



Széchenyi István Egyetem  
Regionális-és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

Juhász Tímea  
okleveles közgazdász

Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek

Doktori értekezés tézisei

Témavezető: Dr. habil Bencsik Andrea, egyetemi docens

Győr, 2010

## **TARTALOMJEGYZÉK**

<b>1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA ÉS A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE</b>	<b>3</b>
<b>2. KUTATÁS CÉLJA ÉS MODELLJE</b>	<b>5</b>
<b>3. A PRIMER KUTATÁS HIPOTÉZISEINEK MEGFOGALMAZÁSA, RENDSZERE, A KUTATÁS MÓDSZERTANA</b>	<b>10</b>
<b>4. A HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE ÉS A KUTATÁS LEHETSÉGES IRÁNYAI</b>	<b>14</b>
<b>5. A TÉZISFÜZET SORÁN FELHASZNÁLT IRODALOM</b>	<b>20</b>
<b>6. A SZERZŐ TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓI</b>	<b>21</b>
<b>7. A SZERZŐ TÉMÁBAN ELHANGZOTT ELŐADÁSAI</b>	<b>23</b>

## 1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA ÉS A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE

„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.”<sup>1</sup>

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 életében 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 humánerőforrás prioritása ma már nem kérdés. Azé az erőforrásé, 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.

---

<sup>1</sup> 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.

## 2. KUTATÁS CÉLJA ÉS MODELLJE

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. Ugyanakkor habár 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. Továbbá, előmozdítsam a hazai gyakorlat megismertetését, és részt vállaljak a koncepció mélyebb megismerésében.

A modellem alapvetően felhasználta a pszichológia, a gazdaság- (azon belül is elsősorban a menedzsment irodalom), és szociológiai 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 értelmezése következik.

A modell megalkotásánál az összefüggések és a komplexitás ábrázolására fektettem elsősorban a hangsúlyt, ugyanis úgy véltem, hogy miután a munka és család összeegyeztetésének kérdése és egyensúlya egy igen összetett folyamat, így a kérdést leginkább teljességében érdemes elemezni. A továbbiak röviden bemutatom a modellem felépítését, jellemzem ez egyes tényezők tartalmi lényegét és a tényezők közötti kapcsolati rendszert.

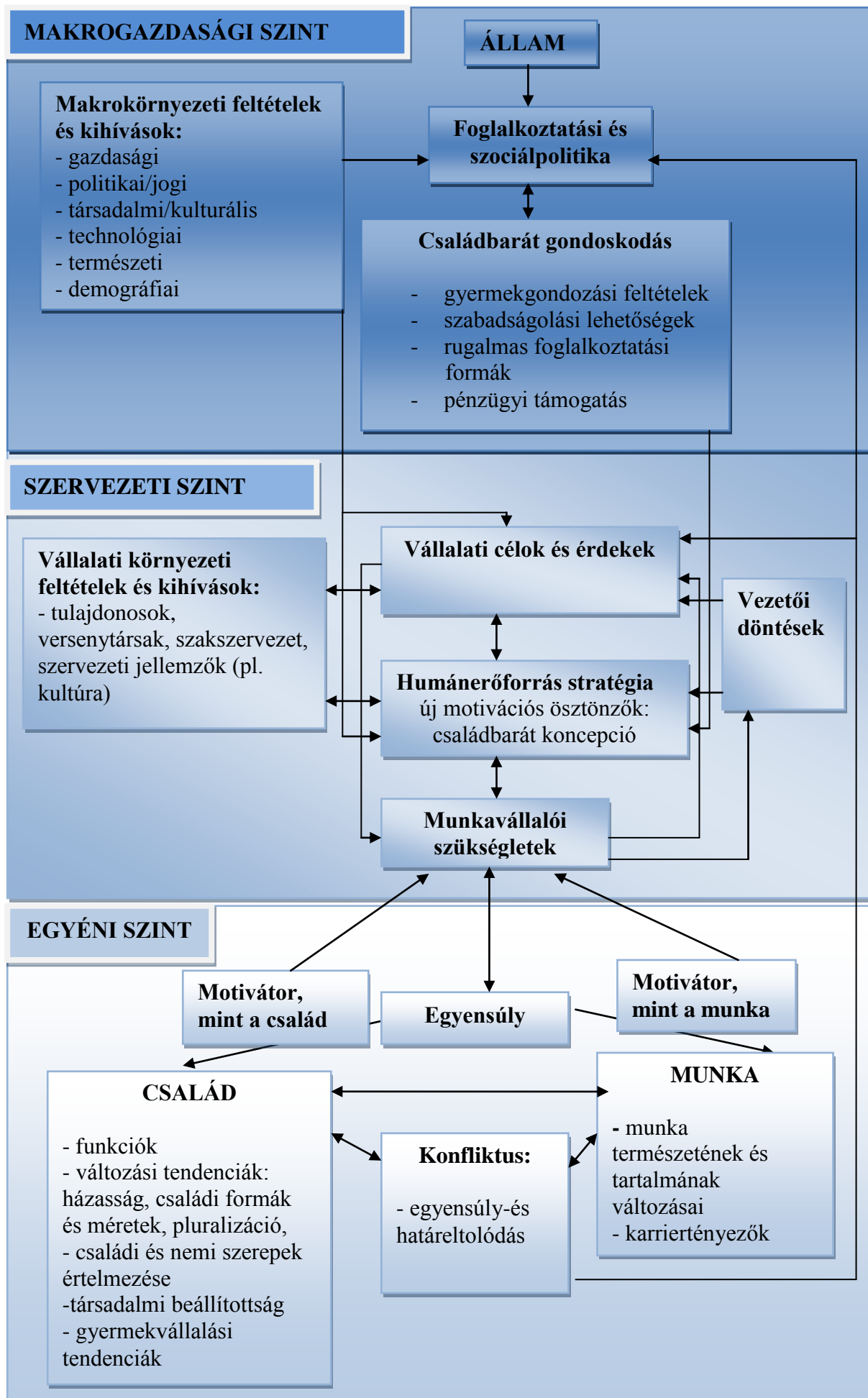
A modellem abból indult ki, hogy habár a munka és család egyensúlyának kérdése alapvetően az egyén szintjén keletkezik, a probléma érintettsége nemcsak egyéni, de szervezeti, valamint makroszintű is lehet.

Ezek a szintek azonban nem egymással függetlenül léteznek, és nem önállóan próbálják kezelni a kérdést, hanem számos tényező révén kapcsolódnak egymással. Így 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.

1. ábra: A családbarát koncepció többszintű modellje



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 átalakul. Miután 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 szimptómák 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 elvárásokra is. Ugyanakkor a szervezeten belül a stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapvető feladata, hogy a vállalati és a makrokörnyezeti feltételeknek és kihívásoknak megfelelően a szervezet hosszú távú versenyképességét támogassa és kiszolgálja úgy, hogy a mind a vállalati célok, mind az egyéni célok összhangban legyenek egymással, és egymást kiegészítő rendszerben működhessenek.

Így a szervezetek humánerőforrás stratégiájában a munkavállalók részéről érkező új szükségleteket, mint a munka és család egyensúlyának támogatása, figyelembe kell venni és be kell építeni a humánerőforrás 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 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. 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 is, 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 szervezet-specifikus családbarát szemléletnek, amely így, habár képvisel egyfajta egységes szellemiséget, ugyanakkor a szervezetek saját adottságaiknak köszönhetően egyedi jelleget is kölcsönöz a családbarát gyakorlatoknak.

A disszertációm elméleti részében a modell minden változójának részletes leírása történt az egyes szinteknek megfelelően, majd a modellhez kapcsolódó hipotézisek, az ezeket bizonyító statisztikai módszerek és összefüggések bemutatására került sor.

Áttekintettem, hogy milyen szerepe és hatása van a munkának és családnak az egyének életében, és mi történik, ha e két tényező egyensúlya megbomlik. Részleteiben foglalkoztam a családbarát koncepció és a humánerőforrás management kötődéseivel, 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 időszerűvé 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. Végezetül a hazai családbarát szemléleten túl röviden bemutatattam a Szlovákiában megvalósuló családbarát gyakorlatot is. Tettem ezt azért, mert az egyik hipotézisem a két ország szervezeteinek családbarát foglalkoztatását tárgyalta, ehhez pedig elengedhetetlenül szükséges volt látni, hogy hogyan támogatja a két állam a munka és család összeegyeztetését.

### **3. A PRIMER KUTATÁS HIPOTÉZISEINEK MEGFOGALMAZÁSA, RENDSZERE, A KUTATÁS MÓDSZERTANA**

Hipotéziseim a magyarországi minták alapján elsősorban a hazai gyakorlat vizsgálatára és leírására, valamint a hazai sajátságok összefüggéseire szándékozott 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 összpontosítottak. A hipotéziseket az adott modellszintekhez kötődően a következő rendszerbe foglaltam össze:

#### **1. táblázat: A hipotézisek rendszere**

<b>EGYÉNI SZINT</b>
<b>Sztereotípiá</b>
Hipotézis 1: A családi kötöttségekkel rendelkező munkavállalókkal szemben negatív előítélet él a hazai szervezetekben és ez kedvezőtlenül befolyásolja a munkaerőpiacon történő aktív részvételüket.
<b>SZERVEZETI SZINT</b>

<b>Szervezeti adottságok (tudás és méret)</b>
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.
<b>Szervezeti kultúra</b>
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.
<b>Vezetési jellemzők</b>
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.
<b>Családbarát eszközök és gyakorlat</b>
Hipotézis 6: A különböző méretű szervezetek családbarát gyakorlatára és az alkalmazott eszközökre a divergencia jellemző.
<b>MAKROGAZDASÁGI SZINT</b>
<b>Környezeti jellemzők és a családbarát gyakorlat</b>
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 vállalkoztam, de mint a rendszerből is kivehető, egy hipotézis esetében kitekintettem 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 támasztották alá, vagy cáfolták meg.

A hazai családbarát foglalkoztatási szemlélettel foglalkozó kutatásomat az elmúlt években (2007-2008) több kvalitatív és kvantitatív, a témához szorosan kötődő kutatásom előzte meg, amely 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)

A két előkészítő kutatás megerősített abban, hogy szükséges egy olyan témájú kutatás lefolytatása is, amely alapvetően amellől, 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. Mielőtt bármilyen kvalitatív, vagy kvantitatív kutatásba kezdtem volna a disszertációmmal kapcsolatban, a családbarát koncepcióhoz kapcsolódó szakirodalom és statisztikai adatok megismerését, feldolgozását, rendszerezését láttam fontosnak, célirányosan a modellemhez, illetve a modellhez kapcsolható kutatási kérdéseknek és hipotéziseknek megfelelően.

A kvalitatív kutatás 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 módszert használtam. 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 vállalatoknál vezető pozícióban dolgozókat 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. 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 kérdőív összeállításánál ezt a szempontot is szem előtt kellett a későbbiekben tartanom.

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, amelyet a kutatásomban intervallum skálaként szerepeltettem.

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 hazai minta összegyűjtésénél elsődlegesen próbáltam törekedni 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 legtöbb minta 47,9% a Közép-Magyarországról, 31,5% a Nyugat-Dunántúlról, és 15,9% a Közép-Dunántúlról származott. A jövőbeni célom, hogy 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. A tevékenységi megoszlást tekintve a mintában, a legnagyobb arányban (20,5%) a kereskedelmi és javítási területen dolgozó, és az ügynevezett egyéb tevékenységet (21,4%) végző szervezetek kerültek. Legkisebb arányban a bányászat, az ingatlan ügyek, a gazdasági szolgáltatást végző cégek és az építőipari vállalkozások vannak jelen a mintámban. Úgy véltem, hogy az egyéb tevékenység kiugróan magas aránya torzította a megoszlások validitását, amelyet azzal tudtam magyarázni, hogy nem minden válaszadó tudta pontosan vagy helyesen be kategorizálni szervezete tevékenységét annak ellenére, hogy a tevékenységi kategóriák jól azonosíthatóak voltak. Miután a kérdőív kitöltői sok esetben (23%) nem nevezték meg, vagy nehezen értelmezhetően adták meg az egyéb kategórián belül a tevékenységüket, így utólagosan már nem tudtam tovább bontani e kategóriát, ami azt eredményezte, hogy a jelen mintámmal, tevékenységgel kapcsolatos vizsgálatokat a megbízhatóság megkérdőjelezhetősége miatt nem végeztem.

A kutatás során az egyváltozós módszerek közül elsősorban az átlagot, a szórást, a csúcosságot, a ferdeséget, és az összeget használtam. A két-, illetve többváltozós módszerek

közül a kereszttábla-elemzést, a variancia-elemzést, a faktorelemzést, a klaszteranalízist, és a binomiális logisztikus regressziót alkalmaztam.

#### 4. A HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE ÉS A KUTATÁS LEHETSÉGES IRÁNYAI

Dolgozatom empirikus részében 10 hipotézist állítottam fel, amelyeket rendszerbe foglalva az egyes modellszintekhez kapcsoltam, ám összességében leginkább a szervezeti szinthez köthető hipotéziseket fogalmaztam 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:

**2. táblázat: Hipotézisek és a hipotézisekre vonatkozó döntések**

EGYÉNI SZINT	DÖNTÉS
<b>Sztereotípiák</b>	
Hipotézis 1: A családi kötöttségekkel rendelkező munkavállalókkal szemben negatív előítélet él a hazai szervezetekben és ez kedvezőtlenül befolyásolja a munkaerőpiacon történő aktív részvételüket.	Elutasítva
<b>SZERVEZETI SZINT</b>	
<b>Szervezeti adottságok (tudás és méret)</b>	
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.	Elfogadva
Hipotézis 2.b: A nagyvállalatok nagyobb eséllyel segítenek a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésének kérdésében, mint a kis-és középvállalatok.	Elutasítva
<b>Szervezeti kultúra</b>	
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

<b>Vezetési jellemzők</b>	
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 vezetők számára, mint a beosztott pozícióban dolgozó munkatársaknak.	Elfogadva
<b>Családbarát eszközök és gyakorlat</b>	
Hipotézis 6: A különböző méretű szervezetek családbarát gyakorlatára és az alkalmazott eszközökre a divergencia jellemző.	Részben elfogadva
<b>MAKROGAZDASÁGI SZINT</b>	
<b>Környezeti jellemzők és a családbarát gyakorlat</b>	
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 kötöttségüket a munkaerőpiacon. Mostani kutatásomban a kérdőív kitöltőinek véleménye alapján a munkaerő-piaci felvétel során a válaszadók a családi kötöttségekhez kapcsolható tulajdonságokat általában nem fontosnak ítélték meg. A kérdőív kitöltők a családos munkavállalóhoz köthető negatív sztereotípiákkal kapcsolatban igen elutasítóak voltak, és ami örvendetes, hogy 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 vizsgálatokor 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-, valamint 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:

### 3. táblázat: Tézisek

<b>EGYÉNI SZINT</b>
<b>Sztereotípiá</b>
Tézis 1: Megállapítottam, hogy a vizsgált szervezetekben a családi kööttségekkel rendelkező munkavállalókkal szemben nem volt tapasztalható negatív előítélet és a családi kööttségekre vonatkozó tulajdonságok általában nem számítottak fontos tényezőnek a munkaerő-felvétel során.
<b>SZERVEZETI SZINT</b>
<b>Szervezeti adottságok (tudás és méret)</b>
Tézis 2.a: Igazoltam, hogy a speciális szaktudást igénylő hazai cégek hajlamosabbak jobban segíteni a munka és család összeegyeztetésének kérdésében a munkavállalóknak 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.
<b>Szervezeti kultúra</b>
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.
<b>Vezetési jellemzők</b>
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.
<b>Családbarát eszközök és gyakorlat</b>
Tézis 6: Megállapítottam, hogy a különböző méretű szervezetek családbarát gyakorlatára és az alkalmazott eszközökre nincs egyértelműen kimutatható a divergencia.
<b>MAKROGAZDASÁGI SZINT</b>
<b>Környezeti jellemzők és a családbarát gyakorlat</b>
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 célom, hogy e témát minden szempontból megvizsgáljam és kutassam, mindösszesen kezdeti kutatási alapköveket tudtam letenni és a jövőben ezen az úton próbálok meg továbbhaladni.

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 most, a korlátaim miatt, csak kis

mintaszámban kerültek a vizsgálatba. 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 válaszoltak 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 mélyinterjúk 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.

## 5. A TÉZISFÜZET SORÁN FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Andorka Rudolf (1997): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó. 662 o.
2. Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 319 o.
3. Bakacsi Gyula-Bokor Attila-Császár Csaba-Gelei András-Kováts Klaudia-Takács Sándor (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 353 o.
4. Juhász Tímea (2001): Családbarát munkahelyek az Európai Unióban és Magyarországon. szakdolgozat 3.oldal
5. 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.
6. Three European Studies Equality Between Woman and Men. European Commission, Brussel 2000. 30. p.

## 6. A SZERZŐ TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓI

### Magyar nyelvű publikációk:

Juhász Tímea (2008): A családbarát koncepció szervezeti bevezetése. megjelent: Vállalati növekedés - Változó menedzsment/marketing konferencia CD 170-179.oldal ISBN 978-963-7175-48-0

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): A vállalkozások családbarát foglalkoztatási szemlélete a 2007-es Családbarát munkahely elnevezésű pályázat tükrében. megjelent: XI. Nemzetközi Tudományos Napok konferenciakötet 38-45.oldal ISBN 978-963-87831-2-7

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): Nők visszailleszkedése a munkaerőpiacra a gyermekvállalás után. megjelent: III. KHEOPS Tudományos Konferencia CD 287- 296. oldal ISBN 978-963-87553-3-9

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): A munka és családi élet összeegyeztetésének elősegítése az Európai Unióban. megjelent: „Társadalom és Gazdaság” – új trendek és kihívások konferenciakötet 23-29. oldal ISBN 978-963-7290-62-6

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): A családbarát foglalkoztatás Magyarországon. megjelent: Versenyképesség - Változó Menedzsment/Marketing konferencia CD 1-9. oldal ISBN 978-963-9558-82-3

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2009): A hazai családbarát foglalkoztatási szemlélet a hazai szervezetekben empirikus vizsgálat alapján. megjelent: IV. KHEOPS Tudományos Konferencia CD 154- 162. oldal ISBN 978-963-87553-5-3

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2009): Az atipikus foglalkoztatási formák vizsgálata, mint a családbarát foglalkoztatás egyik eszköze. megjelent: Zbornik Z.I.Medzinarodnej Vedeckej Konferencie Univerzity J.Selyeho Komarno, konferencia CD 625- 637. oldal ISBN 978-80-89234-83-7

Juhász Tímea (2009): Családbarát munkaerő-piaci megoldások az Európai Unióban. megjelent: Európai Tükör 2009. novemberi szám 41-55. oldal ISSN 1416-6151

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2010): A családbarát foglalkoztatás néhány jellemzője a hazai szervezetekben. megjelent: „Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok” című folyóiratban 2010/1. szám (V. évfolyam 1. szám) 101-105. oldal ISSN 1788-7593

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2010): A vezetők szerepe és hozzáállása a családbarát foglalkoztatási koncepcióhoz a hazai vállalatoknál empirikus vizsgálat alapján. megjelenés: Erdei Ferenc Tudományos Konferencia kötet ISBN 978-963-7294-74-7, 978-963-7294-75-4

Dr. Bencsik Andrea-Juhász Tímea (2010): A hazai szervezetek családbarát koncepciójának néhány jellemzője egy empirikus kutatás alapján. megjelenés: várhatóan az első félévben a Valóság folyóiratban

#### **Angol nyelvű publikációk:**

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): How Can Women Return to the Labour Market After Childbearing and Maternity Leave? megjelent: „New Trends and Tendencies in Human Resource Management-East Meets West” konferencia CD 1-15. oldal ISBN 978-963-87553-3-9

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2008): Chances and Prospects of Women Returning to the Labour Market After Childbearing and Maternity Leave. megjelent: 5 th International Conference for Young Researchers of Economics konferencia CD 44-51. oldal ISBN 978-963-269-071-1

Dr. 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. megjelent: Gazdálkodás folyóirat 23. angol nyelvű különszáma 2009. No.53. 92-97. oldal ISSN 0046-5518

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2009): Empirical Research Concerning Family Friendly Practice in Some Hungarian Organizations. megjelent: Medzinarodna Vedecka Konferencia

„Ekonomika, Finance A Manazment Podniku-Rok 2009 Bratislava, konferencia CD pp. 1-6.  
ISBN 978-80-225-2808-5

Dr. Bencsik Andrea-Juhász Tímea (2010): Family Friendly Concepts and Tools in Different-sized Hungarian Organizations Based on Empirical Study. megjelent: Problems and Perspectives in Management folyóirat 2010/1. szám pp. 71-80. ISSN 1727 -7051

Dr. Bencsik Andrea-Juhász Tímea (2010): Empirical Study Concerning Women's Post-Birth Re-Establishment to the Hungarian Labour Market. megjelent: Perspectives of Innovations, Economics and Business folyóirat 2010/február No.4. pp. 82-85. ISSN 1804-0519

Dr. Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2010): Situation of Employes with Family Commitments in the Hungarian Organisations According to an Empirical Survey. megjelent: „Gazdaság és Társadalom” konferencia CD 1-7. oldal ISBN 978-963-9871-30-4

## **7. A SZERZŐ TÉMÁBAN ELHANGZOTT ELŐADÁSAI**

### **Magyar nyelvű konferencia:**

Juhász Tímea (2007): családbarát koncepció szervezeti bevezetése (szekció-előadás). Vállalati növekedés - Változó menedzsment/marketing konferencia, Győr, 2007. november 22.

Juhász Tímea (2008): A vállalkozások családbarát foglalkoztatási szemlélete a 2007-es Családbarát munkahely elnevezésű pályázat tükrében (Innováció-menedzsment szekció-előadás). XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös, 2008. március 27-28.

Juhász Tímea (2008): Nők visszailleszkedése a munkaerőpiacra a gyermekvállalás után (A tudás és a vállalati szféra kihívásai szekció-előadás). III. KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, 2008. május 14.

Juhász Tímea (2008): A munka és családi élet összeegyeztetésének elősegítése az Európai Unióban (Az értékteremtő ember szekció-előadás). „Társadalom és Gazdaság” – új trendek és kihívások nemzetközi konferencia, Baja, 2008. szeptember 19.

Juhász Tímea (2008): A családbarát foglalkoztatás Magyarországon (szekció-előadás). Versenyképesség - Változó Menedzsment/Marketing konferencia, Székesfehérvár, 2008. december 3.

Juhász Tímea (2009): A vezetők szerepe és hozzáállása a családbarát foglalkoztatási koncepcióhoz a hazai vállalatoknál empirikus vizsgálat alapján (szekció-előadás). Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2009. szeptember 3-4.

Juhász Tímea (2009): Az atipikus foglalkoztatási formák vizsgálata, mint a családbarát foglalkoztatás egyik eszköze (szekció-előadás). Zbornik Z.I.Medzinarodnej Vedeckej Konferencie Univerzity J. Selyeho, Komarno, 2009. szeptember 7-8.

Juhász Tímea (2009): A családbarát foglalkoztatás néhány jellemzője a hazai szervezetekben (szekció-előadás). V. Európai Kihívások Nemzetközi Tudományos Konferencia, Szeged, 2009. október 16.

#### **Angol nyelvű konferencia:**

Juhász Tímea (2008): How Can Women Return to the Labour Market After Childbearing and Maternity Leave (szekció-előadás)? „New Trends and Tendencies in Human Resource Management-East Meets West” nemzetközi konferencia, Pécs, 2008. június 13-14.

Juhász Tímea (2008): Chances and Prospects of Women Returning to the Labour Market After Childbearing and Maternity Leave (szekció-előadás). 5 th International Conference for Young Researchers of Economics nemzetközi konferencia, Gödöllő, 2008. október 13-15.

Juhász Tímea (2009): Empirical Research Concerning Family Friendly Practice in Some Hungarian Organizations (szekció-előadás). Medzinarodna Vedecka Konferencia „Ekonomika, Finance A Manazment Podniku-Rok 2009 Bratislava, 2009. szeptember. 17-18.

Juhász Tímea (2009): Situation of Employes with Family Commitments in the Hungarian Organisations According to an Empirical Survey (szekció-előadás), „Gazdaság és Társadalom” konferencia Sopron 2009. november 3.