

PRIMECZ Henriett – KISS Csaba –
 – TOARNICZKY Andrea – CSILLAG Sára – SZILAS Roland –
 – BÁCSI Katalin – MILASSIN Anda

MAGYARORSZÁGI „MUNKAVÁLLALÓ-BARÁT” (EMPLOYEE FRIENDLY) SZERVEZETEK

VALÓSÁG VAGY UTÓPIA
 (AVAGY MIT TANULHATUNK TŐLÜK?)

A szerzők feltáró kutatásukban munkavállaló-barát szervezeti megoldásokat kerestek és vizsgáltak multiparadigmikus (Primecz, 2008) megközelítéssel, kritikai és funkcionalista szemszögből. Munkavállaló-barát szervezeti gyakorlatnak tekintették azokat a szervezeti kultúrában gyökerező szervezeti kereteket és gyakorlatokat, amelyek nagymértékben támogatják a munkavállalókat a munka és magánélet egyensúlyának elérésében és megtartásában (Toarniczky et al., 2011). Eredményeik szerint a munkavállaló-barát gyakorlatokat akkor értékelik legjobban a szervezeti tagok, ha a közvetlen vezető és kollégák jól értik a támogatandó munkavállaló helyzetét és rugalmasan fordítják le a hétköznapokra a HR-rendszereket. Ezzel együtt több feszültség keletkezik a szervezetben a munkavállaló-barát gyakorlatokban, amelyekre figyelni lehetne, anélkül, hogy a kialakított gyakorlatokat felszámolnák.

Kulcsszavak: munkavállaló és szervezet kölcsönhatás, munka és magánélet egyensúly (work-life balance, WLB), munka és család egyensúly (WFB), Családbarát Munkahely, Legjobb Munkahely, kritikai menedzsment, multiparadigmikus kutatás¹

Szakmai műhelyünk² visszatérő témája volt a *mai munkahelyek munkavállalókat támogató* volta, illetve annak hiánya, ezért elhatároztuk, hogy e közös érdeklődés mentén egy kutatási projektet indítunk. A kutatás indításának időpontjában (2006) abból indultunk ki, hogy a rendszerváltás utáni privatizáció, zöldmezős beruházások és a munkahelyek nagy részének átrendezése nyugvópontra jutott, bár az átalakulás folyamatos, a tehetségekért és a képzett munkaerőért folyó versenyben a munkaadók egy része úgy ítélte meg, hogy a munkavállalók jóllétét támogató vállalati gyakorlatok is fontosak, így érdemes azt tanulmányoznunk, hogy ennek milyen létező gyakorlatai vannak, illetve ennek milyen társadalmi következményei vannak.

A kutatás célja eleve kettős volt: (1) segíteni a szervezeteket abban, hogy más szervezetektől tanulva HR-rendszereiket átalakítsák és munkavállaló-barát szervezeti gyakorlatokkal segítsék elő munkavállalóik

kiteljesedését, így közvetve hozzájáruljanak a szervezetek jobb teljesítményéhez, illetve (2) feltárva és bemutatva a munkavállalói gyakorlatok társadalmi konzekvenciáit, arra ösztönözzük a munkaadókat, hogy etikai megfontolásból is javítsanak a munkavállalóikat érintő gyakorlatokon.

Fontosnak tartottuk, hogy számos munkavállalót érintsen a kutatás, nemcsak a leggyakrabban megvizsgált csoportokat: kisgyerekes szülők (különösen gyestről, gyed-ről visszatérő anyák), hanem olyan munkavállalókat is, akik a szervezet számára kevésbé látható munkahelyen kívüli feladatokat látnak el (pl. idős szülőket gondozó munkavállalók) vagy más okból kell különleges erőfeszítéseket tenniük, hogy az egyéni érdekeiket a szervezet érdekeivel össze tudják egyeztetni (pl. távolról bejáró munkavállalók), de nem akartuk kihagyni azokat a munkavállalókat sem, akiknek semmilyen külön indokuk nincs munkavállalói kedvez-

ményeket kérni vagy kapni, hanem csak egyszerűen teljes életet szeretnének élni, akár egy olyan hobbiival, amelyik nagy elkötelezettséget igényel vagy speciális időbeosztást. Ezért nem kismamabarát, családbarát vagy nőbarát szervezet kutatást indítottunk, hanem a megközelítésünket teljes mértékben lefedő munkavállaló-barát szervezet kutatást. Azaz mintánkba nemcsak valamilyen különleges élethelyzetben lévő munkavállalók kerültek, hanem igyekeztünk a lehető legszélesebb körben, átfogóan vizsgálni egy-egy vállalat munkavállalóinak véleményét. Dilemmát okozott (és ezt a publikációinkban meg is jelentettük), hogy a szervezeti igazságosság érzetet és szervezeti kultúrát hogyan befolyásolja a különböző kedvezményeket kapó csoportok (pl. kisgyermekes szülők munkaidő-kedvezménye stb.) szervezeti jelenléte, illetve annak hiánya (Kiss et al., 2008; Bácsi et al., 2008; Toarniczky et al., 2008).

A kutatás során abból indultunk ki, hogy azok a szervezetek, akik megtették az első lépéseket a irányába (pl. Legjobb Munkahely kitüntetés, Családbarát-díjat kapott szervezetek, vagy éppen a Legvonzóbb Munkahelynek ítélt szervezetek) lehetnek a legjobb példák mások számára, ha „Legjobb gyakorlat”-okat akarunk gyűjteni, ugyanakkor valószínűleg ezeknek a szervezeteknek is van olyan HR-rendszerük, amelyiken javítani lehet, és mivel motiváltak ebben az irányban, valószínűleg szívesen vesznek javaslatokat tőlünk. Továbbá úgy gondoltuk, hogy azért is érdemes ezeket a szervezeteket vizsgálni, mert munkaerő-piaci meghatározó szerepük miatt a társadalmi hatásuk is jelentős. Ezt a mintát kiegészítettük időközben díjat nyert szervezetekkel, illetve olyan szervezetekkel, amelyek egyértelműen munkavállaló-barát gyakorlatot folytattak.

Elméleti háttér

Elméleti kiindulópontok

Két lényeges elméleti forrásra támaszkodtunk: egyrészt a szervezetelméletek multiparadigmikus megközelítéseire és a ot érintő főbb témákra: ezek a WLB/WFB szakirodalom, diverzitásmenedzsment és szervezeti kultúra. Jelen cikkben a kutatás keretét adó multiparadigmikus megközelítés fogalomrendszerében mutatjuk be kutatási eredményeinket, mivel azt gondoljuk, hogy a kutatási folyamat és az eredmények értelmezése így a leggazdagabb, emellett a és WLB/WFB főbb összefüggéseinek feltárását célozzuk meg.

A multiparadigmikus kutatások ötletét Hassard (1991) vezette be a szervezetelméleti szakirodalomba. Ő egy olyan kutatást mutatott be, amelyet a brit tűzoltóságnál végzett, és négy különböző kutatási paradigmában vizsgálta a választott szervezetet. Hassard (1991)

a szervezetelméletek körében Burrell és Morgan által 1979-ben definiált paradigmák szerint funkcionalista, interpretatív, radikális strukturalista és radikális humanista kutatásokat végzett párhuzamosan, praktikus egymás után, egymástól függetlenül. Kutatását lehet kritizálni, hogy ugyanannál a szervezetnél, de eltérő kutatási kérdésekkel végezte a négy kutatást, persze elméleti szempontból érdekes, hogy ugyanazon kutatási kérdés mentén lehet-e különböző paradigmákban kutatni. Mi egy kutatási kérdésre választ keresve hasonló elvű multiparadigmikus kutatást terveztünk. Elméleti szempontból ez hiánypótló kutatás.

Gyakorlati szempontból viszont az is nagyon lényeges, hogy a szervezetek – érthető okokból – olyan kutatást támogatnak, amelyek gyakorlatba átültethető és profitleljüket szolgáló tanulságokkal bírnak (Bácsi et al., 2007; Csillag et al., 2012). A funkcionalista paradigmának megfelelő „legjobb gyakorlatokat” gyűjtő kutatás azt a célt szolgálta, hogy a szervezetek a saját gyakorlatuk javításával, esetlegesen a hatékonyságuk további fokozásával ériék el a munkavállalók és a munkaadók érdekeinek összeegyeztetését, amelyből végső soron a szervezet profitál.

Nem rejtettük véka alá belépéskor azonban a kritikai szemléletünket, amely némely esetben elképzelhető, hogy a belépést is megakadályozta (Bácsi et al., 2007). Egyrészt hangsúlyoztuk, hogy a meglévő gyakorlatot kritikus szemmel szeretnénk vizsgálni, ami önmagában még nem kritikai közelítés szervezetelméleti szempontból, viszont minden esetben elmondtuk, hogy azokat az általunk definiált megoldásokat is bemutatjuk, amelyek nem szolgálják (közvetlenül) a szervezet érdekeit, de a munkavállalók számára kedvezőek, és így társadalmilag hasznosnak tekinthetők, hiszen nemcsak szűk profiterdekeket, de a társadalmi jólétet szolgálják.

Elméleti szempontból ezek a megoldások élesen különválaszthatók, viszont a kutatás gyakorlati fázisában – számunkra – meglepően összefonódtak. Pl. olyan gyakorlatot, amely a szervezet számára többletkiadást jelent (pl. távolról bejáró munkavállaló közlekedési költségeinek nagyobb átvállalása drágább, de jobb minőségű közlekedési eszköz esetén), ami elméletileg kritikai megoldásnak számít, legtöbbször a szervezet vezetői beruházásnak tekintették a munkavállalói elkötelezettségbe (funkcionalista szemlélet), még ha erre semmilyen objektív mérési adatuk sem volt.

Kutatásunkban a fogalmát tágan közelítettük meg, és olyan, a szervezeti kultúrában gyökeredző szervezeti keretek és gyakorlatok kialakítását értettük alatta, amelyek maximálisan támogatják a munkavállalókat a munka és magánélet egyensúlyának elérésében és megtartásában (Toarniczky et al., 2011). A kérdése

értelmezésünkben szorosan kötődik a hétköznapi diszkurzusokban és a szakirodalomban egyaránt tárgyalt munka-magánélet egyensúly (WLB), illetve az inkább tudományos érdeklődés fókuszában álló munka-család egyensúly (WFB) témaköréhez. Azonban az egyéni szerepértelmezések és konfliktusok, egyéni egyensúly-észlelések fontosságának elismerése mellett mi hangsúlyosan kívántuk megjeleníteni a szervezeti fókusz és felelősség témakörét, ennek funkcionista (szervezeti hatékonyságot, eredményességet támogató vagy akadályozó) és kritikai olvasataival együtt.

A munka-magánélet egyensúlyának (WLB) fogalma mind a tudományos, mind a hétköznapi szóhasználatban széles körben elterjedt. A munka-család egyensúlyáról (WFB) ritkábban esik szó a mindennapokban, de a tudományos kutatások fókuszában sokkal inkább ez áll, mint a WLB. Ennek oka minden bizonnyal az, hogy a WFB jobban operacionalizálható, mint a WLB, tekintve, hogy sokkal konkrétabban megragadható a két életterület, amelyet átfog.

Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy az operacionalizálhatóságot megkönnyítő munka-család egyensúly sok esetben a fókuszot mégis azokra a munkavállalói csoportokra helyezi, akiknek a családi kötelezettségeik meghaladják az átlagot. Még ha feltételezzük, hogy a legtöbb munkavállalónak van családja, abban az esetben is, ha nincs saját kiskorú gyermeke, ezzel az elméleti döntéssel elveszítjük a WLB azon tág értelmezését, ahol a „life”-ba (az „élet”-be) a család támogatásán kívül azok a tevékenységek is beleférnek, amelyek a munkavállalót segítik abban, hogy teljes életet éljen, és nem a családdal kapcsolatosak (pl. egyéni hobbi, sport, barátok).

A munka-magánélet egyensúlyának vizsgálatakor minimum két részre lehet osztani azt a kategóriát, amit „life”-nak hívunk, vagy csak egyszerűen munkán kívüli életnek. Ezek egy része kötelezettség (pl. háztartással, gyermekgondozással, idősgondozással, utazással összefüggő feladatok), amit akkor is el kell végeznünk, ha nem szeretnénk. Ugyanakkor a „life”-ba olyan kategóriák is beletartoznak (legyen az családi vagy nem családi), amiktől a munkavállalók jól érzik magukat, pl. gyermekkel töltött minőségi idő, partnerrel, barátokkal, családtagokkal közös program, esetleg önállóan hobbira, szabadidőre fordított idő (sport, kultúra stb.). Ráadásul a határvo-nal nem is teljesen egyértelmű, mert lehet, hogy egyik munkavállaló számára a főzés időtrabló kötelesség, míg másnak éppen ez a szenvedélye, vagy egyik munkavállaló teherként éli meg gyermekének óvodába szállítását, míg más ezt a gyerekekkel töltött minőségi időnek tekinti. Sőt, ugyanaz a tevékenység egyik esetben lehet kötelesség, másik esetben örömforrás, pl. játszótérezés.

A munka és a család életterületeinek kapcsolatára vonatkozó elméletek

A munka és a család életterületei közötti kapcsolatot vizsgáló elméletek régre nyúlnak vissza, ezeket Geurts és Demerouti (2003) alapján három nagy csoportba oszthatjuk:

1. klasszikus elméletek: szegmentáció, kompenzáció, áthatás, kongruencia és erőforrás-szűkösség,
2. szerepekkel kapcsolatos elméletek: szerepstressz, szerepbővítés/szerephalmozás³,
3. napjaink elméletei: munka-család egyensúlya (WFB).

A következőkben Edwards és Rothbard (2000) alapján adunk összefoglalást a szakirodalomban leggyakrabban elemzett, ún. klasszikus kapcsolódási típusokról és a szerepekkel kapcsolatos elméletekről. A klasszikus elméletek közé sorolhatjuk a szegmentáció (segmentation), kompenzáció (compensation), az áthatás (spillover) és a kongruencia (congruence) alap-gondolatát kibontó elméleti kereteket, míg a szerepekkel kapcsolatos elméletek közé tartozik az erőforrások szűkössége (resource drain), a kritikájaként megjelenő bővítési megközelítés, valamint az alkalmazásaként is értelmezhető munka-család konfliktus elmélete.

Klasszikus elméletek

Szegmentáció

Az elmélet élesen elválasztja egymástól a munka és a család életterületeit, abból az alapfeltevésből kiindulva, hogy egyiknek nincs hatása a másikra. Az egyik legrégebbi elméleti megközelítések közé tartozik, gyökerei az 1950-es évekig nyúlnak vissza. Ekkor publikálta Dubin (1956) azt a gondolatát, hogy a két életterület pszichológiailag, fizikailag, időben és funkcióját tekintve is különálló (Cifre – Salanova, 2009). Kezdetben a fogalom azon a hipotézisen alapult, hogy a két életterület természetes módon elkülönül, ám napjainkban inkább tudatos folyamat eredményeként állhat elő, amikor is az egyének szándékosan arra töreksznek, hogy megpróbálják elválasztani egymástól a két életterületet és minimalizálni az egymásra való hatásukat.

Kompenzáció

A munka és a család életterületének negatív korrelációjára utal. Vagyis akkor figyelhető meg, ha az egyik életterülettel való elégedetlenség arra készteti az egyént, hogy a másik életterületen keresse az elégedettséget. Ennek két formáját különíthetjük el: egyik esetben az egyén csökkenti a bevonódását az elégedetlenséget okozó életterületen és növeli a bevonódását a másikban. A másik esetben az egyén úgy reagál az elégedetlensé-

gére az egyik életterületen, hogy pozitív (szükségeit kielégítő) kimeneteket keres a másikon. Ennek is két változata jellemző: az egyikben az egyik életterületen ki nem elégített szükségletek kielégítésére irányuló erőfeszítések történnek a másik életterületen (kiegészítő kompenzáció), míg a másikon az egyik életterület negatív tapasztalatainak az ellenkezőjét keresi az egyén a másik életterületen (reaktív kompenzáció).

Áthatás

Tágon értelmezve az áthatás nem más, mint a munka és/vagy a család hatása a másikon oly módon, hogy a két életterület egymáshoz hasonlóbbá válik (Crouter, 1984). Megkülönböztethetünk negatív és pozitív áthatást is (Grzywacz – Marks, 1999). Ez utóbbi azt jelenti, hogy „pozitívan értékelt hatások, képességek, magatartások és értékek kerülnek át egyik életterületről a másikonra, ezáltal pozitív hatást gyakorolva a befogadó életterületre” (Hanson – Hammer – Colton, 2006: p. 251.).

Kongruencia

Szintén a munka és a család életterületeinek hasonlóságára utal. Ellentétben az áthatással, amely a két életterület egymásra hatásából indul ki a hasonlóság megteremtésében, itt a hasonlóságért egy közös, harmadik előzményváltozó felel.

Szerepekkel kapcsolatos elméletek

Az elméletek bemutatása előtt a „szerep” fogalmának tisztázása szükséges. A fogalom fejlődéséről, a különböző tudományelméleti paradigmák mentén kialakult meghatározásokról, koncepciókról kiváló összefoglalást ad Fábián (2007). A munka-család viszonyrendszer kapcsán a szerepekkel kapcsolatos kutatások megértéséhez nem szükséges e bonyolult témában elmélyedni, Fábián szintetizáló definíciója is jó kiindulópont. Eszerint „*a szerep egyrészt az adott pozícióhoz kapcsolódóan viselkedést szabályozó társadalmi természetű és társadalmi alrendszerek által közvetített elvárások együttesét, másrészt az erre válaszként megvalósuló viselkedés egyedi változatainak együtteséből általánosítható mintákat integráló fogalom*” (Fábián, 2007: p. 31.). Az egyénnek egyszerre több szerepet is betölthetnek. Az ennek a következményeit vizsgáló kutatásokból két irányzat nőtt ki: a szűköségi és a bővítési.

Szűkös erőforrások elmélete

A szűköségi megközelítés alaptézise, hogy az embereknek korlátozott idejük, energiájuk és figyelmük van. Ennek következtében, amikor több szerepben kell helytállniuk, ezek a korlátozott erőforrások megosz-

lanak a szerepek között, így kulcskérdéssé válik ezek megfelelő allokálása, beosztása. Minél több szerepet vállal fel ugyanis egy egyén, annál valószínűbb, hogy az egyik szerepben való helytállás megnehezíti a másikon való helytállást, miáltal erőforrásai kimerülnek, és megjelenik a szerepstressz (Goode, 1960). Ellentétben a kompenzációval, a szűkös erőforrások elmélete nem vizsgálja az erőforrás-megosztás okát, és csak az egyén személyes, belső erőforrásaira fókuszál (Haar – Bardoel, 2008).

Egyes kutatók (Sieber, 1974; Marks, 1977) felhívják a figyelmet, hogy több szerep betöltése nem biztos, hogy minden körülmények között negatív következményekkel jár. Ebből nőtte ki magát az ún. bővítési megközelítés.

Bővítési megközelítés

A szűköségi megközelítés kritikájaként megjelent irányzat fő elméleti kiindulópontja, hogy a több szerepekben való megjelenés akár pozitív következményekkel is járhat. Sieber (1974) vetette fel annak a gondolatát, hogy az egyidejűleg több szerepet is betöltő személyek esetében az ezzel járó előnyös hatások felülmúlják a szerephalmaz(ód)ás miatti stresszt.

Marks (1977) az ún. expanziós elmélettel állt elő a szűköségi elmélet alternatívájaként. Eszerint az idő és az energia nem eleve szűkös erőforrások, amelyek korlátozó tényezőként jelennek meg az egyének életében, hanem az egyének a szerepeivel kapcsolatos megállapodások függvényeként nyernek értelmet. Az elmélet alapvetése, hogy fizikai és szellemi energia bőségesen és állandóan megújuló módon az egyén rendelkezésére áll – felhasználása elválaszthatatlanul egybekapcsolódik az előállításával; az egyénnek jócskán van energiája akár az összes általa vállalt szerepre is. Nem arról van tehát szó, hogy az energia az egyénből folyamatosan kiáramlik felébredésétől lefekvéséig, hanem az egyének maguk szabályozzák, hogy melyik szerepeikre, mennyi energiát fordítanak: képesek visszafogni vagy éppen felszabadítani az energiájukat. A kimerültség érzése egy adott szerepben nem azért van, mert a szerepeknek az a sajátossága, hogy leszívják az ember energiáját, hanem az adott szerepben és a szerep által érintett személyekben rejlik az ok. Más szóval, ha kimerültnek érzi magát az ember, az az egyes szerepei iránti elkötelezettségével függ össze. Ha ugyanis vannak számára fontosabb és kevésbé fontos szerepek, akkor a kevésbé fontos szerepek betöltése során fog felmerülni a szűköség érzése – mivel az fog a fejében járni, hogy jobb dolgokat is lehetne éppen tenni. Vagyis a korlátozó tényező nem az energia vagy az idő objektív szűkösége, hanem a fontosabb és kevésbé fontos

szerepek meglétével kapcsolatos észlelés. Nem merül fel szerepstressz, ha mindennemű elkötelezettsége egyformán pozitív vagy negatív értékű az egyén számára.

Munka-család konfliktus

Az elmélet a szűkös erőforrások elméletének alkalmazása a munka-család életterületeinek vonatkozásában. A két életterület azonos, ám az egyén számára korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokért verseng (idő, figyelem, energia). Ennek során az erőforrásokat az egyén megosztani kénytelen a két életterület között, mivel a két életterületen az egyén olyan szerepelvárásokkal szembesül, amelyek közül az egyik életterület szerepelvárásainak a kielégítése megnehezíti vagy lehetetlenné is teszi a másik életterület szerepelvárásainak a kielégítését. Vagyis az egyén szerepkonfliktust észlel a munkával és a családdal kapcsolatos szerepeinek betöltésekor (Greenhaus – Beutell, 1985). A munka-család konfliktus alapvető stresszforrás, és erőteljes kihatása van az egyén jóllétére (Frone – Barnes – Farrell, 1994).

A munka-család konfliktus három formáját különítette el Greenhaus és Beutell (1985): időalapú, stresszalapú és magatartásalapú. Az időalapú arra utal, hogy az egyik életterület elvárásainak kielégítésére szánt idő felemészti a másik életterület elvárásainak kielégítésére szükséges időt. A stresszalapú konfliktus lényege, hogy az egyik életterületből származó stressz (elégedetlenség, izgalom, fáradtság stb.) megnehezíti a másik életterület kihívásainak való megfelelést. A magatartás-alapú konfliktus pedig arról szól, hogy az egyik életterületen bevált magatartásformák a másik életterületen nem megfelelőek, ám az egyén nem képes ettől eltérően viselkedni.

Mind a három típusú konfliktus esetében megkülönböztethető a munka hatása a családra (WIF) és a család hatása a munkára (FIW). Előbbi arra vonatkozik, amikor a munka életterülete hat negatívan valamilyen családi tényezőre, utóbbi pedig a fordítottjára (Gutek – Searle – Klepa, 1991). Mindezeket az 1. táblázat foglalja össze (Carlson et. al., 2000).

Napjaink elmélet: Munka-család egyensúlya (work-family balance)

Kezdetben a fogalmat negatívan definiálták, vagyis a munka és a család közötti konfliktus hiányával azonosították. „*Elégedettség és jó teljesítmény úgy a munkahelyen, mint otthon, minimális szerepkonfliktussal.*” (Clark, 2001: p. 349.) (A fent bemutatott modellek szóhasználatában is a WFB akkor volt magas, ha alacsony gyakoriságú és intenzitású volt a munka életterületének hatása a család életterületére [WIF] és fordítva [FIW]). Az ezredfordulót követően Greenhaus, Collins és

Shaw (2003) adott egy kezdeti meghatározást a WFB-re: „*Annak a mértéke, amennyire az egyének egyenlő mértékben vonódnak be és egyenlő módon elégedettek a munkát és a családot illető szerepeikkel.*”

Voydanoff (2007: p. 138.) az egyén és környezetének illeszkedéséből vezette le a munka-család egyensúlyát oly módon, hogy szerinte akkor beszélhetünk WFB-ről, ha fennáll az az „*általános vélekedés arra vonatkozóan, hogy a munka erőforrásai találkoznak a családi igényekkel (munka-család illeszkedés) és a családi erőforrások találkoznak a munka igényeivel (család-munka illeszkedés) úgy, hogy a részvétel mindkét életterületen hatékony.*”

Greenhaus és Allen (2006) abban látta a WFB lényegét, hogy „*az egyén hatékonysága és elégedettsége a munkát és a családot illető szerepekben kompatibilis legyen az egyén életcéljainak pillanatnyi fontosságával.*”

A fenti meghatározásokkal kapcsolatban Grzywacz és Carlson (2007) három alapvető kritikát fogalmazott meg:

- (1) a hétköznapi valóságtól kissé távol esnek: valószínűtlen, hogy egyenlő mértékű bevonódásra lenne szükség a munka és a család életterületein ahhoz, hogy a WFB megvalósuljon, mint azt Greenhaus, Collins és Shaw (2003) írja,
- (2) Voydanoff (2007) fenti definíciója túlzottan elvont és életszerűtlen: nem jellemző, hogy az egyensúlyról való gondolkodásuk során az embereknek a munkával kapcsolatos erőforrásaiknak a családi igényekkel való megfelelése (és fordítva) járna a fejében,
- (3) az egyéni elégedettség szóba hozása a fogalom értelmezési tartományát nem más személyek viszonyrendszerében adja meg, vagyis „*leválasztja a munka és a családdal kapcsolatos tevékenységeiket végző egyéneket arról a szervezetről és a családról, amelyek keretén belül ezek a tevékenységek zajlanak.*” (Voydanoff, 2007: p. 457.). Ezáltal egyéni észlelési kérdéssé redukálódik a WFB. Ám ez a szemlélet akkor is megengedi a WFB meglétét, ha – adott eset-

1. táblázat

A WIF és a FIW

		A munka-család konfliktus iránya	
		Munka konfliktusa a családdal	Család konfliktusa a munkával
A munka-család konfliktus típusa	Idő	Időalapú WIF	Időalapú FIW
	Stressz	Stresszalapú WIF	Stresszalapú FIW
	Magatartás	Magatartás alapú WIF	Magatartás alapú FIW

ben – mások kárán valósul meg, márpedig – érvelnek – ez a WFB alapvető értelmével megy szembe. Ráadásul, ha teljesen az egyéni észlelés függvényeként tekintünk a munka és a család egyensúlyára, akkor további három problémával kell szembenézni:

- egyrészt nehéz vizsgálni a jelenséget, hiszen az egyén fejében játszódik le,
- másrészt szinte lehetetlen rendszerszintű szervezeti stratégiákat alkotni a WFB javítására, hiszen a szervezeti tagok élethelyzete és annak az általuk történő észlelése olyannyira sokféle,
- harmadrészt egy ilyen, egyéni szinten megadott definíció az esetlegesen meg nem valósuló WFB-ért teljesen az egyénekre hárítja a felelősséget, holott a szervezeti és társadalmi szintű tényezők szerepe nem elhanyagolható.

A fentiek alapján a szerzőpáros egy saját definíciót javasolt, amely szándékuk szerint kiküszöböli a fenti problematikus pontokat, és ezzel egyidőben integrálja a korábbi elméletek erősségeit. Eszerint a WFB a „szerepekkel kapcsolatos, a munka és a család életterületén az egyén által a szerep szempontjából számára releváns partnereivel megbeszélésre és megosztásra került elvárásoknak való megfelelés” (Grzywacz – Carlson, 2007: p. 458.). Ez a meghatározás azért érdekes, mert nem az egyén szempontjából értelmezi a munka-család egyensúlyt, hanem az egyén és más személyek vonatkozásában. Emellett nem korlátozza, hogy hogyan is teljesíti az egyén a szerepeiből fakadó elvárásokat, vagyis még akár a munka-család konfliktus bizonyos fokú megélése esetén is elképzelhető a munka-család egyensúlya. Emellett sem a bármely életterületen értelmezett hatékonyság, sem az elégedettség nem szükséges a WFB meglétéhez. A lényeg a két életterületen belül betöltött szerepekben megnyilvánuló teljesítés és annak kedvező következményei. Vagyis ellentétben a munka-család konfliktussal és a munka-család gazdagítással, a különböző életterületek szerepeinek egymásra gyakorolt hatásával a munka-család egyensúly fogalma nem foglalkozik: a hangsúly ebben az esetben azon van, hogy az egyén mennyire képes felvállalni és megfelelni a munka és a család életterületei által támasztott felelősségeknek. Nyilván ezt befolyásolja a két életterület közti konfliktus vagy a gazdagítás – de számos más tényező is. Mint például az, hogy hogyan képes az egyén megjeleníteni a két életterületén jelen levő szerepeivel kapcsolatos felelősségeiről való egyeztetési folyamatban (Carlson – Grzywacz – Zivnuska, 2009).

A WFB fogalma napjainkban mind inkább a tudományos élet és a vállalati gyakorlati szakemberek érdeklődésének középpontjába kerül. Harris és Foster (2008)

szerint ez három fő okra vezethető vissza. Egyrészt a munkavégzési rendszerekkel kapcsolatos változások mind nagyobb igényeket támasztanak a munkavállalókkal szemben, másrészt az emberek a fogyasztást hajtóerő és a pénz hatalmának engedelmessé hajlandók ezeknek az igényeknek megfelelni, harmadrészt a munka-magánélet egyensúlyának az életminőségre gyakorolt hatását mind többen felismerik.

Elemzésünkben – a multiparadigmikus kutatási szemléletnek megfelelően – szétválasztjuk azokat a megoldásokat, amelyek funkcionalistának tekinthetők: azokat a szervezeti lépéseket írjuk itt le, amelyek segítik a munkavállalókat abban, hogy szerepeikkel kapcsolatos felelősségvállalásaikat sikeresen végrehajtsák, míg a kritikai olvasatban arra koncentrálnak, hogy bizonyos szervezeti megoldások aszimmetrikus hatalmi viszonyokat hoznak létre vagy tartanak fenn.

Ezért az elméleti keretet kiegészítjük azzal a nézőponttal, amely szerint a felmerülő problémák tüneti kezelésére a szervezeteknek számos eszköz áll rendelkezésükre (Fertetics, 2005). A munka-család egyensúlyának kritikai szempontú megközelítése azonban felhívja a figyelmet bizonyos, elgondolkodtató kérdésekre, így például a nemi esélyegyenlőtlenségre. Egyrészt a látszólag nemleges intézkedések a gyakorlatban a nők, elsősorban a kisgyermekes anyák helyzetének javítását célozzák, ezáltal sugallva, hogy a nőknek problémáik vannak, amelyek megoldást kívánnak. Ezáltal viszont megerősödik a kép a szervezeti kultúrában, hogy a nők segítségére, támogatásra szorúlnak, újratermelve a nemi egyenlőtlenséget (Liff – Cameron, 1997). Másrészt a munka-család egyensúlyának előmozdítása érdekében kínált alternatív munkavégzési formák felfoghatók a nők kizsákmányolásának eszközeiként, mert ezek „társadalmilag elszigetelik a nőket, kettős elvárásnak teszik ki őket a munka és a család életterületéről és a férjük felettük gyakorolt kontrollját erősítik” (Silver, 1993: p. 184.). A tapasztalat azt mutatja, hogy minél több támogatást kapnak a nők a szervezeten kívüli családi feladatok elvégzésére (pl. munkaidő-kedvezmény), annál kevésbé tekintik őket teljes értékű munkavállalónak és a családon belüli munkamegosztás arányai is felbomlanak, a nők felé gravitálnak a családi feladatok. Természetesen ezzel ellentétes családi folyamatok is kialakulhatnak, ha pl. az apa tölti otthon a gyermekgondozási időt, és az anyának a munkája túlterjeszkedik a szokásos munkaidőn.

Ugyanakkor a nők elnyomásával vagy kizsákmányolásával kapcsolatos kritikai olvasat helyett vagy mellett más hatalmi aszimmetriák is beazonosíthatók a szervezetek WLB (WLF) gyakorlatában. Bizonyos megoldások szükségszerűen csak magasabb hierarchikus

pozícióban érhető el (pl. szülési szabadság esetén céges autó, telefon megtartása), amely egyébként komoly életeseményekkel kapcsolatos döntések meghozatalát is befolyásolhatja, pl. gyermekvállalás elhalasztása.

Ráadásul a munka-család egyensúlyát célzó munkahelyi intézkedések bevezetése még nem jelenti automatikusan azt, hogy ezeket a munkavállalók igénybe is veszik, így önmagukban ezek léte nem szolgálja a munka-család egyensúly megteremtését. Ehhez többek között megfelelő vezetői és munkatársi támogatás és a HR-rendszerek támogató volta (például karriermenedzsment) (McDonald – Brown – Bradley, 2005), azaz támogató szervezeti kultúra (Liff – Cameron, 1997) is szükséges.

Módszertan: minta, adatgyűjtés és adatelemzés, visszajelzés a szervezeteknek

A kutatás keretében tíz vállalatot vizsgáltunk meg. Mintánkban volt budapesti és vidéki szervezet, iparágilag tudásintenzív cégek, média és pénzügyi szektor, tulajdon szempontjából magán- és állami vállalat. Egy magyarországi átfogó kép kialakításához elengedhetetlen lett volna egy országot jól reprezentáló vállalati minta, de ez két okból is akadályba ütközött. Egyrészt mivel magunk is azokra a szervezetekre akartunk koncentrálni, amelyek már megtették az első lépést a felé, szükségszerűen nem reprezentatívak a magyarországi szervezeti gyakorlat szempontjából. Másrészt az általunk választott módszer szervezeti szinten mélyebb kutatást jelentett, ezt viszonylag kevés szervezet vállalta, ezáltal a mintánkról nem mondhatjuk, hogy az ország munkaadóját jól reprezentálja, viszont egy fontos szeletet mutatja.

Ugyanakkor minden külön szervezeti kutatás önálló esettanulmányként is értelmezhető, a minta felépítése megfelel a tudományos elvárásoknak, csak a kutatás egészét érintő végkövetkeztetések levonásakor kell az eredményeinket ennek tudatában kezelni.

A kutatási adatgyűjtéshez olyan módszertant választottunk, amely szintén multiparadigmikusnak tekinthető: egyrészt felvettünk egy kvantitatív kérdőívet (Hunt motivációs kérdőívet, Hunt, 1992), másrészt kvalitatív kutatási eszközök széles tárházát alkalmaztuk: interjút, fókuszcsoportot, dokumentumelemzést.

A kérdőívet több szempontból fontosnak találtuk. Egyrészt kutatáselméleti szempontból egy standardizált kérdőív jó belépést jelent a szervezetek számára, ahogy erre Hassard (1991) is utalt. Másrészt a kutatás funkionalista megközelítését jól megalapozta ez a módszer, hiszen az objektivitásával (magyar mintára is validált) és megfoghatóságával fontos eredményeket

tudtunk megmutatni (Kiss et al., 2008).

A kvalitatív kutatási eszközök (interjú, fókuszcsoport és dokumentumelemzés) jól támogatták az interpretatív paradigmában megfogalmazható kutatási eredményeket, de azt is hozzá kell tennünk, hogy gyakorlati szempontból paradigmikusan ez megint nem egyértelműen besorolható. A fókuszcsoport és az interjú természetesen előre definiált kérdéssorral (interjúvázlattal, fókuszcsoport-gondolati ívvel) rendelkeztek. Éppen a kutatási gyakorlat nyitott ki lehetőségeket az egyedi (ezáltal szubjektivistább) értelmezésekre. Az interjúalanyok (felső vezetők és speciális körülményekkel bíró munkavállalók) sokszor annyira különböző élethelyzetben voltak, hogy a tágon megfogalmazott kérdések egészen más témákhoz vezettek, mint hasonló munkavállalóknál vagy vezetőknél, ahol ugyanazok a kérdések esetleg fel sem merültek. Hasonlóan a fókuszcsoportoknál, nemcsak abban volt markáns különbség az egyes beszélgetések között, hogy a vezetői fókuszcsoportokban a vezetői cselekvési lehetőségeket és felelősséget is megkérdeztük, hanem a szervezet maga, illetve az ott dolgozók egyéni élethelyzetei annyira eltérő beszélgetéseket hoztak létre, hogy szinte összehasonlíthatatlanok voltak az eredmények, sokkal inkább émiikusnak, helyinek, azaz egyedinek tekinthető jelenségeket sikerült azonosítanunk.

Végül, de nem utolsósorban, a szervezetek által használt dokumentumok (szabályzatok, eljárások, policyk, kódexek), amelyeket a rendelkezésünkre bocsátottak szintén annyira szórak műfajukban, stílusban és tartalomban, hogy bár módszertanilag jól szolgálták az adott szervezeti kultúra megismerését, azaz azt a célt, amire eredetileg terveztük őket, de az egész kutatást érintő következtetés levonására alkalmatlannak bizonyultak. Azaz egyes esetekben segítettek, mélyítették a szervezet megértését (émiikus, interpretatív közelítés), de nem járultak hozzá jelentős mértékben az összképhez (étikus közelítés).

A fókuszcsoportok tervezetten hozzájárultak ahhoz, ami a kritikai és interpretatív szemléletű kutatásnál fontos, hogy a kutatási adatgyűjtést ne tekintsük sterilnek, hanem kontrollált beavatkozásnak. A fókuszcsoport maga azzal a ténnyel, hogy a szervezet szereplői egy időpontban, egy helységben adott kérdést megtárgyalnak, létrehoz valamilyen szervezeti megértést, adott esetben változtatást vagy a változás csíráját. Azok a kérdések, amelyeket felvetettünk egyes szervezetek esetében, a szervezetek hétköznapijában fontos szerepet játszottak, sokat beszélgettek ezekről, míg más szervezetek esetében ezek a beszélgetések elszigeteltek voltak, esetleg olyan meglevő szervezeti gyakorlatok derültek ki, amelyek nem voltak ismertek egyes fókuszcsoportoknál.

csoport résztvevői számára. Fontos volt facilitátorként ezekkel tisztában lenni, még ha bizonyos szervezeti folyamatokat ezek után nem is tudtunk kontrollálni.

Ezzel összefüggésben le kell szögeznünk, hogy kutatói alapállásunkból következően tisztában vagyunk azzal, hogy minden kutatás kisebb-nagyobb beavatkozást jelent a szervezet életébe. Ezeket sok esetben nem tudjuk kontrollálni, és azzal is tisztában vagyunk, hogy a dokumentumelemzésen kívül (amely minimális, ha nem éppen semmilyen) beavatkozást nem jelent, a kérdőív is (a kérdésekre irányított figyelemmel közvetve), de az interjúk elszórta, szeparáltan, ezen túl a fókuszcsoport még erőteljesebben, fókuszáltan ráirányítja a figyelmet egyes problémás vagy éppen nehéz szervezeti helyzetre. Ezek közé sorolhatók természetesen azok a meglátások is, hogy a szervezet tagjai méltán lehetnek büszkéek a saját szervezeti gyakorlatukra, hiszen olyan mintába kerültek be, amely szerint eleve munkavállaló-barát gyakorlatuk van.

Az alkalmazott módszerek:

1. mélyinterjúk (HR-vezetővel vagy HR-szakértővel, 3-4 felső vezetővel, 3-4 speciális helyzetű munkavállalóval, például gyes-ről visszatérő kismama, távolról bejáró munkavállaló, nagycsaládos stb.),
2. fókuszcsoport középvezetőkkel (6-10 résztvevő) és munkavállalókkal (6-10 résztvevő), szervezetenként 2 fókuszcsoport,
3. releváns HR-dokumentáció,
4. motivációs kérdőív (Hunt).

Összességében 16 fókuszcsoportos interjút (mintegy 120 résztvevővel), 78 interjút készítettünk, átolvasunk és elemeztünk kb. 50 HR-dokumentumot, mintegy 500 fő válaszolt a motivációs kérdőívünkre (Hunt). Az interjúkat és a fókuszcsoportos beszélgetéseket diktafonra vagy videóra rögzítettük, és szó szerinti átiratot készítettünk, amelyeket szervezetenként elemeztünk.

Fontosnak tartottuk, hogy a részt vevő szervezeteknek igényük szerint prezentáció vagy tanulmány formájában visszajelzést nyújtsunk. A kutatásban aktívan részt vevő vállalatoknál sikerült a munkavállaló-barát szervezeti gyakorlatokat és a hozzájuk kapcsolódó vezetői és munkavállalói megközelítést alaposan feltárunk. Az érintettek mozgatórugóit megértve sikerült a vállalatok számára olyan kritikai visszajelzéseket és előremutató javaslatokat tennünk, amelyeket azok értékesnek ítélték.

A szervezetekhez való belépést a 2008-cal induló válság kifejezetten akadályozta, több szervezetben a kutatás ekkor hiúsult meg, a szervezetek egy része azért lépett vissza, mert éppen a munkavállalókat érintő kedvezményeket voltak kénytelenek a válság hatására

csökkenteni, és nem akarták, hogy a kutatási eredményekben ez jelenjen meg. Mindez azt is jelzi, hogy a munkavállaló-barát intézkedéseket a vállalatok egy része a verseny részének tekintette. Az új körülmények között, amikor a tehetségekért, képzett munkavállalóért folyó verseny már nem volt olyan éles, ezeket a gyakorlatokat hamar feladták a költségcsökkentés jegyében. (Persze az is érdekes, hogy a munkavállalók is fontosabbnak tartják sokszor a munkahely megtartását, mint a jóllétüket.)

Főbb kutatási eredmények

A következőkben bemutatjuk a tíz eset mentén kirajzolódó, leginkább meghatározó témákat, olyan visszatérő problémákat, amelyekre megoldásokat kerestek vagy találtak a szervezetek. A témák olyan fontos „életeseeményeket” ragadnak meg, mint a gyerekvállalás, betegség a családban, vagy egy lehetséges életpálya fordulópontot (is) jelző hosszabb szabadság igénye. Ezen életeseeményekre adott szervezeti válaszok meghatározzák, hogy a munkavállalók – nem csak a közvetlenül érintettek is – mennyire észlelik munkavállaló-barátnak a szervezetet.

Minden vizsgált szervezetnél előjött a *kisgyermekes anyák* kérdésköre. A HR-interjúk egyik fontos pontja volt az a tény, hogy tudatosan foglalkoznak a gyes/gyed-ről visszatérő anyák reintegrációjával, de a fókuszcsoportokban is sarkalatos téma volt, és minden szervezetnél több olyan interjúalany akadt, akinek a ot erősen meghatározó kérdés ez volt. A gyakorlatban ezt sokszor különböző rugalmas munkaidő-rendszerekkel oldották meg.

Kutatásunk célja a jó gyakorlatok gyűjtése volt, és funkcionalista szempontból fontos kérdés, hogy a bevezetett gyakorlatok valóban támogatták-e a kismamák reintegrációját, elégedettségét és a munka-család egyensúly kialakítását, sikerült-e nyer-nyer helyzetet létrehozni.

Funkcionalista szemszögből érdemes azonnal leszögezni, hogy azokban a szervezetekben, amelyekben tudatosan kidolgoztak olyan munkaidő-rendszereket, amelyek valamilyen szinten segítik a munka és család időbeli határainak rugalmas kezelését, azokban a HR-es interjúalanyaink ezeket tartották a legfőbb támogatóeszköznek. Ugyanakkor bármilyen munkaidő-rendszerben dolgoztak a visszatérő kismamák, legdöntőbb támogatónak mindig a közvetlen vezetőjüket, illetve a közvetlen munkatársaikat tekintették. Fontos azt látnunk, hogy akár hasonló élethelyzetben volt a vezető (pl. kisgyermekes), akár nem, akkor volt elégedett a kismama a munka-család egyensúlyával, ha a főnöke

pontosan értette, hogy mire van szüksége, és a meglévő rendszert az igényeihez tudta igazítani. Ennek az is fontos része volt, hogy ha a vezető visszajelzései igazolták, hogy elégedett a kismama munkájával, fontosnak tartja a szervezeti egységhez való hozzájárulását. A munkatársak is azért voltak fontosak, ha jól értették a kismama igényeit, mert sokszor át tudtak vállalni feladatot, amit olyan formában „adta vissza” a kismama kolléga, amit ők igazságosnak tartottak. Végül, de nem utolsó sorban, a szervezet meghatározó értékrendjét tartották fontosnak azok a kismamák, akik WFB-elégedettségről számoltak be, azaz olyan értékeket hangsúlyoztak, ahol az együttműködés, igazságosság, kölcsönösség, szélesebb értelemben vett felelősségvállalás nagyobb jelentőséget kap, mint például a verseny.

Funkcionalista megközelítésből is egyértelmű volt, hogy bár a rugalmas munkavégzési rendszerek első közelítésben segítenek a munkavállalónak, de sok esetben amennyit megoldanak, annyit nehezítenek is a kismama életén. Például abban a gyakori esetben, ahol a kismamának 9 és 15 óra között kellett a munkahelyén tartózkodnia, és a többi munkáját akár otthonról, távoli elérhetőséggel elvégezhette, a gyakorlatban lehetővé tette, hogy gyermekét óvodába, bölcsődébe vigye, és onnan időben elhozza, így a délután nyitva állt, hogy gyermekével minőségi időt töltsön, és esetleg a háztartási feladatok egy részét elvégezze, pl. főzés, bevásárlás, mosás, mosogatás. Ugyanakkor minden interjúalany, aki ilyen rendben dolgozott, nagyfokú feszültségről, stresszről számolt be. Már a munkába érkezés is feszültséggel volt néha terhes, hiszen a kollégák sokszor már elkezdték a munkafolyamatot, előfordult, hogy megbeszélések esetében a kismama miatt kellett várni. De ennél nagyobb stresszt jelentett a hazaindulás, amely a többi munkavállalónak még bőven a délután közepén volt, fontos folyamatokban voltak benne. Gyakran megbeszélésekről kellett emiatt felállni, ami nehezítette az ilyen rendben dolgozókkal való együttműködést. Emellett gyakori lelkiismeret-furdalásról számoltak be, hogy ott hagyják a kollégákat, amikor még bőven van feladat. Ezt fokozhatta a közlekedés stressze (dugók, zsúfolt tömegközlekedés). A rövid délutánban ezek után rengeteg dolgot kellett megvalósítani, ritkán érezték ezt feltöltőnek, még ha többen beszámoltak arról, hogy tudatosan terveznek min. egy óra minőségi időt a gyermekeikkel. A nehéz és stresszes nap után ugyanakkor nem a pihenés, feltöltődés volt az elsődleges feladat, hanem a gyermek(ek) lefektetése után a le nem dolgozott 2-3 óra, amely sokszor az alvásidő rovására ment. Bár mindegyik munkavállaló, aki ilyen helyzetben volt, extrém módon tudta a munkahatékonyságát fokozni, sőt néha úgy érezték, hogy a munkahelyen töl-

tött 6 óra alatt annyit, vagy még többet dolgoznak, mint a kollégáik, az esti (néha hajnali) távmunkát szinte soha nem hagyták ki, mutatván a megbízhatóságukat, elkötelezettségüket. Fontos megjegyezni ugyanakkor, hogy a rugalmas munkaidőrendszer sok esetben alapfeltétele volt annak, hogy a kismama egyáltalán vissza tudjon menni dolgozni, mert rugalmatlan 8 órában nem tudta volna vállalni a munkát.

Ha kritikai szemmel vizsgáljuk ugyanezt a kérdést, számtalan dilemma felmerül, és a „legjobb gyakorlatok”-nak is van árnyoldala. Első megállapításunk az, hogy a támogató gyakorlatok csoportképző mechanizmusként működnek. Ha egy csoportot a szervezet támogat, pozitívan diszkriminál, akkor megjelenik egy megkülönböztető határvonal a támogatott és nem támogatott csoportok között, amelyen potenciálisan feszültségek keletkeznek, mert a nem támogatott csoportok úgy érzélik, hogy a saját érdekeik háttérbe szorulnak. Ezt tovább árnyalja, hogy a kutatásban résztvevők több szinten is feszültségről számoltak be. Egyrészt a kisgyerekes anyák igénye mindenhol nagy eltéréseket mutatott. Minden általunk vizsgált szervezetnél volt olyan kismama, aki évekre otthon maradt gyermekével/gyermekeivel, és visszatértek a fő fókusz a gyermekei ellátása maradt, munkáját e feltételek mellett – korlátozott időben – látta el, elvárta, hogy a szervezet támogassa abban, ha gyermekeivel összefüggő kötelezettségeknek meg kell felelnie. Ugyanakkor minden szervezetben volt olyan anya, aki viszonylag hamar – egyes esetekben szülés után néhány héttel, de legtöbbször fél évvel a gyermek születése után – visszatért a munkahelyére, a gyermekgondozással kapcsolatos feladatokra megbízható segítség állt rendelkezésére, és maga törekedett arra, hogy a munkája mellett minőségi időt töltsön a gyermekével, de ne kelljen háttérbe szorítania a munkáját. A magyar gyakorlat mindegyik megoldást lehetővé teszi, ugyanakkor sok esetben a fókusz-csoportok vitái során, sőt néhány esetben az interjúk alatt is, egyértelműen megfogalmazódott a feszültség a kismamák ilyen különböző csoportjai között.

Következésképpen a támogató gyakorlatok léte nemcsak a támogatott csoport külső határán hozott létre feszültségeket, hanem hatására a csoporton belül is keletkeztek konfliktusos határvonalak, annak függvényében, hogy az érintettek hogyan viszonyultak a hangsúlyosan időalapú munka-család konfliktushoz: szervezeti vagy egyéni felelősségnek tekintették annak a megoldását.

A támogató gyakorlatok hatására létrehozott csoport külső határán – a gyerekes és nem gyerekes munkavállalók között – minden általunk vizsgált szervezetben volt feszültség. A munkavállaló-barát gyakorlatot foly-

tató szervezetek hangsúlyosan foglalkoztak a kérdéssel, de sehol nem volt téma a nem gyerekesek igénye. Minden fókuszcsoportban és számos interjúban megfogalmazták a gyermekkel nem rendelkező munkavállalók (sőt néha gyermekes munkavállalók is), hogy nem elfogadható, hogy a gyermekteleneknek kell vállalni a túlórákat, a kellemetlen időben végzendő feladatokat (pl. szünetek idején), illetve a hirtelen felmerült váratlan feladatokat.

További érdekes hiányként merült fel, hogy a kisgyerekes apák egyik szervezetnél sem formáltak külön csoportot, mint akiknek hasonlóan szükségük van a szervezet részéről támogatásra, hogy az apaságukat aktívabban megélik, bár egyéni stratégiák sok esetben voltak, például a reggeli óvodába vitel (8.00–9.00) idejére nem szerveztek megbeszélést (és azt az adott szervezetnél használt megbeszélésegyeztető rendszerben minden napra le is foglalta az apa, hogy ne is lehessen őt ekkor megbeszélésre beszervezni), vagy sok esetben az esti fürdetésre hazaérést még utazás esetében is igyekeztek megvalósítani (több-kevesebb sikerrel). Fontos dilemma az, hogy bár legtöbb esetben az apa részvétele a családi életben időben kevesebb, de azok a feladatok, amelyeket ellát, jelentős feladatok lehetnek, ezek nélkül a családi életben fennakadás történne, vagy nélküle nehezebben lehetne az adott problémát megoldani, legyenek ezek nonspecifikus szerepek (nehezebb fizikai munka a ház körül, pl. építkezés, nagyobb szerelési feladatok, autóval kapcsolatos feladatok), vagy akár nem-semleges feladatok (pl. havi nagybevásárlás, adott különóra a gyerek elvitele, azaz pl. táncra mindig apa viszi a gyereket, kézművesre az anya, mert ráadásul ezek egy időpontban is vannak). Ha a szervezet számára az apaságból fakadó feladatok nem jelentek meg, az apák is konfliktust éltek meg a két szerepük között.

Interjúkban és fókuszcsoportban is felmerült, hogy a kisgyerekes apák is megtapasztalják az időalapú munka-család konfliktust, és ennek a megoldására az idő- és feladatalapú szegmentációt alkalmazzák: időben jól tervezhető és elhatárolható – munkanap kezdete vagy vége – feladatokat ők látnak el a gyerekek körül (pl. fürdetés, óvodába, iskolába vitel). Érdekes megjegyezni, hogy minden általunk feltárt példában az apáknak a jobban tervezhető és rendszeres tevékenységek jutottak, míg a váratlan helyzeteket az anyák oldották meg (pl. gyerek megbetegedése), amiből arra a következtetésre jutottunk, hogy nem a család és a gyermek igényei a meghatározók abban, hogy az apa milyen családi feladatot vállal el, hanem a munka természete, mert ez a munkaidővel jól összehangolható. Hangsúlyozzuk, hogy lehetnek ugyan olyan családok, ahol az

apák végzik a váratlan feladatokat, illetve az olyan feladatokat, amelyek a munkával nagyobb konfliktusban vannak, és az anyák a jól tervezhető rutinfeladatokat, de a kutatásban ilyenekkel nem találkoztunk.

Ezzel együtt, bár kértük, egyik szervezetnél sem találtunk olyan interjúalanyt, ahol az apa volt gyes/gyeden és/vagy a gyerekek ellátásában egyenlő vagy aktívabb szerepet vállalt volna, mint a gyermek(ek) anyja. A kutatásból az nem derült ki, hogy a szervezetek ezt ne tették volna lehetővé, vagy a családok egyéni választása volt ez, de azt meg kell jegyezni, hogy az anyák munkaerő-piaci háttérbe lépését mind a HR-vezetők, mind a többi munkavállaló természetesnek kezelte.

Azok a kisgyerekes nők, akik gyermekvállalás után nem szorították háttérbe a karrierjüket, mindig egyéni stratégiával rendelkeztek, a szervezet támogatása messze nem volt ehhez elég. A gyermekfelügyeletet megoldották, illetve aktívan tettek annak érdekében, hogy a közlekedési idejük ne legyen hosszú, érdekes módon többször előjött, hogy vezető állásban levő nő húsz percnél messzebb nem lakhat a munkahelyétől, és ezt vagy úgy oldották meg, hogy gyermekvállalás után tudatosan olyan lakhelyet választottak, ami közel esik, vagy aktívan befolyásolták, hogy a szervezet irodája hol helyezkedjen el. Ezt alacsonyabb beosztásban dolgozó munkavállalók nem tudták megtenni. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy kisgyermekes apáknál ez a szempont egyetlen interjúban vagy fókuszcsoportban sem jött elő, közülük sokan távolabb laktak, nem törekedtek aktívan (pl. költözéssel, munkahelyváltással vagy irodaköltözéssel) a közlekedési idejük csökkentésére.

A fenti példák további csoportképző mechanizmusokra is rávilágítanak: a támogatott csoporton belül megjelenik a szervezeti hierarchia, hatalmi aszimmetria mint csoportképző ismérv, és láthatóvá tesz egy láthatatlanként kezelt határt is, a kisgyerekes nők és férfiak között. A társasidentitás-elméletek (Tajfel – Turner, 1979) alaptétele szerint a külső határon keletkezett feszültség megerősíti a belső hasonlóság érzését, vagyis eltereli a figyelmet a belső különbözőségekről, mint a hatalmi aszimmetria vagy a kisgyerekes nők és férfiak eltérő szerepvállalása, következőképpen fenntartja a már meglévő egyenlőtlenségeket. A kérdés, hogyan alakíthatók át a belső határvonalak is, és milyen támogató gyakorlatok segítségével érhető el magatartás-alapú változás is, túlmutatva az időmenedzsmenti kérdéseken?

A szervezet munkaidőrendszerekben tudta a problémát kezelni, de az előzőekben már rámutattunk, hogy ez csak tüneti kezelés. Ez a fajta hatalmi aszimmetria

megjelent a fókuszcsoportokban és a mélyinterjúkban is, amikor egyes nők megfogalmazták, hogy a gyermekvállalás számukra csak úgy volt elképzelhető, hogy bizonyos pozícióban dolgoznak, mert az a hierarchiai szint teszi lehetővé, hogy összeegyeztessék a munkájukat és családjukat. Kisgyermekes felső vezető nők – bár sok konfliktusról és nehézségről számoltak be – mégis többen úgy fogalmaztak, hogy középvezetőként esélyük sem lett volna azokra a szervezeti megoldásokra, amit felső vezetőként „természetesen” megkapnak, ezek nélkül a gyermekvállalást elhalasztották, vagy akár végleg le is mondtak volna róla.

A második téma, ami gyakran előjött, a munkavállaló vagy közeli hozzátartozó (tipikusan időszülő szülők) *egészsége és betegsége*. Az általunk vizsgált szervezetek kevésbé készültek fel munkavállalójuk betegségére vagy a családtag betegségéből adódó munkakiesésre. Ugyanakkor a gyermekvállaláson kívül ez volt a leggyakrabban visszatérő életesemény, ami a szervezet át vagy annak hiányát mutatta.

Ha a legjobb gyakorlatokat tekintjük, akkor le kell szögeznünk, hogy azok a munkaadók, akik a munkavállaló szempontjából ideálisan tudták őt támogatni krízishelyzetében, kiemelkedő elkötelezettséget értek el. A kisgyermekes léttel együttjáró munkahelyen kívüli kötelezettségekhez képest, érdekes módon, egy váratlan betegség megjelenése (legyen az a munkavállaló vagy közeli családtagja súlyos betegsége) nem hozott feszültséget a szervezetbe: vezetők és kollégák minden általunk megismert esetben maximálisan támogatták a munkavállalót, akár munkaidő-kedvezményel, akár szükséges nagy értékű eszközök beszerzéséhez nyújtott kedvezményes kölcsönrel. Azt ugyanakkor meg kell állapítanunk, hogy a feltárt esetek mind ad hoc megoldást generáltak, eseti jelleggel, a vezető felelősségi körébe tartozóan, sehol nem jelent meg egyéni szervezeti gyakorlatként az, hogy egy betegség esetében mi a teendő. Ha a szervezetek felismernék e személyes válsághelyzet megoldását támogató gyakorlatok elköteleződést teremtő erejét, akkor tudatosabban is felkészülhetnének az ilyen váratlan helyzetekre.

Ugyanennek a témának a kritikai olvasatában viszont azt is fel kell tárnunk, hogy minden általunk vizsgált szervezetnél előjött az a téma, hogy egyes munkavállalók akár betegen is dolgoznak, feltételezve azt a látens elvárást, hogy a szervezet nem tolerálja a munkából való váratlan kiesést vagy éppen nem tartották a feladatukat átruházhatónak. Ezek a felsorolt esetek különböző súlyosságúak voltak, beleértve az egyszerű náthával dolgozókat és a súlyosabb szövődménnyel is munkába járókat. Nyilvánvalóan itt az egyéni döntés és a szervezet felelőssége nehezen állapítható meg, nem

könnyű eldönteni, hogy van-e vagy volt-e látens nyomás a szervezet részéről azokban az esetekben, amikor a munkavállaló „önként” úgy döntött, hogy betegsége ellenére nem a kezelést és pihenést, hanem a munkát választja.

Ha tovább elemezzük ugyanezt a témát kritikai szemszögből, akkor azt is érdemes végiggondolni, hogy azok az esetek, amikor a munkavállalónak lett volna gondoskodási felelőssége, pl. valamilyen családtag esetében, és úgy döntött, hogy ezt a felelősséget másra ruházza, ő maga pedig inkább a munkahelyen állt helyt. Érdekes aleset az a szervezet, amelyik azt kérte a kisgyermekes férfi munkavállalóktól, hogy a törvény által biztosított apáknak járó öt szabadnapot ne vegyék ki, lévén a szervezetnek elég hosszú éves fix időpontban kiveendő szabadsága van, így a frissen szült gyermekágyas anyák segítése mindenképpen másra hárult ezekben a családokban.

Ez utóbbi példa átvezetett minket a harmadik témához, amelyik minden szervezetnél előjött: egyik szervezet sem tudta a munkavállaló és családja minden igényét figyelembe venni a *szabadságolás*nál. Minden szervezetnek volt irányelve és működő gyakorlata a szabadságolásra, de egyik szervezetnél sem voltak ezzel maximálisan elégedettek a munkavállalók.

Ha a legjobb gyakorlatokat tekintjük, akkor az tűnt a legtöbb résztvevő számára elfogadhatónak, amikor a szabadságolást decentralizáltan munkacsoport szintjén szervezték, mert ilyenkor jobban figyelembe tudták venni egymás egyéni igényeit, és ezenkívül jobban ismerték egymás munkáját, a helyettesíthetőséget is számításba tudták venni. Hozzá kell azonban tenni az első témával még összefüggésben: egyik szervezet sem tudta azt biztosítani, hogy a kisgyermekes szülők gyermekeik nyári szünetét teljes mértékben szabadságon tudják tölteni, hiszen ez egy (nem magán) bölcsőde és óvoda esetében 4 hét, általános iskola esetében 11 hét. A fókuszcsoportok és interjúk során többször elhangzott ez a paradoxon, hogy nincs olyan munkahely, amely ennyi szabadságot tudna biztosítani, de mivel ebben nem különböztek érdemben az általunk vizsgált szervezetek, a munkavállalók saját hatáskörben ezt mindig megoldották, táborokkal, nagyszülőkkel, egyéb családtagokkal, nem várták a szervezettől, hogy ebben segítséget nyújtson.

Fontos megjegyezni, hogy több szervezetnél előfordult valamilyen speciális szabadságigény (pl. hosszabb fizetés nélküli szabadság világkörüli útra vagy speciális hobbira, pl. hegymászás), és ezt rendszerint a kulcsemberek meg is kapták, és ez gyakori példa volt a ra. Ez szintén növelheti az elkötelezettséget, mert nem mindenhol és mindenki kapja ezt meg.

Ugyanennek a kérdésnek a kritikai olvasata az, hogy bizonyos munkavállalók ezt a típusú szabadságot nem is kezdeményezték, mert reményük és esélyük sem lett volna megkapni. Ily módon a szabadságigény kifejezése vagy elhallgatása is csoportképző ismérv, és tükrözi a szervezet formális és/vagy informális hatalmi viszonyait, megerősítve azokat. Sőt, ha továbbgondoljuk, hogy a kulcsfigura elkötelezettségét azáltal teremti meg a szervezet, hogy esetleg a speciális szabadságot magának meg nem engedő (pl. megtakarításai nem tesznek lehetővé egy féléves fizetés nélküli szabadságot és világmegfutamítást), alacsonyabb beosztású munkavállaló elkötelezettségének csökkenésével, illetve függőségi, kiszolgáltatott helyzetének nyilvánvalóvá válásával a hatalmi aszimmetriát megerősíti.

A munkavállaló-barát gyakorlatok természetét és azok észlelését jelentősen befolyásolta az a tény, hogy a szervezet *Budapesten vagy más városban* van. Minden szervezetnél kértük, hogy az interjúalanyok között vagy a fókuszcsoport résztvevői között legyen olyan, aki távolról jár be, mert úgy ítéltük meg, hogy ez az egyik WLB-t jelentősen befolyásoló tényező.

Első közelítésre a budapesti és vidéki munkahelyek között az a markáns különbség, hogy a közlekedési idő lényegesen kevesebb egy kisebb városban, így nem merültek fel azok a problémák, amiket például a gyermekintézmények korlátozott nyitva tartása okozott. Példaként említhető az egyik általunk vizsgált vidéki szervezet, ahol a munkaidő 8-tól 4-ig tartott, pénteken még ennél is rövidebb, és a gyermekintézmények, a munkavállalók otthona és a munkahelye 5-15 perc gyalogtávolságra volt. Egészen más problémával szembesülnek azok a budapesti munkavállalók, akik naponta kétszer 30-90 percet közlekednek a munkahelyükre, tipikusan reggel 9-től 18-19 óráig dolgoznak, néha még tovább is.

Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy a munkavállalók ritkán éltek azzal a lehetőséggel, hogy költözéssel (pl. munkahely közelébe) csökkentésük a közlekedési idejüket, a legtöbb esetben ragaszkodtak a lakhelyükhöz és egyéni stratégiákkal oldották meg a sok utazást, pl. volt, aki rendszeresen dolgozott a laptopján vonattal bejárás közben. Egyes speciális esetben, ahogy korábban említettük, felső vezető nők éltek azzal, hogy a közlekedési idejük csökkentése érdekében akár elköltöztek vagy befolyásolták az iroda elhelyezkedését. Az iroda helyének befolyásolását nyilván az alacsonyabb beosztásban levő munkavállalók nem tudták megtenni (l. a cikkben korábban).

Minden általunk vizsgált szervezetnél megfogalmazódott az, hogy *különböző osztályokra* különböző szabályok vonatkoznak. Bár a legtöbb helyen volt

egységes szabályozás, pl. rugalmas munkaidőrendszer részletesen szabályozva, de a vezetők nem mindig egységesen értelmezték ugyanazokat a szabályokat. Hasonlóan egy újonnan felmerülő problémát vagy élethelyzetet a vezetők eltérően oldották meg.

Ebből következik, hogy a jó munkavállaló-barát gyakorlatok alapja a vezetők munkavállaló-barát szemlélete. Sok esetben egy empatikus vezető, pláne, ha első számú vezető, jól értette a munkavállalók egyéni helyzetét, akkor jó nyer-nyer megoldásokat tudott hozni. Emellett a funkcionális terület együttműködő munkavállalói tudták nagymértékben egymást segíteni akár helyettesítéssel, akár bármilyen rugalmas megoldással, pl. osztályértekezletek tartását azokhoz igazították, akinek valamilyen speciális munkaidő-beosztása volt.

A munkavállaló-barát gyakorlatok eltérő alkalmazása szervezeti egységek szintjén, vagy a vezető magatartásától függően, megerősítette a különböző szervezeti egységek közötti különbségeket, potenciális feszültségforrást jelentett, és a munkavállalónak a szervezeti egység és/vagy vezető iránti elköteleződéséhez vezetett, akár a szervezet ellenében is.

Megfigyelhető volt ugyanakkor az is, hogy minden szervezetben van valamilyen *generációs* törés. Volt olyan szervezet, ahol 19 éves volt a legfiatalabb munkavállaló, és 60+-as munkavállalók is voltak, és érdekes módon ezeknél a szervezeteknél kevésbé jött elő a generációs különbségek problémája, de több olyan szervezetet vizsgáltunk, ahol 30-40-es vezetői generáció (és tapasztaltabb kollégák mellett) pályakezdők dolgoztak, és ezeknél a szervezeteknél tudtunk meglepetést okozni a vezetőségnek, hogy van generációs törésvonal a szervezeten belül.

Legjobb gyakorlatként ebből az következik, hogy minél nagyobb a generációs különbség egy szervezeten belül, annál kisebb problémát okoz ez. Másrészt érdemes a munkavállalókkal generációnkénti csoportokban is találkozni, és megismerni egyéni igényeiket annak érdekében, hogy minden csoport úgy érezze, hogy a szervezetbe maximálisan bevonták.

Kritikai szemmel észre kell vennünk, hogy a vezetők generációs igényei képezik az adott szervezet alapjait, olyan intézkedéseket hoznak, amelyek szerintük fontosak, és ennek eldöntéséhez sokszor saját magukból indulnak ki. Pl. tipikusan akkor és ott alakultak ki kismamaprogramok, ahol valamilyen kulcsmunkavállaló gyermeket vállalt. Ebből következően a szervezeten belüli másik generáció(k)nak ehhez alkalmazkodniuk kell. Érdekes következmény az, hogy bizonyos munkavállalók a már kialakult gyakorlathoz igazították a gyermekvállalásukat (l. a cikkben korábban).

Az általunk vizsgált szervezetek egy részénél az *információtechnológia* hozzájárult a munka rugalmasabbá tételéhez: egyes esetekben a munkahelytől távol, laptopon, mobiltelefon és blackberry-k segítségével el tudtak végezni bizonyos munkákat, így időben és térben rugalmasabb lett az ilyen típusú munka.

Azokban az esetekben, amikor a munkavállalók munkán kívüli kötelezettségeik miatt nem tudtak teljes munkaidőben a munkahelyükön dolgozni (pl. gyerek óvodából, iskolából hazakísérése, beteg gyermek, beteg idős családtag, egyedi eset stb.) nagy segítséget nyújtott az információtechnológia. Legtöbb munkaadó ebbe tudatosan beruházott. Meg kell azonban jegyezni, hogy majdnem minden szervezetnél voltak olyan munkakörök, amelyek helyhez és időhöz kötöttek, pl. karbantartás, recepció, illetve volt olyan munkakör, amelyet biztonságosan nem lehetett távmunkában végezni. Minden általunk vizsgált szervezet élt bizonyos munkakörök esetében az alkalmi távmunka lehetőségével.

Ugyanakkor kritikai szemmel nem nehéz észrevenni, hogy az alapvetően munkavállalókat támogató technikai megoldások hogyan szüntették meg a munka és a magánélet közötti határokat, amelynek nemcsak előnyei, hanem hátrányai is vannak. Így alakult ki bizonyos munkakörökben, hogy az állandó elérhetőség elvárássá vált, gyakorlatilag állandó munkavégzés alakult ki, bizonyos munkakörökben expliciten megfogalmazott 24/7 munkarend lett az elvárás. A technikai megoldások alkalmasnak bizonyultak az időalapú munka-család konfliktusok áthidalására, ugyanakkor stressz- és magatartás-alapú konfliktushoz vezettek, így a probléma nem oldódott meg, hanem átalakult.

Összefoglalva: mit is jelent akkor a munkavállaló-barátság?

Összességében minden általunk vizsgált szervezet munkavállaló-barát volt a megkérdezettek (vezetők és beosztottak) szerint, de mindegyik különbözőképpen. Mindenhol meg tudtak fogalmazni olyan markáns szervezeti értékeket, amelyeket a munkavállalók széles körben ismertek és osztottak. Volt, ahol ez elsősorban az emberségesség volt, volt azonban olyan szervezet, ahol a teljesítményelv volt a legmeghatározóbb.

A gyakorlatban a vezetők felelőssége kiemelkedő abban, hogy a munkavállalók mennyire érzik támogatónak a szervezetet, és ehhez még hozzájárul a közvetlen kollégák segítése vagy annak hiánya. Ezekben a szervezetekben fontos érték volt a folyamatos fejlődés, amelyet minden munkavállaló nagyra értékelt, függetlenül attól, hogy milyen élethelyzetben volt.

A HR-esek által hangsúlyozott rugalmas munkavégzési rendszereket akkor tudták értékelni a munkavállalók, ha támogató vezetőjük volt, és a kollégáik is együttműködőek voltak. Gyakran megfogalmazódott valamilyen speciális esemény vagy tevékenység (pl. céges Mikulás, rockbanda) mint jó gyakorlat, de ezek tényleges hozzájárulása a hoz szervezetten belül is nagyon szórt, azaz volt, aki nagyra értékelt és volt, aki számára semmi jelentősége nem volt.

Összességében a munkavállaló-barát gyakorlatok akkor tudnak működni, ha illeszkednek a szervezeti kultúrához, azaz megjelennek azok az értékek a kultúrában, amiket a munkavállalók értékelnek. Ugyanakkor megjelenhetnek a értékei csoportszinten, amiket a vezető gyakorlata támogat, így csoportszinten működhetnek olyan jó gyakorlatok, amelyek nem terjednek ki az egész szervezetre, de csoportszinten megoldják a felmerült problémákat.

Kutatásunk arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti kultúra nemcsak befolyásoló kontextusként van jelen, hanem az olyan megélt szervezeti értékeket, mint az együttműködés, bizalom, kreativitás és innováció, a szervezeti tagokként értelmezik (Toarniczky et al., 2011). Ezen értékeket hivatottak a szervezeti mindennapok szintjére lefordítani és megerősíteni a különböző munkavállaló-barát gyakorlatok is. A rugalmas munkaidő és szerepek az egyik legvonzóbb gyakorlat, amit részben megmagyaráznak a hozzá társított értékek – szabadság, függetlenség, önmegvalósítás, kreativitás –, valamint az, hogy lehetőséget biztosít a munka- és szabadidő egyéni igények mentén való alakítására (például kisgyerek, házépítés vagy családtag betegsége esetén rövidebb munkaidő, otthonról dolgozás lehetősége, vagy jogi kereteken túlmutató szabadság, és így hosszabb külföldi utak megvalósítása), és a szervezeti tagok aktívan részt vehetnek annak meghatározásában, hogy mely projekten akarnak dolgozni, valamint az ott betöltött szerepük tartalmának is alakítói.

Míg a leggyakrabban alkalmazott gyakorlatok – rugalmas munkaidő, rugalmas szerepek, folyamatos fejlődési lehetőségek és támogató vezetői magatartás – pozitív hatásaira vonatkozóan nagy a szervezeti egyetértés, a hozzájuk társított eltérő jelentések mentén már megjelennek az egyes gyakorlatok árnyoldalai, negatív vonatkozásai is. Azaz egyes gyakorlatokat bizonyos munkavállalók pozitívan értékelnek, míg más munkavállalók ebben a hatalmi aszimmetriát fedezik fel, kiszolgáltatottságukat és függésüket erősíti meg.

Kutatásunk arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezetek által alkalmazott munkavállaló-barát gyakorlatok nemcsak pozitív irányban alakítják a munkavállalók elkötelezettségét és bizalmát: a nőknek vagy a fiatal-

labb, alacsonyabb hierarchiaszinten található munkavállalóknak más elvárásaik vannak, mint a vezetői szerepet betöltő idősebb generációnak és/vagy férfiaknak, ugyanakkor a munkavállaló-barát gyakorlatok a nagyobb hatalommal bíró alkalmazottak motivációinak megfelelően lettek kialakítva – például felsőbb hierarchiaszintek. Ily módon nem elégitik ki az összes munkavállaló elvárásait, és ezért bizonyos csoportok számára elvesztik munkavállaló-barát jellegüket, és sokkal inkább felerősödik a negatív hatások észlelése. Ennek megfelelően a munkavállaló-barát gyakorlatok nem érik el a szervezet által deklarált céljukat – szervezeti elkötelezettséget és bizalmat erősíteni –, hanem sokkal inkább a különböző csoportok között lévő hatalmi egyenlőtlenségek fenntartásához és megszilárdításához járulnak hozzá. Következésképpen kutatásunk egyik főbb eredménye, hogy rávilágít a munkavállaló-barát gyakorlatok negatív oldalára is.

Lábjegyzet

¹ A kutatást az OTKA támogatta, a projekt száma: 68988.

² Budapesti Corvinus Egyetem, HR, OD és Kultúra Kutatóközpont

³ Role enhancement/accumulation

Felhasznált irodalom

- Bácsi K. – Csillag S. – Primecz H. – Kiss C. – Szilas, R. (2008): Employee Friendly Organization. Trust or mistrust? 24th EGOS Colloquium. Amsterdam
- Bácsi K. – Csillag S. – Toarniczky A. – Primecz H. – Kiss C. – Szilas R. (2008): Employee Friendly Organization Research. Employee commitment. Workshop on Research Advances in Organizational Behaviour and Human Resources Management. Toulouse
- Bácsi K. – Primecz H. – Csillag S. – Szilas R. – Kiss C. – Szűcs N. (2007): Employee Friendly Organization Research. Do Managers Want Critical Type of Research? Critical Ethnography Conference. Keele
- Carlson, D.S. – Grzywacz, J.G. – Zivnuska, S. (2009): Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62: p. 1459–1486.
- Clark, S.C. (2001): Work cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58: p. 348–365.
- Crouter, A.C. (1984): Spillover from family to work: the neglected side of the work-family interface. *Human Relations*, 37: p. 425–442.
- Dubin, R. (1956): Industrial workers' world: a study in the central life interests of industrial workers. *Social Problems*, 4: p. 3–13.
- Edwards, J.R. – Rothbard, N.P. (2000): Mechanisms Linking Work and Family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1): p. 178–199.
- Fábián G. (2007): Kísérlet a nyelvtanárszerep fogalmának integrált megközelítésére. Veszprém: Pannon Egyetem Veszprém Interdiszciplináris Doktori Iskola Neveléstudományi Doktori Program
- Fertetics M. (2005): Work-life balance: a munka és a magánélet összeegyeztetése. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem-OD Partner
- Frone, M.R. – Barnes, G.M. – Farrell, M.P. (1994): Relationship of work-family conflict to substance use among employed mothers: the role of negative affect. *Journal of Marriage and the Family*, 56 (4): p. 1019–1030.
- Geurts, S.A. – Demerouti, E. (2003): Work/Non-Work Interface: a review of theories and findings. in: M. J. Schabracq – J. A. Winnubst – C. L. Cooper (2003): *The Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons
- Goode, W.J. (1960): A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25: p. 483–496.
- Greenhaus, J.H. – Allen, T.D. (2006): Work-Family Balance: exploration of a concept. Families and Work Conference, Provo, UT
- Greenhaus, J.H. – Beutell, N.J. (1985): Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10 (1): p. 76–88.
- Greenhaus, J.H. – Collins, K.M. – Shaw, J.D. (2003): The relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63: p. 510–531.
- Grzywacz, J.G. – Carlson, D.S. (2007): Conceptualizing Work-Family Balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9 (4): p. 455–471.
- Grzywacz, J. – Marks, N.F. (1999): Reconceptualizing the Work-Family Interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. CDE Working Paper No. 99-03, University of Wisconsin-Madison, Center for Demography and Ecology, Irvine, CA.
- Gutek, B.A. – Searle, S. – Klepa, L. (1991): Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76 (4): p. 560–568.
- Haar, J.M. – Bardoel, A. (2008): Work-family positive spillover and employee outcomes Australia: the moderating effects of life satisfaction. The Australian Centre for Research in Employment and Work. Victoria: Monash University
- Hanson, G.C. – Hammer, L.B. – Colton, C.L. (2006): Development and Validation of a Multidimensional Scale of Perceived Work-Family Positive Spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (3): p. 249–265.
- Harris, L. – Foster, A.B. (2008): The drivers of work life balance: a critical review. in: S. Pauline – S. Young (eds.) (2008): *Proceedings of the 22nd Conference of the Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand*: p. 207–217.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Kabanoff, B.* (1980): Work and nonwork: a review of models, methods, and findings. *Psychological Bulletin*, 88 (1): p. 60–77.
- Kiss C. – Primecz H. – Csillag S. – Szilas R. – Toarniczky A. – Bácsi, K.* (2012): The Antecedents and Consequences of Work-Family Conflicts: Lessons Learned from Employee Friendly Organizations. 28th EGOS Colloquium. Helsinki
- Kiss C. – Primecz H. – Szilas R. –Csillag S. – Bácsi K.* (2008): Pályakezdő közgazdászok motivációs szerkezete és időbeli változása. Az egyformán másnyelvenek. *Munkaügyi Szemle*, 52 (2): p. 15–23.
- Kiss C. – Primecz H. – Szilas R. – Csillag S. – Toarniczky A. – Bácsi K.* (2008): Paid work and everyday life: friends or foes? The International Conference On „New Trends And Tendencies In Human Resource Management -East Meets West”. Pécs
- Liff, S. – Cameron, I.* (1997): Changing equality cultures to move beyond „women’s problems”. *Gender, Work and Organization*, 4 (1): p. 35–46.
- Marks, S.R.* (1977): Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42 (6): p. 921–936.
- McDonald, P. – Brown, K. – Bradley, L.* (2005): Have traditional career paths given way to protean ones?: Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10 (2): p. 109–129.
- Primecz H.* (2006): Étikus és émikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány*, 37 (különszám): p. 4–13.
- Primecz H.* (2008): Multiparadigmikus közelítés válasza a paradigmavitára. *Vezetéstudomány*, 39 (4): p. 12–23.
- Primecz H. – Csillag S. – Bácsi K. – Kiss C. – Szilas R.* (2008): Sokszínűség, valamint a munka és magánélet egyensúlya. *Munkaügyi Szemle*, 52 (1): p. 25–27.
- Sieber, S.D.* (1974): Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39 (4): p. 567–578.
- Silver, H.* (1993): Homework and domestic work. *Sociological Forum*, 8 (2): p. 181–204.
- Tajfel, H. – Turner, J.C.* (1979): An integrative theory of intergroup conflict. in: W. Austin – S. Worchel (eds.) (1979): *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole: p. 33–47.
- Toarniczky A. – Bácsi K. – Csillag S. – Primecz H. – Kiss C. – Szilas R.* (2008): Employee commitment in employee friendly organizations. The International Conference On „New Trends And Tendencies In Human Resource Management-East Meets West”. Pécs
- Toarniczky A. – Csillag S. – Bácsi K. – Primecz H. – Szilas R. – Kiss C.* (2010): Consequences of Employee Friendly Work Practices to Employee Commitment. 26th EGOS Colloquium. Lisbon
- Voydanoff, P.* (2007): *Work, family, and community – Exploring Interconnections*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates