

A Szociális és Munkaügyi Minisztérium
Nők és Férfiak Társadami Egyenlősége Osztály
által életre hívott

„Munka és magánélet összehangolása”
elnevezésű civil szakértői munkacsoport közreműködésével

A Családbarát Munkahely Díj megújítása

(2008)

Áttekintés, szempontok, irányok

Szerkesztette:
Keveházi Katalin
JÓL-LÉT Közhasznú Alapítvány

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
Bevezetés	4
1. Család, családbarátság, családbarát munkahely	6
1.1. <i>A családfogalom tartalmáról hazai kontextusban</i>	6
1.2. <i>Családbarátság mai értelemben</i>	7
1.3. <i>A családbarát munkahely fogalmának új megközelítése</i>	8
2. A családbarát szervezeti kultúra és eszközei új értelmezésben	9
2.1. <i>A szervezeti kultúra vizsgálata strukturált megközelítésben</i>	9
2.1.1. Politikák, iránymutatások	9
2.1.2. Rendszerek, intézmények	9
2.1.3. Akciók	10
2.2. <i>A munka és magánélet összehangolását, így a családbarátságot is támogató eszközök és értékelésük</i>	10
2.2.1. Alternatív (rugalmas) munkaidő	12
2.2.2. Alternatív (rugalmas) munkavégzés	13
2.2.3. Szabadságolási eljárások	14
2.2.4. Egyéb szolgáltatások, támogatások, juttatások	15
2.3. <i>A munka és magánélet összeegyeztetését segítő vállalati politikák bevezetésének és szélesítésének nehézségei</i>	18
2.4. <i>Jó gyakorlatok a családbarát eszközök alkalmazásának bemutatására</i>	19
3. A családbarát díjak itthon és külföldön	24
3.1. <i>Külföldi minták</i>	24
3.1.1. Tengerentúli minták	24
3.1.1.1. Work and Family Award – Ausztrália	24
3.1.1.2. Arkansas Governor's Work-Life Balance Award – Egyesült Államok	25
3.1.1.3. EEO Trust Work&Life Award- Új-Zéland	25
3.1.2. Európai minták	25
3.1.2.1. A Családbarát Foglalkoztatást Támogató Munkáltatók Díja – Szlovákia	25
3.1.2.2. 2. Család, mint sikertényező az üzleti világban – Németország	26
3.1.2.3. 3. Az Év Munkáltatója Díj – Egyesült Királyság	26
3.2. <i>Hazai díjak</i>	27
3.2.1. Legjobb Munkahely Felmérés	27
3.2.2. A befogadó és sokszínű munkahelyért - Jó példák a magyarországi vállalatoktól	27
3.2.3. "Legjobb esélyegyenlőségi terv" díj	28
3.2.4. Befogadó Munkahely Díj	28
3.2.5. „Legjobb Női Munkahely” Díj	28
3.2.6. A „HEFOP 1.3.2”	29
3.3. <i>Összefoglaló következtetések a hazai díjakról</i>	33
4. Az eddigi családbarát munkahely díj értékelése	35
4.1. <i>A Családbarát Munkahely Díj előzményei és változásai</i>	35
4.1.1. A pályázatot kiíró szervezetek	36
4.2. <i>A Családbarát Munkahely Díj pályázat vizsgálata munka-magánélet és gender elmélet szempontból</i>	37
4.2.1. A kiíró díjjal kapcsolatos koncepciójának változásai	37
4.2.2. A pályázati dokumentáció változásai	40
4.2.3. Témakörök változásai	41
4.2.4. Az adatlap változásai	41
4.2.5. Családbarát intézkedések a jelenlegi Családbarát Munkahely díj pályázat tükrében	43
4.3. <i>A pályázatok értékelési folyamata, a díj odaítélésnek mechanizmusa</i>	45
4.4. <i>Kapcsolat a pályázókkal (ellenőrzés, szakmai segítségnyújtás, jó gyakorlatok)</i>	46
4.5. <i>Image szempontból</i>	47
4.5.1. Egy kérdőíves kutatás eredményeinek ismertetése	48

4.5.1.1. A válaszadók profilja	48
4.5.1.2. A családbarát munkahely fogalmának és jellemzőinek megítélése	48
4.5.1.3. Megjegyzés	49
4.6. <i>A Családbarát Munkahely Díj SWOT elemzése</i>	50
4.6.1. SWOT elemzés az állam szempontjából	50
4.6.2. SWOT elemzés munkáltatói/pályázói szempontból	52
4.7. <i>Összegzés, a díjjal kapcsolatos kritikai észrevételek</i>	52
5. Családbarát Munkahely Díj későbbi auditjának kialakításánál figyelembeveendő módszerek	54
5.1. <i>Szociális audit, mint a társadalmi felelősségvállalás ösztönzője</i>	54
5.2. <i>Családbarát audit, avagy a magyar állam által delegált szakértők által tanulmányozott audit-modell a munka-magánélet egyensúlya témakörben</i>	58
5.2.1. Milyen lehetőségeket rejt az audit?	58
5.2.2. Mi a családbarát audit?	58
5.2.3. Az audit haszna a vállalat számára	59
5.2.4. Hogyan zajlik az auditálás folyamata?	59
5.3. <i>A Családbarát Audit értékelése a díj megújításának szempontjából</i>	61
5.4. <i>A gender-audit fogalma, célja, illetve alkalmazhatósága a « családbarátság » értékelésénél</i>	61
5.4.1. Gender audit bevezethetősége a közsférában	62
5.4.2. Gender audit vállalati körben	62
5.4.3. A gender-audit módszertana	63
5.4.4. A gender-auditnak a Családbarát Munkahely díj pályázat megújításánál alkalmazandó elemei	65
5.4.4.1. Pályázat értékelés	65
5.5. <i>A Work-Life Balance (Munka-magánélet) auditokról</i>	66
5.5.1. A munka és magánélet összeegyeztetését elősegítő vállalati politikák szintjei a társadalmi felelősségvállalás szempontjából:	67
5.5.1. A WLB-auditok lényeges, a Családbarát Munkahely díj pályázat megújításánál és értékelésénél alkalmazható elemei	69
6. A Családbarát Munkahely Díj továbbfejlesztésének javasolt iránya	70
6.1. <i>Javaslatok a pályázat és pályáztatás megváltoztatására</i>	70
6.2. <i>A továbbfejlesztett díj értékelése SWOT-elemzéssel</i>	71
6.2.1. Állami/kiírói szemszögből	71
6.2.2. Munkáltatói/pályázói szemszögből	72
7. Javaslat a Családbarát Munkahely Díj célkitűzéseit erősítő intézkedésekre	73
7.1. <i>A Családbarát Díj pályázat hatékonyságát közvetlenül erősítő intézkedések</i>	73
7.1.1. A pályázat potenciális résztvevőinek motivációi a családbarát díj fejlesztése tükrében	73
7.2. <i>A Családbarát Díj pályázat hatékonyságát közvetve erősítő szakmapolitikai intézkedések</i>	75
7.3. <i>A korszerű családbarát szemlélet és eszközök terjedésének stratégiai szemléletű kormányzati ösztönzése</i>	76
8. Felhasznált irodalom	77

Bevezetés

(Keveházi Katalin)

2006-tól az SZMM Nők és Férfiak Társadalmi Egyenlősége Osztály által életre hívott “Munka és magánélet összeegyeztetése” elnevezésű, 2006-2010 időszakra felkért civil szakértői munkacsoport munkatervének egyik legfontosabb céljaként határozta meg a családbarát foglalkoztatás népszerűsítését, a szemlélet terjedése előtt álló akadályok lebontását, ösztönző szakpolitikai intézkedésekre tett javaslatok kidolgozását.

Jelen tanulmányunk célja a Családbarát Munkahely díj megújítása annak érdekében, hogy teljesíthesse eredeti küldetését: a munkahelyi és családi kötelezettségek összeegyeztetését segítő jó gyakorlatok széleskörű megismertetését, elismerését és terjesztését.

E tekintetben ugyanis nem sok változás történt a díj első meghirdetése, vagyis 2000 óta: a munkáltatók számára is előnyösnek mondott családbarát foglalkoztatási gyakorlat kevésbé látszik terjedni. A munkáltatók az EU 25 tagországa közül épp Magyarországon a legrugalmatlanabbak a munkaidő tekintetében, s mi töltjük Európában a legtöbb időt munkahelyünkön. Mivel a hagyományos nemek közötti munkamegosztás, a nők és férfiak eltérő társadalmi szerepéről, képességeiről és motivációjáról alkotott, nők és férfiak körében egyaránt elterjedt konzervatív gondolkodásmód miatt a munkáltatók a nőket “másodlagos” munkaerőnek tekintik, a munkahelyi és családi kötelezettségek összeegyeztetésének ösztönzése hazai kontextusban kizárólag nőket támogató gyakorlatok formájában jelenik meg, ami sokszor inkább erősíti a tünetek mögött húzódó valódi problémákat, sztereotípiákat, szemléletmódokat.

A díj megújításával összefüggésben ezért legfontosabb feladatunknak tekintjük, hogy a családbarát foglalkoztatás - a társadalmi közegből adódóan - nem-specifikus, nőkre fókuszáló megközelítését tágabb megvilágításba helyezzük, mégpedig annak érdekében, hogy

- ⇒ állami díjként illeszkedjen a gender mainstreaming célkitűzéséhez, stratégiájához és módszeréhez,
- ⇒ ne erősítse, inkább oldja a nők és férfiak szerepeit illető, az egyéneket korlátozó sztereotípiákat,
- ⇒ szolgálja a nők és férfiak egyenlőségét, melynek megteremtése egyfelől és elsősorban emberjogi kérdés ugyan,
- ⇒ ám a nők és férfiak képességeiknek megfelelő hasznosulása, a hagyományos szerepből adódó női lét egzisztenciális kockázatának felszámolása, a munkajövedelmek növekedése stb. miatt a gazdasági fejlődés egyik fontos eleme.

Mivel a díj kommunikációjából rendre elmarad a nemi szerepekről alkotott sztereotípiák, a nemek közti egyenlőtlen otthoni munkamegosztás és a munkahelyi esélyegyenlőség összefüggéseinek bemutatása, kimondatlan marad a női és férfi-szerepek újragondolásának, bővülésének, a nemek új típusú partnerségének szükségessége. Enélkül nehezen értelmezhető a demográfiai egyensúlytalanságok hátterében álló kevésbé hangsúlyozott összefüggés a nők munkaerőpiaci lehetőségeinek és a gyermekvállalási hajlandóságnak a fejlett világban általánosan jellemző korrelációjáról. A demográfiai problémák mellett a foglalkoztatási igények kielégítése is a munkáltatók társadalmi felelősségvállalásának jegyében került megfogalmazásra.

Kiemelendőnek tartjuk, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedése a foglalkoztatás bővítésének ma szinte kizárólagos lehetősége. Ugyanakkor alkalmazásuk csakugyan versenyelőnyhöz juttatja a munkáltatót, amennyiben az alkalmazkodó-készség, a racionális döntéshozal, munkaszervezés hatékonyságának fejlődését, a humántőkébe fektetett eszközökkel való jobb gazdálkodást, illetve annak megóvását eredményezi. E formák a megfelelő jogi szabályozással egyrészt széles munkavállalói rétegek számára teszik lehetővé a munkavállalást, másrészt a munka és magánélet jobb összeegyeztethetőségét biztosítják nők és férfiak számára egyaránt.

Úgy véljük, a munka világa az egyik stratégiai terület, ahol

- ✓ a gender mainstreaming révén tett erőfeszítések a leglátványosabb eredményeket hozhatják,
- ✓ a rugalmas foglalkoztatás megvalósítása egyúttal lehetővé teszi a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését mind a már családostoknak, mind a még családalapítás előtt állók számára.

Amennyiben a munkahelyet társadalmi közegnek tekintjük, annak kezdeményezései, eredményei, működése nem csupán az ott dolgozók és azok magánéletének szereplői életminőségét, de partner- és ügyfélkörének szemléletét is befolyásolhatják.

Ezért a díj szempontjai közé új elemként feltétlenül beemelendőnek tekintjük a szervezeti humánpolitika mellett annak külső kommunikációjának értékelését is.

A díj feladata álláspontunk szerint a nemek közötti egyenlőség elősegítése, a munka és magánélet összeegyeztetése, a rugalmas foglalkoztatásban ténylegesen élenjáró törekvések elismerése, széleskörű megismertetése.

Nem szakadhatunk azonban el a munkaerőpiac valóságától, a diszkrimináció lététől, a törvényi kötelezettségek be nem tartásának gyakorlatától. A felelős, tisztességes munkáltatói magatartás kultúrájának terjedéséhez a díj ugyancsak hozzá tud járulni, amennyiben megfelelő média-támogatottság biztosításával hozzájárul a munkáltatók és munkavállalók számára is nélkülözhetetlen, hosszú távú sikerességet megalapozó gondolkodásmód általánossá válásához.

Fontosnak gondoljuk a díj presztízse, fenntarthatósága szempontjából, hogy a pályázók díjazása valós helyzetet ismerő, kommunikált prioritásokon alapuló értékelésen alapuljon.

Azok a munkáltatók, akik egy a fenti alapelvek szerint konzekvensen kidolgozott kritérium-rendszer szerint kerülnek kiválasztásra, valóban hozzájárulnak a társadalmi jól-lét és a gazdasági jólét céljainak megvalósításához. Szükségesnek gondoljuk ezért az ilyen munkáltatók gazdasági előnyben részesítését, minimálisan az ÚMFT keretében meghirdetett és közbeszerzési pályázatokon. Mindez valóban ösztönzőleg hatna a munkáltatók egy széles körére.

Jelen tanulmányunk megírásával arra törekedtünk, hogy befolyásoljuk a 2008.évi Családbarát Munkahely díj pályázat kiírását és pályáztatását annak érdekében, hogy a díj

- ⇒ profilját átalakítsuk a munka és magánélet összeegyeztetését és a nemek közti egyenlőséget belső működésükben és külső kommunikációjukban megnyilvánulóan is segítő munkahelyeket elismerő díjjá;
- ⇒ fenntarthatósága érdekében megváltoztassuk az értékelés rendszerét, javítsuk a díj kommunikációját, illetve növeljük annak hatását;
- ⇒ megújított céljainak megfelelő auditálási rendszer alapjainak kidolgozásával, a vizsgálandó indikátorok meghatározásával előkészíthessük a munkáltatóknak a nemek közti egyenlőség elősegítése és a munka és magánélet összeegyeztetése terén tett lépései – reményeink szerint a későbbiek folyamán átgondolható – gazdasági ösztönzésének alapjait.

A tanulmányban civil szakértői munkacsoport tagjainak közreműködésével

- ✓ körbejárjuk a család, a családbarátság, a családbarát munkahely körüli fogalmi és szemléleti tisztázatlanságokat,
- ✓ bemutatjuk, mit értünk nemek közti egyenlőséget, munka és magánélet összeegyeztetését szolgáló vállalati politikán és eszközrendszeren,
- ✓ ismertetjük a családbarát mozgalom hazai és nemzetközi hátterét,
- ✓ a legfontosabb munkáltatóknak és munkavállalóknak szóló külföldi és hazai díjakat, az előbbiek közül kiemelten azokat, amelyeket a megújítás szempontjából figyelemreméltónak találtunk,
- ✓ értékeljük a hét év alatt közel közel 500 pályázó által megpályázott CSBM díj pályázatot a díj megújításának szempontjai tükrében.
- ✓ bemutatjuk azt az audit-rendszert, amely bevezetésének gondolata a korábbiakban a magyar állam részéről már felmerült,
- ✓ áttekintést adunk a gender-audit, illetve work-life (munka-magánélet) audit rendszerekről annak érdekében, hogy körvonalazzuk a legegyszerűbb, mégis céljaink szempontjából leginkább konzisztens és célravezető audit-rendszer alapjait, mely egyben meghatározza
- ✓ a 2008.évi pályázat szempontjait és lebonyolítását.
- ✓ végül javaslatokat teszünk a díj célkitűzéseit erősítő intézkedésekre, melyhez
- ✓ felhasználjuk a családbarát díjat nyert, illetve az elismerésben ezidáig nem részesült munkáltatók véleményét.

1. Család, családbarátság, családbarát munkahely

(Keveházi Katalin)

Ebben a fejezetben a hazai családfelfogást kívánjuk közelíteni a társadalmi valóság sokszínűségéhez. Bemutatjuk, hogy valójában éppen a hagyományostól eltérő, a nemek egyenlőségén alapuló családi modell támogatása vezet a családok megerősödéséhez. Ennek szellemében felvázoljuk a kor kihívásaira választ adó korszerű családbarát munkahelyi szemlélet alappilléreit.

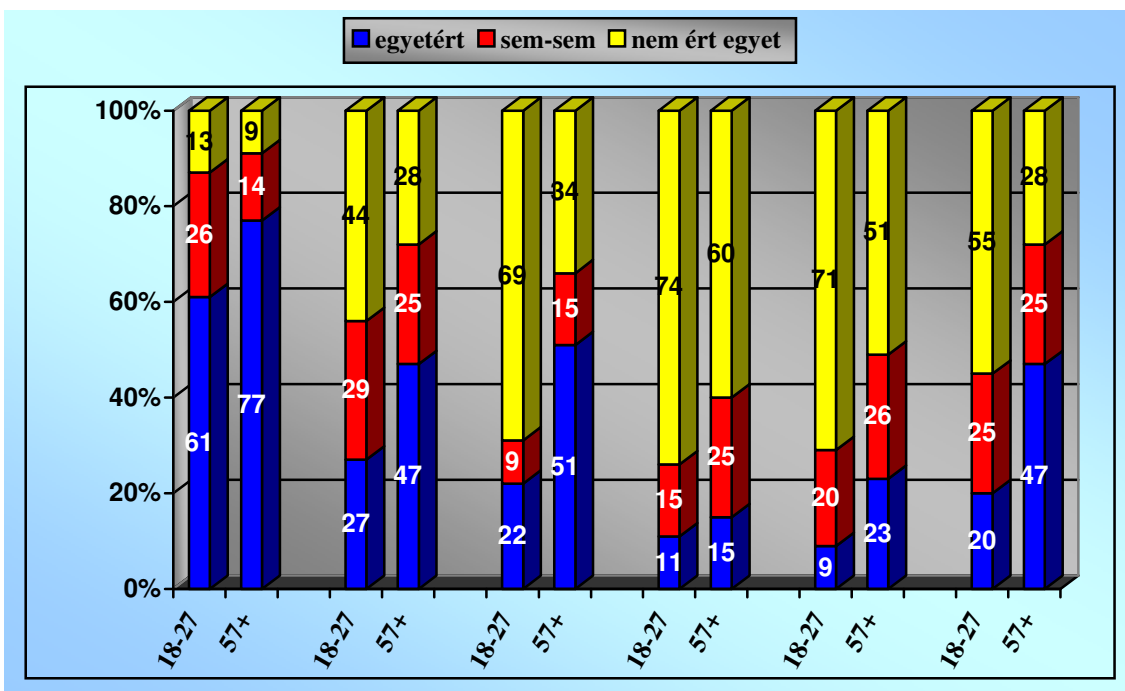
1.1. A családfogalom tartalmáról hazai kontextusban

A díj megújításával, új tartalmával összefüggésben felmerült bennünk a díj átnevezésének gondolata, annál is inkább, mert a családhoz, családbarátsághoz kapcsolódó nézetek és vélekedések, vagyis a díj elnevezéséhez kapcsolódó reakciók a nemek közti jelenlegi munkamegosztás fenntartását erősítik.

Bár az uniós csatlakozás óta eltelt időszakban történtek jogszabályi előrelépések a társadalmi nemek egyenlősége megteremtése érdekében (Egyenlő Bánásmód törvény, a családjogi tv. változása a névválasztás egyenjogúsításában, a GYES melletti munkavégzés kiterjesztése stb.) – az attitűdök felől nézve európai összehasonlításban igen tradicionális, patriarchális nézeteket vall a magyar lakosság, amit folyamatosan újratermel szocializációnk és a média.

Szocializációnk lényeges eleme sajátos **családizmusunk**, mely egyfelől történelmi örökség, másfelől a társadalmi közeg, ideológiák által közvetített értéként, követendő mintaként jelenik meg. E családizmus tartalma szerint a család valamely magasztosabb eszmét (nemzet, egyház) szolgál, egységét védeni kell, s érdekét az egyén érdeke elé kell helyezni. Mivel a család békéjének biztosítása a nő feladataként jelenik meg, ő az, aki érdekeit a család szolgálatának kell, hogy alárendelje.

A család, mint hívó szó által keltett képzetek része a család és a gyermek fogalom társulása a magyar nyelvben. E téren attitűdünket jelzi, hogy „*Üres annak az élete, akinek sohasem volt gyereke.*” állítással egyetértők aránya nálunk a legmagasabb Európában.



Magyarország Szlovákia Spanyolország Hollandia Nagy-Britannia Franciaország

A társadalmi szemlélet konzervativizmusát hasonlóképp tükrözi a nők munkavállalásának, vezetésre való alkalmasságának megítélése, illetve a férfiaknak a család életéből, az otthoni teendőkből való kimaradásának, a nők kettős teherviselésének általános elfogadása. Az elsődlegesen kenyérkereső apa, az otthon rendjéért felelős anya és gyermek(eik) mintáján alapuló család az, amely a társadalmi közeg, az egyének és a munkahelyek szemléletét és viselkedését meghatározza, annak ellenére, hogy a munkaképes korú népesség jelentős része egyedülállóként, gyermektelenül, egyszülős vagy patchwork családban él.

Bár a családot és a gyermeket értéknek tekintjük, a valóság számos ténye – a házasságkötések és a gyermekszületek számának csökkenése, a házassági és gyermekvállalási kor kitolódása, a válások növekvő aránya – ellentmond ennek. Indokoltnak látszik közelíteni a család- és gyermekbarát társadalom ideáját a valósághoz, változtatni a tradicionális családizmus elvárásaként való megjelenítésén, hozzálátni a kor követelményeinek megfelelően árnyalt családbarát szemlélet kialakításához, a valóságtól elszakadó patriarchális minták kommunikációjának megszüntetéséhez.

1.2. Családbarátság mai értelemben

A **mai értelemben** vett **családbarátsághoz** hozzátartozik a férfiszerepek bővülésének ösztönzése, a család részeként, szülőként működő apa szerepvállalásának támogatása. Azok a férfiak ugyanis – és számuk egyre nő –, akik számára a teljes élethez szülői szerepeik teljesebb megélése is hozzátartozna, környezetük, szocializációjuk, a média által sugallt minták révén ugyancsak előítéletekkel, külső elvárásokkal és belső kételyekkel szembesülnek. A gondoskodó, otthoni munkában részt vállaló férfi a társadalmi normák szerint lemond férfiúi identitásának egy részéről, ugyanakkor korlátozza őt a kenyérkeresés egyoldalúnak vélt felelőssége is.

Ugyanakkor az egyén életének teljességéhez a szűk értelemben vett családon és munkahelyen kívül hozzátartozik a társas kapcsolatok ápolása, a rekreáció, a továbbképzés stb. E területeken az egyenlőtlen otthoni szerepek miatt ugyancsak előnyt élveznek a férfiak, hisz a munkára fordított idejük és szabadidejük arányait maguk alakítják ki, otthoni szerepvállalásukat segítségnyújtásként élik meg ők maguk, partnerük és a társadalom is. A családi kötelezettségek körébe beletartozik az idős szülőkről való gondoskodás, mely a hagyományos nemek szerinti munkamegosztás szerint ugyancsak a nőkre háruló feladat.

Tegyük hozzá, hogy a fejlett világban a válások nagy részét a nők kezdeményezik, mégpedig jelentős részben éppen a hagyományos családmodell hétköznapi igazságtalanságai miatt. Ám a hazánkban a középkorú férfiakra jellemző kiemelkedően magas arányú halandósági adatok, illetve az inkább férfiakra jellemző devianciák (pl. alkoholizmus) hátterének szintén fontos összetevője a családfenntartás jelen gazdasági viszonyok közt bizonytalanul teljesíthető társadalmi elvárása okozta stressz, illetve a sikeres férfiről alkotott képnek való megfelelés nyomása.

Mindaddig, amíg a férfiak keresete jelentősen meghaladja a nőkét, gazdasági irracionalitás, hogy a jelenleginél nagyobb arányban menjenek gyermekgondozási szabadságra. Ez az a kritikus időszak pedig, amikor a párkapcsolatban rögzülnek a társadalmi elvárásnak megfelelő hagyományos szerepek, amelyek a nők újbóli munkába állását követően sem változnak (még akkor sem, ha ugyanezt a gazdasági racionalitás netán a későbbiekben másképp diktálná).

A férfiak magánéleti kötelezettségeinek bővülése nélkül a családbarát politikák a nők számára nyújtanak segítséget ahhoz, hogy könnyebben ugyan, ám továbbra is egyoldalúan viselhessék a kettős terheket.

1.3. A családbarát munkahely fogalmának új megközelítése

A fentiekből is következik, hogy a korszerű családbarát politikáknak alapvető eleme **a nemek közti egyenlőség elősegítése a munkahelyen és a magánéletben egyaránt**. Így a nőket támogató politikák (anyasági, előmeneteli), intézkedések mellett elengedhetetlen

- ✓ az egyenlő munkáért egyenlő bért elvének következetes megvalósítása,
- ✓ a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek bővítése, férfiak általi igénybevételek ösztönzése,
- ✓ a nemek közti egyenlőség, a nemek új típusú partnersége szemléletének integrálása a vállalat pl. személyiségfejlesztő, kommunikációs képzéseibe,
- ✓ a férfiak otthoni, magánéleti szerepvállalásának elfogadása, támogatása és
- ✓ a családbarátság új üzenetének minél szélesebb körű kommunikálása a szervezet társadalmi közeggel való érintkezésének minden szintjén (partner- és üzleti kapcsolatokban, ügyfélszolgálatokon, reklámokban stb.)

Amennyiben a munkahelyi kötelezettségek lehetővé teszik a harmonikus életvezetést, segítik a teljes élet megvalósítását, képességeik kibontakoztatását nők és férfiak esetében egyaránt, az bátorítólag hat magánéleti kötelezettségek felvállalására, a gyermekvállalásra is. Ha férfi és nő egyformán kielégítő perspektívákkal rendelkezik a munka világában, úgy kockázataikat is megosztják: betegség, állásvesztés esetén sem sérül az egyén biztonságérzete, a család, a gyermekek jövője. Ily módon a korszerű családbarát politikák **ténylegesen a családokat erősítetik**.

A fentiek alapján látható, hogy a „család” és „családbarát” szó ugyanannyi kárt is tud okozni jelenleg a társadalomban, mint amennyi előnyt jelenthet az ilyenfajta politikák és intézkedések ösztönzése. Ezért a díj újrapozicionálása elengedhetetlen, amely szükség esetén együttjárhat akár a névváltoztatással is. Az újrapozicionálásnak része kell legyen a tartalom újradefiniálása, a dimenziók tisztázása. A névváltozás szükségességét egy márkázási szakértővel közösen tartott műhelymunka segítheti, mind a szükségesség felmérése, mind a potenciális új név kiválasztása szempontjából.

2. A családbarát szervezeti kultúra és eszközei új értelmezésben

(Fertetics Mandy)

Ebben a fejezetben ismertetjük a családbarátságot biztosító, a szemléletet magának valló szervezeti kultúra ismertető jegyeit (és ennek különböző szintjeit), amelyek részét képezhetik – javaslataink szerint szükségesen részét kell képezzék – a fejlesztett díj szempontrendszerének. Összesítjük a munka-magánélet és esélyegyenlőséget ösztönző eszközöket, majd kifejtjük azok tartalmát, kitérve néhol azok gender-szempontú veszélyeire, lehetőségeire. A fejezet végén összesítjük a fejezetben szereplő eszközök és általában a munka-magánélet egyensúlyát, családbarátságot támogató politikák bevezetésének nehézségeit.

2.1. A szervezeti kultúra vizsgálata strukturált megközelítésben

A vállalat elköteleződése a családbarátság, munka-magánélet egyensúlyának, és a nemek egyenlő esélyeinek biztosítása irányában az alábbi irányítási, menedzsment szinteken érhető tetten:

2.1.1. Politikák, iránymutatások

Amennyiben egy vállalat a vállalatirányítás ezen szintjén (politikákban, iránymutatásokban, szabályzatokban, ajánlásokban) kifejezi elkötelezettségét a családbarátság, esélyegyenlőség, munka-magánélet egyensúlyának kérdésköre mellett, az a magas szintű elköteleződést, a felsővezetők deklarált szándékát jelzi (hiszen ezek szerint dokumentált, felsővezetők által jóváhagyott, érvényes kezdeményezésről van szó, amely az érintettek számára elszámoltathatóvá teszi a vállalatot). Értékelésük során érdemes vizsgálni érvényességüket (évszám az megalakításkor, felülvizsgálatkor), hogy mely felsővezetői felelősséghez tartozik adott politika, iránymutatás betartatása (tartozik-e valahova), biztosítják-e a benne foglaltakról való tájékoztatást, azok megértését a munkatársak számára (fórumok, nyilvánosság, kapcsolódó képzés).

- ⇒ Társadalmi felelősségvállalási, CSR stratégia (amely tartalmazza a legfelsőbb szintű iránymutatásokat belső társadalmi kérdésekre vonatkozóan)
- ⇒ Fenntarthatósági stratégiai (amely tartalmazza cég megközelítését a foglalkoztatás és a fenntartható fejlődés kapcsolatára vonatkozóan is)
- ⇒ Diszkrimináció ellenességi politika, Esélyegyenlőségi terv, Diverzitási/Sokszínűségi politika
- ⇒ Etikai kódex (többek között az emberjogi kérdések, etikus viselkedés, rendezett munkügyi kapcsolatok, munkáltató-munkavállaló párbeszéd szabályozása)
- ⇒ Képzési terv (mely egyrészt magát a képzési lehetőségeket mutatja be, másrészt tematikájában lefedi az érintett fontos, tájékoztatást igénylő kérdésköröket, mint esélyegyenlőséget, munkabiztonsági kérdéseket, sokszínűséget stb.)
- ⇒ EHS (Környezetvédelmi, egészségvédelmi és munkabiztonsági) politika
- ⇒ Minőségirányítási politika
- ⇒ Szervezeti ábra, SZMSZ, mely tartalmazza a munkavállalói érdekképviselet, véleménynyilvánítás, és azok felső szintű döntéshozatalba való integrálás szervezeti formáit

2.1.2. Rendszerek, intézmények

Amennyiben egy vállalat a vállalatirányítás ezen szintjén (rendszerek, intézmények) kifejezi elkötelezettségét a családbarátság, esélyegyenlőség, munka-magánélet egyensúlyának kérdésköre mellett, az a magas szintű elköteleződés mellett annak gyakorlatba való átültetésének igyekezetét jelzi. Ezek révén biztosított az elvek mindennapokra történő lefordítása, a folyamatos fejlődés, a számonkérhetőség, a mérés, hogy az adott ügynek gazdája legyen. Értékelésük során érdemes vizsgálni működésképeségüket (tanúsított-e, voltak-e kapcsolódó munkaértekezletek, megbeszélések, tűztek-e ki kapcsolódó célokat a fejlesztés érdekében). A rendszerek kapcsán érdemes megvizsgálni a munkavállalók és egyéb érintettek bevonásának mértékét, a véleménynyilvánítás lehetőségét (annak anonimitási kérdéseit).

- ⇒ Minőségirányítási rendszer (pl. ISO)
- ⇒ Munkabiztonsági és egészségvédelmi rendszer (pl. OHSAS)
- ⇒ Tematikus és párbeszédet, javaslattételt biztosító bizottságok működtetése (pl. szakszervezet, üzemi tanács, etikai, sokszínűségi, fenntarthatósági, esélyegyenlőségi stb.)
- ⇒ Tematikus – ideális esetben anonimitást biztosító – forródrótok működtetése (pl. etikai forródrót)
- ⇒ Munkavállalói véleménynyilvánításra alkalmas rendszerek (pl. rendszeres elégedettségi felmérések, fórumok, munkavállalói párbeszéd panelek stb.)
- ⇒ Juttatási rendszer
- ⇒ Munkaidőmodellek
- ⇒ Munkavállalói rendezvények eseménynaptár
- ⇒ Szabadságolási rendszer

2.1.3. Akciók

Amennyiben egy vállalat a gyakorlatok, akciók, programok szintjén konkrét példákat tud bemutatni a fenti irányítási szinteken meghatározott rendszerek és politikák működésére, ténylegesen bizonyítja elkötelezettségét a családbarátság, esélyegyenlőség, munka-magánélet egyensúlyának kérdésköre mellett. Minden témához, minden lehvivatkozott politika, iránymutatás, érték, elv, rendszer, intézmény kapcsán érdemes konkrét példákat kérni, amelyeket dokumentációval, fényképekkel, idézetekkel, referenciák megadásával tudnak bizonyítani, alátámasztani. A konkrét példák bemutatása révén egyben megfigyelhető, értékelhető a vállalat valódi megközelítése, működése.

- ⇒ Létszámarányok különböző bontásban (nem, életkor, iskolai végzettség, munkatípusok stb.)
- ⇒ Visszatérések aránya, formái nem szerinti bontásban
- ⇒ Munkaidőmodellek szerinti bontásban foglalkoztatási és nem szerinti adatok
- ⇒ Tájékoztatási, képzési akciók (a különböző témákról: esélyegyenlőség, egészséges életmód, munkavállalói jogok, édesapák szülési és gyermekgondozási szabadságra menetelésének lehetőségeiről stb.)
- ⇒ Egyéni életkörülményhez, igényhez való alkalmazkodásra példák
- ⇒ Párbeszéd folytatására, az onnan nyert vélemények, észrevételek, kérések beépülésére példák
- ⇒ Vállalati felelősségvállalási akciókban, TCR-ben, önkéntességben való munkavállalói részvétel lehetősége (egyéni és céges felelősségvállalás összekapcsolása)

A fenti felsorolásban szereplő szintek más-más szempontból jelentősek, ezért fontos, hogy egy szervezeti kultúra megítélésénél mindegyik hangsúlyt kapjon:

- ⇒ **Stratégiák, iránymutatások:** egyrészt illusztrálják a vezetés, menedzsment elköteleződését, másrészt biztosítják a dolgozók, munkavállalók számára a számon kérhetőséget.
- ⇒ **Rendszerek, intézmények:** egyrészt biztosítják a munkavállalók számára a számonkérhetőséget, igénybevételi kérelem alapját, másrészt biztosítják, hogy ne kizárólag személyfüggő, egyénfüggő legyen egy vállalat esetében a megvalósulás, hanem minden oda kerülő új vezetőnek, dolgozónak alkalmaznia kelljen.
- ⇒ **Akciók:** egyrészt ezek révén látható, ellenőrizhető, hogy tényleg megvalósulnak-e a deklarációk és működnek-e a rendszerek, másrészt biztosítják a legjobb gyakorlatok terjedéséhez szükséges esettanulmányok háttéranyagát.

2.2. A munka és magánélet összehangolását, így a családbarátságot is támogató eszközök és értékelésük

Azzal, hogy a „családbarát” fogalom helyett a munka-magánélet fogalmat alkalmazzuk, lehetőséget adunk, hogy minden munkavállaló magáénak érezze a kérdést, és rákényszerítjük a vezetőséget, vállalatokat, hogy más szemüvegen keresztül nézzenek adott problémákra, rendszerekre, kérdésekre.

A munka-magánélet (work-life balance:WLB) egyensúlyát tartalmazó gyakorlatok „azon politikák, programok és attitűdök rendszere egy vállalati kultúrán belül, amelyek lehetővé teszik a munkavállalóknak, hogy azok maximálisan hozzájáruljanak a cég eredményeihez, de közben teljességgel éljék munkán kívüli életüket is.”

Az alábbi táblázat a különböző, **munka-magánélet egyensúly megteremtését**– így családbarátságot is támogató – **eszközök, tematikus csoportosítását** tartalmazza, mely lehetőséget ad a nemtől, életkortól való függetlenítésre, hiszen bármely munkavállalói réteg esetében felmerülnek egyéni igények, élethelyzetek. Egy olyan vállalati brosúra például, mely a különböző lehetőségekről, azok igénybevételének módjáról konkrét példák bemutatásával tájékoztatja a dolgozókat, nagyban segítheti a munkavállalókat. Amennyiben az érthetőséget szolgáló példák között szerepelnek olyan esetek is, amelyek előfordulása még ritka, az egyben ösztönzi is a dolgozókat, hogy más szemszögből is megvizsgálják lehetőségeiket (pl. a szülési szabadságok bemutatásánál egyaránt szerepelne női és férfi, szülői és nagyszülői példa is stb.).

VÁLLALATOK ÁLTAL ALKALMAZHATÓ WLB-ESZKÖZÖK	
<u>Munkaidővel kapcsolatos:</u>	<u>Munkavégzéssel kapcsolatos:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Rugalmas kezdési-befejezési időpontok • Rugalmas munkaidő • Munkaidőbank • Rövidített munkahét • Rövidített munkaidő • Túlmunka csökkentése • Részmunkaidő, • Iskolaévvvel megegyező munkaév • A munkaidő önkéntes beosztása • (self rostering) 	<ul style="list-style-type: none"> • Otthonról végezhető munka • Munkakör/állásmegosztás (job sharing) • Alkalmi, időszakos munka • Távmunka • Több műszakos munka, műszakcserék
<u>Szabadságolási eljárások:</u>	<u>Juttatások, szolgáltatások:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Szülési szabadság meghosszabbítása • Szülés utáni szabadság (apáknak is) • Gyermekgondozási szabadság (apának is) • Fizetés nélküli szabadság bővítése • Családi szabadság • Karrier-szünet • Kutatói szabadság (sabbatical) 	<ul style="list-style-type: none"> • Terhes nők számára szolgáltatások • Gyermekfelügyelet • Egyéb eltartottak juttatásai • Oktatás • Fórum, tanácsadás • Házon belüli vásárlás, ruhatisztítás stb • Sportlehetőségek • „Magánéleti személyi asszisztens” • Önkéntesség, TCR • Támogatási programok • Orvosi ellátás • „Bizalmi szoba” • Kápolna, vallásgyakorlás lehetősége

Természetesen ezekhez az eszközökhöz kapcsolódnia kell tájékoztatási, képzési formáknak is annak érdekében, hogy

- ⇒ a munkavállalók megtalálhassák köztük azokat, amelyek a legmegfelelőbbek egyéni igényeik és a munkáltató érdekeinek összehangolására, valamint hogy
- ⇒ a munkavállalók és vezetők is megfelelő tájékoztatást kapjanak a rendszerek, eszközök megfelelő működtetéséről, rendelkezzenek a szükséges ismeretekkel és kompetenciákkal.

Mielőtt rátérnék az egyes eszközök bemutatására, összefoglalnánk a **leggyakoribb potenciális előnyöket**, amelyek a családbarát, munka-magánélet egyensúlyt támogató politikák bevezetésével elérhetőek lehetnek egy vállalat, szervezet számára:

Megtartás

- ✓ Megnö a kulcsszereplők, az értékes munkaerő megtartási aránya
- ✓ Versenyelőny azáltal, hogy a vállalat a „rejtett tudást” (tacit tudás) is meg tudja tartani

Toborzás, kiválasztás, felvétel

- ✓ Vonzóbbá válik a munkahely a jobb képességű munkaerő számára
- ✓ Elérhetővé válik az olyan potenciális munkaerő, amely nem képes vagy hajlandó teljes munkaidőben dolgozni, de a vállalat számára értékes tudást, tapasztalatot jelenthet (fiatal szülők, nők, diákok, korlátozott képességűek)
- ✓ Csökkennek a toborzási és felvételi költségek

Költségcsökkenések, negatív hatások kompenzálása

- ✓ Csökkennek az (indokolatlan) hiányzások, az igénybe vett betegszabadságok
- ✓ Csökken a fluktuáció
- ✓ Csökken az ingázásból, vidéki hazautazásokból eredő költség
- ✓ Alacsonyabb munkahelyi stressz
- ✓ Csökken az összes létszámra eső fix költség

Növekvő eredmény, közvetett előnyök

- ✓ Növekvő termelékenység, hatékonyság, gazdasági teljesítmény
- ✓ Nő a lojalitás, vállalat iránti elkötelezettség
- ✓ Jobb csoportmunka és kommunikáció
- ✓ Nő a képzések megtérülése
- ✓ Javul a vállalat imázsa, a hatóságok és társadalom felőli elismertsége
- ✓ Nő a munkavállalói elégedettség, erősödik a vállalati kultúra
- ✓ Időben felkészül a vállalat az érintettek változó elvárásainak való megfelelésre, a változó szabályozó környezet újításaira, szigorodására.

Az alábbiakban bemutatjuk a fejlett világ szervezeteiben leginkább alkalmazott eszközöket és módszereket, mindegyik esetében kitérve értékelésükre is a családbarátság, a munka-magánélet egyensúlya és a nemek közti egyenlőség elősegítésének. Magyarországon ezek némelyike ismeretlen, szabályozatlan, vagy épp nem felel meg a Munka Törvénykönyve előírásainak. **Emiatt e helyütt is jelezzük, hogy szükségesnek gondoljuk a Mtk. felülvizsgálatát a munka és magánélet összeegyeztetése és a nemek közti egyensúlyok szempontjából is.**

A továbbiakban a fenti táblázat által megadott négy csoportban mutatjuk be a munka és magánélet összeegyeztetését támogató eszközöket és módszereket, kitérve azokra a pontokra, ahol a nemre érzékeny szemlélet alkalmazása különösen indokolt.

2.2.1. Alternatív (rugalmas) munkaidő

A megváltozott üzleti helyzet, munkajelleg, a munkavállalók demográfiai jellemzői és növekvő munkán kívüli kötelezettségei erősen befolyásolják a munkáltatók számára megfelelő munkaidőt. Nem mindig szükséges és lehetséges a kötött munkaidő (vagyis reggel 8 vagy 9 órától 17-18-ig).

Ausztrál kutatások azt mutatják, hogy az életkorral párhuzamosan csökken a preferált munkaidő hossza, a nők inkább választják a rövidebb munkanapokat, és a férfiak esetében is szignifikáns kapcsolatot mutattak ki a családi állapot és a munkaidő rövidítésének vágya között. Hazánkban jelenleg még nem ez a helyzet, de az életszínvonal javulása, az emberek tudatosodása, a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának erősödésével várhatóan változik a jelenlegi tendencia, preferencia.

Ide soroljuk tehát azokat a munkarendeket, amelyek eltérnek a napi 8 órás vagy heti 40 órás munkaidőtől. Ilyen eszközök:

- ⇒ **Rugalmas kezdési és befejezési időpontok:** a dolgozó választhatja meg naponta vagy hetente a munkakezdés és befejezés időpontját (mikor), csak a ledolgozott teljes munkaidőt lehet számon kérni tőle (mennyit).
- ⇒ **Rugalmas munkaidő:** lehetőséget ad a napon belüli munkaidő szabad elosztására, csúsztatásra, illetve a részmunkaidő / teljes munkaidő / távmunka kombinációinak kialakítására. Általában egy hétre, hónapra vagy évre vonatkoztatva határozzák meg a ledolgozandó munkaidőt, annak eloszlását viszont már a dolgozó határozhatja meg. Hazánkban kollektív szerződés nélkül három havi munkaidőkeret határozható meg, amennyiben van ez az időszak egy évig terjedhet.
- ⇒ A rugalmas munkaidő egy világszerte elterjedt változata az ún. „V-időnek, azt jelenti, hogy a dolgozó egy évre lebontva variálhatja munkaidejét, beleértve rövidebb-hosszabb szabadságokat, családi távolléteket, megrövidített munkaidőt illetve vállalt túlórákat, hosszított heteket.
- ⇒ Egy másik ismert formája a „munkaidő-bank számlák”, amelyekre a dolgozók jóváírhatnak, vagy terhelhetnek munkaórákat, ugyanúgy, mint a bankban a pénzeszegeket, dolgozhatnak „hívásra” (ügyeletben, úgy és akkor, ahogy és amikor kell.
- ⇒ **Ideiglenes részmunkaidő:** bizonyos időtartamra, mikor a stressz, leterheltség miatt indokolt, csökkenthető a munkaidő az érintett dolgozó számára, ami lehetőséget ad egy kis szabadságra, hogy a teljes visszatérés után újra teljes emberként tudjon dolgozni, és a cég számára is teljes munkát végezzen.
- ⇒ **Szabályozott részmunkaidő:** általában a 4 vagy 6 órás munkaidőt sorolják ide (ez esetben napi szinten szabályozott), ám jelentheti a 2 vagy 3 napos munkahetet is (akkor heti szinten szabályozott). Elsősorban friss szülők szeretik ezt a megoldást választani.
- ⇒ **Rövidített munkahét:** egyre több vállalat veszi tudomásul, hogy a hétvégék felértékelődnek munkavállalók számára. Ezért a szabad péntek nagyon kedvelt megoldás, ilyenkor a pénteken elengedett munkaidőt a másik négy napon dolgozzák le.
- ⇒ **A munkaidő önkéntes beosztása:** miután meghatározzák a feladathoz, projekthez szükséges emberek számát és képességek, készségek illetve tudás körét, a munkavállalók önként határozhatják meg, hogy mennyi időt kívánnak az adott munkára áldozni.
- ⇒ **Rövidített munkaév:** a szabadnapok megnövekedése, az évre levetített munkanapok rugalmasabb elosztásának eredményeképpen jöhet létre.ⁱ

Az alternatív munkaidő formák esetében fontos, hogy minden munkavállaló egységesen tájékoztatást kapjon a lehetőségekről (nemtől, életkortól függetlenül), és amennyiben munkaköre adott munkavállalónak lehetővé teszi, esélye legyen annak igénybevitelére.

2.2.2. Alternatív (rugalmas) munkavégzés

Ide soroljuk azokat a munkamódszereket, amelyek formájukban különböznek a hagyományos munkavégzéstől (helyszínben, módszerben). Ilyenek lehetnek:

- ⇒ **Állásmegosztás, munkakörmegosztás:** azt a munkavégzési rendet jelenti, amikor kettő vagy több dolgozó osztozik egy teljes állás feladatain, felelősségén, elszámolásán és juttatásain. Bár a legtöbb munkáltató még vonakodik a munkakörmegosztás gyakorlatától, valójában a módszer sikeres megvalósítása megtakarításokat eredményez időben, és a felvétel és megtartás

ⁱ Ilyenre lehetőség van például az ausztráliai Melbourne Egyetemen, ahol az általános 52 hetes munkaév csak 48 hétből áll. Itt ugyanis pótlólagosan négy hét szabadságot vehetnek igénybe a dolgozók (arányosan csökkentett fizetés mellett).

költségeiben. Elsősorban jól definiálható feladatokkal, határidőkkel és felelőségekkel meghatározható munkák esetében alkalmazható sikeresen, képlékeny feladatú, sok utazást igénylő munkák esetekben nem. Kulcsfontosságúvá válik a hatékony kommunikáció. A legnagyobb kihívás természetesen a jó partner(ek) megtalálása, kiválasztása.

- ⇒ **Távmunka:** a technológia és technikai újítások, amelyek világunkban és korunkban megtalálhatók, a munkavégzést földrajzilag határtalanná teszik. Ez elsősorban az otthoni munkavégzés elterjedéséhez járulhat hozzá. Fontos, hogy könnyen mérhető legyen a távmunkához kapcsolt munka eredménye, a támogató szervezeti kultúra (ne érezze magát a távmunkát végző „magányos farkasnak”, illetve a nem távmunkában dolgozók ne érezzék/éreztesék, hogy kivételezésnek tartják a távmunka engedélyezését).
- ⇒ **Időszakos alkalmi munka:** bárminemű magánéleti korlátozás miatt – korlátozott képességű hozzátartozó, újszülött, krónikus betegségben szenvedő gyermek –, előfordulhat, hogy valaki nem tud hosszabb ideig kötöttséget vállalni. Számukra lehet megoldás az időszakos munkák alkalmazása. Határozott időre szóló pontosan definiálható, eredményorientált megbízásokat jelentenek ezek, amelyek általában otthon is elvégezhetők, rugalmas munkaidőben.

Az alternatív munkavégzési formák kapcsán ugyancsak **fontos, hogy a munkavállalók nemtől, életkortól függetlenül tájékoztatást kapjanak a lehetőségekről és igénybe vehessék azokat (amennyiben munkakörük megengedi).**

2.2.3. Szabadságolási eljárások

A munkáltatónak érdemes felülvizsgálnia szabadságolási eljárását. Egyrészt elegendő szabadnapot biztosít-e munkavállalóinak, rendelkeznek-e a megfelelő rugalmassággal, hogy azt szükségleteikhez mérten vehessék igénybe, indokolt lehet-e egy differenciált szabadságolási rend bevezetéseⁱⁱ.

Általában világszerte a kormányok és szakszervezetek határozzák meg a kötelező fizetett és betegszabadság hosszát, ám néhol lehetőség van más, speciális szabadnapokkal való kiegészítésre is. Ilyenek lehetnek:

- ⇒ **Szülési szabadság:** sok országban ugyancsak a kormány által minimálisnak meghatározott időszak, ami közvetlenül a szüléssel kapcsolatos.
- ⇒ **Szülői/gyermekgondozási szabadság:** szülés után vagy örökbefogadással kapcsolatosan igénybe vehető szabadnapok, melyet mindkét szülő igénybe vehet. Általában 12 hónapos fizetett szabadságot jelent. Nemzetközi tendencia, hogy mind a fiatal anyák, mind az apák ugyanannyi napot kapnak. További előnyt jelenthet, ha ennek kezdési és befejezési időpontját, időtartamát is az érintett szabhatja megⁱⁱⁱ.

A nemek közti egyensúlyok elősegítésére törekvő munkáltatók odafigyelnek arra, hogy a szülési, a szülői, gyermekgondozási szabadság nemtől független igénybevételének lehetőségét egyértelműen jelezze munkavállalói számára. Továbbá mindamellett, hogy az állam körvonalazza a maximálisan igénybe vehető időtartamot, meg kell adni a munkáltató-munkavállaló számára a lehetőséget az egyéni megegyezésre, a rugalmasságra (akár pl. hogy a TGYÁS-t követő időszak felét az anya, másik felét apa vegye igénybe stb.).

ⁱⁱ 2000-ben az alanyi jogon járó fizetett szabadnapok száma: Amerikában 10, Ausztriában 30, Brazíliában 22, Dániában 33, Franciaországban 25, Németországban 20 (gyakorlatban 30), Japánban 10, Litvániában 28 (de akár 58 is lehet, ha stresszel járó munkakörrel van szó).

ⁱⁱⁱ Ez országonként eltérő: míg Kanadában és Dániában például 10 hét, sok országban 3-6 hónap, Írországból 39 hét, Franciaországban lehet akár három év is. Dániában az édesapák további két hetet igényelhetnek. Több országban is akkor vehető igénybe a szülői szabadság, ha előtte meghatározott ideig munkaviszonyban állt a munkavállaló a cégnél.

- ⇒ **Speciális családi szabadság:** amikor különleges helyzet (építkezés, a házastárs külföldi kiküldetése, stb.) alakul ki valakinek a családi életében, és szüksége van arra, hogy rövidebb-hosszabb ideig szüneteltesse munkáját, általában választania kell a hagyományos általános szabadnapok igénybevétele vagy a felmondás között. A munkáltató azonban értékes munkaerőről lévén szó dönthet úgy, hogy időszakos „családi szabadságot” ad neki.
- ⇒ **Tervezett karrierszünetek:** általában egyetemek, főiskolák és kutatóintézetek esetében alkalmazták a kutatói szabadságot (sabbatical), amely egyre gyakrabban előfordul a magánszektorban is. Előre meghatározott időszakot kell eltölteni a munkahelyen és meg kell szerezni a közvetlen főnök beleegyezését ahhoz, hogy valaki igénybe vehesse ezt a pihenőt. Előre meghatározzák az időtartamot – fél-egy-két év –, amely alatt a dolgozó megkaphatja a fizetése bizonyos %-át vagy fizetés nélküli szabadságnak is tekinthető. Ezt a nagy terheltséggel járó vállalatok esetében érdemes alkalmazni, a dolgozói kiégettség, túlhajszoltság elkerülése érdekében.
- ⇒ **Fizetés nélküli szabadság:** érdemes garantálni a munkavállaló számára, hogy indokolt esetben, akár egyéves időtartamig igénybe vehet fizetés nélküli szabadságot. Természetesen megfelelő előkészületeket kell ehhez tenni, hogy a munkáltató számára ez ne jelentsen hátrányt.
- ⇒ **Különleges családi ügyben adott soron kívüli szabadság:** általában családi haláleset esetén szokták felajánlani a dolgozónak erre a célra kijelölt „szabadnapot” a hagyományos szabadnapokon felül.

A szabadságolási eljárások – különös tekintettel a gyermekvállalással kapcsolatos szabadságok esetében – fontos, hogy a munkavállalók nemtől függetlenül tájékoztatást kapjanak a lehetőségekről és igénybe vehessék azokat (amennyiben munkakörük megengedi).

2.2.4. Egyéb szolgáltatások, támogatások, juttatások

Érdemes minél rugalmasabb juttatási rendszert kínálni a munkavállalóknak, hogy a dolgozók saját igényeiknek megfelelően választhassanak a szolgáltatások közül. Fontos, hogy írásba legyenek foglalva a lehetőségek, minden munkavállalóra vonatkozzanak, legalább egy-egy adómentes és adóval terhelt juttatás is választható legyen.

A rugalmas rendszer előnye, hogy csökkenhet a vállalt összköltsége. Hiszen bizonyos juttatások között trade-off (átváltás) jelentkezik, mivel van olyan juttatás, amit felad a dolgozó egy másikért cserébe. Gyakran maga a munkavállaló is részt vállal bizonyos juttatás költségeiben. A rendelkezésre álló „elkölthető kredit” alapján minden juttatás mérhetővé válik.

⇒ **Gyermekfelügyelet**

A gyermeknevelés egyre nehezebbé válik az emberek számára, elsősorban a kétkeresős családmodell elterjedése állít kihívásokat a szülők elé. A vállalatoknak érdemes erre tekintettel lenni és támogatni dolgozóikat. Elterjedt módszerek:

- **Gyermekek a munkahelyen** („children on workplace”): olyan munkahely kialakítását jelenti, mely támogatja a gyermekes munkavállalókat, lehetővé teszi nekik, hogy ha szükséges, be tudják vinni rövidebb-hosszabb ideig gyermeküket a munkahelyre. Ilyen megoldás lehet például a babakocsi feljárók megépítése, a szoptató anyukák számára berendezett privát szoba, vagy munkaidőben rendelkezésre álló, ilyen célú távozási idő, a munkahelyen vagy annak közelében létesített gyermekmegőrző.
 - **Kismama-szoba:** azon édesanyák esetében, akik röviddel a szülés után már visszatérnek dolgozni, nem szabad megfélemedezni arról, hogy a szoptatás még egy jó ideig folytatódhat. Ennek körülményeinek megteremtésében is részt tud vállalni a munkáltató. Egy kisebb szobát berendezhet ennek céljából, ahova elvonulhat, ha behozzák neki gyermekét. Munkaidejében adhatnak neki annyi rugalmasságot, hogy bizonyos időközönként gyermekéhez mehessen.

- **Munkahelyi gyermekmegőrző:** Ha egy dolgozó betegszabadságon van, még nem feltétlenül beteg. Gyermekmegőrzők létesítésével a munkáltató lehetővé teszi, hogy dolgozóinak ne kelljen választania a munka és a család között az előbb említetthez hasonló helyzetekben, ráadásul csökkenti a munkába járás idejét is, hiszen nem kell munka előtt még az óvodába is elmenni.
- **Anyagi támogatás:** sok esetben bölcsődével, óvodával vagy személyes gyermekfelügyelővel is meg tudná oldani az érintett dolgozó gyermeke felügyeletét, de nem tudja vállalni ennek anyagi vonzatát. Ebben az esetben segítséget jelentenek az ilyen célra igénybe vehető anyagi támogatások.

A gyermekintézmények létrehozása, üzemeltetése vagy támogatása esetében fontos, hogy ez ne csak olyan munkahelyeken valósuljon meg, ahol sok a női munkavállaló, hanem – akár pont példaértékűen, tájékoztató és nevelő célzattal – a férfias munkahelyeken is.

⇒ **Oktatás, oktatás támogatása**

A munkavállalók alkalmazkodó képességének javítása, a bevezetett politikák és rendszerek illetve gyakorlatok sikerkritériuma, hogy a munkavállalók ismerjék az azok működtetéséhez szükséges információkat és rendelkezzenek a szükséges készségekkel. Ehhez kapcsolódóan tehát képzési, oktatási, személyiségfejlesztési igény merül fel, amelyben a vállalat és az érintett munkavállaló együtt vállalhat terhet. Adott vállalat ilyen jellegű képzések biztosításával, vagy ilyen típusú oktatási programokon való részvétel támogatásával segíteni illetve felkészíteni tudja a munkavállalókat.

⇒ **Terhes nők a munkahelyen**

A női munkavállalók a családalapítással kapcsolatban több félelemről is beszámolnak. Tartanak attól, hogy elveszítik munkahelyüket (vagy nem tudnak visszatérni), és hogy nem kapják meg felettesüktől és kollégáiktól azt a rugalmasságot, amit állapotuk megkíván.

A jogszabályok egyre jobban védik a terhes női munkavállalókat. A tiltás ellenére manapság is előfordul, hogy új női munkatárs felvételénél kötelezik őt arra, hogy nyilatkozatot tegyen arra vonatkozóan, hány évig nem szül majd; vagy a terhesség bejelentésekor egyéb indokkal elbocsátják őket. A kétkeresős családmódel révén egyre gyakoribb, hogy a jogszabályok engedik az apákat, illetve van, ahol más közeli hozzátartozót is, szabadságra menni az újszülöttel, ha az anya ezt nem tudja/akarja vállalni.

A vállalat terhes munkatársnőit támogathatja azzal, hogy külön parkolóhelyet biztosít számukra a munkahely könnyebb megközelíthetősége érdekében, egészséges és biztonságos munkakörnyezetet teremt, valamint biztosíthat a terhes nő részére kanapét az irodájában.

A bizonytalanság nagyon negatívan hathat az érintett nőkre, ezért a „visszatérés politika” milyensége, annak kommunikálása és alkalmazása csökkenthet olyan potenciális mentális problémákat vagy következményeket, melyek kihatnak a munkakörnyezetre, munkatársakra. Ha tudják, hogy visszatérésük garantált és kellő tolerancia, támogatás és rugalmasság várja őket, sokkal eredményesebbek dolgozói a cégnek mind a szülés előtt, mind a szülési szabadság utáni visszatérés idején.

⇒ **Eltartottak esete**

Az előregedő társadalmak esetében egyre nagyobb probléma lesz, hogy az idős – általában beteg – szülők, illetve rokonok, egyre nagyobb felelősséget rónak családtagjaikra. Az érintettek számára különösen fontos lehet a rugalmas munkaidő, részmunkaidő, az otthonról végezhető munka vagy a családi okokhoz kapcsolódó szabadságok lehetősége. Sokszor az anyagi támogatás is megoldás lehet, ha az eltartott gondozást ápolóra, szakemberre lehet bízni.

A házassági és gyermekvállalási kor kitolódása, az egyre több válás a középkorú családos munkavállalók mellett az egyedülálló, akár egészen fiatal dolgozók idősgondozási kötelezettségeit is bővíti a jövőben. E kötelezettség ellátása nemtől függetlenül bátorítható a munkáltatók által.

⇒ **„Magánügyi személyi asszisztens”**

A „magánügyi személyi asszisztens” újfajta, elsősorban amerikai cégeknél alkalmazott módszer. Egyrészt alkalmazhatják a munkahelyen, mint az összes dolgozóhoz vagy azok egy csoportjához rendelt személyt,

vagy a munkavállalók otthonánál, mint az adott egyénekhez rendelt személyt. Feladata olyan magánéleti ügyeket intézni, amire nincs ideje a munkavállalónak, vagy munkaidejéből „lopni” el az ehhez szükséges időt, mint vacsorához asztalt foglalni, orvossal időpontot egyeztetni, fodrásznál időpontot kérni, gyermekeket iskolába, illetve hazaszállítani stb.

⇒ **Egyéni felelősségvállalás támogatása: önkéntesség, TCR**

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása kapcsán különböző módszerek segítségével összekapcsolható az egyéni és vállalati felelősségvállalás. Az egyéni felelősségvállalási vágyak, igények, fókuszok (idősek, gyermekek megsegítése, kultúra vagy művészet támogatása stb.) sokszor egybeeshet a vállalati támogatási politikák céljaival. A kettő összekapcsolása révén a munkatársak bevonásával növekedhet elkötelezettségük, lojalitásuk, miközben a vállalat saját társadalmi felelősségvállalását teljesíti. Fontos a kettő összekapcsolásánál, hogy mindkettő szerepet kapjon a végső program kialakításában. Tehát a dolgozó vágyai, céljai, képességei is figyelembe legyenek véve, a vállalat pedig járuljon hozzá ugyancsak erőforrással (munkaidő kedvezményel, pénzzel, eszközökkel). Ilyen célt szolgáló modellek lehetnek

- **Önkéntességi programok:** a munkavállalók önkéntességi alapon részt vesznek közös vagy egyéni, a vállalati támogatási célokba illeszkedő karitatív tevékenységben, munkaidőben. Ezáltal lelki vágyaiknak, azon szándékuknak, hogy segítsenek, karitatív kezdeményezésekben részt vegyenek, ki tudják élni, miközben a vállalati érdekeket is szolgálják, s közvetetten hozzájárulnak a cég imázsépítéséhez. Az önkéntességi programok a közös takarítástól kezdve, a felújítási munkákon keresztül, egészen a tudásmegosztó programokat is magukba foglalhatják.
- **Támogatási bank:** a vállalat – bizonyos közösen lefektetett objektív, átlátható, vállalati elvek szerinti szempontrendszernek megfelelő – egyéni kezdeményezések támogatása, miszerint ugyanazt az erőforrást amit az egyén, a vállalat is támogatásként nyújtja pénzügyi vagy tárgyi eszköz formában. Például, ha egy munkavállaló támogat egy közcélú non profit szervezetet magánpénzéből, a vállalat ugyanakkora összeggel támogatja a szervezetet, megerősítve munkavállalója egyéni elköteleződését.

⇒ **Egészséges életmód támogatása**

Egyre több vállalat ismeri fel szerepét dolgozói egészségének megóvásában. Ez nem egyszerűen szociális kérdés, hanem a fizikailag és mentálisan egészséges munkaerő köztudottan nagyobb teljesítményű és a vállalati kultúrára (elégedettség, lojalitás) is pozitívan hat. Ide tartoznak a következő szolgáltatások:

- **Sportlehetőség:** akár a fitness-terem munkahelyi kiépítése, akár a sportbérletek nyújtása vagy a sportolás költségeinek átvállalása révén ösztönözhető a munkavállalók, hogy odafigyeljenek egészségükre. A sportolás érdekében engedélyezheti a munkáltató, hogy később jöjjön be valaki dolgozni, vagy napközben szünetet tartson (általában ezek nem számítanak be a ledolgozott munkaidőbe, csak némi rugalmasságot, felfrissülést engednek meg).
- **Egészséges életmód tanácsadás:** ez a szolgáltatás elsősorban Amerikából indulóan terjed, hiszen a testsúly problémák (társadalmi szintű egészségi probléma) megoldása a munkahely érdeke is, hogy vitalitással, gyorsan tudjanak dolgozni a munkavállalók. A felgyorsult élettempó táplálkozás terén is kívánnivalót hagy maga után, erre ugyancsak odafigyelhet a munkáltató (hiszen egyértelmű összefüggéseket mutatnak ki a táplálkozás és a teljesítmény között).
- **Orvosi szolgáltatások:** ide tartozik a kötelező, illetve választható védőoltások, a rendszeres (általános évi) kivizsgálások költségeinek átvállalása. Az orvosi ellátások (fogorvos stb.) növekvő árai, és a nehezen egyeztethető időpontok miatt indokolt lehet a munkáltatói segítség, akár szervezésben, akár ilyen célú fizetett szabadnapban, akár anyagi támogatásban kifejezve.

⇒ **Támogatási program**

Jóformán bármely részterületre, problémára ki lehet írni támogatási programot. Oktatásra, örökbefogadás támogatására, gyermekfelügyelet megoldására, eltartottak támogatására, áttelepítésre, lakásépítésre stb. Ha a vállalatnak bizonyos problémákra nincs más megoldási ötlete, akkor pénzben támogathatja az érintett dolgozóit. Figyelní kell azonban egyrészt arra, hogy ne hasson pozitív diszkriminációként a családok megkülönböztetése. Az ilyen juttatásoknál természetesen külön szerződésben szabályozható a

támogatásként kapott összeg a munkahely elhagyása esetén történő teljes vagy részleges visszafizetésének elvárása.

⇒ **Távollét – kapcsolattartás - visszatérés**

Mindazon munkavállalóknak, akik időszakosan nem, vagy otthonról, esetleg részmunkaidőben dolgoznak, biztosítani kell, hogy hozzáférjenek a szakmai információkhoz, lássák a karrierlehetőségeket, a szervezet szerves részének érezzék magukat:

- **Kapcsolattartás:** ajánlatos, hogy a vállalattal és a munkával kapcsolatos változásokról tudomást szerezzen a távollévő dolgozó is. Ez a hatékony visszajövetel elengedhetetlen alapfeltétele. Ezen kívül más előnye is származhat a munkáltatónak belőle: folyamatosan tud munkavállalója karrierterveiről.
- **Alkalmi munka felajánlása:** pl. a szülői szabadságon levő munkavállalók esetében kitűnő lehetőség arra, hogy szakmailag szinten tartsa munkavállalóját a cég, illetve amennyiben időszakosan túlterhelt a munkahely, úgy igénybe vegye szolgáltatásait. Legtöbb szülő szívesen vállalja ezt a lehetőséget.
- **Szakmai fejlődés:** a családos dolgozók munkaidőn kívül nehezen tudnak időt szakítani személyes, szakmai fejlődésükre, ezért érdemes őket támogatni ilyen jellegű szabadságolás keretében.
- **Résztétel:** a távollévő szülőknek is biztosítani kell, hogy részt vegyen az őket, illetve munkájukat érő szakmai megbeszéléseken, képzéseken. Az ilyen események időpontját a friss szülők életritmusához kell igazítani, illetve támogatni lehet a gyermekelhelyezés megoldását is a megbeszélés idejére.
- **Visszatérés:** a legjobb, ha már a szabadságolás előtt körvonalazzák a későbbi munkavállalás kereteit. Az csökkenti a bizonytalanság-érzetet a munkavállaló oldalán, és növeli a munkáltató rendelkezésére álló információkat. Általában a jog is szabályozza, hogy a szülési szabadság után ugyanabba, vagy azonos szintű és kvalitást igénylő munkakörbe kell visszavenni az érintett munkavállalót.

Mindezekben az esetekben többnyire a nők érintettek, célszerű tehát külön kommunikálni a férfiak távollétének támogatását is.

2.3. A munka és magánélet összeegyeztetését segítő vállalati politikák bevezetésének és szélesítésének nehézségei

Ezen kezdeményezések térnyerését a szemléletváltás összetett feltételrendszeréből adódóan több lényeges munkáltatóknál és munkavállalóknál egyaránt felmerülő körülmény nehezíti. Ezért különösen fontos az állami szerepvállalás az akadályok stratégiai nézőpontot és koherens intézkedéseket igénylő leküzdése érdekében.

⇒ A multinacionális vállalatoknál különösen jellemző, hogy a munkáltató és munkavállaló is meg van győződve róla, hogy munkája nem végezhető el többletmunka, túlóra nélkül. Általában hiányzik az elköteleződés, illetve hit a munka és magánélet összeegyeztethetőségében.

Ezt természetesen oldhatja a legjobb gyakorlatok terjedése, ha az érintettek több lehetőségek kapnak szakmai vitákra, kérdéseik feltételére és válaszadásra, tapasztalatcserére.

⇒ A munkavállalók kezdeményezőkézsége feltételezi a munkavállalók érdekérvényesítési készségeinek fejlettségét, munkahelyével kapcsolatos biztonság-érzet megfelelő szintjét, mely hazánkban a munkahely elvesztésétől való félelem, a családbarát munkakultúra ismeretlensége, alulértékeltsege mellett nehezen fejleszthető.

Komoly szerep hárul e téren is a munkavállaló önértékelésének, jogtudatosságának, munkáltatói szempontok ismeretének fejlesztése érdekében az államra és a civil kezdeményezésekre.

⇒ Külső nyomás kényszeríti a vállalatot hasonló politikák bevezetésére, és nem önkéntesen teszi ezt meg, ezáltal hiányzik a vezetők elköteleződése.

Emiatt igen fontos, hogy a jogszabályi kényszer, állami ajánlás és az önkéntes vállalások alkalmazása közötti egyensúly fennmaradjon, egymást szorosan kiegészítsék.

⇒ Bizonyos megoldások nem illeszkednek adott munkakörökhöz. Továbbá sokszor hiányzik a kreativitás és innovativitás a megoldások alkalmazásában.

Ezért fontos, hogy legyenek szakértők és a szakértők véleményét, tanácsait igénybe vegyék a vállalatok (pl. audit). Továbbá az ezzel kapcsolatos nehézségek áthidalását is segíti a legjobb gyakorlatok terjedése.

Akadályt jelent továbbá a már létező tapasztalatok nem egyértelműen pozitív mivolta. A következő problémák merültek fel a már létező WLB-alkalmazásokkal szemben különböző nemzetközi és hazai kutatások, továbbá vállalatok elmondásai alapján:

- Amennyiben az állami vagy egyéb szabályozás révén bizonyos eszközök bevezetését kötelezőnek írják elő, elveszik az önkéntességből eredő előnyök egy része (elköteleződés, versenyelőny, imázs előny).

Ezért fontos, hogy az önkéntesség és a szabályozó erő egyensúlyban maradjon a különböző eszközök kapcsán. Jó eszköz lehet a példamutatásra, ha az állam saját területén, pl. az állami vállalatok körében „kötelezővé” tesz bizonyos eszközök alkalmazását, majd jó gyakorlatként, működő példaként, előnyöket és költségeket tartalmazó kalkulációkkal együtt terjeszteni lehetne a példákat.

- Amennyiben az eszközök bevezetésével vagy a velük járó kedvezmények igénybevételével egyenesen arányosan nő a bürokrácia, az adminisztratív kötelezettség, az frusztrációt okozhat a vállalatoknak, dolgozóiknak.

Ezért fontos, hogy az eszközök igénybevétele, illetve, amennyiben vannak kapcsolódó előnyök vagy terhek, azok arányban legyenek a közvetetten nyerhető előnyökkel (több vagy legalább annyi előny legyen, mint költség).

- Amikor olyan eszköz működik egy vállalatnál, amely csak meghatározott célcsoportot érint (pl. csak kismamákat, diákokat, férfiakat stb.), a nem érintett dolgozók körében elégedetlenség léphet fel, hiszen pozitív diszkriminációként élik meg.

Ilyen esetekben kulcsfontosságú annak kommunikációja, hogy adott eszköz miért csak az adott munkavállalói körre vonatkozik, és miért van szükség esetükben eltérő megközelítésekre, módszerekre. Szükséges továbbá olyan kreatív megoldások alkalmazása, mely az egyik csoport előnyeit kompenzáló kizárólag más célcsoportokra vonatkozik.

- Amikor bizonyos eszközök kialakítása, bevezetése oly módon történik, hogy a munkavállalókat magukat nem is vonják be, az elégedetlenséget szülhet. Egyrészt azért, mert ilyenkor fennáll a veszély, hogy az intézkedés nem valódi szükségletre, igényre reagál, másrészt azért mert nem lehetőségnek, hanem kényszernek élik meg a dolgozók.

Ebből a szempontból is nagy jelentőségű a kommunikáció, valamint az érintettekkel folytatott párbeszéd. A munkavállalók bevonásán, véleményük, tapasztalataik, ötleteik és igényeik megismerésén kell alapulni a fejlesztéseknek és lehetőséget kell biztosítani folyamatosan a véleményük nyilvánítására.

- Gyakran fordul elő, hogy a vezetők kommunikációja és tevékenysége ellentmond egymásnak, például azt kommunikálják, hogy nem kell túlórázni, fontos a munka-magánélet egyensúlya, mindenki menjen haza időben, de közben ők nap mint nap túlóráznak. Ilyenkor a munkavállalók elbizonytalanodnak, hogy hallgatólagos elvárás-e vajon mégiscsak a túlórázás, vagy félreértettek valamit.

Ezen a problémán segít, ha bármilyen intézkedés bevezetése esetében adott intézményben, vállalatnál a vezetők közül legalább egy-egy ember példát mutat és saját magára is érvényesíti adott eszközt, lehetőséget. Ezzel példát statuálnak a munkavállalók számára, hitelessé teszik a felsővezetői elkötelezettséget.

2.4. Jó gyakorlatok a családbarát eszközök alkalmazásának bemutatására

A következőkben bemutatunk egy-egy – legtöbb esetben hazai – példát, minden vállalatirányítási szintről, törekedvén minél több téma és eszköz érintésére. A felsorolás többek között az ENSZ Munkaügyi Szervezetének gyűjtése, továbbá a szerzők saját tapasztalatai alapján.

Jó gyakorlat 1:	Shell Hungary Zrt. – Sokszínűségi politika
Vállalatirányítási szint:	politikák, iránymutatások
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	sokszínűség, esélyegyenlőség, diverzitás, befogadás
Példa rövid bemutatása	2002-ben publikálták és kommunikálták a Sokszínűség és befogadás irányelveit. A politika bevezetését a társadalmi hasznosságon kívül az üzleti előnyökhöz jutás motiválta. A nem, életkor, nemzetiség szerinti diszkriminációmentesség és esélyegyenlőség mellett a fogyatékosok és kisebbségek ügyét is felkarolták. A legfontosabb azonosított előnyök : növekvő motiváció és elkötelezettség, elégedettség, amely hat az ügyfelekre is, kreativitás, tehetséges munkavállalók vonzása, fluktuáció csökkenése. Kulcsfontosságúnak bizonyult a vezetők elkötelezettsége, a program szervezetre szabottsága, a környezeti feltételek, kulturális sajátosságok figyelembevétele, az egész szervezetet átható eszköz kiépítése, a folyamatos napirenden tartás, a felelősök kinevezése és a hálózat kiépítése.

Jó gyakorlat 1:	Magyar Telekom Nyrt. – Szociális Charta
Vállalatirányítási szint:	politikák, iránymutatások
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	sokszínűség, esélyegyenlőség, diverzitás, befogadás
Példa rövid bemutatása	A vállalat 2006-ban fogalmazta meg és tette nyilvánossá a civil társadalmat foglalkoztató legfőbb szociális alapelvek tiszteletben tartását (Szociális Charta) és diszkriminációmentességet és sokszínűséget támogató politikát (Sokszínűségi Politika). A sokszínűség teljes spektrumát figyelembe vették a politika kialakítása során. A politikák bevezetésének motivációja a társadalmi felelősségvállalás, az esélyegyenlőség biztosítása és annak a vállalati működésbe való beépülésének biztosítása volt. A legfontosabb azonosított előnyök : befektetők elismerése, elégedettség növelése, imázs növekedése.

Jó gyakorlat 1:	Fővárosi Csatornázási Művek Zrt. – Esélyegyenlőségi terv
Vállalatirányítási szint:	politikák, iránymutatások
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	esélyegyenlőség, diszkrimináció-mentesség
Példa rövid bemutatása	2005-ben készítették el Esélyegyenlőségi Tervüket , mely minden munkavállalóra vonatkozik. A terv értelmében a munkáltató kötelezettséget vállal, hogy a foglalkoztatás során megelőzi és megakadályozza a munkavállalók hátrányos megkülönböztetését (kor, nem, családi állapot, nemzetiség, faj, származás, vallás, politikai meggyőződés, szexuális irányultság, egészségi állapot, fogyatékoság, bőrszín, vagyoni helyzet szerint). A kezdeményezés elsősorban a nőket, a 40 éven felettieket, a roma identitásúakat, valamint a fogyatékkal élő és családos munkavállalókat próbálja segíteni. Érzékelt előny a bevezetés óta a javuló vállalati légkör volt, a munkahelyi megtartás, az elégedettség javulása.

Jó gyakorlat 1:	Fővárosi Gázművek Zrt. – Etikai bizottság
Vállalatirányítási szint:	etikai bizottság működtetése
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	etika, esélyegyenlőség, diszkrimináció-menetesség
Példa rövid bemutatása	A vállalat létrehozta Etikai Kódexét , és annak betartásával foglalkozó illetve megsértésekor felelős Etikai Bizottságot. A kódexben szabályozza az általános emberjogi, munkavállaló jogi kérdéseket, tiltja a diszkriminációt. Meghatározza, hogy az etikai kódex megsértése milyen következményekkel jár és lehetőséget a munkavállalóknak névtelen bejelentés megtételére is. Ezzel intézményesíti, minden munkavállaló számára egyenlő mértékben elérhetővé teszi általános etikai alapelveit és deklarálja azok betartását, betartatását.

Jó gyakorlat 1:	McDonald's Magyarország Kft. – Szakmai gyakorlat rendszer
Vállalatirányítási szint:	rendszerek, intézmények
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	gyakornok, részmunkaidő, rugalmasság
Példa rövid bemutatása	A vállalat a diákok munkavállalását megkönnyítendő céllal, a diákok egyéb kötelezettségeit figyelembe véve alakította ki rugalmas munkaviszonyt biztosító rendszerét diák-munkavállalói számára. A rendszer rugalmas (2 hétre előre egyeztetést igénylő), ezáltal a munka-magánélet egyensúlyt, a tanulást lehetővé tévő támogatást élvezik a munkavállalók. Egyértelműen előnyként meghatározható az intézkedés bevezetésekor, hogy a potenciálisan alkalmazható diák szegmens bővült, továbbá konkrét költségmegtakarítási lehetőségek is jelentkeztek (felesleges órák eltűnése stb.), miközben külön költségeket nem jelentettek a kezdeményezések.

Jó gyakorlat 1:	GE Hungary Zrt. – Nők hálózata a GE-nél
Vállalatirányítási szint:	rendszerek, intézmények
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	esélyegyenlőség, nők, vezetők
Példa rövid bemutatása	A 2007-ben alakulásának tizedik évfordulóját ünneplő Nők Hálózata önkéntesek részvételével szerveződött hálózat, a célzott eszközök és kulturális szemléletváltás révén igyekszik elősegíteni a nők szakmai fejlődését, lehetővé téve, hogy a vállalaton belül maradva érjenek el szakmai karriert. A fejlesztés a vezetői készségekre, az előrelépési lehetőségekre és a karrierfejlesztést szolgáló lehetőségekre koncentrál eszközök széles körét alkalmazva. Ilyen eszköz többek között az információnyújtás, az oktatás és a kapcsolatépítés más nőekkel a legjobb gyakorlatok megismerése érdekében.

Jó gyakorlat 1:	Szerencsejáték Rt. – Kismama Klub
Vállalatirányítási szint:	rendszerek, intézmények
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	esélyegyenlőség, kapcsolattartás, integrálás
Példa rövid bemutatása	A vállalattal munkaviszonyban álló, de szülési szabadságon, GYES-en, GYED-en lévő munkavállalókkal való kapcsolattartás érdekében szervezte a cég a Kismama-klubot. A klub olyan kérdésekről tart eszmeecserét, mely a kismamákat érdekli, a

	közreműködésükkel egyéb programokat határoznak meg és bonyolítanak le. Egyértelmű előny, hogy az érintettek vállalathoz való kötődése nőtt, visszailleszkedésüket pedig támogatta a klub.
--	---

Jó gyakorlat 1:	Magyar Telekom Nyrt. – Szabad az Á filmklub
Vállalatirányítási szint:	rendszerek, intézmények
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	esélyegyenlőség, hátrányos helyzetűek, diszkrimináció mentesség, képzés
Példa rövid bemutatása	A vállalatnál működő esélyegyenlőségi dokumentumfilm-klub lehetőséget ad a tájékoztatásra, információcserére, készségfejlesztésre, érzékenység növelésére. A képzés egyfajta kreatív formáját választotta a cég, amelyet személyes jelenléttel, de a telekommunikációs lehetőségeket használva Intraneten is igénybe lehet venni. A multiknál jellemző hatékonyság orientált kultúrát a tolerancia, befogadás és az elfogadás attitűdjével fűszerezték a program révén. A munkavállalók bevonásával a filmklub témái, formái és meghívott előadói, moderátorai is változnak, változhatnak, ezáltal tényleg azokat a témákat dolgozza fel, ami a munkavállalókat érdekli, érinti.

Jó gyakorlat 1:	ATEL Csepeli Vállalatcsoport – Önkéntességi támogatási bank
Vállalatirányítási szint:	rendszerek, intézmények
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	önkéntesség, hátrányos helyzetűek, támogatás, felelősségvállalás
Példa rövid bemutatása	A vállalatnál önkéntességet ösztönző, és a rugalmasságot biztosító rendszer működik az egyéni és vállalati felelősségvállalás összekapcsolása és ösztönzése érdekében. A vállalat támogatja az egyéni felelősségvállalást (munkaidővel, tárgyi eszközzel, pénzadománnyal), amennyiben a dolgozó bemutatja a kezdeményezést és az megfelel néhány, közösen kialakított objektív kritériumnak. A dolgozók számára egy éves keret áll rendelkezésre, amelyet proaktív módon „lehívhatnak”.

Jó gyakorlat 1:	Magyar Telekom Nyrt. – Diverzitás workshop
Vállalatirányítási szint:	Akciók
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	esélyegyenlőség, sokszínűség, diverzitás, diszkriminációmentesség
Példa rövid bemutatása	2007-ben a vállalat egy sokszínűségről szóló konferencia keretében osztotta meg politikáit, rendszereit és legjobb gyakorlatait az érdeklő munkatársak és más vállalatok, intézmények képviselőivel. Ezáltal a saját példájukat terjesztve, saját reputációjukat növelve hozzájárultak a társadalmi befogadás előmozdításához.

Jó gyakorlat 1:	Magyar Posta Zrt. – Női esélyegyenlőségi akciók
Vállalatirányítási szint:	Akciók
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	nők, esélyegyenlőség, rugalmas munkaidő, részmunkaidő, távmunka, oktatás, egészség, támogatás
Példa rövid bemutatása	A vállalat csupa olyan módszert kezdeményez és támogat, amely a nők esélyegyenlőségét segíti. Ilyenek: diszkriminációmentes toborzás, rugalmas munkaidő lehetőségei, részmunka lehetősége, szabadságolási rugalmasság, átjárhatóság a munkaidő-beosztások között, munkavállalói egészségmegőrző programok (pl. mellrák vagy méhnyakrák-szűrés) és a munkakörnyezet kialakításánál is igyekeznek figyelni az egészségi és ergonómiai szempontokra. A vállalat több HR-típusú elismerésben is részesült ezek miatt, mellyel hírnevét

	kedvezően öregbíti.
--	---------------------

Jó gyakorlat 1:	Shell Hungary Zrt. – Munka-magánélet egyensúly képzés, tréning
Vállalatirányítási szint:	Akciók
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	esélyegyenlőség, munka-magánélet egyensúlya, képzés, támogatás
Példa rövid bemutatása	A vállalat több olyan képzést és tréninget is biztosít munkavállalói számára, melyekkel segíteni kívánja őket a munka és magánélet megfelelő egyensúlyának megtalálásában és fenntartásában. A képzés minden munkavállaló számára egyenlő módon hozzáférhető.

Jó gyakorlat 1:	Budapest Bank Zrt. – Job-sharing a visszatéréskor
Vállalatirányítási szint:	Akciók
Kapcsolódó témák, kulcsszavak:	részmunkaidő, kismama integrálás
Példa rövid bemutatása	A vállalatnál egy szülési szabadságról visszatérő munkavállaló esetében a dolgozó kérésére alakították ki a job-sharing munkamodellt, hogy lehetővé tegyék számára a munkakör betöltését és a magánélet kötelezettségek ellátását egyaránt. A rendszer lehetővé tette a munkavállaló visszajövetelét és megtartását, miközben lehetőséget adott egy kevésbé tapasztalat munkavállaló betanítására is, aki az említett kismama „párját” alkotta.

3. A családbarát díjak itthon és külföldön

(Fűrész Tünde, Magyar Zsuzsa)

Ebben a fejezetben áttekintjük a Családbarát Díj átalakítása szempontjából figyelemreméltó külföldi kezdeményezéseket, illetve a hazai munkáltatói díjakat. Ez utóbbiakat aszerint is megvizsgáljuk, mennyiben járulnak hozzá a munka és magánélet közti egyensúly megteremtéséhez, a nemek közti egyenlőtlenségek csökkentéséhez. Mindez segítséget nyújt a megújuló Díj pozicionálásában.

3.1. Külföldi minták

Külföldön számos munkáltatóknak szóló díj létezik, például a Legjobb Munkahely, a Legjobb Vállalat, Az Év Vállalata, stb., de közülük csak kevés az olyan, amely állami díjként közvetlenül a családbarátsághoz illetve a munka-magánélet egyensúlyának megteremtéséhez kötődik. Röviden szeretnénk bemutatni három tengeren túli és három európai díjat, amelyek szorosabban kapcsolódnak témánkhoz és valamilyen szintű kötődésük van az adott ország állami szerveihez.

3.1.1. Tengerentúli minták

3.1.1.1. WORK AND FAMILY AWARD – AUSZTRÁLIA

(Munka és család-díj)

A díjat az Ausztrál Kereskedelmi Kamara, az Ausztrál Üzleti Tanács, az ausztrál kormány Foglalkoztatási és Munkahelyi Kapcsolatok Minisztériuma és az Ausztrál Diverzitás Tanács együttesen hirdeti meg, a díj további szponzorai pedig az IBM és az Ipari és Turisztikai Minisztérium.

Évente 9 kategóriában:

- ✓ Gold Award - Private Sector – Arany Díj a magánszektor számára,
- ✓ Gold Award - Public or Community Sector – aranyfokozat a közféra és a társadalmi szervezetek részére,
- ✓ Large Business Award (500+) – az 500 feletti létszámot alkalmazó nagyvállalatok számára,
- ✓ Medium Business Award (50-500) – az 50-500 főt alkalmazó közép vállalkozások számára,
- ✓ Small Business Award (50-) – az 50 fő alatti létszámú munkavállalót alkalmazó kisvállalkozások számára,
- ✓ Community Sector Award – külön díj a társadalmi szervezetek számára,
- ✓ Public Sector Award – a közszférának,
- ✓ Regional and Rural Award – a mezőgazdasági vállalkozásoknak, és
- ✓ Rising Star Award – a kezdő vállalkozások számára

osztanak ki díjakat, valamint dicséreteket azoknak, akik nem nyertek, de tevékenységük így is figyelemre méltó. A díjakat a miniszter nyújtja át.

A díj a látható, gyakorlatban megvalósuló eredményeket értékeli, s kevésbé az érvényben lévő politikák alapján ítéli meg a pályázókat. Azokat a szervezeteket díjazza, amelyek politikájukat, gyakorlatukat és kezdeményezéseiket tekintve egyaránt hozzájárulnak munkavállalók munka-magánéleti egyensúlyának megteremtéséhez, mindebben felismerve az üzleti hasznot is.

Célja, hogy bemutassa és előmozdítsa a rugalmas foglalkoztatási megoldásokban rejlő üzleti előnyöket, méltányolja a díjazott szervezetek tevékenységét, lehetőséget biztosítson a vállalatok HR megoldásainak felülvizsgálatára és esettanulmányokat, modelleket nyújtson más munkáltatók számára. A kiválasztás kritériumai, hogy a pályázó intézkedései legyenek összhangban a munkavállalók igényeivel, hatékonyan kommunikálja azokat feléjük, a munka-magánélet politika része legyen a szervezet átfogó üzletpolitikájának, az üzletre és a munkavállalókra gyakorolt pozitív hatások kimutathatók legyenek, az elkötelezettség pedig a jövőre nézve is biztosított legyen. Az értékelő bizottság tagjai, miután átnézték a jelentkezési lapokat és a kapcsolódó dokumentumokat, meglátogatják a pályázókat a telephelyükön és beszélnek a vezetőikkel, a munka-magánélet politika megvalósításáért és fejlesztéséért felelős személlyel és az alkalmazottakkal. Végző döntésüket mindezen információk együttes figyelembe vételével hozzák meg.

3.1.1.2. ARKANSAS GOVERNOR'S WORK-LIFE BALANCE AWARD – EGYESÜLT ÁLLAMOK

(Arkansas kormányzójának Munka és magánélet egyensúly díja)

A díj célja, hogy a helyi kormányzat megbecsülését fejezze ki azon arkansasi munkáltatók felé, akik erőfeszítéseket tesznek munkavállalóik munkájának és magánéletének könnyebb összehangolása érdekében.

A **jelölésre a munkavállalók jogosultak**, saját vállalatukat javasolva üzenhetik ismerőseiknek, kollégáiknak, a versenytársaknak, hogy milyen nagyszerű az a hely, ahol ők dolgoznak. Jelölhetnek olyan szervezetet is, ahol szívesen dolgoznának. A jelölés egy rövid adatlap kitöltésével és beküldésével történik. Ezt követően egy részletes adatlapot küldenek azon vállalatoknak, akiket a munkavállalók már megneveztek. A tényleges pályázat ezen adatlap kitöltésével válik hivatalossá.

A munkavállalók létszáma alapján 3 kategóriában hirdetnek nyerteseket egy nagyszabású családbarát rendezvény keretében. A nyerteseknek számos média megjelenést biztosítanak (Arkansas Business, Northwest Arkansas Business Journal, Little Rock Family, arkansasbusiness.com), így több, mint 100 000 döntéshozóhoz jut el a díjazottak híre, s követendő munka-magánélet politikájuk és gyakorlatuk híre.

3.1.1.3. EEO TRUST WORK&LIFE AWARD- ÚJ-ZÉLAND

(Az Egyenlő Esélyek hálózat munka-magánélet díja)

A díjat minden évben több kategóriában hirdeti meg az új-zélandi munkáltatókat, érdekképviselői szerveket és állami szervezeteket, minisztériumokat tömörítő EEO Trust (Equal Employment Opportunities). Mivel Új-Zéland egyik legfontosabb gazdasági célja, hogy az országba vonzza és megtartsa a tehetséges, szakképzett munkaerőt, ezért igen nagy hangsúlyt fektetnek a munka-magánélet egyensúlyának biztosítására.

A pályázók három kategória közül egyben indulhatnak. Az „Első Lépések Díj”-at mikrovállalkozások is elnyerhetik, a nagyobbak a „Kis- és Közepes Szervezetek Díj”-ára, illetve a „Nagy Szervezetek Díj”-ára pályázhatnak, emellett pályázatot nyújthatnak be a Manaki Tangata Innovációs Díjra is („Walk the Talk”), mely kizárólag jó példával szolgáló, elkötelezett felsővezetőknek szól, és/vagy a Diverzitás Díjra is. Minden olyan szervezet indulhat, amelynek nincs semmilyen kapcsolata a bíráló bizottság tagjaival, akik elsősorban foglalkoztatási szakemberek. A bírálat során a kitöltött űrlapok feldolgozása mellett helyszíni szemlékre is sor kerülhet. A pályázóknak hozzá kell járulniuk ahhoz, hogy pályázatuk nyilvános és szabadon felhasználható. A pályázatban max. 6 db A4-es lapon az alábbi kérdésekre kell válaszolni:

- ⇒ Szervezetük miért és hogyan fejlesztette ki munka-magánélet stratégiáját?
- ⇒ Milyen kezdeményezéseik és intézkedéseik vannak? Ezek mindegyike elérhető-e valamennyi munkavállaló számára?
- ⇒ Mivel biztosított a felső vezetők elkötelezettsége? Az intézkedések hogyan kapcsolódnak az üzleti tervhez, a munkahelyi kultúrához és a sikerek méréséhez? A felsővezetők támogatják-e a munka-magánélet egyensúlyáért tett intézkedéseket (pl. tréningeket), van-e erre elkülönített büdzsé, esetleg maguk is részt vesznek-e ezeken személyesen?
- ⇒ A munka-magánélet kezdeményezések találkoznak-e a munkavállalók igényeivel és mivel bizonyítható mindez (pl. alkalmazottak körében felmérések, kérdőívek, esettanulmányok, a dolgozók bevonása, stb.) ?
- ⇒ Milyen előnyei vannak ezen intézkedéseknek a szervezet egészére?
- ⇒ Milyen jövőbeli tervek vannak a további fejlődés érdekében?

3.1.2. Európai minták

3.1.2.1. A CSALÁDBARÁT FOGLALKOZTATÁST TÁMOGATÓ MUNKÁLTATÓK DÍJA – SZLOVÁKIA

A Szociális, Családügyi és Munkaügyi Minisztérium Egyenlő Esélyek Osztálya 1999-ben hirdette meg először a díjat Szlovákiában. Az egyenlő esélyek szempontjából Szlovákiában a két legfontosabb téma a nők és férfiak eltérő munkaerő-piaci helyzete, valamint a munka és a családi élet egyensúlyának problematikája. A minisztérium két szervezettel (Centre of Work and Family Studies, Association of

Women in Business) együtt menedzseli a 2000 óta egyre népszerűbb díjat. Eddig több, mint 500 vállalat és 36 díjazott vett részt a programban. A díj növekvő népszerűsége egyértelműen a kiterjedt média-visszhangnak köszönhető.

3.1.2.2. 2. CSALÁD, MINT SIKERTÉNYEZŐ AZ ÜZLETI VILÁGBAN – NÉMETORSZÁG

2005-ben a német kormány Családokért, Nyugdíjasokért, Nőkért és Fiatalokért Felelős Minisztériuma a Gazdasági és Munkaügyi Minisztériummal karöltve negyedik alkalommal hirdette meg a „Család, mint sikertényező az üzleti világban” elnevezésű országos díjat, amelyre kis, közepes és nagy vállalatok jelentkezését várták. A díjakat Gerhard Schröder kancellár adta át azon vállalkozásoknak, amelyek élenjárnak munka-magánélet politikájuk megvalósításában. A több száz jelentkezőből összesen harmincöt-en kaptak elismerést a politikusokból, újságírókból, akadémikusokból, munkáltatókból, szakszervezeti és egyéb munkavállalói szervezetek képviselőiből álló bíráló bizottságtól. A versenyt a Német Munkáltatók Szövetsége, a Német Ipari és Kereskedelmi Kamara és a Német Szakszervezetek Szövetsége is támogatta.

A verseny nem titkolt célja volt, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy a családbarát foglalkoztatás értékálló befektetés, amely hozzájárul a gazdasági és társadalmi rendszer stabilitásához. Németországnak is súlyos demográfiai válsággal kell szembenéznie, amelyet többek között a nők munkaerő-piacon való szerepvállalásának megkönnyítésével is enyhíteni lehet. A versenyben az előző évekhez képest jóval több, hosszú távon gondolkodó vállalkozás vett részt, akik felismerték, hogy képzett munkavállalóikat és jövőbeli fogyasztóikat is csak akkor tudják megtartani, ha családbarát intézkedésekkel segítik a gyermekeket vállaló szülőket.

A 2005-ös verseny azt a tévhitet is eloszlatta, miszerint csak nagyvállalatok vezetnek be családbarát intézkedéseket, hiszen a jelentkezők több mint fele kis- és középvállalkozás volt.

3.1.2.3. 3. AZ ÉV MUNKÁLTATÓJA DÍJ – EGYESÜLT KIRÁLYSÁG

Az Egyesült Királyságban az Év Munkáltatója Díjakat a Working Families elnevezésű, dolgozó szülőket, valamint munkáltatókat tömörítő független szervezet adja át minden évben, amely igen szoros kapcsolatban áll a kormányzattal is. Több kategóriában hirdetnek meg díjakat különféle magánszponzorok segítségével:

- ✓ The Working Families **Innovation** Award
- ✓ The Working Families and NSPCC **Family Friendly** Award, szponzora Norman Broadbent
- ✓ The Working Families **Public Sector** Award, szponzora a „The Times Public Agenda and CAREER
- ✓ The Working Families **Silver Service** Award
- ✓ The Working Families and Institute of Directors **Small Business** Award
- ✓ The Working Families **Wellbeing** Award
- ✓ The Working Families and UKRC **Women in SET** Award, sponsored by Jaguar and Land Rover
Working Families **Men at Work** Award sponsored by Comet,

A díjak elbírálásában független szakemberek, munkáltatók, munkavállalók és a szponzorok vesznek részt, magukat a díjakat viszont a kormányzat képviselője adja át. A díjak tehát ily módon a munkaadók, a munkavállalók és az állam szempontjából is hitelesek.

Nagy-Britanniában egyébként a Kereskedelmi és Ipari Minisztérium aktív programmal segít szervezeteket munka-magánélet stratégiájuk kidolgozásában és megvalósításában. Az állami finanszírozású Work-Life Balance Challenge Fund 2000 óta pénzügyileg és szakértelemmel egyaránt hozzájárul néhány kiválasztott munkáltató munka-magánélet egyensúlyával összefüggő problémáinak megoldásában. Olyan szervezetek fordulnak hozzájuk, akiknek nehézségeik vannak toborzási tevékenységükkel, szakértelemmel rendelkező munkavállalóik megtartásával vagy egyszerűen csak dolgozóik munkamoráljával kapcsolatban. Ezen munkáltatóknak, akik leginkább a közsférából kerülnek

ki komplett munka-magánélet programokat dolgoznak ki, amelyet a szervezettel közösen meg is valósítanak.

3.2. Hazai díjak

3.2.1. Legjobb Munkahely Felmérés

A Legjobb Munkahely Felmérést a Hewitt Associates több mint tíz éve végzi az egész világon, Magyarországon hét éve, 2001 óta. Jelenleg az országos felmérések mellett három régióban is (az ázsiai, észak-amerikai régió és a kelet-közép európai régió) annyira kiszélesedett a részvétel, hogy átfogó regionális elemzés készítésére is lehetőség nyílik. A Legjobb Munkahely Felmérésben 2006 óta a közép-kelet-európai régió 11 országának (Ausztria, Bulgária, Csehország, Románia, Lengyelország, Magyarország, Oroszország, Szlovákia, Szlovénia, Törökország és Ukrajna) vállalatai vesznek részt.

A felmérés célja, hogy a vállalatok átfogó és összehasonlítható képet kapjanak munkavállalóik elégedettségéről, az esetleges humánpolitikai problémákról és a vállalat fejlődési lehetőségeiről. Ebben a felmérés során elkészített országjelentés, a vállalati és iparági elemzés mellett a regionális trendek bemutatása is segíti a szakembereket. Az eredmények tehát nemzetközi szinten összehasonlíthatók, ugyanakkor országonként a helyi sajátosságok figyelembevételével adaptálják a kérdőíveket.

A teljes felmérés három kérdőívből áll:

- ⇒ dolgozói elkötelezettség kérdőív (reprezentatív minta tölti ki),
- ⇒ felsővezetői audit kérdőív,
- ⇒ HR audit kérdőív.

Az értékelés és a vállalatok közötti sorrend kialakításának alapját a dolgozói kérdőívek jelentik, ezek a vélemények 60%-os arányban határozzák meg az egyes vállalatokról kialakított képet.

A kérdőívek elég átfogóak, sokféle témát körbejárnak: pl.: munkakörülmények, karrierlehetőség, fizetés és juttatások, vertikális és horizontális munkatársi kapcsolatok, munka és magánélet összehangolása, vállalati stratégia és folyamatok. Ennek megfelelően a pályázók családbarát jellege, illetve munka és magánélet összehangolását célzó erőfeszítései szerepet kapnak ugyan, de nem ez áll a felmérés fókuszában, nem ez határozza meg elsődlegesen a rangsort.

3.2.2. A befogadó és sokszínű munkahelyért - Jó példák a magyarországi vállalatoktól

2007. novemberében az *ENSZ Nemzetközi Munkaiügyi Szervezetének (ILO)* regionális irodája ezzel a címmel tüntetett ki 9 olyan magyarországi vállalatot, melyek kiemelkedő teljesítményt nyújtottak a munkahelyi esélyegyenlőség megvalósulása érdekében. Az „Egyenlő esélyek mindenki számára európai év” keretében meghirdetett felhívás célja az elvont esélyegyenlőségi elvek gyakorlati megvalósulásának bemutatása, a sokszínű munkahelyben rejlő gazdasági előnyök tudatosítása, a munkavállalók körében a tudásmegosztás és párbeszéd kialakítása és egy általános magyarországi munkahelyi esélyegyenlőségi helyzetkép felvázolása volt.

A 9 vállalat által beküldött 32 kezdeményezést a felelős vállalatirányítás iránt elkötelezett hazai és nemzetközi vállalkozásokat, vezető üzletembereket és elismert szakértőket tömörítő non-profit szervezet, a Hungarian Business Leaders Forum (HBLF) „Kódex a szervezeti sokszínűségről és befogadról” ajánlásai alapján összesítették. Ennek alapján készült a „A befogadó és sokszínű munkahelyért – Jó példák a magyarországi vállalatoktól” című kiadvány.

Az ILO e kiadvány megjelentetésével az üzleti szektor döntéshozóit szólítja meg, valamint a hazai sokszínű és befogadó munkahelyek megteremtésének folyamatát kívánja segíteni és felgyorsítani.

A beérkezett kezdeményezések a következő aspektusokból foglalkoznak a hátrányos helyzetű munkavállalók minden csoportjával: az esélyegyenlőség és befogadói (munkavállalókkal és partnerekkel szembeni) üzleti kultúra általános vállalati kereteinek megteremtésén túl az egyéni és kulturális sokszínűséggel, az egyéni fejlődési lehetőségekkel és a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésével is.

3.2.3. "Legjobb esélyegyenlőségi terv" díj

"Egyenlő Esélyek Mindenki Számára Európai Év – 2007" kezdeményezései között a Szociális és Munkaügyi Minisztérium és a Fővárosi Közhasznú Foglalkoztatási Szolgálat Kht. pályázatot hirdetett a "legjobb esélyegyenlőségi terv" díjra. E két szervezet mellett, hogy évek óta regionális képzéseket szervez, valamint széles körben bemutatja a munkahelyi esélyegyenlőség elősegítésének módszereit és gyakorlatait, a díj létrehozásával az eddig megvalósult erőfeszítéseket szeretné elismerni, valamint a felhalmozott jó gyakorlatokat szélesebb közönség számára is elérhetővé tenni. Szándékuk szerint így megerősödhet az akadálymentesítés szélesebb értelmezése és tudatosulhatnak az akadálymentesítés pozitív és integráló gazdasági hatásai.

Az esélyegyenlőségi tervet készíteni köteles szervezeteken kívül más munkáltatók is megmérettették magukat. Ők azok, akik az esélyegyenlőség pozitív hatásainak felismerése miatt készítik el az esélyegyenlőséget segítő stratégiájukat. Ennek alapján a díjra három kategóriában

versenyszféra, illetve többségi állami tulajdonú vállalkozások,

önkormányzatok és intézményeik és a

központi közigazgatás intézményei

lehetett pályázni.

A díj adományozásáról szakértőkből álló Elbíráló Bizottság döntött, a döntés során a szakértők személyesen is ellenőrizhették a leírt gyakorlatok és politikák meglétét, megvalósulását.

3.2.4. Befogadó Munkahely Díj

A Fővárosi Közgyűlés által 2003-ban létrehozott Fővárosi Esélyegyenlőségi Módszertani Iroda idén első ízben az EQUAL közösségi kezdeményezés keretein belül, az Európai Szociális Alap és a Magyar Kormány támogatásával hirdette meg a „Befogadó munkahely” díjat, először 2005-ben. A díj az Európai Unió EQUAL közösségi kezdeményezésének támogatásával indult Befogadó Budapest program része.

A program a befogadó munkahelyek létrehozásának és megvalósításának egy komplex felfogását és gyakorlatát kívánja megvalósítani: a munkáltatói szemléletformálástól a hátrányos helyzetű munkavállalók képzésén és munkahelyi integrációján át a munkahelymegtartó képességük növeléséig. A Befogadó Munkahely díj a program munkáltatói szemléletváltását célzó alprogram része, továbbá a különböző igényű munkavállalók példaértékű foglalkoztatásának, illetve az esélyegyenlőség elveit és megvalósulását szem előtt tartó budapesti munkáltatóknak és humánpolitikai rendszereknek szeretne nyilvánosságot és elismerést biztosítani.

A díj két kategóriában kerül kiosztásra: költségvetési és non-profit szervezeteknek, illetve vállalkozásoknak. A beérkezett pályázatokról a szakmai Bíráló Bizottság dönt, az értékelés során az érintett célcsoportok jelenlétét, a folyamatok szabályozását, az esélyegyenlőségi terv tartalmát, a juttatási és képzési rendszert, valamint a munkaügyi kapcsolatokat és a munkavégzés körülményeit értékeli.

3.2.5. „ Legjobb Női Munkahely" Díj

A pályázat meghirdetésével és a beérkezett pályázatok révén megismert jó gyakorlatok terjesztésével a Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség rá kíván mutatni a nők foglalkoztatásának esélyegyenlőségi aspektusán túl a nők alkalmazásának gazdasági szükségességére is, hogy a vállalatok szempontjából a női munkaerő munkahelyi integrációja és esélyegyenlőségének biztosítása a versenyképesség szempontjából meghatározó jelentőségű.

A díj célkitűzése szerint a beérkezett pályázatok alapján feltérképezhetővé válik, hogy milyen intézkedések működőképesek a nők és férfiak esélyegyenlőségének elérésére a HR-stratégián belül, a nők munkaerőpiaci integrációjában és karriertervezésekor, valamint a legjobb gyakorlatok összegyűjtésével és terjesztésével segítséget nyújthat az érdekelt vállalatok számára, a HR-vezetők feltérképezhetik milyen fejlődési potenciállal rendelkezik a vállalat e téren.

A felmérés két (női munkavállalói és HR-vezetői) önkéntesen kitöltött kérdőív alapján rangsorolja a beérkezett pályázatokat. A vezetői kérdőív a szervezet általános társadalmi beágyazottságán túl kifejezetten a nők és férfiak esélyegyenlősége szempontjából vizsgálja a női munkaerő gondozását (külön kitérve a várandós, gyermekgondozási szabadságról visszatérő, 45 év feletti, illetve megváltozott munkaképességű női munkavállalókra).

A bírálati szempontok közé a tisztességes munkafeltételek megléte, a karrierlehetőség és előremenetel biztosítása, az egészség és a jó közérzet megőrzésének lehetősége, a készségek fejlesztésének lehetősége, valamint a munka és a magánélet összeegyeztethetősége tartozik.

A díj nagy erénye a pályázatot övező széleskörű publicitás, a médiapartner választása. Ugyanakkor a díj nő-specifikus jellegét nagyban erősíti a díjazottak köre, illetve a díj kommunikációja.

3.2.6. A „HEFOP 1.3.2”

Az akkori elnevezéssel Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium Humán erőforrás-fejlesztési Operatív Program Irányító Hatósága az Európai Szociális Alap közreműködésével 2005. decemberében „A családi és a munkahelyi kötelezettségek összehangolásának elősegítése” címmel hirdetett pályázatot olyan munkahelyek és települések számára, amelyek családbarát intézkedések bevezetését tervezték. A pályázat nyertesei nem pénzbeli, hanem szakértői támogatást elnyerve valósíthatták meg 6-12 hónapos futamidejű projektjüket. A pályázatok megvalósítását legkésőbb 2008. július 31-ig kell befejezni, tehát ezek eredményei még nem állnak rendelkezésre.

A program közvetlen célkitűzése a családbarát intézkedések és munkaszervezési módszerek minél szélesebb körben történő elterjesztése, míg a távlati célja a munkahelyi és családi kötelezettségek harmonikusabbá tétele, ezáltal a foglalkoztatottak számának növelése. Mindez a pályázati kiírás megfogalmazása szerint ez elsősorban a nők munkaerőpiaci helyzetének javítását jelenti.

Ugyanakkor a kiírás szövegében olyan elemekkel is találkozhatunk, melyek a családbarát intézkedéseket nem a nők kettős teherviselésének csökkentésére tett erőfeszítések halmazára szűkítik le, hanem valamennyi munkavállaló szükségleteit figyelembe kívánják venni.

A támogatott tevékenységek (munkahelyi távollétek családbarát szervezése, munkaszervezés és munkaidő-beosztás, segítség nyújtása gyerekek és hozzátartozók gondozásához, képzés és információ biztosítása, esélyegyenlőség) bár mindkét nem számára értelmezhetően családbarát megoldásokat és intézkedéseket jelentenek, közvetlenül nem járulnak hozzá a nemi szerepen alapuló hagyományos munkamegosztás megváltoztatásához.

Díj neve	Kiíró szervezet	Alapítás éve gyakoriság	Pályázók köre	Bírálok	Döntési szempontok	Gender-szempont
Befogadó Munkahely díj	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fővárosi Esélyegyenlőségi Módszertani Iroda, ▪ Európai Szociális Alap, Magyar Kormány 	2005 , azóta évente	Magyarországon székhellyel vagy telephellyel rendelkező, 50 főnél többet foglalkoztató költségvetési és non-profit szervezetek, vagy for-profit vállalkozások	szakmai Bíráló Bizottság, ahova tagot delegál a <ul style="list-style-type: none"> • a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara • a Fővárosi Önkormányzat • a Nonprofit Szövetség • szociális partnerek az önkormányzati, munkáltatói, és munkavállalói oldal képviselőitében • a szaksajtó 	<ul style="list-style-type: none"> • Benyújtott dokumentáció • Érintett célcsoportok jelenléte • Folyamatok szabályozása • Esélyegyenlőségi terv/stratégia tartalma • Juttatások • Munkakörülmények • Képzés, előléptetés • Munkaügyi kapcsolatok 	A nemek közti esélyegyenlőség megvalósítása nem a díj fő célja, azonban a kérdőívben külön csoportként szerepelnek a nők és a kisgyermeket nevelők.
HEFOP 1.3.2	Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium Humán erőforrás-fejlesztési Operatív Program Irányító Hatósága, Európai Szociális Alap	2005 egyszeri	Magyarországon működő vállalkozások, költségvetési szervek, illetve non-profit szervezetek meghatározott köre	HEFOP IH	<ul style="list-style-type: none"> • a munkaszervezetben a női alkalmazottak aránya magas • kötelezettséget vállalnak arra, hogy az elért eredményeket beépítik a munkaügyi folyamatokat szabályozó dokumentumaikba működési rendjükbe, lehetőség szerint továbbfejlesztik • ahol a családbarát intézkedések bevezetésével párhuzamosan létszámbővítést is terveznek 	A kiírásban a családbarát intézkedéseket minden munkavállalóra ki szeretnék terjeszteni, ugyanakkor ennek a szemléletnek a gyakorlati megvalósulása kérdéses.

<p>"Legjobb esélyegyenlőségi terv" díj</p>	<p>Szociális és Munkügyi Minisztérium, Fővárosi Közhasznú Foglalkoztatási Szolgálat Kht.</p>	<p>2007 egyszeri</p>	<p>Magyarországon székhellyel vagy telephellyel rendelkező, 50 főnél többet foglalkoztató önkormányzati, kormányzati, vagy magántulajdonú munkáltató</p>	<p>szakértői Elbíráló Bizottság</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benyújtott dokumentáció áttekinthetősége 2. Érintett célcsoportok jelenléte, indokoltsága 3. Folyamatok szabályozottsága 4. Esélyegyenlőségi terv/stratégia tartalma a következő területeken: <ol style="list-style-type: none"> a) Bérezés és Juttatások b) Munkakörülmények c) Fizikai és információs akadálymentesítés d) Képzés, előléptetés e) belépés, kilépés, (GYES-ről) visszalépés f) Gyermekekneveléssel és szülői szereppel kapcsolatos kedvezmények g) Egyéb, sajátos rendelkezések, programok, akciók 5. A terv megvalósulásának monitorozása, egyeztető mechanizmusok, munkavállalói részvétel 6. Panasztételi eljárások kidolgozottsága 	<p>A nemek közti esélyegyenlőség megvalósítása nem a díj fő célja.</p>
---	--	--------------------------	--	-------------------------------------	---	--

Legjobb munkahely felmérés	Hewitt Associates	2001 évente	minden, Magyarországon legalább 2 éve működő, több mint 50 főt foglalkoztató szervezet	Hewitt szakértői	Munkakörülmények, karrierlehetőség, fizetés és juttatások, vertikális és horizontális munkatársi kapcsolatok, munka és magánélet összehangolása, vállalati stratégia és folyamatok az értékelés alapját a munkavállalói kérdőívek jelentik	A felmérésnek viszonylag kis szeletét képezik a gender, illetve családbarát szempontok.
Legjobb női munkahely	Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség	2007 tervek szerint évente	<ul style="list-style-type: none"> • 50-250 fő munkavállalót foglalkoztató • a 250 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalatok 	meghívott szakértők	<ul style="list-style-type: none"> • tisztességes munkafeltételek • a karrierlehetőség, előremenetel biztosítása • az egészség és a jó közérzet megőrzésének lehetősége • a készségek fejlesztésének lehetősége • a munka és a magánélet összeegyeztethetősége 	Kifejezetten női szempontokat vizsgál, azonban ez a nemeken alapuló munkamegosztást hosszú távon konzerválhatja.
"A Sokszínű és Befogadó Munkahely Best Practice Vállalati Nagykövete" cím	ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezetének (ILO) budapesti regionális irodája	2007 egyszeri	a felelős vállalatirányítás iránt elkötelezett hazai és nemzetközi vállalkozások	Nem volt elbírálás, a jó kezdeményezések összegyűjtése volt a cél, minden pályázó megkapta „A Sokszínű és Befogadó Munkahely Best Practice Vállalati Nagykövete” címet.	A nemek közti esélyegyenlőség nem szerepelt kiemelt helyen, egy volt a többi téma közül.	

3.3. Összefoglaló következtetések a hazai díjakról

A hazai díjak sokasága és célkitűzései is jelzik, hogy a magyarországi, foglalkoztatáspolitikával foglalkozó szervezetek mindhárom gazdasági szférában kiemelt jelentőséget tulajdonítanak az egyenlő esélyeket biztosító foglalkoztatás megteremtésének és a jó gyakorlatok terjesztésének, a vezetői szemléletváltásnak. E díjak a dolgozói elégedettség, valamint munkahelyi feltételek és intézkedések meglehetősen széles spektrumát vizsgálják és értékelik.

A Legjobb Munkahely felmérés többek között a dolgozói elégedettséget, a mobilitás lehetőségét, a fiatal tehetségek gondozását értékeli, tehát egy általános jó munkahelyi közérzet, nagyfokú dolgozói elkötelezettség és átgondolt humánpolitika megvalósulását értékeli.

A többi díj ezzel ellentétben inkább az esélyegyenlőségre, valamilyen hátrányos helyzetből adódó speciális igények kielégítésére és kezelésére helyezi a hangsúlyt. Itt kell megjegyezni, hogy természetesen, ahhoz, hogy magas legyen a dolgozói elégedettség, minden dolgozóra speciális igényű munkavállalóként kell tekintenünk, a különbség itt a hátrányos helyzet lehet.

Tehát a díjakra jellemző, hogy nagy hangsúlyt fektetnek a társadalmi szempontokra, valamint a vizsgált területen a vállalatok közti párbeszéd kialakítására és a feltárt jó gyakorlatok és működőképes intézkedések megismertetésére és terjesztésére, tényleges szemléletváltást szorgalmaznak. Ennek érdekében **a díjak és pályázatok nagy részét egy kiadvány megjelentetésével is lezárják, éppen a munkáltatói szemléletváltás elősegítése céljából, melynek megfontolása a Családbarát Munkahely Díj pályázat eredményeinek, tapasztalatainak megosztása során is célszerű lenne.**

A tanulmányunk szempontjából lényeges nemek közti egyenlőség elősegítése tekintetében a hazai díjak közül egy sem alkalmaz a nők és férfiak szélesebb értelemben vett esélyegyenlőségét elősegítő pontokat, illetve nem vizsgálja a szemléletformáló intézkedések meglétét, vagy ezek létrehozására, meghonosítására tett erőfeszítéseket. A legtöbb díjnál a nők a hátrányos helyzetű csoportok közül egyet jelentenek, és nem a férfi munkavállalók lehetőségei és helyzete mellé állítva jelennek meg.

A Legjobb Női Munkahely díj speciálisan a nőkre fókuszál, megpróbálja a nők helyzetét leginkább konzerváló és veszélyeztető témákra felhívni a figyelmet.

A pályázat elnevezése, a pályázati célok megfogalmazása és a pályázat űrlapja ugyanakkor nem egységes értékkel szolgálja a nemek közti tényleges esélyegyenlőség megteremtését. A nemi szegregációra utaló elnevezés, a pozitív diszkrimináció szükségességét bemutató kiírás, és a nemek közti egyensúlyokat vizsgáló űrlap csak rövidtávon segítheti a nők és férfiak egyenlőségét, és nem szolgálja a nemek közti feladatmegosztás újrastrukturálását.

Hosszabb távon ez a megközelítés bebetonozza a meglévő különbségeket és igazságtalanságokat, nem az egyenlőtlenségek leküzdéséhez szükséges plusztámogatást biztosítja.

A Befogadó Munkahely esetében pozitívum, hogy a kérdőívben rákérdeznek, hogy milyen intézkedéseket hoztak a munkáltatók az egyes célcsoportok befogadása és benntartása érdekében, és itt különválasztják a nőket és a kisgyermeket nevelőket.

A HEFOP 1.3.2 pályázatnál leírt felhívásbeli szemlélet ugyan ígéretes, mégis a pályázat ismertetésénél leírtak alapján úgy tűnik, hogy ez nem feltétlenül tükröződik a gyakorlatok szintjén, nem segíti a két nem munkájának egyenlő bérezését, azaz a női munka megbecsültségének és elismertségének növelését, valamint a részmunkaidő alacsony

presztízsének és anyagi megbecsültségének, részmunkaidőben betöltött állások körének és a részmunkaidős foglalkoztatással járó alacsony munkahelyi biztonság megváltoztatását.

Összegezve tehát elmondható, hogy a hazai díjak palettájáról hiányzik a gender mainstreaming szemléletéhez illeszkedő kezdeményezés. A fenntartható fejlődést, illetve a munka és magánélet egyensúlyának nők és férfiak változó nemi szerepeinek figyelembevétel történő megteremtését szolgáló, megfelelően pozicionált és kommunikált Családbarát Munkahely Díj fontos szerepet tölthetne be a társadalmi tudat formálásában.

4. Az eddigi családbarát munkahely díj értékelése

Ebben a fejezetben részletesen indokoljuk, miért van szükség a Családbarát Munkahely Díj pályázat megújítására. Összefoglaljuk a 2000-tól minden évben kiírt pályázat előzményeit, koncepciójának változását, a pályáztatás módját. Értékeljük célkitűzéseit és azok megvalósulását, a díj imázsát és presztízsét. Áttekintjük, mennyiben jelent meg a pályázatban a nők és férfiak társadalmi egyensúlya, illetve hogyan jelent meg a munka és magánélet összeegyeztetésének elősegítése, mint célkitűzés, és mint pályázókkal szembeni követelmény. Elemezzük mindezekből következő erősségeit, hiányosságait mind a pályáztató, mind a pályázók szempontjából. Kritikai észrevételeinkkel a Díj értékeinek megőrzését, célkitűzéseinek hatékonyabb megvalósulását kívánjuk elősegíteni.

4.1. A Családbarát Munkahely Díj előzményei és változásai

(Fülöp Regina-Sáfrány Réka)

A Családbarát Munkahely Díj létrehozásának gondolata 1999-ben merült fel kormányzati oldalról az elsősorban nyugat-európai hasonló kezdeményezések mintájára.

A német és osztrák Családbarát Munkahely pályázatokat alapul véve, a Szociális és Munkaügyi Minisztérium egy olyan díj létrehozását tűzte ki célul, amely azokat a munkahelyeket részesíti erkölcsi elismerésben, amelyek figyelmet fordítanak a munkavállalók családi és munkahelyi kötelezettségeik összeegyeztetésére és intézkedéseikkel elősegítik azt.

A díj kritériumainak és a hozzá kapcsolódó pályázat részleteinek megvitatására a Szociális és Családügyi Minisztérium Nőképviselői Titkársága műhely-megbeszélést kezdeményezett 1999. novemberében. A megbeszélésre meghívást kapott a Szociális és Családügyi, az Oktatási, a Gazdasági, valamint a Pénzügy- és Belügyminisztérium foglalkoztatáspolitikával foglalkozó munkatársai, továbbá a Magyar Agrárkamara, a Magyar Kézműves Kamara, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és az Országos Érdekegyeztető Tanács munkavállalói, munkaadói és kormányzati oldalának képviselői.

A műhelybeszélgetés célja a díj tervezett kritériumainak megvitatása, valamint a minél több szempont beépítése a lehető legszélesebb társadalmi támogatás elérése érdekében.

A műhelybeszélgetésen részt vett Gertrud Frech is a német Fauth-Herkner und Partner vállalati tanácsadó cégtől, aki bemutatta a németországi családbarát politika kezdeteit és kibontakozását, a családbarát munkahely előnyeit, valamint megosztotta a német Családbarát Munkahely Díj meghirdetésével és értékelésével kapcsolatos tapasztalatait.

Az említett megvitatandó kritériumok alapvetően a később kiírásra került pályázat témáit fedték le, úgymint:

- ✓ mobil munkaidő (munkaidő-menedzsment, rugalmasság, egyéni igények figyelembe vétele stb)
- ✓ továbbképzés (időpontja és tartalma életfázisokhoz igazítva)
- ✓ szabadság (iskolai és óvodai szünidőkhöz, programokhoz illesztve)
- ✓ gyermekintézmények (fenntartás, támogatás)
- ✓ családi rendezvények

A fenti témák a beszélgetés alkalmával a GYES kiemelt témakörével egészültek ki.

A díj szempontjainak összeállításában további segítséget adott a német Hertie Alapítvány által kialakított Munka&Család Audit rendszer (ld. később), amely egy katalógus segítségével rendszerezi és súlyozza a vizsgált vállalat családbarát intézkedéseit, valamint további, a család és munka összehangolását ösztönző célokat ajánl meg a vállalat humán erőforrás menedzsmentjének fejlesztése érdekében, amelyek megvalósulását 3 évvel később értékeli.

Az audit rendszert alkalmazó tanácsadó cég elsősorban a rugalmas munkaidő, a rugalmas munkaszervezés és a mobilizálható munkahely szempontok mentén végezte a munkahelyek átvilágítását.

2000. januárjában a Szociális és Családügyi Minisztérium, a Magyar Agrárkamara, a Magyar Kézműves Kamara és a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara közösen, hagyományteremtő céllal meghirdette a Családbarát Munkahely Díjat.

A felhívás mellett a kiírók közreadtak egy információs háttéranyagot is, amely mintegy segédletként szolgált a pályázók részére a családbarát munkahelyek/intézkedések és a projekt adatlapban lévő témák és kérdések értelmezését illetően, valamint ismertette a családbarát foglalkoztatás előnyeit.

A 2000. évi információs háttéranyag abból az alapfeltevésekből indul ki, hogy az *embereknek* (általában) a munkahelyükön és a magánéletükben is vannak kötelezettségeik, amelyekre egyaránt próbálnak időt és energiát fordítani. Ha e kétféle kötelezettség összeegyeztetésében segítséget nyújt a munkahely, akkor azáltal kiegyensúlyozottabbá válik a munkavállaló élete, így jobban és hatékonyabban tud teljesíteni a munkahelyén, ami hosszú távon a vállalat (munkahely) működését, termelékenységét, hatékonyságát javítja. Vagyis a családbarát intézkedések, azaz a megfelelő munkakörülmények és –feltételek kialakítása mind a munkavállalók, mind a munkaadók érdekeit szolgálják.

A pályázat fő célkitűzése az volt, hogy megismerje a már létező családbarát intézkedéseket és értékelje azokat. A pályázati információs háttéranyagban foglaltak szerint egy munkahely *“akkor tekinthető családbarátnak, ha nem tekinti a munkavállalót feladatát gépi monotonitással végző munkaerőnek, hanem tisztában van azzal, hogy ahhoz, hogy valamit “elvegyen” – teljesítményt, kreativitást, megbízhatóságot, lojalitást – neki is valamit “adnia” kell: megfelelő munkakörülményeket, bizonyos fokú rugalmasságot, megértést a családi kötelezettségekkel szemben, lehetőséget a szakmai továbbfejlődésre, különböző extra juttatásokat.”*

Az évek során a kiírásokban a családbarátság fogalmának koncepciója némileg bővült (részletesebben alább), azonban alapvetően nem szakadt el az eredetitől, vagyis a minél humánusabb munkahelyi légkör megteremtésétől. A családbarátság fogalmának értelmezése a pályázók részéről ezáltal sokszor kimerült a különböző juttatások és/vagy szabadidős programok biztosításában.

A pályázatok értékelése négy kategóriában zajlott:

- (1) költségvetési szervek és alapítványok
- (2), kis-
- (3), közepes
- (4) és nagyvállalatok

A díjkiosztáson minden pályázó oklevelet és tárgyi jutalmat kapott, a négy kategóriában nyertes pályázók pedig emellett a Családbarát Munkahely elnevezés és embléma 1 évig tartó használati jogát.

4.1.1. A pályázatot kiíró szervezetek

Az első évben, 2000-ben –feltehetően a minél szélesebb kormányzati és társadalmi támogatottság bizonyítása végett- a Család és Munka műhelybeszélgetésen részt vett szervezetek közösen hirdették meg a Családbarát Munkahely Díjat, bár a téma felelőse egyértelműen az akkor a Szociális és Családügyi Minisztérium keretén belül működő Nőképviselői Titkárság volt. A díj ezután évente egy alkalommal került meghirdetésre.

Az elmúlt 8 év során a kiírók száma jelentősen csökkent, míg az első évben a már említett 4 szervezet közösen hirdette meg a pályázatot, addig az utána következő években az állandó meghirdető a téma kormányzati felelőse, az éppen különböző minisztériumok keretein belül, különböző szinteken működő, a nők (és férfiak) társadalmi egyenlőségével foglalkozó egység volt, amelyhez 2003-tól kezdve társult a foglalkoztatáspolitikáért felelős szakminisztérium. A Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium közreműködő szervezetként a lebonyolítással kapcsolatos feladatokkal a Foglalkoztatási Hivatalt, mint háttérintézményét bízta meg, illetve a díj (media-)kommunikációját segítő bevonásra került a Vision Communications Kft.

Az Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium és a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium 2006-os összevonását követően a díj egy minisztériumhoz került, így a 2007-es kiírás előkészítése, meghirdetése és értékelése - együttműködésben a Foglalkoztatási Szakállamtitkársággal- tulajdonképpen a Nők és Férfiak Egyenlősége Osztály kezelésébe került.

A Családbarát Munkahely Díj 2000 és 2007 között mind a díjjal kapcsolatos koncepció, mind pedig a díjhoz tartozó pályázati dokumentáció terén folyamatos változtatásokon esett át.

4.2. A Családbarát Munkahely Díj pályázat vizsgálata munka-magánélet és gender elmélet szempontból

(Fülöp Regina-Sáfrány Réka)

4.2.1. A kiíró díjjal kapcsolatos koncepciójának változásai

A díj kiírói az első alkalommal a legnagyobb hangsúlyt arra fektették, hogy Magyarországon bevezessék a munkavállalók családi kötelezettségeinek ellátását lehetővé tevő munkahely, azaz a „családbarát munkahely” fogalmát. A pályázati kiírás alapvetően a nyugat-európai országok ezirányú tapasztalataira és felmérési eredményeire hivatkozott, és a kiírók elmondása szerint maga a pályázati kiírás is lényegében külföldi példák alapján jött létre. A kiírás általános bevezetője szerint (amely 2004-ig lényegében változatlan maradt) a családbarát munkahely a munkavállalók részére számtalan személyes előnnyel jár, amely ugyanakkor pozitív hatással van munkahelyi teljesítményükre, növeli motivációjukat és a vállalathoz való lojalitásukat, tehát a családbarát intézkedések bevezetése a vállalat számára is megtérülő stratégia: „Nemzetközi felmérések bizonyítják, hogy a családi kötelezettségeket tiszteletben tartó munkahely nem csak a családos alkalmazottak számára előnyös, hanem a vállalat versenyképességét is hatékonyan képes növelni. Ott, ahol vállalatvezetési szempont a család és a munka összeegyeztetése, nő az alkalmazottak motivációja, csökken a fluktuáció, illetve a betegség miatti távolmaradás. A jól kvalifikált, elkötelezett munkaerő megtartása pedig hosszú távon nyereséges minden távlati céllal rendelkező vállalat számára. Nagy-Britannia, Svájc, Németország és Ausztria után most Magyarország is csatlakozik a nemzetközi „Családbarát Munkahely” mozgalomhoz a Családbarát Munkahely Díj meghirdetésével.” (Családbarát Munkahely Díj pályázati felhívás, 2000)

A felhívás értelmében a díj kiírói a pályázó munkáltatói gyakorlatában néhány olyan kiemelt terület vizsgálatára koncentrálnak, amelyeken keresztül a családbarát foglalkoztatás leginkább megvalósítható. A kiemelt területek közé tartoznak:

- ✓ a munkaidő rugalmassága és a munkaidő-modellekből való választás lehetősége;
- ✓ az egyéni életfázisnak megfelelő továbbképzés lehetősége;
- ✓ a gyermekgondozási szabadságon levő alkalmazottakkal való kapcsolattartás;
- ✓ a munkahelyi családi rendezvények és

- ✓ a családi igényeknek megfelelő szabadságolás;
- ✓ illetve a különböző, vállalat által támogatott gyerekintézmények.

A *családbarát* jelzőt röviden „a családi kötelezettségeket tiszteletben tartó”-ként definiálja a felhívás, a fogalom ezenkívül elsősorban a pályázati anyagban bővebben ismertetett intézkedéseken és azok előnyeiben keresztül nyer tartalmat. Ugyanakkor néhány esetben a több szempontból semlegesebb **magánéleti kötelezettségek fogalma is megjelenik a szövegben**, és ezalatt elsősorban a gyereknevelést, az idős vagy rászoruló hozzátartozók gondozását és a saját készségek fejlesztését – tehát nem csak családi kötelezettségeket – jelöl meg a szöveg. Ennek ellenére a *családbarát* szó jelenik meg domináns, a díj tartalmát összefoglaló fogalomként.

A családbarát fogalom választása legfőképpen a nyugat-európai példa meghonosításával hozható összefüggésbe. Ez a szó valóban bevett jelzője lett más országokban is a vállalatok olyan irányú humánpolitikai intézkedéseinek, amelyek elsősorban a családos munkavállalóknak kedveznek, mivel lehetőséget adnak munkafeltételeik jobb alakítására és rugalmasabbá tételére. Ugyanakkor ezek az intézkedések más országokban is magukban foglalnak olyan lépéseket is, amelyek a családról való gondoskodáson kívül más magánéleti feladat vagy tevékenység elvégzését is lehetővé teszik. Az évek folyamán a magyarországi díj koncepciója is több irányban bővült, változott. A külföldön egyre inkább elterjedt, semlegesebb *munka-magánélet egyensúly* (angolul „work-life balance”) kifejezés azt tükrözi, hogy minden munkavállaló igényli munkafeltételei alakítását magánéleti feladataihoz, akár vannak gyerekei vagy más függő hozzátartozói, akár nincsenek.

A családbarát eszme meghonosításának elősegítésére a pályázati anyag hivatkozik a magyar társadalom gyerek- és családcentrikusságára. Az érvelés szerint ennek fenntartását is szolgálja a megfelelő üzletpolitika kialakítása. Ez az érvelés, úgy tűnik, hogy a demográfiai trendekre való hivatkozásnál puhább, ám értéktelítettebb. Egy olyan hagyományos értékre hivatkozik, amelyet elvben a társadalom többsége magáénak érez, de egyre kevésbé felel meg a valóságnak egy sor olyan probléma miatt, amely összefüggésben áll elsősorban a nők kedvezőtlenebb munkaerőpiaci helyzetével és foglalkoztatási feltételeivel. Tehát magára az évrre való hivatkozás elvben a helyzet javítását szolgálja, ugyanakkor a feltételek jelentősebb javításának ösztönzéséhez sokkal inkább elemzésre szorulóknak az összefüggések a nők és a férfiak munkaerőpiaci helyzete és pl. a gyerekvállalási kedv között.

Mindezzel együtt fontos kiemelni, hogy a **család fogalmát a felhívás nem tisztázza**. Bár nem szűkíti explicit módon bizonyos összetételű családformákra, ugyanakkor nem használ egy bővebb meghatározást sem, amely az emberek magánéleti hátterének, társas és családi kapcsolatainak valós formáit és sokféleségét tükrözné. A díj koncepciója ugyanakkor nem mondható elfogulatlanak bizonyos családmodellek és magánéleti kapcsolatok irányában: a konkrétan vizsgált adatok és intézkedések meghatározó része elsősorban azokra a munkavállalókra vonatkozik, akiknek gyerekeik van. Emellett a gyerekek aktív gondozásának feladatát elsősorban a nőkhöz rendeli, pl. a gyerekgondozással kapcsolatos juttatások meglétét évekig csak a női alkalmazottak körében vizsgálja.

A pályázati kiírás a családbarát foglalkoztatás eszközeit egyfajta „**jóléti juttatásként**” határozza meg, vélhetően olyan plusz intézkedésként, amely túlmutat az alapvető, a vállalatokkal szemben elsősorban törvényekben előírt követelményeken. Ugyanakkor 2001-től a kiírás hangsúlyozza, hogy a kormány a díj által igyekszik kifejezetten támogatni a munkaadók ilyen irányú intézkedéseinek bevezetését. A kiírók érvelése szerint a plusz intézkedések megléte egy rugalmas és gondoskodó munkaadói attitűd benyomását kelti, amely az „egyen autonómiájának” és a munkáltató és munkavállaló közötti „egyfajta partneri viszonynak” nagyobb teret enged. Ez ugyanakkor nem csupán a potenciális és a meglévő

alkalmazottakat érintheti pozitívan, lehetővé téve számukra családi feladataik problémamentesebb ellátását, hanem, az érvelés szerint, az ügyfelek körében is javíthatja a vállalat megítélését.

A díj koncepciója 2000-től 2004-ig nem mutatott jelentős változást, annak ellenére, hogy – mint ahogy a lentebbi ismertetésből kiderül – a pályázati dokumentáció folyamatosan újabb, a díj szempontjából pozitívnak ítélt intézkedésekkel bővült. 2005-ben, a Magyarország európai uniós csatlakozását követő évben a Szociális és Munkaügyi Minisztérium a pályázati kiírást új, az uniós munkaügyi politikára is hivatkozó koncepcióval jelentette meg. Az új kiírás az esélyegyenlőséget és a munkáltatói társadalmi felelősségvállalást állítja a koncepció középpontjába. Megerősíti az állam szerepét a munkaadók az irányú ösztönzésében, hogy a munka és a magánélet összeegyeztetését lehetővé tevő feltételeket és rendezett munkaügyi kapcsolatokat alakítsanak ki. Mindezt annak fényében teszi, hogy uniós tagként Magyarország is célul tűzte ki a foglalkoztatás javítását és a demográfiai trendek kiegyenlítését: „A kormány különleges hangsúlyt helyez a munkahelyi esélyegyenlőség, valamint a munkáltatók társadalmi felelősségvállalásának elősegítésére. Az Európai Unió tagállamaiban a foglalkoztatottság növelésének igénye és a demográfiai egyensúly megőrzésének szándéka kiemeli a munka és a magánélet harmonikus összeegyeztetésének fontosságát és ebben a munkaadók felelősségét. A családi kötelezettségeket tiszteletben tartó, rendezett munkaügyi kapcsolatokkal bíró munkahely vonzó az alkalmazottak számára, és növeli a vállalat versenyképességét is. Ahol a vállalati stratégia része a családi élet és a munkahelyi feladatok összeegyeztetése, ott nő a motiváció, a munkavégzés hatékonysága. A kevesebb stressz, továbbá a kisebb fluktuáció és betegség miatti távolmaradás növeli a vállalat eredményességét. Az elkötelezett munkaerő hosszú távon nyereséges a vállalat számára. Így találkoznak a vállalati és munkavállalói érdekek a családbarát intézkedések mentén. Az idén hatodik alkalommal meghirdetett Családbarát Munkahely pályázat a munkáltatók e téren alkalmazott példamutató intézkedéseit és kezdeményezéseit díjazza.” (Családbarát Munkahely Díj pályázati felhívás, 2005)

A kiírás azzal, hogy lényegében európai uniós foglalkoztatáspolitikai célokra hivatkozik és az esélyegyenlőség és a társadalmi felelősségvállalás fogalmait beépíti a pályázati anyagba, némileg új alapokra helyezi a változatlan nevű díjat. Mégis, a kiemelt témakörök listája és a pályázati dokumentáció nagy része ennek ellenére kevés változást mutat.

A családbarát foglalkoztatás eszközeit az alábbi, részben új területeken vizsgálja a pályázató:

- ✓ munkaidő;
- ✓ képzés;
- ✓ GYES, GYED, GYET utáni visszatérés;
- ✓ gyermekintézmények;
- ✓ munkavállalói juttatások; és
- ✓ munkahelyi biztonság.

A megújított kiírásban az olyan európai uniós szociálpolitikai célok, mint a foglalkoztatás növelése és az esélyegyenlőség megteremtése, kiemelten szerepelnek ugyan, ám a kiírás nem szolgál teljesebb körű információval a fenti célok megvalósításához szükséges munkáltatói intézkedésekről. Az esélyegyenlőség megteremtésének fontosságát például az anyag több helyen is kiemeli:

„Az inaktívak újra munkába állásához, tervezhető életpályák megvalósításához nélkülözhetetlen az esélyegyenlőség megteremtése, a jó példák megismertetése a foglalkoztatás területén.” (Családbarát Munkahely Pályázat, Információs háttéranyag 2005) Ezzel együtt például **tisztázatlan marad az esélyegyenlőségi politikák célcsoportjainak köre és az esélyegyenlőségi céloknak a családbarát foglalkoztatással való konkrétabb**

összefüggése, bár kétségkívül fontos kapcsolat áll fenn köztük. Lényeges hiányosságnak tűnik az is, hogy a kiírás az esélyegyenlőség megvalósulására a munkaviszony létesítésével, álláshirdetésekkel kapcsolatban nem kérdez rá.

Szintén újonnan szerepelnek olyan szempontok a kiírásban, mint a munkahelyi biztonság, a rendezett munkaügyi kapcsolatok, a munkavállalói jogokról való tájékoztatás, a munkavállalói juttatások vagy az egészségvédelem. Ezek bevezetése a kiírásban javasolt intézkedések sorába, úgy tűnik, a pályázat eredeti céljaihoz képest jelentős és indokolatlannak látszó eltérést okoz. A díj koncepciója a – részben az uniós csatlakozásból eredő jogszabályi követelményeknek, részben pedig a korábbi pályázók kiemelt ötleteinek köszönhetően – újonnan bevezetett szempontok miatt kevésbé koherens lett. Tisztázásra szorul például, hogy a rendezett munkaügyi kapcsolatok vagy az egyenlő bánásmód terén a törvényi követelményeknek való megfelelés a pályázatban inkább alapkövetelmény kellene, hogy legyen, vagy csupán egyike a pozitív intézkedéseknek.

4.2.2. A pályázati dokumentáció változásai

A pályázathoz kapcsolódó információs háttéranyag egyrészt a családbarát munkahely kialakításának lehetséges előnyeiről, másrészt a családbarát foglalkoztatás különböző eszközeiről nyújt további információkat.

A 2000. évi első pályázathoz kapcsolódó információs háttéranyag először a munkáltatók szempontjából veszi számba a családbarát foglalkoztatás lehetséges általános előnyeit, amelyek:

- ✓ a megfelelő munkaerő toborzása, a hatékony munkaerő megtartása;
- ✓ motiváltabb és hatékonyabb munkaerő;
- ✓ a betegszabadság és a hiányzás miatti munkaidő-kiesés csökkenése;
- ✓ a vállalat megítélésének javulása.

A családbarát foglalkoztatás munkavállalók szempontjából jelentkező előnyeiről, bár ezek minden kiírásban megjelennek, 2005-től a hangsúly inkább a munkavállalók iránti felelősségre helyeződik át.

A családbarát foglalkoztatás különböző eszközeinek ismertetése segítségként szolgál a pályázóknak a felhívásban felsorolt fő intézkedéstípusok értelmezéséhez. Bár a témakörökön belül *leginkább ötletek* felsorolására kerül sor, a dokumentum kiemeli azokat a szempontokat, amire a családbarát foglalkoztatás kialakításakor tekintettel kell lenni. A részmunkaidős foglalkoztatás esetében említésre kerül, hogy az tényleges választás kell, hogy legyen, és a nők és férfiak közötti esélyegyenlőség nem sérülhet ezáltal. A továbbképzések esetében a kiírás azt hozza példának, hogy azok lehetőleg munkaidőben történjenek (vagy családi programmal egybekötve), hogy ne szenvedjen kárt a családtagok érdeke.

Ugyanakkor a családbarát koncepció szempontjából ellentmondásos a munkahelyi családi rendezvények bevezetése, mivel ez csak olyan mértékben „családbarát”, hogy a munkáltató a munkavállaló családtagjai felé is tesz egy kedves gesztust. Ellentmond viszont annak a gondolatnak, hogy egy munkahely éppen akkor családbarát, ha lehetővé teszi a munkáltatók számára, hogy minél több és jobban irányítható szabadidővel rendelkezzenek, amelyet a családtagjaikkal vagy másokkal való együttléttel tölthetnek.

Az információs háttéranyag az évek során egyre több olyan törvényi lehetőséget is megemlít, amely a családbarát foglalkoztatás koncepciójába illeszkedik. Így például a gyes-en vagy gyed-en lévők képzésbeli támogatását vagy könnyebb foglalkoztatását elősegítő törvényeket sorolja fel.

4.2.3. Témakörök változásai

A pályázati felhívás értelmében, mint korábban említettük, a díjat annak fényében ítélik oda az egyes pályázóknak, hogy rendelkeznek-e konkrét témakörökbe sorolható családbarát intézkedésekkel, és ezek megfelelő tartalmúak-e. A vizsgált témakörök összefoglalva 2000, 2001, 2002 és 2003-ban a következők voltak:

- ✓ **Munkaidő** - a számos munkaidő-modellből való választás lehetősége
- ✓ **Továbbképzés** - az alkalmazottak egyéni életfázisainak megfelelően
- ✓ **A GYES-en, GYED-en levőkkel való kapcsolattartás** - a munkába való visszaállás megkönnyítése érdekében a szakmai informálás és a személyes kapcsolatok ápolása
- ✓ **Munkahelyi rendezvények, Szabadságolás** – a családos alkalmazottak igényeit és lehetőségeit figyelembe véve
- ✓ **Gyerekintézmények** – megőrzésük, fenntartásuk és korszerűsítésük”

A díj 2004. évi pályázati felhívásában a fenti témák megmaradnak, ám egy plusz téma jelenik meg:

- ✓ **Megelőző, felvilágosító programok** – elsősorban a drog és a káros alkoholfogyasztás megelőzése érdekében”

Ugyanakkor 2005-től az előző évi új téma helyett az alábbi témakör kerül bevezetésre:

- ✓ **Munkahelyi biztonság** - munkavállalói jogok, egészségmegőrzés, stb.”

A témakörök által lefedett intézkedésekről minden évben egyrészt a pályázathoz kapcsolódó információs háttéranyagból, másrészt az adatlapból lehetett tájékozódni. Az információs háttéranyag, mint már említettük, inkább ötletek szintjén említ meg lehetséges családbarát intézkedéseket, amelyeket vagy különösen kiemelendően tart a kiíró, vagy már más országokban, esetleg a hazai gyakorlatban bizonyos mértékben beváltak. A pályázók által kitöltendő adatlap ugyanakkor bizonyos konkrét intézkedések meglétére kérdez rá, ezáltal jelentősen meghatározva a számításba vehető intézkedések körét, és többnyire kevés teret hagyva esetleges további intézkedések kifejtésére.

Az információs háttéranyagban 2005-től a családbarát foglalkoztatás eszközeihez sorolják az alábbiakat is, ezzel tartalmat adva a „munkahelyi biztonság” témakörének:

- ✓ egészségvédelem, egészségmegőrzés,
- ✓ munkavállalói juttatások,
- ✓ rendezett munkaügyi kapcsolatok.

Az információs háttéranyag nem tájékoztat részletesen arról, hogy a fenti, újonnan bevezetett területeken milyen intézkedések segítik valójában a családbarát foglalkoztatást vagy a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtését, és bár erre az adatlapból lehet következtetni, az intézkedések tartalmának tisztázására részletesebb háttéranyagra lenne szükség. (Az egyes témakörökkel és a hozzájuk tartozó intézkedésekkel kapcsolatban ld. a 4.2.3 fejezetet.)

4.2.4. Az adatlap változásai

A Családbarát Munkahely Díj pályázati adatlapja a díj története alatt eredeti alapjait megtartotta, ugyanakkor kisebb módosításokon átesett és bizonyos új intézkedésekkel is bővült. A pályázati kiírás beszámol arról, hogy a lehetséges intézkedések körét a kiírók időközben egy-egy beérkezett pályázat ötleteiből merítve is bővítették, tehát maguk a pályázók is lényegesen befolyásolták a díj profilját.

Az adatlap az EU-s csatlakozás után, 2005-ben bővült jelentősebben intézkedésekkel, tükrözve ezzel új törvényi kötelezettségeket, mint pl. esélyegyenlőségi terv;

akadálymentesítési kötelezettség, és törvényi lehetőségeket, pl. ösztöndíjasok, 50 év felettek, kisgyerekesek foglalkoztatása vagy képzése állami támogatással. Ezekkel kapcsolatban egyrészt vizsgálatra szorul, hogy a törvényi kötelezettségek betartása mennyiben kapcsolható a családbarát foglalkoztatáshoz, és amennyiben relevánsak, ha törvény írja elő őket, miért csupán az adatlap végén, a többi lehetséges intézkedéssel együtt szerepelnek.

Áttekintésképpen az adatlap változásai 2000-től, a díj első meghirdetésétől:

2004-ig a költségvetési szervek és a kis-, közép- és nagyvállalatok számára két külön adatlap állt rendelkezésre.

Az adatlap elsőként a munkahely profiljára, munkavállalóik adataira kérdez rá, a családbarát foglalkoztatás kapcsán fontos néhány adat összefüggésében.

Az adatlap a továbbiakban a családbarát foglalkoztatás eszközeihez tartozó intézkedések meglétére kérdez rá, számszerű adatokat és szöveges leírást kérve.

A lehetséges intézkedéseknél túlsúlyban vannak a családi, gyerekekkel kapcsolatos kötelezettségek segítése, részben az idős hozzátartozókra is rákérdez az adatlap – tehát a magánélet és a munka egyensúlyának kérdését az adatlap dominánsan a családos munkavállalókkal kapcsolatban jeleníti meg.

Az adatokra több helyen nemek szerinti bontásban kérdez rá, ugyanakkor korántsem teljesszerűen, pl. a gyēs, gyed, gyet igénybevételével kapcsolatban csak a nőkre kérdez rá 2000 és 2004 között, bár a gyerekgondozási juttatásokat a férfiak is igénybe vehették ez idő alatt; ezenkívül a lehetséges juttatások köre bővül az évek alatt, ugyanakkor nincs nemek szerint bontva.

2005-ben megjelennek az egészségvédelem és a munkavállalói jogok mint új témák.

Ezzel párhuzamosan elsőként szerepelnek az adatlapon új törvényi kötelezettségek, pl. az akadálymentesítés, az egészségvédelemmel kapcsolatos kötelezettségek, a munkavállalói jogokról való tájékoztatás, vagy a bizonyos munkáltatókra érvényes kötelezettség esélyegyenlőségi terv kidolgozására – ám ezek az intézkedések a lehetséges eszközök közé kerülnek besorolásra, fontos, alapvető jellegük nem érvényesül sem az adatlapban való elhelyezésük által .

Új törvényi lehetőségek is megjelennek, pl. törvény általi lehetőségek a kisgyerekesek, 50 év felettek alkalmazására, képzésekre állami támogatás igénylésének lehetősége.

2006-ban az intézkedések sora a rendezett munkaügyi kapcsolatok témájával bővül, ugyanakkor szintén nem kerül hangsúlyos helyre.

2007-ben az adatlap rákérdez arra, hogy egy szervezetnél van-e esélyegyenlőségi terv annak ellenére, hogy azt a törvény részükről nem követeli meg – az esélyegyenlőség, főként a nők és a férfiak közötti esélyegyenlőség elősegítésére szolgáló vállalati politikára az adatlap nem kérdez rá kifejezetten, bár ennek elemzése elengedhetetlen lenne a pályázó vállalatok családbarát politikájának valódi tartalma szempontjából.

4.2.5. Családbarát intézkedések a jelenlegi Családbarát Munkahely díj pályázat tükrében

(Fertetics Mandy)

A pályázat útmutatója és pályázati űrlapja alapján a vállalatoknál az alábbi családbarátnak tekinthető intézkedések jellemzők.

1. Munkaidőmodellek:

- ✓ Rugalmas vagy mobil munkaidő
- ✓ Részmunkaidő, távmunka
- ✓ Szezonális munka, projektmunka, bedolgozás, több műszak
- ✓ Közlekedési eszközökhöz, családgondozási kötelezettségekhez, rendkívüli esetekhez igazodó, illeszkedő munkaidő formák
- ✓ Családi kötelezettségeket figyelembe vevő túlóra meghatározások
- ✓ Képzési, továbbtanulási igényeket figyelembe vevő munkaidőformák
- ✓ Gyermekesek igényeinek figyelembe vétele a munkaidőmodelleknél (iskolaszünet, iskolai rendezvényeken való részvétel, óvoda nyitva tartás stb.)

2. Képzés:

- ✓ Gyermekgondozás és gyermekvállalás alatti képzési lehetőség, támogatás
- ✓ Képzési lehetőségek biztosítása (teljes vagy részleges költségtérítés, munkaidőkedvezmény stb.)

3. GYES, GYED, GYET utáni visszatérés:

- ✓ Gyermekvállalási időszak alatti tájékoztatás, információáramlás, kapcsolattartás
- ✓ Részmunka, rugalmas munka, távmunka, projektmunka lehetősége a visszakapcsolódáskor
- ✓ Törvényi lehetőség szerinti gyes, gyed, gyet alatti ösztöndíjas foglalkoztatás
- ✓ Visszatérők száma, aránya
- ✓ Visszatérés utáni alkalmazkodás támogatása, segítése

4. Munkahelyi rendezvények, szabadságolás:

- ✓ Munkavállaló és családja részére kötetlen együttlét munkahelyi rendezvényen
- ✓ Családosok igényeinek figyelembevétele szabadságok meghatározásánál (iskolaszünet stb.)

5. Gyermekintézmények:

- ✓ Vállalat által fenntartott gyermekintézmény
- ✓ Vállalat által támogatott magán-, vagy közsférához tartozó gyermekintézmény
- ✓ Alternatív gyermekgondozási megoldások
- ✓ Alkalmazott gyermeke előnyt élvez-e a diákok/gyakornokok foglalkoztatása kapcsán

6. Juttatások:

- ✓ Kiterjesztett, egyénre szabható juttatási formák, mozgástér ebben a vezetők számára (pl. családalapításhoz, gyermekneveléshez, családi eseményekhez, rendkívüli élethelyzetekhez, munkavállaláshoz, lakáshoz jutáshoz, lakásfenntartáshoz, egészséghez, üdüléshez, pihenéshez, étkezéshez, biztonsághoz, biztosításhoz kapcsolódó juttatási formák, összegek)

7. Egészség és biztonság:

- ✓ Egészség megőrzése és betegségek megelőzése érdekében tett tájékoztatási intézkedések (pl. felvilágosítás, egészséges életmód terjesztése, vezetők szerepvállalása, képzési és szociális programok)
- ✓ Munkakörülmények kialakítása, munkahely okozta egészségkárosító hatások kiküszöbölése
- ✓ Szűrővizsgálatok támogatása
- ✓ Létezik-e egészség-megőrzési stratégia

8. Rendezett munkaügyi kapcsolatok:

- ✓ Valódi párbeszédre alapuló munkaügyi kapcsolatok (pl. munkavállalói érdekképviselet működtetése, mint szakszervezet, munkaügyi tanács vagy egyéb intézményesítés pl. kollektív szerződés, munkavállalói jogokról tájékoztatás)
- ✓ Stressz csökkentésére tett intézkedések
- ✓ Törvényi megfelelés
- ✓ Munkaidőhöz illesztett vállalati megbeszélések, értekezletek, képzések
- ✓ Képzési lehetőségek

9. Esélyegyenlőség:

- ✓ Férfi-nő arány, pályakezdők, idősök száma, gyermekvállalásról visszatértek száma
- ✓ Munkaidőmodellek alkalmazásának aránya nemek szerint
- ✓ Átjárhatóság lehetősége a munkaidőmodellek között
- ✓ Előléptetés, előremenetel lehetősége nem teljes munkaidőben dolgozók számára
- ✓ Képzésen részt vevők aránya nem, munkaidő forma szerinti bontásban
- ✓ Akadálymentesítés (amennyiben törvényi kötelezettség terheli a munkáltatót, és ha nem)
- ✓ Esélyegyenlőségi terv (amennyiben törvényi kötelezettség terheli a munkáltatót, és ha nem)

Ha a fenti eszközöket, megoldásokat a pályázati háttéranyag, kiírás és az űrlapban szereplő információk alapján vizsgáljuk, a következő megállapításokat tehetjük:

A kiírás erőssége, hogy a különböző dimenziókat nem csak egy-egy eszköz formájában (és egy-egy helyen) kérdezi meg a pályázótól, ezáltal ellenőrzési pontot is ad az értékeléshez, másrészt jelzi az egyes dimenziók kapcsolódási pontjait is (pl. munkaidőmodellek kapcsolódnak a képzéshez, gyermekintézményekhez, gyermekvállalás utáni visszatéréshez stb.).

Ugyanakkor:

- ⇒ A díj kapcsán felsorolt intézkedések, eszközök – különösen a család támogatásával, gyermekneveléssel kapcsolatosak – elsősorban a nőkre, azon belül is a kisgyermekes édesanyákra fókuszálnak. Más lehetséges érintettek, mint például az édesapák, csak érintőlegesen kerülnek elő („vagy akár édesapának” szövegezéssel). Ezzel erősíti azt a konzervatív, sztereotípiából fakadó gondolkodásmódot, ami a legtöbb vállalatnál, személynél jelen van, és az egyensúlytalansági, túlterhelési problémákat jelenleg okozza.
- ⇒ Marginális szerepet kapnak olyan érintettek (egyedülállók, munkamániások, felsővezetők, alvállalkozók, kölcsönzött munkaerő, idősök, apák, nagyszülők stb.), akik ugyancsak fontos célcsoportjai lehetnek a családbarátság, a munka-magánélet harmonikus összeegyeztetésére vonatkozó kezdeményezéseknek. Az érintettek bővebb körének fókuszba helyezésével, maga a pályázat és díj is ösztönözné a vállalatokat,

HR-eseket, hogy más szemüvegen keresztül is nézzék egyrészt a gyermekvállalás és a munka-magánélet helyzetét, kérdéskörét.

- ⇒ A nők és férfiak esélyegyenlősége csupán létszamarány, mindössze két– elsősorban törvényi kötelezettségnek való megfeleléshez kapcsolódó – intézkedés formájában kerül elő. Miközben a nemek egyenlő esélyeinek biztosítása a valódi családbarátság, munkavállaló-barátság, munka-magánélet egyensúlyát biztosító intézkedéseknek a magja, alapja, a díjban nem kap megfelelő fókuszot.
- ⇒ Kizárólag a munkavédelem, egészségvédelem területén választja szét a pályázatkíró a vállalatirányítási és a megvalósítási szintet (van-e vonatkozó stratégiája az adott szervezetnek, illetve milyen típusú intézkedéseket tett), valamint a törvényi előíráshoz kapcsolódó esélyegyenlőségi tervnél. Miközben *a szervezetek esetében kiemelkedően fontos, hogy a menedzsment eszközök formájában is (stratégiai, politikák, rendszerek, intézmények) kialakításra kerüljenek az elvek, működtessék a vezetők és alkalmazottak azokat. Amennyiben ezek hiányoznak, úgy az jelentheti ugyan azt is – kedvező megközelítésben –, hogy a vállalat még a kialakítás elején jár és ezért nincsenek, de dolgozik rajta. De azt is jelentheti – kedvezőtlen megközelítésben –, hogy a vállalatnál csak random, véletlen, ad hoc módon alakulnak az ehhez kapcsolódó intézkedések, gyakorlatok, vezetők vagy más személyes attitűdjétől, személyiségétől, szerencsétől, hangulattól függ esetleg (természetesen indokolt figyelembe venni a kis-, közép- és nagyvállalatok sajátosságait is).*

4.3. A pályázatok értékelési folyamata, a díj odaítélésnek mechanizmusa

(Fülöp Regina-Sáfrány Réka)

A pályázatok értékelésében a díj történetének 8 éve során jelentősebb változás nem történt.

Az értékelés rendjéről a pályázati dokumentációt képező információs háttéranyagban található összefoglaló, amely tartalmazza a tényt, hogy az értékelést egy bíráló bizottság végzi, tájékoztat a bizottság összetételéről, ismerteti az értékelés általános szempontjait: *“Az értékelés elsődleges szempontja az, hogy a vállalat mennyire tartja általános vállalatvezetési szempontnak a munkavállalók egyéni és családi kötelezettségeinek figyelembevételét.”* (2001), a későbbiekben pedig egy újabb szemponttal bővül: *“Minél több területet és minél több alkalmazottat érintenek az intézkedések, továbbá minél több vállalati/intézményi dokumentumban vannak írásban is lefektetve, annál valószínűbb, hogy az egész munkahelyet és vállalati/intézményi kultúrát áthatja, és valóban minden ott dolgozó életére pozitív hatással van.”* (2002-től), a díjazott kategóriákat, valamint a kiosztásra került díjakat. A 2001. és 2002. évi információs háttéranyagokban feltüntetésre kerültek az előző év díjazottjai, a további években a lista a kiíró szervezet honlapján volt elérhető.

A pályázatok értékelésére minden évben bíráló bizottság került felállításra. A bíráló bizottság döntési javaslatát a közigazgatási államtitkár, később a miniszter hagyta jóvá a csatolt bírálati jegyzőkönyv, a bírálat eredménye és indoklása alapján. A jóváhagyást követően vált a döntés hivatalossá és véglegessé. A bíráló bizottság tagjait minden alkalommal a kiíró szervezetek, a Foglalkoztatási Hivatal, mint közreműködő szervezet, az Országos Érdekegyeztető Tanács munkaadói, munkavállalói és kormányzati oldalának és a Nőképviselési Tanács képviselői alkották.

Előértékelés nem történt, a bíráló bizottsági ülés előtt általában a pályázatok formai értékelésére került csak sor. A bíráló bizottság tagjai az összes pályázatot és a pályázati dokumentációt kapták meg, a dokumentumok áttekintését követően került sor a bizottsági ülésre, ahol konszenzussal hozták meg a tagok a döntési javaslatot.

Kihangsúlyozandó, hogy a bíráló bizottsági tagok a pályázatok értékelését illetően sem előzetes felkészítést, sem bírálati szempontokat nem kaptak, illetve egymás között sem állapodtak meg ezekben a bíráló megkezdése előtt. Kijelenthető, hogy az értékelés a pályázati dokumentációban található információk alapján, annak szellemiségében, azonban szubjektív módon történt.

A pályázatok értékelése során a 4 kategóriában 1-1 díjat ítéltek meg, valamint a bíráló bizottságban részt vevő szervezetek különdíjban részesíthették azon pályázókat, akik munkáját a témák valamelyikében elismerésre méltónak találták.

4.4. Kapcsolat a pályázókkal (ellenőrzés, szakmai segítségnyújtás, jó gyakorlatok) (Fülöp Regina-Sáfrány Réka)

A díj célja alapvetően az volt, hogy megismertesse a családbarát foglalkoztatás előnyeit, hogy ösztönözze a családbarát intézkedések bevezetését a magyar vállalatvezetési politikába, valamint hogy érzékenyítse mind a munkaadókat, mind a munkavállalókat a családbarát szemléletre annak érdekében, hogy a későbbiekben természetes igényként fogalmazódjon meg a munkavállalók oldaláról a családbarát intézkedések bevezetése. E szemlélet elterjedésének legfontosabb eszköze a rendszeres és visszacsatoló kapcsolattartás a pályázókkal, amely több ponton is megjelenhet a pályázó szervezet életében. Sajnos, jelenleg a díj meghirdetésével, lebonyolításával és értékelésével kapcsolatos ügykezelésben nem kap helyet a pályázókkal való kapcsolattartás semelyik formája sem, e gyakorlat megváltoztatása a díj megújításának egyik központi eleme.

A pályázókkal való kapcsolattartás megnyilvánulhat egyrészt szakmai tanácsadásban, másrészt a pályázatban leírtak ellenőrzésében és számonkérésében. Az ellenőrzés és számonkérés fontos eleme minden pályázatnak, hiszen a pályázattal tevékenység eredményéről csak így jutunk információhoz. A pályázatban leírtak ellenőrzése a számonkérés legerősebb elemét kellene jelentenie, hiszen jelenleg a díj odaítélése a pályázatban beadott dokumentumok alapján történik. A bíráló bizottság a pályázatban, önbevallás alapján kell, hogy döntést hozzon a díj odaítéléséről, amely egyébként a bizottsági tagokat is nehéz helyzetbe hozza, hiszen számos olyan eset fordult már elő, amikor a pályázatban benyújtott információk alapján egyenértékűnek ítélt pályázatok közül kellett választania a bizottságnak. Ezekben az esetekben hasznos információként szolgálnának a helyszíni ellenőrzésen tapasztaltak, amelyek egyes pályázatok esetében új fénybe helyezhetnék az addigi bírálatot.

A bíráló bizottság helyzetének könnyítésén kívül azonban az a nem elhanyagolható előnye van a helyszíni ellenőrzésnek, hogy egyrészt az értékelő megbizonyosodhat a pályázatban leírtak hitelességéről, másrészt az értékelőnek alkalma adódik találkozni a munkavállalókkal, így első kézből kaphat információkat a családbarát intézkedések hatásosságáról, eredményéről. A díj megújításával kapcsolatban megfontolandó, hogy a bíráló vagy a végső döntés előtt sor kerüljön az összes pályázóknál, vagy egyes, már előzetesen pozitívan értékelt pályázatok esetében helyszíni szemlére.

Ellenőrzést azonban nemcsak a döntés előtt, hanem a díj odaítélését követően is érdemes végezni, amely egyrészt visszacsatolást ad a kiíróknak a díj odaítélésének esetleges hatásairól vagy következményeiről, másrészt csökkenti a díjjal való visszaélések kockázatát, amely jelentősen hozzájárul a díj presztízsének megőrzéséhez és erősítéséhez.

A pályázati kiírás szerint a díjat elnyert munkahelynek 1 évig van joga használni a Családbarát Munkahely elnevezést és emblémát. Azonban miután ennek betartása nincs ellenőrizve, a nyertes munkahelyek nincsenek ösztönözve arra, hogy ne használják az

emblémát és elnevezést tovább, illetve ezáltal arra sem, hogy újra induljanak a következő évi pályázaton.

A pályázatot kiíró számára fontos visszacsatolási elem lehetne, ha beszámolót kérne a nyertes munkahelyektől 1 évvel a díj odaítélése után arról, hogy a munkahelyeknek mit eredményezett a díj elnyerése, milyen módon történt a díj elnyerésének belső és külső kommunikációja és ez milyen változásokat okozott a dolgozók elkötelezettségében, teljesítményében, a munkahely megítélésében. Ez az elvárás egyébként a díj indításának alapvető célját, azaz a családbarátság szellemiségének terjesztését is előidézné.

Szintén az elv terjesztését szolgálná, ha a kiíró lehetőséget teremtene a (nyertes és nem nyertes) pályázók közötti tapasztalatátadásra, tapasztalatcserére szakmai fórumok szervezésével vagy virtuális fórum működtetésével. A szakmai fórumok mellett a kiírónak lehetőséget kellene teremtenie arra is, hogy a családbarát humánpolitikára nyitott, ám ezirányú tapasztalattal nem rendelkező munkahelyek számára igény esetén "személyre szabott" tanácsadás álljon rendelkezésre, ezáltal is ösztönözve a családbarát vállalatvezetés minél szélesebb körben való kialakítását.

A kiíró részéről a szakmai tanácsadás szándéka azonban már akkor is megjelenhet, amikor a pályázat értékeléséről értesíti a pályázó munkahelyet. A jelenlegi gyakorlat szerint ugyanis a nem díjazott pályázók nem kapnak részletes értékelést a pályázatukban foglaltakról, pedig már ekkor megfogalmazódhatnak azok a kritikák a bírálók részéről, amelyek miatt a munkahelyet díjazásra nem javasolták. A visszajelzések alapján történő fejlesztés lehetősége pedig motiváló eszközt jelenthet a munkahely részére a következő évi pályázaton való indulásra.

4.5. Image szempontból

(Svastics Carmen – Nemeskéri Zsolt)

A díjmodell image szempontú értékelésén a „családbarát munkahely” fogalom mindennapos megítélésének értékelését értjük. Ebből a szempontból érdekesen illusztrálja a témát, ha az internetes Google keresőbe beírjuk a „családbarát munkahely 2007” keresőfeltételt. Legnagyobb meglepetésünkre a kapott eredmények között harmadik helyen (rögtön a Szociális és Munkaügyi Minisztérium honlapját követően) egy informatikai cég dolgozójának közösségi számítástechnikai portálon kifejtett véleményét találjuk arról, mennyire meglepődött, amikor munkahelye megkapta a családbarát elismerést.

http://logout.hu/iras/csaladbarat_munkahely_2007.html

Tanulságos elolvasni a cikkhez érkezett 68 kommentet abból a szempontból, hogy az átlagos magyar állampolgárnak mi jut eszébe a díj elnevezése kapcsán, illetve, hogy a cég egyes dolgozói (nem reprezentatív vélemények) hogyan vélekednek munkahelyük folytatott családbarát gyakorlatról.

Talán ez a rövid illusztráció is érzékeltethetővé tesz két dolgot: egyrészt azt, hogy a díj elfogadottsága, „piaci értéke” megítélésének kérdése a fenntarthatóság és a hitelesség tekintetében kulcsfontosságú; másrészt pedig azt, hogy az értékelési rendszerben szükség van olyan **védhető** módszertan kidolgozására, amellyel hasonló – nagyobb publicitást kapó – esetekben maguk az értékelők, ill. a díj kiírója érvelhet a döntés mellett.

4.5.1. Egy kérdőíves kutatás eredményeinek ismertetése

A tanulmány megírásának keretei nem tették lehetővé, hogy külön e témakörben új empirikus kutatást végezzünk, ezért egy korábban még nem publikált, *2004. évben végzett kutatás eredményeiről* számolunk be.

A kutatás célként tűzte ki a családbarát munkahely elnevezés ismertségének, valamint a családbarát fogalomhoz kötődő néhány fogalom megítélésének vizsgálatát; illetve lehetőséget adott a családbarát munkahely és a legjobb munkahely fogalmak összevetésére

4.5.1.1. A VÁLASZADÓK PROFILJA

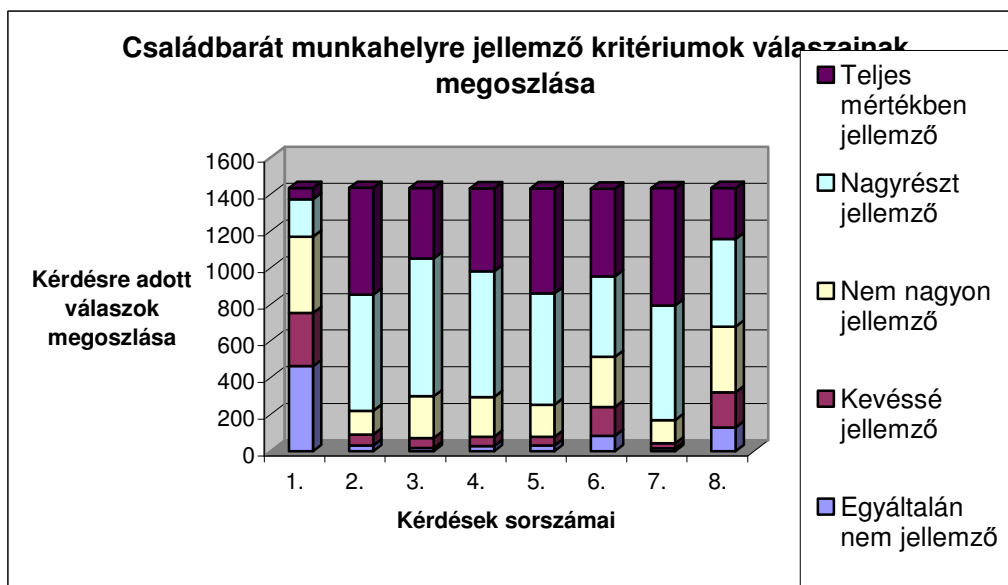
A kérdőív a Pécsi Tudományegyetemen a 2003/2004 tanév során került kitöltésre, a minta elem nagysága 1.494 fő. A kérdőívet kitöltők nemek szerinti megoszlását tekintve 727 nő és 763 férfi töltötte ki (A minta egyéb adatait a tanulmány mellékletében tüntettük fel.

4.5.1.2. A CSALÁDBARÁT MUNKAHELY FOGALMÁNAK ÉS JELLEMZŐINEK MEGÍTÉLÉSE

Az első két kérdés magára a családbarát munkahely díjra vonatkozott. A családbarát munkahely díjról a kérdőívet kitöltők mindössze 8%-a hallott, közülük 30 fő (megkérdezettek 2%-a) tudott mondani Családbarát Munkahely Díjat elnyert munkáltatót.

A *Megítélése szerint, az alábbi kritériumok mennyiben jellemeznek jól egy ún., családbarát munkahelyet?* kérdéskörnél a szokásos numerikus skálán lehetett értékelni egy és öt között, az egyáltalán nem jellemzőtől a teljes mértékben jellemzőig. A kapott eredmények:

- ✓ „**A családbarát munkahely jellemzően nagyvállalat**” a legtöbb válaszadó, 463 fő szerint ez egyáltalán nem jellemző, tehát 32,2 % szerint a családbarát munkahely inkább kisebb szervezetet takar.
- ✓ „**A családbarát munkahely lehetőséget teremt részmunkaidős foglalkoztatásra és a rugalmas munkavégzésre**” ez 634 fő azaz 44,2 % szerint nagyrészt jellemző.
- ✓ „**A családbarát munkahely képzési lehetőséget biztosít dolgozóinak**” a válaszadók 52,4 %-a, 634 fő nagyrészt jellemzőnek tartja.
- ✓ „**A családbarát munkahely sokféle szabadidős rendezvényt szervez**” 47,8 % véli úgy, hogy ez nagyrészt jellemző a családbarát munkahelyre.
- ✓ „**A családbarát munkahely külön juttatásokat dolgoz ki a családosok részére**” 42,3 % gondolja azt, hogy ez nagyrészt jellemző.
- ✓ „**A családbarát munkahely Magyarországon csak illúzió**” 33,4 % mondja azt, hogy kevés munkahelyen valósult meg hazánkban.
- ✓ „**A családbarát munkahely egészséges munkakörülményeket biztosít**” 44,5 % azaz 638 fő gondolja azt, hogy ez teljes mértékben jellemző.
- ✓ „**A családbarát munkahely kialakítása elsődlegesen a közvetlen vezetőtől függ**” 33,4 % szerint ez nagyrészt jellemző.



A témával összefüggésben két kérdés a legjobb munkahely felmérésre vonatkozott, annak érdekében, hogy az ismertség tekintetében összehasonlítható adatokat kapjunk. A válaszadók közül arra a kérdésre, hogy hallottak-e a felmérésről, összesen 1.475-en válaszoltak, 1.394 fő nem hallott róla, 81 fő hallott róla (5,5%), mindössze 34 fő tudott felsorolni olyan szervezeteket, amelyek elnyerték a legjobb munkahely címet.

Összegezve a kérdőíves vizsgálat eredményeit a családbarát munkahely díj ismertsége igen alacsony, a közvélemény a fogalomhoz alapvetően pozitív értékeket társít, ugyanakkor annak megvalósítását többnyire illúzióknak tartja.

A fentiek alapján a díjmodell megújításakor, az eredményesség és a hitelesség szempontjából célszerű a korábbinál is fokozottabb figyelmet fordítani a kommunikációra, a családbarát munkahely fogalom és a követendő példák bemutatására. Talán ez utóbbi tekintetben a leginkább szomorú a sikertelenség (a válaszadóknak mindössze 2%-a ismert családbarát díjat nyert szervezetet), hiszen a pályázatnak kimondott célja a követendő példák, legjobb gyakorlatok terjesztése.

A szerzők megítélése szerint ugyanakkor a „családbarát munkahely díj” fogalom közérthetőségénél fogva alkalmas arra, hogy a szélesebb társadalmi rétegek számára a munkamagánélet egyensúlyával kapcsolatos szervezeti gyakorlatok kifejezője legyen. A Szociális és Munkaügyi Minisztérium által létrehozott munkacsoport több alkalommal foglalkozott a díj névváltoztatásának kérdésével; véleményünk szerint a jelenleginél kifejezőbb elnevezést eleddig nem sikerült találni

4.5.1.3. MEGJEGYZÉS (Keveházi Katalin)

A díj kommunikációjának egyértelmű kudarcát jelzi, hogy a családbarát fogalommal könnyen azonosulni képes magyar lakosság számára a díj ismeretlen, melyet megerősít a JÓL-LÉT Közhasznú Alapítvány jelen tanulmány írása során a fent ismertetett kutatáshoz hasonló célközönség, tehát magánszemélyek körében végzett nem reprezentatív felmérése. A vélhetően újságolvasó diplomások, a más média-fogyasztási szokásokkal rendelkező középfokú végzettségűek számára ugyanúgy nem mond semmit sem a díj, sem a családbarát munkahely fogalom.

A családbarátság fogalmának vonzerejét pedig érdemes lenne kihasználni a mögöttes tartalom kommunikálásához. A 97%-ban kis- és mikro-vállalkozásokból álló munkáltatói kör nagy része családi vállalkozás. Ha a nemek közti egyenlőség üzenete nehezen is érne célba a hagyományos munkamegosztást a munkahelyen is követő, férj-feleség által működtetett vállalkozásoknál, a munka és magánélet egyensúlytalanságai miatti problémákat, stresszt, egészségi kockázatokat, valamennyien a bőrükön érzik.

Az Alapítvány által HR-esek körében végzett, a díj ismertségére vonatkozó nem reprezentatív megkérdezése ugyanakkor lényegesen kedvezőbb képet mutatott:

A Legjobb Munkahely felméréssel a válaszadók szerint egyenértékű ismertsége ugyanakkor a Családbarát Munkahely pályázatra benyújtott jelentkezések számát tekintve a díj image-nek megítélésével kapcsolatban az alábbiakra enged következtetni:

- ⇒ a részvétel motiválabb a nagyobb PR-értéket hordozó, jobban kommunikált, nagyobb ismertséget, szakmai körökben nagyobb megbecsültséget jelentő Legjobb Munkahely Díj felmérés esetében
- ⇒ az utóbbi díj szempontjai a magyar munkavállalók számára a társadalmi-gazdasági környezetnél fogva értékesebb szempontokat tartalmaznak (bővebben a díjat bemutató fejezetben)
- ⇒ a dolgozók megkérdezése, mint vizsgálati módszer hitelesebb az önértékelő űrlapnál.

4.6. A Családbarát Munkahely Díj SWOT elemzése

(Fertetics Mandy)

Ebben az alfejezetben az állam, illetve a munkáltatók szempontjából vizsgáljuk, mennyiben teljesítette célkitűzéseit a 2000-től évente kiírt pályázat.

4.6.1. SWOT elemzés az állam szempontjából

A díj célkitűzése a családi kötelezettségek ellátását támogató munkáltatói gyakorlatok kiszélesítése, a családbarát szemlélet terjesztése az ország demográfiai és foglalkoztatási kihívásainak való megfelelés érdekében.

Az eddigi pályázat a fenti cél elérése szempontjából több pozitívuma ellenére számos területen továbbfejlesztésre szorul. Az erősségek megtartása mellett a célok megvalósítását nagyban hátráltatják az alábbi táblázatban felsorolt hiányosságok. A díj megújításakor azonban figyelembeveendő a társadalmi és gazdasági változások kínálta lehetőségek, amelyeknek a pályázatba történő beépítése az állami célkitűzések elérését nagyban segítheti.

Családbarát Munkahely díj SWOT elemzése kiírói szempontból	
Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> ✓ a díj ismertsége Magyarországon ✓ stabilitás (lehet tudni, mikor és hol kell keresni a kiírást, tudható, hogy lesz díjkiosztó, hogy milyen adatlapot kell kitölteni) ✓ sokrétűség (a családbarát munkahely jelleg sok területét, dimenzióját érinti) ✓ ésszerű erőforrás használat a közszektor részéről ✓ pártpolitikailag semleges 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ az önbevallás során állítottak és az érintettek által érzékelt valóság közti különbség miatti szkepticizmus, hitetlenség, hiteltelenség ✓ nem transzparens az értékelési módszertan, folyamat, zsűri ✓ nehezen szélesíthető, bővíthető az érdeklődő vállalatok köre ✓ nem kapcsolódik valódi vállalati előny, haszon a díjhoz (marketing előny, pénzügyi ösztönzés, versenyelőny, fejlesztési visszajelzés)

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ elsősorban csak egy érintetti kört helyez fókuszba (családos nők) ✓ nem válik el elég erőteljesen a vállalatirányítási eszközök köre és a gyakorlati akciók (miközben mind a kettő szükséges) ✓ elsősorban a technikai feltételek megteremtését ösztönzi, miközben a stratégiai gondolkodásba, a vállalati kultúrába (a vezetők és dolgozó fejében) történő integrálása nem része ✓ a pályázat és díj nem szolgálta eléggé a jó gyakorlatok bemutatását és terjedését
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> ✓ a vállalatok társadalmi felelősségvállalása, a fenntartható fejlődés, az esélyegyenlőség, a munkamagánélet egyensúly „divatos témává” válása révén újrapozícionálni, fejleszteni és „felfuttatni” a díjat ✓ az állam felelőssége jelentős abban, hogy a fenti „trendy” témák ne csak divathullám része legyenek, hanem valódi változást generáljanak. Különböző „állami” ajánlások születtek/születnek, amelyekhez csatlakozva saját szerepét az állam/adott minisztérium kijelölheti és kommunikálhatja (pl. GSZT által kiadott ajánlás – www.mgszt.hu – alapján akciótervet dolgozhatna ki az SZMM) ✓ erős márkájú, hírnevű vállalatok számára is vonzóvá tenni a hírt, akik saját kommunikációs és marketing tevékenységük révén „multiplikátoraivá” tudnak válni a szemlélet, a díj terjesztésének ✓ közvetlen és közvetett gazdasági/pénzügyi ösztönzők kidolgozása és díjhoz csatolása ✓ a témát és a jó gyakorlatokat olyan módon a médiába bevinni, hogy az ne hasson reklámnak, PR-nek, mégis elhangozzon, bemutatásra kerüljön ✓ egyre több érdeklődő, szakértő, erőforrásokkal rendelkező partner létrejötte, jelenléte, akiket erőforrás megosztással be lehet vonni a folyamatba 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ más, attraktívabb díjak és pályázati lehetőségek megjelenése (a vállalatok korlátozott erőforrásukat inkább erre fogják koncentrálni, lehetséges, hogy sekélyesebb tartalmú díj, nagyobb hírverés miatt attraktívabb lesz, miközben kisebb kedvező társadalmi hatást ér el) ✓ az erősödő szakértői hangok, audittal összekötött díjak, javuló átláthatóság és transzparencia a teljesítményekkel kapcsolatban egy üres, tartalom nélküli díj képét alakíthatja ki ✓ a megújulás, teljesítményösztönzés nélkül a vállalatokat arra sarkalhatja, hogy „plecsni-gyűjtéssé” váljon a díjak utáni sóvárgás

4.6.2. SWOT elemzés munkáltatói/pályázói szempontból

A pályázat hét éve alatt stagnáló pályázói érdeklődés mutatkozott, az értékes pályázatok száma csökkent.

Családbarát Munkahely díj SWOT elemzése vállalati/pályázói szempontból	
Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none">✓ kevés erőforrást igénylő pályázati forma✓ marketingben alkalmazható logó, a díj megnevezése és megjelölése a cégről szóló kommunikációban	<ul style="list-style-type: none">✓ gyenge médiavisszhang✓ nincs visszajelzés, értékelés a pályázatban szereplő információk alapján
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none">✓ új ötletek, módszerek, legjobb gyakorlatok megismerése✓ közvetlen és közvetett gazdasági előnyök kiaknázása✓ saját környezet ösztönzése, „tanítása”✓ munkaerőpiacon való differenciálás	<ul style="list-style-type: none">✓ nem lehet tudni, nem átlátható a pályázók és a széles publikum számára, hogy milyen zsűri, milyen szempontok/súlyozások, értékelési módszertan szerint választja ki a győzteseket✓ nem szükséges valódi jó teljesítmény, sem a fejlődés a díj elnyeréséhez✓ kommunikációs kérdés a pályázat jó megírása, nem teljesítmény kérdése

4.7. Összegzés, a díjjal kapcsolatos kritikai észrevételek

(Fülöp Regina-Keveházi Katalin)

A fejezetben foglaltakat összegezve a következő hiányosságok tapasztalhatóak a Családbarát Munkahely Díj pályázati kiírásával kapcsolatban.

- ⇒ **A család fogalma nincsen definiálva.** Ezáltal nem tisztázott, hogy pontosan milyen családi állapotú munkavállalókra vonatkozó intézkedéseket tekint a kiírás családbarátjának. A pályázati adatlap és információs háttéranyag azt sugallja, hogy gyermektelen vagy hozzátartozó nélküli munkavállalóra irányuló intézkedés nem értendő családbarátjának, bár a példaként említett, családbarátjának tekintett intézkedések között számos olyan is felmerül, amely ezt a célcsoportot is magában foglalhatja.
- ⇒ Fentiekből adódóan **a családbarát szó is félreértelmezhető** és tisztázatlan, hiszen a családbarát fogalom az évek során az információs háttéranyagban újabb aspektusokkal bővül, egyre több teret kapnak az általános esélyegyenlőségi szempontok, így maga a címszó is változtatásra szorulna.
- ⇒ **Az intézkedések között találunk olyanokat, amelyek a szó szoros értelmében nem tekinthetőek családbarát intézkedésnek** (pl. képzés biztosítása), azaz közvetlenül nem segítik elő a munka és a magánélet egyensúlyát.
- ⇒ Amennyiben a kiírás egyre szélesebb területet próbál felölelni, és szerepet kap az esélyegyenlőség fogalma, akkor aggályos, hogy **elmaradt a nők és férfiak közötti esélyegyenlőség elősegítésének szempontjainak integrálása** (pl. keresetkülönbségek megszüntetése, szegregáció kiküszöbölése).

- ⇒ Az esélyegyenlőség megvalósulását tekintve **csak a fennálló munkaviszony kapcsán vizsgálódik**, a munkaviszony létesítésével (a toborzás és a kiválasztás folyamatával), megszüntetésével kapcsolatban nem.
- ⇒ A díj **legnagyobb hiányossága, hogy** nem határoz meg szakmai sztenderdeket, és bár **az évek alatt felgyülemlett új típusú intézkedéseket** összegzi és beépíti a kiírásokba, azok előnyeit és hátrányait nem vizsgálja, elemzi, ezáltal **a pályázat nem a letisztult szakmai sztenderdek kialakítása felé haladt, hanem a minőségi elvárások felhígításának irányába**. Ennek feloldása lehet, ha a pályázat egy minőségbiztosítási rendszerbe épülne bele.
- ⇒ Pályázatói szempontból a legfontosabb fejlődési irány az egységes, átlátható, objektív és szakmai szempontból megalapozott értékelési és monitorozási szempontrendszer kialakítása. **A jelenlegi értékelési eljárás nagyfokú szubjektivitásnak és nem egyenlő bánásmódnak adhat teret**. A pályázók számára is nyilvános értékelési szempontrendszer a szervezetek igazságérzetét is kielégíti, így a díj elismertségét, presztízsét növeli.
- ⇒ További jelentős hiányosság az értékelés kommunikációja, a pályázók tájékoztatásának elmaradása.
- ⇒ A díj eredményessége, hatékonysága szempontjából **elengedhetetlen a pályázó szervezetek motiválása**. A díj jelenleg erkölcsi elismerést ad: nyertesei egy évig jogosultak használni a "Családbarát Munkahely" elnevezést és emblémát, de további kézzelfogható előnyökkel (pl. pluszpontokkal közbeszerzési pályázatok elbírálásánál) a kormányzati oldalról nem jár.
- ⇒ A díj küldetését nehezen képes betölteni, ha a tapasztalamegosztásra, **a legjobb gyakorlatok bemutatására nem helyeződik elegendő hangsúly**, ha a pályázati felhívás és az eredményhirdetés kommunikációja gyenge.
- ⇒ **A díj hitelességét nagymértékben rontja a közszféra családbarát gyakorlatainak teljes hiánya**.
- ⇒ **Mivel** a hátrányos helyzetű csoportokat támogató foglalkoztatási kedvezmények, a távmunkaprogramok meghirdetése és a HEFOP kivételével 1.3.2 program ellenére **a kormányzat stratégiai törekvései között nem szerepel a gender manistreaming, illetve a humán ökológia megóvása, a Családbarát Munkahely díj az állami intézkedések sorából kilógó, azokkal inkonzisztens, elszigetelt kezdeményezés**.

5. Családbarát Munkahely Díj későbbi auditjának kialakításánál figyelembeveendő módszerek

Mint azt a korábbiakban láttuk, a díj küldetését leginkább akkor tölthetné be, amennyiben a pályázók családbarátosságának fokát mérő audit alapján történne odaítélése. Az objektív sztenderd egyben hitelesítené a névhasználatot, és megalapozhatná a fenntartható fejlődéshez hozzájáruló cégek gazdaságilag is megfogható előnyökhöz juttatását.

A korábbi pályázatokban is szerepet kapott a magyarországi vállalatok körében még gyerekcipőben járó társadalmi felelősségvállalás. A szervezetek e téren tett erőfeszítéseit nagyban ösztönözheti az összehasonlíthatóság alapjául szolgáló mérések alkalmazása. A szociális auditok témánk szempontjából releváns példája az előző fejezetben hivatkozott, német vállalatoknál alkalmazott családbarát audit módszer. E fejezetben tárgyaljuk a gender mainstreaminget stratégiai szemlélettel előmozdító országok intézményrendszerében, illetve nemzetközi szervezetekben alkalmazott gender auditot is, mely hazánkban is fontos eszköze lehetne a nők és férfiak közti egyenlőtlenségek feltárásának, megfelelő intézkedések kialakításának. Kitérünk a work-life balance auditokra is. Mindezek együttes figyelembevétele révén képzeljük el a díj megújítását, és az ahhoz kötődő audit későbbi kialakítását.

5.1. Szociális audit, mint a társadalmi felelősségvállalás ösztönzője

(Keveházi Katalin – Fertetics Mandy)

Hagyományos értelemben az audit-rendszerek a szervezetek pénzügyeit és adminisztrációját vizsgálták külső szakértők által abból a szempontból, megfelelnek-e a törvényi előírásoknak. A 80-as években bevezetett minőségbiztosítási auditok célja a vállalatok teljesítményének növelése a piac minőségi elvárásainak való garantált megfelelés révén, melyet a bevezetett nemzetközi sztenderdek biztosítanak. Ilyen sztenderdek születtek a minőségügy (ISO9001), a munkavédelem és egészségbiztonság (OHSAS), a környezetvédelem (ISO14001) területen is, ilyen típusúakat már hazánkban is több cég alkalmaz. Elérhető már különböző fenti dimenziókat átfogó, érintettek (fogyasztókat és munkavállalókat) is bevonó értékelési rendszer is (pl. az EFQM önértékelési rendszer).

A szociális audit-rendszerek szintén a vállalatok piaci megítélését befolyásolják, felméri, működésük, illetve annak eredménye mennyiben felel meg a társadalmi értékeknek, célkitűzéseknek, hol tart az adott szervezet a társadalmi felelősségvállalás terén a belső társadalmi kérdések vonatkozásában. A szociális audit lehetővé teszi annak mérését és kommunikálását, hogy milyen értékeket jelenít meg, illetve kíván a jövőben képviselni az adott szervezet, mint társadalommal sokrétű kapcsolatban álló egység.

A szociális auditokat a tudatos fogyasztói, különösképpen a környezetvédelmi mozgalmak erősödése hívta életre, például az ún. öko-auditok révén kommunikálják a cégek társadalmi felelősségvállalásukat a környezetvédelem területén.

A társadalmi felelősségvállalás koncepció jelenleg már nem csak egy elmélet, amely néhány vállalat ügye, hanem rohamosan terjedő elvárássá változott az elmúlt években és ez a folyamat jelenleg is zajlik.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility) az Európai Unió által 2001-ben kiadott Zöld Könyv szerint „az a koncepció, mely szerint a vállalatok önkéntesen integrálják a társadalmi és a környezeti kérdéseket üzleti működésükbe, valamint az érintettekkel való interakcióikba”. A társadalmi felelősségvállalásnak leggyakrabban említett dimenziói (a fenntartható fejlődés elmélet szerint is): környezetvédelmi, belső és külső társadalmi, tágabb gazdasági kérdések. Mind a nemzetközi, mind hazai kutatások,

valamint a legjobb gyakorlatok is azt mutatják, hogy a legtöbb felelősség útján haladó vállalat elsődleges érintetti csoportjának tekinti a munkavállalókat.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának üzleti haszna a következők formájában ragadható meg:

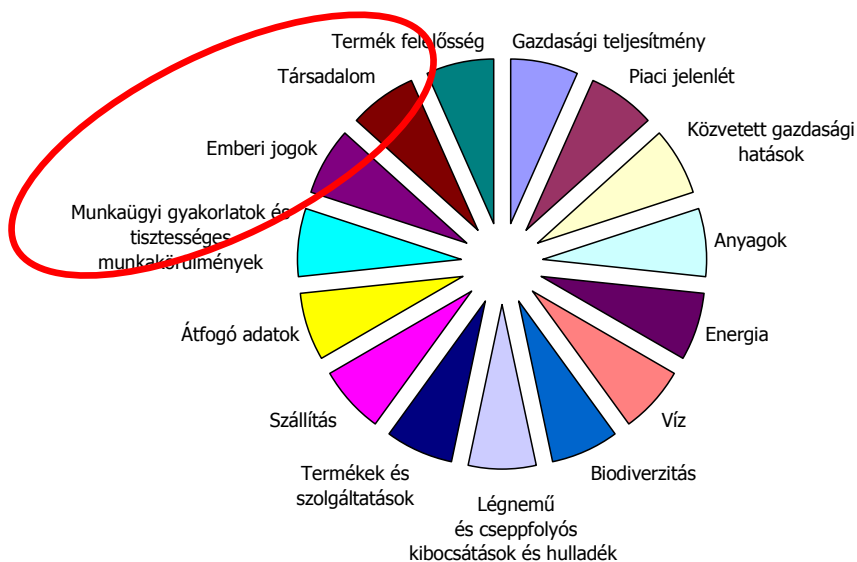
- ⇒ **A döntéshozatal hatékonyabbá és tudatosabbá válik:** A társadalmi és környezeti szempontok döntéshozatali folyamatokban történő megjelenése jobb vezetői döntéseket tesz lehetővé. A kulcs az értéklánc rendszerszintű szemléletében és a társadalmi-környezeti szempontok vállalatirányítási és vezetési rendszerekbe, valamint az üzleti folyamatokba való beépítésében rejlik.
- ⇒ **JAVUL A MUNKATÁRSÁK MEGTARTÁSÁNAK KÉPESSÉGE, ERŐSÖDIK A LOJALITÁS:** A legértékesebb munkaerő odavonulásának és megtartásának képessége alapvető versenyképességi kérdés. Folyamatosan nő azon munkavállalók aránya, akik keresik az értékrendjüknek, etikai elvárásaiknak megfelelő munkaadókat. A társadalmi és környezeti ügyekben aktív szervezetek előnyt élveznek az értéktudatos munkaerő odavonulásában és megtartásában. A lojalitás növekedése termelékenységi és kreativitásban megmutatkozó előnyökben jelenik meg, és javítja a szervezet reputációját a közösségben.
- ⇒ **Költségmegtakarítási lehetőségek tárulnak fel:** A hatékonyabb döntéshozatal költségmegtakarítási lehetőségek azonosításához vezet. A megtakarítások az alábbi területeken jelentkezhetnek: anyagfelhasználás optimalizálása; egészségügyi és munkabiztonsági költségek; termék-, szolgáltatás- és folyamatfejlesztés; célzottabb marketingkommunikáció.
- ⇒ **Növekszik a vállalati reputáció és a márkaérték:** Az aktív CSR-tevékenység és az erről való kommunikáció piaci megkülönböztetést tesz lehetővé a fogyasztók, a szabályozó szervezetek, a média és a helyi közösségek bizalmának növekedésén keresztül.
- ⇒ **Pontosabb kép alakítható ki a piaci/szabályozási környezetről és a legfontosabb trendekről:** Az érintettek szempontjainak vállalati folyamatokba történő beépítése lehetővé teszi a változó érintetti elvárások nyomán folyamatosan módosuló piaci és környezeti jellemzők és trendek jobb azonosítását és előrejelzését.
- ⇒ **Javulnak a szervezet innovációs és kreatív képességei:** A társadalmi és környezeti szempontok megjelenítése javítja a termék-, a szolgáltatás- és a folyamat-innovációk esélyét, hozzájárul a költségcsökkentési lehetőségek azonosításához és azonosíthatóvá teszi a kockázatokat.
- ⇒ **Növekszik a befektetők, a hitelminősítők és a hitelezők bizalma:** A pénzügyi és biztosítási szektorban folyamatosan nő azon szereplők aránya, amelyek a vállalatok értékelése során figyelembe vesznek nem-pénzügyi szempontokat is. A megfelelően kivitelezett CSR-programok javítják a tőkéhez és a hitelekhez való hozzáférés esélyét.

A fenti üzleti hasznok reményében, illetve további ösztönzők miatt a vállalatok egyre szélesebb köre igyekszik felelős üzletvitelt folytatni. Ilyen ösztönzők lehetnek még például:

- ⇒ **Egyes érintettek nyomásgyakorlása:** fogyasztók, tulajdonos, állam, anyagvállalat, versenytársak, beszállítók vagy vevők, civil szervezetek vagy akár a média is gyakorolhat olyan nyomást egyes vállalatokra, iparágakra, melyek következtében magasabb prioritás szerint, rövidebb időtávban és alaposabban foglalkoznak egyes kérdésekkel, ügyekkel. Amennyiben a munkavállalók és velük kapcsolatos ügyekben szakértő civil szervezetek lehetőséget kapnak – például egy szociális audit keretében – feltárni fejlődési szükségleteket, hiányterületeket egy vállalatnál, az nyomást, ösztönzést jelenthet adott vállalatnak, hogy azon a területen fejlődjön.

⇒ **Állami szabályozás:** az állam olyan típusú szabályozást, ajánlást fogalmazhat meg, amely ezen területekre vonatkozik. Svédországban például az állam az összes állami vállalat számára kötelezővé tette, hogy beszámoljanak környezeti, társadalmi teljesítményükről is. A belső társadalmi kérdések vonatkozásában fontos szabályozások hatnak többek között a szabadságot eljárássok, a részmunkaidős és rugalmas munkaidős lehetőségek igénybevételeinek lehetőségeire.

A társadalmi felelősségvállalás terjedéséhez olyan humán kezdeményezések is hozzájárultak és szerves részét képezik, mint az ILO ajánlások, a Global Compact irányelvek, az ENSZ Fejlesztési Program kezdeményezései stb. A fenntartható, felelős teljesítményről szóló beszámolók összehasonlíthatóvá és átláthatóvá tétele érdekében született a Globális Jelentéstételi Keretrendszer (Global Reporting Initiative), amely minden vállalat számára megfogalmaz olyan indikátorokat, amelyek révén mérni tudják teljesítményüket. A humán, emberjogi és szociális területen a nemzetközi – érintettek véleményét figyelembevevő – szervezet több olyan indikátort megfogalmazott, amelyek mentén ösztönzik minden vállalat általános és egységes beszámolását, amelyet egyre több országban mind az állam, mind egyéb érintettek erősítenek, támogatnak.



A társadalmi felelősségvállalást magukénak valló vállalatok különböző eszközöket dolgoznak ki, vesznek igénybe annak érdekében, hogy felmérjék, azonosítsák környezeti és szociális, társadalmi hatásaikat, majd különböző intézkedéseket fogalmaznak meg azok javítása érdekében. A fenti ábra a fenntarthatósági teljesítmény mérésére szolgáló indikátortípusokat mutatja be a Global Reporting Initiative útmutatója alapján, látható, hogy a munkatársakhoz kapcsolódó mutatók, mérőszámok jeletős számúak.

A szociális auditok jelentősége a fenti trendhez, koncepcióhoz két irányból is kapcsolódik. **Ösztönzi a felelősségvállalás terjedését, gyakorlati megvalósulását:**

⇒ Segít annak, aki már elköteleződött a felelősségvállalás mellett, de konkrét eszközöket keres a gyakorlati megvalósításhoz. Hiszen egy könnyen alkalmazható, gyakorlatias, testreszabott, és konkrét eredményeket, intézkedési javaslatokat eredményező

folyamat. Olyan területet és érintetti csoportot vizsgálnak ezek az auditok, amely a vállalatok számára – főként a fentiekben vázolt koncepció keretében – különösen fontos, releváns, ily módon közvetlen hasznot jelentő eredményekkel jár.

- ⇒ Ösztönzi azt, aki még nem köteleződött ugyan el, de az audit lebonyolítása során feltárt eredmények és a szakértők által megfogalmazott javaslatok, és a potenciális előnyök megfogalmazása, megadhatják azt az ösztönzést, lökést a vállalatoknak, hogy elinduljanak a felelősség útján.
- ⇒ A társadalmi felelősségvállalás koncepció és gyakorlatok rohamos terjedése szükségessé teszi ilyen jellegű eszközök rendelkezésre állását, és az állami szerepvállalást is ösztönzi.

Miközben a környezetvédelem húzóága a felelősségvállalásnak, a közvetlen környezetünkben is, de globálisan is látható környezeti problémák, éghajlatváltozás, szmog, katasztrófák révén a vállalatok, vezetőik és munkavállalóik sem kérdőjelezik meg a probléma jelentőségét és az intézkedések sürgősségét. Ám a környezetvédelem nem az egyetlen korunkat és minket fenyegető kihívás.

Korunknak a környezetszennyezéshez hasonló léptékű társadalmi kihívását a nemek közti korábbi egyensúlyok felbomlása, az új típusú egyensúlyok kialakulatlansága, a családok, mint a jelenlegi munkaerőt újratermelő, a jövő munkavállalóját fejlesztő egységek átalakulása, válsága, ennek következtében **a humán ökológia fenyegetettsége** jelenti .

A munka világa döntően a férfiak egyoldalú jelenlétére szerveződött 50-60 évvel ezelőtt, és a világ legnagyobb részében a férfiak otthoni szerepvállalásának korlátozottságán, a munkahely számára való teljes mértékű rendelkezésre állás feltételezésén alapul ma is. E demográfiai következményekkel járó társadalmi változások okozta, a munka és a magánszféra fő területét jelentő családi élet közti konfliktust egyre több munkavállaló szeretné enyhíteni, a rugalmasabb életvitel lehetőségéért akár bizonyos előnyöket is feláldozva.

A vállalatok döntő hányada ugyanakkor egyelőre nem vesz tudomást arról, hogy milyen károkat okoz munkavállalóinak, azok családjának, a társadalmi környezetnek, hogy

- ⇒ a magánéletet semmibevevő munkahelyi elvárások a munkavállaló számára magánéleti krízist,
- ⇒ ösztársadalmi szinten a család, mint társadalmi újratermelési egység válságát,
- ⇒ a jelen munkavállalói számára munkaerejük megújításának nehézségét, egészségük, létbiztonságuk romlását
- ⇒ a jövő generációinak veszélyeztetettségét eredményezik.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalását a humán ökológia megóvásában az egyre tudatosabbá váló munkavállalók mellett **a piac is kikényszerítheti**. Ám ahhoz, hogy a fogyasztók részéről is értékelt, elvárt társadalmi értéként jelenik meg a munkahelyi és magánéleti kötelezettségek jobb összeegyeztethetősége, igen fontos a társadalmi szemlélet átalakulásának koherens állami ösztönzése.

Egy államilag bevezetett, megfelelően kommunikált audit-rendszer, mely a munkáltatók számára segítséget jelentene önmaguk pozicionálására, fejlesztésére a magánélet-, illetve korszerű értelemben vett család-tudatos működés kialakításában, ezen a területen is erősítené társadalmi felelősségvállalásukat.

5.2. Családbarát audit, avagy a magyar állam által delegált szakértők által tanulmányozott audit-modell a munka-magánélet egyensúlya témakörben

(Svastics Carmen – Nemeskéri Zsolt)

A családbarát munkahely díj kialakítását követően, a 2001. év során az akkori Szociális és Családügyi Minisztérium szakértői munkacsoport bevonásával megkezdte a német HERTIE Alapítvány „Munka & Család Audit” programjának hazai adaptációját, melyet mint a díj megújításához kapcsolódó alternatívát kívánunk bemutatni.

E fejezetben a német minta alapján ismertetésre kerül az audit modellje: fogalma, haszna, folyamata és értékelési kritériumrendszere.

5.2.1. Milyen lehetőségeket rejt az audit?

Ha egy vállalatot megkérdezzük arról, milyen szempontok vezették őket arra, hogy családbarát intézkedéseket vezessenek be, akkor leggyakrabban a következő válaszok hangzanak el:

- ⇒ a foglalkoztatottak nagyobb motiváltsága,
- ⇒ munkájukkal való elégedettség, a stressz csökkenése, valamint
- ⇒ alacsonyabb fluktuáció és
- ⇒ megbetegedési arány. Emellett
- ⇒ a vállalatok könnyebben találnak új munkatársakat és
- ⇒ nagyobb a termelékenységük.

A családbarát intézkedések mellett történő elköteleződés javítja a szervezet belső image-át, munkahelyként vonzóbbá válik, de külső PR-értéket is hordoz, ily módon is erősítve versenyképességét. A versenyképesség fenntartása olyan humán erőforrás politikát követel, amely közvetíteni tud a piac és a társadalom keretfeltételei, az üzem követelményei valamint a foglalkoztatottak igényei és értékkelképzelései között. A cél az, hogy családbarát humánpolitikával növelni lehessen a termelékenységet, és a megtartani ill. kiépíteni versenyképességet növelni képes humánerőforrást.

5.2.2. Mi a családbarát audit?

A németországi HERTIE Alapítvány megbízásából és kezdeményezésére a Fauth-Herkner & Partner tanácsadók segítségével fejlesztette ki a programot, amelyet 1996 óta Németországban és Ausztriában alkalmaznak is. A Munka & család audit[©] gazdag katalógus segítségével rendszerezi és súlyozza valamely vállalat családbarát intézkedéseit és kínálatát. A család fogalom kiterjed a magán- és családi élet teljes szférájára.

A családbarát intézkedéseknek nem csak a kereteit vizsgálja meg, hanem azt is, hogy kik a célcsoport tagjai, tehát kinek kínálják fel az adott intézkedést. Majd megvizsgálja a tényleges hasznot és a gyakorlati megvalósulást, vagyis kik (nők, férfiak, vezetők) és hány foglalkoztatott veszi igénybe az intézkedést.

Az audit célja a vállalati „status quo” és a vállalati kultúra felmérése. Egyúttal olyan humánpolitika ösztönzése bizonyos célok megfogalmazása által, amely előmozdítja a család és a munka összehangolását. Olyan menedzsment rendszert kínál, amely optimális módon tudja megvalósítani a családbarát humánpolitikát. A Munka & család audit[©] multifunkcionális eszközként minden ágazatban és minden üzemméret mellett alkalmazható, a versenyszférában és a közalkalmazotti szférában egyaránt. Egyetlen vállalat esetében nem valósítható meg, és nem is szükséges, hogy a katalógus minden intézkedését bevezesse. Fontos, hogy az audit segítségével egy folyamat induljon el a vállalatnál: meghatározzák a célokat, valamint a legelső intézkedéseket a családbarát humánpolitika érdekében.

Figyelembe kell venni, hogy már bizonyos átszervezések is támogathatják a családbarát személyzetszervezést. Ezek nem igényelnek nagy anyagi ráfordítást vagy hosszú folyamatokat, és hosszútávon hasznosak lehetnek a vállalatnak is és a munkatársaknak is.

5.2.3. Az audit haszna a vállalat számára

Az audit a legtöbb minőségmenedzsment-rendszer kialakításának előzetes lépése, emellett

- ✓ a humánpolitikai controlling-eszköze,
- ✓ katalizátorként hat változási folyamatok kezdeményezésére.

Az audit főként kvalitatív értékelési kritériumok alapján rögzíti a családbarát intézkedéseket és a vállalati kultúrát, és szemléletes módon ábrázolja azokat. Impulzusokat ad a párbeszédhez, és megteremti az innovatív humánpolitikai stratégia alapjait. Arra ösztönöz, hogy a humánpolitikai intézkedéseket átfogó kontextusban lássák, és célirányosan alkalmazzák.

A jelen helyzet felmérése alapján elemezni lehet a gyöngye pontokat, fel lehet mutatni a cselekvés szükségességét és a megoldás lehetőségeit, és ezzel elindítani a változás és fejlődés stratégiáját. Ezen túlmenően definiálja a családbarát humánpolitika céljait. Hogy a célok és intézkedések megvalósultak-e a vállalatnál, azt egy három évvel később végrehajtandó felülvizsgálat (re-auditálás) fogja igazolni.

Az audit emellett segítséget és tanácsot ad, amelyek hozzájárulnak a munkatársak motiváltságának és teljesítményének növeléséhez, amely a vállalat nagyobb termelékenységét és versenyképességét segíti elő. A lehetséges innovatív kínálatok és intézkedések optimális hasznosítása csak akkor lehetséges, ha ezek módszeresen összekapcsolódnak a vállalatvezetés és a vállalat vezéreszméinek céljaival.

A cél az, hogy a megfelelő adatok segítségével az auditot **diagnosztikai eszköznek** tekintsük, és a szükségletek felmérésére használjuk a személyzet- és szervezetfejlesztésben. Célirányosan sor kerül a vállalatra, a munkatársak családi életére, valamint az üzemgazdaságra vonatkozó kvantitatív adatok és információk rögzítésére és elemzésére. A vállalat így utalást kap arra vonatkozóan, milyen adatok és összefüggések ismerete szükséges a családbarát intézkedések költség-haszon elemzéséhez.

Az audit, mint eszköz, felhasználható a vállalat egészénél, de részterületeken is. Lehetővé teszi a belső összehasonlítást, más vállalatokkal való párbeszédet, vagy akár a kvalitatív „benchmarking”-ot is. Így az audit dokumentálja a vállalat családbarát jellegét befelé is és kifelé is.

5.2.4. Hogyan zajlik az auditálás folyamata?

- ✓ A vállalat érdeklődését követően a vállalat részéről illetékes személy információs anyagot és kérdőíveket kap.
- ✓ Tájékoztató beszélgetésben sor kerül a reprezentatív vállalati audit-projektcsoport összeállítására.
- ✓ Egynapos műhelymunka keretében a projektcsoport tájékoztatást kap az Audit kezeléséről és hasznáról. Az auditor és az eszköztár segítségével rögzítik a családbarát intézkedések jelen helyzetét valamint megvalósítását a vállalatnál.
- ✓ Végül az eredményeket az auditor kiértékeli és javaslatokkal kiegészíti.
- ✓ A második egynapos műhelymunka keretében az auditor bemutatja a projektcsoportnak az auditálás eredményét. Felmutatja a cselekvés lehetséges területeit, megoldási javaslatokat vázol, és célokat, további intézkedéseket határoz meg.

- ✓ Ezt követően javaslatot tesz az első oklevélre, amely három évig érvényes. Három év után lehetőség van az auditálás megismétlésére. (a kiindulási és elért helyzet összehasonlítása).

Az audit cselekvési területeinek összefoglaló áttekintését a következő táblázat tartalmazza.

	CSELEKVÉSI TERÜLET	RÖVID LEÍRÁS	HASZON
1.	Munkaidő	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rugalmasabb munkaidő kialakítás, a munkaidő mennyiségére, időpontjára és kiegyenlítődései idejére vonatkozóan ✓ A munka alóli mentesítés szabályozása 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A humán erőforrás rugalmasabb felhasználása
2.	Munkafolyamat és -tartalom	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A munkafeladatok rugalmas kialakításának és elosztásának építőkövei, módszerei (pl. munkatársak bevonása, team-munka) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A személyzet multifunkcionális alkalmazhatósága
3.	A munkavégzés helye	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A munkavégzés helyének rugalmas kialakítása (pl. otthon, az irodában, vagy utazás alatt) és kapcsolódása az üzemhez 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Idő és költségkímélés
4.	Információs és kommunikációs politika	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vállalati belső információs és tájékoztató munka a vállalat családokat támogató intézkedéseiről 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A humánpolitikai intézkedések hatékonyságának támogatása
5.	Vezetői kompetencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A vezetők családbarát magatartása ✓ Családokra irányuló megállapodások aktív támogatása ✓ A kommunikációs és konfliktuskezelő magatartás támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A vezetők kompetenciáinak fejlesztése
6.	Személyzet-fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Családos munkatársak továbbképzésének, előrelépésének támogatása ✓ A „patchwork-életrajzok” pozitív értékelése 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A képzettség megőrzése és kialakítása valamint a családban megszerzett kompetenciák hasznosítása
7.	A bér összetevői, és pénzürtékű teljesítmények	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Családos munkatársak anyagi és szociális támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Szükségletek szerinti, szociálisan megfelelő bérezési politika
8.	Családoknak nyújtott támogatások	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ellátó rendszerek gyermekeknek vagy ápolásra szoruló családtagoknak 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Az újbóli visszailleszkedés költségeinek, a kiképzés és továbbképzési beruházás amortizációjának csökkenése
9.	Üzemi specifikumok	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovatív családorientált intézkedések, amelyek más cselekvési területhez nem tartoznak 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vezető szerep a jövőbe mutató családbarát intézkedések területén
Az üzemben saját hatáskörben feldolgozható terület:			
10.	Vállalat- és humánpolitikai adatmodell	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rögzítés; az üzemgazdasági adatok és információk összekapcsolása és elemzése a családorientált intézkedésekkel, a közép- és hosszútávú költség-haszon vizsgálat szembeállításához 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Haszon a stratégiai vállalati és személyzeti fejlesztés számára

5.3. A Családbarát Audit értékelése a díj megújításának szempontjából

(Keveházi Katalin)

A fenti családbarát audit-rendszer kétségtelen értéke a humánpolitikai megközelítés átgondoltsága, az audit-rendszer szempontjainak struktúráltsága. Értékének gondoljuk továbbá menetét, mely világos, viszonylag kevésbé időgényes (2 nap), az ésszerű időszávon belüli re-auditálás gondolatát, továbbá az audit közreműködőinek meghatározását, vagyis

- ✓ a munkavállalói részvétel biztosítását, mely az audit hitelességének lényeges eleme
- ✓ a vezetői közreműködést, mely a szervezet részéről való, a változások megvalósításához nélkülözhetetlen elköteleződés bizonyítéka, valamint
- ✓ a külső szakértő bevonását, mely egyfelől a rálátást és objektivitást, másfelől a szakértelmet garantálja.

Szempontjainknak való teljeskörű megfelelés tekintetében ugyanakkor kiegészítésre szorul. Bár **nem-semleges megfogalmazásban megjelennek a nők lehetőségeit bővítő intézkedések** (patchwork életrajzok értékelésének, a családosok támogatásának különféle formái), az audit módszertana.

a.) (részben a hazaitól feltételezhetően eltérő, általunk nem ismert jogi környezet miatt) nem tartalmazza **a nemek közti egyenlőség elősegítéséhez nélkülözhetetlen szempontokat, intézkedéseket, nemre érzékeny megközelítéseket,**

- ⇒ a nemek szerint bontott adatokat az egyes intézkedések igénybeviteléről,
- ⇒ az egyenlő bánásmód érdekében, illetve
- ⇒ a szexuális zaklatás esetében alkalmazandó eljárásokat,
- ⇒ az előmeneteli lehetőségek biztosítására vonatkozó politikákat,
- ⇒ az egyenlő munkáért egyenlő bér politikájára, ill. annak érvényesülésére vonatkozó helyzetfelmérést, helyzetértékelést,
- ⇒ az otthoni szerepek nemek közti egyenlőbb megosztásának elősegítését,
- ⇒ a nemek közti egyenlőséggel kapcsolatos szakértelem fejlesztését,
- ⇒ a nemek közti egyenlőséget előmozdító, a vállalat minden szintjén megjelenő intézkedések felsorolását és megvalósításának leírását

b.) nem értékeli a vállalat külső kommunikációjának nemek egyenlősége szerinti értékelését.

A családbarát munkahely díj rendszerének átgondolásánál tehát lehetőségként merül fel a fenti audit, mint díj/nyeremény felkínálása egy a szervezet által hosszabb távon használható Családbarát Munkahely brand kialakításához, amennyiben módszere a fenti szempontok vizsgálatával, mérésével kiegészíthető.

5.4. A gender-audit fogalma, célja, illetve alkalmazhatósága a « családbarátság » értékelésénél

(Keveházi Katalin)

A gender-audit a szociális auditok körébe tartozik, a gender mainstreaming terén tett vállalások teljesítését méri, és összehasonlíthatóságát biztosítja. Azt vizsgálja, az adott szervezet jelen állapotában mennyiben felel meg a nemek közti egyenlőség elősegítése szempontjának, illetve az állapotfelmérés alapján tett javaslatai alapján meghatározhatók mindazok az intézkedések, melyek előrelépést jelenthetnek mind a szervezeten belüli nemek közti egyensúlytalanságok felszámolása, mind a szervezet által elért társadalmi környezet átalakulására.

5.4.1. Gender audit bevezethetősége a közszférában

A gender audit a **gender mainstreaming folyamat indikátorait** vizsgálva az alábbi kulcsterületeket látatva, mutatja a nők és férfiak

- ⇒ részvételét a tevékenységekben
- ⇒ hozzáférését az eredményekhez
- ⇒ befolyását a költségvetési tételek allokálására
- ⇒ gyakorlati előnyeit, illetve
- ⇒ a nemek közti kapcsolatok változását a döntéshozatalban és az otthoni munkamegosztásban

Alapvetően a két dimenzióban vizsgálódik :

- ⇒ a szervezeten belül, annak
 - ✓ gender stratégiáját, politikáit
 - ✓ toborzási és humán erőforrás politikáját
 - ✓ szervezeti kultúráját
 - ✓ érdekképvisleti eljárásait
 - ✓ pénzügyeit
 - ✓ marketingjét és kommunikációját, illetve
- ⇒ a szervezet programjait, tevékenységét
 - ✓ program-tervezését
 - ✓ programjaianak megvalósítását
 - ✓ szakértelmét
 - ✓ monitoring és értékelési eljárásait és
 - ✓ partnerszervezeteit

Amennyiben állami célkitűzés, hogy a nemek közti egyenlőség elősegítése valamennyi szinten áthassa a politikákat és intézkedéseket, úgy a gender-auditok kiváló lehetőséget teremtenek az általános helyzetfelmérés alapján történő akciótervek kidolgozására az állami intézményrendszer, az általuk kialakított politikák és intézkedések, illetve működésük valamennyi szintjén. Ezért javasoljuk a közszférában történő mielőbbi bevezetését.

Javasoljuk továbbá, hogy a családbarát díj közszférára vonatkozó elvárásai között szerepeljen a gender-audit belátható időn belüli (1 év) lefolytatása.

5.4.2. Gender audit vállalati körben

A gender-audit elterjedése a társadalmi felelősségvállalás terén élenjáró munkáltatók körében ugyanakkor nagyban hozzájárulhat a nemek közti új típusú partnerség kialakulásához, a munka és magánélet összeegyeztetését segítő munkáltatói gyakorlatok terjedéséhez, az egyének, családok mentális és fizikai egészségének megőrzéséhez, a demográfiai és foglalkoztatottsági helyzet javulásához, valamennyiünk jól-létéhez.

A módszer a fent ismertetett családbarát audit módszerrel szemben tartalmazza a nemek közti egyenlőséget elősegítő aspektusokat a vállalat piaci pozícióját meghatározó humánpolitika, és a PR- területén is, hiszen nemre érzékeny megközelítésben:

- a.) érzékelhetőbbek a szervezeti kultúra olyan elemei, mint a
- túlmunka,
 - az estébe, éjszakába nyúló munkahelyi elfoglaltságok,
 - a szervezeten belüli információáramlás és döntéshozatal hierarchikus vagy demokratikus jellege,

- a tapasztalatomegosztást, alkalmazkodást elősegítő proaktív struktúrák léte és működése
- b.) láthatóbbá válnak
- a nemek közti szervezeten belüli horizontális és vertikális egyensúlytalanságok,
 - milyen, a nemek közti otthoni szerepvállalásban való egyensúlytalanságok állnak a munkahelyi nemek közti egyensúlytalanságok hátterében
 - felmérhető, mely politikák, intézkedések hogyan hatnak a nőkre és férfiakra .
 - kalkulálható, milyen költségekkel járnak ezek
 - az eltérőnek vélt teljesítmények milyen kiaknázatlan tartalékokat jelentenek,
- c.) A munkavállalók bevonásával megvalósuló audit ugyanakkor erősíti.
- a nemek közti egyenlőség gondolatával való azonosulást, a jövőbeni intézkedések támogatottságát és
 - a nemek szervezeten belüli partnerségét, ily módon a különbözőségeket, egymás értékeinek elfogadását,
 - mely a szervezeten belüli kapacitásokkal való hatékonyabb gazdálkodást eredményez,
 - javítja a szervezet imázsát.
 - ennek külső kommunikálása révén multiplikátor hatással bír

5.4.3. A gender-audit módszertana

A gender-audit módszertana szerint alapulhat az adott szervezet:

- ⇒ részvételi elven alapuló önértékelésén
- ⇒ kérdőíves megkérdezésen
- ⇒ a munkavállalóival folytatott interjúkon
- ⇒ dokumentumainak vizsgálatán
- ⇒ a partneri körével végzett hatásvizsgálaton.

A gender audit külső szakértő bevonásával, a munkavállalók közreműködésével alkalmazott módszerét véljük a leghatékonyabbnak, mivel lehetőséget teremt arra, hogy felmérje:

- ⇒ milyen minőségűek a szervezet ismeretei a gender mainstreamingről
- ⇒ milyen mértékben azonosulnak a szervezet bármely szintjén dolgozó egyének annak célkitűzéseivel
- ⇒ melyek azok a mechanizmusok, gyakorlatok és attitűdök, amelyek pozitív hozadékkal járnak, illetve milyen akadályozó tényezők merülnek fel
- ⇒ mindennek következtében mennyire gender-tudatos a szervezet tevékenysége, belső működése, kommunikációja, termékei és szolgáltatásai
- ⇒ milyen akciótervek születtek és kivitelezhetők a gender mainstreaming szervezeten belüli és szervezet általi elősegítése érdekében,
- ⇒ és végül, de nem utolsósorban mennyiben gender-érzékenyek azok a szakpolitikák, programok és intézkedések, amelyeket a közsféra kialakít.

Az audit módszertana 3 lépcsőre épül :

- ✓ Előkészítés, melynek során sor kerül a résztvevők kiválasztására és bevonására, az ütemterv felállítására a vezetők közreműködésével
- ✓ Végrehajtási szakasz, mely minden esetben nők és férfiak szempontjait vizsgálva foglalja magában
 - a szervezet dokumentumainak áttekintését
 - egyéni interjúk
 - és workshopok lebonyolítását foglalja magában. Ezeken a szervezet különböző szintjeinek aktív közreműködésével, együttes munkájával

térképezik fel az ismereteket, attitűdöket, a politikák gyakorlati megvalósulását, az erősségeket és gyengeségeket, illetve megtörténik a továbblépéshez szükséges célok megfogalmazása

- ✓ A jelentés elkészítése és kommunikálása

A gender-audit az alábbi területekre fókuszálhat:

1. Milyen ismeretekkel rendelkezik a szervezet arról hogy

- ⇒ milyen külső körülmények és hatások, azaz milyen hazai és külföldi nemek közti egyenlőséget elősegítő kezdeményezések, iránymutatások, jogszabályi kötelezettségek adják meg a keretét az adott szervezet gender mainstreaming területén kifejtett tevékenységének,
- ⇒ milyen támogató intézményrendszer, illetve partneri kör tudja segíteni erőfeszítéseit, illetve
- ⇒ milyen akadályok merülnek fel a nemek közti egyenlőség elősegítése terén jogszabályi illetve szemléleti szinten ?

2. Milyen mértékben integrálta a szervezet a gender mainstreaminget stratégiáiba és intézkedéseibe ?

- ⇒ Vannak-e ezen a területen lefektetett célkitűzései
- ⇒ Rendelt-e ehhez erőforrásokat

3. Történik-e gender szempontú információgyűjtés, és ha igen, hogyan osztják meg ezen információkat ?

4. Milyen a gender mainstreaming szakértelem színvonala a szervezet különböző szintjein ?

5. Vesz-e igénybe ilyen jellegű szakértelmet ?

6. Vannak-e ismeretei arról, s ha igen, hogyan jutott ismeretekhez a társadalmi közeg szemléletét illetően, illetve hogyan kommunikálja saját ismereteit, állapotát, szemléletét a nemek közti egyenlőséget illetően?

7. Hogyan jelenik meg a gender mainstreaming a döntéshozatalban

- ⇒ Ki a felelős a nemek közti egyenlőség elősegítéséért, illetve kik vonódnak be a döntéshozatásba
- ⇒ Milyen arányban vesznek részt a nemek a döntéshozatalban ?
- ⇒ Vannak-e erre elkülönített források ?

8. Humán erőforrás-politika területén

- ⇒ Vannak-e kezdeményezések a nemek közti egyensúlyok kialakítására, fenntartására ?
- ⇒ milyen mechanizmusok, intézkedések segítik a nők előmenetelét, illetve mennyi időt töltenek nők és férfiak az egyes karrier-szinteken ?
- ⇒ A toborzási politika mennyire nemre érzékeny, mennyiben érvényesül a foglalkozási szegregáció megelőzésének szándéka, milyen az egyes betöltendő munkaköröknél az ideális munkatárs profilja ?
- ⇒ Milyen családbarát, illetve munka és magánélet összeegyeztetését elősegítő politikák és intézkedések születtek, illetve milyen ezek nem szerinti igénybevétele ?
- ⇒ Hogyan oszlik meg a bértömeg a nemek között az egyes vertikális és horizontális szinteken ?

9. Szervezeti kultúra

- ⇒ Milyen mértékben elkötelezett a szervezet a nemi szerepeket illető kulturális normák megváltoztatásában, a nők és férfiak szerepváltozásainak támogatásában ?
- ⇒ Hogyan viszonyul a szervezet a nők és férfiak magánéleti és közösségi kötelezettségeihez ?
- ⇒ Hogyan jeleníti meg a szervezet külső és belső kommunikációja, dokumentációja, megjelenítése, nyelvhasználata, belső zsargonja a nőket és férfiakat ?
- ⇒ Milyen eljárásokat követnek szexuális zaklatás esetén ?
- ⇒ Milyen rekreációs tevékenységeket támogat a szervezet, milyen szabadidős programokat szervez, és ezeket milyen mértékben veszik igénybe a nők és a férfiak ?

10. Hogyan értékelik a munkatársak a szervezet nemek közti egyenlőség terén tett erőfeszítéseit, mennyire tartják fontosnak ?

5.4.4. A gender-auditnak a Családbarát Munkahely díj pályázat megújításánál alkalmazandó elemei

- ⇒ Nemre bontott adatszolgáltatás, illetve nem szerinti vizsgálat a szervezeti szinteken és foglalkozásokban
- ⇒ Nemre bontott adatszolgáltatás a bértömeget, illetve a juttatásokat tekintve
- ⇒ Nemre bontott adatszolgáltatás a munka és magánélet összeegyeztetését elősegítő vállalati eszközök esetében
- ⇒ Esszékérdés a nemek közti egyenlőség, családbaráttság és a munkáltatói érdek összefüggéseiről a szemléletformálás érdekében
- ⇒ Azoknak a tapasztalatoknak, szemléleti és törvényi akadályoknak a felsorolítása, amelyek a vállalatot érdekeltté, illetve ellenérdekelté teszik esélyegyenlőbb foglalkoztatásra
- ⇒ A humánpolitika teljes spektrumában a nemek közti esélyegyenlőség szempontjainak érvényesíttetése (toborzás, karrier-menedzsment, teljesítményértékelés, képzés, stb.)
- ⇒ A nemi szerepek megjelenítése a szervezet külső és belső kommunikációjában
- ⇒ A gender mainstreaming beépítése a dolgozói elégedettségvizsgálatokba

Feltétlenül indokoltnak látjuk a munkavállalói és a döntéshozói részvétel érvényesítését a pályázásnál.

Tekintve, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása külső kommunikációjukban is megjelenítendő, értékes input lehetne a marketinges bevonása a pályázattal, illetve arra való utalás, hogyan kívánja felhasználni a díjat a vállalat imázsának építése során.

5.4.4.1. PÁLYÁZAT ÉRTÉKELÉS

Az audit módszertanánál használt 1-5-ös skála vagy ahhoz hasonló pontozás mérhetővé, illetve összehasonlíthatóvá teszi az egyes pályázatok értékét. Ily módon az értékelő lapokon az alábbi gender-szemponatok szerint pontoznának a bírálók:

1. Tényadatok :

- ✓ nők és férfiak aránya a nőies/férfiasnak mondott szakmákban
- ✓ nők és férfiak aránya a középvezetői munkakörökben
- ✓ nők és férfiak aránya a felsővezetői munkakörökben
- ✓ nőket és férfiakat külön- támogató intézkedések megléte

- ✓ a nemek egyenlőségével összefüggő képzéseken, konferenciákon való részvétel, illetve ugyanez nemek szerinti bontásban
- ✓ nemek egyenlősége témájában érintett szervezetekkel való szakmai illetve támogatói együttműködés
- ✓ rendszeres értekezletek időbeosztása
- ✓ tréningek, továbbképzések ideje
- ✓ férfi és női vezetők által elfoglalt iroda mérete
- ✓ a vállalati családtámogató intézkedések, juttatások nők és férfiak általi igénybevételére vonatkozó adatok megléte
- ✓ az apa fogalom megjelenése a családtámogató intézkedések felsorolásában
- ✓ büdzsé allokációja a nemek esélyegyenlőségét elősegítő politikák kidolgozásának
- ✓ a nemi szerepek megjelenítése a vállalat külső és belső kommunikációs és marketing-anyagain

2. Tervek :

Itt a nemek közti egyenlőséget elősegítő intézkedésekre vonatkozó tervek léte, illetve minősége kerül értékelésre.

A gender-érzékeny nézőpont beépítésére a munka és magánélet összeegyeztetését elősegítő/családbarát politikák, intézkedések és auditok kialakításában feltétlenül szükség van, mert a nem-semleges nézőpont a tradicionális szerepmegosztást és a nemekhez kötődő sztereotípiákat erősíti.

5.5. A Work-Life Balance (Munka-magánélet) auditokról (Keveházi Katalin)

A work-life auditok az alábbi területek vizsgálatára fókuszálnak :

- ✓ politikák és intézkedések
- ✓ vezetői elkötelezettség
- ✓ szervezeti kultúra és attitűdök
- ✓ az intézkedések hatásának mérése
- ✓ munkaszervezési gyakorlat
- ✓ kommunikáció
- ✓ stratégia

Más megközelítésben az auditok mérhetik a munka és magánélet összeegyeztetése terén tett intézkedések

- ✓ költségeit
- ✓ a WLB politikák és a vállalat humán erőforrás stratégiájának koherenciáját
- ✓ a munka-magánélet programok és gyakorlatok hatását a szervezet teljesítményére.

A független szakértők által végzett auditok objektív képet adnak a szervezet munka és magánélet összeegyeztetése terén mutatkozó teljesítményéről.

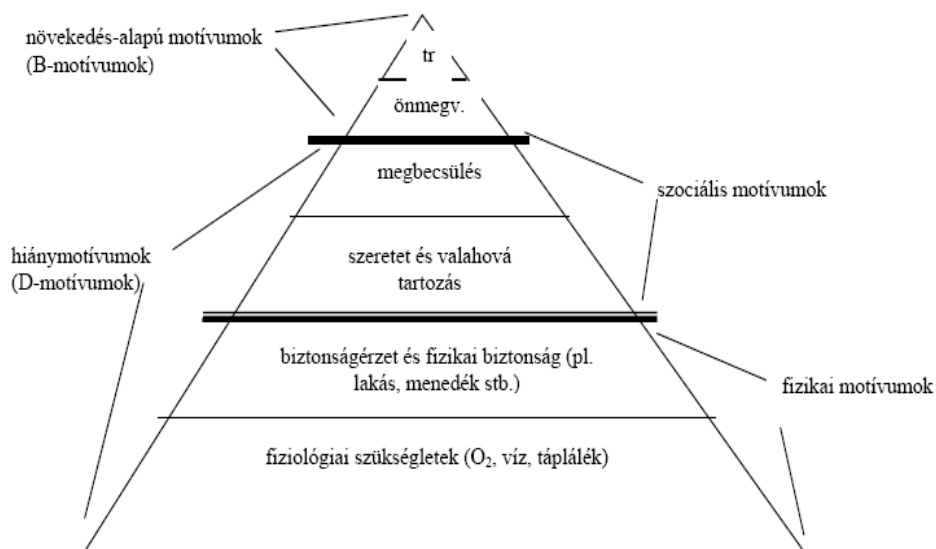
A teljesítmény mérése és annak kommunikációja nyilvánvalóan befolyásolja a szervezetek jövőbeni magatartását, vállalásait, vagyis amennyiben az erőfeszítéseik hozadéka nem mérhető, kimutatható, az aligha kényszerít ki változtatást a vállalatok többségénél.

Ennélfogva egy állami szintről vagy más, a társadalmi felelősségvállalás terén iránymutató szervezetek részéről kiinduló, széles körben, koherensen kommunikált kampány, és/vagy egy hiteles besorolási, audit-rendszer, sztandard vagy ajánlás, nagyban elősegíthetné a hazai humán ökológia, az egyének és családok életminőségének szinten tartását, fejlesztését.

A munka és magánélet összeegyeztetését elősegítő vállalati politikákat életrehívó munkaerőpiaci tendenciák (a rugalmas rendelkezésre állás piaci követelménye, a szakterületi verseny a legjobb munkavállalókért, a technológiai változások, stb.) ellenére az eltérő földrajzi helyzetű, különböző szektorokban működő, más-más méretű cégeket egy adott országban is különbözőképpen érintik, így a munkavállalókkal kapcsolatos elvárásaikban, szemléletükben és eljárásaikban is különböző szinteken állnak.

5.5.1. A munka és magánélet összeegyeztetését elősegítő vállalati politikák szintjei a társadalmi felelősségvállalás szempontjából:

A munka és magánélet összeegyeztetésének adott vállalatnál megfigyelhető szintjét, politikáit, szervezeti kultúráját és törekvéseit nagyban befolyásolja, hogy a vállalat hogyan határozza meg önmagát, küldetését, illetve milyen értéket képvisel számára a munkavállaló, mint sokrétű motivációkkal rendelkező egyén.



A Maslow-i szükséglet-piramis szintjei alapján a szervezetek szükséglet-piramisa is meghatározható, ennek alapján anyagi szinten, szociális szinten és közösségi szinten álló egyéneket és szervezeteket láthatunk. Nyilvánvalóan azok a szervezetek, amelyek számára az alsó két szint elérése nehézségekbe ütközik, ritkábban emelkednek a fenntartható fejlődést, a társadalmi felelősségvállalást magában foglaló szükségleteket kielégítő szintekre.

Az egyes szintek átugrása természetesen nem megy egyik pillanatról a másikra, nagyban befolyásolja a szervezeti kultúra és a vezetők látásmódja és rátermettsége.

⇒ Anyagi modell :

Az önmagát tisztán profittermelő egységnek tekintő munkahely számára az egyén fizikai szükségletekkel rendelkező megvásárolandó inputként jelenik meg, az iránta való elvárások a munka elvégzésében ki is merülnek. Az ilyen munkahelyeken a törvényi előírások betartása is nagy eredmény. Kizárólag dolgozói nyomásra vezet be munka és magánélet összeegyeztetését segítő intézkedéseket, ezeket felhasználhatja marketingeszközként munkatárs-toborzásban, vásárlói körének szélesítésében.

Ezek a szervezetek egy esetleges átvilágítás/felmérés során arról fognak tájékoztatást adni, mi az, amit **TESZNEK**.

Ezek azok a vállalatok, amelyek csak gazdasági ösztönzőkkel motiválhatók a munka és magánélet összeegyeztetését segítő intézkedések meghozatalára.

Egy esetleges szankciórendszer bevezetése a törvényi előírások jobb betartását eredményezné.

⇒ **Szociális (reaktív) modell :**

Az ilyen szervezet tisztában van azzal, hogy a munkavállaló számára fontos a feladat teljesítéséből következő sikerélmény. Tudatos a tekintetben, hogy felismert érdek számára a munkavállaló megtartása, a munkavállaló tudásába eszközölt befektetések megtérülése, a termelékenység szint fenntartása, növelése szempontjából, ezért kedvező munkakörülményeket, engedményeket biztosít számára egészsége megóvása, a munkájának és magánéletének összeegyeztetése érdekében.

Az ezen a szinten álló vállalatok esetében a **HOGYAN TESZIK** lehet a minősítés, összehasonlítás alapja, vagyis annak átgondolása szükségeltetik, mennyire szisztematikusan, milyen célcsoportok esetében, szervezeten belül mennyire átfogóan alakít politikákat, hoz intézkedéseket.

Ezek a vállalatok a gördülékeny, tudás-alapú működés fenntartása érdekében az egyéni engedményektől fokozatosan jutnak el a szervezetben jelentkező, a munka és magán élet összeegyeztetését érintő problémák feltárásáig és ilyen területen való fokozatos előrelépések megtételéig.

⇒ **Jólléti modell⁴**

Mivel a szervezet önmagát, mint a közösség szolgálatában álló, azért felelősséget vállaló egységként határozza meg, hosszú távú szemléletének része a munkavállalóival szembeni hosszú távú gondolkodásmód is. A szervezet elvárása a munkavállaló felé a szervezeti célokkal való azonosulás, abból indul ki, hogy munkavállalóinak szükséglete nem csupán a megélhetést biztosító fizetés, a megfelelő munkakörülmények, az előmeneteli és fejlődési lehetőségek, hanem a mások érdekében végzett munka öröme mellett magánéletének harmóniája is. Ily módon a vállalat hatókörébe vonja a munkavállaló magánéletét, családját is, a munka és magánélet összeegyeztetésének elősegítésében proaktív, tudatos politikákkal rendelkezik, azok megvalósulását megfelelő mechanizmusokkal biztosítja, illetve ellenőrzi, utánköveti és fejleszti.

Ezeknél a vállalatoknak a **HOGYAN** mellett a **MIÉRT TESZIK** képezi az összehasonlíthatóság alapját.

Tekintve, hogy a XXI. század munkaerőpiaci és demográfiai változásai folytán a munkavállalók egyre szélesebb körének elvárása a munka és magánélet összeegyeztethetőségének fenntartása, a hosszú távú piaci pozíciókat megőrizni kívánó munkáltatók számára elengedhetetlen lesz gyakorlatuk fejlesztése.

A társadalmi felelősségvállalás szélesítése érdekében igen hasznos segítség lehetne a vállalatok számára, amennyiben felmérhetnék, ők vajon hol tartanak, hogyan juthatnak előrébb a munka és magánélet összegyeztetésének elősegítése terén. Ezért javasoljuk, hogy egy koherens önértékelő űrlap, egy ún. munka-magánélet-teszt rövid időn belül feltétlenül kerüljön fel a Minisztérium honlapjára.

⁴ Nuria Chinchilla, Elizabeth Torres hivatkozott tanulmányában leírtak alapján

5.5.1. A WLB-auditok lényeges, a Családbarát Munkahely díj pályázat megújításánál és értékelésénél alkalmazható elemei

A pályázat kapcsán, természetesen, nem szakadhatunk el a hazai gazdasági környezettől, a társadalmi felelősségvállalás kérdésében való általános tájékozottság és elkötelezettség szintjétől. A pályázók jelentős része az anyagi, kisebbik része a szociális modellben működik. Célunk a szinteken való előrehaladás, a jólléti modell elterjedésének ösztönzése lehet. Ezért nélkülözhetetlen eleme kell legyen a kiírásnak, hogy a pályázati űrlapokban szerepeljenek a tervek, vállalások.

Javasoljuk, hogy a pályázati űrlapokon strukturált megközelítésben kelljen feltüntetni a munka és magánélet összeegyeztetését segítő,

- ⇒ vezetés, menedzsment elköteleződését jelző, illetve a dolgozók, munkavállalók számára a számon kérhetőséget biztosító stratégiákat, iránymutatásokat,
- ⇒ az igénybevételét automatizmussá emelő, az egyénfüggő alkalmazást kizáró, az újonnan belépők számára is nyilvánvaló rendszereket, intézményeket, illetve az
- ⇒ azok alkalmazását bizonyító, a tapasztalatátadást szolgáló jó gyakorlatok példatárát gazdagító akciókat.

A korszerű családbarát eszköztár elemeinek alkalmazásának kulcskérdése azok kommunikációja. Így a munka és magánélet auditok a pályázatnál is vizsgálandó területe a munkavállalók igényeinek feltárása, a szervezet HR területen megfogalmazott céljainak, feladatainak kialakításába való beépítésük módja, illetve a politikákról, intézkedésekről, gyakorlatokról való tájékoztatás mikéntje.

A jó gyakorlatok terjesztése céljából különösen fontosnak gondoljuk a munka-magánélet programok és gyakorlatok költségeinek és a szervezet teljesítményére való hatásának mérését. Ezért javasoljuk az e téren való tudatosság fokára, illetve az alkalmazott módszerekre irányuló kérdések beépítését a pályázat űrlapjába, mely a pályázó jelen állapotait és jövőbeni terveket is vizsgálva kell, hogy taglalja:

- ✓ Milyen indíttatásból kerültek/nek bevezetésre WLB-gyakorlatok (munkavállalói, piaci igény, toborzási nehézségek, stb.)?
- ✓ Milyen aktuális és jövőbeni mechanizmusok segítik a munkavállalókat az egyensúly megteremtésében (egyéni megállapodás, publikus politika, sürgősségi esetben követett eljárás)?
- ✓ Milyen konkrét intézkedések vannak, melyeket terveznek?
- ✓ Hogyan viszonyul a szervezet a munka és magánélet összeegyeztetéséhez, illetve hogyan látják a szervezet viszonyulásának alakítását (túlmunka, vezetői stílus, elvárások)?
- ✓ Hogyan kívánják kommunikálni az intézkedéseket (disszeminációs terv)?
- ✓ Milyen változásokat tekintenek sikerként, illetve kudarcnak (csökkenő toborzási költségek és hiányzás, több dolgozó dolgozik rugalmas munkaidőben, vezetői ellenállás),
- ✓ Milyen dolgozói visszajelzésekre számítanak?

6. A Családbarát Munkahely Díj továbbfejlesztésének javasolt iránya

(Fülöp Regina- Keveházi Katalin-Nemeskéri Zsolt)

Ebben a fejezetben összefoglaljuk a díj megújításával kapcsolatos elvárásokat és teendőket, illetve azok teljesülésének eredményeit állami és munkáltatói szempontból.

6.1. Javaslatok a pályázat és pályáztatás megváltoztatására

A díj megújításával összefüggésben alapvető célnak tekintjük, hogy a korábbi pályázattól, illetve az esélyegyenlőséget magában foglaló hazai díjak nem-specifikus, nőkre fókuszáló jellegétől eltérően állami díjként a gender mainstreaming eszközeként váljon a kormányzati stratégia részévé.

További célunk, hogy a humán ökológia megóvása érdekében segítse és ösztönözze a munka és magánélet egyensúlyát támogató vállalati működések kialakítását, értékelje és terjessze a legjobb gyakorlatokat.

A pályáztatás megújítására vonatkozó javaslataink a pályázat hitelességének és népszerűsítésének erősítésére irányulnak.

Ezért ebben a fejezetben a fenti célok mentén és a korábban (4.7. fejezet) tett kritikai észrevételek figyelembevételével azt javasoljuk, hogy

- ⇒ a **Családbarát Munkahely Díj** egy a vállalatok teljesítményét mérő **auditrendszerre alakuljon át**, amely növelné a díjazottak rangját és kötelezettségét is. A minőségbiztosítási rendszer kidolgozása, esetleg fokozatokkal (további „versenyzésre” serkentve a már díjazottakat).
- ⇒ A majdani audit lefolytatása a közsféra számára kötelező legyen az esélyegyenlőségi tervhez hasonlóan.
- ⇒ **A pályázat rendszerének átvizsgálása és felülvizsgálása, megfelelő monitoring a pályázat elbírálása során:** csak valós és tartós intézkedések megléte esetén lehessen elnyerni a díjat, ne „önbevallás” alapján.
- ⇒ A díj legyen megújítható és visszavonható.
- ⇒ **A pályázat értékelésének strukturált számszerűsítése és nyilvánosságának biztosítása** az összehasonlíthatóság és tapasztalatmegosztás érdekében
- ⇒ **A nyertes pályázatok indoklása és kiemelt keretek közt történő bemutatása**
- ⇒ **A nem nyertes pályázók számára javaslat** arról, miben kellene fejlődniük a díj elnyerése érdekében)
- ⇒ A pályázók értékelésénél hangsúlyozottan **figyelembe veendő a társadalmi felelősségvállalás szintje**, azaz mit tesz, hogyan és miért, ahhoz képest, amit megtehetne.
- ⇒ Szükséges a **pályázati kategóriák újrafogalmazása** vállalati méret nagyság szerint.
- ⇒ **A díj pályázati kategóriáktól független szintjeinek meghatározása** (arany-, ezüst és bronzfokozat, különdíj) a társadalmi felelősségvállalás szintje szerint annak érdekében, hogy láthatóvá váljon, nem méretfüggő az elkötelezettség

- ⇒ **A pályázat szempontrendszerének profiltisztítása** nélkülözhetetlen. A törvényi kötelezettségek betartása nem lehet kérdés, viszont kizáró ok legyen. (A képzés önmagában nem eszköze a nők és férfiak egyenlősége és a munka és magánélet összhangja megteremtésének, viszont annak szervezése már érinti a nemek egyenlő esélyeinek és a munka-magánélet területét.)
- ⇒ **A pályázók tájékoztatása, ismereteinek fejlesztése** igen fontos. Ezért feltétlenül szükséges a jó gyakorlatok közzététele a pályázat kiírásával összefüggésben is akár a Minisztérium honlapján, akár a pályázatot felvezető kampányban.
- ⇒ A CSBM-díj kommunikációjának javítása, hatékony kommunikációs kampány.

6.2. A továbbfejlesztett díj értékelése SWOT-elemzéssel

(Fertetics Mandy)

A 4.6. számú fejezetben bemutattuk a jelenlegi pályázat, díj SWOT-elemzését. A munkacsoport által javasolt továbbfejlesztéseket tartalmazó új díjra az alábbi erősségeket, gyengeségeket, továbbá lehetőségeket és veszélyeket lehet megállapítani az állami (kiírói) és munkáltatói (pályázói) szempontból. Látható, hogy a korábbi elemzéshez képest több erősségét és lehetőség állapítható meg, természetesen figyelembe véve másfajta lehetséges veszélyeket.

6.2.1. Állami/kiírói szempontból

Továbbfejlesztett díj SWOT elemzése, állami/kiírói szempontból	
Erősségek a jelenlegiekén túl	Gyengeségek a jelenlegiekén túl
<ul style="list-style-type: none"> ✓ díj imázsa, elismertsége, hitelessége ✓ biztosít egyfajta folyamatosságot (audit – vállalások – felülvizsgált – vállalások – felülvizsgálat stb.) ✓ valódi teljesítményt ösztönöz (vállalati politikában, irányításban, gyakorlatokban) ✓ szemléletformálás, ismeretterjesztés a teljes társadalom körében ✓ a vállalatok számára PR-kockázatot jelent, ha kimaradnak ebből a pályázatból, auditból, díjból 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ a vállalatoktól és auditoroktól/értékelőktől is több erőforrást igényel ✓ amennyiben az újrapozicionálás nem sikeres, úgy félreértések, értetlenkedések, tájékoztatatlanság léphet fel az érintettek körében
Lehetőségek a jelenlegiekén túl	Veszélyek a jelenlegiekén túl
<ul style="list-style-type: none"> ✓ gazdasági ösztönzők kialakítása az átlátható audit és díj mellé ✓ legjobb gyakorlatok terjedésére különböző módszerek és fórumok kialakítása ✓ több szektorban működő érintettekből (stakeholderekből) álló multi-stakeholder szervezeti formát létrehozni ✓ érintetti bevonással fejleszteni a folyamatot, értékelési módszereket a jövőben (buy-in) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ néhány vállalat fél a külső fél általi megmérettetéstől, a falak mögé való betekintéstől, ezért nem fog pályázni ✓ kevesebben pályáznak, ha pénzbe kerül

6.2.2. Munkáltatói/pályázói szemszögből

Továbbfejlesztett díj SWOT elemzése, vállalati/pályázói szempontból	
Erősségek a jelenlegiekén túl	Gyengeségek a jelenlegiekén túl
<ul style="list-style-type: none"> ✓ fejlődhet, tájékozódhat, számára releváns információkat kaphat a folyamat, értékelés során ✓ erősebb média érdeklődés 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ha egyszer belevág, folytatnia kell a vállalások és felülvizsgálat miatt ✓ több erőfeszítést, erőforrást igényel
✓ Lehetőségek a jelenlegiekén túl	✓ Veszélyek a jelenlegiekén túl
<ul style="list-style-type: none"> ✓ kedvező áron szakértői, tanácsadói véleményhez, javaslatokhoz való hozzájutás ✓ gazdasági megtakarítások és további előnyök kiaknázása 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ a nagyobb vállalatok köre közép- és hosszú távon rendelkezni fog a legjobb gyakorlatokkal, ismeretekkel, fejlődési ötletekkel és ezért elveszítik a vállalatok egymással szemben ezen a területen a versenyelőnyt, a megkülönböztető erőt

7. Javaslat a Családbarát Munkahely Díj célkitűzéseit erősítő intézkedésekre

(Fülöp Regina-Nemeskéri Zsolt-Keveházi Katalin)

Az SZMM Munkahelyi és Magánélet Egyensúlya Munkacsoportja az eddigiek értelmében tehát azt javasolja, hogy a díj megújítását kísérje egy annak szempontjait – nők és férfiak egyenlősége, munka és magánélet összeegyeztetése - integráló minőségbiztosítási rendszer, audit kialakítása. A 2008-as pályázaton résztvevők esetében egy év múlva kerüljön sor az audit lefolytatására, mely a következő évben is biztosítaná számukra a névhasználatot. 2009-ben váljon hozzáférhetővé a munkáltatók számára az audit-szolgáltatás, hosszabb távon pedig azt javasoljuk, hogy kizárólag auditált szervezetek adhassák be a családbarát munkahely díj pályázatot (akár már 2010-től). Ehhez természetesen a minisztériumnak meg kell határoznia az auditrendszer működtetésével kapcsolatos felelősségi köröket, kompetenciákat, forrásokat.

Mindehhez elengedhetetlen a díjat kiíró szaktárca részéről egy hosszútávú stratégia kialakítása és kormányzati képvisellete. Eldöntendő ugyanis, hogy a hasonló területen mozgó díjak, pályázatok mennyiben vonódjanak össze, hiszen amennyiben a források és erőfeszítések összpontosulnának, az jelentősen javíthatná a díj presztízsét, hatását/hatékonyágát.

A korábbiakban jeleztük, hogy a pályázatot gender mainstreaming, illetve a humán ökológia megóvása szempontjából az állami intézkedések sorából kilógó, azokkal inkonzisztens, elszigetelt kezdeményezésnek tartjuk. Ezért ebben a fejezetben vállalatok motivációiból kiindulva teszünk javaslatokat arra, hogy a 2008-ban megújuló pályázat a pályázatok számát, minőségét tekintve hogyan növelhető. Majd a pályázat hatását közvetlenül és közvetve erősítő szakmapolitikai és kormányzati intézkedésekre teszünk javaslatokat.

7.1. A Családbarát Díj pályázat hatékonyságát közvetlenül erősítő intézkedések

7.1.1. A pályázat potenciális résztvevőinek motivációi a családbarát díj fejlesztése tükrében

(Fertetics Mandy)

Vállalatok motivációi egy díj pályázására	
Terület	Lehetséges relevancia a Családbarát Munkahely díj fejlesztése szempontjából
Média megjelenés	<ul style="list-style-type: none">✓ Médiavisszhang✓ Logóból social brand képzése✓ A díj (audit) presztízsének növelése
Networking	<ul style="list-style-type: none">✓ A díjátadó, a rendezvény adjon lehetőséget networkingre, olyan emberek megismerésére, tudáscserére, ismerkedésre, akik a vállalat számára relevánsak (döntéshozók, élenjárók, lehetséges üzleti partnerek stb.)
Fejlődés, tanulás	<ul style="list-style-type: none">✓ A pályázati folyamathoz, audithoz, díjhoz kapcsolódjon tudáscsere, tapasztalat megosztás, visszajelzés, fejlesztési javaslatok kidolgozása.✓ Terjeszteni azon ismereteket és kalkulációs lehetőségeket, amelyek révén egyértelművé válik a vállalatoknak, hogy ezen intézkedések egy jó része „megéri” nekik rövid, közép- vagy hosszútávon. Készüljön egy portál és egy esettanulmánykötet minden évben, amelyben a cégek bemutatkozhatnak, ismertekké válnak a jó gyakorlatok és egyértelműen bemutatásra kerülnek a valódi és potenciális vállalati előnyök is

A pályázat lebonyolításával összefüggésben tehát nagyobb hangsúlyt kell kapnia az ezidáig elhanyagolt minisztériumi marketingtevékenységnek (konferencia, műhelymunka, képzés stb.), melynek eredményességét javíthatja a pályázók és a civil szervezetek bevonása a jó gyakorlatok terjesztésébe.

A családbarát szemlélet és eszközök terjesztéséhez érdemes végiggondolni, hogy a vállalatok stratégia alkotása során milyen szempontok szerint integrálják a különböző vállalati politikákat, vállalatirányítási rendszereket és eszközöket. Ez alapján meghatározhatóak azok az üzenetek és formák, amelyek révén az állam és/vagy egyéb témában érintett szereplők (önkormányzatok, média, civil szervezetek, oktatási intézmények) hozzájárulhatnak a szemlélet terjesztéséhez, a kultúra változtatásához.

A következő táblázatban azokat a vállalatokra nézve ösztönző állami eszközöket vesszük sorra, amelyek a megkérdezett vállalatok/vállalkozások szerint elősegíthetnék a családbarát munkáltatói gyakorlatok szélesebbkörű alkalmazását. Ezen intézkedések kapcsolhatók a Családbarát Munkahely díjhoz is.

Vállalatok motivációi a családbarát politikák/gyakorlatok alkalmazásához		
Terület	Ösztönzés lehetséges formái	Lehetséges relevancia a Családbarát Munkahely díj fejlesztése szempontjából
Közvetlen pénzügyi haszon	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adókedvezmény ✓ Kedvezményes árú vagy ingyenes szolgáltatás családbarát vállalati politikák kialakításához ✓ Adómentes juttatások ✓ Toborzás és foglalkoztatás esetén kedvezmény 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adókedvezmény a győzteseknek meghatározott időszakra ✓ Kedvezményes áron vagy ingyenesen (pl. első évben jutalomként) szakértői audit lebonyolításának lehetősége. Kisebb cégek esetén tanácsadás egy részprobléma (pl. távmunkahely) megoldásához ✓ Győzteseknek (vagy auditon részt vettek és bizonyos szintet elérők számára) bizonyos extra adómentes juttatási lehetőségek lehívásának biztosítása ✓ A díjazottak esetében a hátrányos helyzetűek alkalmazásáért tett erőfeszítések honorálása kedvezményekkel
Közvetett pénzügyi haszon	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Előny pályázatokban, tendereken, közbeszerzéseknél ✓ Reputációs előny ✓ Marketingkommunikációs előny ✓ Versenyelőny 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A győztesek vagy az auditon bizonyos szintet elérők többletpontot kapnának pályázatokon, közbeszerzéseken való induláskor ✓ Nagy média visszhangot teremteni a díjnak, folyamatnak, eredményeknek ✓ Presztízzsel rendelkező, hiteles, ismert és elismert logó társuljon a díjhoz ✓ Iparág-specifikus tendereztetés, pályáztatás során előnyt élvezzenek a díjjal rendelkezők

Vállalatok motivációi a családbarát politikák/gyakorlatok alkalmazásához		
Terület	Ösztönzés lehetséges formái	Lehetséges relevancia a Családbarát Munkahely díj fejlesztése szempontjából
Érintetti nyomás	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Érintettek tájékoztatása, szerepük felismertetése, ösztönzése ✓ Potenciális (jövőbeni) munkavállalók tájékoztatása, ösztönzése ✓ Multiplikátor hatás 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A pályázatok elbírálásába bevonás (azt megelőzően workshop), a díjhoz kapcsolódó szakmai rendezvény a díjkiosztóval együtt, ahol szekciók, tréningek is lehetnének ✓ Sajtóközlemények, tanulmányok, sajtótájékoztatók és egyéb sajtókapcsolatok révén a média tájékoztatása, ösztönzése téma aktuálissá tartására, a többféle lehetséges megközelítés megjelenítésére ✓ Esettanulmányok, amelyek a nemek egyenlőségét és a munka és magánélet egyensúlyát elősegítő pályázati anyagokból, díjazottak példáiból készíthető, épüljön be a vezetőképzésbe, HR szakmai oktatásba ✓ Legyen pályázati szempont, hogy adott pályázó vállalat mennyire ösztönzi beszállítóit, alvállalkozóit, üzleti partnereit, vállalati vevőit, ugyanazon ipari parkban/telephelyen működő szomszédos vállalatokat vagy egyéb intézményeket a gyakorlatok megismerésére, alkalmazására. (vállalati politikák, tudásmegosztás, díjak, kiválasztás, képzés stb.)

7.2. A Családbarát Díj pályázat hatékonyságát közvetve erősítő szakmapolitikai intézkedések

(Fülöp Regina-Keveházi Katalin)

Szakmapolitikai szempontból lényeges tehát, hogy a családbarát intézkedések támogatása és a Családbarát Munkahely Díj egy átgondolt minisztériumi koncepcióba illeszkedjen, amely a foglalkoztatással és a demográfiai helyzettel/gyermekvállalással hitelesen foglalkozik. Ezek a prioritások az Európai Unió részéről is megjelennek, tehát jelentős intézményi támogatást élveznek.

Az előző táblázatban munkáltatókat a családbarát gyakorlatok kialakítására ösztönző érintetti nyomás megteremtése költségtakarékos lehetőség.

A közvetett pénzügyi ösztönzőként felsorolt intézkedések megvalósításához azonban szükség van a korszerű családbarát szemlélet kormányzati elismerésére, az állami szándék kinyilvánítására.

A díjhoz közvetlenül nem kapcsolódó, egyéb, az SZMM hatáskörébe tartozó lehetséges ösztönző eszközök még:

- ✓ A negatív gyakorlattal élők érzékelhető mértékű bírságolása, negatív megkülönböztetése közbeszerzéseken, média visszhang keltése ezekről is (emberi/munkavállalói jogok megsértése, diszkrimináció stb.)

- ✓ Jogszabályalkotás, illetve jogszabályi támogatás az alternatív munkavégzésnek, a munka és magánélet egyensúlyának (pl. a Munka Törvénykönyvének felülvizsgálata)
- ✓ Minisztériumi/állami ajánlások kidolgozása a közigazgatás számára és alkalmazása házon belül is, pl. a munkavállaló igényeivel egyeztetett egyéni családbarát munkahely szerződés csatolása a munkaszerződésekhez, alternatív munkavégzési formák (pl. állásmegosztás) bevezetése, apasági szabadság kivételének támogatása, stb.)
- ✓ Minisztériumi pályázatok, tenderek kiválasztási szempontjainak változtatása
- ✓ Kampányok szervezése a szülői szerepek megosztásáról, alternatív munkavégzésről
- ✓ A témával foglalkozó civil szervezetek bevonása stb.

7.3. A korszerű családbarát szemlélet és eszközök terjedésének stratégiai szemléletű kormányzati ösztönzése

A fenti táblázatban feltüntetett és egyéb közvetlen pénzügyi ösztönzők kialakítása azonban nem elképzelhető mindaddig, ameddig a kormányzat - a gazdasági racionalitás alapján – nem integrálja a humánkörnyezet védelmét és a nemek egyenlőségének kérdését a fenntartható társadalmi és gazdasági fejlődés célkitűzései közé, nem születik átfogó gender mainstreaming stratégia.

A gender-tudatos, koherens szakpolitikák (nemek közti egyenlőség megteremtését ösztönző oktatási/szocializációs, kulturális, foglalkoztatási, munkaügyi, szociál- és adópolitikai, stb. jogszabályi környezet és szemléletformálás) makrogazdasági szintű előnyöket jelentenek, melyek méréséhez pénzügyi szakértők bevonását javasoljuk.

Javasoljuk továbbá mindezek alapján mindezen szempontok koherens kommunikációját a gazdasági és társadalmi környezet számára.

8. Felhasznált irodalom

1. **Frey Mária:** Nők a munkaerőpiacon – a rugalmas foglalkoztatási formák iránti igények és lehetőségek.(2002)
2. **Dupcsik Csaba-Tóth Olga:** Családizmus (Familism): valóság és attitűdök összeütközése a mai magyar társadalomban
3. **Fertetics Mandy:** Work-life Balance: Munka és magánélet összeegyeztetése (2005)
4. **Fiona Alapítvány:** Férfibeszed (2007)
5. HERTIE Alapítvány (Németország): Munka & család audit
6. Egyesült Nemzetek Fejlesztési Program Európai és a CIS Regionális Irodájának (UNDP RBEC) Regionális Egyenlőségi Programja: A nemek közötti egyenlőség érvényesítése gender mainstreaming a gyakorlatban
7. **Thorntwaite** Babies and Bosses - Reconciling Work and Family Life – Australia, Denmark and Netherlands (2002)
8. **Nuria Chincilla, Elisabeth Torres:** Why become a family responsible employer (2006)
9. Work-Life Balance Network – Work-life balance framework
10. **Prof. Siu: Family Friendly Workplace**
11. **ILO: A MANUAL FOR GENDER AUDIT FACILITATORS**
12. **Caroline Moser:** An Introduction to Gender Audit Methodology: Its design and implementation in DFID Malawi
13. **Michel E. Domsch:** Measuring Gender Balance
14. Saskatchewan work and family balance awards
15. Családbarát Munkahely Díj pályázati kiírásai
16. <http://www.genderequality.ca/>