

„A MUNKA ÉS CSALÁD AUDIT MÓDSZERTANI MEGALAPOZÁSA” CÍMŰ KUTATÁS EREDMÉNYEI

Készítette:



ProLavora 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

Budapest
2011. december

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|---|----|
| EXECUTIVE SUMMARY..... | 1 |
| VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ | 2 |
| 1. BEVEZETÉS | 5 |
| 2. ELMÉLETI KUTATÁS..... | 9 |
| 2.1. A CSALÁDTUDATOS HUMÁNPOLITIKA HATÁSAI – AVAGY AZ AUDIT ÁLTAL KÍNÁLT ELŐNYÖK | 9 |
| 2.2. A MUNKA ÉS A CSALÁD TERÜLET FEJLESZTÉSÉNEK ÖSZTÖNZÉSE NEMZETKÖZI VISZONYLATBAN | 11 |
| 2.3. A MAGYARORSZÁGI MÓDSZERTAN KIALAKÍTÁSÁNAK ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ NEMZETKÖZI TECHNIKÁK..... | 12 |
| 2.3.1. A kanadai „Work-Family-Life Audit” módszere | 12 |
| 2.3.2. A német „Beruf und Familie Audit” módszere | 13 |
| 2.3.3. Az angol „The Community, Work and family Audit” módszere..... | 14 |
| 2.4. A NEMZETKÖZI TECHNIKÁK FELHASZNÁLÁSI LEHETŐSÉGEI | 16 |
| 2.5. A MUNKA ÉS CSALÁD AUDIT HAZAI MÓDSZERTANI ELEMEI, FOLYAMATA | 17 |
| 2.5.1. A Munka és Család Audit módszertani elemei | 17 |
| 2.5.2. A Munka és Család Audit folyamata | 21 |
| 3. EMPIRIKUS KUTATÁS | 24 |
| 3.1. AZ ELSŐ VIZSGÁLT SZERVEZET | 24 |
| 3.1.1. Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek | 25 |
| 3.1.2. Tapasztalatok, eredmények | 27 |
| 3.2. A MÁSODIK VIZSGÁLT SZERVEZET | 30 |
| 3.2.1. Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek | 30 |
| 3.2.2. Tapasztalatok, eredmények | 32 |
| 3.3. A HARMADIK VIZSGÁLT SZERVEZET | 35 |
| 3.3.1. Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek | 35 |
| 3.3.2. Tapasztalatok, eredmények | 36 |
| 3.4. A NEGYEDIK VIZSGÁLT SZERVEZET | 40 |
| 3.4.1. Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek | 40 |
| 3.4.2. Tapasztalatok, eredmények | 42 |
| 3.5. AZ ÖTÖDIK VIZSGÁLT SZERVEZET | 45 |

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

| | | |
|--------|--|----|
| 3.5.1. | Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek | 45 |
| 3.5.2. | Tapasztalatok, eredmények | 46 |
| 3.6. | A HATODIK VIZSGÁLT SZERVEZET | 50 |
| 3.6.1. | Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek | 50 |
| 3.6.2. | Tapasztalatok, eredmények | 52 |
| 3.7. | AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EGYÉB TAPASZTALATAI | 54 |
| 4. | A KIALAKÍTOTT MUNKA ÉS CSALÁD AUDIT MÓDSZERTANA..... | 56 |
| 5. | ÖSSZEGZÉS | 62 |
| | IRODALOMJEGYZÉK..... | 64 |
| | MELLÉKLET | |

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

EXECUTIVE SUMMARY

Reconciling work and family is a serious issue for all participants of the labour market. There are numerous techniques used on international level. The objective of this research is to develop the methodology of „Work and Family Audit” for the Hungarian market.

The first part of the research is focusing on theoretical exploitation, by collecting and observing different international techniques for family friendly practices. Three methods from three different countries are selected. All strengths and weaknesses are analyzed, out of which the most valuable tools are adapted to the Hungarian needs. In addition further management consultancy techniques are applied. The study provides detailed description of the establishment of the methodology.

The second part is the empirical research, where the theory is tested in order to develop the method in practice. Work and Family Audit are completed at six companies with various scale and sizes aiming at fine-tuning the methodology in real life circumstances. Based on the experience gained, the study gives detailed explanation for all changes of the process that are implanted to reach the final version.

The research clearly proves the need for such a tool in order to help companies in developing their company specific family friendly practices.

The results are promising:

Participants of the research were all able to set up their one year development plans for balancing work and family life more effectively. As an additional benefit the level of employee satisfaction increased and the perception of the employer improved by the simple participation at the audit process.

Work and Family Audit proves to be an efficient tool for all those Hungarian companies who are determined to address work and family balance issues.

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A munka és a család harmonikus kapcsolatára való törekvés az elmúlt évtizedekben folyamatosan erősödött a fejlett országokban. Hazánk számára kiemelten fontos, hogy megoldásokat keressen az élet két színterének sikeres összeegyeztetésére, hiszen kultúránkban a család és a gyermekek szerepe igen hangsúlyos. A szervezeti gyakorlatok ugyanakkor nem segítik elő kellő mértékben a terület támogatását.

A témában előttünk járó országok gyakorlatai azt bizonyítják, hogy a családbarát humánpolitika terjedéséhez elengedhetetlenül szükség van olyan mérést és fejlesztést biztosító eszközre, amely segíti a szervezeteket a szükséges irányok kijelölésében és a változások elindításában. Jelen tanulmány célja, hogy kialakítsa ezen „Munka és Család Audit” néven ismert technika hazai módszertanát.

A módszertan kialakítása elméleti és empirikus kutatás keretében zajlott. A kutatás *elméleti fázisában* a munka és család területére irányuló nemzetközi gyakorlatok feltárására került sor. Felkutattuk és megvizsgáltuk a terület célzott, szervezeti szintű fejlesztését biztosító módszereket, és kijelöltük a hazai módszertan kialakításnak alapjául szolgálókat. A kiválasztás három fő szempontot mentén történt: a módszertan szakmai megalapozottsága, alapossága és mélysége; az alkalmazás köre, eredményei és sikeressége a hazai gyakorlathoz való igazíthatóság. Ezen szempontok átfogó vizsgálatának eredményeképpen három ország –Kanada, Németország és az Egyesült Királyság- egy-egy módszertana került kiválasztásra, mint a hazai Munka és Család Audit módszertanának kiindulási alapja.

A három módszertan erősségeinek ötvözésére törekedtünk, ennek megfelelően alakítottuk ki az egyes elemeket, igazítva a hazai sajátosságokhoz. Az audit folyamatát kiegészítettük egyéb vezetési tanácsadásban sikerrel használt technikákkal: a RAPRO szabad problémafeltárással, egy általános megelégedettség illetve egy vezetői attitűd mérésére szolgáló kérdőívvel. Fontosnak találtuk beépíteni a munkamegfigyelést, azaz a személyes meggyőződés lehetőségét. Az ily módon kialakult módszertan két fő területre összpontosított: 1. a munka és család területének közvetlen mérésére; 2. a dolgozók érzéseinek és igényeinek feltérképezésére.

Az audit elvégzésével elérni kívánt cél, hogy konkrét fejlesztések induljanak el a szervezetben a munka és család összeegyeztethetőségének területén. Ennek megfelelően, a módszertani elemek mellett hangsúlyos szerepet kapott az audit folyamatának meghatározása; a helyzetfeltárás és elemzés mellett a fejlesztendő területek kijelölése, és a fejlesztések megvalósulásának mérését biztosító-reaudit lépések kidolgozása.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Az egyéni megkérdezések kivételével az audit helyzetfeltárási folyamata minden esetben kiscsoportos megkérdezéseken alapult.

A tanulmány teljes betekintést nyújt az elméleti kutatás alapján kialakított módszertan részleteibe.

Az elméleti alapok megteremtését az *empirikus kutatás* követte. Az empirikus kutatás célja az volt, hogy felmérje az elméleti szinten kialakított módszertan gyakorlati alkalmazhatóságát és a tapasztalatok tükrében alakítsa, formálja azt.

A szervezetek kiválasztásakor törekedtünk a színes mintavételre (profil, méret stb.), annak érdekében, hogy a módszertani elemeket és a folyamatot minél többféle környezetben és feltételek mellett megvizsgálhassunk. Olyan szervezeteket választottunk, ahol a vezetőség nyitott a családbarát alkalmazásokkal szemben, egyrészt azért, hogy biztosítsuk az audit során kialakult fejlesztési javaslatok későbbi tényleges megvalósítását, másrészt pedig mert reméltük a jó gyakorlatok feltérképezését, és ezek későbbi hasznosítását. A vizsgálat a következő hat szervezet auditjának lefolytatásán keresztül valósult meg: Budapest XVI. kerületi Önkormányzata, Grafton Kft., Magyar Telekom Nyrt., Tensi Holidays, OTP bank Nyrt., és egy magyar építőipari vállalat¹. A két legnagyobb vállalat esetében – Magyar Telekom Nyrt., OTP Bank Nyrt.,- nem a teljes szervezet, hanem egy-egy kijelölt egység (részleg, fiók) auditjára került sor.

A szervezetek sokszínűsége biztosította az alkalmazás feltételrendszerének széleskörű vizsgálatát, mind a módszertani elemek, mind pedig a folyamat tekintetében. Az elméleti fázisban kidolgozott módszertani megközelítés egyértelműen megfelelőnek bizonyult, az empirikus kutatás ugyanakkor lehetővé tette a célszerűnek ítélt finomítások, változtatások kipróbálását és tesztelését. A módszertan ennek megfelelően szervezetről szervezetre módosult és fejlődött a kutatás során. A változások teljes folyamata nyomon követhető a tanulmányban.

Az audit hálás feladatnak bizonyult. A megkérdezésekben részt vevő dolgozók az audit céljának ismertetése után jellemzően nyitottan és érdeklődéssel vettek részt a folyamatban, hisz az egyértelműen az ő véleményükre támaszkodva, saját helyzetük javítására irányult. Önmagában már a témával való törődés és a személyes véleménynyilvánítás lehetőségének biztosítása növelte a dolgozói elégedettség szintjét, a munkahellyel és a munkáltatóval kapcsolatos megítélést. Több esetben, már az audit időtartama alatt –annak hatására- történtek kedvező szervezeti változások.

Az audit lebonyolítása során a RAPRO szabad problémafeltárás eredményeképpen számos olyan probléma is felmerült, melyek közvetlenül nem tartoztak ugyan a munka és a család kapcsolatának kérdéskörébe, mégis több szempontból is érdemesnek tartottuk e területek bevonását is. Először is, ezen problémák meghatározó része a munkavégzés hatékonyságának témaköréből került ki, melyek, ha közvetlenül nem is, de közvetetten hatással bírnak a munka

¹ A tanulmány írásának pillanatában még nem került aláírásra a neve nyilvánossá tételét biztosító nyilatkozat.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

és a család egyensúlyának témájára. Másodsor, a szabad problémafeltárás módszere egyértelműen elősegíti annak megvalósítását, hogy a fejlesztési tervek a dolgozói igények tükrében kerüljenek kialakításra. Ennek megfelelően, a fejlesztéseket rögzítő intézkedési tervben lehetőséget adtunk a dolgozói elégedettséget növelő egyéb javaslatok beépítésére is.

Az audit lebonyolítása nem okozott fennakadást a munkafolyamatokban, az intézkedési terv összeállításán kívül nem rótt adminisztrációs feladatot a vállalatokra. A gördülékeny és eredményes lebonyolítás előfeltétele volt az erős vezetői támogatás, ennek hiányában egyes esetekben elhúzódott a folyamat. A szervezetek által kitűzött fejlesztési célok száma és mélysége teljességgel eltérő volt, a vállalati sajátosságok és lehetőségek, a családbarát gyakorlatok szintjének és a vezetői támogatás különbözőségének köszönhetően. Megerősítést nyert a módszertan szempontjából alapvető cél, az hogy az audittal a szervezethez igazodó, önmagához mért fejlesztések kerültek meghatározásra. Nem sztenderd megoldások születtek, hanem igen változatos, szervezetspecifikus javaslatok, melyek jelentős része pénzbeli ráfordítás nélkül megvalósítható. A kutatásban részt vevő vállalatok egyöntetűen elismerően nyilatkoztak az audit hasznáról és elindultak a fejlesztés útján. Fontos eredmény, hogy a nagyvállalatok esetében a vizsgált egységek fejlesztése mellett szervezeti szintű változtatások is kijelölésre kerültek.

Az elméleti kutatás alapján kialakított módszertan megfelelő alapot biztosított a munka és a család terület feltérképezésére, az empirikus kutatás pedig biztosította, hogy az alkalmazás tapasztalatainak tükrében kialakításra kerüljön a gyakorlatban is eredményesen és zökkenőmentesen használható módszertan. A kialakított módszertan további szervezetek bevonásával tovább tesztelhető és igény szerint finomítható, de jelen formájában eredményesen és sikerrel alkalmazható. A Munka és Család Audit egy kiváló eszköz lehet azon szervezetek számára, akik elkötelezik magukat a családbarát gyakorlatok alkalmazása mellett, és szeretnék mindezt a dolgozói igényeknek és a szervezeti lehetőségeknek leginkább megfelelő fejlesztéseken keresztül megvalósítani.

Az audit nemzeti szintű alkalmazásához a módszertan kialakítását és véglegesítését követően szükség van az audit teljes működési rendszerének kialakítására. A Családbarát Munkahely pályázattal való szoros összekapcsolása biztosítaná a családbarát gyakorlatok célzott fejlesztésének erőteljes megindulását. A széleskörű alkalmazáshoz azonban erőteljes támogatás szükséges.

1. BEVEZETÉS

A fejlett társadalmak dolgozói körében egyre általánosabb jelenségnek tekinthető, a munkahelyi és a családi kötelezettségek együttes teljesítésének igényéből eredő feszültség. A megváltozott munkaerő-piaci jellemzők – pl. az elvárt munkaintenzitás, munkaidő növekedése, a munka szerepének változása (létfenntartás mellett önmegvalósítás is) – hatására hazánkban is egyre erőteljesebben jelentkezik ez a probléma.

A munka és a család harmonikus kapcsolatára való törekvés az 1980-as évektől kezdődően folyamatosan erősödik a fejlett országokban. Mind társadalmi, mind pedig gazdasági szinten egyre inkább felismerik a téma fontosságát. Napjainkban már számos előttünk járó jó gyakorlattal találkozhatunk. Élenjárónak tekinthetők pl. Ausztrália és Új-Zéland, Hollandia, Németország, Kanada, az Amerikai Egyesült Államok.

A munkahelyi és a családi élet összeegyeztetésére irányuló politikának mind gazdasági, mind pedig társadalmi szinten jelentkeznek hatásai. A kiegyensúlyozottabb és stresszmentesebb életvitel előnyei és járulékos következményei (pl. egészség) mellett a munkavállalók az élethelyzetnek megfelelő törődés eredményeképpen elkötelezettebbé válnak munkaadójuk felé, motiváltabban dolgoznak, ami a teljesítményük emelkedéséhez, az pedig a vállalat jobb gazdasági eredményeihez vezet.

Magyarország számára kiemelten fontos, hogy megoldásokat keressen a munka és a család területének sikeres összeegyeztetésére, hiszen hazánk kultúrájában a család és a gyermekek szerepe igen hangsúlyos. A European Social Survey 2002-es vizsgálata szerint a magyarok számára egy 10-es skálán kifejezve 9,7 fontossági értékkel bír a család. Ezzel a vizsgálatban részt vevő 18 EU tagország legelső helyét foglaljuk el.² Az „egy nőnek szüksége van gyerekekre a teljes élethez” állítással a magyarok jóval átlag feletti mértékben 84,6%-ban egyetértenek (szemben mondjuk a német 36,4%-os aránnyal).³ Ha a kívánt gyermekek számát vizsgáljuk, meghaladja a páronkénti kettőt. Ugyanakkor a tényleges termékenységi arányszám napjainkban mindössze alig 1,35⁴ körül mozog.

A munka és a család összehangolásának egyik kulcs területe az atipikus munkavégzési formák elősegítése, elérhetővé tétele. A népesség elöregedésének problémáját Európa szerte próbálják visszaszorítani a rugalmasabb munkaerő-

² Családbarát Munkahely?! Háttér tanulmány döntéshozók számára a családbarát munkahelyek kialakításának szükségességéről, 2008. 4. o.

³ Demográfiai Portré 2009, KSH- Népeségtudományi Kutató Intézet
http://www.demografia.hu/letoltes/kiadvanyok/DemPort/03kapitany_speder.pdf

⁴ Demográfiai Portré 2009, KSH Népeségtudományi Kutató Intézet
http://www.demografia.hu/letoltes/kiadvanyok/DemPort/03kapitany_speder.pdf

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

piaci feltételek biztosításával, kiemelt figyelmet fordítva a visszatérő kisgyermekes szülők rugalmas formában történő alkalmazására. Hazánk is el kell induljon abba az irányba, hogy egyre magasabb legyen az olyan családbarát munkahelyek száma, melyek lehetőséget kínálnak a rugalmas keretek között történő munkavégzésre. Felmérések szerint⁵ a magyar munkavállalók több mint fele, 55-57%-uk úgy érzi, hogy nem tud megfelelő egyensúlyt teremteni a munkahelyi és a családi élete között. Hazánkban a részmunkaidőben dolgozók száma jelenleg is a foglalkoztatottak csupán 5,5%-át teszi ki, messze elmaradva az EU tagországok 19%-os átlagától.⁶ Hollandiában, ahol a munka és a család témája kiemelt figyelmet kap, a nők mintegy 75,3%-a, össztársadalmi szinten pedig a foglalkoztatottak 47,7% dolgozik részmunkaidőben.⁷ Megkérdezések szerint,⁸ Magyarországon az aktív kereső nők hasonló aránya, háromnegyede ideálisnak tartaná a részmunkaidős, napi 4-6 órás foglalkoztatást.

A munka és a család összeegyeztetésére irányuló külföldi példák alapján elindított hazai kezdeményezés a 2000. óta működő Családbarát Munkahely Díj. A Díj négy vállalati kategóriában, évente egyszer kerül átadásra. Célja, hogy elismerésben részesítse azokat a szervezeteket, melyek figyelmet fordítanak a munkahelyi és a családi kötelezettségek összehangolására, intézkedésekkel segítik elő azt. A Családbarát Munkahely Díj nem az egyetlen intézmény hazánkban, amely a munka és a család valamely területén végzett kiemelkedő teljesítményt elismerésére irányul, szintén ilyen pl. a Hewitt Associates „Legjobb Munkahely” felmérése, a Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség „Legjobb Női Munkahely” díja stb. Mindezen kezdeményezések terjesztik, népszerűsítik, elismerik és díjazták a családbarát politikákat, ám kifejezetten célzott fejlesztés megindítását önmagukban mindeddig nem eredményezték.

A témában előttünk járó országok gyakorlatai egyértelműen azt bizonyítják, hogy a **családbarát humánpolitika terjedéséhez elengedhetetlenül szükség van olyan mérést és fejlesztést biztosító eszközökre**, melyek segítik a szervezeteket a szükséges változások elindításában. A külföldi gyakorlatok alapján erre kínál megoldást a **Munka és Család Audit** szervezetfejlesztési eszköz, mely az értékelés mellett az adott helyzethez mért fejlesztéseket indít el a szervezetek munka és a család egyensúlyának területén. A Munka és Család Audit módszerének hazai egységes alkalmazása a jövőben mintegy minőségbiztosítás jelleggel funkcionálva **biztosítaná az azonos sztenderdek mentén történő mérést, és a szervezetek önmagukhoz mért tényleges fejlesztését a munka és a család összehangolásának területén.**

A Munka és Család Audit sikeresen egészítheti ki a Családbarát Munkahely Díj pályázat megújítására vonatkozó elképzeléseket és megalapozhatja annak új formában történő működését. A megújítás célja értelmében a díjazás ne csupán

⁵ Hewitt Legjobb Munkahely Magyarország, in: Családbarát Munkahely?! Háttér tanulmány döntéshozók számára a családbarát munkahelyek kialakításának szükségességéről, 2008. 7. o.

⁶ Employment in Europe, 2010 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=593>

⁷ www.ksh.hu és www.ec.europa.eu/social in: Bagó József-dr. Szauder Nóra - A részmunkaidős foglalkoztatás bővítésének eredményei és eszközei Hollandiában, http://www.kormany.hu/download/e/05/10000/holland_reszmunkaido.pdf

⁸ Hewitt Legjobb Munkahely Magyarország, in: Családbarát Munkahely?! Háttér tanulmány döntéshozók számára a családbarát munkahelyek kialakításának szükségességéről, 2008. 9. o.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

a szervezetek egymástól független meglévő gyakorlatainak értékelésén alapuljon, hanem sztenderd mérőeszközök eredményeképpen megvalósított fejlesztések összevetésén. Ennek megvalósítása érdekében a 2010. decemberi Népesedéspolitikai Fórum 2-3 éves távlatban célként tűzte ki a Családbarát Munkahely Díj összekapcsolását a Munka és Család Audittal. Az idei, 2011. évi Családbarát Munkahely Díj pályázat már részben a megújítás szellemében került kiírásra. A korábbi évektől eltérő pályázati feltételrendszerrel biztosítani kívánt cél már tartalmazza a fejlesztést, azaz kimondott célja a családbarát munkahelyek kialakítását és fejlesztését megvalósító munkahelyi családbarát programok támogatása⁹. A pályázaton szervezetenként 1 és 2,5 millió forint közti vissza nem térítendő támogatás igényelhető 4 kategóriában. A pályázatok támogatására rendelkezésre álló teljes keretösszeg 20 millió Ft. Az elbíráláskor értékelésre kerül mind a szervezet jelenlegi munka és család összeegyeztetését támogató gyakorlata mind pedig a megvalósítani kívánt program haszna, erőteljessége.

A hosszabb távú célok értelmében az audit elvégzése kezdetben előnyt jelentene a Családbarát Munkahely Díj Pályázatnál, a későbbiekben, az audit elterjedését követően pedig pályázati előfeltétellé válna, biztosítva, hogy olyan szervezetek nyerhessék el a Díjat, akik egy azonos vizsgálati elv mentén elvégzett audit eredményeképpen valósítottak meg fejlesztéseket a munka és a család területén. Ezen rendszer kialakításának első lépése és előfeltétele a Munka és Család Audit módszerének megalapozása, majd alkalmazásának széleskörűvé tétele, mind a magánszférában, mind pedig a közszférában.

Jelen kutatás célja, hogy megalapozza a magyarországi Munka és Család Audit módszerét.

⁹ PÁLYÁZATI FELHÍVÁS- Családbarát munkahelyek kialakításának és fejlesztésének támogatására, <http://www.ncsszi.hu/csaladiegysuly/>

A kutatás célja:

A Munka és Család Audit –humánpolitikai szervezetfejlesztési eszköz- hazai módszertanának kialakítása.

A kutatás főbb szakaszai és módszerei:

1. Elméleti kutatás

A nemzetközi gyakorlat megismerése, módszertanok felkutatása, majd az alkalmazható módszertanok adaptálása. Módszertani eszközök és folyamatok kidolgozása.

Alkalmazott módszerek:

Nemzetközi és hazai szakirodalom feldolgozása, összegzése. Módszertani leírások felkutatása, feldolgozása, összehasonlítása. Internetes kutatás, adatgyűjtés, sajtó dokumentumainak elemzése. Közvetlen szakértői megkérdezések.

2. Empirikus kutatás

Az elméleti kutatás eredményeképpen kialakított módszertani elemek és folyamatok gyakorlati alkalmazásának vizsgálata hazai keretek között, hat szervezet (egy közigazgatási szerv és öt for-profit vállalat) auditjának lefolytatásán keresztül. A módszertan tapasztalatok tükrében történő folyamatos formálása, véglegesítése.

Alkalmazott módszerek:

Terepmunka: az audit gyakorlati lefolytatása - alkalmazás tapasztalatainak összegyűjtése, összegzése, következtetések levonása.

3. Disszemináció

Egy 30 fős vállalati döntéshozók és a szakma képviselői számára megrendezett workshop, melyen a kutatás eredményei bemutatásra kerülnek.

A kutatás időtartama: 2011. április – 2011. december

2. ELMÉLETI KUTATÁS

A tanulmányban használt „munka és család” kifejezés fogalmi területét szükségesnek tartjuk pontosítani. **A munka és család címszó alatt a munkahelyi és a munkahelyen kívüli élet, családi/magánélet területeit tárgyaljuk.** Nem szorítkozunk a csak gyermekeseket érintő problémákra, avagy speciálisan nőket érintő kérdésekre, hanem mindazon területekre kiterjesztjük a vizsgálatot, melyek a munka és a munkán kívüli élet összehangolásának témájában felmerülhetnek, legyen a munkavállaló férfi avagy nő, családos vagy egyedülálló, gyerekes vagy gyermektelen.

A Munka és Család Audit módszertana e feltételek mentén kerül kialakításra.

2.1. A CSALÁDTUDATOS HUMÁNPOLITIKA HATÁSAI – AVAGY AZ AUDIT ÁLTAL KÍNÁLT ELŐNYÖK

Világszerte számos értékelés készült az elmúlt években a családtudatos humánpolitika kedvező hatásairól, mind a munkaadók mind pedig a munkavállalók tekintetében. A munkavállaló számára alapvetően a kiegyensúlyozottabb, stressz mentesebb, egészségesebb életvitel lehetőségét nyújtja. Növeli a munka és ezáltal az általános megelégedettséget; pl. nagyobb rugalmasságot biztosít a munkavégzés ideje és helye tekintetében, minek eredményeképpen több lehetőség/idő jut önmagukra, a családra, gyerekekre, idősek gondozására, hobbira. Egyértelmű segítséget nyújt a kisgyermekes családoknak, kedvezőbb lehetőségeket kínál a munkába visszatérő szülőknek (ma hazánkban jellemzően kismamáknak). A munkáltató számára jelentkező legfőbb előnyök a következőkben foglalhatók össze:

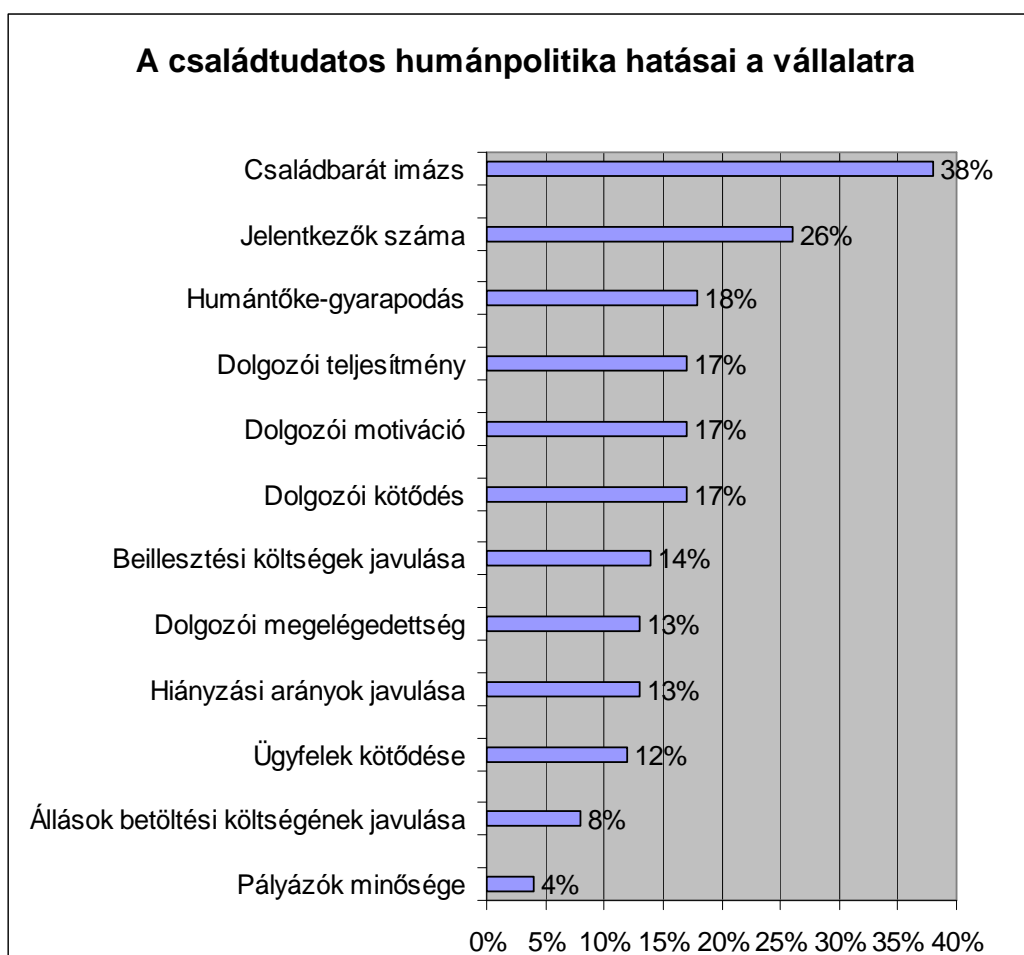
| Munkáltatói előnyök |
|---|
| • növekszik a munka-megelégedettség |
| • növekszik a motiváció |
| • növekszik a rugalmasság |
| • növekszik a lojalitás, az elkötelezettség |
| • csökkenek a hiányzások |
| • csökken a fluktuáció |
| • nő a munkaerő-megtartási képesség |
| • javulnak az egészségi mutatók |
| • gyorsabban betölthetővé válnak az állások |
| • csökkennek a betanítások költségei |
| • nő a vállalat presztízse, ügyfeleinek száma |
| • versenyelőnyhöz jut a munkaerőpiacon |
| • emelkedik a termelékenység |

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Egy *írországi* 500 munkáltató körében végzett felmérés alapján a családtudatos humánpolitika előnyeit az alábbiakkal azonosították:¹⁰

- A megkérdezettek 59%-a szerint fejleszti a munkamorált,
- 52% szerint növeli a munkavállalók elégedettségét és elkötelezettségét,
- a nagyvállalatok 49%-a a kisvállalatoknak pedig 40%-a szerint csökkenti a stressz mértékét,
- a kisvállalatok 49%-a szerint javítja az ügyfélszolgáltatások minőségét,
- a nagyvállalatok 51%-a, a kisvállalatok 22%-a úgy szerint elősegíti hogy a kisgyermekes anyák visszatérését a munkába,
- a kisvállalatok 36%-a, a nagyvállalatok 19%-a szerint kedvező hatással van a termelékenységre.

A *németországi* Hertie Alapítvány 1998 óta végzi a német szervezetek Munka és Család Auditját. Működésének tapasztalatai alapján egy ezer cégre kiterjedő felmérés alapján számszerűen is meghatározásra kerültek a Munka és Család Audit eredményeképpen megvalósuló fejlesztések hatásai és ezek mértéke.



Forrás: Hertie Stiftung, www.beruf-und-familie.de

¹⁰ The second work life balance study: Result from the employer's Survey; National Centre for Social Research, ERS Series No 22. IN: Értékünk az ember -HEFOP Családbarát munkahely, Családbarát munkahelyek létrehozásának elmélete és gyakorlata, Munkáltatói szakanyag, 2006.

2.2. A MUNKA ÉS A CSALÁD TERÜLET FEJLESZTÉSÉNEK ÖSZTÖNZÉSE NEMZETKÖZI VISZONYLATBAN

A nemzetközi viszonylatban végzett kutatások egyértelműen alátámasztották, hogy a témában előttünk járó országok gyakorlatának eszköztára igen széles. Jellemzően megjelennek az elismerésként szolgáló díjak, a fejlesztési lehetőséget kínáló országos, vagy egyedi technikák, a társadalmi összefogást megcélzó kezdeményezések, a téma minden vetületét összefogó, globális közösségi oldalak, csoportok, tanácsadói szolgáltatások. Egy egyszerű keresés a világhálón a „work”, „family”, „life”, „balance” szavak kombinációira is rengeteg a témával foglalkozó oldalt eredményez.¹¹

Számos országnak van nemzeti szintű, a hazai Családbarát Munkahely Díjhoz hasonló díja, példaképpen néhány:¹²

- „A Családbarát Foglalkoztatást Támogató Munkáltatók Díja” – *Szlovákia*
- „Arkansas Governor’s Work Life Balance Award” (Arkansas kormányzójának munka és magánélet egyensúly díja) – *Egyesült Államok*
- „Család, mint sikertényező az üzleti világban” – *Németország*
- „EEO Trust Work&Life Award” – *Új Zéland*

vagy a

- „National Work Life Balance Awards” (Munka és Család Egyensúly díj) – *Ausztrália*¹³
- „The Working Families Awards” – (Az Év Munkáltatója Díj, különböző kategóriákban) – *Egyesült Királyság*¹⁴

Számtalan kezdeményezés fellelhető, melyek egy további „a munka és a család egyensúlyát elősegítő eszközök” témájú vizsgálódás tárgyai lehetnének. Jelen keretek között azonban a kutatás céljainak tükrében a fellelt és kiválasztott **konkrét audit technikák ismertetésére és formálásra fókuszálunk.**

¹¹ Néhány példa:

http://www.apesma.asn.au/women/work_and_family.asp

http://www.hrsdc.gc.ca/eng/lp/spila/wlb/iwlb/01table_of_contents.shtml

<http://www.justice.qld.gov.au/fair-and-safe-work/industrial-relations/work-family-and-lifestyle/work-life-balance-strategy>, <http://wfnetwork.bc.edu/>

<http://www.familiesandwork.org/>, <http://www.worklifebalance.com/>

¹² Értékünk az ember - HEFOP Munka és magánélet, tanulmánykötet, 2007. május, 82. o.

¹³<http://www.deewr.gov.au/WorkplaceRelations/Programs/worklife/Pages/WinnersCommendationsAndFinalists.aspx#national>

¹⁴ <http://www.workingfamilies.org.uk/>

2.3. A MAGYARORSZÁGI MÓDSZERTAN KIALAKÍTÁSÁNAK ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ NEMZETKÖZI TECHNIKÁK

A kifejezetten fejlesztésre irányuló technikák felkutatásakor mind országos szintű, kormányzat által támogatott, mind pedig egymástól független tanácsadó cégek technikáit is megvizsgáltuk. A hazai módszertan kialakításához alapot nyújtó nemzetközi gyakorlatok közül a következő három fő szempont alapján választottuk ki a leginkább megfelelőket:

- a módszer szakmai megalapozottsága, alapossága és mélysége
- az alkalmazás köre, eredményei, sikeressége
- a hazai gyakorlathoz való igazíthatóság

Mindezen szempontok alapos vizsgálatának eredményeképpen három ország – Kanada, Németország, Egyesült Királyság- egy-egy módszertanát választottuk ki, a magyar módszertan kialakításának alapjaként.

2.3.1. A kanadai „Work-Family-Life Audit” módszere¹⁵

A kanadai Vanier Institute egy 1965 óta működő intézmény, mely a kanadai családok életét érintő témákkal foglalkozik. A munka és a család egyensúlyát elősegítő vezetőknek szóló kézikönyvét 1998-ban dolgozta „The Manager’s Work-Family Toolkit” címen. A kézikönyv teljes, lépésről-lépésre kidolgozott programot ad a vezetők kezébe a munkahelyi és a családi kötelezettségek összehangolásának fejlesztésére. A kanadai felhasználóknak továbbá segítséget nyújt egy külön a kanadai családok jellemzőit összesítő kiadvány formájában (pl. általános trendek, születések, házasságok, válások, jövedelmi viszonyok, lakhatási körülmények, szokások stb.).

A hazai módszertan kialakításához a program két részét használtuk fel. Az egyik, a konkrét auditálási technika a „*Work-Family-Life Audit*”, mellyel felméri a szervezetek családtudatos rendelkezéseinek és gyakorlatának szintjét, és melynek eredményei a fejlesztések alapjául szolgálhatnak majd. A másik, egy ún. *megelégedettségi kérdőív*, mely az általános megelégedettség mérésére szolgál.

A „Work-Family-Life Audit” technika

A Work-Family-Life Audit módszertanát elsősorban kis és középvállalatok számára dolgozták ki, de nagyvállalatok esetében is sikerrel alkalmazható. Célja nem egy ideálisnak kikiáltott állapot elérése, hanem annak felmérése, hogy a szervezeti gyakorlat mennyire mutat a család és a munka összehangolásának irányába, majd annak meghatározása, hogy mely területeket és hogyan fejleszthetik jelen helyzetükhöz képest. A technika segít meghatározni az erősségeket, gyengeségeket és a lehetőségeket a fejlesztésre.

¹⁵ <http://www.vifamily.ca/>

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Az audit kérdőív segítségével méri fel a munka és a család területére ható egyes területeket. 6 fő kategóriába sorolja a lehetséges rendelkezések témáit:

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

Az egyes területeket jellemzően 6-8 téma vizsgálatán keresztül biztosítja. Minden esetben lehetőség nyílik a rendelkezések súlyának érzékeltetésére, 4 értékelési kategória kiválasztásán keresztül (van, változó, tervezett, nincs).

A kérdőív eredményei megmutatják, hogy az egyes területeken milyen mértékben vannak jelen támogató gyakorlatok, hol tapasztalhatók a legnagyobb hiányosságok. A kézikönyv segítséget nyújt a fejlesztések megvalósításához.

Az audit nem egy központilag meghatározott és országosan egységesen alkalmazott eszköz. Bárki, aki érdeklődik a téma iránt és nyitott a fejlődésre, megvásárolhatja az audit módszerét tartalmazó kézikönyvet az Intézettől és egyedileg fejlesztést indíthat el a saját szervezete életében.

Megelégedettségi kérdőív

A megelégedettségi kérdőív szintén a kézikönyv egy eszköze, mely a kitöltők általános, nem specifikusan munkára, hanem az élet egészére vonatkoztatott megelégedettségét méri fel.

2.3.2.A német „Beruf und Familie Audit” módszere¹⁶

A Beruf und Familie Audit rendszerét a németországi Hertie Alapítvány megbízásából, tanácsadók segítségével fejlesztették ki 1998-ban. Azóta folyamatosan nagy sikerrel, széles körben működik, presztízsértéke igen magas. Országos szinten alkalmazzák (sőt Ausztria és Olaszország is átvette ezt a technikát), az audit következtében megvalósuló fejlesztéseket állami szintű elismerés, a munka és család audit *tanúsítvány* igazolja, melyet évente egyszer ünnepélyes keretek között ad át az illetékes miniszter. Az elmúlt több mint egy évtizedben vállalatok százai nyerték el a tanúsítványt, kis-, közép és nagyvállalati szintről egyaránt.

¹⁶ <http://www.beruf-und-familie.de/>, Értékünk az ember - *Munka és magánélet*, tanulmánykötet, 2007. 2. tanulmány

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Az audit egy részletesen szabályozott kritériumkatalógus alapján történik, mely kilenc területen méri fel a szervezeti intézkedéseket és gyakorlatokat:

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

Az egyes területeken belüli rendelkezések erőteljességét egy szigorú szempontrendszer alapján osztályozza, azaz nem csak azt vizsgálja, hogy az adott gyakorlat (pl. részmunkaidős foglalkoztatás) fellelhető-e az adott vállalatnál, hanem azt is, hogy:

- szabályozott formában érhető-e el, avagy csak informálisan,
- kikre vonatkozik: szellemi/fizikai munkásokra; az egész szervezetre vagy csak egy részére,
- kik veszik igénybe ténylegesen: férfiak és/vagy nők, alkalmazottak és/vagy vezetők
- kik támogatják az adott rendelkezést: üzemi tanács, szakszervezet, munkatársak, vezetők

Az igénybevétel és a támogatás esetében a gyakoriságot is méri két kategória –esetenként, gyakran– lehetőségének felajánlásával.

Az auditot erős *folyamatbeli szabályozás* jellemzi. A kritériumkatalógus kitöltését követő kiértékelés alapján a szervezetnek (munkacsoport) fejlesztési célokat kell meghatároznia az elkövetkezendő egy éves időtartamra. A célokat a vállalat vezetősége hagyja jóvá. A célok megvalósulása egy évvel későbbi reaudit formájában kerül mérésre. A szervezet a sikeres reauditot követően kapja meg a fejlesztéseket igazoló tanúsítványt.

2.3.3. Az angol „The Community, Work and family Audit” módszere¹⁷

A Manchester Metropolitan University Interpersonal and Organisational Development Research Group kutatócsoportja által többszöri átdolgozás által kifejlesztett módszer.

¹⁷ Interpersonal and Organisational Research Development Group, IOCD Occasional Papers, Number: 4/99, Community Work And Family Audit v.1.1 Employing Organisations – Carolyn Kagan, Sue Lewis, Patricia Heaton, Iain McLean, <http://www.e-space.mmu.ac.uk/e-space/bitstream/2173/41741/1/978-1-900139-95-3.pdf>

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Az audit lényege, hogy felmérje a szervezet munkavállalói igényekhez való hozzáállását, elsősorban a gyermekes munkavállalók, ezen belül is a fogyatékos gyermekek szüleinek lehetőségeit vizsgálva.

A kérdések öt irányból közelítik meg a témát:

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

A felmérés kvalitatív jellegű, nem társulnak pontszámok az egyes vizsgálati területekhez, hanem mintegy párbeszéd formában, gondolatindító kérdések segítik a fejlesztésekre lehetőséget adó megoldások feltérképezését.

Példa: Mennyire felkészült a munkahely az otthoni krízisek kezelésére?

- *van-e lehetőség a hirtelen távozásra, munkaidő/hely átszervezésre?*
- *hogyan tudna a vállalat még jobban felkészülni az ilyen helyzetekre?*
- *meg tudják ezt tenni akár néhány héten belül?*

A felmérést kikérdezés formában vezeti az auditor.

Nem konkrétan módszertani elemek tekintetében, hanem majd a módszertanok eredményeképpen megvalósuló fejlesztési irányvonalak kidolgozása kapcsán érdemesnek tartjuk jó gyakorlatként megemlíteni az **ausztráliai Victoria állam programját: Working Families Program, Work and Family Balance Manual – Better practices for better business.**¹⁸ A kézikönyv számos munka és család területének fejlesztésére irányuló, hazánkban is alkalmazható rendelkezést ismertet, megindokolva fontosságukat és lehetséges hatásait.

¹⁸http://www.business.vic.gov.au/busvicwr/_assets/main/lib60072/work&family.pdf

2.4. A NEMZETKÖZI TECHNIKÁK FELHASZNÁLÁSI LEHETŐSÉGEI

Az ismertetett módszerek mindegyike szakmailag megalapozott, ugyanakkor sok részletben eltérő. A német módszer országszerte egységesen alkalmazott, míg a többi, egyedi, kiválasztásos alapon. A magyar társadalmi, gazdasági környezethez való adaptálhatóság és annak mikéntje minden esetben mérlegelendő tényező.

A kanadai „Work-Family-Life Audit” módszerének erőssége, hogy kérdései érthetőek, jól lefedik a vizsgált területet, ugyanakkor az értékelés egyszerű, könnyen értelmezhető eredményt ad. A folyamat nem szabályozott, egyedi alapon működik. Adaptálása nem ütközik nehézségekbe.

A német „Beruf und Familie Audit” módszere biztosítja a legrészletesebb, legalaposabb vizsgálatot, lefolytatása és értékelése ennek megfelelően némiképp nehezebb. Kérdéses, hogy van-e relevanciája minden esetben a nagyon részletes vizsgálatnak. Az audit folyamatát tekintve egyértelműen a legszabályozottabb és számunkra a leginkább megfelelő megoldást kínálja. Széles körben, sikerrel alkalmazott módszertan, adaptálható a hazai viszonyokhoz.

Az angol „The Community, Work and Family Audit” módszere egy speciális hangsúllyal (fogyatékos gyerekek) rendelkező módszertan. Általános részei jól feltérképezik a szervezet jellemzőit a munka és a család összeegyeztetésének tekintetében, ugyanakkor nem rajzolják ki könnyen értelmezhetően az egyes fejleszthető területeket, inkább kérdésenként próbálnak gondolkodásra ösztönözni. Inkább kiegészítő módszerként alkalmazható egy másik módszer mellett. Adaptálható, ugyanakkor a fogyatékos gyermekek szüleinek kezelése az általános módszertanban nem kell külön kiemelten szerepeljen.

A hazai módszertan kialakítása során érdemesnek tartjuk az ismertetett három technika mindegyikének valamilyen formában történő bevonását, majd az empirikus kutatás során -a végső módszertan kialakításához- tesztelését, alakítását és fejlesztését. Ezeken túl kívánatosnak tartjuk egyéb, vezetési tanácsadásban alkalmazott technikák, módszerek beépítését az audit folyamatába, melyek biztosítják a szervezeti gyakorlat minél pontosabb megismerését, a szervezeti igényeknek leginkább megfelelő fejlesztési célok kijelölését.

2.5. A MUNKA ÉS CSALÁD AUDIT HAZAI MÓDSZERTANI ELEMEI, FOLYAMATA

2.5.1. A Munka és Család Audit módszertani elemei

Szervezeti adatok begyűjtése, elemzése

Az audit terepmunkájának megkezdése előtt szükség van a szervezet jellemzőinek megismerésére, a fellelhető általános szervezeti adatok (pl. munkavállalók száma, átlagéletkor, gyerekesek száma, nemek aránya, fluktuáció, részmunkaidősök aránya, szervezeti ábra, telephelyek száma stb.) és szabályozások vizsgálatán keresztül (pl. SZMSZ, munkaszerződés, esélyegyenlőségi terv stb.).¹⁹

Az adatok alapján felmérhetők a sajátságok, melyek amellet, hogy egy általános képet adnak a szervezetről, segítenek a megfelelő módszertani eszköztár összeállításában illetve az auditban részt vevő csoportok és személyek kijelölésében.

Kérdőíves megkérdezések

A kérdőívek közül kettő konkrétan a munka és család témakörének egyes területeire irányuló vizsgálatra irányul, kettő pedig kiegészítő eszközként szolgál, egy megelégedettségi, és egy vezetői attitűd kérdőív formájában.

Munka és Család kérdőív I.²⁰

A kérdőív alapja a kanadai Vanier Institute kérdőíve. A vizsgált területeket 9 fő téma köré csoportosítottuk. Szemben az eredeti 6 témával, célszerűbbnek láttuk több kisebb egységre bontani a vizsgálati területeket, és külön kezelni a munkavégzés helye, a munkaszervezés és a béren kívüli juttatások témakörét. Ennek megfelelően a kialakított vizsgálati témakörök a következők:

1. munkaidő
2. munkavégzés helye
3. munkaszervezés
4. béren kívüli juttatások
5. szabadság
6. vezetői támogatás
7. családsegítő intézkedések
8. egészségvédelem
9. szervezeti kultúra

A kérdőív az eredetinek megfelelően törekszik a könnyen értelmezhetőségre, és ugyanúgy lehetőségeket sorol fel, melyeket az elérhetőség szerint értékelni kell.

¹⁹ Ld. 1. sz. melléklet

²⁰ Ld. 2. sz. melléklet

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Példa: Van-e szervezetben lehetőség a részmunkaidős munkavégzésre?

van: 10 pont, változó: 5 pont, tervezett: 2 pont, nincs: -2 pont

A „munkaidő” és a „munkavégzés helye” vizsgálatok felmérjük az atipikus formában történő munkavégzés lehetőségeit, a „munkaszervezés” tekintetében adott válaszok pedig segítenek felmérni, hogy mennyire van lehetőségük a munkavállalóknak maguk alakítani a munkafolyamatokat. A „béren kívüli juttatások” az általános cafeteria területein túl, az egyéb újító jellegű, családtagokra is vonatkozó lehetőségeket méri fel. A „szabadság” témájában az általánostól eltérő speciális eltávozási lehetőségek kerülnek vizsgálatra, míg a „vezetői támogatás” kérdésköre a vezetők témához való hozzáállását és annak gyakorlati megnyilvánulásait vizsgálja. A „családsegítő intézkedések” hangsúlyos szerepet kap, érinti a gyerekesek támogatásának kérdéskörét, az időszakosan távollevő kismamák lehetőségeit, de kitér a gondozást igénylő családtagok problematikájának kezelési lehetőségeire is. Az „egészségvédelem” területe vizsgálja mind az általános munkavégzési feltételeket, mind pedig az esetleges kiegészítő lehetőségek meglétét.

A hazaitól nagyon idegen gyakorlatokra irányuló kérdéseket lehetőség szerint megfelelőbbel helyettesítettük vagy elhagytuk.

Minden területen lehetőség nyílik a feltett kérdések megválaszolása mellett az egyéb megjegyzések, javaslatok, jó példák szabad ismertetésére.

A kérdőív alapján az elérhető maximum ponthoz viszonyított százalékos arányban értékelésre kerül, hogy az adott területen mennyiben léteznek a munka és a család területének összehangolását támogató, megcélzó gyakorlatok. Nyilvánvalóvá és értelmezhetővé válnak a leginkább fejleszthető területek.

Munka és Család kérdőív II.²¹

A másik kérdőív alapjául a német „Beruf und Familie Audit” kritériumkatalógusának 2001-ben adaptált verziója szolgált.²² Az eredeti kategóriák mentén a szükségesnek talált módosítások és pontosítások eredményeképpen a következő fő vizsgálati területeket határoztuk meg:

1. munkaidő
2. munkaszervezés
3. munkavégzés helye
4. belső kommunikáció
5. vezetői támogatás
6. humánerőforrás-fejlesztés, szervezeti kultúra
7. béren kívüli juttatások
8. családtámogatás

²¹ Ld. 3. sz. melléklet

²² Forrás: A Szociális és Családügyi Minisztérium Nőképviselési Titkársága és a Labora Alapítvány által 2001-ben megkezdett adaptációs anyag

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

A kategóriák által vizsgált területek jellemzően nem változtak, az elnevezésüket pontosítottuk a vizsgálat tárgyához jobban illeszkedő meghatározással. A 9. kategóriát, az „üzemspecifikus rendelkezések”-et elhagytuk, helyette minden terület vizsgálatának végén lehetőséget biztosítottunk az egyéb egyedi rendelkezések feltüntetésére. Az értékelés lépései tekintetében is kiindulási az eredeti megközelítésből indultunk ki, ugyanakkor módosítottuk, pontosítottuk azt. Minden esetben felülvizsgáltuk alkalmazhatóságukat és a szükséges szempontok kivételével módosítottuk az elérhető maximum eredményt. Megszüntettük a támogatók kategóriát, abban a meggyőződésben, hogy sok esetben nehezen megválaszolható, illetve nem igazán releváns választ eredményez. Bizonyos esetekben szintén nem találtuk relevánsnak egy-egy terület minden szempontból történő értékelését, ezeket kivettük.

(pl. „A vállalat pozitívan kommunikálja az aktív családi munkát”- állítást nem tarjuk ésszerűnek megvizsgálni olyan szempontok alapján, hogy ez igaz-e nőkre esetenként/gyakran, avagy férfiakra esetenként/gyakran.)

A vizsgálati szempontok ennek megfelelően a következő maradtak:

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

Az igénybevevők szempontot az értelmezhetőség miatt helyenként, például a „belső kommunikáció” vizsgálatoknál a *gyakoriság* szempontja váltja fel, ugyanakkor az igénybevevők szempont alkalmazása esetében is meghagytuk a gyakoriságot is mérő –esetenként, gyakran- lehetőségének megválasztását.

A kategóriánként felsorolt konkrét állításokat is több helyen módosítottuk a hazai környezethez való illeszthetőség illetve szakmai szempontok tükrében.

A kérdőív kitöltésével a maximum pontok százalékában meghatározott eredmények kirajzolják az egyes területek fejleszthetőségének lehetőségeit ezzel kiindulási pontot nyújtva a szervezet tényleges fejlesztéséhez.

Az elméleti kutatások alapján e két kérdőívet (egyike, másika avagy kombinációja) **tekintjük a munka és család audit egyik alapeszközének.** Mindkettőnek megvannak a saját erősségei. Az empirikus kutatás során arra keressük a választ, hogy melyik és milyen esetben bizonyul a gyakorlatban hatékonyabbnak, kiválasztható-e egy közülük, célszerű lenne a kettőből egy kérdőívet kialakítani, avagy párhuzamosan alkalmazhatók a vállalati sajátosságoktól függően.

Az elméleti kutatás részeként számos kiegészítésként alkalmazható kérdőív beépítését megfontoltuk. Úgy találtuk, hogy mindenképpen jól kiegészíti a munka és a család területének specifikus vizsgálatát egy az egyének általános megelégedettségi szintjét mérő kérdőív, illetve egy a vezetői attitűd mérése, melyből a változásokhoz való rugalmasság is előrevetíthető, felmérhető, mennyire lesz nyitott a változtatásra az adott vezető vagy vezetők.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Megelégedettségi kérdőív

A megelégedettségi kérdőívet a kanadai eszköztárból adaptáltuk, apró kiegészítéssel.

A kérdőív²³ 13 kérdésre adott válasz alapján értékeli a kitöltő egyének általános megelégedettségi szintjét. Vizsgálja mind a munkával, mind pedig az élet egyéb területeivel (család, hobbi stb.) való megelégedettségét, az egyének önmagához való viszonyát. A válaszokat 1-5-ig terjedő skálán kell jelölni, ahol az 1–az egyáltalán nem elégedett, 5-a teljes mértékben elégedett szintet fejezi ki.

Vezetői attitűd kérdőív²⁴

A vezetői attitűd X-Y elmélet kérdőív célja, hogy egyrészt válaszaik alapján elhelyezze a vezetőket a demokratikus vs. autokrata tengelyen, másrészt pedig az önismeret vizsgálata céljából lehetőséget ad arra, hogy a vezetők meghatározzák az általuk ideálisnak vélt vezetői attitűdöt, majd ezt összevessék saját vélt, illetve tényleges attitűdjükkel.

RAPRO kiscsoportos problémafeltáró megkérdezések

A kiscsoportos problémafeltáró megkérdezéseket tartjuk a **munka és család audit másik alapeszközének**. A vezetési tanácsadásban nagy sikerrel alkalmazott RAPRO kiscsoportos problémafeltárás módszere²⁵ megoldást kínál a munka és család audit kérdőívvel történő felmérésének kiegészítésére, teljessé tételére, a szervezeti jellemzők pontosabb megismerésére. A folyamat²⁶ során azonos területről kikerülő, vezetők nélküli kiscsoport (3-15 fő) tagjai szabadon sorolhatnak fel minden a munkájukkal kapcsolatos problémát, melyek végül súlyozás alapján összesítésre kerülnek. A módszer lényege, hogy egyrészt a szabad ötletelésen keresztül **olyan problémák is előkerülhessenek, melyekre a vezetett kérdőív alapján nem derült fény, másrészt pedig, hogy lemérje, hogy a kérdőívek által feltárt hiányosságok és a dolgozók tényleges igényei milyen viszonyban állnak egymással, ezáltal elősegítve a megfelelő fejlesztési célok kijelölését.**

Interjúk

Az egyszemélyes interjúk kétféleképpen képezhetik a módszertan részét. Az egyik esetben szolgálhat általános információgyűjtésként, az audit kezdő helyzetfeltárási lépéseként a szervezetet jól ismerő, a vizsgálat témájában jártas vezető megkérdezése által, mely segítheti az audit folyamat további sikeres levezetését. A második esetben, az interjú a folyamat végén alkalmazható, az esetleges ellentmondások tisztázására, pontosításra. Az interjú levezetésének keretrendszerül szolgálhat a Manchester Metropolitan University –eredetileg is személyes megkérdezésekre tervezett- audit technikája. Az adaptálás során

²³ Ld. 4. sz. melléklet

²⁴ Ld 5. sz. melléklet

²⁵ A racionalizálás problémafeltáró gyors módszere (RAPRO módszer), KG ISZSZI, 1980 – kidolgozta dr. Ternovszky Ferenc és munkacsoportja

²⁶ Ld. a 6. sz. mellékletben

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

kivettük a kérdéssor speciális vonatkozású, külön fejezetben szereplő fogyatékos gyermekek szüleinek lehetőség-vizsgálatát, egy-egy a területre vonatkozó kérdéssel beépítésével kiváltva azt, illetve elkülönítettük a kérdéseket vezetői és nem vezetői körben alkalmazandó két kategóriára.²⁷

Munkamegfigyelés

A munkamegfigyelést, azaz a tényleges tapasztalati úton szerzett benyomást elengedhetetlennek tartjuk a szervezet hiteles vizsgálatának folyamatához (pl. munkahelyi környezet, hangulat, fegyelem stb.), így külön időt szánunk rá az audit folyamatában.

2.5.2.A Munka és Család Audit folyamata

A folyamat tekintetében egyértelműen a **német módszer elveit** tartjuk követendőnek, azaz **az audit folyamatként, nem pedig csak eszközként történő kezelését.**

Tájékoztató megbeszélés

A tájékoztató megbeszélésen az auditorok ismertetik a vállalat vezetőivel és a projekt felelőseivel az audit célját és a lebonyolítás részleteit, idő- és erőforrásigényeit. Az auditorok bekérik a szükséges céges statisztikai adatokat.

Előkészítés

A szervezeti felépítés és működés tükrében az auditorok és a szervezet képviselője közösen kialakítják a vizsgálatban résztvevő csoportokat.

Meghatároznak:

a, egy *reprezentatív munkacsoportot* (maximum 15 fő), melyben képviseltetve vannak az egyes elkülöníthető szervezeti egységek. A csoport résztvevőinek kiválasztásakor figyelembe veendő egyéb szempont a tájékozottság (senior kollegák, vezetők) az együttműködési készség és a sokszínűség (életkor, nem, gyermekes/gyermektelen).

b, az egyes szervezeti egységekből kikerülő *kis csoportokat* (3-15 fő), melyek tagjai csoportonként azonos szervezeti egységből kerülnek ki, reprezentálva a fő egységeket. A csoport résztvevőinek kiválasztásakor figyelembe veendő fő szempont, hogy alá-fölérendeltségi viszony ne legyen köztük. Egyéb szempontok lehetnek ez esetben is a tájékozottság, az együttműködési készség és a sokszínűség.

²⁷ Ld. a 7 sz. mellékletben

Helyzetfeltárás

A helyzetfeltárás folyamata és módszere, a vállalat méretének és összetettségének függvényében változhat. Általános modellnek a következőt tekintjük:

1. *Reprezentatív munkacsoport megkérdezése*
Munka és Család Kérdőív II. vagy I. mentén.
2. *Kiscsoportos megkérdezések*
RAPRO problémafeltáró beszélgetés technikával.
Kérdőívek kitöltetése: Munka és Család Kérdőív I., Megelégedettségi kérdőív
3. *Munkamegfigyelés*
A különböző szervezeti telephelyeken.
4. *Interjúk*
Jellemzően általános és HR vezetőkkel, szenior munkatársakkal a kidolgozott (Manchester Metropolitan University technika alapján) kérdéssor mentén. Vezetői kérdőív esetleges kitöltetése.

A ténylegesen alkalmazásra kerülő módszerek, technikák, az audit folyamatában résztvevő csoportok és személyek száma a szervezet sajátosságai alapján kerülnek kiválasztásra.

Példa: Egy nagyméretű, számos szervezeti egységgel rendelkező szervezet esetében, magasabb komplexitást igénylő audit során a folyamat az ismertetett technikák mindegyikét ötvözheti. A reprezentatív csoporttal történő munka az összetettebb Munka és Család Kérdőív I. segítségével történik. A Rapro csoportok száma magas. A Rapro beszélgetéseket kérdőívek (Megelégedettségi, Munka és Család Kérdőív II.) is követik. Sor kerül egyszemélyes interjúkra, a munkamegfigyelés több helyen/időben történik. Ugyanakkor egy kis szervezet esetében a célnak inkább megfelelő lehet a Munka és Család Kérdőív II. kitöltetése, majd egy-két csoporton keresztüli RAPRO problémafeltárás, megelégedettség-vizsgálat, egyszerű helyszíni szemle.

Helyzetelemzés, fejleszthető területek kijelölése

A tapasztalatok függvényében az auditorok részletes, grafikus szemléltetett helyzetelemzést készítenek, megjelölik a fejlesztésre szoruló területeket, majd mindezt írásban megküldik a reprezentatív munkacsoport tagjai számára.

Célok meghatározása

A csoport tagjainak az eredménynek alapján el kell készíteniük fejlesztési javaslataikat, melyeket egy második ülés keretében az auditorok segítségével

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

megvitatnak és közösen értékelnek. Konszenzus alapján meghatározásra kerülnek a fejlesztési célok.

Intézkedési terv²⁸ kidolgozása

A vállalat vezetésének bevonásával rögzítésre kerülnek a reálisan is megvalósítható konkrét célok és feltételrendszerük (cél, felelős, határidő stb.), melyek az auditorok jóváhagyása után tekinthetők véglegesnek.

Példa: A reprezentatív munkacsoport által kijelölt egyik fejlesztésre szoruló terület a családtámogatás, konkrétan egy vállalati gyermekmegőrző létrehozását tartják szükségesnek. Ez esetben a) a vezetés a célt elfogadja és megvalósítja, avagy b) a vezetés a lehetőségeket figyelembe véve azt mondja, hogy ennek megvalósítását nem tudja vállalni, de kialakít az egyik helyiségben egy játszósarkot.

Az intézkedési terv elkészültét követően a vállalat megkapja a **Munka és Család Audit Alaptanúsítványt**. A tanúsítvány igazolja, hogy a vállalat a családtudatos humánpolitikát szolgáló fejlesztéseket határozott meg és megvalósítását jelölte ki önmaga számára az elkövetkezendő egy évre.

Reaudit

Az év leteltével a -fejlesztések eredményességét lemérendő- sor kerül a reauditra. A reaudit során az auditorok konkrétan a célzott területeken végrehajtott változtatások megtörténtét vizsgálják, közvetlen megkérdezés (reprezentatív munkacsoport, vezetés) és megfigyelés útján, amit kiegészíthetnek a megelégedettségi kérdőív újbóli kitöltésével. Igény szerint a reaudit lehet egy ismételt teljes audit végrehajtása is, mely alapot nyújthat a további fejlesztésekhez.

A sikeres reauditot követően a vállalat megkapja a **Munka és Család Audit Tanúsítványt**.

Az audit rendszerének működtetését, a Tanúsítványok kiadását országos viszonylatban felvállalta a 2010-ben a Foglalkoztatási Hivatalon belül megalakult Munka és Család Bizottság. Ezzel a német gyakorlathoz hasonlóan biztosítottá válik az audit állami szintű elismerése.

²⁸ Ld. 8. sz. melléklet

3. EMPIRIKUS KUTATÁS

Az empirikus kutatás célja, hogy felmérje az elméleti szinten kialakított módszertan gyakorlati alkalmazhatóságát, majd a tapasztalatok alapján formálja mind a módszertani elemek, mind pedig a folyamat tekintetében. Az empirikus kutatás eredményeképpen kialakításra kerül a hazai gyakorlatban sikeresen alkalmazható Munka és Család Audit módszertan.

Az alkalmazhatóság vizsgálata és a módszertan alakítása hat szervezet -öt for-profit és egy közigazgatási intézmény- auditján keresztül valósult meg. A szervezetek kiválasztásakor törekedtünk a színes mintavételre (profil, méret stb.), annak érdekében, hogy a módszertani elemeket és folyamatokat minél többféle környezetben és feltételek mellett megvizsgálhassunk. A minta összeállítása nem ütközött nehézségbe. A vezetők nyitottak voltak a téma iránt, lehetőséget láttak az audit által kínált fejlesztésben, a szükséges idő és energiáfordítást teljesíthetőnek találták.

A kutatás megkezdése előtt minden esetben a vezetőséggel egyeztettünk, egyrészt a célok és az előnyök másrészt pedig a folyamat ismertetése céljából. Kérésünknek megfelelően külön szervezeti megbízott biztosította a kutatás gördülékeny lefolytatását. Az audit során ismertettük a résztvevőkkel a kutatás célját, az előnyöket, amit ez a cégük számára jelent, másrészt pedig kértük őket az aktív visszajelzésre az alkalmazott vizsgálati módszertan megfelelősége és a született eredmények tekintetében.

A következőkben egyenként bemutatjuk a kutatásba bevont hat szervezet auditálásának folyamatát, az egyes esetekben alkalmazott módszertani megközelítést, az alkalmazás tapasztalatait, és a módszertan további formálásának lehetőségét. Célunk az audit módszertani tapasztalatainak bemutatása, nem a szervezeti eredmények részletes ismertetése.²⁹ Láthatóvá és követhetővé válik, hogy az empirikus kutatás egyes fázisai milyen módon és irányban formálták a Munka és Család Audit módszertanát a végső kialakításig.

3.1. AZ ELSŐ VIZSGÁLT SZERVEZET³⁰

Az empirikus kutatás első alanyaként a vizsgálati feltételekben meghatározottak alapján egy közigazgatási szervet, Budapest XVI. kerületi Önkormányzatát választottuk.

Az Önkormányzat korábban elnyerte már a Családbarát Önkormányzat Díjat, Zöld Iroda címmel is rendelkezik, tehát alapvetően nyitott az újításokra, felelős hozzáállást tanúsít mind a munkavállalók, mind pedig a környezet tekintetében.

²⁹ Az empirikus kutatás mellékletei tartalmazzák a részletes eredményeket

³⁰ Ld. teljes dokumentáció: empirikus kutatás 1. sz. melléklete

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

A munkavégzés két helyszínen történik, a központi épületben található minden irányítási funkció (Polgármesteri Kabinet, Jegyzői Titkárság), illetve a Szervezési, Adó, Műszaki, Gazdálkodási, Szociális és Egészségügyi, valamint a Művelődési Ügyosztályok. A főépülettől helyileg is elkülönült szervezeti egység az Okmányiroda. Mindkét helyszínen történik ügyfélfogadás. A szervezet egészében 245 fő dolgozik, a munkavállalók 80%-a nő. Részmunkában 1 főt alkalmaznak. Az átlagéletkor 45,5 év. A munkavállalók fele családos. A fluktuáció meglehetősen magas, az elmúlt 5 év adatai alapján a dolgozók átlagban 1 év 2 hónapot töltöttek a szervezetnél.

3.1.1. Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek

Az audit lefolytatásának alapjául teljes mértékben az elméleti módszertan során kialakításra került módszertani eszközök és folyamat szolgált.

Előkészítés

A vezetőkkel és a kijelölt felelőssel történő egyeztetéseket követően, bekértük a *szervezeti adatokat*, melyek egyrészt segítettek az Önkormányzat szervezeti jellemzőinek és működésének minél alaposabb megismerésében, másrészt pedig a vizsgálatban részt vevő csoportok kialakításának alapjául szolgáltak.

Helyzetfeltárás

1. Reprezentatív munkacsoport megkérdezése

Az Önkormányzatnál elsőként a reprezentatív munkacsoportot állítottuk össze, úgy hogy az a lehetőségekhez mérten reprezentálja a szervezetet. Ennek megfelelően a csoport 15 tagja között volt vezető és beosztott, fiatal és idős, nő és férfi, gyermekes és gyermektelen munkavállaló is. A projekt ismertetése után a Munka és Család kérdőív II. egyénienkénti, külön kitöltésére kértük a résztvevőket. A kitöltés során segítséget nyújtottunk az esetlegesen felmerülő kérdések tisztázásában. Az eredmények összesítését követő rövid szünet után, ismertettük, majd közösen áttekintettük az egyes területek jellemzőit, beszéltünk a már felmerülő és értelmezhető fejlesztési lehetőségekről.

2. Kiscsoportos megkérdezések

Második lépésben a kiscsoportos megkérdezésekre került sor. A csoportokat a hasonló munkakörök és munkafeltételek (azaz hasonló lehetséges problémák) alapján alakítottuk ki. Négy csoportot hoztunk létre:

- kijárósok, akik munkaidejük egy részét külső helyszíneken töltik (pl. Gyámhivatal, Gondnokság)
- helyben dolgozók, akik az Önkormányzat épületében ügyfélfogadással foglalkoznak (pl. anyakönyvvezetők)
- helyben dolgozók, akik ugyan az Önkormányzat épületében töltik a munkaidejüket, de nem fogadnak ügyfeleket
- a helyileg is elkülönülten működő Okmányiroda ügyintézői

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

A csoportok összeállításánál nagyon fontos szempont volt, hogy véletlenül se legyenek a résztvevők között vezetők, akik jelenlétükkel esetleg feszélyeznék a csoportot, hátráltatva őket a problémafelvetésben. Az első két csoport esetében az audit folyamatának és céljának ismertetése után a RAPRO szabad problémafelvetés folyamata következett, melynek eredményeképpen kialakult a csoportot jellemző 5-6 fő problémakör. Ezután került sor a Munka és Család kérdőív I. és a Megelégedettségi kérdőív egyénenkénti kitöltésére. A harmadik RAPRO csoportnál, felcseréltük a sorrendet, és a RAPRO problémafeltárás előtt, elsőként a kérdőíveket töltöttük ki, abból a megfontolásból, hogy felmérjük elősegíti-e a problémafeltárást az előzetesen már orientáló, ötletet adó kérdések feltétele. Mivel azonban nem érzékelünk lényeges különbséget, a folyamat viszont gördülékenyebb volt az első esetben (a problémák összegzésének ideje alatt történt a tesztek kitöltése) negyedik RAPRO csoportnál visszatértünk az eredeti sorrendhez.

3. Interjú

Az audit harmadik lépéseként személyes interjút folytattunk a személyzeti osztály munkatársával. Ennek során szisztematikusan végigjártuk a munka és a család kapcsolatának szempontjából fontos területekre vonatkozó szabályozást és gyakorlatot, a Manchester Metropolitan University kérdéssora segítségével. Külön kitértünk azokra a területekre, amelyek a RAPRO problémafeltárás illetve a reprezentatív munkacsoportos megkérdezés során szerzett ismereteink alapján nem voltak elég egyértelműek.

4. Munkamegfigyelés

A munkahelyi körülmények, a munkavégzési feltételek megfigyelésére mindkét telephelyen a kiscsoportos megkérdezések után került sor.

Helyzetelemzés, fejlesztési célok kijelölése

Az eredményeket grafikusán és szövegesen is elkészítettük. Vizsgálati területenként értékeltük, kiemeltük a fejlesztésre leginkább lehetőséget adó területeket. A dokumentumot megküldtük a reprezentatív munkacsoport tagjainak és kértük őket, hogy az eredmények tükrében mindenki egyénileg, felsorolásszerűen állítsa össze fejlesztési ötleteit, javaslatait a rendelkezésükre álló egy hetes időtartam alatt. A csoport javaslatainak megvitatása a reprezentatív munkacsoport második ülésén történt meg. A megbeszélésen sor került valamennyi javaslat részletes megtárgyalására, végül a konkrét célok kijelölésére.

Az eredményekről elkészült dokumentumot illetve a reprezentatív munkacsoport második ülésének jegyzőkönyvét, mely tartalmazta a csoport által kitűzött célokat, átadtuk az Önkormányzat vezetősége számára. Kértük őket a felülvizsgálatra, majd az intézkedési terv elkészítésére, három hetes határidővel.

Intézkedési terv elkészítése

Az intézkedési terv tartalmazta mindazon területeket felelősökkel, költségigénnyel, forrásokkal és határidőkkel megjelölve, melyet a vezetőség a

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

javaslatok közül ténylegesen megvalósíthatónak ítélt meg. Az elkészült intézkedési tervet a kellő súlyú fejlesztési célok kitűzését igazolva, apróbb módosítások után elfogadtuk, a Munka és Család Alaptanúsítvány kiállítási követelményeit ezzel az Önkormányzat teljesítette.

Az audit egyes lépéseinek *időtartamát* tekintve elmondható, hogy az előzetesen tervezetteknek megfeleltek. A kiscsoportos megkérdezések csoportonként 1,5 órát, a reprezentatív munkacsoportos találkozók kb. 2-3 órát, az interjú 1 órát vett igénybe. A munkamegfigyelést a látogatások alkalmával folyamatosan végeztük. Az eredmények átadása után 1 hetet adtunk a reprezentatív munkacsoportnak a javaslatok kidolgozására. A végleges intézkedési terv 4 hetes határidővel került kialakításra.

3.1.2. Tapasztalatok, eredmények

A közigazgatásban jellemző szervezeti kultúrából adódóan a vezetőség nyitottsága ellenére a vizsgálatban részt vevő személyek először vonakodva fogadták a felmérést. Erőteljesen próbálták védeni szervezetüket, akár tökéletesként jellemezve azt. Az anonimitás fokozottan fontos volt számukra. A kezdeti nehézségek ellenére a folyamat során sikerült elérni, hogy a dolgozók megértsék milyen kedvező változásokat jelenthet a szervezet tagjai számára az audit eredményeinek felhasználása. Az eredmények összesítését követő megbeszélésen jelentős számú konkrét célt sikerült közösen meghatározni. Fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy a vezetőség nem a szükséges minimum célokra korlátozta választását az intézkedési terv kialakításakor, hanem törekedett a lehető legtöbb megvalósíthatónak ítélt fejlesztés kitűzésére. Nagyon értékes visszajelzés volt számunkra, az audit jelentőségét bizonyítva, hogy megkérdezéseink hatására már az audit folyamatának ideje alatt történtek kedvező változások (akár csak felgyorsítva a már körvonalazódó elhatározást). Például, az ügyfélfogadási időt lerövidítették a munkaidő végéhez képest fél órával, elkerülendő az ügyfélszolgálaton dolgozók munkaidejének állandó problémáját, a munkaidő rendszeres túlnyúlását.

Az eredmények megmutatták, hogy az Önkormányzat az egyes vizsgálati területekhez igen különböző mértékben nyújt hozzáadott értéket jelentő támogatást a család és a munka összeegyeztetése tekintetében (Munka és Család kérdőívek). Az eredmények ismertetésénél fontosnak tartottuk hangsúlyozni, hogy a százalékok a hozzáadott érték szintjét jelzik, ahol 100% az ideális állapot, 0% pedig egy külön támogatást nem biztosító, alap működési szint. A pontszámok a 7-90% közötti skálán, széles intervallumban mozogtak, átlagosan 37%-nyi támogató rendelkezéssel. A RAPRO megkérdezések tapasztalatai alátámasztották a területenkénti célzott feltárás eredményeit, illetőleg további, a munka hatékonyságát és a dolgozók közérzetét befolyásoló problémák kerültek felszínre. Ezzel számos olyan fontos információra is szert tettünk melynek kezelése nem csak, vagy nem közvetlenül a témánk elősegítését szolgálja, hanem összességében a szervezeti működést javítja, azaz a vezetőség hasznosítani tudja majd a szervezet fejlesztésére. Az intézkedési tervben az ilyen

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

jellegű javaslatokra is lehetőséget adtunk (ld. alább pl. alkalmazotti értekezletek, telefonmellékek állandósága).

Intézkedési terv

Az intézkedési tervben vállalt fejlesztési javaslatok az elkövetkezendő egy éves időtartamra, összegezve a következők:

1. Rugalmas munkaidőbeosztás lehetőségeinek feltérképezése a Polgármesteri Hivatalban
2. Atipikus munkavégzési formák bevezetése a Polgármesteri Hivatalban (3-5%)
3. Családi napok szervezése
4. Nyári szünetben 2 hét gyermekmegőrző szolgáltatás
5. Szabadságolásnál előny biztosítása a gyermekes családoknak
6. Munka-család felelős
7. Munka-család hírek az intraneten
8. Csapatépítő rendezvények
9. Egyéni teljesítményértékelés, egyéni fejlesztési tervek
10. Játékkosarak biztosítása
11. Alkalmazotti értekezletek megtartása hetente
12. Telefonmellékek állandósága

A javaslatok és azok részletes kifejtése alapján látható, hogy a fejlesztések széleskörűek és szerteágazóak, különböző mértékben, de minden dolgozót érintenek. Megvalósításukkal konkrét, érezhető változások történnek majd a munka és család összeegyeztethetősége és a munkahelyi élet területén.

Módszertani javaslatok a tapasztalatok tükrében

Az audit lefolytatásának gyakorlati tapasztalatai alapján az alábbi módosítási javaslatokat tartjuk érdemesnek fontolóra venni a kutatás következő lépéseiben:

- Célszerű lenne a következő szervezet esetében a szervezeti adatok lekérése mellett már az első csoportülést megelőzően sort keríteni egy személyes interjúra a szervezet HR vezetőjével. Ez nagyban elősegítheti a szervezeti rendelkezések és gyakorlatok megismerését, az audit hatékonyabb lefolytatását.
- A reprezentatív munkacsoport elnevezést projektcsoport elnevezésre módosítjuk és ennek megfelelően az összeállításban csak a szervezeti egységek képviselőit tekintetében törekszünk a reprezentativitásra, egyébiránt a senioritás válik elsődleges szemponttá, elsősorban vezetők és szenior munkatársak kell hogy alkossák a csoportot (biztosítva a téma kellő ismeretét).
- Célszerűnek tartjuk a Munka és Család Kérdőív I. közös kitöltését a reprezentatív munkacsoport (következőkben: projektcsoport) ülésén, mely

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

során a résztvevőknek konszenzusra kell jutniuk az egyes kérdések tekintetében. Ezzel feloldódna az egyes válaszok közti ellentmondásból adódó eredménytorzulás, a témát jobban ismerő, a valóságot pontosabban fedő válasza jutna érvényre.

- A Munka és Család kérdőív II. vizsgálati szempontjait finomítani kell (egyeselek feleslegesnek vagy irrelevánsnak bizonyultak).
- A RAPRO csoportokban az azonos szintű kollégák között ne legyen olyan, aki bármilyen szempontból a vezetőséghez közelállónak tekinthető. Úgy tapasztaltuk, hogy jelentősen visszaveti a problémafelvetést az esetleges negatív visszacsatolástól való félelem.
- Az esetleges félreértelmességek és szervezeti konfliktusok elkerülése érdekében fontosnak tartjuk a jövőben kiemelkedően felhívni a vizsgálatban részt vevő dolgozók figyelmét arra, hogy a kapott dokumentumokat bizalmasan kezeljék.
- Az eddigi tapasztalatok tükrében fontosnak tartjuk, hogy ha a vizsgált szervezet nem csak egy telephelyen folytatja tevékenységét, akkor legalább egy-egy RAPRO csoport vizsgálatával győződjünk meg a többi telephelyen fennálló helyzetről.
- Célszerűnek tartjuk a fejlesztési javaslatokat a projektcsoporthoz második ülését megelőzően a résztvevőktől írásban bekérni, biztosítandó a tényleges felkészülést, a megfelelő célok kijelölését.

3.2. A MÁSODIK VIZSGÁLT SZERVEZET³¹

Az audit módszertani megfelelőségének for-profit cégek körében történő felmérésének első alanya, egy, a szolgáltató iparágból kikerülő nemzetközi személyzeti tanácsadó cég a Grafton Személyzeti tanácsadó Kft. volt.

A cégcsoport két külön egységből áll, a személyzeti tanácsadás és a fejadászat üzletágból. Helyileg azonos irodában végzik tevékenységüket, mindösszesen 48 fő (ebből jelenleg aktív:40 fő), 2/3 – 1/3 arányban megosztva a két üzletág között. Az átlagéletkor alacsony: 33 év. A dolgozók többsége nő (36 fő). 19 fő a gyerekesek száma. Részmunkaidőben négyen dolgoznak.

3.2.1. Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek

A kutatás továbbra is az elméleti alapokban meghatározott és az első szervezetnél már alkalmazott „előkészítés, helyzetfeltárás, helyzetelemzés, fejlesztési célok kijelölése, intézkedési terv kialakítása” keretrendszer mentén történt, ezen belül azonban a korábbi tapasztalatok tükrében változtattunk mind a folyamat, mind pedig a módszertani elemek területén. **A továbbiakban a módosítások kiemelésére törekszünk**, a változatlan formában végzett megfigyelésekre nem térünk ki részleteiben.

Folyamat

A helyzetfeltárás folyamatát több ponton is módosítottuk. A következő sorrendet alakítottuk ki:

1. kiscsoportos megkérdezések
2. vezetői interjúk
3. projektcsoporthoz felmérés
4. munkamegfigyelés

A projektcsoporthoz felmérés későbbre sorolásával az auditorok jobb felkészültségét, a moderátori szerep hatékonyabb elvégzését kívántuk biztosítani, lévén hogy a kérdőív ezúttal konszenzus alapján, megbeszélésen keresztül került kitöltésre.

Az értékelés, és a fejlesztési javaslatok kidolgozása változatlan módon és formában történtek, a projektcsoporthoz bevonásával. A végső eredményeket elküldtük a cég vezetőinek, majd személyes találkozó formájában közösen értékeltük.

³¹ Ld. teljes dokumentáció: empirikus kutatás 2. sz. melléklete

Alkalmazott módszerek

Kiscsoportos megkérdezések

Négy csoport összeállításra került sor, egy a fejezet vezetői üzletágból, kettő a személyzeti tanácsadói üzletágból (annak két fő területét egyenként képviselve), illetve egy speciális, a kismamák csoportja. Ez utóbbit azért találtuk vizsgálatra érdemesnek, mert arányaiban sok a közeljövőben visszatérni kívánó kismama, ezért kíváncsiak voltunk az ő véleményükre, lehetőségeik, kezelésük tekintetében. Fokozott figyelmet fordítottunk a csoportok összetételére a szabad gondolatnyilvánítás érdekében. Az alkalmazott módszertan változatlan volt, a korábbiakban leginkább bevált sorrendet követve (RAPRO problémafeltárás majd a Munka és Család kérdőív I. és a Megelégedettség kérdőív).

Vezetői interjúk

A szervezeti struktúrának megfelelően a két üzletág vezetőjével folytattunk interjúkat, akik -külön HR-es hiányában- a személyzeti terület vezetői is. Az általános kérdések mellett a Manchester Metropolitan University kérdéssora mentén haladva vizsgáltuk meg a cég munka és család összeegyeztetésére ható gyakorlatait.

Projektcsoportos felmérés

A kutatás előző fázisában megfogalmazottaknak megfelelően a csoportba (itt már projektcsoport) elsősorban vezető és szenior, avagy a szervezeti életet jól ismerő munkatársakat választottunk. A kérdőív kitöltése a témakörönkénti közös átbeszélésen keresztül történt, az esetlegesen kimaradt kérdések célzott feltevésével.

Módszertani elemek tekintetében az alkalmazott Munka és Család kérdőív II.-ben a tapasztalatok alapján a korábbihoz képest több változtatás is történt:

- Megszüntettük a területenkénti nők és férfiak külön szempontrendszerét, mivel a kérdések jellemző többségénél irrelevánsnak bizonyultak. Külön, célzottan vizsgáltuk meg a témakört, a HR fejlesztés szervezeti kultúra részbe beillesztett „A szervezetben a férfi és a női alkalmazottaknak azonos lehetőségei vannak” állítás vizsgálatán keresztül.
- Kivettük a pontszámokat a szervezet esetében nem értelmezhető fizikai/szellemi dolgozók oszlopokból.
- Ezekre felül apró finomításokat tettünk pl. 1-1 pont elvétele, hozzáadása az indokolt helyeken.

A projektcsoport 2. ülése során az eredmények tükrében együttes munka keretében kerültek kialakításra a fejlesztési javaslatok, a résztvevők és az auditorok előre elkészített javaslatainak áttekintésén keresztül.

Munkamegfigyelés

A munkamegfigyelés a kutatás egyes fázisai alkalmával folyamatosan, célzottan pedig a helyzetfeltárási folyamat zárásaként történt.

Vezetői kérdőív

Megkértük a cég vezetőit a Vezetői attitűd kérdőív kitöltésére. Eredményeit a felsővezetővel történő –az intézkedési terv összeállítását megelőző- találkozáson ismertettük.

Az audit egyes lépéseinek időtartama jellemzően nem változott. Mérlegeltük annak lehetőségét, hogy a fejlesztési célok kidolgozására több időt adjunk a projektcsoport tagjainak, de úgy találtuk, hogy az egy hétnél hosszabb időtartam biztosítása inkább csökkentené, mint növelné az eredményességet. A szervezeti összetettségekből adódóan (üzletágak közti egyeztetés) az intézkedési terv kidolgozásának időtartama hosszabb időt vett igénybe.

3.2.2. Tapasztalatok, eredmények

A szervezet tagjai nyitottan és közreműködően vettek részt a folyamatban. A találkozók időbeni megszervezése kiemelkedően gyorsan ment, bár előfordultak olyan csoportok, ahol a résztvevők száma az előzetesen tervezettek alatt maradt. A vizsgálat nem okozott fennakadást a munkafolyamatokban.

Az audit során szükségesnek tartottuk a cégcsoporton belüli két üzletág külön vizsgálatát és értékelését is, hiszen a külön vezetésnek köszönhetően eltérő gyakorlatokat is találtuk. A projektcsoport második –célmeghatározó- ülésén ennek megfelelően külön figyelmet szenteltünk a cégcsoport szintű és az egyes üzletágakra vonatkozó fejlesztési célok kialakítására. Az intézkedési terv elkészítését megelőző vezetői beszélgetésen -a projektcsoport számára is átadott eredmények és a konkrét fejlesztési javaslatok mellett- a vezetői kérdőív eredményeit is megismertettük a cégvezetéssel, amely hasznos információval szolgált a változtatások bevezetési lehetőségeinek tekintetében. A vezetői beszélgetés megerősített minket az audit eredményeinek cég számára képviselt hasznáról és értékéről, jövőbeni felhasználhatóságáról. Az előzőhöz hasonlóan, **már az audit lefolytatásának időtartama alatt kézzelfogható visszaigazolást kaptunk munkánk eredményességéről** a hiányolt és most végre megvalósított kétnapos csapatépítő kirándulás formájában.

Az eredmények ez esetben is nagy különbözőséget mutattak az egyes területeken, 3-71% közötti, átlagban 32%-nyi hozzáadott értékkel. Érdekes megfigyelés volt, hogy a területenkénti kérdőíves feltárás alapján leginkább fejleszhetőnek mutató „családtámogatás” területének hiányosságai egyáltalán nem tükröződtek vissza a RAPRO szabad problémafeltérési folyamatban. Ennek oka a szervezet tagjainak alacsony átlagéletkorából adódott. Lévéen többségük egyedülálló, jellemzően nincsenek -tehát problémaként sem fogalmazódnak meg- a családtámogatás területével kapcsolatos igényeik. Ezen tapasztalat alapján fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet arra, hogy a fejlesztési célok kialakításakor kiemelkedően fontos a hiányosságok és a tényleges problémák összevetése, annak érdekében, hogy a szervezet tagjai számára ténylegesen hasznos fejlesztési célok kerüljenek kialakításra. Ugyanakkor nem

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

szabad megfelekedni a jövőbeni változásokról sem (pl. jelen esetben sok visszatérő kismama), melyek megváltoztathatják az egyes területek kezelésének fontosságát.

Intézkedési terv

Az intézkedési terv három fő terület fejlesztésére összpontosít:

1. Belső kommunikáció fejlesztése (pl. belső hírlevél, kismamák tájékoztatása, értekezletek)
2. Csapatépítő programok (évi két csapatépítő program, karácsonyi ünneplés, gyereksarok, kismamák bevonása)
3. Munkaszervezés fejlesztése (pl. munkaerő-bővítés)

A bevezetett módszertani változtatások tapasztalatai

- Mindenképpen célravezetőbbnek találtuk a Munka és Család kérdőív II. projektcsoport általi közös kitöltését, az egyénivel szemben. A közös megbeszéléssel elkerültük, hogy a belső kommunikáció hiányosságait tükröző egymástól akár homlokegyenest eltérő válaszok szülessenek.
- Ezt nagyban elősegítette a projektcsoport újfajta összetétele, tehát a vállalati gyakorlatot leginkább ismerő személyek összehívása.
- A Munka és Család II. kérdőívben tett módosítások megfelelőnek bizonyultak.
- A kiscsoportos megkérdezéseket a megfelelő összeállítás biztosításával jóval kisebb mértékben gátolták az esetleges következményektől való félelmek.
- Határozottan szükségesnek bizonyult az egyes szervezeti egységek külön kezelése a problémák különbözőségének felfedésére.
- A projektcsoport második ülésére való felkészülés biztosítása (javaslatok beadása az ülést megelőzően írásban) nagyban elősegítette a célmeghatározó megbeszélést, a ténylegesen szükséges fejlesztési területek meghatározását.
- A folyamat tekintetében egyértelműen úgy találtuk, hogy érdemes a projektcsoportos felmérést a helyzetfeltárás végére időzíteni, a szervezet jellemzőit már jobban ismerve elvégezni.
- Feleslegesnek találtuk külön jegyzőkönyvvezető felkérését a célmeghatározó ülés során. A kialakult eredmények általunk (auditorok) történt rögzítését követően készítettük el a fejlesztési javaslatokat tartalmazó dokumentumot a vezetőség számára.

Módszertani javaslatok a második szervezet auditjának tapasztalatai tükrében

- A helyzetfeltárás legelső lépése legyen a HR vezetővel, avagy HR hiányában a szervezet vezetőjével folytatott beszélgetés.
- A két Munka és Család kérdőívet célszerű lenne a jövőbeni közös/külön felhasználhatóság szempontjából összevetni oly módon, hogy a projektcsoport a II. sz. kérdőív együttes kitöltése után egyénileg töltsse ki a Munka és Család kérdőív I.-et is. Ez egyúttal arra is rávilágítana, hogy a téma közös átbeszélését követő projektcsoport általi egyéni kitöltés mennyiben tér el a témáról előzetesen nem informálódó kiscsoportok eredményeitől (mekkora a torzulás mértéke).
- A Munka és Család kérdőív I. értékkategóriáit és vizsgált területeit egyaránt finomítani/pontosítani kell egyes helyeken (félreértések elkerülése, logikusabb sorrend).
- A Munka és Család kérdőív II. egyes területei tovább pontosíthatók, a vizsgálati szempontok több helyen is átalakíthatók az értelmezhetőség javítására.
- A csoportok összeállításánál törekedni kell a szükségesnél néhány fővel magasabb létszám kitűzésére, annak érdekében, hogy a tényleges megjelenők száma semmiképp se essen a szükséges minimum alá.

3.3. A HARMADIK VIZSGÁLT SZERVEZET³²

Harmadikként egy olyan szolgáltató nagyvállalat – a Magyar Telekom Nyrt. – egyik igazgatóságát választottuk az audit alanyaként, amely kiemelkedő gyakorlattal rendelkezik a munka és a család témájának területén. Elkötelezettségét közéleti megjelenésében is erőteljesen tükrözi, hogy 2009-ben elnyerte a Családbarát Munkahely Díjat. Reméltük, hogy számos -más szervezet számára is példával szolgáló- jó gyakorlatot találunk.

A szervezeti egység kiválasztásakor a humán erőforrás terület mellett döntöttünk, azon megfontolásból, hogy az egész vállalatra jellemző és a lehetőségekhez mérten egységesített HR eszközöket, rendszereket első kézből ismerhetjük meg a legjobban. A több ezer fős, országsszerte számos telephellyel rendelkező vállalat humán erőforrás területe 218 fő szellemi dolgozóból áll, melynek közel 80%-a nő. Négy telephelyen folyik a munkavégzés. Atipikus formában a dolgozók kiemelkedően magas aránya, 23%-a dolgozik. Az átlagéletkor 43 év, a gyermekesek aránya 66%.

3.3.1. Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek

Folyamat

A kutatás folyamata megegyezett a második szervezet esetében alkalmazottal, azzal az egy különbséggel, hogy a személyes megkérdezést a folyamat legelején, első lépésben folytattuk le.

Alkalmazott módszerek

Vezetői interjúk

A humán erőforrás terület két -a HR gyakorlatok más-más területének részleteit jól ismerő-senior munkatársával folytattunk külön-külön beszélgetést. A megkérdezés ez esetben a Munka és Család kérdőív II. témáinak körülménye alapján történt.

Kiscsoportos megkérdezések

Mivel a Humán erőforrás terület három fő területet ölel fel célszerűnek láttuk mindegyikből legalább egy csoportot képezni. A legtöbb embert foglalkoztató, egyébként is két telephelyen működő részlegről alkottunk a telephely szerinti két külön csoportot. Így alakult ki a végleges négy kiscsoport. A megkérdezés menete és módszere teljes mértékben megegyezett az előzőekkel, a RAPRO szabad problémafeltárást a Munka és Család kérdőív I. és a Megelégedettségi kérdőív egyénienkénti kitöltése követte.

³²Ld. teljes dokumentáció: empirikus kutatás 3. sz. melléklete

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Projektcsoporthoz felmérés

A Munka és Család kérdőív II. kitöltése az előzőekben hatékonyan bizonyult és a személyes véleménynyilvánításra is több teret adó, beszélgetésen keresztüli, konszenzussal kialakított eredmények mentén történt. Ez esetben azonban az előzetes megfontolásoknak megfelelően a találkozó végén felkértük a résztvevőket a Munka és Család kérdőív I. és a Megelégedettségi kérdőív kitöltésére is.

A módszertani elemeket illetően mindkét alkalmazott Munka és Család kérdőív esetében történtek módosítások:

- A Munka és Család kérdőív I. esetében elsősorban az értékelési kategóriák értelmezésbeli finomítására került sor (pl. „van” helyett: „mindenki számára elérhető”).
- Átalakításra került továbbá -a kitöltők megértését elősegítendő- a Munkaidő terület kérdéseinek sorrendje.
- A Munka és Család kérdőív II. esetében tovább pontosítottuk az egyes kérdések bizonyos szempontból való vizsgálhatóságát (kivéve/betéve 1-1 pontot a szükséges helyekre).
- Felcseréltünk /összevontunk egy-egy kérdést a logikusabb gondolamenet biztosítása érdekében.
- A „célcsoport” és a „tényleges igénybevevők” kategóriákat egy, „érintettek, igénybevevők” kategória alá soroltuk, a korábbi tapasztalatok alapján nem találván relevánsnak az elkülönítés módját.
- Több helyen is megváltoztattuk az egyes területek vizsgálati szempontrendszerét. (Például a megvalósulás mérésekor számos esetben nem volt relevanciája az „esetenként” és „gyakran” megkülönböztetésnek, leszűkítettük a megvalósul, azaz „igen” avagy „nem” lehetőségekre.)

Az alakításoknak köszönhetően könnyebbé vált a kitöltés és az értelmezés. A projektcsoporthoz 2. ülése az előző szervezetenél alkalmazottal megegyező módon történt.

Munkamegfigyelés

A munkavégzés körülményeinek megfigyelésére mindkét telephely esetében a kiscsoportos megkérdezések után történt. Az irodai általános körülmények mellett személyesen győződünk meg az olyan egyedi lehetőségek feltételeiről, mint a „gyerekbarát iroda” vagy a „pihenőszoba”.

3.3.2. Tapasztalatok, eredmények

Az audit lefolytatása gördülékeny volt. A vezetőség támogatóan állt a projekt lefolytatásához és szervezeten biztosította a feltételeket. A résztvevők nyitottak voltak. Némi nehézséget okozott a projektcsoporthoz második ülésének lebonyolítása, abban a tekintetben, hogy az eltérő elfoglaltságból adódóan nehéz volt biztosítani ugyanazon résztvevők ismételt megjelenését. A csoport második

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

ülését, a célok kijelölését így kevesebb –de a megvalósítást lehetővé tévő- résztvevővel folytattuk le. Hasznosnak találtuk, hogy voltak olyanok, akik a megkérdezések több (sőt, volt, aki mindegyik) fázisában részt vett, és ez által mind módszertani mind pedig fejlesztési tekintetben nagy segítségünkre volt, belső oldalról is alátámasztva az audit eredményeinek helyénvalóságát és jövőbeni felhasználhatóságát.

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a szervezet kiemelkedő gyakorlatot folytat a munka és a család összehangolása tekintetében. A vizsgálati módszerek mindegyike visszatükrözte ezt a szemléletet, mind a kérdőívek magas pontszámai, mind a problémafeltárás folyamata, az interjúkon hallottak és a munkamegfigyelés során látottak és tapasztaltak. A munka és a család területére ható célzott megkérdezések (kérdőívek) eredményei átlagban kiugróan magas, 68%-os hozzáadott értéket mutattak. A legkevésbé jó teljesítő munkaidő területén is 39%-nyi segítő rendelkezést találtunk, mely már önmagában is magasabb a korábban vizsgált két szervezet átlageredményeinél. A második legalacsonyabban teljesítő terület 50%-os szintjétől felfele haladva, a családtudatosság belső kommunikációjának tökéletességével az eredmények 100%-ig jutnak el.

Ezen jó gyakorlatoknak köszönhetően a munka és a család területére ható fejlesztési javaslatok kidolgozása sokkal átgondoltabb megközelítést igényelt, hiszen a szervezet a gyakorlatban folyamatosan törekszik az ilyen jellegű újítások megvalósítására és tökéletesítésére. Az egyszerű és akár gyorsan megvalósítható változtatások helyett jellemzően összetettebb célok (pl. több terület összekapcsolódását igénylő, szemléletváltást jelentő) kerültek megfogalmazásra.

Intézkedési terv

Az intézkedési tervben vállalt fejlesztési javaslatok összegezve a következők:

1. Atipikus foglalkoztatás alkalmazásának elősegítése.
 - atipikus foglalkoztatási politika kialakítása
 - vezetői szemléletváltást elősegítő képzési modul bevezetése
 - atipikus foglalkoztatási intranet oldal továbbfejlesztése
 - a távmunka alkalmazásához vezetői és munkatársi döntést megalapozó öntesztek kialakítása
2. A pihenőszoba használatának "trendivé" tétele.
3. Családtámogatási lehetőségek bővítése.
 - gyermeknevelés miatt huzamos távolléten levők számára az "Iránytű" orientációs tréningen való részvételi lehetőség biztosítása
 - gyermeknevelés miatt huzamos távolléten levők számára a releváns távoktatások elvégzési lehetőségének biztosítása
 - kismamák atipikus formában való visszatérésére ajánlás kidolgozása
4. Vezetők szociális "érzékenyítését" elősegítő intézkedések alkalmazása.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Vezetők számára az esélyegyenlőségről, azon belül a család és munka egyensúlyának fontosságáról tájékoztató, információs anyag összeállítása és/vagy ilyen típusú tréning/előadás szervezése.

A bevezetett módszertani változtatások tapasztalatai

- Az első lépésben elvégzett interjú nagymértékben elősegítette a szervezeti működés megértését, támogatva az audit további lépéseinek hatékonyabb lebonyolítását. Kijelenthetjük, hogy a továbbiakban célszerű a helyszíni helyzetfeltárás folyamatát lehetőség szerint mindig az interjúval kezdeni, vagy legalábbis mindenképpen a projektcsoportos megkérdezés előtt lebonyolítani.
- Az interjúkat az általános működési jellemzők megismerését követően célszerűbb a később ügyis használt Munka és Család kérdőívek témáinak és kérdésköreinek mentén elvégezni, a Manchester Metropolitan University vezetői kérdéssorát esetleges segítségként használva (a nem vezetői kérdéssort ez esetben elhagyva).
- A két Munka és Család kérdőív párhuzamos kitöltésének eredményei segítettek felmérni a két kérdőív egy időben való alkalmazhatóságának eredményességét és indokoltságát. A tapasztaltak szerint a vizsgálati területek csekély, de fennálló eltérései megnehezítik egyrészt az összevethetőséget, másrészt adott esetben egyik kérdőívnek a másikkal történő kiváltását (pl. ha kisebb szervezetnél csak az egyszerűbb kérdőív mentén történne a vizsgálat, nagyobbban mindkettő vagy csak összetettebb kérdőív alapján).
- A Munka és Család kérdőív I. eredményei a projektcsoport esetében, ahol a közös átbeszélést követően történt a kitöltés, némiképp kedvezőtlenebb eredményt mutattak, mint a kiscsoportok ugyanezen eredményei. Jelen esetben ez azt mutatja, hogy a szervezet gondoskodó szemléletének eredményeképpen, a dolgozók pozitív irányba hajlamosak torzítani, a valósnál több kedvező rendelkezés meglétét feltételezik. A kevésbé támogató szervezeteknél ez valószínűsíthetően inkább negatív irányú eltérést jelentene. A valóságot hűbben tükröző eredménynek tekintjük a projektcsoport általi, konszenzusos válaszokat.
- A Munka és Család kérdőívekben történt változtatások kedvezően befolyásolták a kitöltést, elősegítették mind a kérdések értelmezhetőségét mind pedig a területek értékelését.
- A Megelégedettségi kérdőív projektcsoport általi kitöltését a jövőben is javasoljuk hiszen: a) időigénye minimális, viszont növeli a mintaszámot, mely alapján a szervezeti általános megelégedettségi szintre következtethetünk; b) információval szolgálhat az esetleges beosztotti/vezetői eltérésekről; c) azonnali visszajelzést biztosít a kitöltők számára (kiértékelés helyben), ami tetszést aratott.

Módszertani javaslatok a harmadik szervezet auditjának tapasztalatai tükrében

- Célszerű lenne –és csekély módosításokkal megvalósítható- a két Munka és Család kérdőív vizsgálati területeit egymással megfeleltetni.
 - a, a két kérdőív alapján az erősségeket ötvöző egy közös kérdőívet kialakítani vagy
 - b, biztosítani az azonos vizsgálati területek mentén két különböző összetettségi fokú kérdőívet, megadva a lehetőséget a szervezeti adottságok alapján indokoltabbnak talált kiválasztására (pl. kis szervezeteknél sok kérdésnél erőltetett és felesleges a szabályozottság fokának Munka és Család kérdőív II. megközelítése alapján történő vizsgálata).
- A kiscsoportos megkérdezések során a problémafeltárást szükségszerűen csak a Megelégedettségi kérdőív kitöltése kell, hogy kövesse.
- A Munka és Család kérdőív (megfelelő verziója) kitöltését a projektcsoport megkérdezésén keresztül tartjuk célszerűnek elvégezni.
- Amennyiben az alá- és fölérendeltségi viszonyok lehetőséget adnak rá, szerencsés, ha van olyan dolgozó, aki a vizsgálatok több lépésében is részt vesz, majd az eredményeket jól ismerő belső emberként segíti a vezetőséget az „Intézkedési terv” kialakításában.

3.4. A NEGYEDIK VIZSGÁLT SZERVEZET³³

Negyedikként a hazai turisztikai iparág egyik meghatározó szereplője, a magyar tulajdonú Tensi csoport auditjára került sor. A Tensi csoport a Tensi Kft., a Tensi Tours és a Tensi Aviation külön szervezetek együtteséből épül fel, specializálódva különböző szakterületekre (Tensi Kft - idegenforgalmi tevékenység, Tensi Tours - repülőjegy értékesítés, Tensi Aviation- légitársaságok képviselője). A csoport működése azonos vezetés alatt, közös elvek mentén működik, az elkülönítés csak a tevékenységek jellegéből adódik. A cégcsoport teljes dolgozói létszáma 60-70 fő között mozog, ebből 40 fő a budapesti irodában végzi munkáját (mindhárom területet egyaránt képviselve). A budapesti mellett 7 vidéki irodája működik, ebből 6 franchise rendszerben (kivétel: Pécs).

Az audit során a budapesti iroda vizsgálatra került sor, ahol minden tevékenységi terület megjelenik. A dolgozók jellemző többsége (5 fő kivételével) nő. Többségük a húszas, harmincas éveiben jár. Családosok, gyermekesek és egyedülállók egyaránt megtalálhatók köztük. A fluktuáció alacsony, számos dolgozó 5-10 éve vagy még régebben tagja a szervezetnek.

3.4.1. Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek

Folyamat

Az előző szervezet esetében már sikeresnek bizonyult lebonyolítási folyamatot alkalmaztunk jelen esetben is, azaz az előkészítést (bemutatózó, szervezeti adatok bekérése) követően a vezetői interjú megelőzte a kiscsoportos megkérdezéseket és a munkamegfigyelést. Ennek értelmében a helyzetfeltárás folyamatának lépései a következők voltak:

1. vezetői interjú
2. RAPRO kiscsoportos megkérdezések
3. projektcsoporthoz felmérés

Munkamegfigyelésre több alkalommal is sort kerítettünk, minden találkozó előtt és után vizsgálva a munkavégzés jellemzőit, körülményeit és feltételeit. A legkörültekintőbb megfigyelést a RAPRO kiscsoportos megkérdezése után, de még a projektcsoporthoz való találkozó előtt végeztük. Azért ezt találtuk a legmegfelelőbb időzítésnek, mert ekkor már a szabad problémafeltárás eredményeinek tükrében célzottan, egyes területekre fokozottan odafigyelve tudtuk a megfigyelést elvégezni, és egyúttal pedig felkészültté váltunk a munka és család területét már vezetett formában vizsgáló projektcsoporthoz megkérdezésre.

³³ Ld. teljes dokumentáció: empirikus kutatás 4. sz. melléklete

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Az értékelés, és a fejlesztési javaslatok kialakítása változatlan módon és formában történtek. A végső eredményeket elküldtük a cég vezetőinek, majd személyes találkozó formájában közösen értékeltük.

Alkalmazott módszerek

Vezetői interjú

A cégcsoport egyik tulajdonos- ügyvezetőjével folytattuk le az audit sikeres lebonyolítását megalapozó interjút. Kötetlen beszélgetés keretében megismertette velünk a szervezet tevékenységének, működésének jellemzőit, a szervezeti kultúra és a vezetői szemléletmód jellegzetességeit. A megbeszélés önmagában számos területét lefedte a vizsgálati pontoknak. A hiányzó kérdésköröket a Munka és Család II. kérdőívet véve keretrendszerként, közvetlen rákérdezéssel tárgyaltuk meg.

RAPRO kiscsoportos megkérdezések

A szervezet jellegéből adódóan célszerű volt a három tevékenységi kör alapján elkülönülő egységeket külön csoportként kezelni. Ugyanakkor figyelembe vettük a dolgozók létszámának arányát is. Ennek megfelelően a legnagyobb dolgozói létszámmal bíró Tensi Kft.-ből két csoportot vizsgáltunk, a munka jellege mentén elkülönítve az ügyfelekkel foglalkozók illetve a háttér feladatokat ellátók csoportjára. Így alakult ki a vizsgált 4 csoport (Tensi Aviation, Tensi Tours, Tensi Kft./front office, Tensi Kft./back office).

A korábbi tapasztalatok és javasolt módszertani változtatások tükrében a csoportok megkérdezése a RAPRO szabad problémafeltárás módszere mentén történt, a Munka és Család kérdőívek alkalmazását ebben a lépésben elhagytuk. A problémák rendszerezését követően a Megelégedettségi kérdőív kitöltésére ez esetben is sor került. A változtatással a csoportok megkérdezésének ideje rövidebbé vált.

Projektcsoportos felmérés

A projektcsoportos megkérdezés a korábbi tapasztalatok tükrében a Munka és Család kérdőív I. tartalmilag finomított verziójának konszenzusos, megbeszélésen keresztüli kitöltésén keresztül történt, melyet a Megelégedettségi kérdőív egyéni kitöltése egészített ki. A szervezet mérete és szabályozása alapján a Munka és Család kérdőív I. alkalmazása volt indokolt, a párhuzamos tesztelésre pedig már nem volt szükség, így a Munka és Család Audit kérdőív II. jelen esetben nem került felhasználásra.

Az alkalmazott Munka és Család kérdőív I. módszertani tekintetben az alábbiakban változott a korábbiakban alkalmazotthoz képest:

- A vizsgálati kategóriákat némiképp módosítottuk, azzal a céllal, hogy pontosabban megfeleltethetők legyen egymásnak a két munka és család kérdőív területei. Ennek értelmében:
 - a „szabadság” kérdéskört beépítettük a munkaidő területébe,

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

- az „egészségvédelem” kategória a béren kívüli juttatások területén belül kapott helyet,
- bevezettük itt is a Munka és Család kérdőív II-ben használt a „belső kommunikáció” vizsgálati kategóriát,
- a „szervezeti kultúra és humánerőforrás fejlesztés” eddig külön kezelt két területét a Munka és Család kérdőív II-ben alkalmazotthoz igazodóan egy kategóriába vonva vizsgáltuk.

Ily módon a két Munka és Család kérdőív 8 vizsgálati kategóriája azonossá vált.

- A mérési rendszert több ponton is módosítottuk:
 - A negatív (-2) pontszámot a „nincs” választ esetében 0-ra módosítottuk, abból a megfontolásból, hogy a) az audit célja a hozzáadott értékek vizsgálata, ezért büntető jelegű pontszámot nem alkalmaz, a kérdéses gyakorlat meglétének hiányára, a „nincs” a 0 pontszámmal feleltethető meg illetve hogy b) a munka és Család Audit kérdőív II-vel való megfeleltetés is ezt indokolja.
 - A „tervezett” kategóriát a korábbi tapasztalatok hatására kivettük, hiszen sok esetben megjelölésre került, de a terv tényleges megvalósulásának mértéke jellemzően kétséges volt. Ennek eredményeképpen három lehetséges válasz kerülhet megjelölésre, a kérdések típusától függően az „erősen jellemző – 2 pont”, a „változó – 1 pont és a „nincs” – 0 pont. Ezzel az értékelés egyszerűbbé, könnyebben áttekinthetővé és realitásabb képet adóvá vált.
- A kérdések tekintetében néhány, a tapasztalatok hatására indokolt illetve a megfeleltethetőséget elősegítő változtatás, kiegészítés, pontosítás történt.

3.4.2. Tapasztalatok, eredmények

Az audit lebonyolítása fennakadás nélkül történt. Megerősítést kaptunk arra, hogy a megkérdezések a munkafolyamatokban nem okoz számottevő kiesést, a dolgozók pedig a célok ismeretében együttműködően, aktívan és nem utolsó sorban jó hangulatú megbeszélések keretében vesznek részt a folyamat lebonyolításában.

Az audit eredményeinek tükrében elmondhatjuk, hogy bár a középvállalatok közé tartozik, a szervezeti kultúra tekintetében egyértelműen a családi/kisvállalkozások jellemzőit tapasztaltuk a Tensi csoportnál. A rugalmasság, a nyitott ajtó politika és a problémák emberi kezelése jellemzik a szervezetet, ugyanakkor kevésbé jellemző a központilag kialakított és szabályozott rendszer, támogatás. A dolgozók jellemzően jól érzik magukat a munkahelyükön, elégedettek életükkel (kiemelkedő volt a „boldog” kategóriába soroltak száma). A munka és a család területének célzott vizsgálata során kiemelkedett a szervezeti kultúra, HR fejlesztés és a vezetői támogatás területének erőssége. Az egyes területek hozzáadott értékei a 15-77% közötti sávban mozogtak, átlagosan 47%-nyi segítő rendelkezést mutatva.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

A második vizsgált szervezethez hasonlóan már az audit lefolytatásának ideje alatt is történtek olyan kedvező szervezeti változások (munkavégzés körülményei), melyekhez az audit adta meg a szükséges lökést.

A különböző vizsgálati technikák eredményei azonos irányba mutattak. A RAPRO problémafeltárásnál előkerülő hangsúlyos problémák megjelentek az egyes területek célzott vizsgálatakor is, tehát a fejlesztési lehetőségek és a tényleges igények többsége egy irányba mutattak. Az eredményeket bemutató vezetői találkozói során megerősítést nyert, hogy a cég családias szemléletéhez illően önmagában a problémák egy részével jellemzően tisztában volt a vezetőség, ugyanakkor a célirányos és széleskörű vizsgálatok lehetővé tették a rendszerben történő áttekintést és kezelést majd a fejlesztések irányainak kijelölését.

Intézkedési terv

Az intézkedési tervben vállalt fejlesztési javaslatok az alábbi témakörök mentén kerültek megfogalmazásra:

1. Belső kommunikáció fejlesztése
2. Motivációs rendszer kialakítása
3. Munkahelyi környezet javítása
4. Tréning, továbbképzés megvalósítása
5. Technikai eszközök fejlesztése
6. Közös programok
7. Részmunkaidős foglalkoztatás lehetőségének megteremtése
8. Helyettesítés megoldása

A bevezetett módszertani változtatások tapasztalatai

- Azzal, hogy a munka és a család területére irányuló célzott kérdőíves megkérdezés kifejezetten csak a projektcsoporthoz tartozó keretben történik, a „kiscsoportos megkérdezések” innentől kezdve a „RAPRO kiscsoportos megkérdezések” nevet viselhetik, hiszen ezek a találkozók egyértelműen a RAPRO szabad problémafeltáró vizsgálat folyamatát jelentik (kiegészítve a Megelégedettségi kérdőívvel). A RAPRO kiscsoportos megbeszélések így 1 óra alatt lebonyolíthatók.
- A Munka és Család kérdőív I. vizsgálati kategóriáinak átalakítása a Munka és Család kérdőív II-vel való megfeleltethetőség érdekében, biztosítja a kiválthatóságot, a szervezet jellegéhez jobban igazodó szempontrendszer alkalmazását. A vizsgálati területekben történt változtatások a gyakorlatban jól működtek, reálisan tükrözték vissza a szervezeti jellemzőket.
- A mérési rendszer leegyszerűsítése, azaz 0-1-2 kategóriák alkalmazása biztosította a) az egyértelműséget és a korábbi bizonytalanságok elkerülését, és b) a negatív pontszámok miatti torzulás elkerülését.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

- A kérdések helyenkénti áthelyezésével és pontosításával, illetve a kiegészítő kérdések beiktatásával reálisabbnak és pontosabbnak találtuk a területek mérését.

Módszertani javaslatok a negyedik szervezet auditjának tapasztalatai tükrében

- A tapasztalatok alapján kijelenthető, hogy a továbbiakban nincs szükség a két Munka és Család kérdőív sem egyidejű, sem pedig a több vizsgálati csoportban történő alkalmazására. A munka és család területének célzott vizsgálata -a megfelelő Munka és Család kérdőív mentén- a projektcsoportos találkozó keretében történhet meg, a RAPRO kiscsoportos megkérdezés pedig kifejezetten a dolgozói igények és problémák felmérésére irányulnak. Ezzel a módszerrel mind a hatékonyság, mind pedig az alaposság kritériuma teljesül.
- A fejlesztési célokat rögzítő „Intézkedési terv” elkészítésére, a vezetők számára tartható -kb. 2 hetes, de 3 hétnél semmiképpen nem hosszabb-szigorú határidő kitűzésére van szükség.

3.5. AZ ÖTÖDIK VIZSGÁLT SZERVEZET³⁴

A kutatás ötödik alanyának kiválasztásakor a már meglévő tapasztalatok birtokában törekedtünk arra, hogy a módszertan alkalmazhatóságának széleskörű gyakorlati vizsgálata érdekében a korábbiaktól eltérő típusú szervezetet válasszunk. Ennek a megközelítésnek nagyban megfelelt az OTP Bank Nyrt., ahol a vezetőség biztosította számunkra a folyamat lebonyolítását egy kiemelt, zászlós fiókjában, a IV. kerületi Erzsébet utcai bankfiókban. Ezzel lehetővé vált egy olyan önmagában kisméretű (35 fős) szervezet auditja, ami teljesen különálló egységként, mégis egy nagy szervezet részeként, azonos elvek mentén működik. A szervezeti különállóság és egyben beágyazottság a módszertan tekintetében több kérdést is felvetett.

A fiók dolgozóinak jellemző többsége nő (3 fő kivételével). Egy főt foglalkoztatnak részmunkaidőben. Az átlagéletkor 41 év. A dolgozók közül 13-nak van gyermeke. A fluktuáció alacsony.

A fiók állandó telephelye jelenleg megújul. Az audit lefolytatására az ideiglenes (6 hó) telephelyen került sor, mely a munkakörnyezet releváns megfigyelését nem tette lehetővé. Ugyanakkor lehetőség nyílt a munkavégzés eddigi helyét érintő problémák kezelésére, az új iroda kialakításához nyújtott konkrét javaslatok formájában.

3.5.1. Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek

Folyamat

Az audit helyzetfelmérési szakaszának lebonyolítása a korábbiak során már beváltak bizonyult folyamat mentén valósult meg (előkészítés, vezetői interjú, RAPRO kiscsoportos megkérdezések, munkamegfigyelés, projektcsoportos felmérés). Nem volt eltérés a helyzetelemzés tekintetében sem, a fejlesztési javaslatok is a megszokottak szerint, a projektcsoporttal együttműködésben kerültek kidolgozásra. Az „Intézkedési terv” kidolgozása ugyanakkor a korábbi esetektől némiképp eltérően került véglegesítésre. Első lépésben a fiókvezető alakította ki az „Intézkedési tervet”, mely a központi HR-rel történő együttes munka eredményeképpen nyerte el végső formáját.

Alkalmazott módszerek

Vezetői interjú

A fiókot a fiókvezető képviselte. Külön fiókszintű HR felelős nincs, a HR részéről a cégközpont három munkatársa volt jelen. Az ily módon kiscsoportossá alakult vezetői interjú lehetővé tette, hogy a fiókszintű gyakorlatok mellett, betekintést

³⁴ Ld. teljes dokumentáció: empirikus kutatás 5. sz. melléklete

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

nyerjük a központi HR törekvésekbe, illetve lássuk a kettő összekapcsolódását. A fiók és működésének általános bemutatását a munka és a család területére ható rendelkezések és gyakorlatok feltérképezése követte. A megkérdezés a Munka és Család kérdőívekben kialakított nyolc vizsgálati témakör mentén, azokat lefedve folyt.

RAPRO kiscsoportos megkérdezések

Három csoportot alkottunk, két beosztotti (egyik a lakossági folyószámla, másik pedig a hitelügyintézés területe) és egy vezetői csoportot. A vizsgálatban részt vevő személyek száma 17 fő volt, 4-7 fő közti csoportméretekkel. Úgy véltük, hogy a módszertan kialakításának ezen a szintjén érdemes még egy lehetőséget megvizsgálni, mégpedig a vezetők elkülönített csoportjának RAPRO kiscsoportos megkérdezését. A csoportok megkérdezése mindhárom esetben azonos módon, a RAPRO szabad problémafeltárás módszere mentén történt, melyet a Megelégedettségi kérdőív kitöltése követett. Mivel lehetőségünk nyílt külön a vezetők csoportját megkérdezni, ők a Vezetői attitűd kérdőívet is kitöltötték a találkozó alkalmával.

Projektcsoportos felmérés

A projektcsoportos megkérdezés a Munka és Család kérdőív I. megbeszélésen alapuló konszenzusos kitöltésén keresztül történt, melyet a Megelégedettségi kérdőív egyénekenkénti kitöltése egészített ki. Mivel a projektcsoport résztvevői a fiók vezető munkatársai közül kerültek ki, akiknek jellemzően nem feltétlenül kell hogy teljes rálátásuk legyen az OTP bank Nyrt. szervezeti szintű rendelkezéseire, a fiók önmagában pedig egy kis szervezet, az alacsonyabb összetettségi fokú Munka és Család kérdőív I. kitöltése mellett döntöttünk. Az előző szervezet esetében átformált kérdőívet alkalmaztunk, néhány, az alkalmazást tovább segítő módosítással:

- A módosítások leginkább fogalmazásbeli finomítást jelentettek (fogalmak helyett mondatba foglalt állítások, pl. „munkakörmegosztás” helyett: “Vannak a szervezetben munkakörmegosztásban dolgozók”).
- A „Belső kommunikáció” vizsgálati kategória megnevezését pontosítottuk „Családtudatosság kommunikációjára”, hiszen a vizsgált területek a családtudatosság külső kommunikációját éppúgy vizsgálják, mint a belsőt. Ezen kívül a korábbi tapasztalatok azt bizonyították, hogy a belső kommunikáció fogalmának használata ebben az esetben zavart kelthet, az általános belső kommunikációval keveredhet az értelmezésnél. Ezt a módosítást a Munka és Család kérdőív II. esetében is megtettük, a megfeleltetés ezáltal továbbra is megmaradt.
- Néhány kérdés átformálásával, beiktatásával törekedtünk a területek még tökéletesebb lefedésére.

3.5.2. Tapasztalatok, eredmények

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Az audit lebonyolítása kiemelkedően gördülékeny volt a vezetői támogatásnak és a szervezeti fegyelemnek köszönhetően. Az ez esetben szoros határidők betartása is kiemelkedően megvalósult.

A munka és a család területére közvetlenül ható területeken átlagosan 41%-nyi hozzáadott értéket jelentő támogatást találtunk, 18-67% közötti sávban mozogva. Az eredmények és a felmerült dolgozói igények egy-két kivételtől eltekintve fedték egymást. Az eltérések a következőkből adódtak: A százalékos eredmények alapján a családtámogatás és a családtudatosság kommunikációja területein nyílt a legtöbb lehetőség a fejlesztésre, ugyanakkor ezek iránt kifejezett igény kevés jelent meg. Ennek oka egyértelműen abban keresendő – a második vizsgált szervezethez némiképp hasonlóan, attól mégis eltérően –, hogy bár a dolgozók között sok a gyermekes szülő, kisgyermeket nevelő mindössze egy dolgozó van. Ez a tény önmagában az alacsonyabb eredményeket is indokolja, hiszen részben olyan rendelkezéseket vizsgált, melyekben nem voltak érdekeltek, ezáltal kellőképpen informáltak. Ugyanakkor összszerkezeti szinten ettől némiképp eltérő gyakorlatokat és eredményeket találhatunk.

A munka és a család területére ható gyakorlatok célzott vizsgálatokor nem volt könnyű a fióki gyakorlatot elkülöníteni az összszerkezeti gyakorlattól. Számos esetben kellett nyomatékosítanunk, hogy a fióki gyakorlat jellemzésére törekedjenek, ezt azonban nehezen tudták betartani.

Az „Intézkedési terv” véglegesítését illetően kezdetektől fogva az volt az elképzelés, hogy a fiók egyezteteti javaslatait az OTP központi HR vezetésével. A fiók által elkészítésre került „Intézkedési terv” egyértelműen indokolta ennek szükségességét, hiszen a fejlesztési javaslatok jelentős része központi és nem fiókszintű döntést igényelt. Ez viszont azt is jelenti az OTP számára, hogy egy fiók auditján keresztül a többi fiókot is érintő terület fejlesztések megvalósítását mérlegelheti.

Intézkedési terv

Az intézkedési tervben összefoglalt fejlesztési feladatkörök az alábbi területek köré csoportosíthatók:

1. Munkaterhelés, stressz csökkentése
2. Munkaidő túlnyúlásának csökkentése
3. Decembéri szabadságolási rend kialakítása
4. Túlzott információmennyiség korlátozása, munkakörhöz illeszkedő tudáselváras
5. Eszközellátottság javítása
6. Irodai környezet javítása
7. Egyéni HR fejlesztési terv kialakítása
8. START rendszer fejlesztésének kezdeményezése
9. Szorosabb kapcsolat a Gyesen lévőkkel
10. Egészségmegőrzés

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

11. Családtámogató intézkedések

Az Intézkedési terv a fiókszintű fejlesztéseket tartalmazza. Ugyanakkor az audit eredményei mentén megkezdődött a központi szinten alkalmazható fejlesztések végiggondolása is. **Több hasonló szervezeti egységgel rendelkező nagy cégek esetében már egy egység auditja hozzájárulhat a szervezeti szintű fejlesztések elindításához.**

A bevezetett módszertani változtatások tapasztalatai

- Egyértelműen hatékony módszernek tekinthető, ha a Munka és Család kérdőív területeinek vizsgálata a projektcsoport megkérdezésén keresztül történik, míg a RAPRO kiscsoportos megkérdezés a szabad problémafeltárássra irányul.
- A külön vezetői csoport kialakítása hasznos információkkal szolgált. Egyrészt külön is értelmezhetővé vált a beosztotti és a vezetői elégedettség kérdésköre, másrészt pedig nyilvánvalóvá váltak a dolgozók szervezetben betöltött helye szerint eltérő problémakörök.
- A Munka és Család kérdőív I. újabb változtatásai megkönnyítették a vizsgálatot. Az új kategória elnevezés, a „Családtudatosság kommunikációja” biztosította a korábbi félreértelmezések elkerülését.
- A Munka és Család kérdőív I. alkalmazása során nem tudtuk elkerülni a szervezeti és nem fiókszintű szintű gyakorlatok előkerülését. Úgy találtuk, hogy a gyakorlatban ez ténylegesen nehezen megvalósítható. Ebben az esetben viszont a kérdőív nem ad lehetőséget a megfelelő árnyalásra (pl. „szervezeti szinten van, de a fiókban nincs”- válasza). A kérdőív alapján kitöltöttük az árnyalásokra jobban lehetőséget adó Munka és Család kérdőív II-t és beigazolódott, hogy némiképp eltérő, a valóságot jobban tükröző eredmények születtek.
- Az audit folyamatának hatékony lezárását biztosította, hogy az eredmények ismertetését követő 2 héten belül elkészült az „Intézkedési terv”.

Módszertani javaslatok az ötödik szervezet auditjának tapasztalatai tükrében

- Ahol lehetőség nyílik rá, egyértelműen javasolt a vezetői RAPRO csoportok kialakítása, megkérdezése. Számos értékes információt adhat.
- Javasolt lenne a két Munka és Család kérdőívnek esetében a nyolc vizsgálati kategória mellett a lényegében megegyező, de részleteiben eltérő kérdések rendszerét is egymással megfeleltetni. A most meglévő kis eltéréseknek külön előnye nincs, egyezőségük viszont biztosíthatná, hogy minden esetben azonos kérdéssor mentén történjenek a vizsgálatok, ugyanakkor az értékelési szempontrendszer különbözősége továbbra is lehetőséget adna a szervezet típusához jobban igazodó vizsgálati rendszer kiválasztására.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

- Az OTP-hez hasonló auditok esetében, ahol egy nagy szervezet sok hasonló kis egységének egyike a vizsgálat tárgya, javasoljuk az árnyaltabb mérést biztosító Munka és Család kérdőív II. alkalmazását.
- A fejlesztési célokat rögzítő „Intézkedési terv” elkészítésére, a vezetők számára tartható -kb. 2 hetes, de 3 hétnél semmiképpen nem hosszabb-szigorú határidő kitűzésére van szükség.

3.6. A HATODIK VIZSGÁLT SZERVEZET³⁵

Az empirikus kutatás hatodik, és egyben utolsó alanyaként a hazai építőipar egyik meghatározó szereplőjére esett a választásunk. A vizsgálatban mindeddig nem vett részt ehhez hasonló jellegű, illetve fizikai dolgozókat is alkalmazó vállalat. Az auditban a központ dolgozói mellett a közös irányítás mentén működő garanciális utómunkákkal foglalkozó leányvállalat munkatársai, összesen 189 fő vett részt.

A cég filozófiájában kiemelt helyet kap a „Legfőbb értékünk az ember” szemléletmód, 2007-ben elnyerték az Év Munkahelye Díjat. Támogatóan és nyitottan álltak az audit lefolytatásához.

A szervezetben a férfi dolgozók vannak többségben szervezeti területektől függően 70-80%-os arányban (egyes helyeken, ahol a dolgozók fizikai munkások egyáltalán nincsenek is nők). Az átlagéletkor 32 év. A dolgozók 41%-ának van gyermeke, 27%-uk gyermektelen családos, 32%-a egyedülálló. Részmunkaidős alkalmazott jelenleg nincs. A vállalat elismert piaci szereplő és kedvelt munkahely, a fluktuáció alacsony.

A szervezet központja a budapesti székház, a leányvállalat Budapest közeli telephellyel rendelkezik. Értelemszerűen, a munka jellegéből adódóan a munkavégzés helye ezek mellett több munkakör esetében is a projektek helyszíne.

3.6.1. Az audit folyamata, az alkalmazott módszerek

A korábbi vizsgálatok során számos, a módszertan eredményességét növelő módosítás és finomítás történt. Szervezetről-szervezetre kristályosodott ki a minden részletében kipróbált módszertan. **A hatodik szervezet auditjának megkezdése előtt, már egy többszörösen kipróbált és alkalmasnak talált módszertan volt a kezünkben.** Egyetlen változtatást tettünk még a módszertan kerék egészére formálása érdekében, mégpedig a Munka és Család kérdőívek kérdéssorainak megfeleltetését.

Folyamat

A helyzetfelmérés során a szokott folyamatot kívántuk követni: előkészítés, vezetői interjú, RAPRO kiscsoportos megkérdezések, munkamegfigyelés, projektcsoporthoz felmérés. Ugyanakkor a munkakörök sajátosságaiból adódóan úgy alakult, hogy a projektcsoporthoz ülése megelőzte a RAPRO kiscsoportos megkérdezéseket. A helyzetelemzés, a fejlesztési javaslatok kidolgozása és az

³⁵ Ld. teljes dokumentáció: empirikus kutatás 6. sz. melléklete

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

intézkedési terv elkészítése a már beváltak tekinthető folyamat mentén valósult meg.

Alkalmazott módszerek

Vezetői interjú

A cég HR igazgatójával folytattunk részletes beszélgetést az általános vállalati jellemzőkről és gyakorlatokról, kötetlen formában, a Munka és Család kérdőív témaköreinek mentén.

Projektcsoportos felmérés

Ahogy az már a folyamat ismertetésénél kiderült, ebben az esetben a tervezettől eltérő fázisban valósult meg a projektcsoport ülése. A munkakörök jellegéből adódóan a projektcsoport számos tagja a székháztól távoli, vidéki helyszíneken dolgozott. A hét egyetlen napján tudtuk őket egy időben, egyszerre a központba összehívni. Mivel a résztvevők mind vezetők voltak, a projektcsoportos találkozót egyben kibővítettük RAPRO kiscsoportos megkérdezéssé is. Így egy hosszabb találkozó keretében sikerült a vezetőktől mind a munka és a család területeit érintő célzott kérdésekre választ kapnunk, mind pedig a vezetői problémákat és igényeket megismernünk. A csoport összetétele (vezetők) és nagysága (8 fő), egyaránt lehetővé tették a helyzet ilyen formában történő kezelését. A megkérdezést a szabad problémafeltárás folyamatával kezdtük, második lépésben tértünk rá a Munka és Család terület kérdőív segítségével történő megtárgyalására. A kitűzött céloknak megfelelően egységesítettük a két kérdőívet. A szervezeti jellemzőkből adódóan, az összetettebb Munka és Család kérdőív II. mentén folyt a felmérés, ezzel párhuzamosan azonban egyikünk a Munka és Család kérdőív I-et is töltötte, azt tesztelve, hogy mennyire ad hasonló eredményt a kettő. Az ülést a megelégedettségi és a vezetői kérdőívek kitöltésével zártuk.

RAPRO kiscsoportos megkérdezések

A vezetői 8 fős RAPRO csoporton kívül még három kiscsoportot alkottunk: az irodai adminisztráció, az irodai műszaki és a garanciális utómunkákkal foglalkozók csoportját. Így összesen 33 fő vett részt a vizsgálatban. A csoportok megkérdezése mindhárom esetben azonos módon, a RAPRO szabad problémafeltárás módszere mentén történt, melyet a Megelégedettségi kérdőív kitöltése követett. A megkérdezések során megerősítést nyert annak fontossága, hogy tisztázzuk, hogy a résztvevők közt nincs semmilyen alá- és fölérendeltségi viszony. Két esetben is előfordult, hogy ezen szempontnak eleget téve -a hatékony problémafeltárást biztosítandó- volt akit meg kellett kérnünk, hogy maradjon ki a vizsgálatból és hagyja el a termet.

Munkamegfigyelés

Mindkét telephelyen elvégeztük a munkamegfigyelést, folyamatosan, illetve célzottan a RAPRO kiscsoportos találkozókat követően.

3.6.2. Tapasztalatok, eredmények

A szervezet munkaköreinek szerteágazósága, a telephelyeken kívüli munkavégzés az átlagosnál nehezebbé tették a találkozók megszervezését. Ennek ellenére a projekt ismertetését követő 1 héten belül sikerült minden találkozóra sort keríteni. Az audit lebonyolítása kiemelkedően gördülékeny volt a HR erőteljes támogatásának köszönhetően.

Az eredmények 17-69% között mozogtak, átlagosan 38%-nyi hozzáadott értéket mutatva a munka és a család összeegyeztetésének területén. Dicséretes, hogy a vezetői támogatásnak és hozzáállásnak köszönhetően, még az erősebben fejleszthető területek kapcsán is sokszor úgy érezték a dolgozók, hogy a lehetőségekhez mérten erőteljes támogatást kapnak. Az eredmények alapján a projektcsoport második ülésének keretében kialakított fejlesztési javaslatok a munkaidő-munkaszervezés és a családtámogatás témakörét kezelték kiemelten, de kiemelkedő odafigyeléssel, számos egyéb javaslat is megfogalmazásra került.

A helyzetelemzés dokumentumainak elkészítésekor az első vizsgált szervezethez hasonlóan ismét kiemelt figyelmet kapott az eredmények bizalmas kezelésének kérdésköre, melyre fokozottan felhívtuk a projektcsoport tagjainak figyelmét. Ezen illetve a korábbi tapasztalatok alapján megerősítést nyert az az elképzelés, hogy a vezetői attitűd kérdőív eredményeit csak a felsővezetés számára átadott dokumentáció tartalmazza, a projektcsoport részére elkészített jelentés nem.

Intézkedési terv

Az intézkedési tervben megfogalmazott fejlesztések a következő területekre terjednek ki:

1. A munkaszervezés elősegítése – projektasszisztensek hatékonyabb, fokozottabb bevonásával
2. Vezetői regenerálódási időszak biztosítása
3. Hétvégi ügyeleti rendszer kialakítása
4. Garanciális utókövetés és rögzítés
5. Projektlátogatások szervezése
6. Atipikus munkavégzési formák bevezetése
7. projekt teamek alapján történő irodakialakítás
8. Teljesítményértékelési rendszer kialakítása és bevezetése
9. Családi nap szervezése
10. GYES-en lévők folyamatos tájékoztatása

A bevezetett módszertani változtatások tapasztalatai

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Egyértelműen hasznosnak bizonyult ezért javasoljuk a RAPRO szabad problémafeltárás módszerének alkalmazásakor és a megelégedettségi kérdőívek értékelésénél a külön vezetői csoport kialakítását. Az eredményekből számos értékes következtetés kerülhet levonásra, melyek az audit eredményességét elősegítik.

Nem okozott problémát, hogy a projektcsoport ülése megelőzte a kiscsoportos találkozót, ez azonban részben annak is köszönhető, hogy a projektcsoport ülése egyben egy vezetői RAPRO kiscsoportos ülés is volt, azaz, a gyakorlatban mégiscsak megelőzte egy szabad problémafeltárási folyamat a Munka és Család kérdőív alapján történő megkérdezést. Célravezetőbbnek tarjuk továbbra is, ha a RAPRO kiscsoportos megkérdezések megelőzik a Munka és Család kérdőív kitöltését, ugyanakkor úgy látjuk, hogy az első lépésben elvégzett alapos vezetői interjú megfelelő alapot nyújt ahhoz, hogy egy részletes megbeszélés és konszenzusos megállapodás mellett akár a RAPRO találkozók nélkül is eredményesen kerüljön kitöltésre a Munka és Család kérdőív.

A vezetői interjú során elég a Munka és Család kérdőív témaköreit vezérfonalként használni, nem kell törekedni a kérdéssor teljes megválaszolására.

A két Munka és Család kérdőív egymással való megfeleltetése sikeresnek bizonyult. A mérési szempontokban megjelenő különbségek lehetőséget adnak az eltérő összetettségi fokú szervezetek megfelelő kezelésére. Jelen esetben a szervezeti jellemzőknek megfelelően a finomabb mérést biztosító Munka és Család kérdőív II-t alkalmaztuk. A két Munka és Család kérdőív összehangolásával biztosítottá vált, hogy minden szervezet ugyanolyan területek mentén és kérdéseken keresztül kerül felmérésre, tehát az eredmények különbözősége nem eredhet a kérdések eltéréseiből. Így az egységesség elve mellett, a szervezet jellegéhez jobban igazodó mérési szempontrendszer alkalmazása vált lehetővé. A két kérdőív párhuzamos kitöltésével teszteltük a két mérési rendszert. A vizsgált területek nagy részénél teljes mértékben megegyeztek a %-os eredmények, ahol nem ott mindössze 2-3-4%-os eltérés volt tapasztalható. Tehát, a kérdőívek bármelyike sikerrel alkalmazható, ugyanakkor a nagyobb/komplexebb szervezetek esetében a Munka és Család kérdőív II. alkalmazásával az apró különbségek számszerű meghatározása mellett, az auditorok alaposabb rálátása is biztosítottá válik.

3.7. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EGYÉB TAPASZTALATAI

Az empirikus kutatás eredményeinek vizsgálatakor fel kell hívjuk a figyelmet arra, hogy a szervezeti eredmények az alkalmazott módszertan eltéréseinek következtében csak nagyságrendileg vethetők össze, számszerűen nem. Ugyanakkor próbáljuk is elkerülni ezt a típusú összehasonlítást, hiszen alapvetően eltérőek a különböző szervezetek lehetőségei, **nem kell, hogy összehasonlításra kerüljenek, hiszen az audit kimondott célja, hogy a szervezetek önmagukhoz képest fejlődjenek a folyamat eredményeképpen.**

Az empirikus kutatás tapasztalatai alapján kijelenthető, hogy az audit lebonyolítása nem okoz fennakadást a szervezetek életében, a bevont dolgozók többsége számára jellemzően 1-1.5 órás kiesést jelent. A résztvevők az esetleges első ellenállási reakciót követően nyitottan és közlékenyen vettek részt a megkérdezésekben, jó hangulatú beszélgetések formájában került sor a vizsgált területek feltárására. Tapasztalataink egyértelműen azt mutatták, hogy a dolgozók értékelik az audit célját és azt a megközelítést, hogy „azért vagyunk itt, hogy segítsünk, hogy nekik jobb legyen”. Egymást erősítve egyre növekvő lelkesedéssel beszéltek a fejlesztések lehetőségeiről. Már önmagában a folyamatban történő részvétel is egy elégedettség-növelő tényezőként hatott a dolgozókra, érezve a munkaadói törődést és a személyes bevonást. Kiemelkedő fontosságúnak tartjuk, hogy az audit eredményeiről –azaz a személyes részvételük hasznáról– a dolgozók visszajelzést és megerősítést kapjanak, tájékozottassák őket a kitűzött fejlesztési célokról.

Az audit lebonyolítása során is és a fejlesztési célok kitűzésekor is sok esetben olyan témák is előkerültek, melyek közvetlenül nem állnak kapcsolatban a munka és a család kapcsolatának kérdéskörével. Ugyanakkor, több szempontból is érdemesnek tartottuk ezen területek bevonását. Először is, a szabad problémafeltárás során természetesen előkerült a problémák mindenféle típusa, ezeknek csak egy része volt közvetlenül a vizsgált kérdéskörre vonatkozó. A problémák meghatározó része a munkavégzés hatékonyságának témakörébe tartozott, melyek, ha közvetlenül nem is, de közvetetten hatással bírnak a munka és a család egyensúlyának témájára. (pl. ha nincs lehetőség a nyugodt munkavégzésre, azzal csökken a hatékonyság, lassabban készül el a munka, valószínűbb munkaidőtúlnyúlás és a stressz, otthon a munkahelyen kívül is). Másodszor, a szabad problémafeltárás módszere kiválóan elősegíti annak megvalósítását, hogy a fejlesztési tervek ne csupán a hiányosságok figyelembevételével, hanem a dolgozói igények tükrében kerüljenek kialakításra. Ennek megfelelően lehetőséget adtunk azon területek intézkedési tervbe foglalására is, melyek nem közvetlenül irányulnak a munka és a család összeegyeztetésére, ugyanakkor a szervezeti hatékonyság és a dolgozói elégedettség irányába mutat. Ez a megközelítés a hazai módszertan véglegesítése során, lehetőséget ad majd némi szabad mozgástér beépítésére, azaz a szervezeti igénynek megfelelően lehetőség nyílhat, egy ún. *alap program* végrehajtására, ami kifejezetten „csak” a munka és a család témájára összpontosít, illetve igény esetén egy *bővített programra*,

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

ami lehetőséget ad a dolgozói elégedettség más területeken keresztüli
növelésére is.

4. A KIALAKÍTOTT MUNKA ÉS CSALÁD AUDIT MÓDSZERTANA³⁶

Az empirikus kutatás keretében lehetőség nyílt a gyakorlati tapasztalatok alapján történő módosításokra, és így szervezetről-szervezetre alakult és fejlődött a Munka és Család audit módszertana, mind a *módszertani elemek*, mind a *folyamat*, mind pedig az egyéb *gyakorlati és technikai feltételek* pontosításán keresztül. A kutatás végére kialakított Munka és Család Audit módszertant a következőkben ismertetjük.

1. Előkészítés

1.1. Tájékoztató megbeszélés

A tájékoztató megbeszélésen az auditorok ismertetik a vállalat vezetőivel és a projekt felelőseivel az audit célját és a lebonyolítás részleteit, idő- és erőforrásigényeit.

1.2. Szervezeti adatok begyűjtése, áttekintése

Az audit lebonyolításának megszervezését meg kell, hogy előzze egy alapvető szervezeti ismeret: a szervezet felépítése, az egyes területeken dolgozók száma, munkakörök jellege, hogy a csoportok összeállítása ennek megfelelően történhessen. A vezetői/HR vezető interjú során lehetőség nyílik az egyéb adatok személyes lekérésére, begyűjtésére.

2. Helyzetfeltárás

2.1. Interjú

Az interjú –mint első helyszíni megkérdezés- ad alapot az audit sikeres lebonyolításához. Az interjút szervezeti mérettől függően a vállalat első számú vezetőjével / HR vezetőjével kell lefolytatni. Célja, hogy az auditorok megismerjék a szervezet jellemzőit; profilját, működését, dolgozói összetételét, a munka és család összeegyeztetése szempontjából kiemelt területek jellemzőit. Az interjú lebonyolítása általános beszélgetés keretében, majd célzottan, a kialakított Munka és Család kérdőív mentén történik, annak minden területét érintve, de nem a kérdéseken egyenként végigmenve, hanem a témakör általános átbeszélésén keresztül. Az interjút a már összegyűjtött információk segítségével a technikai lebonyolítás feltételrendszerének pontosítása követi: a vizsgálatban részt vevő csoportok száma, az összeállítás szempontrendszerei, az időzítés megtervezése. A találkozó időtartama átlagosan 1.5 óra.

³⁶ A módszertan teljes dokumentációját az empirikus kutatás 7. sz. melléklete tartalmazza

2.2. RAPRO kiscsoportos problémafeltárás

a RAPRO kiscsoportos szabad problémafeltárás során a dolgozók minden munkájukkal kapcsolatos problémát megemlíthetnek, melyeket listázunk, majd anonim formában megszavazzák a legsúlyosabbnak vélt problémákat. Így alakul ki a csoport problémaköreinek teljes listája a szavazatszámok pontos megjelölésével.

A módszertan gyakorlati alkalmazása során bebizonyosodott, hogy amennyiben a szervezésbeli kérdések is lehetőséget adnak rá, szerencsésebb, ha a RAPRO kiscsoportos találkozók a projektcsoport ülése előtt -a munka és a család területének célzott vizsgálata előtt- történnek. A dolgozói problémák feltárása során nyert információk elősegítik a kérdőíves megkérdezések folyamatát, lehetőséget adnak egyes témák kiemelt kezelésére.

A csoportok összeállításánál a következő szempontok betartására kell törekedni:

- A csoportok fedjék le a szervezeti tevékenységek fő területeit – szerteágazóbb szervezet esetében több, homogénebb szervezet esetében kevesebb csoport kialakítása válik szükségessé.
- Az egyes csoportok ideális létszáma 5-10 fő, de semmiképpen ne essen 3 fő alá, és lehetőség szerint ne haladja meg a 15 főt.
- A megkérdezés eredményességét biztosítandó semmiképpen ne legyenek a résztvevők között alá-fölérendeltségi viszonyban levő dolgozók. Minden találkozó elején meg kell bizonyosodni ezen elv szigorú betartásáról. Ennek megfelelően a beosztotti csoportok mellett egy külön vezetői kiscsoport összehívása indokolt.
- Az eredményességet biztosítandó, a megkérdezés szigorúan anonim formában kell történjen.

A problémafeltárást követően a résztvevők kitöltik a Megelégedettségi kérdőívet, melynek eredményét helyben meg is kapják. A kérdőív a kitöltők általános megelégedettségi szintjét vizsgálja, 13 állítás 1-5 ig terjedő skálán történő minősítésével.

A vezetői csoportok a Vezetői attitűd kérdőívet is kitöltik, melynek eredményeit szintén helyben megismerhetik. A vizsgálat célja, hogy információt adjon a felsővezetés számára a vezetői attitűdökről, melyek alapjaiban hatással vannak a szervezeti rugalmasságra. A kitöltők számára az önismeret mérésére is alkalmas.

A megkérdezés teljes időtartama 1 óra (vezetői esetben 1 óra 15 perc), 2 fő auditor jelenlétét teszi szükségessé.

2.3. Munkamegfigyelés

A munkakörnyezet, a munkakörülmények és a munkavégzés megfigyelésre a helyszíni találkozók alkalmával jellemzően többször is lehetőség nyílik. A célzott

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

megfigyelést a RAPRO kiscsoportok megkérdezése után a legideálisabb, mert ekkor már a szabad problémafeltárás eredményeinek tükrében, egyes területekre fokozottan odafigyelve történhet, egyúttal pedig felkészültté teszi az auditorokat a projektcsoportos megkérdezés eredményesebb lebonyolítására.

2.4. Projektcsoportos megkérdezés

A projektcsoportos megkérdezés az *audit központi eleme*, mely célzottan a munka és a család területek gyakorlatainak feltárására irányul a Munka és Család kérdőív (megfelelő változatának) alkalmazása segítségével.

A csoport összeállításánál a következő szempontok betartására kell törekedni:

- A résztvevők elsősorban a szervezet vezetői és szenior munkatársai legyenek (biztosítva a szervezeti gyakorlatok alapos ismeretét)
- A résztvevők fedjék le a szervezet fő területeit (igazgatóságok, telephelyek stb.). A létszám ennek megfelelően kerüljön meghatározásra, de lehetőség szerint a 15 főt ne haladja meg.
- A résztvevők személyisége segítse elő, vagy legalábbis ne hátráltassa a megkérdezés eredményességét (együttműködési készség; nyílt, kommunikatív résztvevők előnyben).
- Szintén elősegíti a vizsgálatot –de nem előfeltétel- ha a résztvevők sokszínűsége biztosított (életkor, nem, családi állapot stb.)

A szervezeti összetettség függvényében kiválasztott Munka és Család kérdőív mentén történik a megkérdezés. A két kérdőív kiváltja egymást, de a nagyobb, vagy szerteágazóbb, komplex felépítésű cégek esetében inkább a finomabb mérésre lehetőséget biztosító Munka és Család kérdőív II., míg a kisebb vagy homogénebb működésű szervezetek esetében a Munka és Család kérdőív I. alkalmazása javasolt.

A megkérdezés beszélgetés formájában történik, a kérdőív alábbi témakörei mentén:

1. Munkaidő
2. Munkavégzés helye
3. Munkaszervezés
4. Béren kívüli juttatások
5. Családtámogatás
6. Vezetői támogatás
7. Szervezeti kultúra, humán erőforrás-fejlesztés
8. Családtudatosság kommunikációja

A témakörök mindegyikéről vezetett beszélgetés formájában tájékozódunk (nem a kérdések direkt, sorban történő feltételével), biztosítva, hogy a minden kérdésre választ kapjunk. A konszenzuson keresztüli eredmények kerülnek rögzítésre.

A megkérdezés időtartama kb. 1.5-2 óra, két auditor jelenlétét igényli.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Amennyiben nem nyílik lehetőség arra, hogy a kiscsoportos találkozók megelőzzék a projektcsoporthoz megkérdezést, akkor javasolt a projektcsoporthoz ülést egyből, mint vezetői RAPRO csoportot kezelni és ily módon szintén a szabad problémafeltárással kezdeni a folyamatot, majd második lépésben elvégezni a kérdőív alapján történő megkérdezést, és a két kisebb kérdőív (megelégedettségi, vezetői attitűd) kitöltését. Ebben az esetben figyelni kell a csoport összeállításánál arra, hogy csak vezetők legyenek a résztvevők, illetve az ülés teljes időtartama kb. fél órával hosszabbá válik.

3. Helyzetelemzés

A helyzetfeltárás eredményei összesítésre és értékelésre kerülnek. Az auditorok részletes helyzetelemzést készítenek, rámutatva az ok-okozati összefüggésekre, megjelölve a fejlesztésre szoruló területeket.

A különböző kiscsoportok szabad problémafeltárási eredményei összesített táblázatban, témakörönként csoportosítva, szavazatszámokkal ellátva jelennek meg. A Munka és Család kérdőív eredményei területenként, %-os formában kerülnek kiszámításra. A megelégedettségi és a vezetői kérdőív eredményei csoportonkénti és teljes összesítésben is elkészülnek (a vezetői kérdőív eredményei ugyanakkor nem kerül bele a projektcsoporthoz számára készülő dokumentumba, azt csak a felsővezető kapja meg a teljes dokumentáció részeként, a fejlesztési célok véglegesítése előtt).

4. Célmeghatározás

4.1 Fejleszthető területek kijelölése

Az auditorok megküldik az elkészült helyzetelemzést –bizalmas megjelöléssel- a projektcsoporthoz tagjai számára azzal a céllal, hogy felkészülhessenek a csoport második ülésére, konkrét fejlesztési célok megfogalmazásával. A felkészülésre biztosított időtartam kb. 1 hét. A szervezeti fegyelemtől függően javasolt a javaslatokat az ülést megelőző nap írásban összesítve bekérni.

A projektcsoporthoz 2. ülése keretében a résztvevők és az auditorok fejlesztési javaslatainak áttekintése mentén kialakításra kerül a csoport által javasolt fejlesztési javaslatok listája. Az elméleti kutatás során már említett ausztrál kézikönyv³⁷ vagy más hasonló jellegű jó gyakorlatok gyűjteménye, és az auditorok egyre bővülő tapasztalati tárháza, nagyban elősegíthetik a helyzethez illő új típusú megoldások mérlegelését. A találkozó időtartama igen változó, átlagosan kb. 1.5 óra.

³⁷ <http://www.business.vic.gov.au/busvicwr/assets/main/lib60072/work&family.pdf>

4.2 Intézkedési terv kidolgozása

Az auditorok az audit teljes dokumentációját, a fejlesztési javaslatokat együtt megküldik a döntéshozók (HR, felsővezetés) részére. Személyes találkozó keretében bemutatják az eredményeket és segítik a vezetőséget az intézkedési terv kialakításában. Az intézkedési tervnek a vezetői döntések alapján azon fejlesztési célokat és az ezekhez szükséges feltételeket (felelős, határidő, pénzügyi keret) kell tartalmaznia, melynek megvalósítását a szervezet vállalja az elkövetkezendő 1 évre. Az intézkedési terv elkészülése az audit sikeres befejezésének előfeltétele. Törekedni kell rá, hogy a vezetőség az eredmények átadását követően minél előbb, de lehetőség szerint 3 héten belül elkészítse. Tapasztalataink alátámasztják, hogy az intézkedési tervet ennyi időn belül még egy nagy szervezet esetében is el lehet készíteni. A terv elkészítése az eredmények megismerését követően közvetlenül történhet meg a leghatékonyabban, a dolgozók felé történő kommunikációja pedig biztosítja a közreműködésük eredményének megerősítését. Az intézkedési terv hetekkel/hónapokkal később történő elkészítése nagyban csökkenti annak hatékonyságát, késlelteti a fejlesztések megvalósulását, és nem erősíti meg időben a résztvevők szerepének értékét.

Az audit sikeres lebonyolításának szükségszerű előfeltétele az erős vezetői támogatás. Az audit során szükségessé váló találkozók megvalósítása, dokumentumok elkészítése csak az erős belső támogatás mellett valósul meg gördülékenyen és hatékonyan.

5. Munka és Család Audit Alaptanúsítvány kiállítása

Az intézkedési terv elkészültét követően a vállalat megkapja a *Munka és Család Audit Alaptanúsítványt*. A tanúsítvány igazolja, hogy a vállalat a családtudatos humánpolitikát szolgáló fejlesztéseket határozott meg és megvalósítását jelölte ki önmaga számára az elkövetkezendő egy évre.

Reaudit

Az év leteltével a -fejlesztések eredményességének vizsgálatára - sor kerül a reauditra. A reaudit során az auditorok konkrétan a célzott területeken végrehajtott változtatások megtörténtét vizsgálják, közvetlen megkérdezés (projektcsoport, vezetőség) és megfigyelés útján, kiegészítve a megelégedettségi kérdőív újbóli kitöltésével. Igény szerint a reaudit lehet egy ismételt teljes audit végrehajtása is, mely alapot nyújthat a további fejlesztésekhez. A sikeres reauditot a **Munka és Család Audit Tanúsítvány** igazolja.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Az empirikus kutatás tapasztalatai alapján javasolt *alap* illetve *bővített program* alkalmazása esetében az audit helyzetfeltárási folyamatában lenne különbség. Az alap programnál a helyzetfeltárás lépésében nem szerepelnének a RAPRO szabad problémafeltáró kiscsoportos megkérdezések. A feltárás a projektcsoporthoz tartozó megkérdezésén keresztül, a Munka és Család kérdőív mentén, a megelégedettség és a vezetői attitűd kérdőívek segítségével történne.

A kutatás eredményeképpen kialakításra került Munka és Család Audit módszertan a gyakorlati alkalmazásra egyértelműen alkalmasnak bizonyult, a bővülő szervezeti tapasztalatok alapján tovább tesztelhető és finomítható.

5. ÖSSZEGRZÉS

Az elméleti kutatás szakaszában megvalósult a munka és a család területének fejlesztésére irányuló nemzetközi technikák felkutatása. Láthattuk, hogy a témában előttünk járó országok gyakorlatában számos ilyen eszközt fellelhető. A hazai módszertan alapjául szolgáló technikák a szakmai szempontból való megfelelőségük, alkalmazásuk sikeressége és az adaptálhatóság szempontjai szerint kerültek kiválasztásra. Az adaptációt követően az elméleti kutatás során megfogalmazott folyamat mentén indult el az empirikus kutatás, öt for-profit és egy non-profit szervezet auditjának lefolytatásán keresztül. A szervezetek sokszínűsége biztosította az alkalmazás feltételrendszerének széleskörű vizsgálatát. Lehetővé vált a „kísérletezés”, azaz a célszerűnek ítélt változtatások kipróbálása és tesztelése, és ezen tapasztalatok mentén került kialakításra a hazai környezetben eredményesen alkalmazható Munka és Család Audit módszertan.

A kutatásban részt vevő szervezetek dolgozói nyitottan és érdeklődéssel vettek részt a folyamatban, elkötelezve a munka és a család területének fejlesztése mellett. Megerősítést nyert, hogy az audit eredményei alapján a szervezet igényeihez leginkább igazodó, a családbarát irányába mutató fejlesztések indulnak meg. Az audit lefolytatásának igen erős volt a kedvező visszhangja, önmagában már a témával való törődés és a személyes véleménynyilvánítás lehetőségének biztosítása növelte a dolgozói elégedettség szintjét, a munkahellyel és a munkáltatóval kapcsolatos megítélést, ami természetesen elsősorban majd a fejlesztések eredményeképpen kell, hogy megemelkedjen.

A kialakított módszertan további szervezetek bevonásával tovább tesztelhető és igény szerint finomítható, de jelen formájában eredményesen és sikerrel alkalmazható.

Az audit nemzeti szintű alkalmazásához a módszertan kialakítását és véglegesítését követően szükség van az audit teljes működési rendszerének kialakítására. A Foglalkoztatási Hivatal Munka és Család Bizottsága feladatául vállalta a kialakításra kerülő audit rendszerének koordinálását, az auditált szervezetek nyilvántartását és az állami elismerést biztosító Munka és Család tanúsítványok, oklevelek kiadását. **A széleskörű alkalmazáshoz azonban erőteljes támogatás szükséges.**

A Családbarát Munkahely pályázattal való szoros összekapcsolás hatékonyan szolgálná a családbarát gyakorlatok nemzeti szintű terjedésének célját, a fejlesztések erőteljes megindulását. Az összekapcsolhatóságot bizonyítja, hogy már az idei évben is két auditált szervezet a fejlesztési terveinek egyikével -mint megvalósítani kívánt családbarát tevékenységgel- pályázott -és nyert- a díjra és a program megvalósítását biztosító pénzbeli támogatásra.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

A Munka és Család Audit egy kiváló eszköz lehet azon szervezetek számára, akik elkötelezik magukat a családbarát gyakorlatok alkalmazása mellett, és szeretnék mindezt a dolgozói igényeknek és a szervezeti lehetőségeknek leginkább megfelelő fejlesztéseken keresztül megvalósítani.

IRODALOMJEGYZÉK

Bagó József-dr. Szauder Nóra - *A részmunkaidős foglalkoztatás bővítésének eredményei és eszközei Hollandiában*

http://www.kormany.hu/download/e/05/10000/holland_reszmunkaido.pdf

Beruf und Familie

<http://www.beruf-und-familie.de/>,

A Beruf und Familie Audit” Szociális és Családügyi Minisztérium Nőképviseleti Titkársága és a Labora Alapítvány által 2001-ben megkezdett adaptációs anyaga

Családbarát Munkahely?! Hátértanulmány döntéshozók számára a családbarát munkahelyek kialakításának szükségességéről, 2008. HEFOP 1.3.2-05/1 projekt

Demográfiai Portré 2009, KSH- Népeségtudományi Kutató Intézet

<http://www.demografia.hu>

Employment in Europe, 2010

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=593>

Értékünk az ember - Családbarát munkahely, *Családbarát gyakorlat megvalósítása során figyelembe veendő elvek, szempontok, módszerek és jogszabályok*, Általános szakanyag 2006.

Értékünk az ember - Családbarát munkahely, *Családbarát munkahelyek létrehozásának elmélete és gyakorlata*, Munkáltatói szakanyag, 2006. Készült a Nemzeti Fejlesztési Terv Humán erőforrás-fejlesztési Operatív programjának keretében.

Értékünk az ember - *Munka és magánélet*, tanulmánykötet, 2007. Készült a Nemzeti Fejlesztési Terv Humán erőforrás-fejlesztési Operatív programjának keretében.

Frey Mária: *A nők atipikus foglalkoztatásának lehetőségei, nemzetközi és hazai gyakorlata* – előadás anyag

Interpersonal and Organisational Research Development Group, IOCD Occasional Papers, Number: 4/99, *Community Work And Family Audit v.1.1* Employing Organisations – Carolyn Kagan, Sue Lewis, Patricia Heaton, Iain McLean,
<http://www.e-space.mmu.ac.uk/e-space/bitstream/2173/41741/1/978-1-900139-95-3.pdf>

Központi Statisztikai Hivatal adatai

www.ksh.hu

Pályázati felhívás- Családbarát munkahelyek kialakításának és fejlesztésének támogatására <http://www.ncsszi.hu/csaladiegysuly/>

Ternovszky Ferenc, dr.: *A racionalizálás problémafeltáró gyors módszere (RAPRO módszer)*, KG ISZSZI, 1980.

„A Munka és Család Audit módszertani megalapozása” c. kutatás eredményei

Ternovszky Ferenc, dr. – *Nemzetközi Menedzsment európai szemmel*, Szókratész
Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2003.

The Vanier Institute of the Family

<http://www.vifamily.ca/>

„The Manager’s Work-Family Toolkit” – The Vanier Institute of the Family

Working Families Program, *Work and Family Balance Manual – Better practices for better business*, 2007 March, State of Victoria, Australia

http://www.business.vic.gov.au/busvicwr/_assets/main/lib60072/work&family.pdf

Egyéb Internetes oldalak:

Alfred P. Sloan Work and Family Research Network

<http://wfnetwork.bc.edu/>

Department of Education, Employment and Workplace Relations; Australian Government

<http://www.deewr.gov.au/WorkplaceRelations/Programs/worklife/Pages/WinnersCommendationsAndFinalists.aspx#national>

Human Resources and Skills Development Canada

http://www.hrsdc.gc.ca/eng/lp/spila/wlb/iwlb/01table_of_contents.shtml

Queensland Government, Australia

<http://www.justice.qld.gov.au/fair-and-safe-work/industrial-relations/work-family-and-lifestyle/work-life-balance-strategy>

The Association of Professional Engineers, Scientists and Managers, Australia;

Professional Women’s Network

http://www.apesma.asn.au/women/work_and_family.asp

Working Families

<http://www.workingfamilies.org.uk/>

WorkLifeBalance.com

<http://www.worklifebalance.com/>