

## **Módszertan - munka és magánélet összehangolása**

A célcsoportban felmerülő, még fejlesztésre váró szegmensek, mely az adatgyűjtés során felmerült problémák összegzéséből adódik, ugyanakkor szerepel az erre alkalmazható bevált módszerek felsorolása, korábbi tapasztalatok leírása, kérdések meghatározása.

Lear Corporation Hungary Kft. Munkavállalóinak Szakszervezete  
GINOP-5.3.5-18-2020-00208

2022.

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

# Tartalomjegyzék

|  |    |
|--|----|
| Bevezetés .....  | 1  |
| 1.KINCS – Családbarát Munkahely Pályázatok .....                                       | 2  |
| 1.1. A családbarát intézkedések típusai .....  | 4  |
| 1.1.2. A családbarát intézkedéseket gátló tényezők.....                                | 7  |
| 1.2. A Családbarát Munkahely pályázat által értékelt családbarát intézkedések.....     | 8  |
| 1.3. Néhány nyertes pályázó megvalósított programja ( Példák „jó gyakorlatokra” )..... | 9  |
| 2. Munka és Család Audit módszertana .....   | 10 |
| 2.1. A család tudatos humánpolitikából - az auditból fakadó előnyök .....              | 12 |
| 2.2. Az adaptált külföldi audit módszertanok.....                                      | 12 |
| 2.2.1. A kanadai „Work – Family - Life Audit” metodika.....                            | 12 |
| 2.2.2. A német „Beruf und Familie Audit” módszere .....                                | 13 |
| 2.2.3. Az angol „The Community, Work and Family Audit” módszere .....                  | 14 |
| 2.3. A Munka és Család Audit hazai módszertana .....                                   | 15 |
| 2.3.1. Metodikai elemek .....  | 15 |
| 2.3.1.1 Kérdőívek .....  | 15 |
| 2.3.1.1.1. Munka és család kérdőív I. ....   | 15 |
| 2.3.1.1.2. Munka és család kérdőív II.....   | 16 |
| 2.3.1.1.3. Kiegészítő kérdőívek .....  | 17 |
| 2.3.1.2. RAPRO kiscsoportos problémafeltáró megkérdezések.....                         | 18 |
| 2.3.1.3. Interjúk.....   | 18 |
| 2.3.2. Az audit folyamata.....   | 18 |
| 2.3.2.1. Tájékoztató megbeszélés .....   | 19 |
| 2.3.2.2. Előkészítés .....   | 19 |
| 2.3.2.3. Helyzetfeltárás .....   | 20 |
| 3. A bemutatott módszertanok alkalmazása a jelenlegi projektben.....                   | 21 |
| 4. Felhasznált irodalom .....  | 22 |

# **„Munka és Magánélet Egyensúly” - módszertani lehetőségek**

## **Bevezetés**

Jelen projektünk harmadik, tanulmányának témája és célja, az előzetes felmérés és kérdőíves kutatás eredményeire alapozva módszertani, fejlesztési javaslatok elméleti megalapozása. A fenti cél megvalósításához két korábbi „jó gyakorlatot” kívánunk jelen munkánkban részletesen bemutatni. Az egyik a KINCS – Kopp Mária Intézet A Népesedésért És A Családokért „Családbarát Munkahely Pályázatok” elemző kutatása, amely a 2012-2018-as pályázati időszak eredményeit dolgozta fel. A másik adaptálni szándékozott munka pedig a „Munka és Család Audit” módszertana. E két komplex kutatás módszertani stratégiáival, eszközeivel és jó gyakorlataival kívánjuk a konkrét módszertani javaslatokat felvonultató tanulmányunkat szakmailag megalapozni és előkészíteni.

Előzetesen már itt szeretnénk kihangsúlyozni, hogy a tervezett javaslatok nagy része elsősorban szemléletformálást és váltást igényel, és nem jár túlzott – főleg meg nem térülő – pénzügyi kiadásokkal!

## **1.KINCS – Családbarát Munkahely Pályázatok**

A Kopp Mária Intézet A Népesedésért és A Családokért elemző kutatása egy hatéves pályázati időszakot ölel fel, amelynek sikerességét bizonyítja, hogy míg a vizsgált első évben 90, addig három évvel később már 546 jelentkezője volt a pályázatnak! A következő években pedig vélhetőleg csak azért csökkent a pályázók száma, mert más Európai Unió pályázatok is megjelentek a témában. Ugyanakkor fontos azt is jelezni, hogy a pályázati időszakban a rendelkezésre álló keretösszeg több mint a háromszorosára nőtt (2012:23 millió, 2018: 75 millió), illetve a nyertes pályázók száma is több mint a duplájára emelkedett (2012:22 nyertes, 2018:47 nyertes). Fontos kiemelnünk, a nyertes pályázók közt szerepeltek közszférából való költségvetési szervek is, ami mutatja, hogy átfogó társadalompolitikai és kulturális igény mutatható ki a családbarát munkahelyi környezet és szemlélet kialakítására! A teljes vizsgált időszakban a nyertes pályázati programok

több mint 160.000 munkavállalót értek el. A legnépszerűbb családbarát intézkedések a családi rendezvények, a gyermekek napközbeni (iskolai szünetekre eső) felügyeletének biztosítása voltak, ehhez kapcsolódtak legfőképpen az atipikus foglalkoztatási formák kialakítása.

Pozitívum, hogy a vizsgálati időszak második felében megjelentek az igények a képzésekre, kompetenciafejlesztésekre is. Összesítve a vizsgált programokban a hétéves időszak alatt 950 intézkedés történt, ebből 587 családi rendezvény, gyermekfelügyelet és a rugalmas munkavégzés biztosítását célozta.

A kutatás apropója az volt, hogy a 2011-es évben megújult a Családbarát Munkahely Díj és egyben ki is bővült, hiszen immáron anyagi elismerés is együtt járt vele. A pályázat legfőbb célja az volt, hogy népszerűsítse és terjessze a családbarátság előnyeit, támogassa a munkavállalók munkahelyi és magánéleti kötelezettségeinek a minél harmonikusabb összehangolását. A családbarát intézkedések alapját tehát mindezek fényében az a fajta rugalmasság adja, ami támogató környezetet teremt a munkavállalók számára, csökkenti a munka és a magánélet összeegyeztetéséből származó feszültségeket, így elégedettebbé teszi a munkavállalókat, és egyben növeli a lojalitásukat és a munkahatékonyágukat, munkaadóik iránti elkötelezettségüket.

A köztudatba a családbarát munkahelyek iránti fokozott érdeklődés egyik oka a demográfiai helyzetre (népességcsökkenés) való válasz szükségessége, illetve mind a nők, mind a férfiak munkaerőpiaci helyzete javításának egyre hangsúlyosabb szándéka. Tegyük hozzá, hogy jelenleg egyre komolyabb szinte minden piaci szférában a szakképzett és stabil munkaerő hiánya és a már-már kezelhetetlen mértéket öltő fluktuáció.

Az összehasonlító demográfiai vizsgálatok ugyanakkor azt is kimutatták, hogy ott születik több gyermek, ahol a nők össze tudják egyeztetni a gyermekvállalást a szakmai munkájukkal, tehát ahol nem kényszerülnek lemondani a családgyarapítás okán a keresetükről. Az pedig társadalmunkban nyilvánvaló, hogy a kétkeresős modell működőképes, tehát a családok fenntartása és eltartása gyakorlatilag szükségessé teszi azt, hogy a családokban mind a nők, mind a férfiak rendelkezzenek jövedelemszerző munkavisztonnyal. Az sem utolsó szempont, hogy a nők esetében a pszichés jól-lét mutatók szignifikáns összefüggést mutatnak a családi és a munkahelyi szerepek közti konfliktus, inkonzisztencia mértékével.

A fentieket némileg összefoglalandó ide kívánczik magának a családbarát munkahelynek a definíciója, fogalommeghatározása:

*„Szűkebb értelemben a családbarát fogalom azt jelenti, hogy a munkáltató figyelembe veszi, ha a munkavállaló családtagokról, így kiskorú gyermekről gondoskodik, és olyan intézkedéseket hoz, amelyek ezt a gondoskodást megkönnyítik.*

*Tágabb értelemben családbarátnak akkor tekinthető egy munkahely, ha olyan körülményeket biztosít, amellyel elősegíti, hogy a szervezetnél dolgozó munkavállalók minél hatékonyabban össze tudják egyeztetni a munkavállalást a családi teendőikkel, a családi illetve magánéletükkel, és ezzel mind a munkában, mind a családban az életük minél inkább kiteljesedjen.<sup>10</sup> Ide érthetjük a munkáltatói hozzáállást és azokat az intézkedéseket, amelyek a munkavállalót és ezáltal annak családját segítik akár mentális, akár anyagi oldalról, kiemelt hangsúlyt fektetve a munka és család közötti időgazdálkodás során az egyensúly elősegítésére.,<sup>1</sup>*

Figyelembe kell vennünk, hogy ahhoz, hogy a munka világába beilleszthetőek és működőképeseek legyenek a családbarát elvek és intézkedések, ahhoz megfelelő állami szabályozás, jogi és adózási környezet, illetve megfelelő mennyiségű és minőségű gyermekgondozó intézményekkel való ellátottság szükséges. Mindezek mellett azt is fontos leszögezni, hogy a munka és magánélet egyensúlyt támogató intézkedések és megoldások nem mindegyike szól csupán a családosoknak (pl. munkahelyi sport, egészségmegőrző szolgáltatások), de minden olyan elem, ami csökkenti a munkahelyi stresszt és növeli a munkavállalók általános jól-létét, tágabb értelemben családbarátnak nevezhetők.

## 1.1. A családbarát intézkedések típusai

A családbarát intézkedéseket több szempontból csoportosíthatjuk. Az egyik legjobb összefoglaló kategorizálás Marice Pitt Catsopuhes től származik:

- Azon **befektetések, politikák és programok**, amelyek **javítják a munkavállalók életminőségét** és a munka-magánélet egyensúly megvalósulását.
- Azon **munkahelyi kultúra**, amely tükrözi a család- és munkavállaló központú beállítódást.
- Azon **munkahelyi kapcsolatok és viszonyok**, amelyek tiszteletben tartják a munkavállaló családi kööttségeit.
- Maguk a **munkafolyamatok, a rendszerek és a gyakorlatok**.

Az első kategóriát tovább kívánjuk bontani, hiszen pont ez tartalmazza a konkrét családbarát intézkedéseket, eszközöket. Ugyanakkor már most szeretnénk jelezni, hogy a második és a harmadik kategória területén is kívánunk javaslatokkal élni, hiszen a kérdőíves kutatásunk tanúsága szerint komoly hangsúlyt szükséges fektetni a munkahelyi kultúra, a kapcsolati működések és a munkahelyi kommunikáció javítására és fejlesztésére.

---

<sup>1</sup> In: KINCS – Kopp Mária Intézet A Népesedésért És A Családokért : Családbarát Munkahely Pályázatok elemzése (2012-2018) 7.o.

Az első kategória alcsoportokra bontását Juhász Tímea végezte el:

- Az atipikus foglalkoztatási formák
- A rugalmas munkaidő
- Továbbképzések
- Munkahelyi események, rendezvények, juttatások és szabadságot
- Gyermekintézmények fenntartása
- Családbarát munkahelyi körülmények kialakítása

### **A szervezetek által kínált családbarát kezdeményezések<sup>2</sup>**

#### **Rugalmas munkatípusok**

- részmunkaidő
- rugalmas munkaidő
- távmunka
- szezonális munka
- csökkentett munkaidő

#### **Szabadság**

- anyasági szabadság
- apasági szabadság
- szabadság családi okok miatt
- karrierszünet

#### **Gyermekgondozási lehetőségek**

- munkahelyi bölcsőde
- gyermekmegőrző
- pénzügyi támogatás
- nyári elhelyezés/táborok

#### **Támogatási lehetőségek**

- munka-család menedzsment tréning
- tanácsadás
- kutatás a munkavállalók szükségleteivel kapcsolatban
- pénzügyi hozzájárulás

A fenti táblázatba foglalt elemeket részletesebben kibontva a következő családbarát ösztönzők és engedmények hozzáférhetőek:

#### **I. A munkaidővel kapcsolatos ösztönzők**

- Részmunkaidő
- Rugalmas munkaidő
- Távmunka
- „Home office”
- Csökkentett munkaidős nap vagy heti egy szabadnap
- Csökkentett munkaidő, csökkentett bér

#### **II. A Szabadság biztosítása és munkahely megtartó segítség**

- Extra szülési szabadság (anyáknak, apáknak is)
- Családtag gondozására kiadott szabadság
- Váratlan családi esemény
- Szabadság kiadása a munkavállaló igénye szerint
- Munkahelyre való visszaintegráló komplex program

---

2 Forrás: Dulk, idézi Juhász 2010.

- Folyamatos kapcsolattartás a távollévő munkavállalóval
- Fokozatos visszatérés biztosítása
- Munkahelyi eseményekbe való bevonás távollét alatt

### **III. Továbbképzés, tanácsadás, munkáltatói mentorálás**

- Szakmai tanácsadás, szakmai továbbképzések, betanítás
- Személyes munkahelyi mentorálás
- Személyes/családi tanácsadás (idő, stresszkezelés, mentálhigiéné)
- Széles körű információnyújtás (szociális segítségéről)
- Jogi, gazdasági segítség (pl. CSOK, munkáltatói hitelek nyújtása)

### **IV. Gyermekgondozási és egyéb kulturális, technikai támogatások**

- Családbarát szoba, gyermeksarok
- Vállalati óvoda, napközi
- Családi rendezvények (gyermeknap, családi nap, kirándulás, stb.)
- Ösztöndíj programok
- Céges munkaeszközök biztosítása magán használatra is (pl. autó, laptop)
- Térítésmentes szállítás a munkahelyre
- Kedvezményes kulturális - szabadidős programok  
(pl. színházberlet, fitneszberlet, vállalati üdülés, stb.)

Jól látható, hogy rendelkezésre áll szakmailag a családbarát ösztönzők komplex rendszere, amellyel kapcsolatban a kérdőíves kutatásunkban igyekeztünk fel is mérni, hogy mely elemek azok, amelyek a leginkább elérhetőek a célcsoport számára aktuálisan a munkahelyükön. Ebből kiderült, hogy a szabadságok kivétele (pl. váratlan családi esemény okán) relatíve jól működik, illetve – vélhetőleg az aktív és elkötelezett szakszervezeti munkának köszönhetően – nagy arányban valósulnak meg családi rendezvények (pl. kirándulások, családi nap, gyereknapi, stb.)

Egy másik felosztás három csoportot állapít meg két irányból megközelítve a kérdést: egyrészt az akadályozó tényezők lebontása, másrészt az ösztönző tényezők elősegítése. E szerint alapvetően a következő három családbarát intézkedési halmaz van:

- szülőbarát intézkedések ( gyermekmegőrzés, rugalmas munkaidő, szabadságolás, atipikus foglalkoztatási formák)
- esélyegyenlőségi feltételek ( diszkriminációmentesség, a munkahelyre való visszatérés biztosítása)

- munka és magánélet egyensúlya ( a férfiak otthoni szerepvállalásának, gyermekgondozásban való részvételének a támogatása)

Az atipikus munkaformák az autóiparban - legfőképpen a távmunka, illetve a rugalmas munkaidő - kevésbé működik, mivel a gyártáshoz, logisztikához jobbra jelenléti munkavégzésre van szükség, illetve magának a munkafolyamatoknak a természete okán műszakokban szervezik a munkafolyamatokat. Esetlegesen a részmunkaidő jöhet szóba, leginkább az adminisztratív területeken, illetve különböző olyan válsághelyzetekben (pl. gazdaság, pandémia...stb.), amelyekben a munkaszervezeteknek csökkentenie szükséges a kiadásait, ezzel a foglalkoztatási formával viszont a csökkentés mellett /ellenére is meg tudja tartani a dolgozóit.

### **1.1.2. A családbarát intézkedéseket gátló tényezők**

Ezen a területen nagyon sok az előítélet, sztereotípa, sok szakértő jelzi, hogy a vállalatok, szervezetek többsége kimondottan „maszkulin” beállítottságú, azaz az ideális munkavállaló az számukra, akinek nincs (vagy teljesen háttérbe szorítható) a munkán kívüli kötelezettsége.

- Túl nagy, rosszul kezelt szabadságot ad a rugalmas munkaidő
- Az otthon dolgozó munkavállaló nem biztos, hogy dolgozik
- Az utazási költségek megtakarítása anyagi haszon a munkavállalónak
- Könnyen összekeveredik a magánélet és a munka
- Nagy az elmagányosodás, izoláció veszélye
- A távmunka a munkavállalónak labilis jogviszonyt jelent
- A munkával töltött idő egyenlő a munkavállaló elköteleződésével és produktivitásával
- A vezetőknek gyengül az irányítási és ellenőrzési funkciójuk
- A vállalati kultúra ellentmondásossága (hátrány, ha egy munkavállaló igénybe veszi a családbarát lehetőségeket)

A legfontosabb problémaként, gátló tényezőként – amit a projektünk kérdőíves kutatása is igazolt – a menedzsment hozzáállása jelenik meg, mivel a magyar vezetési kultúra túlságosan „kézi vezérlésű” és a vezetők hajlamosak attól tartani, hogy a család- és munkavállaló-barát intézkedések, szemlélet bevezetésével kikerül a „gyeplő” a kezükből, és meggyengül a kontrolláló és irányító funkciójuk, hatalmuk. Attól tartanak, hogy a családbarát tényezők túlzott autonómiát, szabadságot biztosítanak a munkavállalóknak. Érthető módon ez a szemlélet nagyon erősen ott van kimondatlanul is a



munkahelyi „atmoszférában” és a munkavállalók saját magukat is korlátozzák a családbarát intézkedések igénybevételében, mivel féltik az állásukat.

| Munkaszervezeten belüli akadályok  | Munkaszervezeten kívüli akadályok  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ karrier-megszakítók helyettesítési költsége</li> <li>▪ a családbarát politika értelmezése, nem mint munkavállalói jog, hanem mint hatékony juttatás</li> <li>▪ a munka férfimodell dominanciája</li> <li>▪ kapcsolat az idő, a teljesítmény és az elkötelezettség között a szervezeti kultúrában</li> <li>▪ feltételezés a menedzsment részéről, hogy a családbarát politika bomlást eredményezhet a szervezeten belül</li> <li>▪ kontrollon és függőségen alapuló menedzsmentkultúra</li> <li>▪ a vállalat mérete</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a munkaerőpiaci feltételek szűkülése</li> <li>▪ a versenyfeltételek és az üzleti lehetőségek változása</li> <li>▪ a munkaidő ipari és termelési specifikussága</li> <li>▪ szociális és jogi feltételek</li> </ul> |

Hozzá kell mindehhez tennünk, hogy aktuálisan nagyon erős hangsúly eltolódás van, olyan mértékű a munkaerőhiány és a fluktuáció, hogy egyre több ágazatban van lehetősége a munkavállalóknak a béremelésen túl, további munkavállaló-barát engedményeket, privilégiumokat kivívni a munkáltatóiktól.

## 1.2. A Családbarát Munkahely pályázat által értékelt családbarát intézkedések

A pályázat értékelési folyamata nagyon világos, jól követhető volt, hiszen lényegében azon alapult, hogy a pályázók által megvalósított intézkedéseket besorolták a megfelelő tipológia szerint, majd az intézkedéseket elemezték és összefoglalták.

A mi szempontunkból az intézkedéstípusok a fontosak, azaz hogy vázlatosan, ugyanakkor minél komplexebben áttekintsük, pontosan milyen fajta tevékenységek tartoznak a családbarát intézkedések közé.

| Családbarát intézkedések |
|--------------------------|
| Családi rendezvények     |

|   |
|---|
| Gyermekek napközbeni felügyelete                        |
| Atipikus foglalkoztatási formák                         |
| Családbarát marketing, kommunikáció                     |
| Egészségprevenciós programok (egészségmegőrzés, szűrés) |
| Belső szemléletformálás                                 |
| Képzés  |
| Kapcsolattartás gyermekgondozási szabadság alatt        |
| Szabadságok ütemezése                                   |
| Szociális juttatások                                    |
| Férfiak szülőszerepének erősítése                       |
| Nyugdíjasok bevonása                                    |
| Idős, beteg gondozása                                   |
| Esélyegyenlőségi felelős alkalmazása                    |
| Karriertervezés - gondozás                              |
| Jogsegélyszolgálat                                      |
| Bérkompenzáció  |

### 1.3. Néhány nyertes pályázó megvalósított programja (Példák „jó gyakorlatokra”)

Az Answare Informatikai Szolgáltató Kft, mint kis vállalkozás négy alkalommal nyert a „Legyél Te is családtag!” elnevezésű programjával, amelyben olyan családbarát tevékenységeket valósítottak meg, mint munkaszervezeti **játszó és tanulószoba kialakítása** a munkavállalók gyermekei számára, **stressz- és konfliktuskezelési tréning, illetve „Work – life balance” tréning** a munkatársak számára, a gyermekgondozásról visszatérő munkavállalók komplex támogatása **kommunikációval, továbbképzésekkel, a visszailleszkedést segítő konzultációkkal**, illetve nem utolsósorban a fokozatos visszatérést komfortosabbá tévő **részmunkaidős foglalkoztatási formával**.

A folytatásban újabb programok szerepeltek, például egy **rekreációs helyiség kialakítása** masszázsfotellel, illetve a **részmunkaidős foglalkoztatás további formái** (pl. home office, távmunka) kerültek bevezetésre. A legutolsó díjazott évben az **egészségmegőrzés** jegyében saját futópadot szereltek be, a megkezdett gyermekbarát **játszó-tanulószobát továbbfejlesztették**, és a **soft skill képzésekbe** újabb témákat hoztak be kimondottan **interaktív workshopok** formájában (pl. mindfulness work – tudatos hatékonyság fejlesztés).

A középvállalkozások közül a Prolan Irányítástechnikai Zrt jó gyakorlatait szeretnénk megemlíteni, amikkel a cég két alkalommal is megnyerte a családbarát munkahely díjat és pályázatot.

A Prolan először az anyagiak terén segítette a családos munkavállalóit olyan módon, hogy **kedvező kamatozású vállalati lakásvásárlási hitelt** biztosított számukra, illetve a gyermekek születésekor az értékes **ajándécsomaggal** örvendeztette meg a „friss” szülőket.

A következő lépésben egy **közösségi tér** került kialakításra, ami nem csak dolgozói pihenő sarokként funkcionált, hanem családi – gyermek rendezvények helyszínéül is szolgált. (pl. nyári tábor gyerekeknek).

A nagyvállalati szférából a MAVIR Magyar Villamosenergia-ipari Átviteli Rendszerirányító Zrt-ét emelnénk ki, mivel családbarát programjaival háromszor nyerte meg a családbarát munkahely pályázatot és díjat.

Első körben olyan napközis tábort szervezett munkavállalói gyermekeinek, amelynek keretében játékos, kreatív formában megismertették a fiatalokkal a cég és egyben szülei munkatevékenységeit.

A következő lépésben a munkatársak számára szerveztek változatos workshopokat szakértő alapítvánnyal együttműködve, amelyek keretében olyan témákat dolgoztak fel, mint például a munkahelyi stresszkezelés hatékony módszerei, a nyugdíj előtt álló munkatársak felkészítése az átmenetre, a nyugdíjazással járó életmódváltásra, illetve a műhelymunka program részeként kisgyermekes szülői fórumot hoztak létre, ahol a kisgyermekeket nevelő munkavállalók kaptak lehetőséget a gyermekgondozással és neveléssel kapcsolatos kérdéseiket, problémáikat, kihívásaikat szakértő moderátor segítségével közösen megbeszélni, feldolgozni.

Végezetül egy nagy költségvetési szerv, a Debreceni Egyetem családbarát programjait szeretnénk megemlíteni, mivel az egyetem komoly szerepet vállalt a szemléletformálásban és négy alkalommal is elnyerte a családbarát díjat.

A változatos egész családnak szóló szabadidős programok, rendezvényeken túl, filmklubot indítottak a témában és külön szakmai napot szenteltek az atipikus foglalkoztatási formák részletes bemutatására. Mint oktatási intézmény komplex szemléletformáló programot indítottak a családi életre – házasságra való felkészítés jegyében, külön kommunikációs platformot létesítettek a gyermekgondozási szabadságon lévő munkatársaikkal való folyamatos kapcsolatgondozás céljából („Kapocs” Hírlevél). Kiemelendő szociális elem a házi gondozói szolgáltatás létrehozása és működtetése a munkavállalók és hozzátartozóik számára. A folytatásban nyugdíjas akadémiát szerveztek (közösségi programokkal), továbbfejlesztették a baba-mama szobájukat, nyári napközis

táborokat rendeztek a dolgozóik gyerekeinek és közös családi sportrendezvény programot indítottak az útjára „Mozdul a család” néven.

## 2. Munka és Család Audit módszertana

Magyarországon a Prolabora Kft. a TÁMOP 1.3.1/3.2. alprojektje keretében, „A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” címmel alkotta meg a hazai alapokat, elérhetővé téve így ezt az új típusú humánpolitikai szervezetfejlesztési eszközt a Magyarországon működő vállalatok számára. Fontos ismételni, hogy az audit egyik fő célja, hogy minden szervezet képes legyen az önmonitorozásra és a saját magához mért fejlesztésre. Amennyiben egy szervezet, vállalat elvégzi az auditot, világos képet fog kapni arról, hogy milyen lépéseket szükséges megtennie a dolgozói munkahelyi és magán – családi életének a sikeresebb és eredményesebb összehangolásához, a munkatársainak az elégedettségének és elkötelezettségének a növelése érdekében.

A módszertani alapozó munkát két modulban valósította meg a ProLabora, első fázisként elméleti kutatást végzett az elérhető és már működő nemzetközi jó gyakorlatok feltérképezésével és elemzésével. A feldolgozásra kerülő jó gyakorlatok kiválasztásánál a következő szempontokat vették figyelembe:

- módszertan szakmai megalapozottsága (alapossága és mélysége)
- az alkalmazás köre, sikeressége és eredményessége
- a hazai gyakorlathoz való igazíthatóság, illeszthetőség

E szempontok alapján három módszer került kiválasztásra (egy kanadai, egy németországi és egy brit modell). A három módszert igyekezett a Pro Labor hatékonyan adaptálni és ötvözni, illetve kiegészíteni az általuk sikeresen használt vezetési tanácsadó eszközökkel. (pl. vezetői attitűdmérő kérdőív, általános elégedettségmérő kérdőív, RAPRO problémafeltáró módszer, közvetlen munkamegfigyelés...stb.)

Mivel az audit elvégzésének az a központi célja, hogy valóságos fejlesztéseket indítson el, ezért a feltáró módszeren kívül komoly hangsúlyt kap maga a teljes audit folyamat (ennek megfelelően a tudatos folyamaturalás), a fejlesztendő területek kijelölése és a célzott fejlesztések kivitelezésének a mérését biztosító ún. reaudit lépések kidolgozása.

Az elméleti megalapozó munkát az empirikus kutatás fázisa követte. Kimondottan sokszínű mintával dolgoztak, igaz csupa olyan munkaszervezettel, akik nyitottak a családbarát szemléletre,

tehát szívesen vettek részt egy „tesztauditor”. Fontos kiemelni, hogy az audit nem okozott fennakadást vagy többletterhet a munkafolyamatokban, viszont a gördülékeny és hatékony lebonyolítás előfeltétele volt a határozott és erős vezetői támogatás!

Az Audit elkészítői kimondottan hasznosnak tartanák, hogy a módszer nemzeti elterjesztése érdekében szorosán együtt tudjon a módszer működni az előzőekben bemutatott Családbarát Munkahely pályázattal. Az audit biztosítaná a sztenderd szervezetfejlesztési értékelő mérőeszközt.

## **2.1. A családtudatos humánpolitikából - az auditból fakadó előnyök**

Nyilvánvaló, hogy a családbarát szemlélet a munkavállalók számára kiegyensúlyozottabb, stresszmentesebb, mind fizikai, mind mentális szempontból egészségesebb életet kínál, növeli az általános jól-létet, elégedettséget és javítja generálisan a közérzetet.

Ugyanakkor rendkívül fontos hangsúlyoznunk, hogy a munkáltatók számára is jelentős pozitív hozadékok vannak annak, ha családtudatos attitűdöt képviselnek a szervezetükben.

| <b>A munkáltatók – munkaadók a családbarát szervezeti kultúrából származó előnyei</b> |
|---|
| Növekszik a munkavállalók munka-elégedettsége   |
| Növekszik a munkavállalók motiváltsága  |
| Növekszik a munkavállalók rugalmassága  |
| Növekszik a munkavállalók lojalitása, elkötelezettsége                                |
| Csökkenek a hiányzások  |
| Csökken a fluktuáció  |
| Növekszik a munkaerő-megtartó képesség  |
| Javulnak a munkavállalók egészségügyi mutatói   |
| Gyorsabban betölthetőek az állások  |
| Csökkenek a betanítás költségei   |
| Növekszik a munkaszervezet presztízse, ügyfeleinek a száma                            |
| Versenyelőnyhöz jut a munkaszervezet a munkaerőpiacon                                 |
| Emelkedik a termelékenység (mennyisége, minősége)                                     |

## **2.2. Az adaptált külföldi audit módszertanok**

### **2.2.1. A kanadai „Work – Family - Life Audit” metodika**

A hazai program -módszer kialakításához a ProLabora a kanadai Vanier Institute által kidolgozott kézikönyv és módszer konkrét auditálási technikáját és az általános elégedettségi kérdőívét használta fel. Az auditálási technika nem egy elméleti „ideális” állapotot kíván mérni és propagálni, hanem praktikusabban segít, hogy az adott munkaszervezet felmérhesse hol tart a munka – család – magánélet összehangolásában és mely területeken, tevékenységekben és hogyan szükséges fejlesztenie. Ez az audittechnika segít meghatározni az erősségeket, gyengeségeket, és a lehetőségeket ( a SWOT analízis mintájára).

A felmérést kérdőívvel folytatja le ez az audit módszer és hat kategóriába sorolja a lehetséges fejlesztéseket:

- munkaidő és rugalmasság
- családsegítő intézkedések
- szabadság
- egészségmegőrzés
- vezetői támogatás
- szervezeti kultúra

Mindegyik területet 6-8 téma körbejárásával méri fel az audit, folyamatosan négy értékelési kategória (van, változó, tervezett, nincs) felhasználásával. A kérdőív segítségével tehát fel lehet tární, hogy mely területeken van szükséges fejlesztésre, változtatásra, a kézikönyv pedig a fejlesztések megvalósításához nyújt hatékony segítséget.

Az elégedettségi kérdőív a kézikönyv részét képezi és általános és átfogó felmérésre ad lehetőséget, hiszen messze nem csupán a munkával való elégedettség monitorozására van szükség.

### **2.2.2. A német „Beruf und Familie Audit” módszere**

A német audit módszer kidolgozását a Hertie Alapítvány kezdeményezte és bonyolította le külsős tanácsadók bevonásával. Az 1998-ben kifejlesztett módszer azóta igen komoly presztízsre tett szert, széles körben és igen sikeresen alkalmazzák. A hatékonysága olyannyira meggyőző, hogy nem csak Németországban alkalmazzák, hanem Ausztriában és Olaszországban is! Az audit alkalmazásával igazolt fejlesztéseket államilag is elismerik egy tanúsítvány ünnepélyes keretek közt való átadásával!

Ez az auditmódszer kilenc területen méri fel a munkaszervezeteket:

- munkaidő
- munkaszervezés
- munkavégzés helyszíne
- információs és kommunikációs politika
- vezetői kompetenciák
- humán erőforrás – fejlesztés
- béren kívüli juttatások
- családoknak nyújtott támogatások
- üzemspecifikus intézkedések

Az egyes területek értékelése, osztályozása egy komoly szempontrendszer alapján történik:

| <b>Audit értékelő szempontrendszere</b>   |
|---|
| Az adott gyakorlat szabályozott formában érhető el vagy csak informálisan   |
| Az adott gyakorlat kikre vonatkozik: elérhető-e minden munkavállaló számára egyaránt, vagy pl. csak a szellemi/fizikai dolgozók vehetik igénybe |
| Az adott gyakorlatot kik veszik ténylegesen igénybe: az alkalmazottak és/vagy a vezetők, férfi és/vagy nő munkavállalók                         |
| Az adott gyakorlatot kik támogatják: a munkatársak, a vezetők, a szakszervezet, az üzemi tanács...stb.  |

Az audit rendelkezik egy nagyon erős folyamaturalási metodikával, a kiértékelés után megkapja a munkaszervezet a fejlesztési javaslatokat, célkitűzéseket egyéves időtartamra, amelynek a megvalósulását egy reaudit formában ellenőrzik le. A reaudit eredménye alapján kapja meg az adott munkaszervezet a tanúsítványt.

### **2.2.3. Az angol „The Community, Work and Family Audit” módszere**

A brit audit módszer egy többlépcsős fejlesztési fázison keresztül kidolgozott metodika, amit a Manchester Metropolitan University - Interpersonal and Organisational Development Research Group nevű kutatócsoportja hozott létre.

Ennek a metodikának a központi szempontja és célja, hogy a felmérje a munkaszervezetek mennyiben és hogyan reagálnak, viszonyulnak a munkavállalók igényeihez, kiemelten a gyermekes családban élő dolgozókéhoz, külön kategóriaként vizsgálva a fogyatékos gyermeket nevelő munkavállalók esetét. Ez a módszer öt területet jár körbe:

- cégpolitika

- céges gyakorlat
- munkavállalói jellemzők
- szervezeti kultúra
- hátrányos helyzetű gyermekek szüleinek lehetőségei

Az előző két módszertől eltérően az angol audit egy minden ízében kvalitatív, mélyinterjú technikához hasonló metódussal, gondolatébresztő – rávezető kérdésekkel generált párbeszéd formájában térképezik fel az adott szervezet működését, fejlesztési lehetőségeit.

A három audittechnika mellett – kimondottan a fejlesztési irányok kidolgozásához – a magyar rendszer kialakításához az alkotók felhasználták jó gyakorlatként az ausztrál Working Family Program, „Work and Family Balance Manual – Better practices for better business” című kézikönyvét is.

A fenti módszereknek különbözőek az erősségei és használhatóságukat nagyban az határozta meg, hogy mennyire adaptálhatóak a magyar viszonyokra.

A kanadai módszer egyszerű, könnyen követhető, értelmezhető és jól adaptálható, a német viszont jóval alaposabb, leginkább szabályozott, mivel kiváló a folyamaturalása pláne érdemes átvenni. Ugyanakkor számolni szükséges azzal, hogy jóval idő- és munkaigényesebb, mint a kanadai. Az angol metodikát leginkább kiegészítő módszerként érdemes figyelembe venni.

## **2.3. A Munka és Család Audit hazai módszertana**

### **2.3.1. Metodikai elemek**

Az audit terepmunka elvégzése előtt össze szükséges gyűjteni a az általános szervezeti adatokat tartalmazó dokumentumokat. (pl. SZMSZ, munkaszerződések, esélyegyenlőségi terv, dolgozói statisztikák...stb.) A dokumentumokból gyakorlatilag meg lehet ismerni a szervezet általános jellemzőit, paramétereit, működését, illetve alapot szolgáltatnak a konkrét célcsoportok meghatározásához és a lehetséges módszertani eszköztár összeállításához.

#### **2.3.1.1 Kérdőívek**

A szervezeti dokumentumok átvizsgálása után következnek a kérdőíves vizsgálatok. A hazai gyakorlatba összesen négy kérdőív került be. Ebből kettő kimondottan a munka és család



témaköreit veszi sorba, míg a másik kettő kiegészítésként az elégedettséget és a vezetői attitűdöt vizsgálja.

### **2.3.1.1.1. Munka és család kérdőív I.**

A kérdőív lényegében a kanadai audit kérdőívére épül, a vizsgálandó területeket kilenc témakörre csoportosították a készítők. Ez az eredetinél több, de a hazai szakértők célszerűbbnek és átláthatóbbnak ítélték például a munkavégzés helyszínét, a munkaszervezés és a béren kívüli juttatásokat teljesen különkezelték. Számunkra ez különösen fontos, hiszen a célcsoportunkra a jelenléti munkavégzés a jellemző, illetve a saját kutatásunkból nyilvánvalóan kiderült, hogy az egyik legproblematisabb terület a diszkomfortos munkakörnyezet!

A kérdőív kilenc témaköre tehát a következő:

- munkaidő
- munkavégzés helye
- munkaszervezés
- béren kívüli juttatások
- szabadság
- vezetői támogatás
- családsegítő intézkedések
- egészségvédelem
- szervezeti kultúra

Ebben a bontásban a munkaidő és a munkavégzés helyszínének a keretében jól vizsgálhatóak az atipikus foglalkoztatási formák. A munkaszervezés címszó alatt pedig kideríthető, hogy a munkavállalók milyen mértékben és módon befolyásolhatják a munkafolyamatokat.

A béren kívüli juttatások vizsgálata viszont haladó módon nem csupán a már általánossá váló cafeteria juttatást, hanem a különböző családtagokat is érintő lehetőségekre is kitér. Ami kimondottan fontos jelen projektünk szempontjából is, hogy a vezetői támogatás témáján belül a vezetők viszonyulására és gyakorlati viselkedésér vonatkozóan is kaphatunk releváns információkat. A családsegítő intézkedések keretében nemcsak a gyermekes munkavállalók támogatását méri fel, de kitér a kismamák lehetőségeire és a családjukban idős vagy beteg személyt gondozó, ápoló munkavállalók segítésére is.

Az egészségvédelem témaköre sem csupán az általános (törvényben is szabályozott) munkavédelmi vonatkozásban kerül elemzésre, hanem az egészséggel kapcsolatos kiegészítő lehetőségeket is

számításba veszi. A kérdőív nyitott, kvalitatív jelleggel bír, hiszen minden témakörnél lehetőséget biztosít a javaslatok, ötletek, jó példák, gyakorlatok kommunikálására is.

### **2.3.1.1.2. Munka és család kérdőív II.**

A második kérdőív elkészítésénél a német audit kritériumkatalógusát vették alapul a magyar szakértők, mindössze kihagyták a kilencedik „üzemspecifikus intézkedések” kategóriát a végleges verzióból. Így a vizsgált nyolc kategória a következők:

- munkaidő
- munkaszervezés
- munkavégzés helye
- belső kommunikáció
- vezetői támogatás
- humánerőforrás-fejlesztés, szervezeti kultúra
- béren kívüli juttatások
- családtámogatás

A kilencedik kategóriát viszont „bontva” mind a nyolc vizsgált területhez hozzárendelték, azaz mindegyik kategóriánál lehetőséget biztosítottak az egyedi rendelkezések, megoldások feltüntetésére.

Az értékelés menete is sokban módosult, leginkább az alkalmazhatóság került a figyelem középpontjába és a következő három vizsgálati szempontot veszi alapul:

- szabályozás jellege (formális/informális)
- célcsoport (személyek, munkahelyek)
- igénybe vevők (nők/férfiak, vezetők/beosztottak)

Az elméleti kutatások megerősítették, hogy ez a két kérdőív releváns és hatékony alapeszköze lehet a munka és család auditnak. A gyakorlatban rugalmasan eldönthető, hogy a konkrét munkaszervezetek esetében melyiket érdemesebb választani, vagy esetleg a legjobb eredményt a kettő kombinációjával vagy párhuzamos kitöltésével lehet elérni.

### **2.3.1.1.3. Kiegészítő kérdőívek**

A kanadai auditból adaptálták a magyar szakemberek az átfogó elégedettségmérő - egy tizenhárom kérdésből álló ötös skálán értékelő - kérdőívet.

A vezetői attitűd felmérés célja, hogy a válaszok alapján a demokratikus vs. autokrata tengelyen helyezze el minél pontosabban a vezetőket.

### **2.3.1.2. RAPRO kiscsoportos problémafeltáró megkérdezések**

A vezetési tanácsadásban nagyon hatékonynak bizonyuló RAPRO módszer lett kiválasztva az audit második alapeszközének. A kérdőívek kiegészítéseként kiválóan alkalmas arra, hogy a szervezeti jellemzőket pontosabban és árnyaltabban felderítse. A vizsgálati folyamat során, - általában 3- 15 fős - kiscsoportokban kapnak alkalmat a dolgozók arra, hogy szabadon osszák meg a tapasztalataikat, véleményüket minden a munkájukkal, munkaszervezetükkel kapcsolatos problémáról. Az elhangzott problémákat végül súlyozás alapján összesítik.

A módszer nagy fokú szabadságának, rugalmasságának pont az a célja, hogy az ötletelés-jellegű fókuszcsoportos interjúk során olyan gondok, hibák, hiányosságok is a felszínre kerüljenek, amelyek valamiért a „sötétben” maradtak a kérdőíves vizsgálatok során. Mindezekon felül a módszerrel a valós dolgozói igények is sokkal jobban feltárhatóak.

### **2.3.1.3. Interjúk**

Az egyszemélyes interjúk alkalmazhatóak mind az audit elején (például a vezetőkkel) helyzetfeltárásként, vagy az audit végén, hogy az esetlegesen felmerülő ellentmondások tisztázhatóak, pontosíthatóak legyenek.

Az interjúk levezetéséhez az angol audit kvalitatív struktúráját használták fel a szakemberek, de kivették belőle a fogyatékos gyermekekre vonatkozó speciális kérdéseket, illetve két külön kérdéssorra bontották a vezetőknek , illetve a munkavállalók számára szánt verziót.

### **2.3.1.4. Munkamegfigyelés**

További kiegészítő módszer a klasszikus környezettanulmány, amikor is az auditot végző szakemberek a közvetlen munkatevékenységeket folyamatában a tényleges munkakörnyezetben figyelik meg, ún. nem részt vevő terepkutatóként. Ez a módszer nem csupán valóságos

kontrollszköz arra vonatkozóan, hogy mennyire valóságosak és érvényesek a kérdőívekből és az interjúkból kapott információk, hanem egyben biztosít egy egységes gyakorlati képet, tapasztalatot is a munkaszervezetről.

## **2.3.2. Az audit folyamata**

A folyamaturalás tekintetében is a német módszert vette alapul a magyar metodika, mivel az teljes komplex rendszerként, nem csupán eszköztárként fogható fel. Ez lényegében azt jelenti, hogy az auditban nem csupán a használt metodikai eszközök a lényegesek, hanem a használatuk egymásra épülő struktúrája is. Mondhatjuk azt is, hogy az egész auditot érdemes projektként kezelni és projektütemtervet készíteni a végrehajtására.

### **2.3.2.1. Tájékoztató megbeszélés**

Az audit első lépéseként a tájékoztató megbeszélésen az auditorok részletesen közlik a munkaszervezet vezetőivel és projektfelelőseivel az audit célkitűzéseit, a folyamat lebonyolításának a lépéseit, az alkalmazott metodikai eszközöket, az időkeretet és az erőforrásigényt.

Egyúttal bekérik a munkaszervezettől az összes szükséges céges adatot, statisztikát és szervezeti alapokmányt.

### **2.3.2.2. Előkészítés**

Az auditok a szervezeti projektfelelősökkel közösen kialakítják a vizsgálatban résztvevő csoportokat. Természetesen a csoportalakítási módszert a munkaszervezet nagysága fogja meghatározni, hiszen egy kisvállalkozás esetében minden munkavállaló része lesz a vizsgálati csoportnak, míg egy több száz vagy ezre dolgozót foglalkoztató nagyvállalatnál a szervezet szempontjából fontos csoportokból csupán „mintát” fognak venni a vizsgálatához.

(Jelen projekt esetében is így történt, a nagyságrendileg 1200 főt számláló szakszervezetből egy 200 fős csoport töltötte ki a kérdőívünket.)

Tehát abban az esetben, amikor nem a teljes tagságot vonjuk be az auditba, akkor szükséges meghatározni:

- egy reprezentatív munkacsoportot (maximum 15 fő), amelyben kellő súllyal vannak képviselve az egyes szervezeti egységek (pl. termelésben dolgozó fizikai munkavállalók, az adminisztrációban dolgozók, a fejlesztési részleg, IT részleg, logisztikai munkatársak, HR osztály...stb.)

A munkakörön kívül a kiválasztásnál olyan szempontok is számításba jönnek, mint a motiváltság, nem, életkor, a szervezetnél eltöltött idő, a családi állapot. A cél az, hogy minél árnyaltabb, sokszínűbb legyen a csoport.

- az egyes szervezeti egységből kikerülő kis csoportok (3-15 fő), amelyek azonos munkaterületet képviselnek. Ezeknek a vizsgálati csoportoknak a kialakításában nagyon fontos szempont, hogy mellérendelt viszonyban lévő munkatársak alkossák. Ezen felül ugyanazok a szempontok, mint az első csoportban itt is figyelembe veendőek.

### **2.3.2.3. Helyzetfeltárás**

Jelen keretek között az általános modellt mutatjuk be, amelyet természetesen minden konkrét esetben rugalmasan alkalmazni szükséges az adott munkaszervezet méretének és komplexitásának megfelelően.

Az audit helyzetfeltáró modellje:

#### ***1. A reprezentatív munkacsoport megkérdezése***

A megkérdezésre a Munka és Család I. és II. kérdőív felhasználásával történik.

#### ***2. Kiscsoportos megkérdezések***

A RAPRO problémafeltáró beszélgetés módszerével lefolytatott fókuszcsoportos interjúk, illetve a kérdőívek kitöltése (elégedettségi kérdőív is).

#### ***3. Munkamegfigyelés***

Minden szervezeti telephelyen, munkahelyszínen nem résztvevő terepkutatás, környezettanulmány.

#### ***4. Személyes interjúk***

Legfőképpen az általános és a HR vezetőkkel, a szenior munkatársakkal, a kidolgozott angol metodika mentén. Itt ajánlatos a vezetői attitűd kérdőív kitöltetése.

#### ***5. Helyzetelemzés -a fejlesztendő területek kijelölése***

Az előző négy adatgyűjtő módszer által összegyűjtött információk alapján az auditorok részletes és alapos elemzést, kiértékelést végeznek. Az eredmények alapján kijelölik a fejlesztésre szoruló területeket, amit javaslatként eljuttatnak a reprezentatív munkacsoportnak.

## **6. A célok meghatározása**

A reprezentatív munkacsoport az auditorok javaslataira építve elkészítik a saját fejlesztési tervüket, amelyet egy második ülés alkalmával az auditorok közreműködésével megvitatnak és közösen értékelnek. Ezután születik meg a végleges fejlesztési javaslatcsomag.

## **7. Az intézkedési ütemterv kidolgozása**

Ezen a ponton bevonásra kerülnek a munkaszervezet vezetői, hogy együttesen meghatározzák a reálisan is megvalósíthatónak ítélt konkrét célokat, tevékenységeket és azok átfogó feltételrendszerét. Természetesen a végelegesítéskor az intézkedési projekttervet az auditorok is átnézik és jóváhagyják.

Az Audit végén – az elfogadott intézkedési tervnek köszönhetően – a munkaszervezet megkapja a Munka és Család Audit Alaptanúsítványát. Ezzel hivatalosan is elismerik és tanúsítják, hogy a szervezet családtudatos humánpolitikai fejlesztések megvalósítását tűzött ki maga számára a következő évre.

## **8. Reudit**

A fejlesztési év letelte után kerül sor egy reaudit eljárásra, amikor a konkrét tervezett fejlesztéseket veszik sorra az auditorok vizsgálva, hogy milyen mértékben és minőségben sikerült azokat megvalósítani a szervezetnek. A reaudit során is használják a korábban már ismertetett módszereket, például a reprezentatív munkacsoport, illetve a vezetőség kikérdezését, az elégedettségi kérdőívek kitöltését, a közvetlen munkamegfigyeléseket. Amennyiben a munkaszervezetnek erre van igénye, maga a reaudit lehet egy újabb komplex audit is, ami akár így egy újabb fejlesztési időszakot vagy fázist is megalapozhat.

A sikeres reaudit eredményeképpen a munkaszervezet elnyeri a Munka és Család Audit Tanúsítványt.

## **3. A bemutatott módszertanok alkalmazása a jelenlegi projektben**

Általános módszertani tanulmányunk alapvető szakmai irányvonalat kívánt nyújtani a Munka és magánélet összehangolását segítő projekt fejlesztési javaslataihoz. A fent ismertetett metodika számos elemét használtuk és használjuk jelenleg is a projektben. Reprezentatív munkacsoportokkal

és szakszervezeti vezetőkkel rendezvények és workshopok alkalmával folytattunk fókuszcsoporthoz interjúkat kimondottan a kezelendő problémák és fejlesztendő területek feltárása érdekében.

Az előzetes elméleti kutatómunka (korábbi ágazati kutatások, vizsgálatok áttekintése) és a fókuszcsoporthoz interjúk alapján készítettük el a saját kérdőívünket, amelyet egy 200 fős mintán vettünk fel, majd részletesen kiértékelünk. A kérdőív eredményeiről (ahogy az előzetes alapozó kutatásokról is) tanulmányokat készítettünk, a melyeket elérhetővé tettünk a munkaszervezet tagjai számára, illetve a kérdőíves vizsgálat eredményeiről a reprezentatív munkacsoportunk számára szervezett workshopon számoltunk be.

Jelenlegi metodikai alapozó tanulmányunk elkészítése után az érintett és felelős szakszervezeti vezetőkkel folytatott konzultációk alapján elkészítjük a konkrét fejlesztési – módszertani javaslatcsomagunkat, amelyet egy ehhez hasonló tanulmányban ismertetünk részletesen.

## 4. Felhasznált irodalom

**„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” című kutatás eredményei**

**ProLabora Munka és Család Audit Kft.**

a TÁMOP 1.3.1. „A foglalkoztatási szolgálat fejlesztése az integrált munkaügyi és szociális rendszer részeként” kiemelt projekt, 3.2. „Foglalkoztatáspolitikai döntések megalapozása” alprojektjének keretében

<https://docplayer.hu/19426422-A-munka-es-csalad-audit-modszertani.html>

KINCS – Kopp Mária Intézet a Népesedésért és Családokért: Családbarát Munkahely Pályázatok elemzése (2012-2018) 2019. január

[https://www.koppmariaintezet.hu/docs/KINCS\\_Csaladbarat\\_Munkahelyek\\_elemzes.pdf](https://www.koppmariaintezet.hu/docs/KINCS_Csaladbarat_Munkahelyek_elemzes.pdf)