

Czettele Győző:

Javasolt intézkedések a munkahelyi stressz csökkentésére

1. Bevezetés

A Tudomány a Családért Egyesület OMFB-00701/209 számú pályázata támogatásával vizsgálta a munkahelyi stressznek a az egészségi állapotra, a munkateljesítményre és ezen keresztül a gazdaságra gyakorolt hatását. Saját országos reprezentatív mintán végzett felmérésünk, továbbá a Kopp Mária által vezetett Hungarostudy felmérés eredményeinek elemzése és a nemzetközi szakirodalom tanulmányozása igazolta a munkahelyi stressz kedvezőtlen hatását. A folyamatos stressz munkaidő kiesést, munkaképesség csökkenést okoz a depresszió, az aggodalom egészségkárosító hatása miatt. További közvetett következmény lehet a családi állapot megromlásához való hozzájárulás, a válás, melyek egészségkárosító hatása szintén igazolt.

A munkahelyi stressz meghatározó tényezői az elvégzendő feladatok mennyisége, a munka és a munkaidő beosztása, az anyagi és erkölcsi jutalmazás. Krónikus stresszforrások a túlterheltség, az alacsony kontrollézés, az elismerés hiánya, valamint a munkaviszony bizonytalansága. A magas munkahelyi stressz-szint nemcsak mint egészséget veszélyeztető, hanem gyakran mint az orvoshoz fordulást gátló tényező is hozzájárul a kockázat fokozódáshoz. Stresszor forrás a munkahelyi szerepek zavarából adódó lelki megterhelés: mint a szerepek tisztázatlansága, többértelműsége, az alkalmazottat érintő szerepkonfliktus.

Munkahelyi szociális stresszorforrásnak tekinthetők a karrierfejlődés gátoltsága, autonómia hiánya, a felelősség aránytalan terhei mellett a csoportviszonyokból adódó zavarok, mint az összetartás, a munkatársi kapcsolatok zavara, a munkahelyi „pszichoterror”, zaklatás, semmibe vétel, gyanúsítgatás. Külön stresszorforrás az alá-fölérendeltségi viszonyokból adódó megterhelések sora. A szervezeti, strukturális stresszorok között említhető a munkahely szervezeti klímája, a vezetési stílusból adódó zavarok, a minőségbiztosítás, adminisztrációs terhek okozta felelősség.

2003-ban a Brüsszeli Európai Tanács felkérésére az Európai Bizottság Foglalkoztatási Speciális Munkacsoportot hozott létre, mely megállapította, hogy az EU gazdasági célkitűzéseit a foglalkoztatási problémák veszélyeztetik.

Magyarországra vonatkozó ajánlásaiban többek közt megállapítja:

A munkavállalók egészségi állapota aggodalomra ad okot és részben ezzel magyarázható az alacsony aktivitás. Az egészségi állapot javítása érdekében egyrészt egy olyan politikára van szükség, amely a munkakörülmények javítását ösztönzi.

... a munkavégzés feltételeit rugalmasabbá és család-baráttá kell tenni, beleértve a részmunkaidős munkavállalás vonzóbbá tételét, különösen a nők és az idősebb munkavállalók körében.

Eme tényezők figyelembevétele indította a magyar kormányzatot is a Családbarát Munkahely Díj megalapítására. A családbarát munkahely lényegében a munkahely és a magánélet összeegyeztethetőségét javítja, így nem csak a családosok munkafeltételeit teszi kedvezőbbé, hanem az egyedülállókat is.

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

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

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

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

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

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

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

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

Megtartás

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

Toborzás, kiválasztás, felvétel

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

Költségcsökkenések, negatív hatások kompenzálása

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

Növekvő eredmény, közvetett előnyök

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

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

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

2.1 Alternatív (rugalmas) munkaidő

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

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

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

→ **Rugalmas kezdési és befejezési időpontok:** a dolgozó választhatja meg naponta vagy hetente a munkakezdés és befejezés időpontját (mikor), csak a ledolgozott teljes munkaidőt lehet számon kérni tőle (mennyit).

→ **Rugalmas munkaidő:** lehetőséget ad a napon belüli munkaidő szabad elosztására, csúsztatásra, illetve a részmunkaidő / teljes munkaidő / távmunka kombinációinak kialakítására. Általában egy hétre, hónapra vagy évre vonatkoztatva határozzák meg a ledolgozandó munkaidőt, annak eloszlását viszont már a dolgozó határozhatja meg. Hazánkban kollektív szerződés nélkül három havi munkaidőkeret határozható meg, amennyiben van ez az időszak egy évig terjedhet.

→ A rugalmas munkaidő egy világszerte elterjedt változata az ún. „V-időnek, azt jelenti, hogy a dolgozó egy évre lebontva **variálhatja munkaidejét**, beleértve rövidebb-hosszabb szabadságokat, családi távolléteket, megrövidített munkaidőt illetve vállalt túlórákat, hosszított heteket.

→ Egy másik ismert formája a „**munkaidő-bank számlák**”, amelyekre a dolgozók jövélíthatnak, vagy terhelhetnek munkaórákat, ugyanúgy, mint a bankban a pénzeszegeket, dolgozhatnak „hívásra” (ügyeletben, úgy és akkor, ahogy és amikor kell.

→ **Ideiglenes részmunkaidő:** bizonyos időtartamra, mikor a stressz, leterheltség miatt indokolt, csökkenthető a munkaidő az érintett dolgozó számára, ami lehetőséget ad egy kis szabadságra, hogy a teljes visszatérés után újra teljes emberként tudjon dolgozni, és a cég számára is teljes munkát végezzen.

→ **Szabályozott részmunkaidő:** általában a 4 vagy 6 órás munkaidőt sorolják ide (ez esetben napi szinten szabályozott), ám jelentheti a 2 vagy 3 napos munkahetet is (akkor heti szinten szabályozott). Elsősorban friss szülők szeretik ezt a megoldást választani.

→ **Rövidített munkahét:** egyre több vállalat veszi tudomásul, hogy a hétvégék felértékelődnek munkavállalók számára. Ezért a szabad péntek nagyon kedvelt megoldás, ilyenkor a pénteken elengedett munkaidőt a másik négy napon dolgozzák le.

→ **A munkaidő önkéntes beosztása:** miután meghatározzák a feladathoz, projekthez szükséges emberek számát és képességek, készségek illetve tudás körét, a munkavállalók önként határozhatják meg, hogy mennyi időt kívánnak az adott munkára áldozni.

→ **Rövidített munkaév:** a szabadnapok megnövekedése, az évre levetített munkanapok rugalmasabb elosztásának eredményeképpen jöhet létre.¹

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

2.2. Alternatív (rugalmas) munkavégzés

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

→ **Állásmegosztás, munkakörmegosztás:** azt a munkavégzési rendet jelenti, amikor kettő vagy több dolgozó osztozik egy teljes állás feladatain, felelősségén, elszámolásán és juttatásain. Bár a legtöbb munkáltató még vonakodik a munkakörmegosztás gyakorlatától, valójában a módszer sikeres megvalósítása megtakarításokat eredményez időben, és a felvétel és megtartás költségeiben. Elsősorban jól definiálható feladatokkal, határidőkkel és felelőségekkel meghatározható munkák esetében alkalmazható sikeresen, képlékeny feladatú, sok utazást igénylő munkák esetekben nem. Kulcsfontosságúvá válik a hatékony kommunikáció. A legnagyobb kihívás természetesen a jó partner(ek) megtalálása, kiválasztása.

→ **Táv munka:** a technológia és technikai újítások, amelyek világunkban és korunkban megtalálhatók, a munkavégzést földrajzilag határtalanra teszik. Ez elsősorban az otthoni munkavégzés elterjedéséhez járulhat hozzá. Fontos, hogy könnyen mérhető legyen a távmunkához kapcsolt munka eredménye, a támogató szervezeti kultúra (ne érezze magát a távmunkát végző „magányos farkasnak”, illetve a nem távmunkában dolgozók ne érezzék/éreztesék, hogy kivételezésnek tartják a távmunka engedélyezését).

→ **Időszakos alkalmi munka:** bárminemű magánéleti korlátozás miatt - korlátozott képességű hozzátartozó, újszülött, krónikus betegségben szenvedő gyermek -, előfordulhat, hogy valaki nem tud hosszabb ideig kööttséget vállalni. Számukra lehet megoldás az időszakos munkák alkalmazása. Határozott időre szóló pontosan definiálható, eredményorientált megbízásokat jelentenek ezek, amelyek általában otthon is elvégezhetők, rugalmas munkaidőben.

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

2.3. Szabadságot biztosító eljárások

A munkáltatónak érdemes felülvizsgálnia szabadságot biztosító eljárását. Egyrészt elegendő szabadnapot biztosít-e munkavállalóinak, rendelkeznek-e a megfelelő rugalmassággal, hogy

¹ Ilyenre lehetőség van például az ausztráliai Melbourne Egyetemen, ahol az általános 52 hetes munkaév csak 48 hétből áll. Itt ugyanis pótlólagosan négy hét szabadságot vehetnek igénybe a dolgozók (arányosan csökkentett fizetés mellett).

azt szükségleteikhez mérten vehessék igénybe, indokolt lehet-e egy differenciált szabadságolási rend bevezetése.²

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

→ **Szülési szabadság:** sok országban ugyancsak a kormány által minimálisnak meghatározott időszak, ami közvetlenül a szüléssel kapcsolatos.

→ **Szülői/gyermekgondozási szabadság:** szülés után vagy örökbefogadással kapcsolatosan igénybe vehető szabadnapok, melyet mindkét szülő igénybe vehet. Általában 12 hónapos fizetett szabadságot jelent. Nemzetközi tendencia, hogy mind a fiatal anyák, mind az apák ugyanannyi napot kapnak. További előnyt jelenthet, ha ennek kezdési és befejezési időpontját, időtartamát is az érintett szabhatja meg.³

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

→ **Speciális családi szabadság:** amikor különleges helyzet (építkezés, a házastárs külföldi kiküldetése, stb.) alakul ki valakinek a családi életében, és szüksége van arra, hogy rövidebb-hosszabb ideig szüneteltesse munkáját, általában választania kell a hagyományos általános szabadnapok igénybevétele vagy a felmondás között. A munkáltató azonban értékes munkaerőről lévén szó dönthet úgy, hogy időszakos „családi szabadságot” ad neki.

→ **Tervezett karrierszünetek:** általában egyetemek, főiskolák és kutatóintézetek esetében alkalmazták a kutatói szabadságot (sabbatical), amely egyre gyakrabban előfordul a magánszektorban is. Előre meghatározott időszakot kell eltölteni a munkahelyen és meg kell szerezni a közvetlen főnök beleegyezését ahhoz, hogy valaki igénybe vehesse ezt a pihenőt. Előre meghatározzák az időtartamot - fél-egy-két év -, amely alatt a dolgozó megkaphatja a fizetése bizonyos %-át vagy fizetés nélküli szabadságnak is tekinthető. Ezt a nagy terheltséggel járó vállalatok esetében érdemes alkalmazni, a dolgozói kiégettség, túlhajszoltság elkerülése érdekében.

→ **Fizetés nélküli szabadság:** érdemes garantálni a munkavállaló számára, hogy indokolt esetben, akár egyéves időtartamig igénybe vehet fizetés nélküli szabadságot. Természetesen megfelelő előkészületeket kell ehhez tenni, hogy a munkáltató számára ez ne jelentsen hátrányt.

→ **Különleges családi ügyben adott soron kívüli szabadság:** általában családi haláleset esetén szokták felajánlani a dolgozónak erre a célra kijelölt „szabadnapot” a hagyományos szabadnapokon felül.

² 2000-ben az alanyi jogon járó fizetett szabadnapok száma: Amerikában 10, Ausztriában 30, Brazíliában 22, Dániában 33, Franciaországban 25, Németországban 20 (gyakorlatban 30), Japánban 10, Litvániában 28 (de akár 58 is lehet, ha stresszel járó munkakörrel van szó).

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

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

2.4. Egyéb szolgáltatások, támogatások, juttatások

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

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

→ Gyermekfelügyelet

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

- **Gyermekek a munkahelyen** („children on workplace”): olyan munkahely kialakítását jelenti, mely támogatja a gyermekes munkavállalókat, lehetővé teszi nekik, hogy ha szükséges, be tudják vinni rövidebb-hosszabb ideig gyermeküket a munkahelyre. Ilyen megoldás lehet például a babakocsi feljárók megépítése, a szoptató anyukák számára berendezett privát szoba, vagy munkaidőben rendelkezésre álló, ilyen célú távozási idő, a munkahelyen vagy annak közelében létesített gyermekmegőrző.

- o **Kismama-szoba:** azon édesanyák esetében, akik röviddel a szülés után már visszatérnek dolgozni, nem szabad megfeledkezni arról, hogy a szoptatás még egy jó ideig folytatódhat. Ennek körülményeinek megteremtésében is részt tud vállalni a munkáltató. Egy kisebb szobát berendezhet ennek céljából, ahova elvonulhat, ha behozzák neki gyermekét. Munkaidejében adhatnak neki annyi rugalmasságot, hogy bizonyos időközönként gyermekéhez mehessen.

- o **Munkahelyi gyermekmegőrző:** Ha egy dolgozó betegszabadságon van, még nem feltétlenül beteg. Gyermekmegőrzők létesítésével a munkáltató lehetővé teszi, hogy dolgozóinak ne kelljen választania a munka és a család között az előbb említetthez hasonló helyzetekben, ráadásul csökkenti a munkába járás idejét is, hiszen nem kell munka előtt még az óvodába is elmenni.

- **Anyagi támogatás:** sok esetben bölcsődével, óvodával vagy személyes gyermekfelügyelővel is meg tudná oldani az érintett dolgozó gyermeke felügyeletét, de nem tudja vállalni ennek anyagi vonzatát. Ebben az esetben segítséget jelentenek az ilyen célra igénybe vehető anyagi támogatások.

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

→ Oktatás, oktatás támogatása

A munkavállalók alkalmazkodó képességének javítása, a bevezetett politikák és rendszerek illetve gyakorlatok sikerkritériuma, hogy a munkavállalók ismerjék az azok működtetéséhez szükséges információkat és rendelkezzenek a szükséges készségekkel. Ehhez kapcsolódóan

tehát képzési, oktatási, személyiségfejlesztési igény merül fel, amelyben a vállalat és az érintett munkavállaló együtt vállalhat terhet. Adott vállalat ilyen jellegű képzések biztosításával, vagy ilyen típusú oktatási programokon való részvétel támogatásával segíteni illetve felkészíteni tudja a munkavállalókat.

→ **Terhes nők a munkahelyen**

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

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

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

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

→ **Eltartottak esete**

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

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

→ **„Magánügyi személyi asszisztens”**

A „magánügyi személyi asszisztens” újfajta, elsősorban amerikai cégeknél alkalmazott módszer. Egyrészt alkalmazhatják a munkahelyen, mint az összes dolgozóhoz vagy azok egy csoportjához rendelt személyt, vagy a munkavállalók otthonánál, mint az adott egyénekhez rendelt személyt. Feladata olyan magánéleti ügyeket intézni, amire nincs ideje a munkavállalónak, vagy munkaidejéből „lopni” el az ehhez szükséges időt, mint vacsorához asztalt foglalni, orvossal időpontot egyeztetni, fodrásznál időpontot kérni, gyermekeket iskolába, illetve hazaszállítani stb.

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

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása kapcsán különböző módszerek segítségével összekapcsolható az egyéni és vállalati felelősségvállalás. Az egyéni felelősségvállalási vágyak, igények, fókuszok (idősek, gyermekek megsegítése, kultúra vagy művészet támogatása stb.) sokszor egybeeshet a vállalati támogatási politikák céljaival. A kettő

összekapcsolása révén a munkatársak bevonásával növekedhet elkötelezettségük, lojalitásuk, miközben a vállalat saját társadalmi felelősségvállalását teljesíti. Fontos a kettő összekapcsolásánál, hogy mindkettő szerepet kapjon a végső program kialakításában. Tehát a dolgozó vágyai, céljai, képességei is figyelembe legyenek véve, a vállalat pedig járuljon hozzá ugyancsak erőforrással (munkaidő kedvezményel, pénzzel, eszközökkel). Ilyen célt szolgáló modellek lehetnek

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

→ **Egészséges életmód támogatása**

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

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

→ **Támogatási program**

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

juttatásoknál természetesen külön szerződésben szabályozható a támogatásként kapott összeg a munkahely elhagyása esetén történő teljes vagy részleges visszafizetésének elvárása.

→ **Távollét - kapcsolattartás - visszatérés**

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

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

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

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

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

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

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

→ A munkavállalók kezdeményezőkézsége feltételezi a munkavállalók érdekérvényesítési készségeinek fejlettségét, munkahelyével kapcsolatos biztonság-érzet megfelelő szintjét,

mely hazánkban a munkahely elvesztésétől való félelem, a családbarát munkakultúra ismeretlensége, alulértékeltsége mellett nehezen fejleszthető.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ebből a szempontból is nagy jelentőségű a kommunikáció, valamint az érintettekkel folytatott párbeszéd. A munkavállalók bevonásán, véleményük, tapasztalataik, ötleteik és igényeik

megismerésén kell alapulni a fejlesztéseknek és lehetőséget kell biztosítani folyamatosan a véleményük nyilvánítására.

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

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

4. Jó munkahelyi légkör megteremtése

A vizsgálatok szerint a legjelentősebb munkahelyi stresszforrás a rossz munkahelyi légkörből adódik.

A kiegyensúlyozott munkahelyi környezet az alábbiakat kínálja:

- megbecsülést és elismerést;
- annak lehetőségét, hogy a munkatársat meghallgatják és hallgatnak rá;
- nyílt kommunikációt;
- önbizalom erősítést;
- stressz- és ellenségeskedés-mentes légkört;
- erős összetartozás-érzést;
- kiegyensúlyozott munkatempót, terhelést.

A stressz csökkentésére alkalmazott relaxációs tréningek inkább tüneti kezelést jelentenek, bár ezek kedvező hatását is el kell ismernünk. A stresszt kiváltó okok megszüntetése nehezebb feladat, mert a vezetők és a beosztottak viselkedését kell megváltoztatni. A munkatársi légkör javítására csoportépítő tréningek szolgálnak. Fontos a vezetők továbbképzése különösen a vezető-beosztott kapcsolat, a kommunikáció, a fegyelmezés-jutalmazás helyes módjainak elsajátítása érdekében.

5. A családi konfliktusokból adódó stressz csökkentése

A családon belüli konfliktusok, a párkapcsolat megromlása is olyan stresszforrás, amely kedvezőtlen hatással van a munkateljesítményre. A válások magas száma is mutatja a probléma jelentőségét, mégis elhanyagolható azon munkahelyek száma, ahol ezt figyelembe vennék, még, ha egyébként családbarát munkahelyről lenne is szó. Munkahelyi pszichológus

alkalmazása vagy béren kívüli juttatásként párkapcsolati tanácsadás fizetése az effajta problémával küzdő alkalmazottak részére várhatóan megtérülne a munkáltatók részére.

6. Köszönetnyilvánítás

A tanulmány a Tudomány a Családért Egyesület által elnyert OMF-00701/2009 számú NKTH INNOTÁRS projekt támogatásával készült, melynek címe: A gazdasági fejlődésnek és a magyar társadalom egészségi állapotának kapcsolata a családok stabilitásával.

7. Irodalom

- Ádám Szilvia: A stressz prevalenciája és prediktorai
- JÓL-LÉT Közhasznú Alapítvány: A Családbarát Munkahely Díj megújítása (2008)
- Wim Kok-jelentés
- Népesedési Kerekasztal 2. munkacsoport: Család és Munka (Összefoglaló)
- Csillag Gabriella, Németh Judit, mtd Tanácsadói Közösség: Milyen is valójában a Családbarát Munkahely?
- Tóth Herta: "STRUGGLE FOR LIFE" Munka és magánélet egyensúlyi dilemmái a nemek közti különbségek tükrében: esettanulmány az UNILEVER Magyarországnál
- A Munkaadó Lapja, XV. évfolyam 1. szám