörülményeiket érintik.	667	3,28	1,178
Az Önök szervezeténél a dolgozók magánügyben is megkereshetik a főnökséget, akik a probléma kezelését és megoldását is figyelemmel kísérik.	665	3,35	1,292
Az Önök szervezeténél időben tájékoztatják a dolgozókat a szervezettel kapcsolatos hírekről és eseményekről.	666	3,35	1,165
Az Önök szervezetében a dolgozók büszkék arra, hogy Önöknél dolgozhatnak.	668	3,40	1,029
Az Önök szervezeténél rendszeresen ellenőrzik a dolgozók teljesítményét, és az esetleges hiányosságokat a dolgozók a főnökséggel együtt beszélnek meg.	666	3,46	1,186
Az Önök szervezeténél a dolgozók kibontakoztathatják a tehetségüket a vállalati céloknak megfelelő mértékben.	665	3,47	1,134
Az Önök szervezetében a szervezeti hierarchia nagyon fontos.	663	3,49	1,163
Az Önök szervezeténél a munkavégzéssel és a munkavégzés körülményeivel kapcsolatos dolgozói ötleteket és javaslatokat szívesen fogadják.	665	3,55	1,077
Az Önök szervezeténél a munkatársak között nemcsak munkatársi viszony, de baráti kapcsolat is van, így mindig számíthatnak egymásra a munkahelyen.	667	3,60	1,070
Az Önök szervezetében jellemzően csapatmunkában dolgoznak az alkalmazottak.	668	3,66	1,095
Az Önök szervezeténél a dolgozók a munkával kapcsolatos problémáival megkereshetik a főnökséget, akik a probléma kezelését és megoldását is	666	3,66	1,172

Forrás: saját táblázat

Az átlagokat vizsgálva az látható, hogy nem volt olyan kijelentés, amely átlagosan teljesen jellemző, avagy egyáltalán, vagy többnyire nem jellemző lett volna a szervezetekre. Igaz, minden kijelentés esetében igen magasak voltak a szórások, amely azt mutatja, hogy a válaszadók véleményei egyáltalán nem tekinthetők homogéneknek az adott kijelentéseket illetően.

Miután igen sok változóm volt, ezért a kiinduló változókat faktorokba vontam össze, majd a tömörített adatokkal dolgoztam tovább. A faktorextrakciós módszerek közül, amelyet választottam az adatok mennyiségének csökkentésére a főkomponens-elemzés volt, mert ez az egyik legalkalmasabb módszer, ha a változók száma viszonylag magas. Elsőként megvizsgáltam, hogy az adott adatok megfelelnek-e a faktorelemzéshez. A vizsgált feltételek a következőek voltak:

Korrelációs mátrix: a 272 db korrelációs érték 15,44%-a nem volt szignifikáns. A legmagasabb koefficiens érték: 0,702 volt.

Anti image mátrix: Az anti image kovariancia mátrix átlóin kívüli elemek esetében 9,6 %-uk volt nagyobb 0,09-nél, azaz megfelelt a feltételnek, amely nem több mint 25%-ot enged meg. Az anti image korrelációs mátrix esetében az MSA értékek 0,597 és 0,955 közé estek, azaz mindegyik változó esetében magasabb volt, mint a 0,5.

Barlett-teszt és KMO kritérium: A Barlett-teszt alapján a változók alkalmasak voltak a faktorelemzésre (hozzávet. khi-négyzet: 3878,890, df: 136, szign.: 0,000). A KMO érték: 0,909, ami azt jelentette, hogy a változók nagyon megfeleltek a faktorelemzéshez.

A faktorok számának meghatározásánál a priori kritérium alapján saját döntésemre hagytam. Döntésem abból a feltételezésből indult ki, hogy miután Quinn két dimenzió mentén vizsgálta a vállalati kultúrát, így megpróbáltam a rendelkezésre álló változókat két faktorba tömöríteni és megfigyelni, hogy mennyire fedik le a faktorsúlyok a Quinn által vizsgált dimenziókat (a változók kommunalitását 4. számú melléklet tartalmazza, 225. oldal).

2 változó kommunalitása alacsonyabb volt, mint a megengedett („Az Önök szervezetében jellemzően csapatmunkában dolgoznak az alkalmazottak.”, kommunalitás: 0,177, „Az Önök szervezeténél a javadalmazási rendszer kimondottan csak a dolgozói teljesítményhez kötött, nem vesznek figyelembe egyéb tényezőket.”, kommunalitás: 0,143).

A hüvelykujjszabály szerint a 0,25 alatti érték esetében a változónak igen alacsony a magyarázó ereje, ezért ezeket a változókat kizártam a további vizsgálatból. Az így kihagyott változók után a Barlett-teszt eredménye továbbra is szignifikáns maradt: hozzávet. khi-négyzet: 3666,681, df: 105, szign.: 0,000, a KMO érték: 0,911, azaz kiváló. A faktorok rotálása ortogonális forogási módszerrel, és azon belül is a Varimax módszerrel történt, amely jól szétválasztja faktorokat. Habár a hüvelykujjszabály szerint a faktorsúlynak legalább 0,3-at el kell elérnie abszolút értékben (350 feletti elemszámnál 0,30, Hair et ál., 1998), de gyakorlati szempontból azok az igazán fontosak, ahol ez az érték meghaladja abszolút értékben 0,5-öt. Ezért, mint ahogy majd a táblázat is mutatja, összesen egy változó nem haladta meg ezt az értéket, így nem járult hozzá a faktorértelmezésemhez sem („Az Önök szervezeténél viszonylag kevés szabállyal és bürokráciával dolgoznak, engedik, hogy a dolgozók saját belátásuk alapján oldják meg a feladatokat.”). A faktorsúlyokat az alábbi táblázat mutatja:

29. táblázat: Rotált faktorsúlymátrix a családbarát szervezeti kultúra esetében

	Komponens	
	1	2
Az Önök szervezeténél a dolgozók a munkával kapcsolatos problémával megkereshetik a főnökséget, akik a probléma kezelését és megoldását is figyelemmel kísérik.	,829	,009
Az Önök szervezeténél a dolgozók kibontakoztathatják a tehetségüket a vállalati céloknak megfelelő mértékben.	,777	-,099
Az Önök szervezeténél a dolgozók magánügyben is megkereshetik a főnökséget, akik a probléma kezelését és megoldását is figyelemmel kísérik.	,760	-,098
Az Önök szervezeténél a főnökség kikéri a dolgozók véleményét olyan kérdésekben, amely munkavégzésüket és a munkakörülményeiket érintik.	,752	-,180
Az Önök szervezeténél a munkavégzéssel és a munkavégzés körülményeivel kapcsolatos dolgozói ötleteket és javaslatokat szívesen fogadják.	,750	-,145
Az Önök szervezeténél időben tájékoztatják a dolgozókat a szervezettel kapcsolatos hírekről és eseményekről.	,709	,047
Az Önök szervezetében a dolgozók büszkék arra, hogy Önöknél dolgozhatnak.	,673	,116
Az Önök szervezeténél nemcsak a dolgozókat, de a dolgozók családi hátterét is jól ismerik.	,652	-,325
Az Önök szervezeténél a munkatársak között nemcsak munkatársi viszony, de baráti kapcsolat is van, így mindig számíthatnak egymásra a munkahelyen.	,625	-,059

Az Önök szervezeténél rendszeresen ellenőrzik a dolgozók teljesítményét, és az esetleges hiányosságokat a dolgozók a főnökséggel együtt beszélnek meg.	,613	,340
Az Önök szervezeténél külön jutalmaznak a dolgozói lojalitást.	,580	,059
Az Önök szervezetében a szervezeti hierarchia nagyon fontos.	-,032	,764
Az Önök szervezeténél bármilyen probléma esetén a hivatalos utat mindig végig kell járniuk az alkalmazottaknak.	,006	,738
Az Önök szervezeténél, ha a dolgozó hibát vét, akkor azt a hibát a körülményektől függetlenül súlyosságuk mértékében büntetik.	,061	,553
Az Önök szervezeténél viszonylag kevés szabállyal és bürokráciával dolgoznak, engedik, hogy a dolgozók saját belátásuk alapján oldják meg a feladatokat.	,338	-,433

(Főkomponens elemzés Varimax rotációval, KMO érték: 0,911, magyarázott variancia: 50,256 %), Forrás: saját táblázat

A skálák reliabilitásának vizsgálatát Cronbach-alfával végeztem el, amely alapján mindegyik elfogadható érték volt (Cronbach-alfa > 0,5). A faktorok a változósúlyok alapján az alábbi neveket kapták:

1. faktor Humánerőforrás-orientáció (Cronbach-alfa: 0,889)
2. faktor Szabály-orientáció (Cronbach-alfa: 0,572)

A változók aggregálásával úgy vélem, hogy sikerült két olyan faktort találnom, amelyek közelítik, ha nem is fedik le teljesen, a Quinn-féle dimenziókat. Az első faktor leginkább a vállalat humánerőforrás orientációjának felel meg azaz, hogy mennyire emberközpontú, a belső erőforrásokra összpontosító a szervezet. A második faktor azt hivatott jellemezni, hogy az adott szervezet mennyire elkötelezettje a szabályoknak, azaz mennyire rugalmas, avagy rugalmatlan.

A két faktort a továbbiakban felhasználtam a klaszterelemzésemhez, amely során célom volt, hogy elkülönülő csoportokat hozzak létre az előbbi két faktor tekintetében. A klaszterelemzésnél a klaszterek számát hierarchikus módszer segítségével határoztam meg, majd a megfigyelési egységeket a nagy elemszám miatt nem hierarchikus módszerrel csoportosítottam a klaszterközéppontoknak megfelelően. A klaszterek számának meghatározásához a Ward-módszert alkalmaztam, amely a klaszterek belső heterogenitásának a minimalizálását próbálja elérni (Székelyi-Barna, 2007, 127. oldal). Ez alapján 4 klasztert tudtam megkülönböztetni. A 4 klasztert a K-közép eljárással létrejött klaszterközéppontok alapján interpretáltam. (A klaszterek középpontjainak a koordinátáit a 4. számú melléklet tartalmazza, 225. oldal.) A klasztercentroidok alapján a következő klasztereket lehetett elkülöníteni:

1. klaszter-ezekben a szervezetekben a vállalati kultúrára az igen erős szabályközpontúság jellemző, miközben alig figyelnek oda a munkavállalókra.

2. klaszter-ezek a szervezetek mind a szabályokra, mind az emberi erőforrásokra erőteljesen összpontosítanak.

3. klaszter-ezekben a szervezetekben a leggyengébb a humán-orientáció, miközben kevésbé számítanak a szabályok is.

4. klaszter-ezek a szervezetek az emberi erőforrásra nagy figyelmet szentelnek, miközben a 4 szervezeti típus közül itt a leggyengébb a szabály-orientáció, azaz ezek a szervezetek a legrugalmasabb gondolkodásúak. Úgy vélem, hogy ez a vállalati kultúra áll talán legközelebb a Quinn-féle támogató kultúrához.

Megvizsgáltam, hogy a 4 klaszter különbözik-e a tekintetben, hogy segítenek a dolgozóknak a munka és család összeegyeztetésében. Ehhez keresztábra-elemzést végeztem, ahol a khi-négyzet értéke: 158,923, df: 3, szign.: 0,000 ($p < 0,05$) volt, azaz a klaszterek különböztek e kérdésben. A keresztábra értékei az egyes klaszterek tekintetében a következők voltak:

30. táblázat: A vélemények megoszlása a klaszterek tekintetben, hogy az adott szervezet segít-e a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésében

		Ön szerint segítenek-e az Önök szervezeténél a munkavállalóknak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal?	
		Nem	Igen
1. klaszter	N	75	39
	%	65,80%	34,20%
2. klaszter	N	36	187
	%	16,10%	83,90%
3. klaszter	N	64	65
	%	49,60%	50,40%
4. klaszter	N	11	156
	%	6,60%	93,40%

Forrás: saját táblázat

Az adatokból jól látható, hogy azokban a klaszterekben ahol a humán-orientáció erős, ott a munkáltatók is nagyobb arányban segítenek a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésében, szemben azokkal a kultúrákkal, ahol a munkavállalókra történő odafigyelés igen gyenge. Ugyanakkor a szabályok megléte és erőssége, a kevésbé

rugalmasság nem kizáró tényezője, hogy egy munkáltató segítsen e kérdésben a munkavállalójának (2. klaszter).

Összességében tehát azokban a vállalati kultúrákban, ahol rugalmas gondolkodásúak, a humánerőforrás fejlesztése és az erőforrásra történő odafigyelés hangsúlyos, így a Quinn-féle támogató kultúrában, ott a munka és család összeegyeztetésére történő odafigyelés is nagy arányban megvalósul, tehát hipotézisemet elfogadom. Ugyanakkor az is igaz, hogy a kevésbé rugalmas, ám a humánerőforrást fejlesztő és támogató szervezetekben is nagy arányban teljesül a munka és család problémájára történő odafigyelés.

Hipotézis 4: A különböző méretű szervezetek eltérnek a munkaszervezés során biztosított azon munkavállalói autonómia tekintetében, amely elősegítheti a munka és család összehangolását.

Vizsgálatomban, bár viszonylag szűk körűen, de kitértem a munkahelyi autonómiára miután úgy véltem, hogy az autonómia a munka és család összeegyeztetésének problémáját enyhítheti. Az, hogy egy munkavállaló lehetőséget kap a munkájának megszervezésére, esetleg családi teendőinek hozzáigazításához, a munkaidő rugalmas kezeléséhez, mind olyan lehetőség és tényező, amely elősegítheti a családbarát foglalkoztatás megvalósulását egy szervezeten belül. Ezért elsősorban olyan állításokat fogalmaztam meg a munkavégzéshez köthető autonómiával kapcsolatosan, amely összekapcsolható valamilyen szinten a családbarát foglalkoztatással. A válaszadóknak 5 fokozatú Likert-skálán kellett értékelniük a meghatározásokat, hogy szerintük mennyire jellemzőek az ő szervezetükre az egyáltalán nem jellemzőtől (1-es érték) a teljesen jellemzőig (5-ös érték). A válaszok átlagát és szórását az alábbi táblázat foglalja össze:

31. táblázat: A munkahelyi autonómiára vonatkozó állítások átlaga és szórása

Állítások	Mintaszám	Átlag	Szórás
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van a hagyományostól eltérő munkaidő beosztásban dolgozni.	668	2,53	1,346
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van a munkaidő kezdésének és zárásának rugalmas megválasztására.	667	2,67	1,403

Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van arra, hogy a határidő betartásával a munkát saját maguk igénye szerint szervezzék meg és teljesítsék.	664	2,84	1,329
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van arra, hogy javaslatokat tegyenek a munkafolyamatok szervezésére és a munkakörülmények javítására a vezetőségnek.	665	3,32	1,167
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van arra, hogy a szabadságukat rendkívüli események esetén bármikor kivehessék.	664	3,88	1,126

Forrás: saját táblázat

Az átlagok alapján elmondható, hogy a vizsgált szervezetekre általában jellemző, hogy közepes szintű autonómiát engednek meg a dolgozóknak. Viszonylag kisebb átlagban jellemző, hogy a hagyományostól eltérő munkaidő beosztásban tudnak dolgozni az alkalmazottak, viszont leginkább az jellemző, hogy a szabadságukat rendkívüli esetekben bármikor kivehetik a munkavállalók. Ugyanakkor a szórások igen magas értékei arra hívják fel a figyelmet, hogy a válaszadók véleményei igen nagy értékben szóródnak az átlag körül, tehát nem tekinthetőek homogénnek a válaszok az állításokkal kapcsolatban.

Úgy véltem a hipotézis bizonyítása során, hogy leginkább úgy tudom megvizsgálni az eltérő méretű szervezeteket, hogy különböznek-e a munkaszervezés során biztosított autonómia tekintetében, ha a fenti öt változót összevonom egy főkomponensbe, és mint a „munkaszervezésre vonatkozó autonómia” változó alapján vizsgálom meg a szervezeteket. Az adatok alkalmasságának vizsgálatakor a változók korrelációja 0,300 és 0,689 közé esett és mindegyik korreláció szignifikáns volt. Az anti image kovariancia mátrix tekintetében az értékek igaz több mint negyede (40%) volt magasabb, mint a megengedett 0,09-es érték, ám az MSA érték az anti image korrelációs mátrix tekintetében minden érték magasabb volt, mint 0,5 (0,710- 0,796 közötti értékek voltak). Mind a Barlett-próba (hozzávet. khi-négyszet: 1166,756, df: 10, szign.: 0,000), és mind a KMO érték (0,741) alapján a változók megfelelőek voltak az elemzéshez. A kommunalításokat és a faktorsúlyokat az alábbi táblázat tartalmazza:

32. táblázat: Kommunális és faktorsúly az autonómia vizsgálata során

	Kommunalitás	Faktorsúly
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van a munkaidő kezdésének és zárásának rugalmas megválasztására.	,659	,812

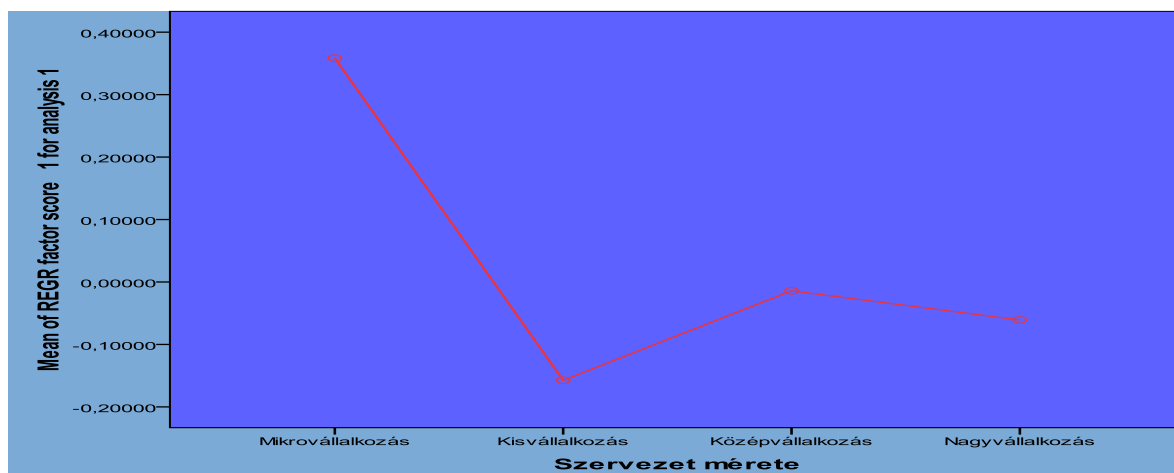
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van arra, hogy a határidő betartásával a munkát saját maguk igénye szerint szervezzék meg és teljesítsék.	,633	,796
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van a hagyományostól eltérő munkaidő beosztásban dolgozni.	,576	,759
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van arra, hogy javaslatokat tegyenek a munkafolyamatok szervezésére és a munkakörülmények javítására a vezetőségnek.	,518	,720
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van arra, hogy a szabadságukat rendkívüli események esetén bármikor kivehessék.	,429	,655

Magyarozott variancia: 56,299 %, Cronbach alfa: 0,806, Forrás: saját táblázat

Az így létrejött főkomponens segítségével már csak egyetlen mutatószám jelezte a vizsgálatomban az autonómiát a munkaszervezés során. Ezek után megnéztem varianciaelemzés segítségével, hogy a főkomponens alapján különböznek-e az eltérő méretű szervezetek.

A szervezeti méret alapján végzett ANOVA vizsgálat szerint azt tudtam megállapítani, hogy a vizsgálatomban szereplő, eltérő méretű szervezetek különböznek egymástól a tekintetben, hogy mennyire jellemző a dolgozóik számára biztosított autonómia a munkaszervezés során, amely elősegítheti a munka és család összehangolását. Az egyszempontú varianciaelemzés eredményei: Levene-teszt: 0,596, szign.: 0,618, F-próba: 6,823, szign.: 0,000, $p < 0,05$). Az átlagok grafikus képét az alábbi grafikon szemlélteti:

27. ábra: Átlagok összehasonlítása a szervezeti méret szerint



Forrás: saját ábra

A grafikonról leolvasható, hogy a mikrovállalkozások esetében átlagban jelentősen nagyobb autonómiával számolhatnak a dolgozók, mint a nagyvállalkozások esetében, miközben a mintám alapján a kisvállalkozások tekintetében valósult meg a legkisebb autonómia a munkaszervezés során. Azt, hogy mely átlagok között van tényleges eltérés post-hoc teszt alapján vizsgáltam meg, így Scheffé-próbát alkalmaztam, amely az egyik legmegbízhatóbb módszer, miután minden esetben páros vizsgálatot végez az átlagok valamennyi páros kombinációjára.

33. táblázat: Scheffe-próba a szervezeti méret alapján

(I) Szervezet mérete	(J) Szervezet mérete	Átlagkülönbség (I-J)	Std. Hiba	Szign.
Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	,51587255*	,11844922	,000
	Középvállalkozás	,37251415*	,11764970	,019
	Nagyvállalkozás	,41920268*	,11584741	,005
Kisvállalkozás	Mikrovállalkozás	-,51587255*	,11844922	,000
	Középvállalkozás	-,14335840	,10523425	,603
	Nagyvállalkozás	-,09666987	,10321539	,831
Középvállalkozás	Mikrovállalkozás	-,37251415*	,11764970	,019
	Kisvállalkozás	,14335840	,10523425	,603
	Nagyvállalkozás	,04668853	,10229688	,976
Nagyvállalkozás	Mikrovállalkozás	-,41920268*	,11584741	,005
	Kisvállalkozás	,09666987	,10321539	,831
	Középvállalkozás	-,04668853	,10229688	,976

Forrás: saját tábla,*az átlagkülönbség szignifikáns 0,05-ös szignifikancia szinten

A táblázat eredményeit megvizsgálva elmondható, hogy a mikrovállalkozás-kisvállalkozás, a mikrovállalkozás-középvállalkozás, a mikrovállalkozás-nagyvállalkozás párokon kívül a többi pár esetében az átlagpárok nem különböztek szignifikánsan.

A fentiek összefoglalásaként megfogalmazható, hogy a szervezeti méretet illetően a munka és család összehangolását elősegítő, és a munkaszervezés során megvalósítható autonómia tekintetében a szervezetek különbözőek voltak a mintámban, így a 4. hipotézisemet elfogadom.

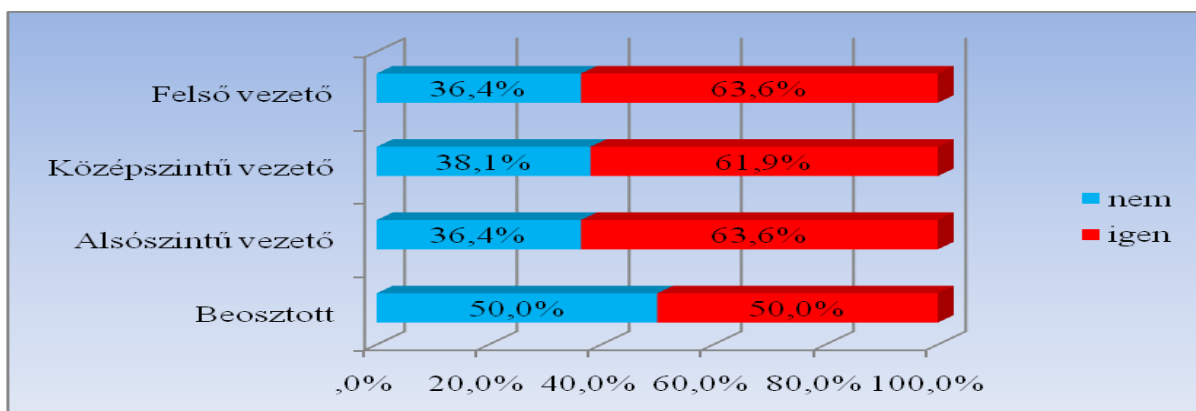
6.2.3. Vezetési jellemzők

Hipotézis 5.a: A hazai szervezetekben a vezetők jellemzően fontosnak ítélik meg a munka és család összeegyeztetésének problémáját, mert ők érintettek leginkább a kérdést illetően.

Kérdőívet a pozíciók alapján 342 beosztott, 81 alsószintű vezető, 139 középszintű és 104 felső vezető töltötte ki. Hipotézisem bizonyítását több oldalról próbáltam megközelíteni. Először azt néztem meg, hogy a beosztás szerint van-e valamilyen különbség a dolgozók között a tekintetben, hogy szükséges-e a munka és család összeegyeztetésének kérdésére odafigyelni. A vizsgálat során 4 pozíciót különböztettem meg így: beosztott, alsószintű vezető, középszintű és felsővezető pozíciók voltak. A vizsgálatot, mint a több független minta különbözőségének a vizsgálatát nominális változó esetében, khi-négyzet próbával oldottam meg. A próba alapján elmondható, hogy van különbség a beosztás és azon vélemény között, hogy érdemes-e odafigyelni a munka és család összehangolásának kérdésére (khi-négyzet: 10,841, df: 3, szign.: 0,013, $p < 0,05$), azaz a kérdésre adott válaszok alapján különböznek az egyes pozíciókban dolgozók.

A pozíciótól függetlenül a megkérdezettek mintegy 43,7%-a gondolta úgy, hogy a családbarát kérdésre a szervezetnek nem kell odafigyelni, miközben 56,3%-uk a válaszadóknak úgy vélte, hogy igen is fontos a problémával foglalkozni. Az alábbi diagram azt mutatja, hogy a pozíciók szerint hogyan, és milyen arányban vélekedtek a megkérdezettek a kérdésről.

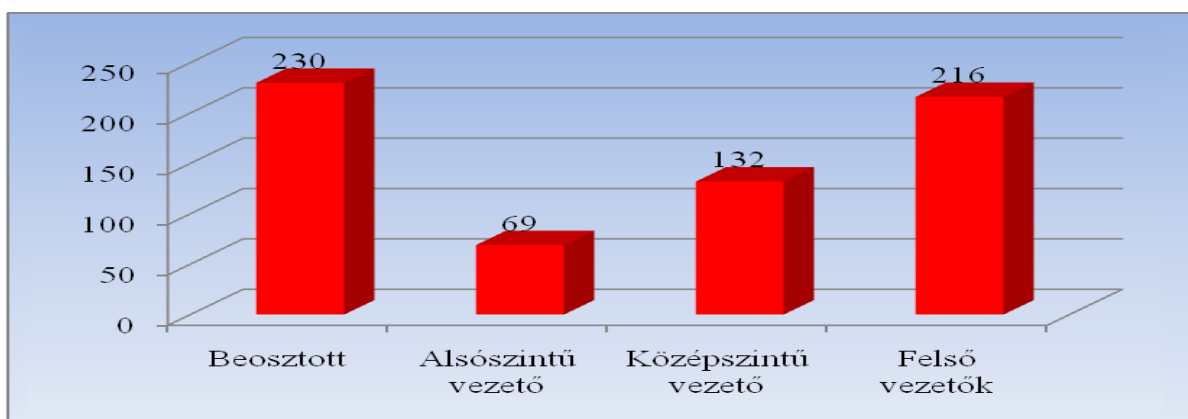
28. ábra: „Szükséges-e a szervezetnek odafigyelni a munka és család összehangolására?” kérdésre adott válaszok megoszlása pozíciók szerint



Forrás: saját ábra

A diagram alapján elmondható, hogy valamennyi vezetői szinten magasabb volt azok aránya, akik úgy gondolták, hogy a kérdés figyelmet érdemel a szervezeten belül, mint azok aránya, akik szerint nem. Érdekes volt ugyanakkor azt látni, hogy a beosztottak esetében az igen-nem válaszok aránya egyforma volt. Arra gondoltam, hogyha ez így van, akkor valószínűleg azért gondolkodnak így a beosztott pozícióban dolgozók, mert ők esetleg kevésbé érintettek a kérdést illetően. Érdekelte tehát, hogy a válaszadók szerint mely pozícióban tudják a dolgozók legkevésbé összehangolni a munkájukat a családjukkal, amelyet az alábbi diagram szemléltet:

29. ábra „Ön szerint, a szervezetükben kik tudják legkevésbé összehangolni a munkájukat a családjukkal?” kérdésre adott válaszok gyakorisága



Forrás: saját ábra

A diagram jól mutatja, hogy a válaszadók véleménye alapján a legkevésbé a beosztottak tudják összeegyeztetni a vállalati feladataikat az otthoni kötelezettségeikkel, majd őket követik a felső vezetők, a középszintű vezetők és végül az alsószintű vezetők.

Látható, hogy annak ellenére, hogy a beosztottakat sújtja leginkább a munka és család összehangolásának problémája, mégis az ő esetükben volt a legkiegyenlítettebb az igen-nem aránya a tekintetben, hogy kell-e a kérdésre odafigyelni, avagy sem.

Összességében tehát megfogalmazható, hogy a mintában szereplő szervezetek esetében igaz ugyan, hogy a vezetők nagy arányban vélik úgy, hogy szükséges odafigyelni a munka és család összeegyeztetésének kérdésére, ám nem ők a legérintettebbek a kérdés tekintetében, így hipotézisemet részben fogadom csak el.

Hipotézis 5.b: A hazai szervezetek családbarát foglalkoztatáspolitikai elkötelezettségüket nagyban befolyásolja, hogy a családbarát foglalkoztatás kérdésében a döntéshozó vezetők mennyire érintettek a problémát illetően.

Miután a családbarát politikáról elsősorban a vezetők döntenek, ezért megnéztem, hogy az érintettségük, mennyire van hatással a szervezeti családbarát politikára. Feltételezésem ugyanis az volt, hogy abban az esetben, amikor a vezetők maguk is úgy érzik, hogy kell a munkatársakkal, a családdal foglalkozni, és nemcsak a munkájuknak élnek, akkor hajlandóak ezt a törekvésüket realizálni a munka és család egyensúlyára vonatkozó pozitív döntéseikben is. Az intervallum változókat, mint a jellemzőség mértékét 3 kategóriába kategorizáltam úgy, hogy az egyáltalán nem jellemző, illetve a többnyire nem jellemzőből lett a nem jellemző kategória, a nagyjából jellemző és a teljesen jellemző összevontan lett a jellemző kategória, és végezetül a jellemző is, és nem is, lett a jellemző is, és nem is kategória. A vizsgálatot keresztábra-elemzéssel végeztem el, és azt néztem meg, hogy van-e összefüggés, hogy a szervezetek segítenek a munka és család összeegyeztetésében, ha bármilyen vezetőségi szinten van családi kötöttsége a vezetésnek. A keresztábra-elemzés statisztikai közül a Pearson-féle X^2 statisztikát használtam ($p=0,05$). Az eredményeket az alábbi táblázatban foglaltam össze:

34. táblázat: X^2 próba és a keresztábra: segítség a munka és család összeegyeztetésében és a vezetők családi kötöttsége között

Ön szerint segítenek-e az Önök szervezeténél a munkavállalónak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal?/	Érték	df	Szign.(2-oldali)
A felső vezetők között van családos.	14,126	2	,001
A felső vezetők között több családos van, mint egyedülálló.	11,851	2	,003
A középvezetők között van családos.	3,767	2	,152
A középvezetők között több családos van, mint egyedülálló.	9,001	2	,011
Az alsó szintű vezetők között van családos.	5,670	2	,059
Az alsó szintű vezetők között több családos van, mint egyedülálló.	4,978	2	,083

			Ön szerint segítenek-e az Önök szervezeténél a munkavállalónak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal?	
			Nem	Igen
A felső vezetők között van	Nem jellemző	N	11	21

családos.		%	34,4%	65,6%
	Jellemző is, és nem is	N	45	55
		%	45,0%	55,0%
	Jellemző	N	136	378
%		26,5%	73,5%	
A felső vezetők között több családos van, mint egyedülálló.	Nem jellemző	N	27	63
		%	30,0%	70,0%
	Jellemző is, és nem is	N	56	79
		%	41,5%	58,5%
Jellemző	N	108	309	
	%	25,9%	74,1%	
A középvezetők között van családos.	Nem jellemző	N	11	28
		%	28,2%	71,8%
	Jellemző is, és nem is	N	45	76
		%	37,2%	62,8%
Jellemző	N	134	341	
	%	28,2%	71,8%	
A középvezetők között több családos van, mint egyedülálló.	Nem jellemző	N	27	69
		%	28,1%	71,9%
	Jellemző is, és nem is	N	65	101
		%	39,2%	60,8%
Jellemző	N	99	275	
	%	26,5%	73,5%	
Az alsó szintű vezetők között van családos.	Nem jellemző	N	19	49
		%	27,9%	72,1%
	Jellemző is, és nem is	N	58	94
		%	38,2%	61,8%
Jellemző	N	112	289	
	%	27,9%	72,1%	
Az alsó szintű vezetők között több családos van, mint egyedülálló.	Nem jellemző	N	33	96
		%	25,6%	74,4%
	Jellemző is, és nem is	N	70	122
		%	36,5%	63,5%
Jellemző	N	88	215	
	%	29,0%	71,0%	

Forrás saját táblázatok

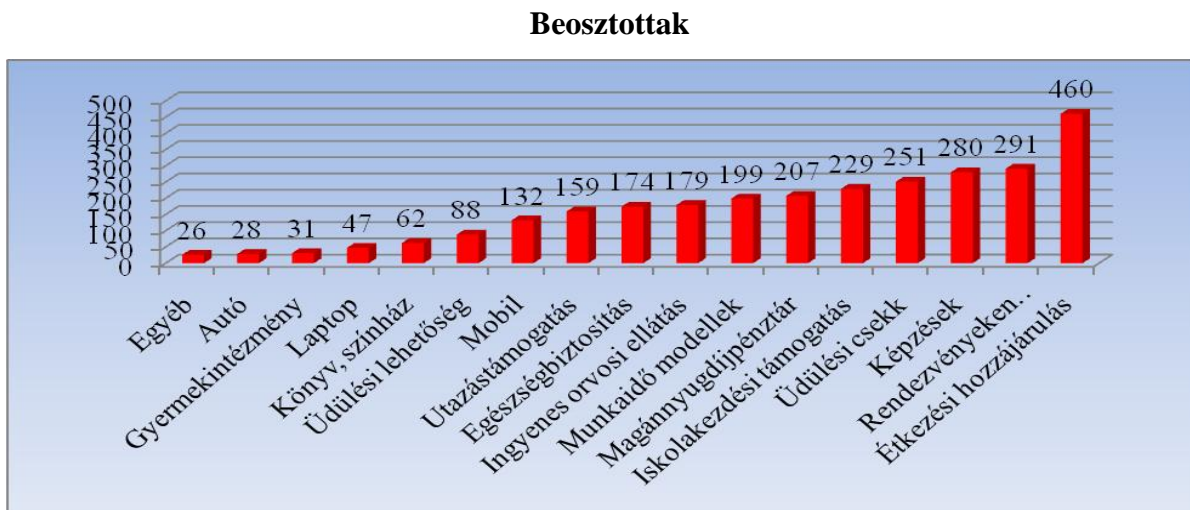
Az eredmények alapján megállapítható hogy az összefüggés elsősorban a felső vezetőket tekintve volt szignifikáns, illetve akkor, amikor a középvezetők között több volt a családos, mint az egyedülálló. Jól látható, hogy elsősorban azokban az esetekben, amikor jellemző, hogy a felső vezetőknek van családja, gyakrabban segítenek a munkáltatók a munka és család összeegyeztetésében, mint amikor nem jellemző. Az eredmény magyarázata úgy gondolom arra vezethető vissza, hogy miután a munka és család összeegyeztetését elősegítő

intézkedések bevezetéséről szóló határozatok, mint a szervezet működését érintő nagy jelentőségű döntések, elsősorban a felső vezetés szintjéhez köthetőek, így az ő tekintetükben lehet leginkább befolyásoló tényező a döntés során az érintettség kérdése, ezért hipotézisemet elfogadom.

Hipotézis 5.c: A szervezetek nagyobb gyakorisággal biztosítanak családbarát eszközöket a vezetőik számára, mint a beosztott pozícióban dolgozó munkatársaknak.

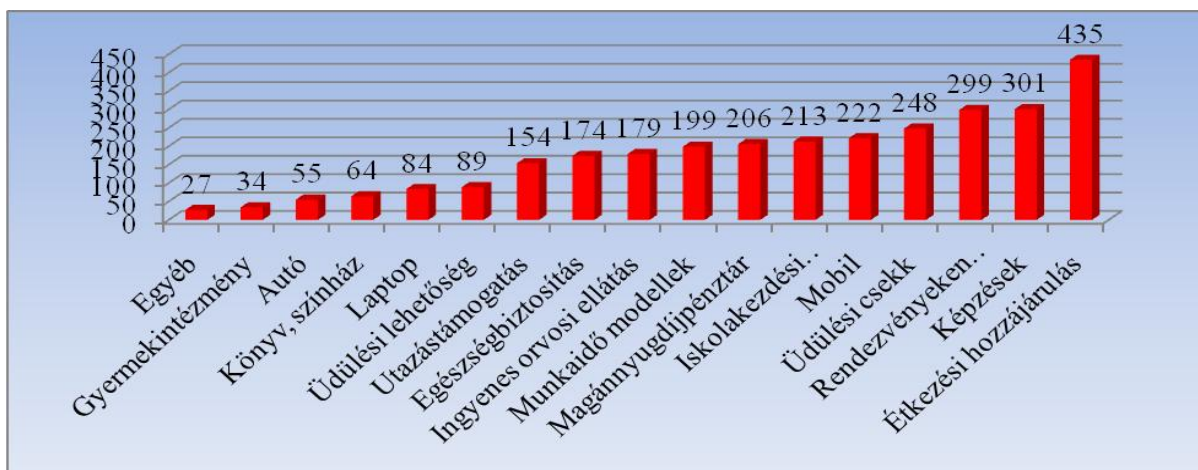
A kérdőíves felmérés során azt is megvizsgáltam, hogy a munka és család összeegyeztetését támogató eszközöket milyen arányban biztosítják a szervezetek a dolgozóik részére az egyes pozíciókban. Ennek feltárása érdekében 4 pozíció szintjén vizsgáltam az alkalmazott családbarát lehetőségeket, így a beosztottak, az alsószintű vezetők, a közép és a felső vezetők szintjén. Az eszközöket 5 nagyobb csoportba osztottam, amelyek a következők voltak: a különböző munkaidő modellek, a képzések, a gyermekgondozási intézmény, a munkahelyi rendezvények és végül a munkavállalói juttatások. A munkavállalói juttatásokon belül további 13 fajta családbarát juttatási formát különböztettem meg. A következő diagramok grafikusán, valamint az alábbi táblázat számszerűen mutatja be, hogy a válaszadók hány százaléka tett említést arra vonatkozóan, hogy szervezete milyen családbarát eszközöket nyújt dolgozóinak az adott pozícióban:

30. ábra: A családbarát eszközök gyakorisága pozíciók szerint (N)



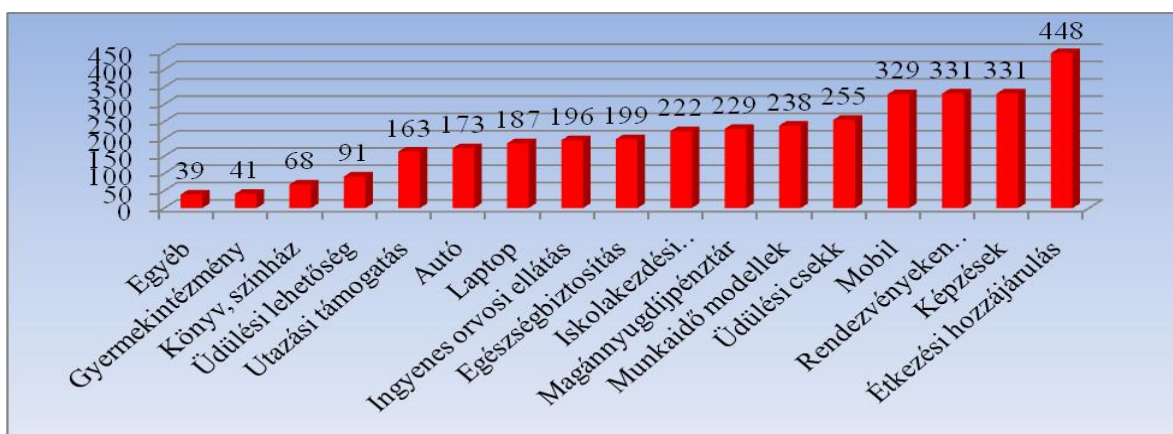
Mintaszám: 630, Forrás: saját ábra

Alsó szintű vezetők



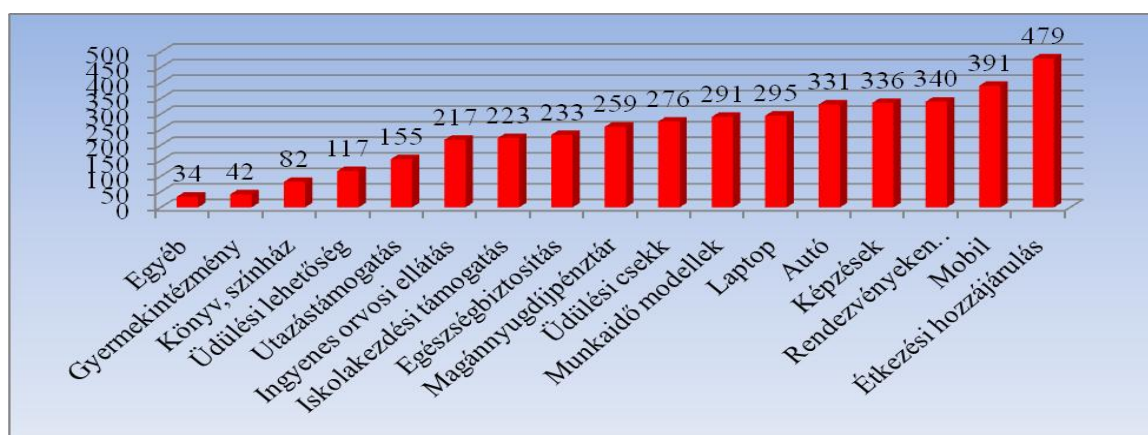
Mintaszám: 590, Forrás: saját ábra

Középvezetők



Mintaszám: 607, Forrás: saját ábra

Felső vezetők



Mintaszám: 629, Forrás: saját ábra

35. táblázat: A családbarát eszközök gyakorisága pozíciók szerint a válaszadók

véleménye alapján (%)

Családbarát eszközök	Felső- vezető	Közép- vezető	Alsószintű vezető	Beosztott
Munkaidő modellek	46	39	34	32
Képzések	53	54	51	44
Gyermekintézmény	7	7	6	5
Rendezvényeken részvétel	54	54	51	46
Munkavállalói juttatás/ Üdülési csekk	44	42	42	40
Munkavállalói juttatás/ Étkezési hozzájárulás	76	74	74	73
Munkavállalói juttatás/ Autó	52	28	9	4
Munkavállalói juttatás/ Laptop	47	31	14	7
Munkavállalói juttatás/ Mobil	62	54	38	21
Munkavállalói juttatás/ Egészségbiztosítás	37	33	29	28
Munkavállalói juttatás/ Magánnyugdíjpénztár	41	38	35	33
Munkavállalói juttatás/ Üdülési lehetőség	19	15	15	14
Munkavállalói juttatás/ Iskolakezdési támogatás	35	37	36	36
Munkavállalói juttatás/ Könyv, színház	13	11	11	10
Munkavállalói juttatás/ Utazási támogatás	25	27	26	25
Munkavállalói juttatás/ Ingyenes orvosi ellátás	34	32	30	28
Munkavállalói juttatás/ Egyéb	5	6	5	4

Forrás: saját táblázat

A táblázat adatai alapján megállapítható, hogy szinte valamennyi családbarát eszköz tekintetében a szervezetek nagyobb gyakorisággal nyújtják a vezetőknek az adott családbarát eszközt, mint a beosztottaknak. Így például míg a megkérdezettek 53%-a tett említést arra vonatkozóan, hogy a felső vezetők részére biztosítanak valamilyen képzést a szervezetüknél, addig ez az alkalmazottak esetében csak 44% volt. A legnagyobb különbségeket a nem pénzbeli formában nyújtott munkavállalói juttatások során lehetett megfigyelni. Itt azt tapasztaltam, hogy minél magasabb a felelősségi szint, annál valószínűbb az adott juttatás biztosítása. Így, míg minden második válaszadó vállalatánál a felső vezetőknek jár a szolgálati gépkocsi, addig ez az arány a középvezetők esetében már csak 28%, az alsó szintű vezetők tekintetében 9%, és a beosztottakat vizsgálva mindösszesen 4%-ban kapnak a munkájuk révén használatra autót a munkáltatóiktól. Hasonló gyakorlatot tapasztaltam a

laptop és a mobiltelefon esetében is. Természetesen ezekben az esetekben nem feledkezhettem meg arról, hogy ezek a nagy értékű juttatások (például autó, laptop, mobiltelefon) a vezetők esetében sok esetben a munkavégzéshez is elengedhetetlenek. A kérdőíves felmérés ugyanakkor nem adott lehetőséget arra, hogy külön megvizsgáljam, hogy ezeknél az eszközöknél mennyire határolható el a munkavégzés céljából történő használat, illetve a munka és család összeegyeztetésének elősegítése, különösen azért, mert ennek külön adózási vonatkozása is van (vállalati és magáncélú használat).

A táblázatból és a grafikonokról továbbá az is kitűnik, hogy valamennyi pozíció esetében a leggyakrabban megjelölt családbarát eszköz az étkezési jegy volt, míg a szervezetek legkevésbé a gyermekintézményeket és az egyéb juttatásokat tudták adni a dolgozóiknak.

A fenti összefüggések alapján a hipotézist elfogadom.

6.2.4. Családbarát eszközök és gyakorlat

Hipotézis 6: A különböző méretű szervezetek családbarát gyakorlatára és az alkalmazott eszközökre a divergencia jellemző.

Mint korábban a 2.5.-ös pontban kifejtettem a családbarát eszközöknek számos fajtája létezik. Az általam elkészített kérdőívben alapvetően a Szociális és Munkaügyi Minisztérium Családbarát Munkahely elnevezésű pályázatának felosztását használtam a családbarát eszközök esetében. Így áttekintettem a munkaidő modelleket, a képzési lehetőségeket, a kisgyermekes nők visszailleszkedésének elősegítését, a munkahelyi rendezvényeket, valamint a munkavállalói juttatásokat. A hipotézis igazolásánál az egyes eszközöket részletesen is megvizsgáltam.

A hipotézis bizonyításához elsőként azt néztem meg, hogy a különböző méretű szervezetek mennyire térnek el egymástól a családbarát gyakorlatot tekintve, ezért állításokat fogalmaztam meg általában a családbarát gyakorlattal kapcsolatban, amelyekről a válaszadóknak el kellett dönteniük az 5 fokozatú skálán, hogy mennyire jellemző a szervezetükre. Ezek után megvizsgáltam, hogy az eltérő méretű cégek esetében van-e különbség a válaszok átlagait tekintve. A vizsgálatot egyszempontú variancia-analízis segítségével oldottam meg. A variancia-analízis feltételei közül a függő változók normalitásának vizsgálatát a Kolmogorov-Smirnov és Shapiro-Wilk próba segítségével néztem meg, és bár egyik változó sem volt normál eloszlású, de közelítettek a normál eloszláshoz. Miután az F-próba robosztus, azaz egy-egy feltétel nem teljesülése még nem

rontja el a következtetések validitását, így a vizsgálatot elvégeztem. Ugyanakkor a variancia-homogenitást, mint a próba másik feltételét, minden esetben Levene-tesztel ellenőriztem. A Levene-teszt és az F-próba eredményeit a következő táblázatban foglaltam össze:

36. táblázat: A szervezetek családbarát foglalkoztatására vonatkozó állításokkal kapcsolatos F-próba és Levene-teszt

Állítások	Levene-teszt	Szign.	F-próba	Szign.
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának kérdése érinti valamennyi szinten dolgozó munkavállalót.	0,953	0,415	4,262	,005
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának kérdése kimondottan a nőket érintő problémaként jelenik meg.	1,080	0,357	3,729	,011
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések mindenkire érvényesek.	1,935	0,123	2,796	,039
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedéseket csak a vezetőség kezdeményezheti.	2,088	0,100	4,342	,005
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedésekre az alkalmazottak tehetnek javaslatokat.	0,602	0,614	6,279	,000
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések és juttatások szerződésben rögzítettek.	6,005	0,000	10,338	,000
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések tartalma pozíciók szerint változik.	1,445	0,228	5,556	,001
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések tartalma a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik.	0,925	0,428	0,627	,598
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó juttatások értéke pozíciók szerint változik.	0,357	0,784	1,575	,194
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó juttatások értéke a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik.	4,315	0,005	0,615	,606

Forrás: saját táblázat, szignifikancia-szint: 95%

Azokat a változókat, amelyek esetében különböztek az eltérő nagyságú szervezetek pirossal jelöltem. Volt olyan változó, ahol habár az F-próba szignifikáns volt, de a Levene-teszt sem teljesült, mint a variancia-analízis feltétele, azaz a szórások nem voltak egyenlők.

Összességében megállapítható, hogy az eltérő nagyságú szervezetek különböznek többek között abban, hogy kiket érint a munka és család összehangolásának kérdése és kiket érint a családbarát koncepció, hogy a juttatások tartalma pozíciók szerint változik-e a szervezeten belül illetve, hogy kik kezdeményezhetik és tehetnek javaslatot a családbarát intézkedésekkel kapcsolatban. Az alábbi táblázatban összefoglaltam, hogy szervezeti méret alapján hogyan változott a vizsgált változóknak az átlaga és szórása:

37. táblázat: A szervezetek családbarát foglalkoztatására vonatkozó állításokkal kapcsolatos átlagok és szórások a vállalati méret alapján

Állítások	Szervezeti méret	N	Átlag	Szórás
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának kérdése érinti valamennyi szinten dolgozó munkavállalót.	Mikrovállalkozás	115	3,44	1,179
	Kisvállalkozás	173	3,02	1,146
	Középvállalkozás	181	3,27	1,182
	Nagyvállalkozás	193	3,05	1,105
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának kérdése kimondottan a nőket érintő problémaként jelenik meg.	Mikrovállalkozás	117	2,44	1,141
	Kisvállalkozás	173	2,42	1,073
	Középvállalkozás	181	2,78	1,208
	Nagyvállalkozás	193	2,59	1,101
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések mindenkire érvényesek.	Mikrovállalkozás	116	3,67	1,070
	Kisvállalkozás	173	3,31	1,204
	Középvállalkozás	179	3,42	1,080
	Nagyvállalkozás	193	3,35	1,089
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedéseket csak a vezetőség kezdeményezheti.	Mikrovállalkozás	117	2,60	1,253
	Kisvállalkozás	172	2,79	1,210
	Középvállalkozás	181	3,07	1,186
	Nagyvállalkozás	193	2,97	1,136
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedésekre az alkalmazottak tehetnek javaslatokat.	Mikrovállalkozás	117	3,38	1,128
	Kisvállalkozás	173	2,95	1,090
	Középvállalkozás	181	2,91	1,087
	Nagyvállalkozás	193	2,87	1,070
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések és juttatások szerződésben rögzítettek.	Mikrovállalkozás	117	2,08	1,076
	Kisvállalkozás	173	2,16	1,190
	Középvállalkozás	181	2,46	1,185
	Nagyvállalkozás	193	2,75	1,366
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések tartalma pozíciók szerint változik.	Mikrovállalkozás	117	1,89	1,032
	Kisvállalkozás	170	2,21	1,125
	Középvállalkozás	181	2,36	1,178
	Nagyvállalkozás	193	2,38	1,154
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó	Mikrovállalkozás	117	1,86	1,082
	Kisvállalkozás	171	1,99	1,049

intézkedések tartalma a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik.	Középvállalkozás	181	1,96	1,026
	Nagyvállalkozás	192	2,02	,954
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó juttatások értéke pozíciók szerint változik.	Mikrovállalkozás	117	2,08	1,226
	Kisvállalkozás	172	2,22	1,260
	Középvállalkozás	181	2,27	1,273
	Nagyvállalkozás	192	2,39	1,261
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó juttatások értéke a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik.	Mikrovállalkozás	117	2,15	1,222
	Kisvállalkozás	172	2,02	1,043
	Középvállalkozás	180	2,10	1,163
	Nagyvállalkozás	191	2,17	1,060

Forrás saját táblázat

Az átlagok alapján látható, hogy például a mikrovállalatok esetében, ahol viszonylag kevés a dolgozó (2-8 fő) ott a munka és család érintettsége sokkal inkább szembeötlő, mint a nagyvállalatoknál. Ezekben a szervezetekben az alkalmazottak részvétele a családbarát foglalkoztatásról szóló döntéshozatalban erőteljesebben jelentkezik, ugyanakkor valószínű, hogy az alacsony létszám miatt, a kevesebb hierarchia szintnek és a rövidebb hivatalos utaknak is köszönhetően, a pozíciók szerint a különböző tartalmú családbarát eszközök alkalmazása nem kiforrott.

Ezzel szemben, a közép-és nagyvállalatok esetében kevesebb lehetőség van a nagy dolgozói létszám miatt, hogy minél több dolgozó kérését vegyék figyelembe az alkalmazott családbarát foglalkoztatási eszközökben. Ugyanakkor ezekben a szervezetekben a pozíciók szerinti tartalmi elkülönülések is jobban realizálhatóak, mint a kisebb méretű cégek esetében. A továbbiakban megnéztem, hogy konkrétan az egyes családbarát eszközök esetében milyen gyakorlat érvényesül a különböző méretű szervezetekben.

Munkaidő modellek és beosztások

Hazánkban a foglalkoztatási helyzetet az atipikus foglalkoztatási formák nem igazán erősítik, jól mutatják ezt a korábban bemutatott statisztikák.

Kérdőívemben én is vizsgáltam a különböző munkaidő modellekkel kapcsolatos gyakorlatot. A válaszadók mintegy 19,2%-a tesz említést arról, hogy szervezetükben nincs semmilyen munkaidő beosztás és modell a teljes idejű foglalkoztatás mellett. Feltételeztem, hogy a szervezetek mérete, azaz a foglalkoztatottak száma és aközött, hogy valamilyen, a hagyományostól eltérő munkaidő modellt alkalmaz az adott szervezet, találok összefüggést. A kapcsolat ellenőrzésére khi-négyzet próbát végeztem. Feltevésem beigazolódott, azaz létezik szignifikáns kapcsolat (khi-négyzet próba értéke: 19,291, szign.: 0,000, $p < 0,05$), a Kramer V

értéke: 0,172, szign.: 0,000) a vállalat mérete és aközött, hogy létezik-e a hagyományos munkaidő modelltől eltérő gyakorlat a szervezeten belül. A mintámban szereplő mikrovállalatok 81,2%-ában, a kisvállalkozások 69,6%-ában, a középvállalkozások 84,8%-ában, míg a nagyvállalkozások 86,5%-ában volt valamilyen hagyományostól eltérő gyakorlat. Megnéztem továbbá, hogy hogyan tudom osztályozni az atipikus foglalkoztatással kapcsolatosan a mintámban szereplő egységeket, abban az esetben, ha létezik valamilyen munkaidő modell, avagy gyakorlat a szervezetben. A vizsgálatokat klaszterelemzéssel végeztem el. 6 metrikus változó mentén próbáltam meg szegmentálni a megfigyelési egységeimet. Ezeket a változókat 5 fokozatú Likert-skálán mértem aszerint, hogy egyáltalán nem igaz (1-es érték) egészen addig, hogy teljesen igaz (5-ös érték) a szervezetben megvalósuló gyakorlatra. A változók a következők voltak:

1. A különböző munkaidő modellek tevékenység függőek a szervezetnél.
2. A különböző munkaidő modellek csak a munkáltató kezdeményezésére lehetségesek a szervezetnél.
3. Lehetőség van az egyes munkaidő modellek közötti átjárhatóságra.
4. A nem teljes idejű foglalkoztatottaknak a cégen belüli szakmai előmenetele ugyanúgy biztosított, mint a teljes idejű foglalkoztatottak esetében.
5. A különböző munkaidő modellek alkalmazása több energiát és szervezést igényel a szervezetüktől.
6. A nem teljes idejű foglalkoztatottaknak a fizetési előmenetele ugyanúgy biztosított, mint a teljes idejű foglalkoztatottak esetében.

A klaszterelemzés során megvizsgáltam, hogy a változók megfelelnek-e a klaszterezés követelményeinek. Kiugró adatokat nem azonosítottam. A változók közötti korreláció sem volt nagyon magas (legmagasabb koefficiens érték: 0,671), így elvégeztem a klaszterezést. A K-közép módszert használtam a klaszterek kialakításánál a magas mintaszámnak köszönhetően, és végül 3 klasztert tudtam elkülöníteni. (A végső klaszterközéppontokat az 5.számú melléklet tartalmazza, 226. oldal.)

A végső klaszterközéppontok alapján a következő jelentést tudtam adni az egyes csoportoknak:

1. klaszterhez tartozók esetében a különböző munkaidő modellek tevékenységhez kötöttek, és bármilyen munkaidő modellel kapcsolatos kezdeményezés a munkáltató javaslatára lehet. Ezeknél a szervezeteknél azok, akiket atipikus formában

foglalkoztatnak, nem számíthatnak nagyobb előbbre jutásra és fizetésileg sincsenek megbecsülve.

2. klaszterben helyet foglaló szervezetekben habár a különböző munkaidő modellek tevékenységhez kötöttek, ám nemcsak a főnökség kezdeményezheti az atipikus foglalkoztatást. A dolgozóknak, akik így dolgoznak, nem kell attól tartaniuk, hogy mind anyagilag, mind karrier szempontjából nincsenek megbecsülve és lehetőség van az egyes munkaidő modellek közötti átjárhatóságra.
3. klaszterről elmondható, hogy a dolgozók maguk is kezdeményezhetik az eltérő munkaidő modelleket függetlenül attól, hogy milyen tevékenységet végeznek a szervezetben. Ugyanakkor fizetési előmenetelre és karrierjük szempontjából előbbre jutásra csak többé-kevésbé számíthatnak. Továbbá nincs lehetőségük, hogy az egyik foglalkoztatási formáról áttérjenek egy másikra.

Valamennyi klaszterre ugyanakkor jellemző volt, hogy a különböző munkaidő modellek alkalmazása és működtetése több-kevesebb energiát igényel.

Megnéztem, hogy a különböző méretű szervezetek leginkább melyik klaszterekbe sorolhatóak. A következtetések levonása érdekében végeztem khi-próbát, amely alapján a két változó között (klaszterek és szervezeti méret) volt összefüggés (khi-négyzet: 25,548, szign.: 0,000, $p < 0,05$). Az eloszlást az alábbi táblázat szemlélteti:

38. táblázat: A különböző méretű szervezetek eloszlása a különböző munkaidő modellekkel és beosztásokkal kapcsolatos gyakorlat esetében kapott klaszterek alapján

		1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter
Mikrovállalkozás	N	16	39	34
	%	18,0%	43,8%	38,2%
Kisvállalkozás	N	28	47	37
	%	25,0%	42,0%	33,0%
Középvállalkozás	N	63	53	24
	%	45,0%	37,9%	17,1%
Nagyvállalkozás	N	51	64	45
	%	31,9%	40,0%	28,1%
Összesen	N	158	203	140
	%	31,5%	40,5%	28,0%

Forrás: saját táblázat

A táblázatból jól látható, hogy a mintámban szereplők függetlenül attól, hogy hányan dolgoznak az adott cégnél, elsősorban mintegy 40,5%-ban a 2. klaszterbe sorolhatóak, majd 31,5%-uk az 1. klaszterbe, és végül 28,0%-uk a 3. klaszterben foglal helyet. Ha megnézzük a

szervezetek méret szerinti eloszlását látható, hogy a középvállalkozások kivételével valamennyi szervezettípus esetében a 2. klaszterben vannak legnagyobb arányban a szervezetek, majd a mikro-és kisvállalkozások tekintetében 3. klaszterben és végül az 1. klaszterben. Ezzel szemben a nagyvállalkozások esetében a második legnagyobb arányt az 1. klaszter, és végül a legkisebbet 3. klaszter jelenti. A középvállalkozások elsősorban az 1. klaszterben, majd a 2. klaszterben és végül a legkisebb arányban 3. klaszterben vannak.

Megvizsgáltam, hogy mely munkaidő modellek esetén van jelentős különbség az eltérő méretű szervezetek esetében. A vizsgálatot khi-négyzet próba alapján végeztem el a nominális változók között (munkaidő modellek/szervezeti méret) és az eredményeket az alábbi táblázatban foglaltam össze:

39. táblázat: Khi-négyzet próba: az eltérő méretű szervezetek és a különböző munkaidő modellek között

Munkaidő modellek/Szervezeti méret	Khi-négyzet	df	Szign. p=0,05
Rugalmas munkaidő/Szervezeti méret	16,097	3	,001
Részmunkaidő/Szervezeti méret	12,533	3	,006
Munkaerőbérlés/Szervezeti méret	73,405	3	,000
Munkakörmegosztás/Szervezeti méret	10,705	3	,013
Projektmunka/Szervezeti méret	4,764	3	,190
Szezonális munka/Szervezeti méret	11,711	3	,008
Távmunka/Szervezeti méret	0,062	3	,996
Egyéb/Szervezeti méret	12,627	3	,006

Forrás: saját táblázat

A táblázat adataiból jól látszik, hogy a rugalmas munkaidő, a részmunkaidő, a munkaerőbérlés, a munkakörmegosztás, a szezonális munka, valamint az egyéb munkaidő modellek tekintetében nem tekinthetők homogénnek a különböző méretű szervezetek. Végezetül az alábbi táblázatban összefoglaltam, hogy az egyes munkaidő modellek és gyakorlatok milyen gyakorisággal fordulnak elő az eltérő méretű szervezetekben a válaszadók véleménye alapján:

40. táblázat: A különböző munkaidő modellek és gyakorlatok gyakorisága a szervezeti méret alapján

		Rugalmas munkaidő	Részmunkaidő	Munkaerőbérlet	Munkakörmegosztás	Projektmunka	Szezonális munka	Táv-munka	Egyéb
Mikrovállal.	N	64	34	5	25	14	19	14	2
	%	67,40%	35,80%	5,30%	26,30%	14,70%	20,00%	14,70%	2,10%
Kisvállal.	N	56	69	15	29	21	26	16	6
	%	47,90%	59,00%	12,80%	24,80%	17,90%	22,20%	13,70%	5,10%
Középvállal.	N	101	79	40	30	31	14	22	19
	%	66,90%	52,30%	26,50%	19,90%	20,50%	9,30%	14,60%	12,60%
Nagyvállal.	N	115	90	80	20	42	20	24	21
	%	69,30%	54,20%	48,20%	12,00%	25,30%	12,00%	14,50%	12,70%
Összesen	N	336	272	140	104	108	79	76	48
	%	63,50%	51,40%	26,50%	19,70%	20,40%	14,90%	14,40%	9,10%

Forrás: saját táblázat

A táblázat adataiból megállapítható, hogy a szervezetek leginkább a rugalmas munkaidő gyakorlatát alkalmazzák, de igen nagy gyakorisággal említették a válaszadók a részmunkaidőt is. Érdekeség ugyanakkor, hogy egyre divatosabbá válik a munkaerőbérlet is különösen a nagyméretű szervezeteknél.

Képzés

A munkavállalók szakmai tudásának fejlesztése, szinten tartása elengedhetetlen ahhoz, hogy bármely szervezet meg tudjon felelni a piac aktuális követelményeinek és sikeresen vegye fel a versenyt a konkurensokkal. A kérdőív során röviden kitértem arra, hogy milyen a képzési gyakorlata a szervezeteknek. 5 fokozatú Likert-skálán kellett a válaszadóknak eldönteniük, hogy a szervezeti képzésekkel kapcsolatos állítások mennyire jellemzők az ő szervezetükre. Az 1-es az egyáltalán nem jellemzőt, míg az 5-ös érték a teljesen jellemzőt jelentette. Az állítások a következők voltak:

1. Az Önök szervezete rendszeresen áldoz a dolgozók ismereteinek szinten tartására.
2. Szerveznek saját képzéseket a dolgozóik részére.
3. Támogatják anyagilag a dolgozóik képzését.
4. A képzéseket csak munkaidőben szervezik.

Megnéztem, hogy hogyan szegmentálható ezeknek a változóknak a segítségével a mintám.

A klaszterezést K-közép eljárással hajtottam végre. A feltételek ellenőrzésekor habár találtam kiugró elemet az egyik változó esetében „Az Önök szervezete rendszeresen áldoz a dolgozók ismereteinek szinten tartására.”, de miután úgy ítélt meg, hogy mindösszesen a mintámban alulreprezentált esetekről van szó, így nem zártam ki őket a vizsgálatból a teljesség igényére törekedve. A változók közötti korreláció megfelelő volt (legmagasabb koefficiens érték: 0,670), így a klaszterelemzést elvégeztem, amely során 2 klaszter került kialakításra. (A végleges klaszterközéppontokat az 5. számú melléklet tartalmazza, 226.oldal.)

A klaszterközéppontok alapján a következő klaszterek születtek:

1. klaszter: Ebben a klaszterben a szervezetek nem szerveznek oktatást és nem is támogatják a dolgozók képzését.
2. klaszter: Szemben az előző csoporttal, ezek a szervezetek hangsúlyt helyeznek a képzés fontosságára, amely megmutatkozik mind a saját képzésekben, mind pedig a képzési támogatásokban.

Megvizsgáltam, hogy a különböző méretű szervezetek hogyan oszlanak meg a klaszterek között. A vizsgálatot keresztábra-elemzéssel végeztem el. A két változó között (klaszterek, szervezeti méret) a khi-négyszet próba alapján szignifikáns volt az összefüggés (khi-négyszet: 50,827, szign.: 0,000, $p < 0,05$). Az eloszlást a következő táblázat mutatja:

41. táblázat: A különböző méretű szervezetek klaszterbe sorolása a képzési gyakorlat alapján

		1. klaszter	2. klaszter
Mikrovállalkozás	N	81	34
	%	70,4%	29,6%
Kisvállalkozás	N	93	74
	%	55,7%	44,3%
Középvállalkozás	N	75	104
	%	41,9%	58,1%
Nagyvállalkozás	N	60	131
	%	31,4%	68,6%
Összesen	N	309	343
	%	47,4%	52,6%

Forrás: saját táblázat

A táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a mintámban a kevesebb, mint 50 főt foglalkoztató szervezetek nagyobb arányban az 1. klaszterhez, míg a több mint 50 főt alkalmazó cégek a 2. klaszterhez tartoznak. Azaz, a közép-és nagyvállalkozások nagyobb

része energiát és pénzt fektet a dolgozóik képzésébe, szemben a kisebb cégekkel, amelyek nagyobb része nem, vagy kevésbé támogatja, illetve vesz részt az alkalmazottaik oktatásában.

Kisgyermekes nők visszailleszkedése

Miután a korábban végzett két kutatásomban is helyet kapott a gyesen, a gyeden lévővel történő kapcsolattartás, így az ott tapasztalt eredmények alapján elhelyeztem érintőlegesen e kérdéskört a kérdőívembe is. Már a 2007-es családbarát munkahelyi pályázatnál kirajzolódott az a szomorú tendencia, hogy még a magukat családbarátjának feltételező szervezetek sem fektetnek igazán hangsúlyt a kérdésre. Jelenlegi kutatásomnál a hipotézis bizonyításánál azt vizsgáltam, hogy milyen módon tartják a kapcsolatot a kismamákkal a különböző méretű szervezetek abban az esetben, ha van gyermekgondozási szabadságon tartózkodó munkatársuk, és e tekintetben eltérnek-e egymástól a mikro-, a kis-, a közép-, és a nagyvállalatok. A különbözőség vizsgálatára khi-négyzet próbákat végeztem, amelyek eredményeit az alábbi táblázat tartalmazza:

42. táblázat: Khi-négyzet próba a kapcsolattartás eszközei és a szervezeti méret között

Kapcsolattartás eszköze/ Szervezeti méret	Khi-négyzet	df	Szign. p=0,05
E-mailen/ Szervezeti méret	3,953	3	,267
Meghívás rendezvényekre/ Szervezeti méret	6,163	3	,104
Részvétel szakmai programokon/ Szervezeti méret	5,082	3	,166
Személyesen/ Szervezeti méret	18,405	3	,000
Vállalati újság kiküldése/ Szervezeti méret	15,787	3	,001
Mentor/ Szervezeti méret	3,185	3	,364
Egyéb/ Szervezeti méret	3,203	3	,361

Forrás: saját táblázat

A khi-négyzet statisztika kritériuma egy vizsgálat esetében (mentor/ szervezeti méret) sérült, miután a cellák több mint 20%-ában a várható érték nem haladta meg az 5-öt. A többi eredmény alapján megállapítható, hogy szignifikánsan különböznek a mikro-, a kis-, a közép- és a nagyvállalatok a személyes kapcsolattartás, illetve a vállalati újság kiküldése tekintetében. A kapcsolattartás eszközeinek gyakoriságát a szervezeti méret szerint az alábbi táblázat foglalja össze:

43. táblázat: A kapcsolattartás eszközeinek gyakorisága a szervezeti méret szerint

		E-mail	Meghívás rendezvényre	Részvétel programokon	Személyesen	Vállalati újság kiküldése	Mentor	Egyéb
Mikro- vállalkozás	N	16	16	5	25	0	0	2
	%	44,40%	44,40%	13,90%	69,40%	0,00%	0,00%	5,60%
Kis- vállalkozás	N	40	59	20	65	3	3	5
	%	45,50%	67,00%	22,70%	73,90%	3,40%	3,40%	5,70%
Közép- vállalkozás	N	81	80	17	90	9	3	17
	%	57,00%	56,30%	12,00%	63,40%	6,30%	2,10%	12,00%
Nagy- vállalkozás	N	78	80	21	69	22	1	14
	%	53,80%	55,20%	33,30%	47,60%	15,20%	0,70%	9,70%
Összesen	N	215	235	63	249	34	7	38
	%	52,30%	57,20%	15,30%	60,60%	8,30%	1,70%	9,20%

Forrás: saját táblázat

A fenti táblázati adatokból leolvasható, hogy a szervezeti mérettől függetlenül a kismamákkal leginkább személyesen tartják a szervezetek a kapcsolatot, ugyanakkor gyakran kapnak meghívást az otthon-tartózkodók a vállalati rendezvényekre, vagy e-mail formájában kommunikálnak a gyermekgondozási szabadságon lévő munkatársaikkal a szervezetek. Ha a szervezeti méret szerint vizsgáljuk a kérdést, akkor jól látható, hogy a személyes kontaktus megléte a mintában elsősorban a kisebb szervezetek esetében jellemző, ami érthető is, hiszen a kevesebb alkalmazotti létszám miatt az emberi kapcsolatok talán kevésbé formálisak, helyet kaphatnak a személyesebb és mélyebb kapcsolatok, így valószínű, hogy ez a formája a kapcsolattartásnak a kisebb szervezetek esetében a leggyakoribb. Nem beszélve arról, hogy ez a kapcsolattartási mód a legkevesebb költséggel is jár. Érdekes volt ugyanakkor látni, hogy szinte minden harmadik nagyvállalatnál dolgozó megemlítette, hogy a kismamák szakmai programokra történő meghívása bevált gyakorlat a szervezetükénél, ami igen fontos, hiszen az általam megkérdezett kismamák gyakran arra panaszkodtak, hogy kiesnek a szakmai életből, nem tudják követni az aktualitásokat, és ez igen negatívan hat mind az önbecsülésükre, mind a visszailleszkedési lehetőségeikre.

Munkahelyi rendezvények

Ennél a kérdéskörnél elsősorban azt vizsgáltam, hogy a különböző méretű cégek szerveznek-e, és ha igen, milyen típusú munkahelyi rendezvényeket. Elsőként azt néztem meg, hogy

tartanak-e egyáltalán valamilyen munkahelyi rendezvényt az eltérő nagyságú szervezetek, és hogy e tekintetben különböznek-e egymástól. A különbözőség vizsgálatát kereszttábla-elemzéssel végeztem el a két nominális változó között („Tartanak-e családi rendezvényeket az Önök szervezetnél?”, szervezeti méret) és a khi-négyzet próba alapján azt találtam, hogy e tekintetben különböznek az egyes szervezetek (khi-négyzet: 18,235, szign.: 0,000, $p < 0,05$). A kereszttábla alapján elmondható, hogy a mintában a mikrovállalkozások 45,8%-ában, a kisvállalkozások 48%-ában, a középvállalkozások 63,5%-ában, míg a nagyvállalatok 63,7%-ában létezik valamilyen családi rendezvény. Azokban a szervezetekben, ahol szerveznek valamilyen rendezvényt megvizsgáltam, hogy a típusok alapján tapasztalható-e szignifikáns különbség az eltérő méretű szervezetek esetében. A különbözőség vizsgálatára khi-négyzet próbát alkalmaztam és az eredményeket az alábbi táblázatban foglaltam össze:

44. táblázat: Khi-négyzet próba a rendezvények típusai és a szervezeti méret között

Rendezvények/ Szervezeti méret	Khi-négyzet	df	Szign. $p=0,05$
Születésnap/ Szervezeti méret	20,150	3	,000
Névnap/ Szervezeti méret	16,282	3	,001
Vallási ünnepek/ Szervezeti méret	2,289	3	,515
Sportnap/ Szervezeti méret	41,203	3	,000
Kirándulás/ Szervezeti méret	2,250	3	,522
Szakmai nap/ Szervezeti méret	5,230	3	,156
Évfordulók/ Szervezeti méret	4,115	4	,249
Egyéb/ Szervezeti méret	1,213	4	,750

Forrás: saját táblázat

A khi-négyzet próba alapján szignifikáns különbség van a születésnap, a névnap és a sportnap, mint rendezvények tekintetében. Típus szerint a rendezvények a következőképpen oszlanak meg a válaszadók szerint:

45. táblázat: A rendezvények gyakorisága a vállalati méret szerint

		Születés- nap	Név- nap	Vallási ünnepek	Sport- nap	Kirán- dulás	Szakmai napok	Év- fordulók	Egyéb
Mikro- vállalkozás	N	19	23	6	10	20	13	8	12
	%	35,20%	42,60%	11,10%	18,50%	37,00%	24,10%	14,80%	22,20%
Kis- vállalkozás	N	21	23	4	30	27	19	20	12
	%	25,90%	28,40%	4,90%	37,00%	33,30%	23,50%	24,70%	14,80%

Közép- vállalkozás	N	27	24	12	33	50	38	33	21
	%	23,50%	20,90%	10,40%	28,70%	43,50%	33,00%	28,70%	18,30%
Nagy- vállalkozás	N	10	19	12	75	45	44	27	22
	%	8,30%	15,70%	9,90%	62,00%	37,20%	36,40%	22,30%	18,20%
Összesen	N	77	89	34	148	142	114	88	67
	%	20,80%	24,00%	9,20%	39,90%	38,30%	30,70%	23,70%	18,10%

Forrás: saját táblázat

A táblázat adatai szerint függetlenül a szervezeti mérettől a válaszadók leggyakrabban a sportnapot, a kirándulást, és a szakmai napokat említették, mint a szervezetük által szervezett, közös, munkán kívüli összeívetelt. Ha a szervezeti méret alapján nézem az adatokat látható, hogy a kimondottan személyhez köthető alkalmakat (születésnap, névnap) elsősorban a kisebb létszámmal működő szervezetek tartották a mintámban, miközben a nagyobb szervezést igénylő, és költségesebb rendezvények gyakoribbak voltak a nagyvállalatok esetében.

Munkavállalói juttatások

A béren kívüli juttatások rendszere Nyugat-Európában több évtizedes múltra tekint vissza, hazánkban azonban nem több mint tíz éve terjedt el a vállalkozások körében.

Amikor 2008-ban összeállítottam a kérdőívemet a növekvő népszerűségi tendencia volt az egyik ok, amely miatt a családbarát eszközök között az egyik legfontosabb elemeként értékeltem a munkavállalói juttatásokat. Miután egy korábbi hipotézisnél (5.c) a munkavállalói juttatások részletesen tárgyalása kerültek, így most csak röviden térnék ki a különböző méretű szervezetek esetében a juttatásokkal kapcsolatos általános gyakorlatra. Ezzel kapcsolatban 5 fokozatú Likert-skálán kellett a válaszadóknak eldönteniük, hogy a munkavállalói juttatások mennyire jellemzők az ő szervezetükre. Az állítások a következők voltak:

1. A munkavállalói juttatások mindenki számára biztosítottak.
2. A munkavállalói juttatások pozíciók szerint változnak.
3. A munkavállalói juttatások mértéke mindenki számára azonosak.
4. A nem pénzübeli munkáltatói juttatások gyakoribbak a szervezetnél.

Megnéztem, hogy hogyan szegmentálhatom ezeknek a változóknak a segítségével homogén csoportokba a megfigyelési eseteimet. A klaszterezést K-közép eljárással végeztem el. A feltételek ellenőrzésekor kiugró elemet nem találtam és a változók közötti korreláció is megfelelő volt (a korrelációs koefficiens legmagasabb értéke: 0,480), így a klaszterelemzést elvégeztem és 3 klasztert képeztem. (A végső klaszterközéppontokat az 5. számú melléklet tartalmazza, 226.oldal.)

A klasztereket az alábbiak szerint interpretáltam:

1. klaszter: Ebbe a klaszterekbe olyan szervezetek sorolhatóak, amelyeknél a munkavállalói juttatások mindenki számára biztosítottak és viszonylag azonos mértékben részesülnek a dolgozók ezekből a lehetőségekből. Ugyanakkor nem jellemző, hogy pozíciók szerint változik a juttatások mértéke illetve, többé-kevésbé ezt nem pénzbeli formában biztosítják a munkatársaknak.
2. klaszter: Azok a szervezetek, amelyek ebben a klaszterben találhatóak a munkavállalói juttatásokat pozíciók szerint adják a dolgozóknak, és mindenki részesül valamilyen juttatásban. Igaz, ezeknek a juttatásoknak a mértéke többé-kevésbé azonos, habár van, amikor nem pénzbeli juttatásokról van szó.
3. klaszter: Ezekre a szervezetekre egyáltalán nem jellemző, hogy mindenki részesül és azonos mértékben a munkavállalói juttatásokból és az sem jellemző, hogy gyakoribbak lennének a nem pénzbeli munkavállalói juttatások. Ugyanakkor közepesen jellemző, hogy a juttatások pozíciók szerint változnának.

A klaszterek kialakítása után megvizsgáltam, hogy a mintámban szereplő eltérő méretű szervezetek hogyan oszlanak meg a klaszterek között. A vizsgálat során khi-négyzet próbát végeztem, hogy a két nominális változó között van-e valamilyen összefüggés. Szignifikáns összefüggést találtam (khi-négyzet: 23,181, df: 8, szign.: 0,003, $p < 0,05$).

46. táblázat: A különböző méretű szervezetek klaszterbe sorolása a munkavállalói juttatási gyakorlat alapján

Vállalkozások		1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter
Mikrovállalkozás	N	39	53	22
	%	34,2%	46,5%	19,3%
Kisvállalkozás	N	53	63	54
	%	31,2%	37,1%	31,8%
Középvállalkozás	N	54	89	35
	%	30,3%	50,0%	19,7%
Nagyvállalkozás	N	52	109	28
	%	27,5%	57,7%	14,8%

Összesen	N	198	314	139
	%	30,4%	48,2%	21,4%

Forrás: saját táblázat

A táblázat adataiból kiolvasható, hogy függetlenül a vállalati mérettől a megfigyelési egységeim 48,2%-a a 2. klaszterbe tartozik, 30,4%-a az 1. klaszterbe, míg 21,4%-a a 3. klaszterbe. Ha a szervezeti méret szerint nézem, akkor valamennyi szervezeti típus elsősorban a 2. klaszterbe sorolható.

Már a kérdőíves kutatás befejeztem, amikor a változó adójogszabályoknak köszönhetően számos, eddig népszerű adómentes juttatást megadóztatásra került. Ez a körülmény negatív hatást gyakorolt a szervezetek béren kívüli juttatási rendszerére és az alkalmazási gyakoriságra. A disszertációmban azonban nem célozom ezeknek a változásoknak a hatásait vizsgálni és értékelni, miután úgy gondolom, hogy ez egy újabb kutatás témáját jelentheti a jövőt illetően.

Összességében tehát elmondható, hogy az eltérő méretű szervezetekben mind a családbarát gyakorlatra, mind az alkalmazott eszközökre jellemző egyrészt a divergencia, ám sok esetben a konvergencia is, így hipotézisemet csak részben tudom elfogadni.

6.3. Makrogazdasági szint

6.3.1. Környezeti jellemzők és a családbarát gondoskodás

Hipotézis 7: A különböző országokban működő szervezetek, így a magyar és szlovák szervezetek, eltérnek a családbarát gyakorlatot és eszközöket illetően.

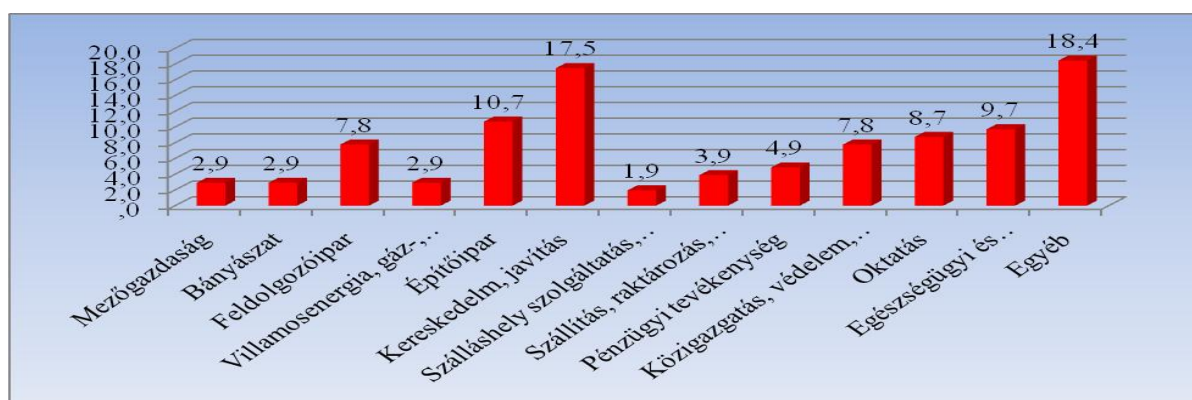
Disszertációmban megvizsgáltam, hogy két európai uniós ország szervezetei között található-e valamilyen eltérést a családbarát koncepcióval kapcsolatban. Kutatásom során lehetőségem volt azt a kérdőívet szlovákiai szervezetekhez is eljuttatni, amelyet a magyarországi kutatásom során használtam. A kérdőívek kiértékelésénél arra voltam kíváncsi, hogy mind a családbarát gyakorlattal, mind az alkalmazott eszközökkel kapcsolatban milyen hasonlóságok és különbségek fedezhetőek fel a két ország szervezetei között.

Mint korábban látható volt az elméleti részben, az összehasonlítás elvégzése előtt a teljesség kedvéért megvizsgáltam, hogy a Szlovák Köztársaság milyen családbarát intézkedésekkel

segíti a munka és család összehangolását. Ez alapján elmondható, hogy Szlovákiában hasonlóan, mint Magyarországon, az állam családbarát gondoskodása széleskörű.

A hipotézisem során azt néztem meg, hogy e két országban működő szervezetek családbarát gondoskodását összehasonlítva a divergencia, avagy a konvergencia jellemzi-e elsősorban. Szlovákiában 103 szervezet kapcsolódott be a kutatásomba és mintegy 195 válaszadó töltötte ki a kérdőívet. A szlovák mintáról elmondható, hogy a szervezetek tevékenységüket illetően a következő eloszlásban kerültek a mintába:

31. ábra: A szlovákiai szervezetek megoszlása tevékenység szerint (%)



Forrás: saját ábra

A grafikon alapján a legnagyobb arányban a kereskedelmi és javítási területen dolgozó (17,5%) és az úgynevezett egyéb tevékenységet (18,4%) végző szervezetek voltak. A magyarországi mintától eltérően itt a kérdőív kitöltői jóval nagyobb arányban részletezték az egyéb tevékenységet (90%), így voltak például kommunikációs, kozmetikai, étrendkiegészítő, bútorgyártó, stb. tevékenységet ellátó szervezetek. Legkisebb arányban a szálláshely szolgáltatás és vendéglátás (1,9%) volt a mintában.

A szervezeti méret szerint a vizsgált szervezetek 31,4%-a mikrovállalkozás, 23,5%-a kisvállalkozás, 31,4%-a középvállalkozás, végül 13,7%-a nagyvállalkozás volt.

A minta területi gyakoriságát nem tudtam megnézni, mert sok kitöltő nem jelölte be, hogy Szlovákia mely részéről származik a minta.

A magyarországi és a szlovák szervezetek mind családbarát gyakorlatát, mind pedig az alkalmazott eszközöket vizsgáltam.

A hipotézis bizonyításánál elsőként azt néztem meg, hogy általában mi jellemző a hazai és a szlovák szervezetek családbarát foglalkoztatási gyakorlatára. Állításokról kellett eldönteniük a kérdőív kitöltőinek, hogy az adott kijelentés mennyire jellemző az ő szervezetükre. Most is az

5 fokozatú skálát alkalmaztam, ahol az 1-es érték az egyáltalán nem jellemzőt, míg az 5-ös érték, a teljesen jellemzőt jelentette. Az adott kijelentésekre kapott válaszok átlagát és szórását a következő táblázat foglalja össze:

47. táblázat: A szervezetek családbarát foglalkoztatására vonatkozó állítások átlaga és szórása

Kijelentések		N	Átlag	Szórás	Standard hiba
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának kérdése érinti valamennyi szinten dolgozó munkavállalót.	magyar	662	3,17	1,158	,045
	szlovák	192	3,56	1,072	,077
	Total	854	3,26	1,150	,039
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának kérdése kimondottan a nőket érintő problémaként jelenik meg.	magyar	664	2,57	1,138	,044
	szlovák	192	2,54	1,116	,081
	Total	856	2,56	1,133	,039
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések mindenkire érvényesek.	magyar	661	3,42	1,119	,044
	szlovák	191	3,74	,965	,070
	Total	852	3,49	1,094	,037
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedéseket csak a vezetőség kezdeményezheti.	magyar	663	2,88	1,199	,047
	szlovák	189	3,13	1,148	,083
	Total	852	2,94	1,192	,041
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedésekre az alkalmazottak tehetnek javaslatokat.	magyar	664	2,99	1,103	,043
	szlovák	191	3,04	1,015	,073
	Total	855	3,00	1,084	,037
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések és juttatások szerződésben rögzítettek.	magyar	664	2,40	1,250	,048
	szlovák	190	2,82	1,244	,090
	Total	854	2,49	1,260	,043
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések tartalma pozíciók szerint változik.	magyar	661	2,25	1,144	,045
	szlovák	190	2,57	1,071	,078
	Total	851	2,32	1,136	,039
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések tartalma a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik.	magyar	661	1,97	1,021	,040
	szlovák	190	2,36	1,028	,075
	Total	851	2,06	1,035	,035
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó juttatások értéke pozíciók szerint változik.	magyar	662	2,26	1,260	,049
	szlovák	190	2,52	1,078	,078
	Total	852	2,32	1,225	,042
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó juttatások értéke a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik.	magyar	660	2,11	1,113	,043
	szlovák	190	2,40	1,048	,076
	Total	850	2,18	1,105	,038

Forrás: saját táblázat

A táblázat adataiból jól látszik, hogy a magyarországi szervezeteknél általában sem a szolgálati idő, sem pedig a pozíció alapján nem igazán jellemző, hogy változnának a családbarát intézkedések. Igaz, az utóbbi esetében a szórás értékek a legmagasabbak voltak, azaz a válaszadók véleménye ebben a kérdésben nem igazán egyöntetű. Általában többé-kevésbé jellemző, hogy csak a vezetőség kezdeményezheti a családbarát eszközökről szóló intézkedéseket, azaz a munkavállalók is tehetnek javaslatokat. Ugyanakkor jó látni, hogy a válaszadók véleménye alapján a szervezetek ma már egyre inkább nem női kérdésként kezelik a problémát, és úgy érzékelik, hogy a munka és család összehangolásának kérdése érint valamennyi szinten dolgozó munkavállalót.

A szlovákiai szervezetekben a szolgálati idő és a pozíció szerepe az átlagokat tekintve hangsúlyosabb, mint a magyarországi szervezetek esetében, már ami a családbarát juttatások tartalmát, illetve annak értékét jelenti. Az érintettség kérdése mind a családbarát problémát, mind pedig a családbarát intézkedéseket tekintve átlagosan jellemző mindenkire. Ugyanakkor az összehangolást elősegítő intézkedésekre jellemző, hogy nemcsak a vezetők kezdeményezhetnek, hiszen az alkalmazottak esetében is átlagosan többé-kevésbé jellemző, hogy javaslatokat tehetnek a kérdés megoldását illetően.

Megvizsgáltam, hogy mely változók esetében láthatunk szignifikáns különbséget az átlagok között. A vizsgálatot kétmintás t-próbával végeztem el, amely próba nullhipotézise, hogy az átlagok megegyeznek a két csoportban. A próba egyik előfeltétele a normalitás, amelyet valamennyi változó esetében ellenőriztem a Kolmogorov-Smirnov és a Shapiro-Wilk próba segítségével, és habár minden változó esetében a $p < 0,05$, azaz a változók nem voltak normál eloszlásúak, de a csúcosság és a ferdeség mutatók nem haladták meg a +1 és -1 értéket, így nem minősítettem jelentősnek a normál eloszlástól való eltérést. A t-próba másik előfeltétele, hogy a szórások megegyeznek, amelyet a Levene-féle F-próba segítségével ellenőriztem. Abban az esetben, ha az nem érvényesült, azaz eltérőek voltak a szórások, akkor a Welch-féle d próba eredményét vettem figyelembe.

A vizsgálat eredményeit az alábbi táblázat foglalja össze:

48. táblázat: Független 2 mintás t-próba a magyar és szlovák családbarát gyakorlattal kapcsolatban

Kijelentések		Levene- teszt az egyenlő varianciára		t-teszt az egyenlő átlagra			
		F	Szign. n.	t	df	Szign. .2 oldal.	Átlag különbség
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának kérdése érinti valamennyi szinten dolgozó munkavállalót.	Egyenlő varianciát feltételezve	1,288	,257	-4,155	852	,000	-,388
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-4,337	331,390	,000	-,388
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának kérdése kimondottan a nőket érintő problémaként jelenik meg.	Egyenlő varianciát feltételezve	,453	,501	,370	854	,712	,034
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			,374	315,005	,709	,034
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések mindenkire érvényesek.	Egyenlő varianciát feltételezve	14,839	,000	-3,610	850	,000	-,322
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-3,916	351,125	,000	-,322
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedéseket csak a vezetőség kezdeményezheti.	Egyenlő varianciát feltételezve	,211	,646	-2,536	850	,011	-,248
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-2,598	314,554	,010	-,248
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedésekre az alkalmazottak tehetnek javaslatokat.	Egyenlő varianciát feltételezve	3,613	,058	-,555	853	,579	-,049
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-,581	330,213	,561	-,049

Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések és juttatások szerződésben rögzítettek.	Egyenlő varianciát feltételezve	,008	,929	-4,057	852	,000	-,417
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-4,067	306,575	,000	-,417
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések tartalma pozíciók szerint változik.	Egyenlő varianciát feltételezve	,944	,332	-3,481	849	,001	-,323
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-3,612	323,543	,000	-,323
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések tartalma a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik.	Egyenlő varianciát feltételezve	2,735	,099	-4,629	849	,000	-,390
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-4,612	304,465	,000	-,390
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó juttatások értéke pozíciók szerint változik.	Egyenlő varianciát feltételezve	8,268	,004	-2,561	850	,011	-,257
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-2,791	350,896	,006	-,257
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó juttatások értéke a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik.	Egyenlő varianciát feltételezve	,014	,907	-3,198	848	,001	-,289
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-3,307	322,012	,001	-,289

Forrás: saját táblázat, szignifikancia-szint: 95%

A vizsgálat eredményei alapján azokat a változókat, amelyek esetén a szlovák és a magyar szervezetek átlagai szignifikánsan eltérnek egymástól pirossal jelöltem meg. Jól látható, hogy a két ország szervezetei esetében nem jelentős a különbség a tekintetben, hogy a dolgozók is tehetnek javaslatokat a munka és család összeegyeztetésének megoldására és a tekintetben, hogy nemcsak női problémaként jelenik meg a kérdés a szervezetekben.

Megnéztem továbbá, hogy néhány családbarát eszközt illetően talállok-e eltérést a szervezetek között. A különböző munkaidő modelleket és beosztásokat vizsgálva elsőként azt néztem meg, hogy mennyire jellemző egyáltalán, hogy a szervezetek bármilyen, a hagyományostól eltérő munkaidő modellt alkalmazzanak. A vizsgálatom azt mutatta, hogy e tekintetben nincs nagy eltérés a válaszokban, miután a szlovák válaszadók mintegy 20,9% -a vallotta, hogy az ő szervezeténél nincsen semmilyen munkaidő beosztás és modell a teljes idejű foglalkoztatás mellett, míg a magyar megkérdezettek 19,2%-a vélte így. A gyakorisági különbség a khi-próba alapján sem volt szignifikáns ($X^2=0,273$, szign.: 0,601, $p >0,05$). Abban az esetben, amikor a válaszadók említést tettek arra, hogy létezik valamilyen munkaidő modell megvizsgáltam, hogy milyen volt az említett lehetőségek gyakorisága és létezett-e különbség. Az eredményeket az alábbi táblázatban foglaltam össze:

49. táblázat: A különböző munkaidő modellekkel kapcsolatos válaszok gyakorisága és a X^2 próba

Munkaidő modellek	Magyar		Szlovák		X^2	df	2 oldali szign. p=0,05
	%	N	%	N			
Rugalmas munkaidő	63,5%	336	50,3%	76	8,552	1	,003
Részmunkaidő	51,4%	272	65,6%	99	9,48	1	,002
Táv munka	14,4%	76	16,6%	25	0,445	1	,505
Munkakörmegosztás	19,7%	104	33,1%	50	12,136	1	,000
Szezonális munka	14,9%	79	32,5%	49	23,588	1	,000
Munkaerőbérlés	26,5%	140	19,9%	30	2,727	1	,099
Projekt munka	20,4%	108	7,3%	11	14,029	1	,000

Forrás: saját táblázat

A táblázat adatai alapján látható, hogy a rugalmas munkaidő és a részmunkaidő a leggyakrabban előforduló lehetőség, amelyekkel a munkáltatók élnek mind Szlovákiában, mind Magyarországon. Szignifikáns különbséget tudtam kimutatni a rugalmas munkaidő, a részmunkaidő, a munkakörmegosztás, a szezonális munka és a projekt munka esetében. Ugyanakkor mind a munkaerőbérlés, mind a távmunka esetében nem volt szignifikáns

különbség. Ez utóbbi gyakorlat mindkét országban az egyik legkevésbé elterjedt foglalkoztatási forma.

A képzésekkel kapcsolatosan 5 fokozatú skálán megfogalmazott állításokról kellett eldönteniük a válaszadóknak, hogy mennyire jellemző a saját szervezetükre (1-es az egyáltalán nem jellemző, az 5-ös a teljesen jellemző volt). A két ország esetében kétmintás t-próbával néztem meg, hogy a kérdésben vannak-e jelentős különbségek a szervezetek gyakorlata között. Habár a változók nem voltak normál eloszlásúak (Kolmogorov-Smirnov és Shapiro-Wilk próba alapján, de nem lényegesen tértek el a normál eloszlástól: a ferdeség és a csúcsosság értékek -1 és +1 között voltak, nem jelentősen különböztek a 0-tól), így a t-próbát végrehajtottam és abban az esetben, amikor a szórás-homogenitás nem érvényesült a Welch-féle d próbát alkalmaztam.

50. táblázat: Kétmintás t-próba, valamint az átlagok a képzéssel kapcsolatban

Kijelentések		N	Átlag	Szórás
Az Önök szervezete rendszeresen áldoz a dolgozók ismereteinek szinten tartására.	magyar	661	3,37	1,142
	szlovák	193	3,48	,936
Az Önök szervezete szervez saját képzéseket a dolgozóik részére.	magyar	661	3,21	1,312
	szlovák	192	3,45	1,129
Az Önök szervezete támogatja anyagilag a dolgozók képzését.	magyar	658	3,25	1,304
	szlovák	188	3,33	1,192
A képzéseket csak munkaidőben szervezik.	magyar	656	2,74	1,207
	szlovák	187	3,22	1,032

Forrás: saját táblázat

		Levene-teszt az egyenlő varianciára		t-teszt az egyenlő átlagra			
		F	Szign.	t	df	Szign. (2-oldali)	Átlag különbség
Az Önök szervezete rendszeresen áldoz a dolgozók ismereteinek szinten tartására.	Egyenlő varianciát feltételezve	16,293	,000	-1,229	852	,219	-,111
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-1,370	374,805	,171	-,111
Az Önök szervezete szervez saját képzéseket a dolgozóik részére.	Egyenlő varianciát feltételezve	10,623	,001	-2,320	851	,021	-,242
	Nem egyenlő varianciát			-2,519	354,425	,012	-,242

	feltételezve						
Az Önök szervezete támogatja anyagilag a dolgozók képzését.	Egyenlő varianciát feltételezve	3,948	,047	-,761	844	,447	-,081
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-,800	325,974	,424	-,081
A képzéseket csak munkaidőben szervezik.	Egyenlő varianciát feltételezve	14,200	,000	-4,897	841	,000	-,475
	Nem egyenlő varianciát feltételezve			-5,343	344,662	,000	-,475

Forrás: saját táblázat, szignifikancia-szint: 95%

A táblázatok adataiból jól látszik, hogy mind a négy változónál a szlovák válaszadók esetében magasabb átlagokkal számolhatunk, és a szórások is alacsonyabbak voltak, mint a magyar válaszadókat tekintve, azaz a véleményük a kérdést tekintve homogénebb. A különbség vizsgálatánál pirossal jelöltem meg azokat a kijelentéseket, ahol az átlagok szignifikánsan különböztek egymástól azaz, hogy a szervezetek szerveznek-e saját képzéseket illetve, hogy azt a munkaidőre teszik-e.

Megvizsgáltam továbbá, hogy abban az esetben, ha gyermekgondozási szabadságon tartózkodó munkavállalója van a szervezetnek, akkor van-e különbség a kapcsolattartás eszközeit illetően a magyarországi és a szlovákiai szervezetekben. A különbség vizsgálatára khi-négyzet próbát végeztem. A khi-négyzet statisztika kritériuma egy vizsgálat esetében (mentor) sérült, miután a cellák több mint 20%-ában a várható érték nem haladta meg az 5-öt. Az alábbi táblázat a kapcsolattartás eszközeinek gyakoriságát és a khi-négyzet próba eredményeit mutatja:

51. táblázat: A kapcsolattartás eszközeivel kapcsolatos válaszok gyakorisága és a X² próba

Kapcsolattartás eszköze	Magyar		Szlovák		X ²	df	2 oldali szign. p=0,05
	%	N	%	N			
E-mailen	52,3%	215	58,4%	66	1,324	1	,250
Meghívás rendezvényekre	57,2%	235	42,5%	48	7,71	1	,005
Részvétel szakmai programokon	15,3%	63	8,8%	25	3,103	1	,078
Személyesen	60,6%	249	74,3%	84	7,236	1	,007

Vállalati újság kiküldése	8,3%	34	1,8%	2	5,857	1	,016
Mentor	1,7%	7	3,5%	4	1,455	1	,228
Egyéb	9,2%	38	9,7%	11	0,025	1	,874

Forrás: saját táblázat

Az adatok alapján a magyar válaszadók leggyakrabban a személyes kapcsolattartást, a rendezvényekre történő meghívást és az e-mailezést említették meg, míg legritkább eszközként a vállalati újság kiküldését és a mentorok kihelyezését gondolták. A szlovák kérdőív kitöltők ugyanazokat az eszközöket jelölték leggyakrabban, mint a magyarok, és a legkevésbé alkalmazott eszköz a szlovák válaszadók esetében a mentorok és a vállalati újság kiküldése lett. Szignifikáns különbséget a meghívás rendezvényekre, a személyes kapcsolattartás és a vállalati újság kiküldésében találtam.

A magyar szervezetek mintegy 56,4%-ában, míg a szlovák szervezetek 55,2%-ában tartanak valamilyen családi rendezvényt. Megvizsgáltam, hogy ezekben a szervezetekben melyek a leggyakrabban megrendezésre kerülő rendezvények, és van-e különbség e tekintetben a magyar és szlovák gyakorlat között:

52. táblázat: A szervezeti rendezvények gyakorisága és a X^2 próba

Rendezvények	Magyar		Szlovák		X^2	df	2 oldali szign. p=0,05
	%	N	%	N			
Születésnap	20,8%	77	23,6%	25	0,393	1	,531
Névnap	24,0%	89	12,3%	13	6,742	1	,009
Vallási ünnepek	9,2%	34	44,3%	47	72,359	1	,000
Sportnap	39,9%	148	17,9%	19	17,486	1	,000
Kirándulás	38,3%	142	46,2%	49	2,171	1	,141
Szakmai nap	30,7%	114	23,6%	25	2,037	1	,154
Évfordulók	23,7%	88	31,1%	33	2,393	1	,122
Egyéb	18,1%	67	8,5%	9	5,636	1	,018

Forrás: saját táblázat

A táblázat adataiból jól látszik, hogy a magyar válaszadók leginkább a sportnapot, a kirándulást és a szakmai napot említették, míg legkevésbé a vallási ünnepeket tartják meg a szervezetek. Ezzel szemben a szlovákiai felmérésből az látszik, hogy a kirándulás mellett a vallási ünnepek a legnépszerűbb rendezvények. Szignifikáns különbséget a hazai és a szlovák szervezetek között a rendezvények tekintetében a névnap, a vallási ünnepek, a sportnap és az egyéb rendezvények esetében találtam.

Végezetül azt néztem meg, hogy milyen juttatásokat kaphatnak a munkavállalók mind a magyar, mind a szlovákiai szervezetek esetében. Az adott juttatásokat 2 pozícióban vizsgálok most meg, így a felső vezetők és a beosztottak esetében.

53. táblázat: Juttatások gyakorisága pozíciónként és a X^2 próba

Juttatások/Felső vezetők	Magyar		Szlovák		X^2	df	2 oldali szign. $p=0,05$
	%	N	%	N			
Üdülési csekk	43,9%	276	7,6%	14	81,614	1	,000
Étkezési hozzájárulás	76,2%	479	82,6%	152	3,415	1	,065
Autó	52,6%	331	45,7%	84	2,768	1	,096
Laptop	46,9%	295	50,5%	93	0,758	1	,384
Mobil	62,2%	391	82,1%	151	25,376	1	,000
Egészségbiztosítás	37,0%	233	48,4%	89	7,635	1	,006
Magánnyugdíjpénztár	41,2%	259	37,5%	69	0,799	1	,371
Üdülési lehetőség	18,6%	117	12,0%	22	4,434	1	,035
Könyv, színház	13,00%	82	13,0%	24	0,000	1	,998
Utazási támogatás	24,6%	155	14,1%	26	9,089	1	,003
Ingyenes orvosi ellátás	34,5%	217	7,6%	14	50,608	1	,000
Egyéb	5,4%	34	1,1%	2	6,273	1	,012

Juttatások/Beosztottak	Magyar		Szlovák		X^2	df	2 oldali szign. $p=0,05$
	%	N	%	N			
Üdülési csekk	39,8%	251	5,6%	10	75,355	1	,000
Étkezési hozzájárulás	73,0%	460	86,7%	156	14,323	1	,000
Autó	4,4%	28	0,6%	1	6,133	1	,013
Laptop	7,5%	47	1,7%	3	8,114	1	,004
Mobil	21,0%	132	7,8%	14	16,446	1	,000
Egészségbiztosítás	27,6%	174	54,4%	98	45,169	1	,000
Magánnyugdíjpénztár	32,9%	207	37,8%	68	1,512	1	,219
Üdülési lehetőség	14,0%	88	7,2%	13	5,838	1	,016
Könyv, színház	9,80%	62	8,9%	16	0,146	1	,702
Utazási támogatás	25,2%	159	10,6%	19	17,602	1	,000
Ingyenes orvosi ellátás	28,4%	179	6,7%	12	36,74	1	,000
Egyéb	4,1%	26	1,1%	2	3,816	1	,051

Forrás: saját táblázatok

A felső vezetők szintjén a szlovák és a magyar szervezetek gyakorlata szignifikánsan különbözik az üdülési csekk, a mobil telefon, az egészségbiztosítás, az üdülési lehetőség, az

utazási támogatás, az ingyenes orvosi ellátás, illetve az egyéb juttatások területén. A magyarországi szervezetekben leggyakrabban előforduló juttatási típusként a felső vezetők esetében az étkezési hozzájárulást, a mobil telefont, az autót és a laptopot említették, hasonlóan a szlovák szervezetekhez, ahol szintén ez a négyfajta juttatási típus a legnépszerűbb. A beosztottnak biztosított juttatásokat tekintve elmondható, hogy nem volt szignifikáns különbség a magánnyugdíjpénztár, a könyv és színház, illetve az egyéb juttatások esetében. Ebben a pozícióban dolgozó alkalmazottak a hazai szervezetekben elsősorban étkezési hozzájárulást, üdülési csekket és magánnyugdíj-pénztári lehetőséget kapnak a munkáltatótól, míg a szlovák szervezeteknél étkezési hozzájárulást, egészségbiztosítást és magánnyugdíj-pénztári lehetőséget.

A hipotézisem bizonyítása során megvizsgáltam mind általánosságban a családbarát foglalkoztatási gyakorlat jellemzőit, mind pedig részleteiben néhány leggyakrabban előforduló eszközt. Az eredmények alapján elmondható, hogy bár sok közös vonás van a szlovák és a magyar szervezetek családbarát gyakorlatában, ám sok szignifikáns különbséget is találtam, így a hipotézisemet csak részben tudom elfogadni.

7. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS A KUTATÁS LEHETSÉGES IRÁNYAI

Dolgozatom záró fejezetében a kutatás eredményeit foglalom össze, értékelem a hipotéziseimet, illetve lehetséges útirányokat fogalmazok meg a kutatás jövőbeni folytatásához.

Disszertációm alapvetően egy olyan modell létrehozását tűzte ki célul, amely a családbarát koncepció és foglalkoztatás többszintű modelljeként szolgálhat. A munka és család összeegyeztetésének és az ezzel kapcsolatos foglalkoztatásnak a kérdését komplex rendszerben vizsgáltam: így az egyén, a szervezet, és a makrogazdaság szintjén. A szakirodalom tanulmányozása során úgy vettem észre, hogy igazán senki nem foglalta és kutatta ilyen relációban a kérdéskört, így mondhatom, hogy modellem teljesen egyedül a maga területén.

Koncepcionálisan értekezésem mind elméleti, mind empirikus része e modellre épült. A modell tényezőinek elméleti vizsgálatakor több tudományterület kutatásaira és irodalmára támaszkodtam a téma interdiszciplináris jellegéből fakadóan.

Az elméleti fejezetekben a külföldi és hazai szakirodalmakat felhasználva foglalkoztam többek között az életminőség kérdésével, annak egyik aspektusával a work-life balance-szal, illetve a családbarát koncepció elméletével.

Megvizsgáltam, hogy milyen szerepe és hatása van a munkának és a családnak az egyének életében, és mi történik, ha e két tényező egyensúlya megbomlik. Részleteiben áttekintettem a családbarát koncepció és a humán erőforrás menedzsment kötődéseit, megnéztem, hogy milyen szervezeti jellemzők (például vállalati kultúra, vezetők szerepe) szükségesek a sikeres családbarát szemlélet megvalósulásához.

Rávilágítottam arra, hogy az új szemlélet lehetőséget ad a munkavállalók magasabb szintű szükségleteinek a kielégítésére, így a motiváció új értelmezései során nem szabad figyelmen kívül hagyni az egyén családi szükségleteire vonatkozó igények felerősödésének kérdését, tehát a családbarát szemlélet munkahelyi megvalósulását.

Megvizsgáltam, hogy makrogazdasági szinten milyen körülmények teszik időszzerűvé a munka és család összehangolásának kezelését, így többek között elemeztem elsősorban a foglalkoztatás és a szociál-politikai vonatkozásokat. Részleteztem az Európai Unió családbarát szemléletű foglalkoztatás politikáját, az ezzel kapcsolatos irányelveket és határozatokat, amelyek ugyan egységes európai jelleget kölcsönöznek a tagállamok családbarát gondoskodásának, ám emellett megtalálhatóak az egyes országokra jellemző egyedi gyakorlatok is. Megnéztem, hogy hazánk e tekintetben már számos pozitív lépést tett, többek között megfelelő törvényi háttérrel biztosított több családbarát lehetőségnek, a valóságban azonban még gyakran hiányoznak az infrastrukturális, az anyagi és a szemléletbeli feltételek.

Dolgozatom empirikus részében 10 hipotézist állítottam fel, amelyeket rendszerbe foglalva az egyes modellszintekhez kapcsoltam, ám összességében leginkább a szervezeti szinthez köthető hipotéziseket foglalmaztam meg. A hipotézisek vizsgálatára kérdőíves vizsgálatot végeztem hazai, illetve egy hipotézis bizonyításánál szlovák szervezetekben is. Az alábbi táblázatban összefoglaltam a hipotéziseket és a vizsgálati eredményeim alapján a hipotézisekre vonatkozó döntéseimet:

54. táblázat: Hipotézisek és a hipotézisekre vonatkozó döntések

EGYÉNI SZINT	DÖNTÉS
Sztereotípiák	
Hipotézis 1: A családi kötöttségekkel rendelkező munkavállalókkal szemben negatív előítélet él a hazai szervezetekben és ez kedvezőtlenül befolyásolja a munkaerőpiacon történő aktív részvételüket.	Elutasítva
SZERVEZETI SZINT	

Szervezeti adottságok (tudás és méret)	
Hipotézis 2.a: A speciális szaktudást igénylő hazai cégek hajlamosabbak jobban segíteni a munka és család összeegyeztetésének kérdésében a munkavállalóiknak azért, hogy megtartsák a számukra fontos munkaerőt.	Elfogadva
Hipotézis 2.b: A nagyvállalatok nagyobb eséllyel segítenek a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésének kérdésében, mint a kis-és középvállalatok.	Elutasítva
Szervezeti kultúra	
Hipotézis 3: A családbarát kezdeményezés egy humánorientált vállalati kultúrában valósulhat meg, amely leginkább a Quinn-féle támogató vállalati kultúra jellemzőinek felel meg.	Elfogadva
Hipotézis 4: A különböző méretű szervezetek eltérnek a munkaszervezés során biztosított azon munkavállalói autonómia tekintetében, amely elősegítheti a munka és család összehangolását.	Elfogadva
Vezetési jellemzők	
Hipotézis 5.a: A hazai szervezetekben a vezetők jellemzően fontosnak ítélik meg a munka és család összeegyeztetésének problémáját, mert ők érintettek leginkább a kérdést illetően.	Részben elfogadva
Hipotézis 5.b: A hazai szervezetek családbarát foglalkoztatáspolitikai elkötelezettségüket nagyban befolyásolja, hogy a családbarát foglalkoztatás kérdésében a döntéshozó vezetők mennyire érintettek a problémát illetően.	Elfogadva
Hipotézis 5.c: A szervezetek nagyobb gyakorisággal biztosítanak családbarát eszközöket a vezetőik számára, mint a beosztott pozícióban dolgozó munkatársaknak.	Elfogadva
Családbarát eszközök és gyakorlat	
Hipotézis 6: A különböző méretű szervezetek családbarát gyakorlatára és az alkalmazott eszközökre a divergencia jellemző.	Részben elfogadva
MAKROGAZDASÁGI SZINT	
Környezeti jellemzők és a családbarát gyakorlat	
Hipotézis 7: A különböző országokban működő szervezetek, így a magyar és a szlovák szervezetek, eltérnek a családbarát gyakorlatot és eszközöket illetően.	Részben elfogadva

Forrás: saját táblázat

A következőkben értékelem az egyes hipotéziseket az adott modellszinthez kötődően:

Az egyénekre vonatkozóan egy hipotézist vizsgáltam a kérdőíves kutatás során, amely a családos munkavállalókra irányuló sztereotípiával foglalkozott. Hipotézisemet megelőzte egy korábbi kutatásom, amelyben a szülési szabadságról visszatérni szándékozó nők vallottak arról, hogy negatívan élik meg anyaságukat és családi kööttségüket a munkaerőpiacon. Mostani kutatásomban a válaszadók véleménye alapján a munkaerő-piaci felvétel során a válaszadók a családi kööttségekhez kapcsolható tulajdonságokat általában nem fontosnak ítélték meg. A kérdőív kitöltők a családos munkavállalókhöz köthető negatív sztereotípiákkal kapcsolatban igen elutasítóak voltak, és a családos munkavállalók megítélésében a vezetők és a beosztottak szignifikánsan nem különböztek egymástól.

A szervezeti szinthez köthető hipotéziseim során elsőként a tudásintenzív szervezetek szerepvállalását néztem meg a kérdést illetően. Ezt azért is tartottam fontosnak, mert a szervezeti tudás értéke, és annak megőrzése és fejlesztése ma már nem lehet kérdés egyetlen szervezet számára sem. Nem véletlen tehát, hogy a mintámban szereplő szervezetek több mint 50%-a megkövetelt valamilyen speciális tudást a dolgozóitól. Az elemzés során az is kiderült, hogy minél inkább jellemző, hogy speciálist tudást vár el egy szervezet az alkalmazottaktól, annál inkább nehéz az adott munkatársat pótolni. Hipotézisem vizsgálatakor kirajzolódott az is, hogy azokban a hazai szervezetekben, ahol a speciális tudás fontos, ott gyakrabban is segítenek a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésében.

A munka és család összehangolásában történő közreműködést a különböző szervezeti méretek alapján is vizsgáltam. Kiderült, hogy várakozásaimmal ellentétben, a mintámban a nagyvállalatok kisebb eséllyel segítettek a munka és család összeegyeztetésében a dolgozóiknak, mint a közepes-és kisvállalatok esetében illetve, hogy a különböző méretű szervezetek mind családbarát gyakorlatára, mind az alkalmazott eszközökre nem mondhatjuk, hogy egyöntetűen eltérőek lennének. A mintámban kimutatható volt, hogy a szervezeti méret nem magyarázta a szervezetek anyagi ráfordítási hajlandóságát, amelyről elmondható, hogy a szervezetek nagyobb része nem hajlandó anyagilag is áldozni a családbarát koncepció megvalósítására.

Külön hipotézist szenteltem annak igazolására, hogy milyen típusú vállalati kultúrában valósulhat meg optimálisan a családbarát gyakorlat. Vizsgálatom a Quinn-féle támogató vállalati kultúrával próbált párhuzamot vonni, és faktor-és klaszteranalízis segítségével bizonyítani tudtam, hogy azokban a vállalati kultúrákban, ahol mind a rugalmas gondolkodás, mind pedig a humán erőforrás-orientáció erőteljesen érvényesül, ott a munka és család összeegyeztetésére történő odafigyelés is nagy arányban megvalósul.

Megvizsgáltam továbbá, hogy a munkaszervezés során biztosított azon autonómia, amely elősegíti a munka és család összehangolását, mennyire tekinthető egységesnek a hazai szervezetek gyakorlatában. A vizsgálatok rávilágítottak arra, hogy az eltérő méretű szervezetek e tekintetben szignifikánsan különböznek egymástól.

A hipotézisek közül három hipotézis a vezetői szerepekkel és érintettséggel foglalkozott. Mintám alapján igazolni tudtam, hogy hazai vezetők fontosnak ítélik a munka és család összeegyeztetésének problémáját, igaz nem feltétlenül ők a kérdés leginkább érintettjei.

Meglepetés volt számomra, hogy a beosztott pozícióban dolgozó munkavállalók habár a legérintettebbek a kérdést illetően, mégis ők érzik legkevésbé, hogy fontos foglalkozniuk a szervezeteknek a munka és család összehangolásának kérdésével. A jövőbeni kutatás egyik fontos iránya lehet, hogy a beosztottak negatív véleményének mi lehet az oka.

Bizonyítani tudtam továbbá, hogy a felső vezetők, mint a munka és család összeegyeztetéséről szóló politika döntéshozói, amennyiben érintettek a kérdésben, azokban a szervezetekben nagyobb gyakorisággal segítenek az összehangolásában is.

A dolgozók számára biztosított családbarát eszközök és juttatások tekintetében elmondható a mintám alapján, hogy a vezetők és az alkalmazottak között gyakran különbséget tesznek a szervezetek.

Végezetül utolsó hipotézisem a magyar és a szlovák szervezetek gyakorlatát hasonlította össze. Már az elméleti részben bemutattam, hogy hasonlóan a magyar gyakorlathoz Szlovákiában is az állam számos lehetőséget és törvényi feltételt biztosít a munka és család összehangolásához az Európai Unió ez irányú előírásainak szem előtt tartásával. A vizsgálatomban szereplő hazai és szlovák szervezetek által alkalmazott családbarát politikára egyértelműen nem bizonyítottam a divergenciát, sem az általános gyakorlatot, sem pedig az alkalmazott eszközöket illetően.

A fentiek alapján a kutatásom eredményeként a következő téziseket tudom megfogalmazni:

55. táblázat: Tézisek

EGYÉNI SZINT
Sztereotípiá
Tézis 1: Megállapítottam, hogy a vizsgált szervezetekben a családi kötöttségekkel rendelkező munkavállalókkal szemben nem volt tapasztalható negatív előítélet és a családi kötöttségekre vonatkozó tulajdonságok általában nem számítottak fontos tényezőnek a munkaerő-felvétel során.

SZERVEZETI SZINT
Szervezeti adottságok (tudás és méret)
Tézis 2.a: Igazoltam, hogy a speciális szaktudást igénylő hazai cégek hajlamosabbak jobban segíteni a munka és család összeegyeztetésének kérdésében a munkavállalóiknak azért, hogy megtartsák a számukra fontos munkaerőt.
Tézis 2.b: Kimutattam, hogy a mintámban a kis-és középvállalatok nagyobb eséllyel segítettek a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésének kérdésében, mint a nagyvállalatok.
Szervezeti kultúra
Tézis 3: Bebizonyosodott, hogy a családbarát kezdeményezés egy humánorientált vállalati kultúrában valósulhat meg, amely leginkább a Quinn-féle támogató vállalati kultúra jellemzőinek felel meg.
Tézis 4: Igazoltam, hogy a különböző méretű szervezetek eltérnek a munkaszervezés során biztosított azon munkavállalói autonómia tekintetében, amely elősegítheti a munka és család összehangolását.
Vezetési jellemzők
Tézis 5.a: A vizsgálataimmal alátámasztottam, hogy a hazai szervezetekben a vezetők jellemzően fontosnak ítélik meg a munka és család összeegyeztetésének problémáját, habár nem ők a leginkább érintettek a kérdést illetően.
Tézis 5.b: Megállapítottam, hogy a hazai szervezetek családbarát foglalkoztatáspolitikai elkötelezettségüket nagyban befolyásolja, hogy a családbarát foglalkoztatás kérdésében a döntéshozó vezetők mennyire érintettek a problémát illetően.
Tézis 5.c: Kutatásom igazolta, hogy a szervezetek nagyobb gyakorisággal biztosítanak családbarát eszközöket a vezetőik számára, mint a beosztott pozícióban dolgozó munkatársaknak.
Családbarát eszközök és gyakorlat
Tézis 6: Megállapítottam, hogy a különböző méretű szervezetek családbarát gyakorlatára és az alkalmazott eszközökre nincs egyértelműen kimutatható a divergencia.
MAKROGAZDASÁGI SZINT
Környezeti jellemzők és a családbarát gyakorlat
Tézis 7: A vizsgálati eredmények bebizonyították, hogy a különböző országokban működő szervezetek, így a magyar és a szlovák szervezetek, nem teljesen divergensnek a családbarát gyakorlatot és eszközöket illetően.

Forrás: saját táblázat

Vizsgálataim úgy vélem, hogy csak az első lépések voltak a hazai családbarát foglalkoztatás mélyebb megismerésében és az összefüggések feltárásában. Nem volt, és nem is lehetett céлом, hogy e témát minden szempontból megvizsgáljam és kutassam, mindösszesen kezdeti kutatási alapköveket tudtam letenni és a jövőben ezen az úton próbálok meg továbbhaladni.

Ugyanakkor hiszem, hogy a téma interdiszciplináris jellegéből fakadóan a kutatási lehetőség adott nemcsak a vezetéstudomány művelőinek, de számos tudományterület (például a regionális tudomány, a szociológia, a pszichológia) kutatóinak is.

Úgy vélem, a kutatás folytatása érdekében mindenképpen szükséges a mintaszám növelése és olyan magyarországi régiók bevonása is, amelyek a korlátaim miatt, most kis mintaszámban voltak jelen a kutatásban. Továbbá, mindenképpen előnyös lenne a nemzetközi összehasonlításokat kiterjeszteni elsősorban a szociálisan érzékeny skandináv és nyugat-európai országok felé is, és a megfelelő tanulságokat a hazai gyakorlattal kapcsolatban levonni. Hiszem, hogy a regionális különbségek és sajátosságok feltérképezése és tanulmányozása mindenképpen fontos és hiánypótló.

Habár a kérdőívemben röviden kitértem a koncepció lehetséges pozitív hozadékaira, így többek között a például fluktuáció csökkenésére, stb., de azt vettem észre, hogy ezekre a kérdésekre nem szívesen válaszolnak a kérdőív kitöltői, így a hipotézisek kapcsán ezeket nem is tudtam figyelembe venni. Pedig a családbarát szemlélet bevezetésének egyik fontos mozgató rugója lehet, ha a vállalati vezetők belátják, hogy ezzel a lehetőséggel sokat nyerhetnek. Ilyen típusú kutatás már megvalósult Magyarországon az MSZOSZ szervezésében 2008-ban, amikor is az úgynevezett Bilancia elnevezésű projekt keretében költség-haszon elemzések készültek hat vállalatnál abból a célból, hogy meggyőzőbben sikerüljön érvelni a munka és magánélet összehangolásának elősegítése érdekében. A jövőben mélyinterjú kutatásokkal kiegészítve lehetőséget kell teremteni a költség-haszon kutatások hazai széleskörű megvalósítására is. Úgy gondolom, hogy jelen kutatásom csak egy pillanatnyi hazai helyzetet ábrázolt, amely sokban változott a gazdasági válság hatására. Mindenképpen fontos lenne figyelembe venni és egy új kutatásban vizsgálni a jelen gazdasági helyzetben a cégek munka és család összeegyeztetés iránti elkötelezettségét és tenni akarását. Végezetül visszakanyarodva a menedzsment-kutatáshoz úgy gondolom, hogy miután a munka és család összeegyeztetése erősítheti a szervezetekben a munkavállaló és a munkáltató közötti partneri viszonyt, így a téma kutatása még számos lehetőséget tartogathat majd a jövőben a menedzsment kutatói számára.

8. FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Akranaviciute Dalia-Ruzevicius Juozas (2007): Quality Life and its Components' Measurement. Engineering Economics, 2007/2 pp. 44-51.
2. Aguirre Maria Sophia (2001): Family, Economics and the Information Society, How are They Affecting Each Other? International Journal of Social Economics, 2001/3 pp. 225-247.
3. Allen Tammy (2003): Organizational Barriers.
http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=247&area=All letöltés dátuma: 2009.01.20.
4. Andorka Rudolf (1990): Érvék a családbarát szociálpolitika mellett. Társadalmi Szemle, 8-9. sz. 61-71.o.
5. Andorka Rudolf (1997): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó. 662 o.
6. Andorka Rudolf (1987): Gyermekszám a fejlett országokban. Gondolat. 5-372.o.
7. Andreassi Jeannie-Thompson Cynthia (2004): Work-Family Culture.
http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=262&area=All letöltés dátuma: 2009.03.16.
8. Babbie Earl (2003): A társadalom-tudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó. 564 o.
9. Bacik Ivana-Drew Eileen (2006): Struggling with Juggling: Gender and Work-Life Balance in the Legal Professions. Women's Studies International Forum, 29 2006 pp. 136-146.
10. Bagraim Jeff-Sader Rashida (2007): Family-Friendly Human Resource Practices and Organisational Commitment. Management Dynamics, 2007/16. vol. pp. 1-10.
11. Bailyn Lotte (1992): Issues of Work and Family in Different National Contexts: How the United States, Britain, and Sweden Respond. Human Resource Management, pp. 201-218.
12. Bailyn Lotte-Fletcher Joyce K.-Kolb Deborah (1997): Unexpected Connections: Considering Employees' Personal Lives Can Revitalize Your Business. Sloan Management Review, 1997. Summer pp. 11-21.
13. Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 319 o.
14. Bakacsi Gyula-Bokor Attila-Császár Csaba-Gelei András-Kovács Klaudia-Takács Sándor (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 353 o.
15. Balassa Iván-Ortutay Gyula (1980): Magyar néprajz. Corvina. 747 o.

16. Baptise Nicole Renee (2008): Tightening the Link Between Employee Wellbeing at Work and Performance. *Management Decision*, 2008/2 pp. 284-309.
17. Barakonyi Eszter (2007): A munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése. *Tudásmenedzsment*, 2007. 8. évf. 2. szám 79-90.o.
18. Bardoel Anne (2003): The Provision of Formal and Informal Work-Family Practices: the Relative Importance of Institutional and Resource Dependent Explanations Versus Managerial Explanations. *Women in Management Review*, 2003. pp. 7-20.
19. Bautier Philippe (2006): A Staistical View of the Life of Women and Men in the EU 25. Eurostat Press Office. 2006 pp. 1-6.
20. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): A vállalkozások családbarát foglalkoztatási szemlélete a 2007-es Családbarát munkahely elnevezésű pályázat tükrében. XI. Nemzetközi Tudományos Napok konferenciakötet, 38-45.o.
21. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): Nők visszailleszkedése a munkaerőpiacra a gyermekvállalás után. III. KHEOPS Tudományos Konferencia CD, 287- 296.o.
22. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): How can Women Return to the Labour Market After Childbearing and Maternity Leave? „NewTrends and Tendencies in Human Resource Management-East Meets West” konferencia CD, 1-15.o.
23. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): A munka és családi élet összeegyeztetésének elősegítése az Európai Unióban. „Társadalom és Gazdaság” – új trendek és kihívások konferenciakötet, 23-29.o.
24. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): Chances and Prospects of Women Returning to the Labour Market After Childbearing and Maternity Leave. 5 th International Conference for Young Researchers of Economics konferencia CD, 44-51.o.
25. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): A családbarát foglalkoztatás Magyarországon. Versenyképesség - Változó Menedzsment/Marketing konferencia CD, 1-9.o.
26. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2009): Trends in Women’s Employment in Hungary, with a Focus on Women Returning to the Labour Market after Childbirth and Maternity Leave. *Gazdálkodás folyóirat* 23. angol nyelvű különszáma 2009. No.53. 92-97.o.
27. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2009): A hazai családbarát foglalkoztatási szemlélet a hazai szervezetekben empirikus vizsgálat alapján. megjelent: IV. KHEOPS Tudományos Konferencia CD, 154- 162.o.
28. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2009): A vezetők szerepe és hozzáállása a családbarát foglalkoztatási koncepcióhoz a hazai vállalatoknál empirikus vizsgálat alapján. *Erdei Ferenc Tudományos Konferencia kötet*
29. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2009): Az atipikus foglalkoztatási formák vizsgálata, mint a családbarát foglalkoztatás egyik eszköze. *Zbornik Z. I. Medzinarodneje Vedeckej Konferencie Univerzity J. Selyeho Komarno*, konferencia CD, 625- 637.o.

30. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2009): Empirical Research Concerning Family Friendly Practice in Some Hungarian Organizations. Medzinarodna Vedecka Konferencia „Ekonomika, Finance A Manazment Podniku-Rok 2009 Bratislava, konferencia CD, 1-6.o.
31. Becker Gary (2005): Family. in John Eatwell-Murray Millgate-Peter Newman: Social Economics, pp. 64-75.
32. Beauregard T. Alexandra (2006): Are Organizations Shooting Themselves in the Foot? Workplace Contributors to Family to Work Conflict. Equal Opportunities International, 2006/5 pp. 336-353.
33. Bencze Veronika (1997): Stratégia, vállalati kultúra, teljesítmény. Vezetéstudomány, 1997/8-9. 13-19.o.
34. Bettio-Prechal (1998): Care in Europe. Equal Opportunities for Women and Men and Matters Regarding Families and Children (DG V/D/5)
35. Bianchi Suzanne M. (2000): Maternal Employment and Time with Children: Dramatic Change or Surprising Continuity? Demography, 2000. November pp. 401-415.
36. Billari F. C.-H-P Koller (2002): Patterns of Lowest-Low Fertility in Europe. <http://www.demogr.mpg.de> letöltés: 2009.03.09.
37. Billett Stephen-Smith Raymond-Barker Michelle (2005): Understanding Work, Learning and Remarking of Cultural Practices. Studies in Continuing Education, 2005. November pp. 219-237.
38. Blaskó Zsuzsa (2005): Dolgozzanak-e a nők? A magyar lakosság nemi szerepekkel kapcsolatos véleményének változásai 1988, 1994, 2002. Demográfia, 2005/2-3.szám 159-186.o.
39. Bloom Nick-Kretschmer Toby-Van Reenen John (2005): Work Life Balance, Management Practices and Productivity. Centre of Economic Performance 2005, pp. 1-45.
40. Bodonyi Edit-Busi Etelka-Hegedűs Judit-Magyar Erzsébet-Viszely Ágnes (2006): Család, gyermek, társadalom. Bölcsész Konzorcium. 73 o.
41. Bolen Lynne-Kleiner Brian H (1999): New Developments Concerning Work/Family Programmes. Equal Opportunities International, pp. 76-83.
42. Bond Sue (2004): Organisational Culture and Work-Life Conflict in the UK. The International Journal of Sociology and Social Policy, No. 12 pp. 1-25.
43. Borbíró Fanni-Juhász Borbála-Nagy Beáta-Pál Kata (2007): Férfibeszed-családról és munkáról. Fiona Alapítvány. www.fiona.org.hu/projektek/ferfibeszede.shtml letöltés dátuma: 2009.05.06.
44. Boyar Scott L.-Jr. Maertz Carl P.-Jr. Mosley Donald C.-Carr Jon C. (2008): The Impact of Work/Family Demand on Work Family Conflict. Journal of Managerial Psychology, 2008/3 pp. 215-235.

45. Brasseur, M (2001): Van-e női és férfi vezetési stílus. Humánpolitikai Szemle, 2003/6. 60-64.o.
46. Burke Ronald J. (1997): Organizational Values. Work-Family Issues and the „Bottom Line”. Equal Opportunities International, 16. pp. 34-41.
47. Burke Ronald J. (1997): Culture’Consequences: Organizational Values, Family-Friendliness and Level Playing Field. Women in Management Review, Vol.12. No.6. pp. 222-227.
48. Butler Adam B.-Skattebo Amie (2004): What is Acceptable for Women May not Be For Men: the Effect of Family Conflicts With Work on Job-Performance Ratings. Journal of Occupational and Organizational Psychology, pp. 553-564.
49. Caproni Paula J. (2004): Work/life Balance: You Can Get There From Here. The Journal of Applied Behavioral Science, 2004/June pp. 208-218.
50. Carlson Dawn S-Kacmar K. Michele-Stepina Lee P. (1995): An Examination of Two Aspects of Work-Family Conflict: Time and Identity. Women in Management Review, 1995/2 pp. 17-25.
51. Chikán Attila (2008): Vállalat gazdaságtan. Aula Kiadó. 23-83.o.
52. Chikán Attila (1998): Stratégia és vezetés. Ipari Szemle, 98/1. szám 4-5.o.
53. Clark Sue Campbell (2000): Work/Life Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance. Human Realtions, 2000. June pp. 747-770.
54. Collin Audrey (2006): Conceptualising The Family-friendly Career: the Contribution of Career Theories and Systems Approach. British Journal of Guidance & Counselling, Vol. 34. No.3. 2006. August pp. 295-309.
55. Cseh-Szombathy László (1979): Családszociológiai problémák és módszerek. Gondolat. 402 o.
56. Cseh-Szombathy László (1991): A családi értékek változása és ennek hatása a családi funkciók alakulására. in: Társas kapcsolatok. szerk. Utasi Ágnes. 7-19.o.
57. Cooper Cary L. (1999): Can We Live with the Changing Nature of Work? Journal of Managerial Psychology, 1999/vol.14. issue7/8 pp. 569-572.
58. Covin Teresa Joyce-Brush Christina C. (1993): Attitudes Toward Work-Family Issues: the Human Professional Perspective. Review of Business, 1993/1994 Winter pp. 25-28.
59. Dalminé Kiss Gabriella (1994): Munka és szabadidő. Szociológiai Szemle, 1994/3 65-79.o.
60. Devolder Daniel (1999): Hajnal’s European Marriage Pattern and the Evolution of Agrarian Structure. Social Science History Association. Texas pp. 1-28.

61. Dulk Den (2001): Work-Family Arrangements in Organisations. A Cross-national Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden, pp. 8.
62. Ehrenberg Ronald G-Smith Robert (2003): Korszerű munkagazdaságtan. Panem. 243-271.o.
63. Eikhof Doris Ruth-Warhurst Chris-Hanuschild Axel (2007): Introduction: What Work? What Life? What Balance? Employee Relations, 2007/29. vol pp. 325-333.
64. Etaugh Claire-Folger Denise (1998): Perceptions of Parents Whose Work and Parenting Behaviors Deviate from Role Expectations. Sex Roles, 3/4. pp. 215-224.
65. Európai Alapítvány az Élet-és Munkakörülmények Javításáért (2006): Negyedik európai munkakörülmény-felmérés 1-12.o.
66. European Commission (2005): Reconciliation of Work and Private Life. pp. 1-95 .
67. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006): Reconciliation of Work and Family Life and Collective Bargaining in the European Union. pp. 1-67
68. EUROSTAT: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
69. Evans J. M. (2002): Work/Family Reconciliation, Gender Wage Equity and Occupational Segregation, the Role of Firms and Public Policy. in: Canadian Public Policy. pp. 187-216.
70. Faragó Tamás (1994): Házasság, család, háztartás és rokonság a 18-20.században. INFO-Társadalom, 1994/október 7-12.o.
71. Falussy Béla (2005): Európai országok időfelhasználása az ezredforduló éveiben. (kézirat), www.szmm.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=15089 letöltés dátuma: 2009.09.19
72. Forret Monica-Janasz de Suzanne (2005): Perceptions of an Organization's Culture for Work and Family. Career Development International, 2005. No. 6/7 pp. 478-492.
73. Frey Mária (2001): Egyensúlyt teremteni a fizetett munka és a családi élet között. Demográfia, 2001/2-3 280-303.o.
74. Fuegen Kathleen-Biernat Monica-Haines Elizabeth (2004): Mothers and Fathers in the Workplace: How Gender and Parental Status Influence Judgments of Job-Related Competence. Journal of Social Issues, Vol.60. No.4. pp. 737-754.
75. Füstös László-Meszéna György-Simonné Mosolygó Nóra (1986): A sokváltozós adatelemzés statisztikai módszerei. Akadémiai Kiadó. 525 o.
76. Gács János (2005): Európai foglalkoztatási stratégia dilemmák, értékelés és jövő. Munkaerő-piaci Tükör, 2005 210-237.o.

77. Gács János (2007): A gazdasági globalizáció számokban. A nyitottság alakulása az EU országokban I. rész. Közgazdasági Szemle, LIV.évf. 2007. október 876-902.o.
78. Gáspár László (2002): Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe. Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet. 130 o.
79. Giddens Anthony (2008): Szociológia. Osiris Kiadó. 833 o.
80. George Darren-Mellery Paul (2008): SPSS For Windows Step by Step. Ablongman. 416 o.
81. Glass Christy M. (2008): Gender and Work during Transition. East European Politics and Societies, 2008/vol. 22. number 4. pp. 757-783.
82. Glass Jennifer L-Estes Sarah Beth (1997): The Family Responsive Workplace. Annual Review of Sociology, pp. 289-314.
83. Globanova Elena–Pezinok Senec (2006): Genderwise-Local Mapping-Slovakia www.qec-eran.org/documents/genderbratlocalmap.doc letöltés dátuma: 2009.09.17.
84. Goodstein Jerry D. (1994): Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues. Academy of Management Journal, 1994.April pp. 350-383.
85. Gould Arthur (1993): Capitalist Welfare Systems. London, pp. 276
86. Greenhaus, J.-Collins K. M (2003): The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. Journal of Vocational Behavior, 63. vol. pp. 510-531.
87. Grover Steven L.-Crooker Karen J. (1995): Who Appreciates Family–Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents. Personnel Psychology, pp. 48-67.
88. Gyökér Irén (2001): Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó. 187 o.
89. Gyökér Irén (2007): Menedzsment alapjai-oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. 69 o.
90. Hajdu Ottó (2003): Többváltozós statisztikai számítások. Központi Statisztikai Hivatal. 456 o.
91. Hall Douglas (1990): Promoting Work/Family Balance: An Organizational Change Approach. Organizational Dynamics, pp. 5-17.
92. Hall Douglas-Richter Judith (1988): Balancing Work Life and Home Life: What can Organizations Do to Help? The Academy of Management Executive, 1988. August pp. 213-224.
93. Halpern Diane F. (2005): How Time-Flexible Work Policies can Reduce Stress, Improve Health, and Save Money. Stress and Health, 2005/21/3. pp. 157-168.

94. Hantrais Linda (1997): Exploring Relationships Between Social Policy and Changing Family Forms within European Union. *European Journal of Population*, 1997/December pp. 339-379.
95. Haresev A.G. (1962): A házasság és a család meghatározásának kérdéséhez. *Magyar Filozófiai Szemle*, VII: évfolyam 3. szám 342-355.o.
96. Hartin (1994): *Employment Law. Corporate Management*, vol. 46.No.2. pp. 75
97. Hegedűs Andrea (2002): *Családi jog. Egyetemi jegyzet*. Szeged 151 o.
98. Hernádi Miklós (2001): *Családi jogok az angolszász országokban. Jogtudományi Közlöny*, LVI. évfolyam 6. sz. 265-274.o.
99. Hewitt News & Information (2006): 2006 legjobb munkahelyei. <http://was2.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/pages/sajto09.htm> letöltés dátuma: 2009.05.06.
100. Hewstone-Stroebe-Codol-Stephenson (2005): *Szociál-pszichológia. KJK Kerszöv*. 247-271.o.
101. Hort Ollson (1993): *Models and Countries-the Swedish Social Policy Model in Perspective. Social Security in Sweden and Other European Countries*. Stockholm pp. 51
102. Hovánszki Arnold (2005): *A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon. Munkaügyi Szemle*, 2005. július-augusztus 32.o.
103. Howard W. Gary –Donofrio Heather Howard-Boles James S. (2004): *Inter-Domain Work-Family, Family-Work Conflict and Police Work Satisfaction. An International Journal of Police Strategies & Management*, 2004/3 pp. 380-395.
104. Humphreys John (2007): *Adapting the Congruent Temperament Model With Culturally Specific Work Motivation Elements. Cross Cultural Management: An International Journal*, 2007/3 pp. 202-216.
105. Hunyadi László-Mundruczó György-Vita László (2001): *Statisztika. Aula Kiadó*. 883 o.
106. Husz Ildikó (2006): *Iskolázottság és a gyermekvállalás időzítése. Demográfia*, 2006.1. szám 46-67.o.
107. Hyman Jeff-Summers Juliette (2004): *Lacking Balance? Work-Life Employment Practices in the Modern Economy. Personnel Review*, 2004/4 pp. 418-429.
108. Jensen An-Margit (1998): *Partnership and Parenthood in Contemporary Europe: A Review of Recent Findings. European Journal of Population*, 1998/1 pp. 89-99.
109. Juhász Márta (2009): *A munka természetének változása. Munkaügyi Szemle*, 2009. I.szám 24-29.o.

110. Juhász Tímea (2001): Családbarát munkahelyek az Európai Unióban és Magyarországon. Szakdolgozat, Pécs 1-64.o.
111. Juhász Tímea (2008): A családbarát koncepció szervezeti bevezetése. Vállalati növekedés - Változó menedzsment/marketing konferencia CD, 170-179.o.
112. Juhász Tímea (2009): Családbarát munkaerő-piaci megoldások az Európai Unióban. Európai Tükör, 2009. november 41-55.o.
113. Jogulu Uma D.-Wood Glencie J. (2008): A Cross-Cultural Study Into Peer Evaluation of Women's Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 2008/7 pp. 600-616
114. Kamarás Ferenc (2005): Családalapítás és gyermekvállalás Európában. Kérdések és kérdőjelek. in: Szerepváltozások szerk. Nagy Ildikó, Pongrácz Tiborné, Tóth István György. 87-102.o.
115. Kasper Helmut—Meyer Michael-Schmidt Angelika (2005): Managers Dealing With Work-Family-Conflict: an Explorative Analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 2005/5 pp. 440-461.
116. Katter J. O. (1990): What leader really do? *Harvard Business Review*, No.3. pp. 103-111.
117. Kaye Leah (1999): Strategic Human Resources Management in Australia: the Human Cost. *International Journal of Manpower*, 1999. No.8. pp. 577-587.
118. Kis Sebestyén (2000): Munkaszervezés a huszadik században. *Vezetéstudomány*, 2000.11. szám 25-31.o.
119. Klein Balázs-Klein Sándor (2008): A motiváció. *Humánpolitikai Szemle*, 2008/7-8.szám 32-57.o.
120. Klein Edward B.-Astrachan Joseph H.-Kossek Ellen Ernst (1996): Leadership Education: the Impact of Managerial Level and Gender on Learning. *Journal of Managerial Psychology*, 1996/2 pp. 31-40.
121. Klimkó Gábor (2001): A szervezeti tudás feltérképezése. Ph.D. értekezés, 133 o.
122. Kocourkova Jiřina (2002): Leave Arrangements and Childcare Services in Central Europe: Policies and Practices Before and After the Transition. *Community, Work & Family*, 2002/3 pp. 301-319.
123. Koncz Katalin (1996): Nők a vezetésben: létezik-e női vezetési stílus: *Munkaügyi Szemle*, 1996/7. szám 30-37.o.
124. Koncz Katalin (2006): A felzárkózás elmaradása: a magyar nők munkaerő-piaci helyzete. *Statisztikai Szemle*, 84. évf. 7. szám. 651-674.o.

125. Konrad Alison M-Mangel Robert (2000): The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal*, 2000. December pp. 1225-1237.
126. Kópházi Andrea (2007): A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében. *Humánpolitikai Szemle*, 2007/4. szám 51-56.o.
127. Kovács Mónika (2007): Nemi sztereotípiák, nemi ideológiák és karrier aspirációk. *Educatio*, 2007/1. szám 99-114.o.
128. Kreiner Glen. E. (2006): Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: a Person-Environment Fit Perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 2006/27 pp. 485-507.
129. Kugelberg Clarissa (2006): Constructing the Deviant Other: Mothering and Fathering at the Workplace. *Gender, Work and Organization*, Vol.13. No. 2. 2006.March pp. 152-175.
130. Kuijsten Anton C. (1996): Changing Family Patterns in Europe: A Case of Divergence? *European Journal of Population*, 1996/2 pp. 115-143.
131. Lebailly, M (2005). A vállalati kultúra, mint vagyoni érték kezelése. *Humánpolitika Szemle*, 2006/10. 86-91.o.
132. Lakatos Judit (1997): Munkaerő-piaci pozíció és gyermekvállalás. *Statisztikai Szemle*, 75.évf. 11. szám 954-959.o.
133. Lakner Zoltán (2006): A családpolitika rendszere. *Esély*, 2006/3 85-109.o.
134. Laky Teréz (1998): Változó fogalmak a munka változó világában. *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf. 1998.február 123-136.o.
135. Lambert Claire H.-Kass Steven J.-Piotrowski Chris-Vodanovich Stephen J (2006): Impact Factors on Work-Family Balance: Initial Support for Border Theory. *Organization Development Journal*, 2006. No.3. pp. 64-77.
136. Lapiere Laurant M.-Allen Tammy D. (2006): Work-Supportive family, Family – Supportive Supervision, Use of Organizational Benefits, and Problem-Focused Coping: Implications for Work-Family Conflict and Employee Well Being. *Journal of Occupational Health of Psychology*, No. 2. pp. 169-181.
137. László Gyula (2002): Profitcélok és munkavállalói érdekek. *Vezetéstudomány*, 2002.7-8.szám 28-35.o.
138. Levine James A (1997): *Working Fathers: New Strategies for Balancing Work and Family*, Longman. pp. 83-86.
139. Lewison John (2006): Work/Life Balance Sheet So Far. *Journal of Accountancy*, 2006. August pp. 45-50.
140. Levine James A.-Pittinsky Todd L. (1997): *Working Fathers*. Inc, 1997. July pp. 83-86.

141. Lewis Susan (2001): Restructuring Workplace Cultures: The Ultimate Work-Family Challenge? *Women in Management Review*, 2001. No.1. pp. 21-29.
142. Liberman Benjamin (2007): The Impact of Prescriptions on Workers' Experiences. http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=6330&area=All letöltés dátuma: 2009. május 1.
143. Liskó Ilona (2001): Értékválság a munka világában. *Educatio*, 2001/3 493-503.o.
144. Lőcsei Pál (1971): Család és házasság a mai magyar társadalomban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 310 o.
145. Luk Dora M.–Shaffer Margaret A. (2005): Work and Family Domain Stressors and Support: Within and Cross Domain Influences on Work-Family Conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005. 78. vol. pp. 489-508.
146. Lyness Karen S-Kropf Marcia Brumit (2005): The Relationships of National Gender Equality and Organizational Support with Work-Family Balance: A Study of European Managers. *Human Relations*, 2005. January pp. 33-60.
147. MacDermid Shelley M-Hertzog Jodie L-Kensinger Katherine B.-Zipp John F (2001): The Role of Organizational Size and Industry in Job Quality and Work Family Relationships. *Journal of Family and Economic Issues*, 2001. Summer pp. 191-217.
148. Macfarlane Alan (1981): Demographic Structures and Cultural Regions in Europe. *Cambridge Anthropology*, vol.6. 1-2. pp. 1-12.
149. Makó Csaba (2001): A munkaerő szubjektív, valamint emocionális és esztétikai jellemzőinek felértékelődése a munkafolyamatokban. *Vezetéstudomány*, 2001. 2. szám 13-23.o.
150. Málóvic Éva (2007): Szervezeti kultúra és vezetés-lehetőségek és korlátok. *Vezetéstudomány*, 2007. 9. szám 40-49.o.
151. Malhotra Naresh K. (2001): Marketingkutató. Műszaki Kiadó. 904 o.
152. Malhotra Naresh K.–Simon Judit (2008): Marketingkutató. Műszaki Kiadó. 800 o.
153. Manning Tracey T. (2002): Gender, Managerial Level, Transformational Leadership and Work Satisfaction. *Women in Management Review*, 2002/5 pp. 207-216.
154. McDonald Paula-Guthrie Diane-Bradley Lisa-Shakespeare-Finch Jane (2005): Investigating Work-Family Policy Aims and Employee Experiences. *Employee Relations*, 2005. No.5. pp. 478-494.
155. Mellor Steven-Mathieu John E-Barnes-Farell L Janet-Rogelberg Steven G. (2001): Employees' Nonwork Obligations and Organizational Commitments: A New Way to Look at the Relationships. *Human Resource Management*, 2001. Summer pp. 171- 185.

156. Mesmer-Magnus Jessica R.-Viswesvaran Chockalingam (2006): How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Life Conflict: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Labor Research*, 2006. Number 4. pp. 555-576.
157. Michaels Bonnie (1995): A Global Glance at Work and Family. *Personnel Journal*, 1995. April pp. 85- 91.
158. Miller Mike (2003): The Home/ Work Balancing Act. *Credit Union Magazine*, 2003. October pp. 22-24.
159. Milliken J. Frances-Dutton Jane E.-Janice M. Beyer (1990): Understanding Organizational Adaptation to Change: the Case of Work-Family Issues. *Human Resource Planning*, 1990. pp. 91-108.
160. Milliken Frances J.-Martins Luis L.-Morgan Hal (1998): Explaining Organizational Responsiveness To Work-Family Issues: the Role of Human Resource Executives As Issue Interpreters. *Academy of Management Journal*, 1998.October pp. 580-593.
161. Moen Phyllis-Yu Yan (2000): Effective Work/Life Strategies: Working Couples, Work Conditions Gender and Life Quality. *Social Problems*, 2000/3 pp. 291-326.
162. Moors Guy (2003): Estimating the Reciprocal Effect of Gender Role Attitudes and Family Formation: A Log-linear Path Model with Latent Variables. *European Journal of Population*, 2003/1 pp. 199-221.
163. Nagy Ildikó (2001): A családfő intézménye-nemi szerepek a családban. in: *Szerepváltozások-Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről 2001*. Társ. 155-175.o.
164. National Reform Programme of the Slovak Republic for 2008-2010. <http://www.finance.gov.sk/en/Default.aspx?CatID=450> letöltés dátuma: 2009.09.15.
165. Nelton Sarah (1989): Six Ways to Be Family Friendly. *Nation's Business*, 1989. March pp. 12-14.
166. Nemes Ferenc (1999): Motiváció és vezetés. *Munkaügyi Szemle*, 1999. április 16-23.o.
167. Nicoletti Cheti - Tanturri Maria Letizia (2008): Differences in Delaying Motherhood Across European Countries: Empirical Evidence from ECHP. in: *European Journal of Population*, 2008/2 pp. 157-183.
168. Nitin Nohria-Groysberg Boris-Lee Linda Eling (2008): Az alkalmazottak motiválása-egy hathatós új modell. *Harvard Business Review*, 2008. november 50-55.o.
169. Nizsalovszky Endre (1975): A családjog rendjének alapjai. *Akadémiai Kiadó*. 21-44.o.
170. Nollen S. (1989): The Work Family Dilemma: How HR Managers Can Help? *Personnel*, 60. pp. 25-30.

171. Nguyen Luu Lan Anh (2005): Férfiak és nők a munka világában. Nemi szerepek a munkahelyen. Magyar Pszichológiai Szemle, LX.1. 111-134.o.
172. Oakhill Jane-Garnham Alan-Reynolds David (2005): Immediate Activation of Stereotypical Gender Information. *Memory & Cognition*, 2005. September pp. 972-984.
173. OECD: Babies and Bosses-Reconciling Work and Family Life 2005. volume 2,3,4
174. OECD: <http://www.oecd.org>
175. Oláh Ladislav (2009): A világgazdaság és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Szakdolgozat, 118 o.
176. Pánczél István (2002): Vállalati kultúra az Allianz Hungária Biztosító Társaságnál. Szakdolgozat, 1-84.o.
177. Parker Lee D-Ritson Philip (2005): Fads, Stereotypes and Management Gurus: Fayol and Follett Today. *Management Decision*, Vol.43. No.10. pp. 1335-1357.
178. Perry-Smith Jill E.-Blum Terry (2000): Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 2000. December pp. 1107-1118.
179. Pestoff Victor A. (1995): Reforming Social Services in Central and Eastern European Eleven Nation Overview. pp. 418
180. Petrasova Alexandra (2008): Social Protection in European Union. *Eurostat Statistics in Focus*. pp. 1-12.
181. Peus Claudia-Traut-Mattausch (2008): Manager and Mommy? A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Managerial Psychology*, 2008.vol.23. No. 5 pp. 558-575.
182. Pitt-Catsoupes Marcie (2002): Family Friendly Workplace. http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?d=232 letöltés: 2009.02.12.
183. Pless M. Nicola-Maak Thomas (2004): Building and Inclusive Diversity Culture: Principle, Processess and Practice. *Journal of Business Ethics*, pp. 129-147.
184. Poelmans Steven A.Y.-Chinchilla Nuria-Cardona Pablo (2003): The Adoption of Family-Friendly HRM Policies-Competing For Scarce Resources in the Labour Market. *International Journal of Manpower*, 24. pp. 128-150.
185. Pongrácz Tiborné (1994): Változások a magyar családban. *INFO-Társadalom*, 1994/október 13-18.o.
186. Pongrácz Tiborné (2001): A család és a munka szerepe a nők életében. in: *Szerepváltozások-Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről 2001*. Társ. 30-45.o.
187. Pongrácz Tiborné (2007): A gyermekvállalás, gyermektelenség és a gyermek értéke közötti kapcsolat az európai régió országaiban. *Demográfia*, 2007/2-3.szám 197-219.o.

188. Porter Gayle (2004): Workaholism. http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=1191&area=All letöltés dátuma 2009.03.30.
189. Poór József (2001): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek működtetésének alapjai. *Munkaügyi Szemle*, 15-19.o.
190. Poór József-Karoliny Mártonné (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 579 o.
191. Poór József-Karoliny Mártonné (2005): Konvergenciák és divergenciák az emberi erőforrás menedzsmentben-hazai sajátosságok. *Vezetéstudomány*, 2005.10. szám 25-35.o.
192. Progress Report on the Implementation of the National Reform Programme of the Slovak Republic for 2006-2008. <http://www.finance.gov.sk/en/Default.aspx?CatID=450> letöltés dátuma: 2009.09.15.
193. Quinn Robert E.-Rohrbaugh (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 1983/March pp. 363-378.
194. Regan Margaret (1994): Beware the Work/ Family Culture Shock. *Personnel Journal*, 1994. January pp. 35-37.
195. Reher David Sven (1998): Family Ties in Western Europe: Persistent Contrasts. *Population and Development Review*, 9/1 pp. 99-122.
196. Renehan Teresa (2007): Second European Quality of Life Survey-First Findings. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, pp. 1-8.
197. Reiter Natalie (2007): Work Life Balance: What Do You Mean? The Ethical Ideology Underpinning Appropriate Application. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2007 vol.43 pp. 273-294.
198. Riggs Janet Morgan (1997): Mandates for Mothers and Fathers: Perceptions of Breadwinners and Care Givers. *Sex Roles*, 7/8. pp. 565-571.
199. Rimler Judit (1999): A munka jövője. *Közgazdasági Szemle*, XLVI. 1999. szeptember 772-788.o.
200. Roper Ian-Cunningham Ian (2002): Promoting Family-Friendly Policies. Is the Basis of The Government's Ethical Standpoint Viable? *Personnel Review*, 32. pp. 211-231.
201. Rotondo Denise M.-Kincaid Joel F. (2008): Conflict, Facilitation, and Individual Coping Styles Across the Work and Family Domains. *Journal of Managerial Psychology*, 2008/5 pp. 484-506.
202. Rotondo Denise M.-Carlson Dawn S-Kincaid Joel F. (2003): Coping with Multiple Dimensions of Work-Family Conflict. *Personnel Review*, 2003/3 pp. 275-296.

203. Russo James A.-Waters Lea E. (2006): Workaholic: Worker Type Differences in Work Family Conflict. *Career Development International*, 2006/5 pp. 418-439.
204. Rutherford Sarah (1999): Equal Opportunities Policies-Making Difference. *Women in Management Review*, Volume 14. No.6. pp. 212-219.
205. Sajtos László-Mitev Ariel (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó. 402 o.
206. Saltzman Amy (1997): Companies in a Family Way. *U.S. News & World Report*, 1997. May 12. pp. 64-68.
207. Saltzstein Alan L.-Ting Yuan-Saltzstein Grace Hall (2001): Work-Family Balance and Job Satisfaction: the Impact of Family Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 2001 July/August pp. 452-468.
208. Sands Jamie-College Skidmore-Harper Timothy (2007): Family-Friendly Benefits and Organizational Performance. *Business Renaissance Quarterly*, 2007. Spring pp. 107-127.
209. Scandura Terri A-Lankau Melenie (1997): Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 1997. July pp. 377-392.
210. Sceibl Fiona-Dex Shirley (1998): Should We Have More Family-Friendly Policies? *European Management Journal*, 1998/vol.16. number 5. pp. 586-599.
211. Schleicher Imre (1995): Vezetés és menedzsment. *Vezetéstudomány*, 1995. 7. szám 43-47.o.
212. Schleicher Imre (1995): Vezetés a szervezetben. *Vezetéstudomány*, 1996. 10. szám 57-67.o.
213. Sheridan Alison-Conway Lou (2001): Workplace Flexibility: Reconciling the Needs of Employers and Employees. *Women in Management Review*, 2001/1 pp. 5-11.
214. Sievers Clare (1998): Work/Family: Key to a Successful Assignment, *HR Focus*, 1998. March pp. 9-11.
215. Siklós Balázs (2006): Szélmalomharc helyett...A globalizáció társadalmi és munkapiaci hatásai. *Educatio*, 2006. 2. sz. 447-450.o.
216. Somlai-Tóth (2002): A házasság és család változásai az ezredforduló Magyarországon. *Educatio*, 2002/3. szám 339-348.o.
217. Spéder Zsolt (2001): A családi életformák változásai Magyarországon az elmúlt évtizedben. in: *Család, gyermek, családpolitika, társadalom jövője Magyarországon és Európában*. Szociális és Családügyi Minisztérium. 25-35.o.
218. Spéder Zsolt (2005): Az európai családformák változatossága. *Századvég*, 2005/3. szám 1-47.o.

219. Spéder Zsolt (2001): Gyermekvállalás megváltozott munkaerő-piaci körülmények között. in: Szerepváltozások-Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről 2001. Társ. 46-63.o.
220. Stanford Jane H.-Oates Barbara R.-FloresDelfina (1995): Women's Leadership Styles: a Heuristic Analysis. *Women in Management Review*, 1995/2 pp. 9-16.
221. Statisztikai Tükör (2007): A rugalmas foglalkoztatás térnyerése az Európai Unióban. 2007. november 28. 1-3.o.
222. Statisztikai Tükör (2008): Munkahelyi képzések 2008/46 2008.április 23. 1-3.o.
223. Statisztikai Tükör (2009): A GDP területi különbségei Magyarországon, 2007 2009/99 2009. július 06. 1-3.o.
224. Strachan Glenda-Burgess John (1998): The Family Friendly Workplace. Origins, Meaning and Application at Australian Workplaces. *International Journal of Manpower*, 1998/vol. 19. Iss.4. pp. 250-265.
225. Sundin L-Bildt C-Lisspers J-Hockwalder J-Setterlind S (2006): Organisational Factors, Individual Characteristics and Social Support: What Determines The Level of Social Support? *Work*, pp. 45-55.
226. Sunil-Leichne-Melanson-Pruna-Nicolai-Story-Williams (2002): Work-Life Balance... A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage? Georgia Institute of Technology. pp. 1-21.
227. Sullivan Sherry E.-Mainiero Lisa A. (2007): The Changing Nature of Gender Roles, Alpha/Beta Careers and Work Life Issues. *Career Development International*, 2007. No.3. pp. 238-263.
228. Szabady Balázs (2003): Házasság, mobilitás-társadalmi struktúra és házasság. *Gazdaság és Társadalom*, 2003/1. szám 50-62.o.
229. Szegő Szilvia (2001): A család és a gazdasági-társadalmi újratermelés. *Ipari Szemle*, 2001/1. szám 60-62.o.
230. Székelyi Mária-Barna Ildikó (2005): Túlélőkészlet az SPSS-hez. Typotex. 450 o.
231. Szóts-Kovács Klaudia (2007): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány*, XXXVIII.évf. különszám 46-55.o.
232. Társadalombiztosítás (2008): HVG különszám 220 o.
233. Ternovszky Ferenc (2004): Az emberi természet szerepe döntéseinkben a vezetési stílus kialakításban. *Munkaügyi Szemle*, 2004. december 17-19.o.
234. Ternovszky Ferenc (2005): Munka, nők (férfiak), család I.rész. *Munkaügyi Szemle*, 2005. szeptember 15-17.o.

235. Ternovszky Ferenc (2005): Munka, nők (férfiak), család II.rész. Munkaügyi Szemle, 2005. október 21-25.o.
236. The Economist Intelligence Unit' s Quality of Life Index (2005): The World in 2005. www.economist.com/media/pdf/QUALITY_OF_LIFE.pdf letöltés 2009.02.01.
237. Tomka Béla (2000): Családfejlődés a 20. századi Magyarországon és Nyugat-Európában. Budapest Osiris. 1-149.o.
238. Tóth Olga (2007): Nőnek lenni-társadalmi nem (gender) az egyenlőtlenségek rendszerében. Magyar Tudomány, 2007/12 1590-1595.o.
239. Tóth Herta (2005): Gendered Dilemmas of the Work-Life Balance in Hungary. Women in Management Review, 2005 20. vol. pp. 361-377.
240. Tóthné Sikora Gizella (1997): Emberi tőke, emberi erőforrás, emberi tényező. Vezetéstudomány, 1997. 4. szám 28-31.o.
241. Tóthné Sikora Gizella (2000): Emberi erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó. 330 o.
242. Tóthné Sikora Gizella (2000): Motiváció, ösztönzés, javadalmazás. Munkaügyi Szemle, 2000. július-augusztus 29-33.o.
243. Trethon Ferenc (1995): A korszerű vezetés és szervezés általános elvei. Ipar-Gazdaság, 1995.január-február 27-35.o.
244. Utasi Ágnes (1997): A válás és együttélés rétegkülönbségei. Társadalmi Szemle, 1997/7. szám 56-66.o.
245. Vajda Zsuzsa-Kósa Éva (2005): Neveléslélektan. Osiris. 46-272.o.
246. Varga Csaba (2008): A globalizáció metafizológiája. www.polgariszemle.hu/app/interface.php?view=v_article&ID=256 letöltés 2009.04.15.
247. Vaskovics László (1997): Az élettársi kapcsolatok szociológiája. Társadalom és Gazdaság, 1997/2. szám 107-121.o.
248. Vaskovics László (2002): A család fejlődése Európában. Educatio, 2002/3. szám 349-364.o.
249. Van de Kaa, D.J. (1987): Europe's Second Demographic Transition. Population Bulletin, 2007 vol. 42. no.1. pp. 249-277.
250. Végh Adrienn (2002): Családpolitika és családi támogatások különböző formái Európában. Educatio, 2002/3 473-482.o.
251. Vinnicombe Susan-Singh Val (2002): Sex Role Stereotyping and Requisites of Successful Top Managers. Women in Management Review, 2002. No.3/4 pp. 120-130.

252. Vlasblom Jan Dirk-Schippers Joop J. (2004): Increase in Female Labour Force Participation in Europe: Similarities and Differences. *European Journal of Population*, 2004/4 pp. 375-392.
253. Vucskó Bernadett (2007): A kisgyermek napközbeni ellátása-Tanulmány 7 o.
254. Walling Anette (2005): Families and Work. *Labour Market Trends*, 2005. July. pp. 275-284.
255. Wayne Holliday Julie-Cordeiro L. Bryanne (2003): Who is a Good Organizational Citizen? Social Perception of Male and Female Employees Who Use Family Leave. *Sex Roles*, 2003. September No. 5/6 pp. 233-247.
256. Weinrach Jeff (2004): A „Quality of Life” Index. *Environmental Quality Management*, 2004/Summer pp. 89-93.
257. Widener Anmarie J. (2007): Family-Friendly Policy: Lessons from Europe-Part I. *Public Manager*, 2007 pp. 36-41.
258. Widener Anmarie J. (2007): Family-Friendly Policy: Lessons from Europe-Part II. *Public Manager*, 2007/2008 Winter pp. 44-50.
259. Williams Jane (2004): Job Satisfaction and Organizational Commitment. http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=244&area=All letöltés dátuma: 2009.02.26.
260. Wolfgang Zapf (2002): Modernizáció, jólét, átmenet. Németország a 20. század végén. Századvég, 1-220 o.
261. Working Time and work-life balance in European companies (2006): European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2006 pp. 1-82.
262. Where Leadership is Really Learned (2005): *Leader to Leader*, 2005.Winter pp. 57-60.
263. Zobel J. G. (2001): A helyes motiválás, mint a vállalati versenyképesség tényezője-A motiválás a vállalati kultúra és a vállalati alapértékek közötti kapcsolat. *Humánpolitika Szemle*, 2002/5. 72-76.o.

MELLÉKLET

Melléklet 1

Visszailleszkedés a munkaerőpiacra (2008-as kutatás)

1. Nem:

- Nő
- Férfi

2. Életkor:

Lakóhely: (Csak a megnevezése kell) Pl.: Budapest, Kóka, Nyírbátor, Öcsöd, stb.

3. Családi állapot:

- Házas
- Egyedülálló
- Élettársi kapcsolatban él
- Egyéb

4. Iskolai végzettség:

- 8 általános
- Szakmunkásképző
- Szakközépiskola
- Gimnázium
- Főiskola
- Egyetem
- Ph.D. fokozat

Kérem, jelölje be a legmagasabb iskolai végzettségét!

5. Milyen egyéb tanulmányokat folytatott?

- Számítógépes tanfolyam
- Nyelvi kurzus
- Szakmai továbbképzések
- Újabb diploma
- Egyéb / Kérem, fejtsse ki bővebben!

6. Gyermekek száma:

- 1
- 2
- 3
- 3-nál több

7. Hány éves korában született az első gyermeke?

- 20 éves kora előtt
- 21 és 25 éves kora között
- 26 és 30 éves kora között
- 31 és 35 éves kora között
- 36 és 40 éves kora között
- 41 év felett

8. Mennyi ideje volt alkalmazásban azon a munkahelyen, amikor az első gyermekét várta?

- 1 év vagy annál kevesebb
- 2 év
- 3 év
- 4 év
- 5 év
- 5 évnél több

9. A gyermek születése előtt milyen pozícióban és milyen területen dolgozott a munkahelyén?

10. Hogyan fogadta a munkáltatója, amikor bejelentette, hogy hamarosan szülési szabadságra, illetve gyesre megy?

- Örült és támogatta
- Nem örült és ennek hangot is adott
- Közömbös volt
- Egyéb / Kérem, fejtse ki bővebben!

11. Amikor elment szülési szabadságra, illetve gyesre, megállapodott-e a munkáltatójával, hogy mikor megy vissza dolgozni?

- Igen
- Nem

Ha igen, miben állapodtak meg?

- 1 éven belül
- 1 év múlva
- 2 év múlva
- 3 év múlva
- Egyéb / Kérem, fejtse ki bővebben!

12. Hogyan oldotta meg az Ön helyettesítését a munkáltatója?

- Átszervezéssel
- Új munkaerő felvételével
- Egyéb / Kérem, fejtse ki bővebben!

13. Tartja-e valamilyen formában a munkahelye Önnel a kapcsolatot, miután megszületett a gyermeke és Ön otthon van?

- Igen
- Nem

Ha igen, akkor hogyan?

Kapcsolattartás	Igen	Nem
E-mailen		
Meghívás rendezvényekre		
Részvétel szakmai programokon		
Személyesen		
Vállalati újság kiküldése		
Mentor kihelyezése		

Ha egyéb, akkor fejtse ki bővebben!

14. Hány éve van otthon?

- 1 évnél rövidebb ideje
- 1 éve
- 1 évnél több, de 2 évnél kevesebb
- 2 éve
- 2 évnél több, de 3 évnél kevesebb
- 3 éve
- 3 évnél több

15. Mikor szeretne visszaállni a munkaerőpiacra?

- A gyermek 1 éves kora előtt
- A gyermek 1 éves kora után
- A gyermek 2 éves kora után
- A gyermek 3 éves kora után
- Egyéb / Kérem, fejtse ki bővebben!

16. Ön hány évet tart ideálisnak, hogy egy anyuka otthon maradjon a gyermekével? Miért ennyit?

- 1 évnél kevesebbet
- 1 évet
- 2 évet
- 3 évet
- 3 évnél többet

17. Az első gyermek után visszament dolgozni?

- Igen
- Nem

Ha nem, miért?

Okok	Igen	Nem
Újabb terhesség		
Munkahely megszűnése		
Betegápolás		
Tanulás		
Pozíció megszűnése		

Ha egyéb, akkor kérem, fejtse ki bővebben!

18. Visszamegy-e a korábbi munkahelyére dolgozni?

- Igen
- Nem
- Még nem tudom

Ha igen, segítenek-e Önnek a munkahelyén, hogy a gyermekkel kapcsolatos teendőit össze tudja hangolni a munkájával?

- Igen
- Nem

Ha igen, hogyan?

Segítségnyújtás	Igen	Nem
Rugalmas munkaidővel		
Táv munkával		
Részmunkaidővel		
Gyermekfelügyelet segítése		

Ha egyéb, akkor fejtse ki bővebben!

Ha nem megy vissza a korábbi munkahelyére, annak mi az oka?

Okok	Igen	Nem
Újabb terhesség		
Munkahely megszűnése		
Lakóhelyváltozás		
Új munkalehetőség		
Pozíció megszűnése		

Ha egyéb, akkor fejtse ki bővebben!

19. Ha nem megy vissza a korábbi munkahelyére, akkor mióta keres állást?

- Azonnal találtam
- Fél éve, vagy kevesebb, mint fél éve keresek
- Több mint egy fél éve, de kevesebb, mint egy éve keresek
- Egy éve keresek

- Több mint egy éve keresek
 Nem keresek munkát
 Ha egyéb, akkor fejtse ki bővebben!

20. Hogyan próbál állást találni?

Munkahelykeresés csatornái	Igen	Nem
Hirdetés útján		
Ismerős segítségével		
Fejvadász céggel		
Munkaügyi központban		

Ha egyéb, akkor fejtse ki bővebben!

21. Milyen szempontok szerint választana magának munkahelyet? Kérem, jelölje be, hogy az alábbi szempontok mennyire fontosak Önnek a munkahely megválasztásánál!

Szempontok	Elsődleges szempont	Közepesen fontos	Nem számít
Fizetés mértéke			
Egyéb juttatások/ céges autó, laptop, stb./			
Kínált pozíció			
Munkahely megközelíthetősége			
Munkahelyi környezet			
A munkahely által kínált képzései lehetőségek			
Karrier-lehetőségek			
Rugalmas munkaidő			
Atipikus foglalkoztatás lehetősége/ távmunka, részmunkaidő/			
Munkahelyi légkör			
Munkahely műszaki felszereltsége			
Túlórák mennyisége			
Munkahely által megkövetelt utazások mértéke			
Munkahely hírneve			
Főnök személye			
Biztos, stabil munkahely			
A munka mellett legyen lehetőség a saját képességeinek a fejlesztésre is			
A munka mellett legyen lehetőség a családi teendőinek az elvégzésére is.			
Az elvégzendő munka minősége /mennyire érdekes, változatos, stb./			
Az elvégzendő munka mennyisége			
Gyermekfelügyelet biztosítása /vállalati óvoda, vállalati családi napközi/			

22. Ha Önt behívnák egy állásinterjúra, hogyan válaszolna a következő kérdésekre? Azonnal tudna-e munkába állni?

- Igen
- Nem

Naprakésznek érzi-e a szakmai tudását?

- Igen
- Nem

Képezte-e magát, amíg otthon volt?

- Igen
- Nem

Vállalna-e túlórárt?

- Igen
- Nem
- Csak előre megbeszélte

Vállalna-e utazással járó munkát?

- Igen
- Nem
- Csak előre megbeszélte

Részt tud-e venni a cég tréningjein, képzésein esetleg hétfégi programjain?

- Igen
- Nem
- Csak előre megbeszélte

Meg tudja-e oldani a gyermeke betegsége esetén a felügyeletet?

- Igen
- Nem
- Csak előre megbeszélte

23. Amíg otthon volt a gyermekével tett-e valamit azért, hogy könnyebben tudjon visszaállni a munkába?

- Igen
- Nem

Ha igen, hogyan?

A munkába történő visszailleszkedés elősegítése	Igen	Nem
Szakmai képzéseken részvétel		
Személyiségi tréningen részvétel		
Nyelvtanfolyamon részvétel		

Ha egyéb, akkor fejtse ki bővebben!

24. Mi a véleménye a gyerekek mellett a munkavégzésről?

- Egyetértek velem és támogatom
- Részben értek velem egyet
- Nem értek velem egyet és nem is támogatom

25. Ha lett volna lehetősége, visszament volna korábban dolgozni, mint ahogyan azt a gyermek születésekor tervezte?

- Igen
- Nem

Ha nem, miért?

26. Ön szerint milyen nehézségekkel kell szembenéznie a gyerekekről munkába visszatérő anyukáknak és apukáknak?

27. Kérem, rangsorolja a következő szempontokat, hogy Ön szerint az alábbi szempontok, mennyire befolyásolják, hogy megkapjon egy állást! A legfontosabbat 1-sel jelölje és így tovább, egészen 9-ig a legkevésbé fontosnak tekinthető szempontig! Pl. Szakmai tudás 1., Pontosság 2., Lojalitás 3., Életkor 4., Gyermek 5., stb. egészen 9-ig

Szempontok	Rangsor
Szakmai tudás	
Nyelvtudás	
Életkor	
Terhelhetőség	
Pontosság	
Gyermekek	
Csapatmunkára való készség	
Lojalitás	
Kapcsolat	

28. Ön szerint mit tudnak tenni a cégek annak érdekében, hogy a kisgyermekes anyukák és esetleg apukák könnyebben visszailleszkedjenek a munka világába?

29. Ön szerint hátrányt jelent-e a munkaerőpiacon, hogy gyermeke van?

- Igen
- Nem

Köszönöm a válaszokat!

Melléklet 2

Kérdőív a vállalatok családbarát gyakorlatáról (2008-2009-es kutatás)

1 a). Kitöltő beosztása:

- Beosztott Alsó szintű vezető Közép szintű vezető Felső vezető

2. A szervezet telephelye:

- Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád megye)
 Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász- Nagykun-Szolnok, Szabolcs- Szatmár- Bereg megye)
 Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés, Csongrád megye)
 Közép-Magyarország (Pest megye, Budapest)
 Közép-Dunántúl (Komárom-Esztergom, Fejér, Veszprém megye)
 Nyugat-Dunántúl (Győr- Moson- Sopron, Vas, Zala megye)
 Dél-Dunántúl (Baranya, Tolna, Somogy megye)

3. Szervezet tevékenysége:

- Mezőgazdaság és erdőgazdálkodás
 Bányászat
 Feldolgozóipar
 Villamos energia-, gáz-, gőz-, vízellátás
 Építőipar
 Kereskedelem, javítás
 Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
 Szállítás, raktározás, posta, távközlés
 Pénzügyi tevékenység
 Ingatlan-ügyletek, gazdasági szolgáltatás
 Közigazgatás, védelem, kötelező, stb.
 Oktatás
 Egészségügyi, szociális ellátás
 Egyéb

Kérem, ha egyéb nevezze meg!

4. A szervezet vállalkozási formája:

- Egyéni vállalkozás
 Közkereseti társaság
 Betéti társaság
 Egyesülés
 Közös vállalat
 Korlátolt felelősségű társaság
 Részvénytársaság
 Polgári jog szerint működő társaság (pl. közhasznú)
 Szövetkezetek
 Költségvetési szervezet
 Non-profit szervezet
 Egyéb szervezet

Kérem, ha egyéb nevezze meg!

5. A szervezet mérete:

- 1 fő (Egyéni vállalkozás)
 2-8 fő (Mikrovállalkozás)
 9-49 fő (Kisvállalkozás)
 50-249 fő (Középvállalkozás)
 250 fő felett (Nagyvállalkozás)

6. Szervezeti környezet

Az alábbi állítások közül melyek jellemzőek az Önök szervezetére? Kérem, minden állításnál csak egy választ jelöljön meg!

Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző
Mindennél többet jelent nekünk a szervezet jó hírneve.	1	2	3	4	5
Mindennél többet jelent nekünk a szervezet növekedése.	1	2	3	4	5
Mindennél többet jelent nekünk a dolgozóink megelégedettsége.	1	2	3	4	5
Mindennél többet jelent nekünk a tulajdonosok megelégedettsége.	1	2	3	4	5
Stabil piaci környezetben működünk.	1	2	3	4	5
Szervezetünk piacvezetőnek számít.	1	2	3	4	5
Szervezetünk versenyelőnyét a munkatársak képzettsége és tudása adja.	1	2	3	4	5
Szervezetünk tevékenysége speciális tudást követel meg az alkalmazottaktól.	1	2	3	4	5
Sok a versenytársunk a piacon, igen éles verseny van.	1	2	3	4	5
A piacon bekövetkező bármilyen apró változás hatással van a szervezetünk teljesítményére.	1	2	3	4	5
Tevékenységünk miatt csak nehezen tudjuk pótolni az elvesztett munkaerőt.	1	2	3	4	5
Rendszeresen munkaerőhiányban	1	2	3	4	5

szenvedünk.					
Ahhoz, hogy versenyben maradjunk a piacon, a maximumot várjuk el a dolgozóinktól.	1	2	3	4	5
Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző

7. Szervezeti jellemzők

7. a) Szervezeti kultúra

Kérem, jelölje be, hogy mi jellemző az Önök szervezetére! Minden állításra csak egy választ adjon!

Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző
Az Önök szervezeténél viszonylag kevés szabállyal és bürokráciával dolgoznak, engedik, hogy a dolgozók saját belátásuk alapján oldják meg a feladatokat.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezetében a szervezeti hierarchia nagyon fontos.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél jellemzően csapatmunkában dolgoznak az alkalmazottak.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a főnökség kikéri a dolgozók véleményét olyan kérdésekben, amely munkavégzésüket és a munkakörülményeiket érinti.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezetében a dolgozók büszkék arra, hogy Önöknél dolgozhatnak.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a munkatársak között nemcsak munkatársi viszony, de baráti kapcsolat is van, így mindig számíthatnak egymásra a munkahelyen.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél	1	2	3	4	5

a javadalmazási rendszer kimondottan csak a dolgozói teljesítményhez kötött, nem vesznek figyelembe egyéb tényezőket.					
Az Önök szervezeténél rendszeresen ellenőrzik a dolgozók teljesítményét, és az esetleges hiányosságokat a dolgozók a főnökséggel együtt beszélnek meg	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a dolgozók a munkával kapcsolatos problémáival megkereshetik a főnökséget, akik a probléma kezelését és megoldását is figyelemmel kísérik.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a dolgozók magánügyben is megkereshetik a főnökséget, akik a probléma kezelését és megoldását is figyelemmel kísérik.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél, ha dolgozó hibát vét, akkor azt a hibát a körülményektől függetlenül súlyosságuk mértékben büntetik.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a munkavégzéssel és a munkavégzés körülményeivel kapcsolatos dolgozói ötleteket és javaslatokat szívesen fogadják.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a dolgozók kibontakoztathatják a tehetségüket a vállalati céloknak megfelelő mértékben.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél külön jutalmaznak a dolgozók lojalitását.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél	1	2	3	4	5

időben tájékoztatják a dolgozókat a szervezettel kapcsolatos hírekről és eseményekről.					
Az Önök szervezeténél nemcsak a dolgozókat, de a dolgozók családi hátterét is jól ismerik.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél bármilyen probléma esetén a hivatalos utat mindig végig kell járnia az alkalmazottaknak.	1	2	3	4	5
Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző

7. b) Munkaszervezés a szervezetben

Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző
Az Önök szervezeténél a munkaköri leírások részletesen tartalmazzák a munkavállalói feladatokat.	1	2	3	4	5
Rendszeresen mérik a dolgozói teljesítményeket.	1	2	3	4	5
Rendszeresen mérik a hibákat.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a dolgozók ellenőrzése folyamatosan történik.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a teljes munkafolyamatok leszabályozottak.	1	2	3	4	5
Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző

7. c) Dolgozói autonómia

Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van a munkaidő kezdésének	1	2	3	4	5

és zárásának rugalmas megválasztására.					
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van a hagyományostól eltérő munkaidő beosztásban dolgozni (részmunkaidő, távmunka, stb.).	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van arra, hogy a határidő betartásával a munkát saját maguk igénye szerint szervezzék meg és teljesítsék.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van arra, hogy javaslatokat tegyenek a munkafolyamatok szervezésére és a munkakörülmények javítására a vezetőségnek.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a dolgozóknak lehetőségük van arra, hogy a szabadságukat rendkívüli események esetén bármikor kivehessék.	1	2	3	4	5
Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző

8. Értékek a szervezetben

Kérem, rangsorolja az alábbi értékeket aszerint, hogy mi a fontos az Önök szervezetében! A legfontosabb az 1-es számot kapja, az ezután következő a 2-est, és így tovább 8-ig, azaz a legkevésbé fontos a 8-t.

- Vevői elégedettség
- Vállalati megítélés
- Dolgozói elégedettség
- Jó teljesítménymutatók
- Ellenőrizhetőség
- Elkötelezett dolgozók
- Csapatszellem
- Eredményesség

9. Munkavállalók a szervezetben

9. a) A munkaerő felvételénél mely szempontokat tartják Önök szervezeténél fontosnak? Kérem, értékelje az alábbi jellemzőket fontosságuk alapján!

Jellemzők	Egyáltalán nem fontos	Nem fontos	Közömbös	Fontos	Nagyon fontos
Iskolai végzettség	1	2	3	4	5
Szakmai tapasztalat	1	2	3	4	5
Speciális szakmai ismeret	1	2	3	4	5
Megjelenés	1	2	3	4	5
Nyelvtudás	1	2	3	4	5
Életkor	1	2	3	4	5
Családi állapot	1	2	3	4	5
Gyermekek száma	1	2	3	4	5
Gyermekek életkora	1	2	3	4	5
Mobilitás	1	2	3	4	5
Túlóravállalás	1	2	3	4	5
Lakóhely	1	2	3	4	5
Korábbi folyamatos munkaviszony	1	2	3	4	5
Terhelhetőség	1	2	3	4	5
Fizetési igény	1	2	3	4	5
Hobbik	1	2	3	4	5
Jellemzők	Egyáltalán nem fontos	Nem fontos	Közömbös	Fontos	Nagyon fontos

9. b) A dolgozók hány százalékának van családja az Önök szervezeténél?

- Kevesebb, mint 20%
 20% vagy annál több, de kevesebb, mint 40%
 40% vagy annál több, de kevesebb, mint 60%
 60% vagy annál több, de kevesebb, mint 80%
 80% vagy annál több, de kevesebb, mint 100%
 100%
 Nincs ilyen nyilvántartásunk

9. c) Kérem, értékelje a következő állításokat aszerint, hogy milyen mértékben ért, vagy nem ért vele egyet!

Sztereotípiák	Egyáltalán nem ért egyet	Nem ért egyet	Részben ért egyet	Egyetért	Teljesen egyetért
A családos munkavállalók kevesebb túlórát hajlandóak vállalni, mint a nem gyermekees alkalmazottak.	1	2	3	4	5
A családos munkavállalók hiányzásának okai leginkább a családi kötelezettségekhez köthetők.	1	2	3	4	5

A családos munkavállalók kevésbé hajlandóak utazással járó munkákat.	1	2	3	4	5
A családos munkavállalók ritkábban tudnak részt venni a cég által szervezett munkaidőn kívüli rendezvényeken.	1	2	3	4	5
A családos munkavállalók többet hiányoznak, mint a nem gyermekes alkalmazottak.	1	2	3	4	5
A családos munkavállalók az otthon szerzett tapasztalatokat be tudják építeni a munkavégzésük során.	1	2	3	4	5
A családos munkavállalók nagyobb kompromisszumokra hajlandóak egy munkavállalás esetén, mint egy nem családos munkavállaló (kevesebb fizetés, alacsonyabb karrier).	1	2	3	4	5
A családos munkavállalók kevésbé megbízhatóak a munkájuk során a határidők betartását illetően, mint a nem gyermekes alkalmazottak.	1	2	3	4	5
A családos munkavállalók csak munkaidőben kell, hogy a cég rendelkezésére álljanak.	1	2	3	4	5
A családos munkavállalók kevésbé tudnak odafigyelni a munkájukra, miután otthon is további feladatokat kell ellátniuk.	1	2	3	4	5
A családos munkavállalókat az anyagi ösztönzőkkel jobban lehet motiválni, mint a nem családos	1	2	3	4	5

munkavállalókat.					
A családos munkavállalók általában hosszabb ideig maradnak a cégnél, mint a családdal nem rendelkező alkalmazottak.	1	2	3	4	5
A családos munkavállalók határozottan kiállnak az érdekeikért a munka és család összehangolását érintő kérdésekben.	1	2	3	4	5
A családos munkavállalók könnyen irányíthatóak.	1	2	3	4	5
A családos munkavállalók kisebb arányban vesznek részt a cég által szervezett képzéseken, mint a nem családos munkavállalók.	1	2	3	4	5
Sztereotípiák	Egyáltalán nem ért egyet	Nem ért egyet	Részben ért egyet	Egyetért	Teljesen egyetért

9. d) A családos vezetők

Kérem, jelölje be az állításhoz az Önök szervezetére jellemző megfelelő választ! Egy állításhoz egy válasz tartozik.

Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző
A felső vezetők között van családos.	1	2	3	4	5
A felső vezetők között több családos van, mint egyedülálló.	1	2	3	4	5
A családos felső vezetők között több a férfi, mint a nő.	1	2	3	4	5
A középvezetők között van családos.	1	2	3	4	5
A középvezetők között több családos van, mint egyedülálló.	1	2	3	4	5
A családos középvezetők között több a férfi, mint a nő.	1	2	3	4	5
Az alsó szintű vezetők között van családos.	1	2	3	4	5
Az alsó szintű vezetők	1	2	3	4	5

között több van családos, mint egyedülálló.					
A családos alsó szintű vezetők között több a férfi, mint a nő.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a vezetőknek igen kevés idejük jut a családjukra és a magánéletükre.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a vezetőknek igen kevés idejük jut saját képességeik fejlesztésére.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a vezetők igen elfoglaltak, így igazán csak az anyagi jellegű családbarát lehetőségeket tudják kihasználni.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a vezetők igen elfoglaltak, így a munkaidővel kapcsolatos családbarát intézkedések rájuk nem igen vonatkoznak.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél az alkalmazottak könnyebben beszélnek meg a nem munkával kapcsolatos problémáikat a női főnökeikkel, mint a férfiakkal.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél az alkalmazottak könnyebben beszélnek meg a nem munkával kapcsolatos problémáikat a családos, mint az egyedülálló vezetőkkel.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a főnöknek mindig van idejük az alkalmazottaikra.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a családos főnökök családtagjai is részt szoktak venni a vállalati rendezvényeken.	1	2	3	4	5

Az Önök szervezeténél a családos főnökök családtagjait nem ismerik az alkalmazottak.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezeténél a főnökség elkötelezett a család és a munka összehangolása iránt, mert: 1. Nekik is van családjuk. 2. A kérdés megoldása segíti a munkavállalókat a munkájuk hatékonyabb ellátásában.	1 1	2 2	3 3	4 4	5 5
Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző

10 Családbarát eszközök

10. a) Családbarát eszközök megjelenése és jogosultsága a szervezetben

Kérem, jelölje be az állításhoz az Önök szervezetére jellemző megfelelő választ! Egy állításhoz egy válasz tartozik.

Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának kérdése érinti valamennyi szervezeti szinten dolgozó munkavállalót.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának kérdése kimondottan a nőket érintő problémaként jelenik meg.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések mindenkire érvényesek.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedéseket csak a vezetőség kezdeményezheti.	1	2	3	4	5

Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedésekre az alkalmazottak tehetnek javaslatokat.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések és juttatások szerződésben rögzítettek.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések tartalma pozíciók szerint változik.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések tartalma a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolását segítő juttatások értéke pozíciók szerint változik.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezetében a munka és család összehangolásának elősegítését célzó juttatások értéke a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik.	1	2	3	4	5
Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző

10. b) Néhány családbarát foglalkoztatási eszköz (a felosztás a Szociális Minisztérium Családbarát Munkahely pályázata alapján történt)

Munkaidő modellek és beosztások

Milyen munkaidő beosztások és munkaidő modellek léteznek az Önök szervezeténél a teljes munkaidejű foglalkoztatás mellett? Többet is bejelölhet.

- Rugalmas munkaidő
 Részmunkaidő

- Távmunka
 - Munkakörmegosztás
 - Szezonális munka
 - Munkaerőbérlés
 - Projektmunka
 - Egyéb munkaidőmodellek
 - Nincs semmilyen munkaidő beosztás és modell a teljes munkaidejű foglalkoztatás mellett.
- Kérem, ha egyéb nevezze meg!

Mi jellemző Önöknél a különböző munkaidő modellekre? Kérem, minden állításnál csak egy választ jelöljön be!

Jellemzők	Egyáltalán nem igaz	Többnyire nem igaz	Igaz is, és nem is	Nagyjából igaz	Teljesen igaz
A különböző munkaidő modellek tevékenység-függőek a szervezetnél.	1	2	3	4	5
A különböző munkaidő modellek csak a munkáltató kezdeményezésére lehetségesek a szervezetnél.	1	2	3	4	5
Lehetőség van az egyes munkaidő modellek közötti átjárhatóságra.	1	2	3	4	5
A nem teljes idejű foglalkoztatottaknak a cégen belüli szakmai előmenetele ugyanúgy biztosított, mint a teljes idejű foglalkoztatottak esetében.	1	2	3	4	5
A különböző munkaidő modellek alkalmazása több energiát és szervezést igényel a szervezetüktől.	1	2	3	4	5
A nem teljes idejű foglalkoztatottaknak a fizetési előmenetele ugyanúgy biztosított, mint a teljes idejű foglalkoztatottak esetében.	1	2	3	4	5
Jellemzők	Egyáltalán nem igaz	Többnyire nem igaz	Igaz is, és nem is	Nagyjából igaz	Teljesen igaz

Képzés

Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző
Az Önök szervezeténél	1	2	3	4	5

a dolgozók rendelkeznek olyan szakmai speciális tudással, amelyet csak az Önök szervezeténél használnak.					
Az Önök szervezetében a dolgozók könnyen elsajátítható ismeretekkel rendelkeznek.	1	2	3	4	5
Az Önök szervezete rendszeresen áldoz a dolgozók ismereteinek szinten tartására.	1	2	3	4	5
Szerveznek saját képzéseket a dolgozók részére.	1	2	3	4	5
Támogatják anyagilag a dolgozók képzését.	1	2	3	4	5
A képzéseket csak munkaidőben szervezik.	1	2	3	4	5
Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző

Kisgyermekes nők visszailleszkedésnek elősegítése

Van-e Önöknél gyermekgondozási szabadságon lévő munkatárs?

- Igen Nem

Ha igen, tartják-e valamilyen módon vele a kapcsolatot?

Kapcsolattartás	Igen	Nem
E-mailen		
Meghívás rendezvényekre		
Részvétel szakmai programokon		
Személyesen		
Vállalati újság kiküldése		
Mentor kihelyezése		
Egyéb		

Ha egyéb kérem, nevezze meg!

Hogyan oldották meg a gyermekgondozási szabadságon lévő munkatárs helyettesítését?

- Átszervezéssel
 Új munkaerő felvételével
 Egyéb / Kérem, fejtsék ki bővebben!

Visszatérnek-e Önökhöz a gyermekgondozási szabadságon lévők?

- Mindig Gyakran Ritkán Soha Nincs ilyen információnk

Tudnak-e biztosítani a gyermekek gondozását (óvoda, bölcsőde) elhelyezését biztosító intézményt?

- Igen Nem

Munkahelyi rendezvények

Tartanak-e családi rendezvényeket a szervezetnél? Igen Nem**Ha igen, milyen célból? Többet is megjelölhetnek.** Születésnap Névnap Vallási ünnepek Sportnapok Kirándulások Szakmai nap Évfordulók Egyéb

Ha egyéb, kérem nevezzék meg!

A szabadságok kiadásánál figyelembe veszik a családi munkavállalók igényeit? Mindig Gyakran Ritkán Soha Nincs ilyen információk**Munkavállalói juttatások****Mi a jellemző Önöknél a különböző munkavállalói juttatásokra? Kérem, minden állításnál csak egy választ jelöljön be!**

Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző
A nem pénzbeli munkáltatói juttatások gyakoribbak a szervezetnél.	1	2	3	4	5
A munkavállalói juttatás mértéke mindenki számára azonos.	1	2	3	4	5
A munkavállalói juttatások pozíciók szerint változnak.	1	2	3	4	5
A munkavállalói juttatások mindenki számára biztosítottak.	1	2	3	4	5
Jellemzők	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Nagyjából jellemző	Teljesen jellemző

10. c) Kérem, jelölje be, hogy pozíciók szerint milyen családbarát eszközökre jogosultak a dolgozók! Több lehetőséget is bejelölhet.**Felső vezetők** Különböző munkaidő modellek Képzések Gyermekgondozási intézmény Munkahelyi rendezvényeken részvétel Munkavállalói juttatások ezen belül: Üdülési csekk Étkezési hozzájárulás Autó Laptop Mobiltelefon Egészségbiztosítás Magánnyugdíj-pénztár Üdülési lehetőség Iskolakezdési támogatás Könyv, színházbérlet Utazási támogatás Ingyenes orvosi vizsgálat Egyéb**Középvezetők** Különböző munkaidő modellek Képzések Gyermekgondozási intézmény Munkahelyi rendezvényeken részvétel Munkavállalói juttatások ezen belül:

Üdülési csekk Étkezési hozzájárulás Autó Laptop Mobiltelefon Egészségbiztosítás Magánnyugdíj-pénztár Üdülési lehetőség Iskolakezdési támogatás Könyv, színházbérlet Utazási támogatás Ingyenes orvosi vizsgálat Egyéb

Alsó szintű vezetők

Különböző munkaidő modellek Képzések Gyermekgondozási intézmény Munkahelyi rendezvényeken részvétel
 Munkavállalói juttatások ezen belül:

Üdülési csekk Étkezési hozzájárulás Autó Laptop Mobiltelefon Egészségbiztosítás Magánnyugdíj-pénztár Üdülési lehetőség Iskolakezdési támogatás Könyv, színházbérlet Utazási támogatás Ingyenes orvosi vizsgálat Egyéb

Alkalmazottak

Különböző munkaidő modellek Képzések Gyermekgondozási intézmény Munkahelyi rendezvényeken részvétel
 Munkavállalói juttatások ezen belül:

Üdülési csekk Étkezési hozzájárulás Autó Laptop Mobiltelefon Egészségbiztosítás Magánnyugdíj-pénztár Üdülési lehetőség Iskolakezdési támogatás Könyv, színházbérlet Utazási támogatás Ingyenes orvosi vizsgálat Egyéb

11.) A szervezeti családbarát szemlélet értékelése

11. a) Fluktuáció

Az elmúlt 1 évben hányan mentek el a szervezettől:

- A dolgozók több, mint 10%-a
- A dolgozók 10%-a
- A dolgozók kevesebb, mint 10-a, de több, mint 5 %-a
- A dolgozók 5%-a
- A dolgozók kevesebb, mint 5%-a, de több, mint 1%-a
- A dolgozók 1%-a
- A dolgozók kevesebb, mint 1%-a
- Nem hagyta el a szervezetet senki
- Nincs ilyen információnk

Vizsgálták-e a fluktuáció okait?

Igen Nem

Ha igen, kérem, nevezzen meg néhány okot!

Átlagosan hány évig dolgoznak Önöknél a munkatársak?

- Kevesebb, mint 1 év
- 1 év, vagy, annál több, de kevesebb, mint 5 év
- 5 év, vagy annál több, de kevesebb, mint 10 év
- 10 év, vagy annál több, de kevesebb, mint 15 év
- 15 év, vagy annál több

Jutalmazták-e a munkavállalók lojalitását?

Mindig Gyakran Ritkán Soha Nincs ilyen információnk

11. b) Betanítási költség

Vizsgálták-e az elmúlt 1 évben az új munkatársak betanítási költségét?

Igen Nem

Ha igen, mekkora volt ez a költség?

Nagyon magas Magas Közepes Alacsony Nagyon alacsony

Átlagosan mennyi időbe kerül Önöknél egy munkatárs betanítása?

1 hét 2hét 3 hét 4 hét Több, mint 4 hét

11. c) Hiányzások

Milyen a hiányzások száma Önöknél?

Nagyon magas Magas Közepes Alacsony Nagyon alacsony

Ellenőrzik a hiányzások okait?

Mindig Gyakran Ritkán Soha Nincs ilyen információk

Ha igen, kérem, nevezzenek meg néhány okot!

Tolerálják a családi teendők miatti hiányzásokat?

Mindig Gyakran Ritkán Soha Nincs ilyen információk

11. d) Teljesítménymérés

Vizsgálják-e a dolgozók teljesítményét?

Mindig Gyakran Ritkán Soha Nincs ilyen információk

Ha egy dolgozó elmarad az elvárt szinttől büntetik-e?

Mindig Gyakran Ritkán Soha Nincs ilyen információk

Vizsgálják-e az elmaradás okait?

Mindig Gyakran Ritkán Soha Nincs ilyen információk

11. e) Értékelés

Ön szerint segítenek-e az Önök szervezeténél munkavállalóknak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal?

Igen Nem

Ön szerint, szükséges- erre a kérdésre figyelmet fordítani az Önök szervezeténél?

Igen Nem

Ha igen miért?

Hajlandóak a kérdésre akár anyagilag is áldozni?

Igen Nem

Ha igen, mekkora összeget?

_____ ezer Ft/év

Ez átlagosan hány %-kal emeli meg az egy munkavállalóra jutó éves költségeiket?

Ön szerint, a szervezetükben kik tudják legkevésbé összehangolni a munkájukat a családjukkal?

Beosztottak Alsó szintű vezetők Közép szintű vezetők Felső vezetők

Miért ők?

Köszönjük a válaszokat!

Melléklet 3

56. táblázat: Binomiális logisztikus regresszió a munka és család összeegyeztetésben történő segítség és a szervezeti méret között

Függő (nominális) változó	Független (kategorikus) változó
Segítenek-e az Önök szervezeténél a munkavállalóknak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal?	Szervezet mérete

Kiinduló állapot

Iteráció történet		
Iteráció	-2 Log likelihood	Koefficiens
		Konstans
1	794,169	,810
2	793,837	,859
3	793,837	,859

Elemzés eredménye (Enter módszerrel)

Step	Khi-négyzet	df	Szign.
Step	37,413	3	,000
Block	37,413	3	,000
Model	37,413	3	,000

-2 Log likelihood	Cox & Snell R négyzet	Nagelkerke R négyzet
756,424	,056	,079

		Ön szerint segítenek-e az Önök szervezeténél a munkavállalóknak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal?		
		Nem	Igen	
Ön szerint segítenek-e az Önök szervezeténél a munkavállalóknak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal?	Nem	0	194	,0
	Igen	0	458	100,0
Teljes százalék				70,2

	B	S.E.	Wald	df	Szign.	Exp (B)
Szervezet mérete			33,447	4	,000	
Szervezet mérete (1) Mikroállalkozás	1,691	0,313	29,151	1	,000	5,427

Szervezet mérete (2) Kisvállalkozás	0,728	0,226	10,373	1	,001	2,072
Szervezet mérete (3) Középvállalkozás	0,750	0,223	11,308	1	,001	2,117
Konstans	0,226	0,147	2,348	1	,125	1,253

Forrás: saját tábla

Az outpout alapján megállapítható, hogy $-2LL(0) = D_0 = 793,837$, a független kategorikus változó hatására csökkent 756,424-re, azaz a független változó bevonásával az illeszkedés javult, avagy nem pontosan meghatározva: a modell magyarázó ereje $R_L^2 = (793,837 - 756,424) / 793,837 = 0,047$, azaz 4,7%, ami igen alacsony. A találatmátrix értéke 70,2%. A khi-négyszet próba alapján a modell szignifikáns volt. Az utolsó táblázatból kitűnik, hogy a független változó globális hatása szignifikáns ($p < 0,05$) volt, azaz a vállalati méretnek szignifikáns befolyása van a függő változóra.

57. táblázat: Khi-négyszet és Wald-statisztika: a családbarát kérdésre vonatkozó anyagi hajlandóság magyarázatának vizsgálata a szervezeti méret alapján

Független (kategorikus) változó	Függő (nominális) változó
Szervezet mérete	Szervezetünk hajlandó akár anyagilag is áldozni a családbarát kérdésre.

	Khi-négyszet	df	Szign.
Step	1,538	3	,673
Block	1,538	3	,673
Model	1,538	3	,673

	B	S.E.	Wald	df	Szign.	Exp (B)
Szervezet mérete			1,550	3	,671	
Szervezet mérete (1) Mikrovállalkozás	0,116	0,322	0,129	1	,720	1,122
Szervezet mérete (2) Kisvállalkozás	0,138	0,291	0,225	1	,636	1,148
Szervezet mérete (3) Középvállalkozás	0,342	0,281	1,476	1	,224	1,407
Konstans	-1,631	0,207	62,261	1	,000	0,196

Forrás: saját táblázatok

Melléklet 4

58. táblázat: Faktoranalízis során a kommunalitás a vállalati kultúra esetében

Az Önök szervezeténél a dolgozók, a munkával kapcsolatos problémával megkereshetik a főnökséget, akik a probléma kezelését és megoldását is figyelemmel kísérik.	,671
Az Önök szervezeténél a dolgozók kibontakoztathatják a tehetségüket a vállalati céloknak megfelelő mértékben.	,613
Az Önök szervezeténél a főnökség kikéri a dolgozók véleményét olyan kérdésekben, amely munkavégzésüket és a munkakörülményeiket érintik.	,599
Az Önök szervezetében a szervezeti hierarchia nagyon fontos.	,585
Az Önök szervezeténél a munkavégzéssel és a munkavégzés körülményeivel kapcsolatos dolgozói ötleteket és javaslatokat szívesen fogadják.	,584
Az Önök szervezeténél a dolgozók magánügyben is megkereshetik a főnökséget, akik a probléma kezelését és megoldását is figyelemmel kísérik.	,584
Az Önök szervezeténél bármilyen probléma esetén a hivatalos utat mindig végig kell járniuk az alkalmazottaknak.	,540
Az Önök szervezeténél nemcsak a dolgozókat, de a dolgozók családi hátterét is jól ismerik.	,531
Az Önök szervezeténél rendszeresen ellenőrzik a dolgozók teljesítményét, és az esetleges hiányosságokat a dolgozók a főnökséggel együtt beszélnek meg.	,505
Az Önök szervezeténél időben tájékoztatják a dolgozókat a szervezettel kapcsolatos hírekről és eseményekről.	,494
Az Önök szervezetében a dolgozók büszkék arra, hogy Önöknél dolgozhatnak.	,468
Az Önök szervezeténél a munkatársak között nemcsak munkatársi viszony, de baráti kapcsolat is van, így mindig számíthatnak egymásra a munkahelyen.	,399
Az Önök szervezeténél külön jutalmazták a dolgozói lojalitást.	,328
Az Önök szervezeténél viszonylag kevés szabállyal és bürokráciával dolgoznak, engedik, hogy a dolgozók saját belátásuk alapján oldják meg a feladatokat.	,291
Az Önök szervezeténél, ha a dolgozó hibát vét, akkor azt a hibát a körülményektől függetlenül súlyosságuk mértékében büntetik.	,287
Az Önök szervezetében jellemzően csapatmunkában dolgoznak az alkalmazottak.	,177
Az Önök szervezeténél a javadalmazási rendszer kimondottan csak a dolgozói teljesítményhez kötött, nem vesznek figyelembe egyéb tényezőket.	,143

Forrás: saját táblázat

59. táblázat: Klaszterközéppontok koordinátái a humánerőforrás-orientáció és a szabály-orientáció faktorok alapján

	Klaszterek			
	1	2	3	4
Humánerőforrás-orientáció	-,78905	,66334	-1,20394	,58239
Szabály-orientáció	1,12424	,51466	-,56656	-1,02927

Forrás: saját táblázat

Melléklet 5

60. táblázat: Végso klaszterközéppontok a különböző munkaidő modellekkel és beosztásokkal kapcsolatos gyakorlat esetében a különböző méretű hazai szervezeteket vizsgálva

Kijelentések	Klaszter		
	1	2	3
A különböző munkaidő modellek tevékenység függőek a szervezetnél.	4	4	2
A különböző munkaidő modellek csak a munkáltató kezdeményezésére lehetségesek a szervezetnél.	4	3	3
Lehetőség van az egyes munkaidő modellek közötti átjárhatóságra.	3	4	2
A nem teljes idejű foglalkoztatottaknak a cégen belüli szakmai előmenetele ugyanúgy biztosított, mint a teljes idejű foglalkoztatottaknak.	2	4	3
A különböző munkaidő modellek alkalmazása több energiát és szervezést igényel a szervezetüktől.	3	3	3
A nem teljes idejű foglalkoztatottaknak a fizetési előmenetele ugyanúgy biztosított, mint a teljes idejű foglalkoztatottak esetében.	2	4	3

Forrás: saját táblázat

61. táblázat: Végleges klaszterközéppontok a képzési gyakorlattal kapcsolatban a különböző méretű hazai szervezeteket vizsgálva

Kijelentések	1	2
Az Önök szervezete rendszeresen áldoz a dolgozók ismereteinek szinten tartására.	3	4
Az Önök szervezete szervez saját képzéseket a dolgozóik részére.	2	4
Az Önök szervezete támogatja anyagilag a dolgozóik képzését.	2	4
A képzéseket csak munkaidőben szervezik.	2	3

Forrás: saját táblázat

62. táblázat: Végleges klaszterközéppontok a munkavállalói juttatás gyakorlata alapján a különböző méretű hazai szervezeteket vizsgálva

	Klaszterek		
	1	2	3
A nem pénzbeli munkavállalói juttatások gyakoribbak a szervezetnél.	3	3	2
A munkavállalói juttatás mértéke mindenki számára azonos.	4	3	2
A munkavállalói juttatás mértéke pozíció szerint változik.	2	4	3
A munkavállalói juttatás mindenki számára biztosított.	5	4	2

Forrás: saját táblázat