

**A MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY A MAGYAR VÁLLALATOK  
GYAKORLATÁBAN**  
WORK-LIFE BALANCE IN THE PRACTICE OF HUNGARIAN COMPANIES

**Csehné habil Papp Imola<sup>1</sup>, Varga Erika<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> habilitált egyetemi docens, intézetigazgató, <sup>2</sup>adjunktus - PhD  
Szent István Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar, Társadalomtudományi és  
Tanárképző Intézet  
E-mail: [papp.imola@gtk.szie.hu](mailto:papp.imola@gtk.szie.hu), [varga.erika@gtk.szie.hu](mailto:varga.erika@gtk.szie.hu)

### **Összefoglalás**

A tanulmány a munka és a magánélet egyensúlyát elemzi különös tekintettel arra, hogy a magyar vállalatok működési gyakorlatában milyen szinten van jelen ennek támogatása. Bár az Európai Unió foglalkoztatáspolitikai iránymutatásai kiemelten utalnak a munka-magánélet egyensúly vállalati támogatásának jelentőségére, ezzel szemben elterjedtsége a magyarországi vállalati gyakorlatban gyenge. A vizsgálati eredmények rámutattak, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtésének támogatása a magyar vállalatok gyakorlatában nem tudatosan alkalmazott szervezettefejlesztési eszköz.

### **Abstract**

Our paper presents work-life balance with special regard to the fact to what extent it is supported in the practice of the Hungarian companies.

Although the employment guidelines of the European Union place a special emphasis on the significance of the corporate support of work-life balance, it is hardly popular in Hungarian corporate life. Results have shown that supporting work-life balance is present in the form of a non-consciously instrument for development in the practice of Hungarian companies.

**Kulcsszavak:** munkáltató, munkavállaló, munkaerő-piac, munka-magánélet egyensúly

**JEL besorolás:** J01, J81

**LCC:** HD7795-8027

### **Bevezetés**

Kutatások támasztják alá, hogy a munkahelyhez való kötődés, az elégedettség, a motivált hozzáállás, a jó munkahelyi légkör, stb. azok a tényezők, amelyek jelentős és egyben hosszú távú hatással vannak a teljesítményre. A munka és a magánélet egyensúlya az a gyűjtőfogalom, amely ezeket a tényezőket egy csokorba fogja, melynek hatásai egyszerre vannak jelen egyéni, vállalati és társadalmi szinten is. A munka és a család, a munka és a magánélet közötti harmónia megteremtésének és a nemek között egyenlőség biztosításának fontossága már 1998-ban hangsúlyos szerephez jutott. Az Európai Foglalkoztatási Stratégia elindításakor meghatározó pillérré vált a nők és férfiak esélyegyenlőségét célzó politikák megerősítése (Adler, Frey, Koltai, Simonyi, 2011; Gulyás, 2005/a; Gulyás, 2005/b). Bár az „Európai Foglalkoztatási Stratégiának a Lisszaboni Stratégiával való 2005. évi összevonásakor a „gender mainstreaming” és a nemek egyenlőségének támogatása csak általános alapelvként maradt bent”, a munka-magánélet egyensúly fontossága nem tűnt el az uniós célkitűzések közül, sőt tovább erősödött.

*A munka-magánélet egyensúly hazai és nemzetközi kontextusban*

A work-life balance kifejezés az 1960-70-es években jelent meg a nemzetközi szakirodalomban. Azóta számos írás foglalkozott a nyelvhelyesség és a különféle fordítások helytállóságával, a szóhasználat és a tartalom egybecsengésével. Az angol „work-life” kifejezés a magyar szakirodalomban a „munka-magánélet” vagy a „munka-család” szóösszetételben lelhető fel. Napjainkra épp azért válik egyre fontosabb kérdéssé a munka-magánélet egyensúly megteremtésének témaköre, mert a munkavállalók széles rétege tölt jelentősen több időt a munkahelyén, mint ahogy az optimális lenne. Egyik hazai kutatás (Csehné, 2012) rámutat, hogy a megkérdezettek életük legnagyobb nehézségének a családi és munkahelyi életük összeegyeztetését tartják. Magyarországon 2011-ben került kidolgozásra és elfogadásra a Munka és Család Audit módszertana, amely egy a nemzetközi tapasztalatok alapján bevált és a hazai társadalmi és gazdasági környezethez igazodó szervezetfejlesztési eszköz.

Mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalom kiemeli, hogy a munka-család egyensúlyt gyakran kizárólag „női témának” gondolják a cég döntési pozícióban lévő szakemberei (Lockwood, 2003; Adame, Caplliure, Miquel, 2016; Pongrácz, Molnár, 2011). Vernon (2009) szerint, éppen emiatt nem is látják szükségességét, hogy szervezeti szinten foglalkozzanak vele. Kétségtelen, hogy a munkahelyi és a családi feladatok összeegyeztetésének legnagyobb kihívásai a nők előtt állnak (Ternovszky, 2012; Keczer 2014). Ám ez alapján téves lenne a munka-magánélet egyensúly kérdését kizárólag női témaként kezelni és ennek problémáira keresni a megoldást. Bár a nyugat-európai tendenciáknak ellentmond, a magyar nők nem az egyéni céljaikat helyezik előtérbe, a gyermekvállalás után a családé lesz a főszerep. Az erőteljesen család- és gyermek centrikus beállítódás „egyfajta értékrendi stabilitást ad, s bizonyos értelemben megkönnyíti a család és munka összeegyeztetését, vagy a karrierrel, előremenetellel kapcsolatos dilemmák eldöntését” (Pongrácz, 2001). Ezért különösen fontos, hogy milyen vállalati támogatás valósul meg a kismamák reintegrációja terén, milyen eszközökkel törekszik vagy egyáltalán törekszik-e a munkaadó a munkahelyi és a munkán kívüli kötelezettségek harmonikus összeegyeztetésének megteremtésére, támogatására (Csehné, 2011; Juhász, 2012).

A munka-magánélet egyensúly pozitív hatásai tömören, összefoglalva a jó munkahelyi légkörrel és a hatékonyabb munkavégzéssel írhatók le (Lehmann, 2016). A munka-magánélet egyensúly megvalósításával egyéni, szervezeti és társadalmi szintű előnyök kapcsolódnak szervesen egymáshoz. Elégedett dolgozók, sikeresebb vállalatok, makrogazdasági, társadalmi előnyök formálódnak általa. Azok a pozitívumok, melyek egyéni szinten generálódnak a munka-magánélet egyensúly megteremtését célzó szemlélet széleskörű alkalmazásának eredményeképpen társadalmi és gazdasági szinten is megjelennek (Cseh Papp, Marosné Kuna, Hajós, 2013).

A munka-magánélet egyensúlyról való gondolkodás a kezdeti időkben az egyénre fókuszált, a hangsúlyt arra helyezte, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésre az egyén számára önmaga regenerálására, belső harmóniája megtalálására főként abból az okból, hogy ezáltal motiváltabb és kiegyensúlyozottabb teljesítményt nyújtson a munkahelyén. Az egyéni teljesítmény ösztönzésének számos formája létezik, melyek hangsúlyos szerephez jutnak a szakirodalomban (Bárdos-Varga, 2008). Jelentős akadály tapasztalható a munka-magánélet egyensúlyt támogató vállalati szemlélet elterjedtségét illetően. Vernon (2009) kutatása az ellenállás lehetséges okaira szintén rávilágított. Négy olyan területet talált, melyek köré csoportosíthatók az aggályok: Női kérdés: a munka-magánélet egyensúlyról szóló eszmecserék gyakran asszociálnak a családbarát aspektusra és a gyermekgondozás nehézségeire. Ebből az

okból kifolyólag a munka-magánélet egyensúly bár hibásan, de legtöbbször úgy észlelt, mint a nőket érintő téma.

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

A nyugat-európai és tengeren túli gyakorlatban (pl. Hollandia, Németország, Egyesült Államok, Kanada, Ausztrália, Új-Zéland) már évtizedes múltra tekint vissza a munka-magánélet egyensúly támogatásának jelenlétét és mértékét vizsgáló audit technika. A kanadai Vanier Institute 1998-ban dolgozta ki a „The Manager’s Work-Family Toolkit” című kiadványát, amely módszeres programot kínál a vezetők számára a munkahelyi és a családi kötelezettségek összehangolásának szervezeti szintű fejlesztésére. Emellett Kanadában a „Work-Family-Life Audit” méri a szervezetek család tudatos humánpolitikára irányuló rendelkezéseinek és gyakorlatának szintjét. Németországban nagy sikerrel, széles körben, igen magas presztízssal működik a Hertie Alapítvány megbízásából 1998-ban kifejlesztett „Beruf und Familie Audit” rendszere, amely az audit hatására megvalósuló fejlesztéseket államilag elismert audit tanúsítvánnyal igazolja. Ezt a technikát Ausztria és Olaszország is alkalmazza.

### **Anyag és Módszertan**

A fenti elméletekre hivatkozva a vizsgálat kiindulásaként az alábbi hipotéziseket állítottuk fel: A munka-magánélet egyensúlyt a vállalatvezetők női témaként értékelik, ezért nem látják célszerűnek, hogy kiemelten foglalkozzanak vele és vállalati szintre emeljék. A gyermekgondozás rendszerének a korai visszatérés irányába történő elmozdítása a rugalmasság és fokozatosság által elősegítené a munka és a magánélet harmóniájának megteremtését, ez a szemléletváltás a munkaadók és a munkavállalók által egyaránt támogatott. A munka-magánélet egyensúly támogatása rendszerszemléletű szervezetfejlesztési eszköz, ennek ellenére mégsem épül be a vállalati stratégiába.

A kutatás célkitűzése az volt, hogy a megfogalmazott kutatási kérdések egyrészt a vállalati gyakorlatot jól ismerő és alkalmazó vezetők, másrészt a munkahelyi gyakorlatok alanyai, a munkavállalók igényei és tapasztalatai által kerüljenek megvilágításra. A primer kutatás 10 darab strukturált interjú és 200 darab kérdőív feldolgozásán alapult. A vállalatvezetőkkel folytatott, interjúk által történt a munka-magánélet egyensúly támogatásra vonatkozó munkaadói hozzáállás mérése. A munkavállalói vélemények és tapasztalatok felmérése kérdőíves megkérdezés által történt. A strukturált interjúk alanyai kis- és közepes vállalatok vezetői voltak, köztük olyanok, akik anyacégeiken keresztül nagyvállalati tapasztalatokkal is bírnak. Az interjúk során a megkérdezettek minden esetben a vállalatok felső vezetői voltak: ügyvezető igazgatók, tulajdonosok, HR igazgatók. A kérdőív kitöltésére a vállalatvezetők engedélyt adtak. A válaszadók között teljes munkaidőben foglalkoztatott és részmunkaidős alkalmazottak egyaránt szerepeltek. A teljes mintán véve a férfiak és nők aránya 44-56%, a megkérdezettek átlag életkora 35.76 év, a szórás 22-60 év között.

### **Eredmények**

#### *Munkáltatói vélemények*

A megkérdezett vezetők száz százalékban válaszolták, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtése nem kizárólag női téma. Kitértek arra, hogy a gyermekvállalás időszaka elsősorban a nők számára nehezíti meg, hogy megtalálják ezt az egyensúlyt, de semmiképp nem

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

Az általános gyakorlat az, hogy a magyar kismamák a gyermekvállalás után hosszú időre kiesnek a munkaerőpiacról, a GYES-en töltött évek után pedig nagyon nehezen találnak munkát újra. Ez az állapot a munkáltatók számára sem kedvező. A jó nyugat-európai példák rugalmas munkabeosztás mellett történő fokozatos, de a gyermek születését követő mielőbbi visszatérést ösztönöznék, ami a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését is jobban támogatja.

A tíz megkérdezettből kilencen válaszolták, hogy egyetértene a fokozatosság elvével és azt mind a baba, mind a mama, mind a vállalat szempontjából előnyösnek tartják. A vezetők közül hárman a saját tapasztalatukkal is alátámasztották, hogy a fokozatosság járható és célravezető út, ha a munka-magánélet egyensúly megteremtéséről gondolkodunk. Kiemelték, hogy a gyermek számára megkönnyíti a későbbi közösségi beilleszkedést, ha hamar hozzászokik, hogy a mama hetente egyszer, majd később többször rövid ideig távol van tőle. Azt is megerősítették, hogy a gyermeket vállaló nők is harmonikusabban élik meg a munkából való kiesést akkor, ha a gyermekgondozás ideje alatt van lehetőségük arra, hogy rendszeresen, de rövid időre lássanak el feladatot munkahelyükön. Emellett hangsúlyozták, hogy a rugalmasság és a fokozatosság gyakorlati alkalmazása nagyon erősen függ az adott munkakör kínálta lehetőségektől. Saját gyakorlatukban az ilyesfajta rendszerre történő átállást épp az nehezítené, hogy megtalálják azokat a munkafolyamatokat, amelyekbe egy alkalmanként, rövid időre foglalkoztatott munkatárs eredményesen bevonható. A válaszadók közül öten a kismama-reintegrációs programjukban eddig is alkalmazták a korai de rugalmas visszatérés gyakorlatát. Mindannyian pozitívan nyilatkoztak a tapasztalatokról, szinte nem is tudják elképzelni, másképp hogyan lehetne eredményesen átélni a GYES időszakát. Számukra a legnagyobb gondot a támogató törvényi szabályzók hiánya okozza.

A megkérdezett vállalatvezetők mindegyike egyet értett azzal, hogy bár a munka-magánélet egyensúly támogatása rendszerszemléletű szervezettefejlesztési eszköz, mégsem épül be a vállalati stratégiai gondolkodásba. Meglepő módon annak a két szervezetnek a vezetője is, akik a megkérdezettek között Családbarát Munkahely minősítéssel rendelkeznek, így azt gondolhatnánk, hogy náluk a munka-magánélet egyensúly vállalati támogatása tudatos, stratégiai döntések mentén alakult. Valamennyi interjúalany azt erősítette, hogy a munka-magánélet egyensúly szemlélet gyakorlati alkalmazására az ösztönösség jellemző. A megkérdezettek úgy látják, hogy azok a szervezetek járnak élen a munka-magánélet egyensúly támogatásában ahol, a vezető felismeri ennek az értékét és számára személy szerint is fontos, vagy a vállalati méret „családias” és a szervezet is úgy működik, mint egy család, illetve, ha multinacionális háttér áll az adott szervezet mögött és az anyacég konkrét iránymutatást ad a munka-magánélet egyensúly támogatásának gyakorlati megvalósítására. A munka-magánélet egyensúly szemlélet HR gyakorlatba történő beillesztésénél kiemelték a tulajdonosi vagy vezetői szemlélet meghatározó szerepét.

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

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

A szemlélet stratégiai szintre történő emelésének gátjaként aposztrofálták a gazdasági ellenérdekeltséget a megkérdezett vezetők. Véleményük szerint a munka-magánélet egyensúly támogatásának jelenléte és hangsúlya szorosan összefügg a vállalat profiljával. A gazdasági érdekek nem feltétlenül ösztönöznek a hosszú távú megtartásra így azok a vállalatok, ahol a kötődés és a lojalitás nem kiemelt fontosságú a menedzsment számára, ott nem kap különösebb teret a munka-magánélet egyensúly kérdése. Kiemelték a szaktudás szerepét. Ahol magasak a képzési és betanítási költségek vagy ahol a munkaerőpiacon szűkösen rendelkezésre álló speciális tudás igényelt, ott a munka-magánélet egyensúly támogatása előtérbe kerül, mivel a kivételes tudást „kényezteti” a munkaadó. Az automatikus munkavégzési folyamatoknál - akár szellemi munkáknál is- a munkaadó nem pazarol energiát a munka-magánélet egyensúly támogatására.

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

### *Munkavállalói vélemények*

A kérdőív kemény kérdései alapján a vizsgálatban résztvevő 200 fő átlag életkora 36 év, emellett a megkérdezettek 53%-a még nem családos. Ez az adat megerősíti, a demográfiai jelentések azon állításait, miszerint a magyar népesség családalapítási és gyermekvállalási hajlandósága egyre későbbre tolódik. E mögött számos indok húzódik pl. felsőfokú tanulmányok befejezésének elhúzódása, egzisztenciális és párkapcsolati bizonytalanság, stb., de minden bizonnyal ott rejlik a munka-magánélet egyensúly megteremtésének nehézsége is. A vizsgálatban megkérdezett nem családos nők 58%-a tartozik a 20-29 éves korosztályba, holott ez az életkor biológiai értelemben optimális a gyermekvállalásra. Emellett ez az időszak a munkaerőpiacra való belépés és a munkához köthető célok megalapozása szempontjából is kiemelt jelentőségű. Épp ezért fontos, hogy a fiatalok olyan munkakörnyezetbe, szervezeti kultúrába kerüljenek, ahol a munka-magánélet egyensúly megteremtésének támogatása része a vállalati humán erőforrás gazdálkodási stratégiának.

A megkérdezettek 71%-ának nem jelent nehézséget a munka-magánélet egyensúly megteremtése. Meg kell jegyezni azonban, hogy a kutatásba bevont vállalatok közül kettő rendelkezik Családbarát Munkahely díj minősítéssel vagy Munka és Család Audit tanúsítvánnyal, további két szervezet távlati célja a minősítés megszerzése. Tehát a munka-magánélet egyensúly támogatása ezeknél a cégeknél bizonyítottan jelen van, alkalmazottaik a munkahelyi és a munkán kívüli kihívások összehangolásában munkáltatójuktól támogatást kapnak.

A munkavállalók 75%-a válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy támogatómagatartást tanúsít-e a munka-magánélet egyensúly megteremtésében. A munka-magánélet egyensúly megteremtését támogató vállalatok számára a Családbarát Munkahely díj elnyerésével lehetőség nyílik a cím egy éven át tartó viselésére. Évről-évre egyre több vállalat indul a pályázaton, így a fogalom ismertsége erősödik, azonban még mindig nem kap kellő publicitást ahhoz, hogy a tartalma általánosan ismertté váljon.

A vizsgálatban megkérdezettek 18%-a nem tudja, hogy mit takar a családbarát munkahely fogalma, 45%-a pedig hallott róla, de nem tudja pontosan mit jelent ez a kifejezés. A megkérdezettek 37%-a válaszolta, hogy pontosan tudja, mit jelent, ha egy vállalat egyben családbarát munkahely.

A munkából fakadó kötelezettségek és a munkán kívüli feladatok közötti összhang megteremtésének okát keresve sem a férfiak-nők, sem a családos-nem családos kategóriák esetében nincs nagy eltérés. Akik nehezen teremtik meg ezt az összhangot, azok leginkább a munkában való helytállás miatt kényszerülnek a magánéleti feladataik háttérbe szorítására (69-70%). Elenyésző azoknak a száma (24-30%), akik a családi kötelezettségeik miatt felelnek meg nehezen a munkahelyi kihívásoknak.

A munka-magánélet egyensúly megteremtéséhez a vállalatok a rugalmasság biztosításával járulnak hozzá leginkább. A részmunkaidős foglalkoztatás a válaszadók 78%-a számára érhető el. A kutatásban megkérdezettek 57%-a válaszolta, hogy a munkahelyén van lehetőség távmunkában történő munkavégzésre.

A számadatok azt mutatják, hogy bár a részmunkaidő lehetősége a megkérdezettek nagyobb hányadának áll rendelkezésére, mint a távmunka, ott ahol a távmunka vagy részleges távmunka lehetősége adott, a munkavállalók nagyobb arányban élnek a rugalmasságnak ezzel a formájával. Akik számára a részmunkaidős foglalkoztatás elérhető, de mégsem választják ezt az atipikus munkavégzési formát, 60%-ban válaszolták, hogy azért nem, mert nincs rá szükségük.

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

A munka-magánélet egyensúly megteremtését különféle lehetőségek segíthetik. A megkérdezettek 40%-a a rugalmas munkaidőt, 29%-a a táv- és részleges távmunkát ítéli a munka-magánélet egyensúly megteremtését leginkább támogató eszközként. Ezek azok az eszközök, melyek a vállalati intézkedésekhez kapcsolhatók, amennyiben a munka-magánélet egyensúly megteremtésének támogatása szervezeti szintű döntéssé válik. A vállalati hatás gyengébb a technológia, a kollégák támogatása és a család támogatása kategóriák esetén, így arra következtettek, hogy azok a válaszadók, akik ezeket a formákat jelölték meg a munka-

magánélet egyensúly megteremtését leginkább támogató eszközként olyan vállalatok alkalmazottai, akik munkaadójuktól kevés támogatást kapnak e tekintetben.

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

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

A kutatás további két kérdés köré szervezte a vállalati munka-magánélet egyensúly támogatás gyermekvállalásra ható lehetséges formáit. Az egyik a nők támogatása a gyermekvállalás után a munkába való mielőbbi visszatérésben. A magyar gyakorlat nagyvonalúan támogató a gyermekgondozás tekintetében. Azonban a munkából való hosszú ideig tartó távollét kezelése nehézségek elé állítja a munkáltatókat és ugyancsak megnehezíti az anyák helyzetét is, amikor ismét munkába szeretnének állni. A rugalmas munkavégzési formák (részmunka, távmunka) speciálisan kismamákra szabott gyakorlatával pl. heti egy alkalommal 4 órás munkavégzés vagy napi 1-2 óra távmunka lehetőségével a munkáltatók elérhetik, hogy a kisgyermekesek a baba születését követően viszonylag hamar visszatérjenek a munka világába. A gyermek növekedésével együtt a munkaterhelés az egyéni igényekkel összhangban fokozatosan növelhető. Arra a kérdésre, hogy egyetért-e a viszonylag korán elkezdett, de fokozatos munkába történő visszaállás gyakorlatával a megkérdezettek 88%-a válaszolt igennel. A jelenleg általános gyakorlatot, a hosszú kihagyás után történő teljes munkaidős foglalkoztatást 12% ítélte előnyösebbnek.

A másik, a munka-magánélet egyensúly támogatás gyermekvállalással összefüggő hatásaira utaló kérdés azoknak a lehetséges eszközöknek a vizsgálata volt, melyek erősítése a munkáltatói magatartásban ösztönözheti vagy támogathatja a munkavállalókat a gyermekvállaláshoz kapcsolódó nehézségek megoldásában. Arra a kérdésre, hogy a vállalat milyen módon segítheti leginkább a kismamák visszatérését a munka világába a megkérdezettek 42%-a választotta a táv- vagy részleges távmunka lehetőségét. 30% a rugalmas munkaidő biztosítását tartja hatékony segítségnek. A válaszadók jelentős hányada 20%, egy olyan újszerű megoldást preferál, ahol a gyermekfelügyelet a cég telephelyén pl. irodaházban,

a szülőhöz fizikailag közel biztosított. Ez a támogatási forma a nők körében csaknem kétszer olyan népszerű, mint a férfiak között. Céges óvoda vagy bölcsőde fenntartását 6%, a gyermekfelügyelet pl. bölcsőde vagy családi napközi vállalati támogatását mindössze 2% ítélte úgy, hogy hatékony segítség lehet a családosok számára a munka-magánélet egyensúly megteremtésében.

A kérdőív utolsó kérdése arra irányult, a megkérdezettek milyen mértékben értenek egyet ezzel a vélekedéssel. A válaszadók 9%-a szerint a munka-magánélet egyensúly kérdése női téma, így nem érdemes vele vállalati szinten foglalkozni, azonban 91% véli úgy, hogy a munkában való helytállás és a magánélet kihívásainak való megfelelés nemtől függetlenül valamennyi munkavállaló számára egyaránt fontos.

## **Összegzés**

Az interjúk eredményeinek és a kérdőív adatainak egybevetése után elmondható, hogy az a feltevés, miszerint a munka-magánélet egyensúly támogatásával szembeni ellenállás oka, hogy a vállalatvezetők női témaként értékelik, megdőlt.

Az interjúk során a megkérdezett vezetők mindegyike úgy nyilatkozott, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtésének nehézségét nem értékeli kizárólag női témaként. Még akkor sem, ha a munka-magánélet kihívásai között hajlamosak vagyunk erőteljesen asszociálni a családosok előtt álló nehézségekre. Kiemelték, az apák szerepvállalásának erősödését a gyermekgondozásban, gyermeknevelésben, valamint nyomatékosították, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtése nemtől, kortól, családi állapottól függetlenül valamennyi ember számára fontos. A vállalati támogatási formáknak nem kifejezetten a nők vagy kisgyerekesek számára előnyös fajtáit részesítik előnyben. Ha a munka-magánélet egyensúly szervezeti szintű támogatásáról gondolkodnak, akkor az összes munkavállalót érintő megoldásokat helyezik előtérbe. A vizsgálatban teret kapott a témával kapcsolatban a munkavállalók véleménye is. A megkérdezettek 91%-a nem ért egyet azzal, hogy a munka-magánélet egyensúly megteremtésének kérdése női téma, ezért nem érdemes vállalati szinten foglalkozni vele.

Az az elgondolás, hogy a gyermekgondozás rendszerének a korai visszatérés irányába történő elmozdítása a rugalmasság és a fokozatosság által elősegítené a munka és a magánélet harmóniájának megteremtését, a vizsgálat által megerősítést nyert.

A vállalatvezetőkkel folytatott interjúk megerősítették, hogy a korai, de fokozatos visszatérés kedvezőbb a számukra. Tíz megkérdezettből kilencen válaszolták, hogy egyetértenek a korai, de fokozatos elvvel, csak egy vezető vélekedett úgy, hogy a gyermekgondozás jelenlegi rendszere megfelelő. Tapasztalataik alapján kiemelték, hogy a gyermeket vállaló nők harmonikusabban élik meg a munkából való kiesést akkor, ha a gyermekgondozás ideje alatt van lehetőségük arra, hogy rövid időre, de rendszeresen feladatot lássanak el a munkahelyükön. A megkérdezettek között volt olyan női vezető, aki gyermekei születése után személyesen is megtapasztalta a korai, de fokozatos visszatérést és teljes mértékben pozitívan értékeltte ezt a lehetőséget. Vezetői oldalról a hipotézis maximálisan támogatott, a gyakorlati megvalósítást illetően két nehézséget emeltek ki a megkérdezettek. Az egyik, hogy a munkakörök meghatározzák, hogy a fokozatosság milyen mértékben valósítható meg. Meg kell találni azokat a munkafolyamatokat, amelyekbe egy alkalmanként, rövid időre foglalkoztatott munkatárs eredményesen bevonható. A másik, hogy a munkaadói nyitottság a kismamák rugalmas foglalkoztatásának irányába törvényi szabályozás nélkül nem célravezető. A munkavállalói vélemények szerint a korai, de fokozatos visszatérés a munkavállalók oldaláról



is támogatott. Arra a kérdésre, hogy egyetért-e a munkába történő visszaállás viszonylag korán elkezdett, de fokozatos gyakorlataival a megkérdezettek 88%-a válaszolt igennel. A válaszadók 69%-a azt is megerősítette, hogy a munkahely támogató hozzáállása segítené a gyermekvállalási döntését, mert a támogató munkahelyi hozzáállás biztonságot ad és így nem kell választani a munka és a család között. A munkaadók a családalapítás után különösen nehezzé váló munka-magánélet egyensúly megteremtését a megkérdezettek szerint leginkább a távmunka vagy részleges távmunka valamint a rugalmas munkaidő lehetőségével támogathatják. Ezek az atipikus munkavégzési formák mind alkalmasak arra, hogy a korai, fokozatos visszatérést támogassák.

A feltevés, mely szerint a munka-magánélet egyensúly támogatása rendszerszemléletű szervezetfejlesztési eszköz, ennek ellenére mégsem épül be a vállalati stratégiába, beigazolódott.

Az interjúkból nyert válaszok azt mutatják, hogy a munka-magánélet egyensúly támogatás vagy családtudatos humánpolitika nem kellően ismert a vállalatvezetők körében. Valamennyi megkérdezett úgy nyilatkozott, hogy nem kap erről érdemi tájékoztatást, sem a média, sem tréning lehetőségek, sem konferenciák nem állnak rendelkezésre a téma iránt érdeklődő vezetők számára. Szervezetfejlesztési eszközként nem gondolnak a munka-magánélet egyensúly támogatására, mert nincsenek arra vonatkozó ismereteik, hogy milyen területek mentén, milyen intézkedések bevezetésével várhatnak eredményeket. Azok a vezetők, akik törekszenek a munka-magánélet egyensúly támogatására általában ösztönösen alakítják így a rendszereiket. A vezetői interjúk rámutattak, hogy összefüggést látnak a cégméret és a munka-magánélet egyensúly középpontba helyezése között. Úgy gondolják, hogy kisebb vállalatok épp az ösztönösség talaján haladnak ebbe az irányba, a multinacionális vállalatok esetén pedig kiemelt jelentőséget tulajdonítanak az anyacég elveinek megvalósítása és az anyacégtől kapott ilyen irányú támogatás szerepének. A szemlélet stratégiai szintre történő emelésének gátjaként definiálták a gazdasági ellenérdekeltséget a megkérdezett vezetők. Olyan vállalatoknál, ahol nem igényelt a magas szintű szaktudás, ahol a megtartás, kötődés és a lojalitás nem kiemelt fontosságú a menedzsment számára, ott nem kap különösebb teret a munka-magánélet egyensúly kérdése. A családtudatos, munka-magánélet egyensúlyt támogató humánpolitika rendszerszerűen a munkavállalók körében sem ismert. A munkavállalók 37%-a nyilatkozott úgy, hogy pontosan tudja, mit takar a családbarát munkahely fogalma, ők valószínűleg ilyen munkahelyen dolgoznak. Hallott róla, de nem tudja, hogy mit jelent választ adott 45%, 18% pedig egyáltalán nem ismeri, hogy tartalmilag mit jelent a családbarát munkahely elnevezés.

### **Következtetések**

A tanulmánynak nem volt célja, hogy feltárja, milyen eszközök állnak rendelkezésre a munka-magánélet egyensúlyt előtérbe helyező vállalati szemlélet kialakításához, hanem csak az, hogy rávilágítson a szemlélet széles körű terjedésének szükségességére, a munka-magánélet egyensúly megteremtését támogató vállalati gyakorlat jelenlegi állapotára és a témával összefüggésben lévő dolgozói igényekre.

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

magánélet egyensúly megteremtését támogató szervezeti szintű intézkedéseket a strukturálatlanság jellemzi.

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

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

### **Irodalomjegyzék**

1. Adame, C., Capliure, E., Miquel, M. (2016): Work-life balance and firms: A matter of women? *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 4. 1379-1383.p. ISSN: 0148-2963
2. Adler J. - Frey M. - Koltai L - Simonyi Á. (2011.): Kitekintés a hazai foglalkoztatáspolitikai elvárásokra az Unió foglalkoztatáspolitikai keretében. A jövő munkahelyeiért I. kötet, Budapest, Hétfa Elemző Központ. 209. pp
3. Bárdos I. K.-Varga E. (2008): Special possibilities in individual encouragement in: *Szent István Univ. PhD School of Management and Business Administration (ed.) 5th International Conference for Young Researchers*. Gödöllő, Magyarország, Szent István Egyetem, 1-8.p. ISBN: 978-963-269-071-1
4. Czeglédi Cs., Cseh Papp I., Marosné Kuna Zs., Hajós L. (2013): The main elements of diversity in Hungary, *Szaktudás Kiadó Ház, Budapest*, 36 p. ISBN: 978-615-5224-29-4
5. Csehné Papp I. (2011): Női szerepvállalások: karrier, család, A virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei, 1-2. 101-108.p. ISSN 1789-6339
6. Csehné Papp I. (2012): Női szemmel: háztartás és munka, *Munkaügyi Szemle*, 1. 9-12.p. ISSN 1789-6339
7. Gulyás L. (2005/a): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 1. A német munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. *Humánpolitikai Szemle*. 3. 84-96. p. ISSN 0865-7009
8. Gulyás L. (2005/b): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. *Humánpolitikai Szemle*. 4. 89-96.p. ISSN 0865-7009

9. Juhász T. (2012): A nők visszatérési esélyei a munkaerőpiacra a gyermekgondozási szabadság után a közép-magyarországi régióban empirikus vizsgálat alapján. *Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények* 4. 211-216.p. ISSN: 2061-3156
10. Keczer G. (2014): Üvegplafon III.: Nők a kutatói pályán – fékek és akadályok, *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 14-15:(1-2). 392-403.p. ISSN 2064-4361
11. Lehmann, L. (2016): Autonomy and work-life balance and their effects on job satisfaction. Faculty of Social and Behavioural Sciences. Theses.<http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/337533> Letöltés dátuma: 2016. október 27.
12. Lockwood, N. (2003): Work/life balance: challenges and solutions. *HR Magazine*. Vol. 48 Issue 6, 'Special section' 10-19.p. ISSN: 1047-3149
13. Pongrácz T. (2001): Szerepváltozások. A család és a munka szerepe a nők életében. *TÁRKI*. 1-16.p. ISBN: 963 7869 08 5
14. Pongrácz T. - S. Molnár E. (2011): Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása. In Nagy I. – Pongrácz T. (szerk.) *Szerep-változások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*. Budapest: TÁRKI – Nemzeti Erőforrás Minisztérium. 192-206.p. ISBN: 963 7869 08 5
15. Ternovszky Cs. (2012): Munka és Család Audit. Módszer, alkalmazás, eredmények. *Munkaügyi Szemle* 4.4-7.p. ISSN 1789-6339
16. Vernon, K. (2009): *Work-Life Balance: The Guide*. Community Business, June[http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/WLB\\_Guide.pdf](http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/WLB_Guide.pdf) Letöltés dátuma: 2016. október 27.