

CSALÁDBARÁT FOGLALKOZTATÁS VÁLSÁGBAN ÉS VÁLSÁG UTÁN

FAMILY FRIENDLY POLICY IN CRISIS AND AFTER CRISIS

DR. JUHÁSZ TÍMEA tanácsadó

Budapest

ABSTRACT

The study presents potential family friendly employment tools from the point of view of companies. It is about their frequency and usages. The related empirical studies were conducted in two periods.

Firstly, it was in 2008–2009 during the crisis, and in 2017, about 7 years after the crisis. The question is whether the practice of companies has changed with regard to the issue and, if so, in what direction?

1. Bevezetés

A munka és magánélet összehangolásának kérdése a XXI. század egyik igen aktuális foglalkoztatás politikai kérdése. Nemcsak a munkavállalók számára fontos, hogy az összeegyeztetésből származó problematika megoldódjon, de a munkáltatók részére is. A kérdés kezelésében az együtt gondolkodás nélkülözhetetlen és kardinális szempont.

A nők tömeges megjelenésével a munkaerőpiacon a probléma egyre inkább az érdeklődések fókuszába került. Kezdetben, mint női problémát vizsgálták a kutatók, majd a későbbiekben az is kiderült, hogy nemcsak a hölgyeket, de a férfiakat is érintő dilemmákról van szó, csak az ő esetükben még nehezebb kutatni a kérdést, miután viszonylag zárkózottabbak a nehézségek felvállalását illetően.

2008–2009-ben a szerző doktori disszertációjának témája volt a családbarát munkahelyek és családbarát szervezetek. Akkoriban a válság közepén készült mind kvalitatív, mind kvantitatív felmérések azt célozták meg, hogy feltárják, hogy a szervezetek milyen gyakorlatokkal bírnak a munka és magánélet összehangolását illetően. A vizsgálati környezet azért is különösen speciális volt, mert pont a válság idején kérdés volt, hogy mennyire áldoznak a vállalatok erre a területre.

Közel tíz év elteltével a tanulmány írója újra lefolytatta a kutatást, alapvetően a kvantitatív vizsgálatokat. A kérdések azonosak voltak igaz, a minta különböző, a számosságát és az összetételét tekintve is. A gazdasági környezet is eltérő volt a korábbiakhoz képest, hiszen már a válság után vagyunk, illetve az abból történő újjáépítkezés és regenerálódás zajlik a szervezeteknél.

A kérdés azonban továbbra is adott volt, a vállalatok mennyire áldoznak a munka és család összeegyeztetésnek problematikájára. A szerző a továbbiakban erre kereste választ.

2. A témához kapcsolódó néhány gondolat

A családbarát munkahelyek megfogalmazására a szakirodalom számos definíciót használ. Simkin és Hillage (1992) szerint a családbarát politika azon eszközök és feltételek tára, amelyek biztosítják a munkavállaló számára, hogy a családi kööttségeit össze tudja egyeztetni a munkahelyi elfoglaltságaival.

A szerző (2014) a családbarát koncepciót azonban már még szélesebben értelmezi, és úgy gondolja, hogy a családbarát foglalkoztatási szemléletet szem előtt tartó szervezetek nemcsak a munkavállaló családi kötelezettségeit veszik figyelembe, de elfogadják és tolerálják az egyén saját képességeinek fejlesztésére irányuló törekvéseit is. Tény, hogy az értelmezés dimenzióját ma már kiterjeszthetjük a gyermekkel nem rendelkező munkavállalókra is, hiszen a családi kööttségeik, így például a szülők gondozása, ápolása, az ő életükben is megjelenik. Gyakran a vállalatok elkövetik azt a hibát, hogy a családbarát szemléletet, eszközöket csak a kisgyermekes munkavállalókra vetítik le, és a pozitív diszkrimináció sikeres és gyakran tartós megvalósulásai lesznek ezek a gyakorlatok.¹

A családbarát szemlélettel kapcsolatosan számos elmélet született. Ilyen például az úgynevezett kompenzációs felfogás, amely szerint fordított a kapcsolat a munka és a család között, azaz az emberek különböző befektetéseket tesznek mind a két területen úgy, hogy megpróbálják kompenzálni azt, amit a másik helyen nem tudnak megvalósítani. Vagyis, aki a családjában sikertelen, az törekszik arra, hogy élményeket szerezzen a munkája során, és fordítva.²

További kutatások vizsgálati kérdése volt, hogy a család, és a családi kapcsolatok milyen hatással lehetnek a munkahelyi stresszre, milyen a work-life balance befolyása a vállalat hatékonyságára, milyen az egyénnek a családban és a munkahelyen betöltött szerepe és ezek hogyan hatnak egymásra stb.³

Az elemzések eredményei arra is felhívják a figyelmet, hogy a hosszabb munkaidő jobban megzavarja a családi kapcsolatokat, míg a családdal töltött idő emelkedése a munkahelyeken okoz problémákat. A férfiak átlagosan kb. egy órával dolgoznak többet naponta a nőknél, ám ez a különbség csaknem a felére csökken, ha a teljes munkaidőben dolgozó nőket hasonlítjuk a férfiakhoz. Gutek, Searle és Klepa (1991) azt mondja ki, hogy a nők esetében inkább az otthoni tevékenység okoz munkahelyi problémákat, ezzel szemben a férfiak esetében a munkahely hatása okoz családi konfliktust.

A szerző egyik munkájában megemlíti (2014), hogy a versenyfeltételek és a piaci környezet negatívan hathat a családbarát koncepció bevezetésére különösen válság idején, miután az egyes szervezetek a megszorításokra és a takarékoskodásra koncentrálnak. Ilyen helyzetben tehát a családbarát eszközök és politika is jellemzően háttérbe szorulnak. Bár a válság hatására az atipikus foglalkoztatás alkalmazásának gyakorisága növekedett például hazánkban.⁴ Míg külföldön jellemző és teljesen elfogadott, nálunk még mindig kevés nőt foglalkoztatnak részmunkaidőben, pedig igény lenne rá, és sokaknak megoldást jelentene.⁵

A mostani tanulmány azt vizsgálja, hogy a válság utáni időszakban és a válság idején található-e különbség a szervezetek családbarát felfogásában. Ha igen, mik az eltérések jellemzői.

3. A kvantitatív kutatás módszertana

A családbarát foglalkoztatási szemléletről szóló kutatás két időszakban zajlott. Az egyik 2008–2009-ben, a válság idején, míg a másik 2017-ben már a válságot követően. A vizsgálati módszer a kvantitatív felmérés volt, mely során a tanulmány szerzője egy ugyanolyan kérdőívet töltetett ki a válaszadókkal.

A minta természetesen más volt a két időpontban, és számossága is eltérő, de a szerző úgy véli, így is egy képet adhat a két eltérő időszak gyakorlatáról.

A kérdőív alapvetően zárt kérdésekből állt, nominális és metrikus skálákra épült. A mintavételezés módja a hólabda módszer volt, az adott minták tehát nem tekinthetők reprezentatívnak. A 2008–2009-ben a mintaszám 665, míg 2017-ben 93 vállalkozás vett részt a vizsgálatban.

A kutatás során a kiértékelési módszerek egyváltozós és többváltozós statisztikai eljárások voltak, így gyakorisági, átlag- és szórásanalízisek, keresztábra-értékelések, nonparametrikus vizsgálatok történtek.

A kutatás során többek között a következő hipotézis kiértékelését végezte el a szerző:

Hipotézis

A családbarát foglalkoztatás szemlélete és jellege eltérő volt a válság idején és a válság után.

2008–2009-ben és 2017-ben a legtöbb minta az ország gazdaságilag legfejlettebb területéről a közép-magyarországi régióból származott.

Az első felmérés során a vállalati méret alapján a cégek a következő eloszlásban voltak: 19,9% mikro vállalkozás, 27,9% kisvállalkozás, 22,5% középvállalkozás és 29,7% nagyvállalkozás. 2017-ben 51,6%-uk volt nagyvállalkozás, 24,7%-uk középméretű cég, 16,1%-uk kisvállalat és 7,5%-uk mikro vállalkozás.

Az első kutatásban a vállalatok 57,7%-ban volt jellemző, hogy speciális tudást várnak el dolgozóktól. A kutatás rákérdezett arra, hogy a speciális tudás feltételezi-e azt a tényt, hogy nehezebben is találnak munkatársat az azt megkövetelő vállalatok. A kutatás azt igazolta, hogy minél kevésbé speciális ismeretet követel meg egy munkakör, annál könnyebb oda munkaerőt találni (Pearson-féle korreláció: ,380 szign. ,000 $p < 0,01$)

A kérdések továbbra is megmaradtak 2017-ben. Ebben az évben a vizsgált minta 59,2%-nál volt a speciális ismeret követelmény. A munkaerő pótlása és a speciális ismeret közötti korreláció továbbra is fennmaradt, de a korreláció erőssége erőteljesebb, mint korábban volt (Pearson-féle korreláció: ,532 szign.: ,000 $p < 0,01$). A szerzőzetünk speciális tudást követel meg kérdésre adott válaszok gyakorisága, szórása és átlaga a két vizsgált időszakban (*1. táblázat*).

Az első vizsgálatban további kérdésként merült fel, hogy van-e összefüggés aközött, hogy speciális tudást várnak el a cégek az alkalmazottaktól illetve, hogy segítenek nekik a munka és család összehangolásában. 2008–2009-ben a Khi-négyzet próba szignifikáns összefüggésre mutatott rá (Khi-négyzet: 6,379 df: 2 szig.: 0,041 $p < 0,05$). A második felmérésben ez az összefüggés már nem bizonyult szignifikánsnak (Khi-

négyzet: ,666 df: 2 szig.: 0,717 $p > 0,05$). A válság idején a vizsgált vállalatok több, mint 70%-a segített a munkavállalóinak a munka és család összeegyeztetésében függetlenül attól, hogy speciális tudást követelt-e meg a munkáltató, avagy sem. Akkoriban az ilyen tudást elváró szervezetek 73,7%-a támogatta a kérdésben a munkavállalóit, míg azoknál, ahol nem volt elvárás az ilyen típusú tudás, ott 61,5%-a állt mellette ebben a kérdésben a dolgozóinak.

2017-ben 77,4%-a a szervezeteknek segített a dolgozóinak a probléma megoldásában. Azok a cégek, akik elvártak speciális ismereteket ez az arány 76,4% volt, míg azoknál, ahol nem, 85,7%.

1. táblázat. „Szervezetünk speciális tudást követel meg az alkalmazottaktól.” állításra vonatkozó válaszok megoszlása (%), átlaga, szórása

Table 1. Our organization requires special knowledge from employees-distribution, average, standard deviation

| Év | Egyáltalán nem jellemző | Többnyire nem jellemző | Jellemző is, és nem is | Nagyjából jellemző | Teljesen jellemző | Átlag | Szórás |
|-----------|-------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|-------------------|-------|--------|
| 2008–2009 | 5,40% | 11,30% | 25,60% | 31,10% | 26,60% | 3,62 | 1,149 |
| 2017 | 1,10% | 14,00% | 25,80% | 39,80% | 19,40% | 3,62 | 0,988 |

Forrás: saját táblázat

Tovább tárgyalva a kérdést, a szerző mindkét vizsgálat során elemezte azt is, hogy a vállalati méret mennyire befolyásolja a segítségnyújtási hajlandóságot. A válaszok gyakoriságát a vállalati méret alapján a 2. táblázat mutatja be:

2. táblázat. A vállalati méret alapján a válaszok gyakorisága (%)

Table 2. The frequency of responses based on size of enterprises

| Év | Vállalati méret | Ön szerint segítenek-e az Önök szervezeténél a munkavállalóknak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal? | |
|-----------|------------------|--|----------|
| | | Nem (%) | Igen (%) |
| 2008–2009 | | | |
| | Mikrovállalkozás | 12,8 | 87,2 |
| | Kisvállalkozás | 27,8 | 72,2 |
| | Középvállalkozás | 27,4 | 72,6 |
| | Nagyvállalkozás | 44,4 | 55,6 |
| 2017 | | | |
| | Mikrovállalkozás | 0,0 | 100,0 |
| | Kisvállalkozás | 26,7 | 73,3 |
| | Középvállalkozás | 21,7 | 78,3 |
| | Nagyvállalkozás | 25,0 | 75,0 |

Forrás: saját táblázat

2008–2009-ben a válaszadók mintegy 70%-a vélekedett úgy, hogy kap valamilyen támogatást a munkáltatójától ebben a kérdésben. Legnagyobb gyakoriság e tekintetben a mikrovállalatoknál volt, míg a legkevésbé a nagyvállalatok nyújtottak segítséget. 2017-ben ez az arány 77%-os volt a vállalat mérettől függetlenül. Ekkor is a mikrovállalkozások voltak azok, akik közül valamennyien segítettek a dolgozóikat, míg a kisvállalkozások voltak legkevésbé. Érdekes volt megtapasztalni, hogy a nagyvállalkozások mintegy háromnegyede figyelmet fordított erre kérdésre.

A vizsgálatok azokat a kérdéseket is tárgyalták, hogy mennyire szükséges az adott kérdésre odafigyelni a vállalati dolgozók szerint.

Az első felmérés idején a szerző azt tapasztalta, hogy a vezetők fontosnak ítélték meg a munka és család összeegyeztetésének problematikáját. Az akkori kérdőívet 342 beosztott, 81 alsó szintű vezető, 139 középvezető, 104 felső vezető töltötte ki. A Khi-négyzet próba alapján az volt igazolható, hogy a beosztás hatással volt arra, hogy miképpen vélekednek a válaszadók arról, hogy oda kell figyelni a kérdésre (Khi-négyzet: 10,841 df: 3 szign.: 0,013 $p < 0,05$). A pozíciót nem figyelembe véve a válaszadók 43,7%-a gondolta úgy, hogy nem kell erre a kérdésre energiát szánni, míg 56,3%-uk szerint igen is fontos a problémával foglalkozni. A vezetői szintek alapján a beosztottak 50%-a, az alsó szintű vezetők 63,6%-a, a középszintűek 61,9%-a, míg a felső vezetők 63,6%-a volt azon a véleményen, hogy figyelmet érdemel a kérdés. A vizsgálati következtetés akkor az volt, hogy valószínűleg azért érzik legkisebb arányban a beosztottak, hogy ez a probléma legyen odafigyelésre érdemes egy szervezetnél, mert ők a legkevésbé érintettek a kérdést tekintve. Erre vonatkozóan volt is kérdés a kérdőívben miszerint: „Ön szerint a szervezetükben kik tudják legkevésbé összehangolni a munkájukat a családjukkal?”. Érdekes módon legkevésbé tudtak ezzel az alkalmazottak megbirkózni, míg leginkább az alsó szintű vezetők. Ez az eredmény meglepte a szerzőt is.

A kérdések adottak voltak a 2017-es felmérés során is. Itt a válaszadók legnagyobb részt beosztottak voltak (80,6%), alsó szintű vezetők 5,4%-ban, középszintűek 9,7%-ban, felső szintűek 4,4%-ban. Ebben az évben a beosztás már nem volt szignifikáns hatással arra, hogy szükséges-e erre a kérdésre odafigyelnie a szervezeteknek erre a kérdésre (Khi-négyzet: 2,101 df: 3 szign.: 0,552 $p > 0,05$).

Valamennyi vezetői szintén egyöntetűen azt gondolták (100%), hogy igen, kell a kérdéssel foglalkozni, míg a beosztottak 89,3%-a szerint kell csak. Az, hogy kik tudják összehangolni legkevésbé a munkájukat a családjukkal eléggé megosztottak voltak a vélemények. A beosztottak mintegy fele szerint a beosztottak, az alsó szintű vezetők 60%-a szerint a közép szintű vezetők, a közép szintű vezetők többsége szerint (55,6%) ők, míg a felső szintű vezetők szerint 50%-uk a beosztottakat, míg 50%-uk a felső szintű vezetőket nevezte meg. Ebből az is látszik, hogy míg 8–9 éve a mérleg kimondottan a beosztottak felé billent, ezt már nem lehet így kimondani 2017-ben, azaz már a vezetők is érzik az összehangolás problematikáját.

A felmérés rákérdezett arra is, hogy milyen az általános családbarát szemlélet a szervezeten belül. Állítások lettek megfogalmazva, amelyekben a válaszadóknak egy ötfokozatú skálán kellett eldönteniük, hogy mennyire jellemző rájuk az adott állítás. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A 3. táblázat a válaszok átlagát és szórását mutatja:

3. táblázat. Családbarát szemlélet
Table 3. Family friendly policy

| Meghatározás | 2008–2009 | | 2017 | |
|---|-----------|--------|-------|--------|
| | Átlag | Szórás | Átlag | Szórás |
| Az Önök szervezetében a munka és a család összehangolásának kérdése érinti valamennyi szervezeti szinten dolgozó munkavállalót. | 3,17 | 1,158 | 3,41 | ,958 |
| Az Önök szervezetében a munka és a család összehangolásának kérdése kimondottan a nőket érintő problémaként jelenik meg. | 2,57 | 1,138 | 2,72 | 1,046 |
| Az Önök szervezetében a munka és a család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések mindenkire érvényesek. | 3,42 | 1,119 | 3,38 | 1,021 |
| Az Önök szervezetében a munka és a család összehangolásának elősegítését célzó intézkedéseket csak a vezetőség kezdeményezheti. | 2,88 | 1,199 | 2,95 | 1,046 |
| Az Önök szervezetében a munka és a család összehangolásának elősegítését célzó intézkedésekre az alkalmazottak tehetnek javaslatokat. | 2,99 | 1,103 | 3,08 | ,969 |
| Az Önök szervezetében a munka és a család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések és juttatások szerződésben rögzítettek. | 2,40 | 1,250 | 3,05 | 1,201 |
| Az Önök szervezetében a munka és a család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések tartalma pozíciók szerint változik. | 2,25 | 1,144 | 2,49 | 1,109 |
| Az Önök szervezetében a munka és a család összehangolásának elősegítését célzó intézkedések tartalma a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik. | 1,97 | 1,021 | 2,34 | 1,068 |
| Az Önök szervezetében a munka és a család összehangolását segítő juttatások értéke pozíciók szerint változik. | 2,26 | 1,260 | 2,57 | 1,097 |
| Az Önök szervezetében a munka és a család összehangolásának elősegítését célzó juttatások értéke a munkahelyen eltöltött szolgálati idő arányában változik. | 2,11 | 1,113 | 2,43 | 1,107 |

Forrás: saját táblázat

2008–2009-ben a táblázat adataiból jól látszik, hogy a szervezeteknél általában sem a szolgálati idő, sem pedig a pozíció alapján nem igazán jellemző, hogy változnának a családbarát intézkedések. Igaz, az utóbbi esetében a szórás értékek a legmagasabbak voltak, azaz a válaszadók véleménye ebben a kérdésben nem igazán egyöntetű. Általában többé-kevésbé jellemző volt, hogy csak a vezetőség kezdeményezheti a családbarát eszközökről szóló intézkedéseket, azaz a munkavállalók is tehetnek javaslatokat. Ugyanakkor a válaszadók véleménye alapján a szervezetek egyre inkább nem női kérdésként kezelték a problémát, és úgy érzékelték, hogy a munka és család összehangolásának kérdése érint valamennyi szinten dolgozó munkavállalót.

2017-ben szinte valamennyi megállapítás tekintetében erősödtek az átlagok. Bár a szórások magas értéke azt is igazolja, hogy a minta nem volt egyöntetű véleményen az adott állításokat illetően.

Végezetül a vizsgálatok kiterjedtek két családbarát eszköztípusra. Az egyik a különböző munkaidőmodellek voltak. A szerző számos atipikus lehetőséget felsorolt és a válaszadóknak meg kellett adniuk, hogy a hagyományostól eltérő munkaidő modellt alkalmaznak-e szervezetek. A 4. táblázat ezeket a lehetőségeket foglalja össze a két vizsgált időszakban.

4. táblázat. Munkaidő modell (%)

Table 4. Employment model (%)

| Munkaidő modell | 2008–2009 | 2017 |
|-------------------|-----------|-------|
| Rugalmas munkaidő | 63,50 | 67,70 |
| Részmunkaidő | 51,40 | 59,10 |
| Távmunka | 14,40 | 36,60 |
| Munkakörmegosztás | 19,70 | 11,80 |
| Szezonális munka | 14,90 | 13,00 |
| Munkaerőbérlés | 26,50 | 24,70 |
| Projektmunka | 20,40 | 21,50 |

Forrás: saját táblázat

A táblázat adatai alapján elmondható, hogy 2008–2009-ben leggyakoribb volt a rugalmas munkaidő és a részmunkaidő, ugyanígy 2017-ben. A legkevésbé volt gyakori az első vizsgálatnál a távmunka és a szezonális munka. 2017-ben a munkakörmegosztást és a szezonális munkát említették a válaszadók. Érdekes, hogy a távmunka gyakorisága emelkedett jelentősen, míg a munkakörmegosztás csökkent jelentősen a két időszakot vizsgálva, persze nem szabad elfelejteni, hogy két különböző mintáról van szó.

A másik eszköztípus a képzési lehetőségek voltak. A szerző több meghatározást adott a válaszadóknak, hogy az adott állítás mennyire jellemző náluk a képzési folyamataikra. Az egyáltalán nem jellemző az egyes értéket kapta, a teljesen jellemző az ötöst. A válaszok átlagát és szórását az 5. táblázat foglalja össze:

5. táblázat. Képzés a munkahelyen

Table 5. Education at work

| Meghatározás | 2008–2009 | | 2017 | |
|--|-----------|--------|-------|--------|
| | Átlag | Szórás | Átlag | Szórás |
| Az Önök szervezete rendszeresen áldoz a dolgozók ismereteinek szinten tartására. | 3,37 | 1,142 | 3,46 | 1,166 |
| Szerveznek saját képzéseket a dolgozók részére. | 3,21 | 1,312 | 3,73 | 1,270 |
| Támogatják anyagilag a dolgozók képzését. | 3,25 | 1,304 | 3,04 | 1,334 |
| A képzéseket csak munkaidőben szervezik. | 2,74 | 1,032 | 3,27 | 1,172 |

Forrás: saját táblázat

Jól látható, hogy a szervezetek mindkét időszakban többé-kevésbé áldoztak a dolgozók képzésére. A képzések anyagi finanszírozási hajlandósága erőteljesebb volt az első vizsgálati időszakban, míg jellemzőbb volt 2017-ben, hogy a cégek munkaidőben szervezik azokat.

4. Összegzés

A tanulmány a családbarát foglalkoztatási politikákat és szemléleteket vizsgálta a válság idején és a válság utáni időszakban. A tanulmányban felhozott hipotézisről az adott vizsgálati mintákat vizsgálva elmondható, hogy elfogadható.

Számos tényezőt számba véve a szerző megállapítja, hogy a válság idején és utána a szervezetek odafigyeltek a kérdésre, igaz más-más eszközök kerültek hangsúlyba az egyes időszakokban. A szemlélet fontossága azonban egyik felmérés során sem volt

megkérdőjelezve a válaszadók részéről, ami mindenképpen pozitív üzenetet hordoz mind a szerző, mind a vállalati hr-esek számára.

A jelen vizsgálat nem tér ki arra, hogy mik lehetnek a különbségek okai, amely egy további kutatás tárgyát képezheti majd a jövőben.

JEGYZETEK

1. Csehné Papp I.–Varga E. (2017): A munka–magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában. *STUDIA MUNDI – ECONOMICA* 4:(1) pp. 15–25; Gulyás László–Fazekas Anita (2011): A „Családbarát munkahely díj” jellemző vonásai 2000-2008. In: Ferencz Árpád (szerk.): Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia: Kecskemét. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar. pp. 319–323.
2. Clark Sue Campbell (2000): *Work/Life Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance*. Human Relations, 2000. June, pp. 747–770.
3. Ollier-Malaterre A.–Foucreault A. (2017): Cross-National Work-Life Research: Cultural and Structural Impacts for Individuals and Organizations. *Journal of Management*, 43, pp. 111–136.
4. KSH (2011): Munkavégzés és családi kötıtségek. www.ksh.hu, pp. 1–41.
5. Oláh J.–Szilágyi A. (2012): A női munkanélküliség alakulása Hajdú-Bihar megyében. *Multikulturális Műhely Tanulmányok 2. Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar Hajdúböszörmény* pp. 33–39.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Clark Sue Campbell (2000): *Work/Life Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance*. Human Relations, 2000. June, pp. 747–770.
- Csehné Papp I.–Varga E. (2017): A munka–magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában. *STUDIA MUNDI – ECONOMICA* 4:(1) pp. 15–25.
- Gulyás László–Fazekas Anita (2011): A „Családbarát munkahely díj” jellemző vonásai 2000–2008. In: Ferencz Árpád (szerk.): Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia: Kecskemét. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar. pp. 319–323.
- Gutek B. A., Searle S.–Klepa L. (1991): Rational versus gender role explanations for work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 560–568.
- Simkin C.–Hillage J. (1992): *Family-Friendly Working: New Hope or Old Hype?* IMS Report, 224. Brighton: Institute for Manpower Studies.
- Juhász T. (2014): *Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek*. Publikon Kiadó.
- KSH (2011): Munkavégzés és családi kötıtségek. www.ksh.hu, pp. 1–41.
- Ollier-Malaterre A.–Foucreault A. (2017): Cross-National Work-Life Research: Cultural and Structural Impacts for Individuals and Organizations. *Journal of Management*, 43, pp. 111–136.
- Oláh J.–Szilágyi A. (2012): A női munkanélküliség alakulása Hajdú-Bihar megyében. *Multikulturális Műhely Tanulmányok 2. Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar Hajdúböszörmény* pp. 33–39.