

A családbarát szervezeti kultúra indikátorainak vizsgálata – fókuszban az Év Családbarát Vállalata díj nyertesei

Examination of the indicators of the family-friendly organizational culture – focus on the winners of the Family-Friendly Company of the Year award



Absztrakt

A tanulmány középpontjában a családbarát szervezeti kultúra vizsgálata áll. A tanulmány arra keresi a választ, hogy mitől válik egy szervezet családbaráttá, mit értünk családbarát szervezeti kultúrán, és milyen kritériumok teljesítése szükséges ahhoz, hogy egy szervezet családbarát elismerésre teyen szert. A tanulmány áttekinti a családbarát szervezeti kultúra értelmezéseket a hazai és nemzetközi szakirodalom tükrében, és ismerteti azokat a családbarát díjakat és elismeréseket, melyekben a szervezetek részesülhetnek. Az elemzés feltárja az Év Családbarát Vállalata díj 2013 és 2021 közötti nyerteseinek legfőbb sajátosságait, s ennek mentén következtetéseket fogalmaz meg a családbarát szervezeti kultúrára vonatkozóan. A családbarát szervezetek közös sajátossága, hogy a családra értékként tekintenek, és stratégiai célként fogalmazzák meg a családbarát kultúra létrehozását, és a munka és család egyensúlyának fenntartását.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, családbarát szervezeti kultúra, munka-család egyensúly

Abstract

The study focuses on examining family-friendly organizational culture. The paper seeks the answer to what makes an organization family-friendly, what family-friendly organizational culture means, and what criteria must be fulfilled in order for an organization to be recognized as family-friendly. It reviews the interpretations of family-friendly organizational culture in the light of the domestic and international literature, and describes the family-friendly awards and recognitions that organizations can receive. The study reveals the main features of the winners of the Family-Friendly Company of the Year award between 2013 and 2021, and draws conclusions about the family-friendly organizational culture. A common feature of family-friendly organizations is that the family is seen as a value and strategic goal is to create family-friendly culture and maintain work-life balance.

Keywords: organizational culture, family-friendly organizational culture, work-family balance

JEL kód: M14, O15

BEVEZETÉS

A tanulmány témája a családbarát szervezeti kultúra sajátosságainak a vizsgálata. Napjainkra a nők nagyarányú munkavállalásával elterjedtek a kétkeresős családmodellek, a hagyományos családi szerepek pedig lassan átalakultak (Czibere, 2020). Ennek következtében a fejlett országok munkavállalói számára folyamatos kihívást jelent a családi élet és a munkavégzés összeegyeztetése. Az utóbbi időben a munka és a család egyensúlyának kérdése egyre nagyobb figyelmet kapott mind a kutatók, mind pedig a vállalati szakemberek körében. Talán azért ekkora az érdeklődés a téma iránt, mert a munkacsalád konfliktus nemcsak az egyéneket és a családokat, hanem a szervezeteket és tágabb értelemben a társadalmat is negatívan érintheti. A két életterület összehangolása tehát a vállalatoknak is érdeke: a munkavállalók a munka-család egyensúlyt szolgáló intézkedések eredményeképpen elkötelezettebbé válhatnak a szervezetük iránt, növekszik a lojalitásuk és a motivációjuk, ami a teljesítményük emelkedéséhez vezet, ezáltal pedig a vállalat jobb gazdasági eredményeket produkál (Vámosi, 2020a).

Másfelől a családbarát munkahelyek iránti érdeklődés a demográfiai folyamatok miatt is az érdeklődés középpontjába került. Európa országainak ma olyan demográfiai kihívásokkal kell szembenézniük, mint a társadalom elöregedése, az alacsony születésszámok, s ezek eredményeként a népesség folyamatos csökkenése. Kapitány és Spéder tanulmányukban (2012) azt találták, hogy a gyermekvállalási döntés előtt álló nők számára egyre meghatározóbbá válik a munka és a gyermekvállalás összeegyeztetése.

A családbarát szervezeti kultúra kialakítására egyre több jó gyakorlatot láthatunk Magyarországon. A hazai vállalatok több olyan intézkedést vezettek be az utóbbi években, melyek hozzájárulhatnak a munka-család életterületek közti egyensúly kialakításához és fenntartásához. Ezek közül kiemelendők a rugalmas foglalkoztatási formák – például részmunkaidős foglalkoztatás, rugalmas munkaidő, otthoni munkavégzés –, melyekben jó lehetőségek rejlenek a családbarátság szempontjából. Továbbá megjelent néhány olyan kezdeményezés is, melyek a családbarát szemlélet elterjesztését hivatottak elősegíteni a hazai szervezetek körében. Az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő nevéhez kötődik a Családbarát Munkahely pályázat kiírása, melynek célja olyan családbarát munkahelyi programok támogatása, melyek elősegítik a családi, magánéleti és munkahelyi kötelezettségek összehangolását (Emberi Erőforrás Támogatáskezelő, 2022). A Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom 2013-ban alapította az Év Családbarát Vállalata díjat azzal a célkitűzéssel, hogy a vállalati szféra szereplőinek családbarát szemléletét elismerjék, és arra ösztönözzék őket, hogy ezt minél szélesebb körben elterjesszék (Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom, 2021). Megemlítendő még a Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség által meghirdetett Legjobb Női Munkahely Pályázat, mely a munka és magánélet, családi élet összeegyeztetésén kívül felhívja a figyelmet a nők foglalkoztatásának esélyegyenlőségi szempontjaira is, és a jó példákat hazai és nemzetközi fórumokon mutatja be (Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség, 2021).

Mitől válik egy szervezet családbaráttá? Mit értünk családbarát szervezeti kultúrán? Milyen kritériumok teljesítése szükséges ahhoz, hogy egy szervezet családbarát elismerésben részesüljön? A tanulmány ezekre a fő kérdésekre keresi a választ, fókuszba helyezve az Év Családbarát Vállalata díj nyerteseit.

A tanulmány első része elméleti áttekintést nyújt a szervezeti/vállalati kultúráról a nemzetközi és hazai szakirodalomban elérhető értelmezések tükrében. Ezt követően megvizsgálja a családbarát szervezeti kultúra fogalmát a szakirodalmi források mentén, majd a hozzáférhető dokumentumok (pl. pályázati útmutató) alapján feltárja a hazai családbarát díjakra, címekre való jogosultság kritériumait. Ezután a Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom „Az Év Családbarát Vállalata Díjazottak 2013-2021 között” című kiadványa alapján elemzi a díjazottak főbb sajátosságait, jó gyakorlataikat, s következtetéseket fogalmaz meg a családbarát vállalati kultúrára vonatkozóan.

1. A SZERVEZETI ÉS VÁLLALATI KULTÚRÁRÓL

A szervezeti/vállalati kultúra fogalmának meghatározása azért nehéz, mert a kultúra önmagában is rendkívül összetett fogalom, melynek egységes és mindenki által elfogadott definíciója a mai napig nem létezik (Ablonczyné Mihályka, 2018). Ugyanakkor elfogadjuk, hogy a kultúra különböző szinteken jelenik meg: beszélhetünk többek között nemzeti kultúráról, regionális kultúráról vagy éppen szervezeti szinten megjelenő kultúráról.

A szervezeti kultúra, s annak többféle aspektusból történő vizsgálata az 1980-as években került a kutatók figyelmének középpontjába. A fogalmat sokan és sokféleképpen értelmezték, amit a kultúrafogalom komplexitására vezethetünk vissza. Az egyik legelfogadottabb meghatározás Schein nevéhez kötődik, aki szerint a szervezeti kultúra „közös alapfeltevések mintázata, amelyet egy adott csoport fedezett fel vagy fejlesztett ki, miközben megtanult megbirkózni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáival, és amely alapfeltevések elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket, valamint a csoport új tagjainak átadják őket, mint a problémák észlelésének, a róluk való gondolkodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módját.” (Schein, 2004, 17)

A Goldman-féle jéghegy modell jól értelmezhető a szervezeti szinten megjelenő kultúra esetén. A modell alap gondolata szerint a kultúra egy jéghegyhez hasonlítható, melynek a vízfelszín feletti része illusztrálja a kultúra látható összetevőit (pl. nyelv, hagyományok, viselkedés), míg a felszín alatti része jelenti a nehezen vagy egyáltalán nem megfigyelhető jegyeket (pl. értékek, feltételezések). A kultúra elemeinek jelentős része az utóbbi kategóriába sorolható, éppen ezért a kultúra nem ismerhető meg csupán a felszín vizsgálatával (Szóke, 2014). Bleicher (1994) és Schein (2004) a jéghegy modell mentén dolgozták ki elméleteiket, melyekben a vállalati kultúra három szintjét különböztették meg. Bleicher értelmezésében a kultúra látható, érzékelhető jegyei a gyártási eljárásokban, a technológiákban, a dolgozók tudásában és a magatartásában nyilvánulnak meg; míg Schein a tárgyiasult jelenségek közé a tárgyi, viselkedésbeli és nyelvi jelen-

ségeket sorolta. A középső szintet mindkét kutató úgy jellemezte, mint részben tudatos területet: ide tartoznak a vallott értékek és normák, melyek mentén megfogalmazódnak az előírások, a vállalati stratégia és filozófia. A szervezeti kultúra legmélyebb szintjét azok az alapvető feltevések jelentik, melyek tudattalanul működnek: például a vállalati működés értelmével, az ember szerepével, az emberi cselekedetekkel kapcsolatos hiedelmek, észlelések, gondolatok és érzések. Ahhoz, hogy egy szervezet kultúráját mélyebben megismerjük, nem elég csupán a látható elemeket vizsgálnunk, hanem fel kell tárunk a mélyen gyökerező, láthatatlan összetevőket is.

A szervezeti szinten megjelenő kultúra kialakításában központi szerepet töltenek be a vezetők, hiszen ők határozzák meg a vállalat küldetését, vízióját, értékeit. Azonban nemcsak a vezetők hatnak a kultúrára: a munkavállalók a mindennapi tevékenységük során ugyanúgy formálják az értékeket, ezzel hatással vannak a vállalati kultúrára (Tatár-Kiss, 2020).

A szervezeti kultúrákat számos módon csoportosíthatjuk. A szakirodalomban a legismertebb felosztások Hofstede (1991), Handy (1986), valamint Cameron és Quinn (1999) nevéhez fűződnek. Nem állíthatjuk, hogy bármelyik tipológia jobb lenne a másikkal: az egyes csoportosítások csupán azt szemléltetik, hogy a vállalati kultúrát befolyásoló tényezők – például a nemzeti kultúra vagy a szervezeti struktúra – hatására milyen kultúrátípus alakulhat ki az egyes szervezeteknél.

A vállalati kultúra feltárásához szükséges a nemzeti és regionális kultúrák és a köztük lévő kölcsönhatások vizsgálata is. Hofstede nemzeti kultúra modellje és annak szervezeti kultúrára alkalmazott változata a mai napig releváns. Minél egységesebb egy nemzet kultúrája, annál valószínűbb, hogy annak hatása visszatükröződik a szervezeti kultúrában (Hofstede, 1991; Borgulya–Barakonyi, 2004). A regionális kultúrára vonatkozó vizsgálatok pedig azt igazolják, hogy a regionális és a szervezeti kultúrák összefonódnak, kölcsönösen hatnak egymásra (Konczosné Szombathelyi, 2018; 2014).

A kultúrakutatások ráirányították a figyelmet a kulturális aspektus fontosságára a szervezetek szempontjából. A szervezeti teljesítőképesség egyik feltétele, hogy a cégek feltárják a kulturális jellemzőiket, s ezzel hozzájáruljanak hatékonyságuk fenntartásához (Borgulya–Barakonyi, 2004). Ma már ismert, hogy a kultúra szerepe elengedhetetlen azon kompetenciák fejlesztésében, melyek hozzásegítik a vállalatokat a jobb versenypozíciók megszerzéséhez (Ablonczyné Mihályka–Tompos, 2013). Éppen ezért a szervezetek számára kulcsfontosságú, hogy foglalkozzanak a kérdéssel.

2. CSALÁDBARÁT SZERVEZETI KULTÚRA A SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN

A szervezeti kultúrával kapcsolatos szakirodalmi források között korlátozott számban találunk kifejezetten a családbarát kultúrára vonatkozó tanulmányokat. Az alábbiakban áttekintésre kerül a hazai és nemzetközi szakirodalom tükrében, hogy mit értünk családbarát szervezeti kultúrán.

Elsőként a családbarát fogalmát szükséges tisztázni. A hazai gyakorlatban a családbarát kifejezés alatt legtöbbször nőket támogató gyakorlatot értünk. Ám a családbarát-ság korszerű értelmezése kiterjeszti a fogalmat a férfiakra is: a nők és férfiak harmonikusabb magánéleti szerepvállalásának támogatását állítja a középpontba (Vámosi, 2020a). Ez azt jelenti, hogy a munkáltató igyekszik a munkavállalók azon elvárásait és igényeit megjeleníteni a szervezet mindennapjaiban, melyek elősegítik a dolgozók helytállását mind a munkában, mind a családi életben.

Thompson és munkatársai (1999) meghatározása szerint a családbarát szervezeti kultúra azokat a közös feltevéseket, hiedelmeket és értékeket jelenti, amelyek a munka és a család integrációját elősegítő vállalati támogatásokra és értékekre vonatkoznak. Vámosi (2020b) szerint a családbarát munkakultúra elsődlegesen szemléleti kérdés, mely azon alapul, hogy a munkáltató figyelembe veszi a gyermekvállalással járó életkörülményeket, de szem előtt tartja azt is, hogy mindeközben a teljesítmény, a szervezeten belüli információáramlás, az együttműködés ne csökkenjen.

A háromrétegű kultúra felfogás (látható jegyek, értékek és alapvető feltevések szintje) a családbarát kultúra esetén is jól értelmezhető (Lewis, 2008). Ebben az esetben a kultúra látható elemeit a különféle családbarát politikák és programok jelentik. Fontosak a szervezet által vallott értékek (pl. család elsőbbsége), illetve az ezek mögött meghúzódó alapfeltevések, amelyek mélyen gyökereznek a vállalati kultúrában.

Juhász (2011) szerint azokban a vállalati kultúrákban, ahol nagy hangsúlyt kap a rugalmas gondolkodás, az emberi erőforrásra való odafigyelés és fejlesztés, ott a munka és a család összeegyeztetésére történő odafigyelés is nagy eséllyel valósul meg.

A Három Királyfi, Három Királylány Mozgalom 2020 tavaszán végzett kutatásai azt bizonyították, hogy a családbarát kultúrával rendelkező vállalatok kiemelkednek az egyéni hatékonyság, a vezetők motivációs képessége, valamint az alkalmazkodóképesség tekintetében. „A családbarát vállalati kultúra olyan tehát, mint egy védőoltás, ami védelmet adhat válságos időszakok idején – a védőoltás tartalmazza a szervezet rugalmasságát, empátiikus légkörét, az ott uralkodó közösségi érzést.” (Három Királyfi, Három Királylány Mozgalom, 2020, 1)

3. CSALÁDBARÁT DÍJAK – HAZAI KEZDEMÉNYEZÉSEK

A tanulmány az alábbiakban áttekinti azokat a magyarországi kezdeményezéseket, amelyek a családbarát szemlélet elterjesztését segítik elő, családbarát címet vagy díjat adományozva a hazai szervezeteknek. Feltárja a Családbarát Munkahely pályázat, az Év Családbarát Vállalata díj és a Legjobb Női Munkahely Pályázat értékelési szempontrendszerét, s ennek mentén levezeti, hogy milyen ismérvek alapján válik egy szervezet családbaráttá.

3.1. CSALÁDBARÁT MUNKAHELY PÁLYÁZAT

Az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő által – a Miniszterelnökség megbízásából – meghirdetett Családbarát Munkahely pályázat „célja olyan családbarát munkahelyek kialakítását és fejlesztését megvalósító munkahelyi családbarát programok támogatása, melyek elősegítik a munka és magánélet összeegyeztetését, a családi, magánéleti és munkahelyi kötelezettségek összehangolását.” (Emberi Erőforrás Támogatáskezelő, 2022, 3) Az anyagi támogatáson túl a pályázat nyertesei jogosulttá válnak arra, hogy a „Családbarát Munkahely” címet használják.

A pályázók köre nemcsak a vállalati szféra szereplőire (kis-, közép- és nagyvállalatokra) terjed ki, hanem a költségvetési szervekre és az egyházakra is. A családbarát munkahelyek megvalósításának alapja, hogy az alábbi területeken nagy hangsúlyt kapjanak a családbarát szempontok:

- rugalmas munkaszervezés,
- szabadságolási eljárások,
- bérezés,
- juttatások,
- képzések,
- kisgyermekes szülők támogatása,
- a férfi munkavállalók szülői szerepének erősítése,
- napközbeni gyermekfelügyelet,
- idős, beteg hozzátartozók támogatása,
- egyéb szolgáltatások,
- szervezeti dokumentumok,
- szervezeti kultúra,
- szervezeti stratégia,
- marketing és kommunikáció,
- társadalmi felelősségvállalás,
- humánpolitika,
- menedzsment.

A Családbarát Munkahely pályázatok értékelésének szempontjait az 1. táblázat mutatja be. A vizsgálandó szempontok széleskörűek, a női munkavállalók és a kisgyermekes dolgozók arányának számbavételétől kezdve kiterjed a szervezetenél bevezetett családbarát intézkedések feltérképezésére és a megvalósítandó családbarát tevékenységek sajátosságaira is. Külön vizsgálja, hogy az adott munkahelyen megvalósul-e a családbarát szervezeti kultúra, és a szervezet felismerte-e a munkavállalók hatékonysága és a munka és magánélet egyensúly összefüggését.

1. táblázat: A Családbarát Munkahely pályázat szempontrendszere

Table 1 The system of criteria for the Family-Friendly Workplace application

A pályázatok bírálati szempontrendszere és értékelése
<p>I. A szervezet személyi összetétele (0-15 pont)</p> <ul style="list-style-type: none"> Hogyan alakul a nemek aránya a hierarchiában (a nők aránya eléri-e a 30%-ot)? Vannak-e részmunkaidősök? Hogyan alakul a nemek aránya a részmunkaidőben foglalkoztatottak között?
<p>II. A dolgozók családi adatai (0-40 pont)</p> <ul style="list-style-type: none"> Mennyire ismertek a munkáltató előtt a dolgozók családi viszonyai és gondozási kötelezettségei? Kiegyensúlyozott-e a kor szerinti és a családi állapot szerinti megoszlás? Vannak-e nagycsaládosok? Mekkora a kisgyermekesek aránya? Tudnak-e gondozásra szoruló – nem gyermek – családtagokról? Milyen a visszatértek aránya a gyermekgondozás miatt távol lévők között? Közöttük vannak-e atipikus formában dolgozó gyermekesek? Családi adó- és járulékkedvezményt hányan és mekkora összegben veszik igénybe? Szociális hozzájárulási adókedvezményt hány dolgozó után veszik igénybe?
<p>III. Családbarát intézkedések (0-110 pont)</p> <p>A családbarát intézkedések értékelésének főbb szempontjai, hogy minél több területen, így:</p> <ul style="list-style-type: none"> a rugalmas/atipikus munkaszervezés a szabadságolási eljárások a bérezés a képzések a kisgyermekes szülők támogatása a férfi munkavállalók szülői szerepeinek megerősítése a gyermekek napközbeni felügyelete az idős, beteg hozzátartozók és a már nyugdíjas korábbi munkavállalók támogatása a juttatások az egyéb szolgáltatások a szervezeti dokumentumok a szervezeti kultúra a szervezeti stratégia a marketing és a kommunikáció a társadalmi felelősségvállalás a humánpolitika a menedzsment <p>területen megjelenjen és érvényesüljön a szervezet családbarát módon történő működés iránti elköteleződése.</p>
<p>IV. A munkahely családbarát szervezeti kultúrája (0-55 pont)</p> <p>Felismerték-e a munkavállalói hatékonyság és a munka-magánélet egyensúlyának összefüggését?</p>

V. Megvalósítandó családbarát tevékenység (0-200 pont)

- A megvalósítandó családbarát tevékenység a gyakorlatban mennyiben segíti a dolgozókat munkájuk és családi életük összehangolásában?
- Milyen konkrét előnyökkel jár a munkavállalók és a munkáltatók számára?
- Megteremti-e a hosszabb távú családbarát foglalkoztatás alapjait?
- Pénzügyileg kellőképpen megalapozott-e?
- A szervezet jelenlegi működéséhez képest innovatív elemeket tartalmaz-e?
- Hány dolgozót és közvetetten hány családtagot érint?
- Vezetőket és beosztottakat milyen arányban érinti az intézkedés?
- Nyújt-e egyedi megoldásokat a gyermekes munkavállalóknak?
- A munkavállalók szülői szerepének ellátásához mennyiben járul hozzá nemtől függetlenül?

Forrás: Saját szerkesztés Emberi Erőforrás Támogatáskezelő, 2022, 19–20 alapján

3.2. AZ ÉV CSALÁDBARÁT VÁLLALATA DÍJ

A Három Királyfi, Három Királynány Mozgalom az Év Családbarát Vállalata díj adományozásával ismeri el a vállalati szféra szereplőinek családbarát működését. A mozgalom fő célkitűzése a vállalatok ösztönzése arra, hogy a családbarát szemléletüket, meglévő jó gyakorlataikat minél szélesebb körben megismertessék másokkal. A szakmai zsűri a díjat 2013-tól kezdődően évről évre olyan cégeknek ítéli oda, melyek működésükkel hozzájárulnak a családbarát szemlélet társadalmi erősítéséhez, valamint a gyermekváltás támogatásához (Három Királyfi, Három Királynány Mozgalom, 2021).

A díjat kis-, közepes- és nagyvállalatoknak ítélik oda, három kategóriában. Az „Év Családbarát Vállalata díjat” a kategória-győztesek kapják; a „Családbarát Vállalat-különdíj” az újításokért, egyedi megoldásokért jár; a „Családbarát Vállalat címben” pedig a szakmai zsűri döntése alapján részesülnek a kiválasztott szervezetek. A díjazott vállalatok családbarát logót és oklevelet kapnak, melyeket a vállalati kommunikációjuk során használhatnak. 2018 óta, a vállalati szféra képviselőin kívül az arra érdemes hazai kórházak és kórházi osztályok is részesülhetnek a családbarát díjban.

2016 óta a díj nyertesei közül kerülnek ki azok a mentor szervezetek, amelyek szakmai támogatásukkal segítik elő a családbarát gyakorlatok széleskörű terjesztését. Azok a vállalatok válhatnak mentorrá, melyek példaértékű családbarát szervezeti kultúrával rendelkeznek, s elkötelezettek ennek fenntartása és fejlesztése mellett.

A családbarát díjak és címek odaítéléséről döntő szakmai zsűri a következő szempontokat veszi figyelembe az értékelés során (Három Királyfi, Három Királynány Mozgalom, 2021, 7):

- „A szervezet aktívan foglalkozik azzal, hogy ember- és családbarát;
- Elkötelezett abban, hogy innovatív módon fejlessze családbarát működését, figyelemmel van a környező trendekre;
- Saját szektorában példaértékű;
- A szervezeti kultúrájának része a munka-magánélet egyensúly fenntarthatósága, amelyben erre lehetősége van, él az atipikus vagy rugalmasabb munkaszervezési formákkal;
- A szervezet vezetése interakcióban, kölcsönös információcserében van a munkatársakkal, az innovációkat a lehetőségek mellett az igényekhez igazítja.”

A Családbarát Vállalat pályázat 2020-ban a „különleges időkben” alcímmel került kiírásra, mely utal a koronavírus-járványra, s a vele járó nehézségekre, melyekkel mind a családoknak, mind pedig a munkahelyeknek szembe kellett nézniük. A szakmai zsűri nemcsak a jól ismert szempontok figyelembevételével vizsgálta meg a pályázókat, hanem áttekintette a karantén ideje alatt bevezetett jó gyakorlataikat, és a jövőre vonatkozó családbarát terveiket is (Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom, 2020).

3.3. LEGJOBB NŐI MUNKAHELY PÁLYÁZAT

A Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség 2007-ben hirdette meg először a Legjobb Női Munkahely Pályázatot. A pályázat célkitűzése, hogy felhívja a figyelmet a nők foglalkoztatásának esélyegyenlőségi szempontjaira, gazdasági szükségszerűségére, valamint, hogy jó példákat mutasson be a magyar és nemzetközi fórumokon. A szövetség további célként jelöli meg a munka és a magánélet, illetve a családi élet összeegyeztetését (Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség, 2021).

A pályázat nagy hangsúlyt fektet a valamilyen szempontból hátrányos munkavállalói csoportok támogatására, többek között a pályakezdő nők elhelyezkedésére, a kisgyermekes édesanyák munkaerőpiaci reintegrációjára, az 50 év feletti nők életútjának támogatására, a fogyatékkal élő nők foglalkoztatási esélyeinek javítására, vagy éppen a vidéken élő nők helyi munkavállalásának elősegítésére.

A Legjobb Női Munkahely Díj elnyerésére a hazai szervezetek két kategóriában pályázhatnak a foglalkoztatottak száma alapján (a munkavállalói létszám 20 és 250 fő közötti, illetve 250 főnél több).

Az értékelés szempontjai, mely alapján a díjat odaítélik az arra érdemes szervezeteknek, a következők (Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség, 2021, 2):

- „a munka és a magánélet-család összeegyeztethetősége;
- tisztességes munkafeltételek;
- a karrierlehetőség, előmenetel biztosítása;
- az egészség és a jó közérzet megőrzésének lehetősége;
- a készségek fejlesztésének lehetősége;
- a világvárvány hatása a munkavégzésre;
- a világvárvány alatt alkalmazott hatékony jó gyakorlat;
- a személyes és telefonos interjúkon szerzett információk.”

3.4. A CSALÁDBARÁT KRITÉRIUMOK ÖSSZEGZÉSE

A tanulmány a Családbarát Munkahely pályázat, az Év Családbarát Vállalata díj és a Legjobb Női Munkahely Pályázat szempontrendszerének áttekintését követően röviden összefoglalja a díjak és pályázatok azon közös ismérveit, melyek alapján ma egy szervezetet a családbarát jelzővel illethetünk.

A családbarát vállalatok legfőbb sajátossága, hogy kiemelt célként kezelik a munka és magánélet/család egyensúlyának fenntarthatóságát. A családbarát munkakultúra kialakítására való törekvés tudatos, a vállalati stratégia része. Ennek keretében a cégek támo-

gatják a munka és a családi élet összeegyeztetését elősegítő fejlesztések és intézkedések bevezetését, különös tekintettel az atipikus, rugalmas munkavégzési formákra.

A családbarát vállalatok kulcstényezője a kommunikáció és a rugalmasság: a vezetők folyamatos interakcióban állnak a munkavállalókkal, s igazodnak az igényeikhez. Továbbá jól tudnak reagálni a külső tényezőkre – például napjainkban a koronavírus-járvány okozta helyzetre. Végül, de nem utolsósorban a családbarát kultúrával rendelkező szervezetek fontos jellemzője, hogy jó gyakorlataikat, szemléletüket igyekeznek minél szélesebb körben elterjeszteni, így inspirálva másokat is a családbarát munkahelyek kialakítására.

4. AZ ÉV CSALÁDBARÁT VÁLLALATA DÍJ 2013 ÉS 2021 KÖZÖTTI NYERTESEINEK VIZSGÁLATA

4.1. MÓDSZERTAN

A tanulmány az alábbiakban feltárja az Év Családbarát Vállalata díj 2013 és 2021 közötti nyerteseinek sajátosságait. Ennek alapjául a Három Királyfi, Három Királylány Mozgalom 2021-ben megjelent kiadványa szolgál, amely a díj bemutatásán kívül tartalmazza azoknak a vállalatoknak a rövid jellemzését, melyek az említett időszakban családbarát címben vagy díjban részesültek.

A vizsgálat célja, hogy pontosabb képet kapjunk az Év Családbarát Vállalata díj nyerteseiről, jó gyakorlataikról, szervezeti kultúrájukról. Ennek érdekében a tanulmány kiterjed a díjazottak legfőbb sajátosságaira: feltérképezi, hogy a családbarát vállalatok mely régiókban találhatóak, mely ágazatokban tevékenykednek, s cégméretüket tekintve mi jellemzi őket. Áttekinti azokat a családbarát gyakorlatokat, amelyek a vállalatok körében a leggyakrabban előfordulnak, külön kitérve a koronavírus-járvány során bevezetett intézkedéseikre. Végezetül a szervezetek ars poeticáját, bemutatkozását áttekintve következtetéseket von le a vallott értékekre, s ennek mentén a szervezeti stratégiára vonatkozóan.

Az elemzés arra a 109 vállalatra terjed ki, amelyek a 2013 és 2021 közötti időszakban valamely kategóriában elnyerték a családbarát díjat vagy címet (2. táblázat).

2. táblázat: Az Év Családbarát Vállalata díj nyertesei 2013 és 2021 között kategóriák szerint

Table 2 Winners of the Family-Friendly Company of the Year award between 2013 and 2021 by categories

Kategóriák	Vállalatok száma (db)
Mentor szervezetek	11
Családbarát Vállalat pályázat fődíjasai	14
Családbarát Vállalat pályázat különdíjasai	10
Családbarát Vállalat címet nyert vállalatok	74
Összesen	109

Forrás: Saját szerkesztés Három Királyfi, Három Királyný Mozgalom, 2021 alapján

4.2. AZ ÉV CSALÁDBARÁT VÁLLALATA DÍJ NYERTESEINEK FŐBB SAJÁTOSÁGAI

A vizsgálat elsőként arra terjed ki, hogy az ország mely régióiban találhatóak a nyertes vállalatok. A családbarát vállalatok döntő többsége (66%, 72 vállalat) a fővároshoz kötődik. Ennek megfelelően Közép-Magyarországon kiugróan magas a családbarát vállalatok száma. A többi régió adatait tekintve jóval alacsonyabb számokról beszélhetünk (3. táblázat, 1. ábra). Ugyanakkor torzíthatott az adatokon, hogy a tanulmány a regionális megoszlást székhely alapján vizsgálja, és nem veszi figyelembe, ha egy vállalat országsszerte több üzlettel, telephellyel rendelkezik.

3. táblázat: Az Év Családbarát Vállalata díj nyertesei 2013 és 2021 között régiók szerint

Table 3 Winners of the Family-Friendly Company of the Year award between 2013 and 2021 by regions

Régiók	Vállalatok száma (db)
Közép-Magyarország	82
Közép-Dunántúl	5
Nyugat-Dunántúl	2
Dél-Dunántúl	8
Észak-Magyarország	3
Észak-Alföld	5
Dél-Alföld	4

Forrás: Saját szerkesztés Három Királyfi, Három Királyný Mozgalom, 2021 alapján

1. ábra: Az Év Családbarát Vállalata díj nyertesei 2013 és 2021 között régiók szerint

Figure 1 Winners of the Family-Friendly Company of the Year award between 2013 and



Forrás: Saját szerkesztés Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom, 2021 alapján

A 4. táblázat feltárja a családbarát vállalatok további jellemzőit, úgy, mint cégméret, illetve ágazati tevékenység. A szervezetek közel fele (52 cég, 47,7%) a nagyvállalat kategóriába tartozik. A közép- és kisvállalatok körülbelül azonos arányban (26,6% és 25,7%) képviseltetik magukat a családbarát vállalatok körében.

Profilját tekintve a legtöbb vállalat (49 cég, 45%) valamilyen gazdasági szolgáltatást nyújt az ügyfelei számára. A szolgáltatások széles tárházát megtalálhatjuk kezdve a számviteli, adószakértői tevékenységtől az informatikai szolgáltatásokig. Viszonylag magas az aránya a feldolgozóiparban és a kereskedelemben tevékenykedő családbarát vállalatoknak is, de találhatunk jó példákat a banki szektorban, a szállítás, távközlés és a közösségi szolgáltatások területén is.

4. táblázat: Az Év Családbarát Vállalata díj 2013 és 2021 közötti nyerteseinek jellemzői

Table 4 Characteristics of the winners of the Family-Friendly Company of the Year award between 2013 and 2021

Cégméret	Vállalatok száma (db)	Arány (%)
Nagyvállalat	52	47,7
Középvállalat	29	26,6
Kisvállalat	28	25,7
Ágazat	Vállalatok száma (db)	Arány (%)
Gazdasági szolgáltatás	49	45
Feldolgozóipar	18	16,5
Kereskedelem	15	13,8
Szállítás, raktározás, távközlés	8	7,3
Pénzügyi közvetítés	7	6,4
Egyéb közösségi szolgáltatás	4	3,7
Építőipar	3	2,8
Turizmus, vendéglátás	2	1,8
Egészségügyi, szociális ellátás	2	1,8
Energia-, gáz-, vízellátás	1	0,9

Forrás: Saját szerkesztés Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom, 2021 alapján

4.3. AZ ÉV CSALÁDBARÁT VÁLLALATA DÍJ NYERTESEINEK LEGNÉPSZERŰBB GYAKORLATAI

A 2. ábra azokat az intézkedéseket szemlélteti, amelyek a családbarát díjjal rendelkező vállalatok körében gyakran előfordulnak. A legnépszerűbb családbarát gyakorlatokat a rugalmas munkavégzési formák jelentik. A rugalmasság egyaránt megjelenik a munkaidőben (rész munkaidő, rugalmas munkaidő és annak változatai), valamint a munkavégzés helyét tekintve (táv munka, otthoni munka). Több szervezet biztosít a munkavállalói számára különböző gyermekgondozási lehetőséget, például munkahelyi bölcsődét és óvodát, valamint nyári gyermektáborokat. A fentiekben kívül néhány vállalat a családbarát intézkedései között említi a közös családi programokat (pl. gyermeknap, családi nap, sport- és szabadidős programok), valamint a tréningek szervezését. A családbarát vállalatok egyéb módokon is támogatják munkavállalóikat: extra szabadnapok adásával, a munkába való visszatérést elősegítő programokkal, különböző tanácsadásokkal (pl. egészségvédelmi, pszichológiai és nevelési tanácsadás), vagy egyéb juttatásokkal.

Az elmúlt időszakban a koronavírus-járvány okozta kihívásokhoz a családbarát vállalatok rugalmasan alkalmazkodtak, s ez nem csak az otthoni munkavégzésre történő gyors átállásban mutatkozott meg. A járvány alatt is kiemelt figyelmet fordítottak a munkavállalókra, a velük történő folyamatos kommunikációra. A vállalatok jó gyakorlataik között említik az on-line előadások szervezését, amelyek olyan fontos témákban adtak iránymutatást, mint a hatékony otthoni munkavégzés, az otthoni tanulás, vagy éppen a védőoltásokkal kapcsolatos kérdések. A vállalatok egy része a hagyományos programjait (pl. gyermeknap) is a virtuális térbe helyezte át.

2. ábra: Az Év Családbarát Vállalata díj 2013 és 2021 közötti nyertesének legnépszerűbb gyakorlatai

Figure 2 Most popular practices of the winners of the Family-Friendly Company of the Year award between 2013 and 2021



Forrás: Saját szerkesztés Három Királyfi, Három Királyné Mozgalom, 2021 alapján

4.4. CSALÁDBARÁT ÉRTÉKEK ÉS STRATÉGIA

Áttekintve a családbarát vállalatok ars poeticáját, megállapítható, hogy a családbarát-ság nemcsak a bevezetett intézkedésekben testesül meg, hanem mélyebben gyökerezik: megjelenik a vallott értékekben, és ennek mentén megfogalmazódik a vállalati stratégiában, filozófiában is. Végezetül álljon itt néhány erre utaló gondolat a Három Királyfi, Három Királyné Mozgalom kiadványából (2021) a családbarát mentorszervezetek és fődíjasok tollából:

- „A családbarát mentalitás a BT üzleti filozófiájának egyik alappillére.” (BT – British Telecommunications)
- „A Dolgozó Szülők kezdeményezés több egy dolgozói hálózattal, megalapítása után a társadalmi felelősségvállalási stratégiánk alapvető részévé vált. Lehetőséget teremt a dolgozó anyák és apák számára, hogy kompromisszumok nélkül valósítsák meg család és karrier egyensúlyát.” (GE)

- „A munkahelyi sokszínűség és az esélyegyenlőség alapvető értékek a vállalatunknál, ennek részeként igyekszünk a családbarát munkahelyi környezet megteremtésére. (...) A családbarát értékrend a vállalati kultúránk szerves része, mely a pandémia miatt még fontosabbá vált.” (Citi Hungary)
- „Az MVM Csoportban kiemelt értékek kezeljük a családokat és kiemelt figyelmet fordítunk a családos kollégáinkra.” (MVM Csoport)
- „A Fornax ICT filozófiája, mely a családbarát stratégiánk mottóját is képezi: boldog dolgozó – boldog család.” (Fornax ICT Kft.)

5. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány fókuszában a családbarát szervezeti kultúra vizsgálata állt. Ennek keretében áttekintette a családbarát szervezeti kultúra értelmezéseket a hazai és nemzetközi szakirodalom tükrében, majd kitért azokra a hazai családbarát pályázatokra és díjakra, melyek a családbarát munkakultúra kialakítását és a családbarát szemlélet széleskörű elterjesztését hivatottak elősegíteni. A tanulmány feltérképezte az Év Családbarát Vállalata díj 2013 és 2021 közötti díjazottjainak legfőbb sajátosságait.

A szakirodalomban leírtakkal összhangban megállapítható, hogy háromrétegű kultúra felfogás (látható jegyek, értékek és alapvető feltevések szintje) a családbarát vállalati kultúra esetén is jól értelmezhető. A kultúra látható elemeit ebben az esetben a különféle családbarát gyakorlatok jelentik, melyek elősegítik a munka és a családi élet összeegyeztetését. Azonban a családbarátság nemcsak a bevezetett intézkedésekben jelenik meg: a családbarát vállalatok közös jellemzője, hogy kimondott stratégiai célként kezelik a családbarát munkakultúra kialakítását, a munka és a család egyensúlyának fenntarthatóságát, továbbá a családra, mint értékre tekintenek. A családbarát cégek kulcstényezője a munkavállalókkal történő folyamatos kommunikáció, és a családbarát szemlélet minél szélesebb körben történő elterjesztése. A rugalmasság is értéknek jelenik meg, mely hozzásegíti a vállalatokat a gyors alkalmazkodáshoz, mindenkor szem előtt tartva a munkavállalók érdekeit.

A látható jegyeken és értékeken kívül fontos szerepet töltenek be azok az alapfeltevések, amelyek mélyen a szervezeti kultúrában gyökereznek. Ennek megismerése további vizsgálatokat igényel. Éppen ezért a későbbiekben szükségesnek tartom a kutatás eredményeit kvalitatív elemekkel, például mélyinterjúkkal, fókuszcsoportos beszélgetésekkel kiegészíteni, annak érdekében, hogy mélyebb ismereteket szerezzünk a családbarát vállalati kultúrával, a hazai családbarát vállalatok működésével kapcsolatban.

Az Év Családbarát Vállalata díj 2013 és 2021 közötti nyertes országszerte megtalálható, ugyanakkor erős főváros-központúság figyelhető meg. A családbarát vállalatok közel fele a nagyvállalat kategóriába tartozik. A szervezetek többsége a szolgáltatói szektorhoz kötődik, de szinte valamennyi ágazatban megjelennek. A családbarát vállalatok legnépszerűbb gyakorlatait a rugalmas munkavégzési formák jelentik, például az otthoni munkavégzés, a rugalmas munkaidő vagy a részmunkaidős foglalkoztatás. A szervezetek számos egyéb módon is támogatják a munkavállalókat kezdve a gyermekgondozási lehetőségek biztosításától a közös családi programok szervezésén át az egyéb

juttatásokig. A bevezetett intézkedések a vállalati stratégia részeként valósulnak meg, melynek fókuszában a családbarát munkakörnyezet kialakítása áll. Úgy vélem, hogy az Év Családbarát Vállalata díj elnyerése versenyelőnyt jelenthet a díjazottak számára, növelheti a vállalatok imázsát, és vonzóbbá teheti őket a potenciális munkavállalók számára.

A magyarországi családbarát vállalatok a munka és család életterületek integrációjának támogatását, és a családbarát szemlélet elterjesztését kiemelt prioritásként kezelik, összhangban azokkal a hazai családpolitikai célkitűzésekkel, melyek a családbarát társadalmi környezet kialakítására irányulnak. További kérdésként merül fel, hogy a családbarát vállalati gyakorlatok mennyiben járulnak hozzá olyan kiemelt családpolitikai célok eléréséhez, mint a gyermekvállalás ösztönzése, s ennek mentén a demográfiai problémák enyhítése. Úgy vélem, hogy erre hosszabb idő elteltével, további vizsgálatok fényében tudunk majd választ adni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka L. (2018) Üzleti viselkedés: esettanulmányok a kultúrák tükrében. In: Kecskés P.–Szóke J. (szerk.): *Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata – Tanulmányok I.* Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, Győr. 8–25.
- Ablonczyné Mihályka L.–Tompos A. (2013) Empirikus vizsgálat az üzleti és vállalati kultúra tükrében. In: Tompos A.–Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): *„Növekedés és Egyensúly” Kautz Gyula Emlékkonferencia 2013. június 11. elektronikus formában megjelenő kötete.* Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr. 1–8.
- Bleicher, K. (1994) *Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmes St. Galler Management-Konzept.* Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Borgulya I.–Barakonyi K. (2004) *Vállalati kultúra.* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Cameron, K. S.–Quinn, R. E. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.* Addison Wesley, San Francisco.
- Czibere I. (2020) A családstruktúra jellemző típusai a mai magyar társadalomban. In: Gergely A.–Kapitány Á.–Kapitány G.–Kovács É.–Paksi V. (szerk.): *Kultúra, közösség és társadalom: Tanulmányok Tibori Timea tiszteletére.* Társadalomtudományi Kutatóközpont – Magyar Szociológiai Társaság, Budapest. 160–178.
- Handy, C. B. (1986) *Szervezetek irányítása a változó világban.* Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* McGraw-Hill, London.
- Juhász T. (2011) Milyen vállalati kultúrában valósul meg a családbarát kezdeményezés? *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, 3, 1–2, 209–214.
- Kapitány B.–Spéder Zs. (2012) Gyermekvállalás. In: Óri P.–Spéder Zs. (szerk.): *Demográfiai portré 2012.* KSH - Népeségtudományi Kutatóintézet, Budapest. 31–43.
- Konczosné Szombathelyi M. (2018) A vállalati és a regionális kultúra kölcsönhatásának vizsgálata az AUDI Hungaria Zrt. és Győr példáján. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 113–142.
- Konczosné Szombathelyi M. (2014) A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér és Társadalom*, 28, 1, 84–98. <https://doi.org/10.17649/TET.28.1.2562>
- Lewis, S. (2008) 'Family Friendly' Employment Policies: A Route to Changing

Organizational Culture or Playing About at the Margins? *Gender, Work and Organization*, 4, 1, pp. 13–23. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00020>

- Schein, E. H. (2004) *Organisational Culture and Leadership (Third Edition)*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Szőke J. (2014) *Kis- és középvállalatok határon átnyúló gazdasági kapcsolatai kulturális aspektusból*. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Tátár-Kiss K. (2020) A nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra egymáshoz való viszonyulása a nemek közti egyenlőség aspektusában. *Prosperitas*, 7, 3, 21–47.
- Thompson, C. A.–Beauvais, L. L.–Lyness, K. S. (1999) When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 3, pp. 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Vámosi T. (2020a) A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a Dél-dunántúli régió munkáltatói esetében I. rész. *Új Munkaügyi Szemle*, 1, 1, 55–68.
- Vámosi T. (2020b) A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a Dél-dunántúli régió munkáltatói esetében II. rész. *Új Munkaügyi Szemle*, 1, 2, 34–44.

INTERNETES FORRÁSOK:

- Emberi Erőforrás Támogatáskezelő (2022) „Családbarát munkahelyek kialakításának és fejlesztésének támogatása” Pályázat kódja: CSP-CSBM-22 Pályázati útmutató. <https://emet.gov.hu/app/uploads/2022/02/CSP-CSBM-22-palyazati-utmutato.pdf> Letöltve: 2022. 02. 10.
- Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom (2021) *Az Év Családbarát Vállalata Díjazottak 2013-2021 között*. https://csaladbaratvallalat.hu/upload/files/dijazottak_2021_javitas_V2.pdf Letöltve: 2021. 12. 01.
- Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom (2020) *Az Év Családbarát Vállalata Díjazottak 2013-2020 között*. [https://www.csaladbaratvallalat.hu/upload/files/dijazottak_2020_javitott\(1\).pdf](https://www.csaladbaratvallalat.hu/upload/files/dijazottak_2020_javitott(1).pdf) Letöltve: 2021. 11. 10.
- Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség (2021) *Legjobb Női Munkahely Pályázat tájékoztató*. https://siteice.com/uploads/users_files/Inmh2020tajekoztato211025.pdf Letöltve: 2021. 11. 23.