



MuKi - Munka kisgyermekkel program

TÁMOP-1.4.3-10/1-2F-2011-0010

ZÁRÓTANULMÁNY

A projekt eredményeinek és tapasztalatainak összefoglalása

Budapest, 2014. július 31.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

1	Bevezető.....	4
2	Köszönetnyilvánítás.....	5
3	Az innovációs modell bemutatása.....	6
3.1	Hazai helyzet 2010-ben.....	6
3.2	A modell iránti elvárások.....	7
3.3	A projekt módszertani felépítése	9
3.4	A projekt tevékenységeinek szerkezete.....	11
4	A közép-magyarországi kutatás eredményei.....	12
4.1	Módszertani háttér.....	12
4.2	Hazai helyzetkép	13
4.3	Eredmények a munkavállalói oldalon	14
5	A szülőknek nyújtott szolgáltatások összefoglalása	30
5.1	Előzetes tudásszint mérés	30
5.2	A bevont szülők mentális állapotfelmérésének jellemzői.....	31
5.3	A bevont szülők pszichológiai vizsgálatának összefoglalása	40
5.4	Az egyéni szükségletfelmérés és fejlesztési terv kialakítása	53
5.5	A mentorálás tapasztalatai.....	54
5.6	A tudásmegosztó és problémamegoldó csoportok	57
5.7	Az önsegítő csoportok	58
5.8	Szakmai kompetenciákat fejlesztő, nyelvi képzések.....	59
5.9	Szakmai kompetenciákat fejlesztő, informatikai képzések	60
5.10	A munkaerő-piaci tanácsadás szülőknek.....	61
5.11	Munkaerő-közvetítés.....	64
5.12	Az akkreditált képzések és a személyes készségeket fejlesztő képzések/tréningek tapasztalatai	65
5.13	Az egyéni vagy speciális igényeket támogató képzések	67
6	Munkáltatói oldal: a foglalkoztatási modellek átalakulása a munkáltatóknál	69
6.1	A kisgyermekes szülők helyzetével kapcsolatos érzékenyítő programok 69	
6.2	Az esélyegyenlőségi tervek	70
6.3	A foglalkoztatási modellváltás képzései.....	71
6.4	A kutatási közösségek speciális képzései	72
6.5	A munkaerőpiaci tanácsadás a projektben résztvevő munkáltatók számára	74
6.6	Foglalkoztatási modell kialakítása, bevezetése - konzultatív tanácsadás 75	
6.7	Tudásmegosztó és problémamegoldó csoportok.....	77
6.8	A munkáltatók foglalkoztatási modell-átalakításának tanácsadói támogatása	78
6.9	Szakmai műhelymunkák facilitálása (Tudásmegosztó és csoportos problémamegoldó közösségek).....	80
6.10	Az akciókutatások és a kutatási közösségek működtetése	81
6.11	Klaszterelemzések (6.2.1.2) IFKA?	90

6.12	A kialakított foglalkoztatási modell eredményeinek nyomonkövetése.....	91
6.13	A munkáltatói foglalkoztatási modell-kísérletek eredményei.....	100
•	A sikeres és sikertelen modellek jellemzői (6.2.2.2) Kijelenthető-e, hogy egy modell eleve kudarcra van ítélve?	104
7	A MuKi Munka Kisgyermekkel Program támogató funkcióinak eredményei.....	105
7.1	Konferenciák, workshopok, találkozók, szóróanyagok, megjelenések.....	105
7.2	Rendezvények a Munka kisgyermekkel program ideje alatt.....	105
7.3	Szóróanyagok	110
7.4	Megjelenések a projekt ideje alatt.....	110
7.5	A rendezvények tapasztalatai.....	110
8	Egy új foglalkoztatási modell?.....	112
8.1	A modell előzetesen tervezett megvalósulását befolyásoló tényezők.....	112
8.2	Javaslatok a visszatérő szülőknek.....	113
8.3	Modelljavaslatok a munkáltatóknak.....	114
9	Javaslatok a munka-magánélet jobb összehangolására a központi döntéshozók számára	125
9.1	Családpolitikai háttér	125
9.2	Javaslatok.....	129

1 Bevezető

Ebben az összefoglaló tanulmányban arról számolunk be, amit a Munka Kisgyermekkel (MuKi) program tervezése és megvalósítása során tapasztaltunk 2010 augusztusa és 2014 júliusa között, illetve arról, hogy a tapasztalatok alapján milyen változtatási javaslatokat gyűjtöttünk össze az egyes célcsoportok számára. A javaslatok alapvetően azt célozzák meg, hogy a kisgyermekes munkavállalók munkaerő-piaci visszatérése mindenki, a munkavállalók és munkáltatók számára is gördülékenyebb legyen, társadalmilag pedig egy alkalmazkodóbb, rugalmasabb, ebből következően a keresletet és a kínálatot könnyebben összehangoló munkaerő-piaci rendszer felé haladjunk. Az itt elért eredményeket más célcsoportokra is ki lehet terjeszteni, amely hosszú távon a teljes munkaerő-piaci rugalmasságot elősegítheti.

Családbarát munka vagy munkabarát család? Miért ne lehetne mindkettő?- Ezzel a mottóval indítottuk a Munka kisgyermekkel (MuKi) programot, hiszen a program célja pontosan ez volt: tömeges és egyszerre egyéni megoldásokat kínálni ahhoz a lelkiismereti, gazdasági és munkajogi problémához, amelyet a kisgyermekes szülők munkaerőpiacból való kiesése okoz. A téma sokakat érintett akkor és érint most is; munkáltatókat és munkavállalókat egyaránt.

A három fő kérdés:

- Megéri-e egy cégnek olyan munkaerőt alkalmazni, aki rugalmasabb munka-beosztást igényel a „családi logisztika” érdekében?
- Dolgozhat-e úgy egy újdonsült szülő, hogy sem a család, sem a munkahely felé nem kell lelkiismeret-furdalást éreznie, és mégis mindkét területen teljesíteni tud?
- Milyen eszközökkel érdemes a központi döntéshozatalnak támogatnia a egy rugalmasabban működő rendszer

Magyarországon számos kezdeményezés indult az elmúlt években, amely a kisgyermekes szülők munkaerőpiacra való visszatérését támogatja; érdekképviseleti szervezetek, közösségi portálok, illetve bizonyos mértékig a szakpolitika is foglalkozott és foglalkozik ennek az égetővé vált társadalmi-gazdasági problémának a megoldásával, többek között pont a TÁMOP-1.4.3-as programok keretében kiírt pályázatok kapcsán. Ehhez a körhöz csatlakozott 2012-ben az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. mint főpályázó, a Victum Képzési Központ és az Artima Kft. mint konzorciumi partnerek közös kezdeményezése az Új Széchenyi Terv támogatásával (TÁMOP-1.4.3-10/1-2F-2011-0010).

2 Köszönetnyilvánítás

Jelen tanulmány, amelyet a kedves Olvasó a kezében tart, egy kétéves projekt tapasztalatainak és eredményeinek összefoglalója.

A **Munka kisgyermekkel program** megvalósításával komoly dologra vállalkoztunk: arra, hogy céljainkkal, szolgáltatásainkkal családok életének alakulásában, szervezetek foglalkoztatási folyamataiban vegyünk részt. Ez rendkívül nagy felelősség.

Bízunk benne, hogy az eddigi eredményekkel hozzá tudunk járulni a MuKi-s szülők és cégek gondolkodásának változásához, személyiségének, profiljának fejlődéséhez, illetve sok esetben az anyagi háttér biztosításához vagy a megfelelő munkaerő megtalálásához is.

Családbarát munka, munkabarát család – miért ne lehetne mindkettő? E mottó mentén dolgoztunk a MuKi-ban, amely **igényvezérelt, kísérleti program volt**. Folyamatosan vizsgáltuk, hogy mire van szükségük a kisgyermekes szülőknek a munkába álláshoz, és kísérleteztünk, hogy hogyan lehet a munkavállalók életét teljesebbé, a szervezetek működését pedig hatékonyabbá tenni.

Szeretnénk megköszönni az Európai Uniónak, hogy támogatásra alkalmasnak ítélte a projektet, az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft., a Victum Képzési Központ és az Artima Szervezetfejlesztő és Vezetési Tanácsadó Kft. munkatársainak, hogy együttműködésükkel és munkájukkal megvalósították a projektet, és – végül, de nem utolsó sorban – minden szakmai szervezetnek, támogatónak, résztvevőnek, illetve érdeklődőnek, aki segített életre hívni és életben tartani a **Munka kisgyermekkel programot**.

Munka kisgyermekkel program

3 Az innovációs modell bemutatása

Ahhoz, hogy a modellt és a projekt keretében elért eredményeket értékelni tudjuk, érdemes áttekinteni a kezdeti hipotéziseinket, és az arra felépülő innovációs rendszert. Ennek bemutatására a következőkben röviden összefoglaljuk a kiindulási pontokat és a pályázatban beadott cél- és tevékenységi szerkezet felépítését.

3.1 Hazai helyzet 2010-ben

2010-ben, amikor megírtuk a szükséglet-felmérést és a hazai helyzetet bemutató tanulmányt, Magyarországon a munkaerő-piaci aktivitás Málta után a legalacsonyabb volt az EU27 országait tekintve. Az inaktívak egy jelentős szegmensét (átlagosan a munkavállalási korú nők 10%-át) jellemzően a kisgyermekes nők alkották, akikről összességében megállapítható, hogy hosszabb időre és nagyobb százalékban estek ki a gyermekvállalás miatt az aktív foglalkoztatásból, mint az EU27 többi országában. Akkor – megítélésünk szerint – hazánkban a kisgyermekes szülők munkaerő-piaci távolmaradásának három fő oka a következő volt:

1. **Munkáltatói eszköztár hiánya:** a munkáltatók többségének nem volt a szülési szabadság okozta problémakörre kidolgozott, rugalmasságot biztosító, a szervezetnek és az egyénnek is megfelelő eszköztára. Ez jelentősen megnehezítette a munka és a magánélet közötti összhang megteremtését azok számára, akik aktív foglalkoztatottként szerettek volna dolgozni.
2. **Családmodell:** Európában legtradicionálisabbnak számító családmmodellünkben a nők és férfiak között kialakult szerepkülönbségek a nőket - az elvárt feladataik miatt (gyermeknevelés, háztartási munkák, stb.) - az otthon maradásra készítették, és készítetik még ma is.
3. **Családtámogatási rendszer:** a családtámogatási rendszer szintén a tradicionális családmmodellnek felelt meg; a pénzbeli juttatások és támogatások, a gyermekfelügyeleti intézmények és szolgáltatások rendszere arra ösztönözte a kisgyermekes szülőket, hogy a munkaerőpiacra történő visszatérésük a lehető legkésőbb történjen meg.

Bár azóta számos fronton történt elmozdulása, az akkori hazai statisztikákat, tanulmányokat és felméréseket összegezve 2010-ben az alábbi következtetésekre jutottunk, amelyek a projekt hipotéziseit megalapozták:

- a) **A kisgyermekes szülőkben rejlő munkaerő-piaci potenciál:** Magyarországon az inaktívak egy jelentős szegmensét (átlagosan a munkavállalási korú nők 10%-át) jellemzően a kisgyermekes édesanyák alkotják, akikről megállapítható,

hogy jóval több időre és jóval nagyobb százalékban függesztik fel a munkát a gyermekvállalás miatt, mint az EU27 többi országában lakó nők. E csoport nem csupán nagysága miatt jelentős (Magyarországon akkoriban összességében 260 ezer, Közép-Magyarországon közel 90 ezer szülőről van szó), de az egyik leginkább mozgósítható szegmensről is van szó. Munkaerő-piaci visszatérésüket számos tényező indokoltá teszi, például az, hogy – nemzetközi kutatások szerint – két év kihagyás után egy munkavállaló munkaerő-piaci visszatérésének esélye rohamosan, gyakorlatilag hétről hétre csökken. A magyar – főleg – anyák 2008-ban átlagosan 4,7 évet hagytak ki a munkaerő-piacról.

- b) **Eszközrendszer fejlesztése:** a munkaerő-piaci távol maradás és nehézkes munkaerő-piaci visszatérés három fent említett oka (a munkáltatók eszközrendszerének hiánya a probléma kezelésére, a tradicionális családmmodellünkből következő szerepfelosztások hatása a munkavállalásra, valamint a családtámogatási intézményi és ösztönzési rendszer jellemzői) befolyásolhatóak. Megfelelő eszközökkel mind a munkáltatói szervezeti és foglalkoztatási kultúrán, mind a kisgyermekes szülők foglalkoztathatóságán, mind a központi ösztönzési rendszeren lehet változtatni.
- c) **Kutatás és modell hiánya:** Arra a kérdésre, hogy a kisgyermekes szülők munkaerő-piaci visszatérésében melyek az akadályok és miért - a szülők és a munkáltatók oldaláról egyaránt -, nem született még 2010-ben átfogó kutatás. Átfogó kutatás alatt azt értettük, amely a kérdést komplexen, belső összefüggéseiben kezelve, ugyanakkor diverzifikált módon, megbízhatóan, képes megválaszolni. Mivel megbízható eszközrendszer fejlesztése elképzelhetetlen megalapozott felmérés és vizsgálódás nélkül, a kutatás szükségszerűen adta magát.

3.2 A modell iránti elvárások

Ezen megállapítások alapján azonosítottuk a modell iránti elvárásokat is, amelyek azt sugallták, hogy egy olyan modellt kellett felállítani, amely a következő kritériumoknak képes eleget tenni:

- a) **Tömeges bevonás:** viszonylag sok munkavállaló és munkaadó esetében tudja vizsgálni a munkaerő-piaci visszatérést megkönnyítő, és az azokra kevésbé ható tényezőket, mert releváns következtetéseket csak megfelelő elemszám esetén tudunk levonni.
- b) **Személyesség:** egyéni problémákra tud egyéni válaszokat adni, hiszen a célcsoport tagjai sok szempontból (képzettségük, családi állapotuk, a gyermekgondozásban elérhető segítség, stb.) nagyon különböző helyzetben vannak, így nagyon más akadályokkal is szembesülnek a munkába való visszatérés kapcsán.

Ugyanakkor az egyéni problémákból később csoportok képezhetőek, melyekre – részben standardizált - megoldások adhatóak.

- c) **Kiterjeszhetőség:** mivel a probléma nem szűkíthető Közép-Magyarországra, a modellnek képesnek kell lennie arra, hogy országos szinten építsen majd tömegeket kezelni tudó rendszert a kisgyermekesek munkába állásának megkönnyítésére.
- d) **Megalapozottság és dualitás:** a projekt eredményeinek átfogó helyzetjelentést kell adnia arról, hogy melyek a kisgyermekeseket alkalmazók és a munkavállaló szülők közötti nézetkülönbségek és igénykülönbségek a kisgyermekesek foglalkoztatását tekintve, hol van a rés a munkaerő-piaci kereslet és kínálat között. A megalapozottság érdekében szükséges a dualitás, azaz, hogy a munkáltatói és a munkavállalói oldalt folyamatosan és egymással párhuzamosan vizsgálja annak érdekében, hogy a kettő közötti eltérések nyilvánvalóak legyenek.

Fenti kritériumok azt indukálták, hogy a tevékenységek szintjén mindenképpen kell egyrészt egy olyan **átfogó célcsoport-diagnózis**, amely a későbbiekben alapként szolgál a kisgyermekes szülők helyzetét érintő megalapozott szakpolitikai döntéshozatalra, illetve szükség van egy olyan **validált, fenntartható modellrendszer** kidolgozására és tesztelésére, amely folyamatosan vizsgálja a beavatkozások hatásait, eredményeit, és amely ezáltal hosszú távon segíti elő a célcsoport munkaerő-piaci visszatérését.

A projekt célrendszere ezeknek a kritériumoknak felelt meg. A célokat a következő ábra szemlélteti:

1. ábra: A projekt célrendszere



3.3 A projekt módszertani felépítése

A célokra és a modell kritériumrendszerére alapuló módszertant tükörmódszertannak neveztük el, hiszen mind a kutatási, mind a beavatkozásoknál tükrözi a szolgáltatásokat: ha a munkát vállalni szándékozó kisgyermekes szülőknél megjelenik egy szolgáltatás, akkor annak valamilyen formában vissza kell köszönnie a munkáltatói oldalra is, illetve fordítva. Például ha a szülő atipikus formában szeretne elhelyezkedni, akkor atipikus munkát kínáló vagy saját munkaszervezését atipikusan is elképzelni tudó munkáltatót kell találni. Ugyanakkor, ha a munkáltató például saját ösztönzési rendszere fejlesztésében gondolkodik, akkor le kell kérdezni a kisgyermekes szülőket motiváló tényezőket ahhoz, hogy az ösztönzési rendszerbe beépülhessenek e csoport igényei is.

A gyakorlatban ez a találkozás nem csupán a kutatás és a beavatkozások szimmetrikus elrendezésében, de a közös események által is megjelent. A konferenciák, workshopok, nyílt napok, és az állasközvetítés mind arra szolgáltak, hogy a munkavállalóknak és a munkáltatóknak alkalmuk legyen közvetlenül is felvenni a másik érintett féllel a kapcsolatot, és közvetlenül hallani, megtapasztalni a másik oldal problémáit, kihívásait.

A tükörmódszertan felépülését, megjelenését a munkaerő-piaci kereslet és kínálat oldalán mutatja a modell módszertani táblázata:

Kutatás állomásai	Célcsoportok		Célérték
	Munkáltatók	Kisgyermekes szülők	
	Munkaerő-piaci kereslet	Munkaerő-piaci kínálat	
ELŐKÉSZÍTÉS			
Szakirodalom-elemzés, témakör:	kisgyermekes szülők alkalmazásának akadályai és azok okai	kisgyermekes szülők munkába visszatérésének akadályai	kb. 50 tanulmány és 25 KSH tábla feldolgozása
Kutatási sablonok és módszerek rögzítése, tesztelése	szervezeti dokumentumok köre, kérdőív és mélyinterjúk kérdések összeállítása, tesztelése	attitűdvizsgálatra és helyzetelemzésre is alkalmas kérdőívek összeállítása, tesztelése	2 végleges kérdőív, 1 végleges mélyinterjú kérdéscsoport kialakítása
ADATGYŰJTÉS			
Adatbázis kialakítása	Fő szegmensalakítók figyelembe vételével	500 fős, reprezentatív mintán alapulva	1-1 szintetizált adatbázis
Lekérdezés elvégzése	személyes megkeresések révén mélyinterjúkkal és kérdőívvel	on-line nyitott és zárt kérdéseket is tartalmazó kérdőív segítségével	100 munkáltató és 500 szülő lekérdezése
Adatok előkészítése az elemzésre	zárt kérdések adattisztítása, szöveges részek (mélyinterjúk, nyitott kérdésekre a válaszok) előkészítése tartalomelemzésre		1-1 tisztított adatbázis
ELEMZÉS			
Adatelemzés	statisztikai elemzések mellett szövegrészek szoftveres és nem szoftveres tartalomelemzése		1 kutatási összegző anyag megírása, a két célcsoport klaszterezett eredményeinek összevetésével
Adatsoportosítás	klaszterek kialakítása, vizsgálata, ezek értékelése		
FEJLESZTÉS			
Válaszadási modellek összegyűjtése	szervezetfejlesztési, humán erőforrás gazdálkodási eszközök összegyűjtése	egyéni ösztönzési és megoldási eszköztár létrehozása	min. 40 és min. 20 megoldási modell
Megoldások klaszterekhez rendelése	szervezetfejlesztési, HR gazdálkodási eszközök szelekciója	egyéni ösztönzési és megoldási eszköztár szelekciója	minimum 20 és 10 megoldási módszer klaszterezése
Tesztalanyok kiválasztása	inkubátor munkáltatók kiválasztása	szülők, ezen belül életszakasz nyomon követést vállalók kiválasztása	30 munkáltató, 300 szülő
Eszköztár klaszteralapú bevezetése, tesztelése	klaszterenként és szervezetenként rögzített eszközök tesztelése	klaszterenként rögzített eszközök tesztelése	módszerek száma klaszterenként
ÉRTÉKELÉS, VISSZACSATOLÁS			
Eszköztár értékelése	klaszterenként és szervezetenként előrehaladási és záró lekérdezésekkel, megbeszélésekkel	klaszterenként és egyéni életszakasz követés alapján lekérdezésekkel, workshopokkal	szervezetenként 1, klaszterenként 1 értékelő tanulmány
Visszacsatolás	további fejlesztési irányok kijelölése szervezetenként	klaszterenként és "kilógó" egyének számára további fejlesztések	

3.4 A projekt tevékenységeinek szerkezete

A tevékenységeket szigorúan a hipotézisek, az azokra épülő projektcélok és a tükörmódszertan által diktált logikai lépéseknek rendeltük alá. A projekt céljainak eléréséhez 8 fő tevékenységcsoportot azonosítottunk. A támogató tevékenységeket „T”-vel, a magtevékenységeket „M”-mel jelöltük. A projekt tevékenységei tehát a célrendszernek és megfelelő módon, felülről lefelé irányuló módon épültek fel, a következő szerkezetben:

1. táblázat: A projekt fő tevékenységcsoportjai

Ssz.	Tev. Jell.	Tevékenység megnevezése	A tevékenység célja és leírása
0.	T	PROJEKT ELŐKÉSZÍTÉS	Egy olyan MT összeállítása, amely a témában rendelkezésre álló ismeretanyagot, a szakmai koncepciót a célcsoportok konkrét szükségletei alapján összegzi
1.	T	PROJEKTMENEDZSMENT	A rendelkezésre álló erőforrások (humán, anyagi, információs) költséghatékony összehangolása
2.	T, M	A PROJEKTPORTÁL KIALAKÍTÁSA ÉS ÜZEMELTETÉSE	A projekt virtuális terének, on-line szolgáltatásainak, információáramlásának biztosítása
3.	T	A SZÜLŐI ÉS A MUNKÁLTÁTOI OLDAL LEKÉRDEZÉSE	Megfelelő mennyiségű és minőségű, validált információhoz jutás a DIAGNÓZIS felállításához
4.	M	DIAGNÓZIS	Helyzetelemzés és -értékelés a KMR régióra és klaszteranalízis a teljes lekérdezett sokaságra
5.	M	BEAVATKOZÁSOK A CÉLCSOPORTOKNÁL	A beavatkozások kialakítása, tesztelése a munkáltatóknál és a szülőknél
6.	M	HATÁSVIZSGÁLAT ÉS MONITORING	Folyamatos visszacsatolás a modell keretrendszer működésének hatékonyságáról
7.	M	A PROJEKT SZAKMAI ZÁRÁSA, ÉRTÉKELÉSE	A projekt kiterjeszhetőségének megalapozása az elért és egyeztetett szakmai eredmények és esetleges problémák alapján

A tényleges megvalósítás időszaka végül 2012. május 1-ével kezdődhetett el, és 2014. július 31-ig tartott.

A célok, hipotézisek értékelését a későbbiekben fejtjük ki, ugyanúgy, ahogyan a megvalósulást befolyásoló, a munkaerő-piacra és a célcsoportra alapvető hatással bíró számos elemet is.

4 A közép-magyarországi kutatás eredményei

A modell szervezeti és szakmai keretrendszerének felépülését segítő tevékenységek (projektmenedzsment teendők, projektportál beindítása) elvégzése után 2012 nyarán kezdetét vette az a kutatási munka, amely 500 szülő és 100 szervezet lekérdezésével vizsgálta a közép-magyarországi diagnózist a kisgyermekes szülők foglalkoztatási gyakorlatával kapcsolatban. Nem csupán azt vállaltuk, hogy a szülői és a munkáltatói oldal közvetlen lekérdezésével megfelelő mennyiségű és minőségű, validált információhoz juttatjuk az érintetteket, de a helyzetelemzői és –értékelői munkával a diagnózisra voltunk leginkább kíváncsiak. Előzetesen azt feltételeztük, hogy a lekérdezett sokaság majd klaszterekre bontható, így csoportos problémákra tudunk csoportos válaszokat adni.

A kutatást és értékelést – a konzorciumi tagokkal együtt – elvégző Monitor Társadalomkutató Intézet 2012 novemberében adta le azt a kutatási záró tanulmányt, amely jelenleg is elérhető az IFKA székhelyén, és amelyből a projekt beavatkozásait megalapozó következtetéseket szűrtünk le.

A reprezentatív felmérés célja annak felderítése volt, hogy milyen akadályok és milyen súllyal merülnek fel a kisgyermekes szülők munkaerő-piaci visszatérésével kapcsolatban szülői és munkáltatói oldalon. A szülői oldalon, hogy ki miért nem megy vissza dolgozni, mi hátráltatja ebben, és milyen mértékben, a munkaadók oldaláról pedig, hogy miért nem tudnak családbarát módon működni: miért nem tudnak részmunkaidőt biztosítani, miért nem gondolkoznak távmunkában, stb.

4.1 Módszertani háttér

A kutatás – a munkavállalói oldalon – a Közép-Magyarországi Régióban olyan GYES-en, GYED-en lévő szülők körében zajlott, akik a lekérdezés időpontját megelőző 12 hónapban gyes vagy gyed ellátásban részesültek, munkáltatói oldalon pedig a lekérdezett minta a 10 főnél több munkavállalót foglalkoztató cégeket reprezentálta.

A szülői almintába 500 fő került úgy, hogy reprezentálta a vizsgált sokaságot kor, településszerkezet, iskolai végzettség szerint. A gyes-en, gyed-en lévő kismamák kiválasztása során kvótával segített véletlen kiválasztású mintavételi eljárást alkalmaztunk, kombinálva szükség szerint a hólabda módszerrel. A véletlen kiválasztású mintát az adatbázis elkészítése után a település és iskolai végzettség kategóriákra nézve súlyoztuk, hogy pontosan reprezentálja a vizsgált populációt ezen két szempont alapján. Egyes kérdéseknél a kérdezettek értékelését kértük hét-, illetve tízfokú skálán vagy iskolai osztályzatok segítségével (öt fokú skála). A közölt adatok hibahatára az egyes kérdésekre válaszolók számától függően az 500 fős mintára vonatkozóan 2,5-3,2 százalék;

A cégek, intézmények megkérdezése során a lakossági mintához hasonlóan többlépcsős mintavételi eljárást alkalmazunk. Az első lépésben meghatározzuk a cégek kiválasztásának fő szempontja (foglalkoztatottak száma több mint 10 fő) alapján a Központi Régióban hogyan oszlanak meg ezek a cégek, intézmények a településtípusok szerint. Ez alapján osztjuk szét a megkérdezendő cégeket a jellemző tulajdonság és településtípus szerint. A cégek kiválasztása e körön belül véletlenszerűen történt, a cégen belül válaszadási kompetenciával rendelkező személy (hr-, humánpolitikai vezető; kisebb cégnél gazdasági vezető vagy ügyvezető) megkeresésével. Egyes kérdéseknél a kérdeztettek értékelését kértük hét-, illetve tízfokú skálán vagy iskolai osztályzatok segítségével (öttofokú skála). A közölt adatok hibahatára az egyes kérdésekre válaszolók számától függően 6-8 százalék.

Az elemzés során azokat a kérdéseket dolgoztuk fel, amelyeknél lehetőség volt többváltozós elemzés elvégzésére, illetve amelyeknél ezek az elemzések magyarázható modelleket eredményeztek. A klaszterelemzés módszertanát jelen tanulmányban nem taglaljuk, mivel az elemzés módszertana részletesen kifejtésre került a kutatási záró tanulmányban. Az elemzés azt a lehetőséget is kihasználta, amit a kutatás alapötletének számító „tükör-módszertan” jelent, vagyis a Monitor összehasonlította a kismamák és a vállalkozások vezetőinek ugyanazon kérdéscsoportokra adott válaszait, amiből következtetéseket vonhatunk le a munkaerő piac ezen szegmensén fennálló keresleti és kínálati viszonyokra, azokra a tendenciákra, amelyek a szülők és velük szemben vagy épp velük együtt a cégek jövőbeli foglalkoztatási stratégiái lehetnek.

4.2 Hazai helyzetkép

4.2.1 Demográfiai változások – szülői elvárások

Kutatási eredmények arra utalnak, hogy a munkapiaci és a családtámogatási rendszer (az utóbbi instabilitásával is) egyaránt hozzájárul ahhoz a tendenciához, amely szerint a közepes pozícióban lévő nők gyermekvállalási kedve 1990 óta gyorsan csökkent, és mára a legalacsonyabb (egyre jellemzőbb az egy gyermek), míg a felsőbb társadalmi rétegekben polarizációs tendenciák figyelhetők meg: a gyermektelen és a többgyermekes nők aránya nő, míg az egygyermekeseké csökken. Megállapítható, hogy a munkapiac mai formájában sok esetben akadályozza a gyermekvállalási tervek valóra váltását, és hogy ez a gátló tényező az átlagos, illetve valamivel átlag alatti iskolázottságú nők többedik gyermekének vállalása esetén érvényesül a legerősebben. (Kapitány – Spéder 32.)

Magyarországon nemzetközi viszonylatban igen nagy a különbség az anyák és a nők foglalkoztatási rátája között, mintegy 22 százalékpont. A nők körében a fizetett munkavégzés felfüggesztésének leggyakoribb oka a gyermekvállalás, illetve az ahhoz kapcsolódó szabadságolási formák igénybevétele. A hosszú otthoni nevelés Európa legtöbb

országában nem jellemző, ugyanakkor – a magyarral ellentétben – a nők sok esetben részmunkaidőben dolgoznak gyermekszületés után. Erre lehetőséget adnak a helyi munkatörvénykönyvek, amelynek értelmében a munkavállalók nem utasíthatják vissza a kisgyermekes szülők részmunkaidős kérelmét (Magyarországon ez csak a közszférában foglalkoztatottakat érinti), valamint a magyarnál rugalmasabb családpolitikai rendszerek, melyek keretében sok esetben részmunkaidő esetén is jár a nevelési szabadságra járó összeg egy része. Magyarországon ez csak a GYES-re igaz a gyermek egyéves korától, és a munkavégzés ideje korlátozva van, míg a GYED teljes összege elvész, amennyiben a szülő akármilyen jellegű és mértékű munkát vállal mellette. (Makay, Blaskó 53-54.o.)

A vizsgált kismamáknak mindössze 6 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a GYES lejárta után igénybe kívánja venni a GYET-et, amely azonban csak a 3 vagy több gyermeket nevelőknek jár, ám erre a megkérdezettek 87 százaléka nem volt jogosult.

A megkérdezett édesanyák több mint egynegyede (28,8%) vállalna még gyermeket. Közel ugyanilyen arányban voltak azok, akik bizonytalanok ebben a kérdésben (27,6%) és közel kétötödnyien (39%) egyértelműen elutasították ezt. A válaszadók 4,6 százaléka egészségügyi okok miatt nem vállalhat gyermeket.

A vizsgált kismamák döntő többsége (93,6%) nem dolgozott az elmúlt egy évben az ellátások igénybevétele mellett. Mindössze 3,4 százaléka dolgozott és ugyanilyen arányban (3%) voltak akik valamennyi időt dolgoztak az elmúlt 12 hónapban.

Annak, hogy nem dolgoztak a legfőbb oka az volt, hogy a GYES, GYET idejét csak a gyermeknevelésre akarják fordítani. Jelentős okként szerepelt még az is, hogy nincs kire hagyni a gyereket a munkavégzés idejére (39,5%), illetve hogy nem találtak a GYES, GYET mellett részmunkaidőben vagy otthon végezhető munkát (31,6%).

A megkérdezettek háztartásainak anyagi helyzetét vizsgálva azt láthatjuk, hogy azok több, mint egyötödének (22%) összes jövedelme nem haladja meg a 150 ezer forintot. Közel ugyanannyian kerültek a következő két kategóriába, amelyek a középső jövedelmi tartományokat jelentik. A legmagasabb, 300 ezer Forintnál több jövedelemmel rendelkező családok aránya 16,2 százalék.

4.3 Eredmények a munkavállalói oldalon

4.3.1 A korábbi munkahellyel való kapcsolat bemutatása

A kutatás során megkérdezett édesanyák háromnegyedének határozatlan idejű, további 14 százaléka határozott idejű bejelentett munkaviszonya volt, 8,2 százaléka nem tudta pontosan, hogy milyen konstrukcióban foglalkoztatták őt utolsó munkahelyén. ***A megkérdezett kismamáknak csak alig több mint egyötöde gondolta az utolsó munkahelyét családbarátnak.***

A megkérdezett kismamák az utolsó munkahelyeiken alkalmazott jó gyakorlatok közül a legmagasabb arányban a távollétük alatti folyamatos kapcsolattartást említették. A nők előrelépésének, fejlődésének támogatása csak a válaszadók kevesebb, mint egyötödénél került elő és hasonló arányban említették az esélyegyenlőségi tervet is. A kisgyermeket nevelők zökkenőmentes munkavégzését akadályozó tényezők közül egy sincs, ami nagymértékben zavarta volna a válaszadókat. A válaszok azt mutatják, hogy ezek a tényezők csak kis mértékben, inkább nem zavarták a kismamákat. A leginkább zavaró tényezőnek az állami ösztönzők; a közvetlen üzleti érdek és a jó példák hiányát tartották.

A korábbi munkahely jellemzése a gyermekvállalás megítélésének kérdésében

A megkérdezett édesanyák több mint egynegyede (28,8%) vállalna még gyermeket. Közel ugyanilyen arányban voltak azok, akik bizonytalanok ebben a kérdésben (27,6%) és közel kétötödnyien (39%) egyértelműen elutasították ezt. A megkérdezettek a saját háztartásuk jövedelmi helyzetéről többségükben (54,1%) negatívan nyilatkoztak, vagyis nehezen, illetve nagyon nehezen élnek meg jelenlegi jövedelmükből. A válaszadók 42,5 százaléka viszont kijön a jövedelméből, sőt 3,4 százalék kényelmesen megél a jövedelméből. A gyermek vállalását a GYET, a GYED és a GYES összege befolyásolta negatívan, míg azok időtartama pozitívan.

Ezt a következtetést azok a családpolitikával foglalkozó tanulmányok is megerősítették, amelyek nemzetközi viszonylatban hasonlítják össze az egyes országok családpolitikai ösztönzőit.

A gyermekkel otthon töltött idő jellemzése

A vizsgálatba bevont kismamák a megkérdezés időpontjában azt tervezték, hogy átlagosan $29,3 \pm 0,5$ hónapig maradnának otthon. A leggyakrabban említett időtartam a 36 hónap volt.

A vizsgált kismamák döntő többsége (93,6%) nem dolgozott az elmúlt egy évben az ellátások igénybevétele mellett. Mindössze 3,4 százalékuk dolgozott és ugyanilyen arányban (3%) voltak, akik valamennyi időt dolgoztak az elmúlt 12 hónapban. Annak, hogy nem dolgoztak a legfőbb oka az volt, hogy a GYES, GYET idejét csak a gyermeknevelésre akarják fordítani. Jelentős okként szerepelt még az is, hogy nincs kire hagyni a gyereket a munkavégzés idejére (39,5%), illetve hogy nem találtak a GYES, GYET mellett részmunkaidőben vagy otthon végezhető munkát (31,6%).

A gyermekkel otthon töltött idő hosszában tehát alapvető magyarázó tényező az atipikus munkavégzés lehetőségének és a gyermekfelügyeleti intézményi helyeknek a hiánya.

Jövőre vonatkozó elvárások, tervek

A megkérdezett kismamák nyilatkoztak arról is, hogy mik a félelmeik abban az esetben, ha a gyermekük mellett visszamennek dolgozni. Összességében a közepesnél gyengébb félelmeket fogalmazták meg az egyes lehetőségekkel kapcsolatban. A leginkább a leépítéstől, elbocsátástól félnek. Ezt követi közel azonos megítéléssel a felvételinél, kiválasztásnál hátrányos megkülönböztetés; a kötelező visszavétel utáni elbocsátás kreált indokok alapján; a visszatérés megakadályozása: a munkahely megszüntetése, átszervezésre hivatkozva. A legkevésbé a felhalmozott szabadságok kifizetésének megtagadásától és az alacsonyabb szintű pozícióba való visszavételtől tartottak.

A megkérdezett kismamák jövőre vonatkozó elképzelései között egy dolog szerepelt a közepesnél valamivel nagyobb bizonyossággal, a korábbi munkahelyre való visszatérés. Kiemelkedik a válaszok sorából, de már közepesnél alacsonyabb valószínűséggel az új munkahely keresése.

A válaszadó kismamák több mint kétharmadát a korábbi munkáltatója alkalmazná és vissza is akar oda térni. A kismamák 15,4 százalékát, bár alkalmazná a munkáltatója, de nem akar oda visszamenni. Minden kilencedik kismamának azzal kell szembesülnie, hogy nem akarják korábbi munkahelyére visszavenni; közel öt százalékuknak pedig a munkahelye is megszűnt.

Milyen "családbarát" ellátásokat tapasztalt eddig?

A válaszadók három olyan foglalkoztatási formát tapasztaltak meg (a rugalmas kezdési-befejezési időpontok, a részmunkaidő és a rugalmas munkaidő), amelyek említési gyakorisága egyharmad vagy azt valamelyest meghaladó volt. Bár nagyságrendileg kevesebben említették, de még jelentősnek mondható a szülés utáni szabadság, az oktatás támogatása és a támogatási programok. A legkevésbé alkalmazott forma a vallásgyakorlás lehetőségének biztosítása; de a lista végén szerepelt a kisebb kör számára fontos kutatói szabadság és a karrier szünet.

Melyek azok, amik valóban hathatósan segíthetnék a munkavállalását?

A megkérdezett kismamák igényeit vizsgálva azt láthattuk, hogy a legnagyobb szükségük a rugalmas munkaidőre; a rugalmas kezdési és befejezési időpontokra és a részmunkaidőre lenne. Ezek voltak azok a foglalkoztatási formák, amelyekre az értékelések alapján egyértelműen igény mutatkozott. Ha az eredményeket összevetjük az előző táblázattal, azt láthatjuk, hogy bár eltérő sorrendben, de ez a három forma volt az, amelyeket meg is tapasztaltak a korábbi munkahelyükön.

Mi a konkrét tapasztalat az adott településen a gyermekelhelyezéssel kapcsolatban?

A legnagyobb arányban az informális, családon belül, rokonok körében megoldott gondozást említették. Lényegesen kisebb arányban volt lehetőségük az intézményes napközbeni ellátások (9,6%) és a bölcsődei elhelyezés (7%) igénybevételére. A legkevésbé

a házi gyermekgondozói szolgálatot, a vállalati bölcsődét és a családi napközit használják.

Bár a bölcsődei elhelyezés a harmadik leggyakoribb volt, a 7 százalékos arány nem nagy kiterjedtséget mutat. A férőhely hiánya miatt nem veszi igénybe a válaszadók több mint egynegyede. magánbölcsődékről. A települések 17 százalékán nincs ilyen intézmény, tehát nem kevésbé elterjedt, mint az önkormányzati, bár a férőhelyek számáról itt nem kaptunk képet. A legnagyobb eltérés az igénybevevők (1%) és az ellátást megfizetni nem tudók (51%) arányában van.

A válaszadó kismamák közel felének nincs, illetve nem lenne lehetősége arra, hogy munkaidejének kezdetét vagy végét rugalmasan megváltoztassa, ha valamilyen családi ok ezt megkívánja.

Azt a helyzetet feltételezve, hogy a szülőnek dolgoznia kell, a gyermek felügyeletét a válaszadók egyharmada a nem velük közös háztartásban élő nagyszülő segítségével tudja megoldani (20. ábra) A válaszadók egyötöde tudja gyermekintézménybe járatni és közel ugyanilyen arányban felügyelné őket szívességből valaki. A válaszadók egy hatodánál a közös háztartásban élő másik felnőtt felügyelné a gyereke(ke)t.

Azok közül, akik a gyermeknevelés mellett szeretnék többet dolgozni, egytizedük azért nem tudja ezt megtenni, mert nem talált igényeinek, elvárásainak megfelelő felügyeletet.

4.3.2 Foglalkoztatási formák, gyakorlatok

A megkérdezett kismamák az utolsó munkahelyeiken alkalmazott jó gyakorlatok közül a legmagasabb arányban a távollétük alatti folyamatos kapcsolattartást említették. A nők előrelépésének, fejlődésének támogatása csak a válaszadók kevesebb, mint egyötödénél került elő és hasonló arányban említették az esélyegyenlőségi tervet is. Ugyanolyan arányban (17,5%) említették a család és munkahely programsorozatát és a távollétük alatt kapott kedvezményeket, juttatásokat. A legkisebb arányban az esélyegyenlőségi filmklubot (4,3%) és a job sharing (állásmegosztás) módszerét említették (3,6%). A cégek által már alkalmazott gyakorlatok közül egyértelműen kiemelkedett a távollét alatti folyamatos kapcsolattartás, amit a cégek több mint kétötöde már bevezetett. Jelentős arányban említették még a nők előrelépésének támogatását (31,7%) és a távollét utáni reintegrációt támogató képzéseket (29,7%). A legkevésbé alkalmazott eszközök az esélyegyenlőségi referens; a váratlan túlmunka esetén a vállalat fedezi a gyermekmegőrzés költségeit; a job sharing és az esélyegyenlőségi filmklub.

Ha a reprezentatív kutatások adatait hasonlítjuk össze azt láthatjuk, hogy a felsorolt jó gyakorlatok tekintetében túlkínálat mutatkozik vagyis a cégek nagyobb arányban említették ezen formák meglétét, mint ahogy a kismamák annak igényét megfogalmazták. A táblázat adataiból azt is kiolvashatjuk, hogy van néhány terület, ahol nagyobb igény

foglalmazódott meg, de ezek pont azokon a területeken fordultak elő, ahol összességében nagyon alacsony volt az érdeklődés.

Érdekes eltéréseket tapasztalhattunk az online és a reprezentatív lakossági minta eredményei között. Néhány jó gyakorlat esetében az érdeklődőbbnek tartott online válaszadók jelentősen eltérő arányban foglalmazták meg igényeiket ugyanazon válaszkategóriával kapcsolatban. A távollét alatti folyamatos kapcsolattartás és a kismamák számára készülő információs csomag esetében a az online válaszadók jelentősen magasabb arányban jelezték, hogy azokat már alkalmazzák a munkahelyükön. Ha ezeket az adatok értelmezzük, akkor a kérdés iránt érdeklődők esetében ezek az eszközök megvalósulnak a munkahelyükön. Voltak azonban olyan eszközök (pozitív diszkrimináció; esélyegyenlőségi terv; nők előrelépésének támogatása), amelyeket a reprezentatív minta válaszadói említettek nagyobb arányban, de így is kevesebben, mint amilyen arányban a vállalatok említették.

Az alábbi jó gyakorlatok közül melyeket alkalmazzák (az Ön utolsó munkahelyén)?

	Szülők igen válaszai az online mintán (%)	Szülők igen válaszai a személyes mintán (%)	Cégek igen válaszai (már alkalmazzák) (%)
Folyamatos kapcsolattartás távollét alatt	40,1	23,1	41,6
Nők előrelépésének, fejlődésének támogatása	9,4	19,1	31,7
Távollét utáni reintegrációt támogató képzések támogatása	7,9	17	29,7
Távollét idejére vonatkozó kedvezmények, juttatások (internet, telefon, számítógép, étkezési utalvány, ajándék, egészségpénztár, nyugdíjpénztár)	18,6	17,5	27,7
Esélyegyenlőségi terv	7,9	18,4	26,7
Pozitív diszkrimináció	4,7	16,1	25,7
Esélyegyenlőségi képzések	4,2	7,6	23,8
Kismamák számára információs csomag	27,0	13,7	18,8
Család és munkahely program-sorozat	15,4	17,5	18,8
Férfiak gyes/gyed lehetősége	18,3	15	18,8
Karriertervezés gyermekvállalás előtt állóknak	3,7	6,5	15,8

	Szülők igen vála- szai az online mintán (%)	Szülők igen vála- szai a személyes mintán (%)	Cégek igen vála- szai (már alkal- mazzák) (%)
Vállalati óvoda/bölcsőde (vagy ezzel azonos tartalmú szolgálta- tás) üzemeltetése	8,4	12,8	7,9
Esélyegyenlőségi referens	3,9	6,1	5
Váratlan túlmunka esetében a vállalat fedezi a gyermekmegőr- zés költségeit	1,3	9,4	5
Job sharing	5,2	3,6	4
Esélyegyenlőségi filmklub	2,1	4,3	3

Az alábbi jó gyakorlatok közül melyeket alkalmazzák (az Ön utolsó munkahelyén)?

	Minták el- térése (R-O)	Minták eltérése (C-K)
Kismamák számára információs csomag	-13,3	-5,1
Esélyegyenlőségi terv	10,5	-8,3
Esélyegyenlőségi filmklub	2,2	1,3
Esélyegyenlőségi referens	2,2	1,1
Család és munkahely programsorozat	2,1	-1,3
Karriertervezés gyermekvállalás előtt állóknak	2,8	-9,3
Nők előrelépésének, fejlődésének támogatása	9,7	-12,6
Esélyegyenlőségi képzések	3,4	-16,2
Job sharing	-1,6	-0,4
távollét utáni reintegrációt támogató képzések támogatása	9,1	-12,7
folyamatos kapcsolattartás távollét alatt	-17	-18,1
Távollét idejére vonatkozó kedvezmények, juttatások	-1,1	-10,2
váratlan túlmunka esetében a vállalat fedezi a gyermekmegőrzés költségeit	8,1	4,4
Pozitív diszkrimináció	11,4	-9,6
Férfiak gyes/gyed lehetősége	-3,3	-3,8
Vállalati óvoda/bölcsőde (vagy ezzel azonos tartalmú szolgáltatás)	4,4	4,9

R-O: reprezentatív – online kutatás eredményei; C-K: céges és kismama minták különbsége

A vizsgálat egyik fő kérdéskörét jelentő újszerű foglalkoztatási formákról is kérdeztük a kismamákat. Először azt mutatjuk be, hogy milyen gyakorisággal fordultak elő a válaszadók utolsó munkahelyén az egyes megoldások. A 8. táblázatból láthatjuk, hogy három olyan foglalkoztatási forma volt (a rugalmas kezdési-befejezési időpontok, a részmunkaidő és a rugalmas munkaidő), amelyek említési gyakorisága egyharmad vagy azt valamelyest meghaladó volt. Bár nagyságrendileg kevesebben említették, de még jelentősnek mondható a szülés utáni szabadság, az oktatás támogatása és a támogatási programok. A legkevésbé alkalmazott forma a vallásgyakorlás lehetőségének biztosítása; de a lista végén szerepelt a kisebb kör számára fontos kutatói szabadság és a karrier szünet.

A felsorolt nagyszámú foglalkoztatási formából a cégek többsége alkalmazza a részmunkaidőt és a rugalmas munkaidőt. Kiemelkedő arányban említették még a rugalmas kezdési és befejezési időpontokat. Ezen kívül még a cégek több, mint egynegyede alkalmazza a várandósságnál a könnyített munka igénylését; az oktatás támogatását; a szülési szabadságot; a munkakör megosztást; az orvosi ellátást és a több műszakos munkát. A gyermekfelügyeletet sehol nem alkalmazták a vizsgált cégek. Minimális arányban alkalmazzák a vallásgyakorlás lehetőségét, a magánéleti asszisztenst; a tanácsadást és a távmunkát.

Az adatfelvételek eredményei közötti különbségeket többféleképpen értelmezhetjük. A cégek által alkalmazott és a kismamák által tapasztalt foglalkoztatási formák eltérése adódik egyrészt a mintavételi különbözőségekből, hiszen a megkérdezett édesanyák a munkahely vonatkozásában nem alkottak reprezentatív mintát. Másrészt a válaszok különbségéből kirajzolódik az is, hogy míg a cégek képviselői a kérdésben megfogalmazott újszerű formákra koncentráltak, addig a kismamák az általuk tapasztalt állapotot adták vissza válaszaikban, az alkalmazott forma újszerűségétől függetlenül. Ezt azért feltételezhetjük, mert a valóban újszerű formáknál a két minta említési gyakoriságainál a cégek aránya a magasabb; addig a hagyományosabb formáknál – mint például az orvosi ellátás, a támogatási programok, a műszakcsere – a szülők említési gyakoriságai a magasabbak.

Melyik újszerű foglalkoztatási formákat alkalmazzák (az Ön munkahelyén)?

	Van a kérdezett munkahelyén? - online (%)	Van a kérdezett munkahelyén? (%)	Van a vizsgált munkahelyeken? (%)
Részmunkaidő	45,3	38,4	53
Rugalmas munkaidő	39,5	33,5	52
Rugalmas kezdési-befejezési időpontok	43,2	39	46

	Van a kérdézt munkahelyén? - online (%)	Van a kérdézt munkahelyén? (%)	Van a vizsgált munkahelyeken? (%)
Távmunka	29,3	8	39
Fórum, tanácsadás	27,7	9,3	31
Szülési szabadság meghosszabbítása	22	8,9	28
Családi kötelezettségek prioritása	23	6,8	27
Alkalmi, időszakos munka	29,1	13,7	26
Bizalmi szoba	15,4	7,2	26
Szülés utáni szabadság (apának is)	60,2	19,8	25
Oktatás támogatása	45,3	18,6	22
Kápolna, vallásgyakorlás lehetősége	13,4	2,7	22
Rövidített/sűritett munkahét	17,5	13,1	18
Magánéleti személyi asszisztens	12	6,8	18
Terhes nők számára szolgáltatások	17,8	7	15
Szülői szabadság	62,8	14,3	14
Othhonról végezhető munka	34,3	14,4	12
Sportlehetőségek	46,6	13,5	9
Túlmunka csökkentése	29,8	11,4	9
Karrier-szünet	18,3	5,1	9
Családi szabadság	23	13,3	8
Iskolaévvvel megegyező munkaév	18,1	7	8
Fizetés nélküli szabadság bővítése	40,3	12,7	7
Kutatói szabadság (sabbatical)	19,4	4,9	7
Gyermekfelügyelet	11,8	6,1	7
A munkaidő önkéntes beosztása	28,3	9,1	6

	Van a kérdezett munkahelyén? - online (%)	Van a kérdezett munkahelyén? (%)	Van a vizsgált munkahelyeken? (%)
Támogatási programok	32,2	16,9	5
Munkakör-megosztás	32,5	11,2	4
Egyéb eltartottak juttatásai	24,1	12,7	4
Házon belüli vásárlási lehetőségek, szolgáltatások	32,5	11	2
Orvosi ellátás	53,9	15,4	1
Több műszakos munka, műszakcserek	35,3	11,8	0

Szintén figyelemre méltó eltérést tapasztaltunk a reprezentatív és az online minta válaszadóinak véleményei között. Ebben a kérdésben minden válaszkategóriánál az online válaszadók magasabb említési gyakorisággal feleltek. A válaszok összetétele nem értelmezhető az előzőekben leírtakkal, hiszen a nagy különbséget mutató eredmények között vannak újszerű és hagyományos formák is, mint ahogy a kis különbségűeknél is.

Melyik újszerű foglalkoztatási formákat alkalmazzák (az Ön munkahelyén)?

	Minták eltérése (R-O)	Minták eltérése (C-K)
Rugalmas kezdési-befejezési időpontok	-4,2	-7
Rövidített/sűrített munkahét	-4,4	-4,9
Rugalmas munkaidő	-6	-18,5
Részmunkaidő	-6,6	-14,6
Túlmunka csökkentése	-18,4	2,4
A munkaidő önkéntes beosztása (self rostering)	-19,2	3,1
Iskolaévvel megegyező munkaév	-11,1	-1
Szülési szabadság meghosszabbítása	-13,1	-19,1
Szülés utáni szabadság (apáknak is)	-40,4	-5,2
Szülői szabadság	-48,5	0,3
Fizetés nélküli szabadság bővítése	-27,6	5,7
Családi szabadság	-9,7	5,3
Kutatói szabadság (sabbatical)	-14,5	-2,1
Karrier-szünet	-13,2	-3,9
Családi kötelezettségek prioritása	-16,2	-20,2

	Minták eltérése (R-O)	Minták eltérése (C-K)
Otthonról végezhető munka	-19,9	2,4
Munkakör-megosztás	-21,3	7,2
Alkalmi, időszakos munka	-15,4	-12,3
Távmunka	-21,3	-31
Több műszakos munka, műszakcserék	-23,5	11,8
Gyermekfelügyelet	-5,7	-0,9
Terhes nők számára szolgáltatások	-10,8	-8
Egyéb eltartottak juttatásai	-11,4	8,7
Fórum, tanácsadás	-18,4	-21,7
Oktatás támogatása	-26,7	-3,4
Sportlehetőségek	-33,1	4,5
Házon belüli vásárlási lehetőségek, szolgáltatások	-21,5	9
Magánéleti személyi asszisztens	-5,2	-11,2
Támogatási programok	-15,3	11,9
Bizalmi szoba	-8,2	-18,8
Orvosi ellátás	-38,5	14,4
Kápolna, vallásgyakorlás lehetősége	-10,7	-19,3

R-O: reprezentatív – online kutatás eredményei; C-K: céges és kismama minták különbsége

Ha ugyanennek a kérdéssornak nem a tény, hanem az elvárás eredményeit nézzük, szintén érdekes megoldásokat tapasztalhatunk. A kérdésre a cégek válaszadói is úgy válaszoltak, hogy a munkavállalóinak mennyire lenne szüksége az adott intézkedésre, ezért a válaszok könnyebben összevethetők a kismamák által megfogalmazott elvárásokkal.

Ehhez a kérdéshez szorosan kapcsolódik, hogy az egyes foglalkoztatási formák megléte mellett azokat mennyire használják a dolgozók. A legjobban kihasznált formák között meglepő módon első helyen szerepelt a legkevésbé alkalmazott vallásgyakorlási formák (4,27); várandósságnál könnyített munka igénylése (4,1); a házon belüli vásárlás lehetőségek, a szolgáltatások; az orvosi ellátás (4-4). A lista másik végén a gyermekfelügyeletet nem számítva, ami nem volt megtalálható; a legkevésbé használt formák a támogatási programok; a távmunka, az oktatás támogatása, a karrier szünet. Ezen kívül még további 8 foglalkoztatási formát használnak a közepesnél kevésbé a dolgozók, a cégek megítélése szerint.

A házon belüli vásárlást átlagot meghaladó arányban használják a fővárosban élő dolgozók (4,6). A várandósságnál könnyített munka igénylését leginkább az 500 millió forintnál kisebb bevételű cégek használják átlagot meghaladóan.

A megkérdezett kismamák igényeit vizsgálva azt láthattuk, hogy a legnagyobb szükségük a rugalmas munkaidőre; a rugalmas kezdési és befejezési időpontokra és a rész-munkaidőre lenne. (3.1 táblázat) Ezek voltak azok a foglalkoztatási formák, amelyekre az értékelések alapján egyértelműen igény mutatkozott. Ha az eredményeket összevetjük az előző táblázattal, azt láthatjuk, hogy bár eltérő sorrendben, de ez a három forma volt az, amelyeket meg is tapasztaltak a korábbi munkahelyükön. A rangsor végén szintén majdnem ugyanazok a megoldási módok találhatók, amelyekből a legkevesebbet tapasztaltak meg az egykori munkahelyeiken.

A 3.2 táblázatban a negatív értékek azt mutatják, hogy az adott megoldást a cégek szerint jobban használják; a pozitív pedig azt, hogy a megkérdezettek szerint szükségesebb. Ebben a megközelítésben a legnagyobb eltéréseket a következő helyeken találtuk. A cégek szerint sokkal inkább használják a dolgozók a vallásgyakorlási lehetőségeket, a házon belüli vásárlást, az orvosi ellátást és a műszakcserét. A kismamáknak sokkal inkább lenne szüksége a terhes nők számára nyújtandó szolgáltatásokra, az egyéb el-tartottak juttatásaira, valamint fórumra, tanácsadásra.

A legkisebb különbséget, vagyis a cégek és munkavállalók általi megítélés eltérését, a családi szabadság; a rövidített munkahét; az oktatás támogatása és a távmunka értékelésekor tapasztaltunk.

Melyik újszerű foglalkoztatási formákra lenne szükség?

	Szüksége van-e rá a kérdezettnek? (öt-fokú skála átlaga) ONLINE	Szüksége van-e rá a kérdezettnek? (öt-fokú skála átlaga)	A cégek szerint mennyire használják a dolgozók? (öt-fokú skála átlaga)
Rugalmas kezdési-befejezési időpontok	4,11	3,59	3,94
Rövidített/sűrített munkahét	3,26	2,8	2,92
Rugalmas munkaidő	4,01	3,65	3,83
Részmunkaidő	4,03	3,4	3,89
Túlmunka csökkentése	3,43	2,69	2,95
A munkaidő önkéntes beosztása (self rostering)	3,70	2,43	2,67

	Szüksége van-e rá a kérdezettnek? (öt- fokú skála átlaga) ONLINE	Szüksége van-e rá a kérdészett- nek? (ötfokú skála átlaga)	A cégek szerint mennyire használják a dolgozók? (ötfokú skála átlaga)
Iskolaévvvel megegyező munkaév	2,73	2,33	2,55
Szülési szabadság meg- hosszabbítása	2,40	2,42	3
Szülés utáni szabadság (apáknak is)	2,75	2,45	3,14
Szülői szabadság	3,68	2,61	3,85
Fizetés nélküli szabad- ság bővítése	2,56	2,39	2,81
Családi szabadság	3,40	2,63	2,61
Kutatói szabadság (sabbatical)	1,82	1,92	2,77
Karrier-szünet	2,10	1,99	2,46
Otthonról végezhető munka	3,96	2,58	2,8
Munkakör-megosztás	2,96	2,44	3,37
Alkalmi, időszakos munka	2,80	2,42	3,57
Távmunka	3,80	2,48	2,3
Több műszakos munka, műszakcserék	1,85	2,38	3,93
Gyermekfelügyelet	3,59	2,53	4,1
Terhes nők számára szolgáltatások	2,76	2,44	1
Egyéb eltartottak jutta- tásai	2,86	2,41	3
Fórum, tanácsadás	2,58	2,32	3,4
Oktatás támogatása	3,69	2,58	2,44
Sportlehetőségek	3,03	2,34	3,65
Házon belüli vásárlási lehetőségek, szolgáltatá- sok	2,36	2,08	4

	Szüksége van-e rá a kérdezettnek? (öt-fokú skála átlaga) ONLINE	Szüksége van-e rá a kérdezettnek? (öt-fokú skála átlaga)	A cégek szerint mennyire használják a dolgozók? (öt-fokú skála átlaga)
Magánéleti személyi asszisztens	1,79	2,09	3,46
Támogatási programok	3,06	2,42	2
Bizalmi szoba	2,15	1,95	3,57
Orvosi ellátás	2,87	2,42	4
Kápolna, vallásgyakorlás lehetősége	1,51	1,77	4,27

Melyik újszerű foglalkoztatási formákra lenne szükség?

	Különbség (R-O)	Minták eltérése (C-K)
Több műszakos munka, műszakcserék	0,53	-1,55
Magánéleti személyi asszisztens	0,3	-1,37
Kápolna, vallásgyakorlás lehetősége	0,26	-2,5
Kutatói szabadság (sabbatical)	0,1	-0,85
Szülési szabadság meghosszabbítása	0,02	-0,58
Karrier-szünet	-0,11	-0,47
Bizalmi szoba	-0,2	-1,62
Fórum, tanácsadás	-0,26	1,08
Fizetés nélküli szabadság bővítése	-0,27	-0,42
Házon belüli vásárlási lehetőségek, szolgáltatások	-0,28	-1,92
Szülés utáni szabadság (apáknak is)	-0,3	-0,69
Terhes nők számára szolgáltatások	-0,32	1,44
Rugalmas munkaidő	-0,36	-0,18
Alkalmi, időszakos munka	-0,38	-1,15
Iskolaévvvel megegyező munkaév	-0,4	-0,22
Egyéb eltartottak juttatásai	-0,45	1,41
Orvosi ellátás	-0,45	-1,58
Rövidített/sűrített munkahét	-0,46	-0,12
Rugalmas kezdési-befejezési időpontok	-0,52	-0,35

	Különbség (R-O)	Minták eltérése (C-K)
Munkakör-megosztás	-0,52	-0,93
Részmunkaidő	-0,63	-0,49
Támogatási programok	-0,64	0,42
Sportlehetőségek	-0,69	-1,31
Túlmunka csökkentése	-0,74	-0,26
Családi szabadság	-0,77	0,02
Gyermekfelügyelet	-1,06	-1,47
Szülői szabadság	-1,07	-1,24
Oktatás támogatása	-1,11	0,14
A munkaidő önkéntes beosztása (self rostering)	-1,27	-0,24
Távmunka	-1,32	0,18
Otthonról végezhető munka	-1,38	-0,22

R-O: reprezentatív – online kutatás eredményei; C-K: céges és kismama minták különbsége

Az előzőekben bemutatott tendenciát módosítja, ha az online vizsgálat eredményeit is bevonjuk az értékelésbe. Az online válaszolókat, mint aktívabb csoportot értékelve azt láthatjuk, hogy csak néhány dolgot (műszakcserék, magánéleti személyi asszisztens, vallásgyakorlás lehetősége) tartottak kevésbé szükségesnek, mint a reprezentatív minta válaszadói. Az esetek többségében azonban ők tartottak egyes lehetőségeket szükségesebbeknek. Különösen nagy eltéréseket tapasztaltunk az értékelésekben az otthonról végezhető munka, a távmunka, a munkaidő önkéntes beosztása, az oktatás támogatása, a szülői szabadság és a gyermekfelügyelet megítélésében.

Ezek az értékelésbeli különbségek sok esetben nem változtatták meg azt a különbséget, ami a munkaadók és munkavállalók értékelése között kialakult. Volt azonban jó néhány eset, ahol az online értékelők véleménye alapján azt láthattuk, hogy a kismamák szerint az adott intézkedésre jobban szükség van, mint amennyire azt a cégek hasznosnak tartják. Ezek közé a területek közé tartozik a rugalmas munkaidő; az iskolaévvvel megegyező munkaév, a rövidített, sűrített munkahét, a rugalmas kezdési-befejezési időpontok, a részmunkaidő és a túlmunka csökkentése.

Az esélyegyenlőség kapcsán arról is kérdeztük a cégek képviselőit, hogy mennyire akadályozzák bizonyos dolgok annak megvalósulását. A 7. táblázatból jól látható, hogy a felsorolt lehetőségek a közepesnél gyengébb mértékben akadályozzák az esélyegyenlőség megvalósulását. Ezek közül is kiemelkedik az állami ösztönzők hiánya. Ezt követi

sorrendben az adózási szabályok, a belső források és a közvetlen üzleti érdek hiánya. A válaszadók szerint az esélyegyenlőséget a legkevésbé akadályozzák a jó példák és az információ hiánya valamint az érdektelenség.

A lakossági eredmények azt mutatják, hogy felsorolt lehetőségek közül egy sincs, ami nagymértékben zavarta volna a válaszadókat. A válaszok azt mutatják, hogy ezek a tényezők csak kis mértékben, inkább nem zavarták a kismamákat. A leginkább zavaró tényezőnek az állami ösztönzők; a közvetlen üzleti érdek és a jó példák hiányát tartották. A legkevésbé a szakértő tanácsadók és a képzések hiánya; a munkatársak ellenállása és a tolerancia hiánya akadályozta őket.

A cégek és a szülők véleménye közötti legnagyobb eltérések az információ hiány; a jó példák hiánya és a vezetők ellenállásának megítélése terén mutatkoztak. Ezeket a kérdéseket a kismamák sokkal inkább gondolták munkavégzést akadályozó tényezőkné, mint a munkaadók. Ellentétes oldalon, bár kisebb különbséggel, de a munkaadók tartották nagyobb nehézségnek az állami ösztönzők hiányát, az adózási szabályokat, valamint a képzések és a belső forrás hiányát.

A reprezentatív és az online adatfelvétel összehasonlításából az tűnik ki, hogy az online válaszadók ismét markánsabb véleményeket fogalmaztak meg, aminek következtében az előbb említett különbségek még nagyobbak, illetve megfordulnak a trendek. Ha az online válaszadókat nézzük, akkor csak az adózási szabályok, a technikai feltételek hiánya és a munkatársak ellenállása az, amit a cégek jelentősebb akadálnak tartanak, mint a munkavállalók.

Az (Ön munkahelyén) mennyire akadályozta a kisgyermeket nevelők zökkenőmentes munkavégzését...?

	Lakossági vélemények (öt fokú skála átlaga) ONLINE	Lakossági vélemények (öt fokú skála átlaga)	Cégek véleményei (öt fokú skála átlaga)
információ hiánya	2,40	2,22	1,79
állami ösztönzők hiánya	2,86	2,4	2,57
közvetlen üzleti érdek hiánya	2,73	2,33	2,26
vezetők ellenállása	2,45	2,19	1,93
belső forrás hiánya	2,67	2,2	2,29
jó példák hiánya	2,65	2,29	1,92
technikai feltételek hiánya	2,01	2,15	2,15

	Lakossági vélemények (öt fokú skála átlaga) ONLINE	Lakossági vélemények (öt fokú skála átlaga)	Cégek véleményei (öt fokú skála átlaga)
munkatársak ellenállása	1,95	2,04	2,02
adózási szabályok	1,98	2,15	2,3
szakértő tanácsadók, képzések hiánya	2,35	1,95	2,04
előítéletek; tolerancia hiánya	2,39	2,06	2,01

Az (Ön munkahelyén) mennyire akadályozta a kisgyermeket nevelők zökkenőmentes munkavégzését...?

	Különbség (R-O)	Különbség (öt fokú skála átlaga)
információ hiánya	-0,18	0,43
állami ösztönzők hiánya	-0,46	-0,17
közvetlen üzleti érdek hiánya	-0,4	0,07
vezetők ellenállása	-0,26	0,26
belső forrás hiánya	-0,47	-0,09
jó példák hiánya	-0,36	0,38
technikai feltételek hiánya	0,14	0
munkatársak ellenállása	0,09	0,02
adózási szabályok	0,17	-0,15
szakértő tanácsadók, képzések hiánya	-0,4	-0,09
előítéletek; tolerancia hiánya	-0,33	0,05

5 A szülőknek nyújtott szolgáltatások összefoglalása

A program teljes folyamata alatt a két célcsoport számára nyújtott szolgáltatások összehangolásával igyekeztünk az eredményességet javítani. Minden olyan beavatkozásnak, amelynek tevékenységei megtörténtek az egyik oldalon, annak azonos (vagy nagyon hasonló) beavatkozási formáját megtettük a másik célcsoport oldalán is.

Ebben a fejezetben a szülői célcsoport beavatkozásainak áttekintését, és azok hatásait összegeztük.

5.1 Előzetes tudásszint mérés

5.1.1 Az előzetes tudásszint felmérő kérdőív és eredményelemzés indokoltsága

A bevonásra került célcsoport tagjai számára ajánlott beavatkozások kialakításnak és személyre szabásának egyik forrása az a tudásszint felmérés, amely megmutatta, hogy a válaszadók az egyes beavatkozásokkal kapcsolatban milyen és milyen szintű tudással rendelkeztek a beavatkozások előtt.

Az egyes képzésekhez kötődő szintfelméréshez a későbbiek során konkrét szintfelmérő kérdések társultak; az előzetes tudásszintmérő kérdőívben egy általános képet kívántunk kapni a bevont és a várólistára kiválasztott szülők esetében.

5.1.2 Az előzetes tudásszint felmérő kérdőív technikai bemutatása

A kérdéseket egy online módon kitölthető program, a Survey Monkey segítségével készítettük el, amelyet a jogtiszta software előfizetője, a program egyik konzorciumi partnere, a Victum Oktatási és Tanácsadó Bt biztosította. A kérdőívet felprogramoztuk, majd a név és email cím birtokában a bevontak számára kiküldtük. A kitöltésre 10 nap állt rendelkezésre. A kitöltési határidő előtt a kérdőívet ki nem töltők számára újabb email üzenet érkezett az online rendszerből, amely a kitöltésre emlékeztetett.

A kérdőív szövegezésében a tegeződő kommunikációs formát alkalmaztuk, hiszen a bevonás korábbi csatornáin keresztül a programban dolgozó konzorciumi partnerek ezt a formát használták.

A kérdőív elemzése után egy táblázat formájában foglaltuk össze az eredményeket, amely az Egyéni Fejlesztési Terv elkészítésének egyik bemeneti forrása lett.

Az alapadatok felvétele után az egyes képzési programokhoz kapcsolódó korábbi ismeretszerzést, annak formáját, és az adott képzési programmal kapcsolatos tartalmi és formai elvárásokat gyűjtöttük össze, amely jelentős segítséget nyújtott a képzők számára a rendelkezésre álló képzési idő kihasználására.

Az egyéb kérdések a nyelvhasználatra, a távoktatásra, mint ismeretszerzési formára, a számítógépes ismeretek alkalmazhatóságára vonatkoztak, amelyek fontos bemeneti információt hordoztak a további beavatkozások (nyelvtanulás, IT oktatás) megtervezéséhez.

A résztvevők ebben a felmérésben tudtak nyilatkozni arról is, hogy igényelnek-e gyermekfelügyeletet a képzés időtartamára.

5.2 A bevont szülők mentális állapotfelmérésének jellemzői

A bevont szülők mentális állapotfelmérésének elsődleges célja a projektbevonási állapotuk azonosítása, és az Egyéni Fejlesztési Terv (EFT) kialakításának támogatása volt. Ehhez a feladathoz a projekt konzorciális partnerei egységesen használtak két olyan felmérési eszközt, melyek alkalmasak e célok teljesítésére.

5.2.1 A PIK pszichológiai immunrendszer felmérésről

A pszichológiai immunrendszer fogalma azoknak a személyiségforrásoknak a megjelölésére szolgál, amelyek képessé teszik az egyént a stresszhatások elviselésére, a fenyegetésekkel való eredményes megküzdésre úgy, hogy a személyiség integritása, működési hatékonysága és fejlődési potenciálja ne sérüljön – inkább gazdagodjon – a stresszel való aktív foglalkozás során szerzett tudás, élményanyag és tapasztalat következtében.

A pszichológiai immunrendszer vizsgálatának célja

Ezzel az állapotfelméréssel az volt a célunk, hogy a jelentkezők mentális állapotát és stressz terheltségét egy validált mérőeszközzel azonosítsuk, számszerűsítsük az eredményeket, és visszajelezzük számukra. Ezt a vizsgálatot a projekt során 200 főre terveztük, végül összesen 230 szülővel végeztük el.

A vizsgált dimenziók bemutatása

Pozitív gondolkodás

A pozitív következmények, a kedvező változások elvárására és elővételezésére való hajlam. A magas pontértékű személy sikerorientált és tapasztalataiból építkezve optimista nehezített alkalmazkodási feltételek esetén is.

Kontrollérzés

A személy azon meggyőződését jelenti, hogy többnyire rajta múlik, mi fog történni azokban az élethelyzetekben, amelyekben részt vesz. A magas pontértékű személy aktív erőfeszítéseket tesz a kontroll megszerzésére és megtartására, és a számára új helyzetekben is kontrollra készen viselkedik.

Koherenciaérzés	Az összefüggések megértésére, megérzésére való képesség; annak érzése, hogy a külső környezet változásai előre jelezhetők, és erőteljes hit abban, hogy a dolgok úgy alakulnak, ahogyan az ésszerűen elvárható. A koherenciaérzésnek három fő komponense van: a felfogóképesség (a környezeti történések differenciált észlelése és elrendezése), a források kezelésének képessége (források felderítése és adekvát felhasználása) és az értelmesség (az élet értelmének érzése és értelemtelen életcélok találása). A magas koherencia érzéssel bíró személy az élet nehéz pillanatait leküzdendő kihívásoknak tekinti ahelyett, hogy értelmetlen szenvedésként értékelné azokat; amikor konfliktussal találkozik, elkezd keresni a helyzet értelmét, nem menekül el a megpróbáltatások elől.
Öntisztelet	Önmagunk pozitív értékelésén túl egy aktív értékmegővő, az önjutalmazásra is figyelmet fordító magatartás. A magas pontértékű személyek értékesnek ítélik önmagukat, kifejezésre juttatják jogos büszkeségüket, és mértéktartó figyelmet fordítanak önmaguk "gondozására", megbecsülve és reálisan értékelve mindazt, amit létrehoztak.
Növekedésérzés	Saját fejlődésének folyamatosságát, önkiteljesedésének eredményeit reálisan szemlélve az egyén önmagát egy folyamatos megújulásra és növekedésre képes személyként definiálja. A sikeres önmegvalósítás elvárása motiválja a személyt arra, hogy minél többet asszimiláljon az új tapasztalatokból.
Rugalmasság, kihíváskeresés	A kihívások vállalása, a tevékenységekbe való belemerülés, az új iránti fogékonyság és nyitottság, valamint a változás és fejlődés igenlése jellemzi a magas pontértékű személyeket. Minden változásban a személyes fejlődés lehetőségeit keresik.
Empátia, társas monitorozás	Annak mértékét mutatja, hogy a személy mennyire képes a társas környezet információit érzékenyen és selektíven észlelni, valamint adekvátan felhasználni az aktuális és távlati célok megvalósítására.

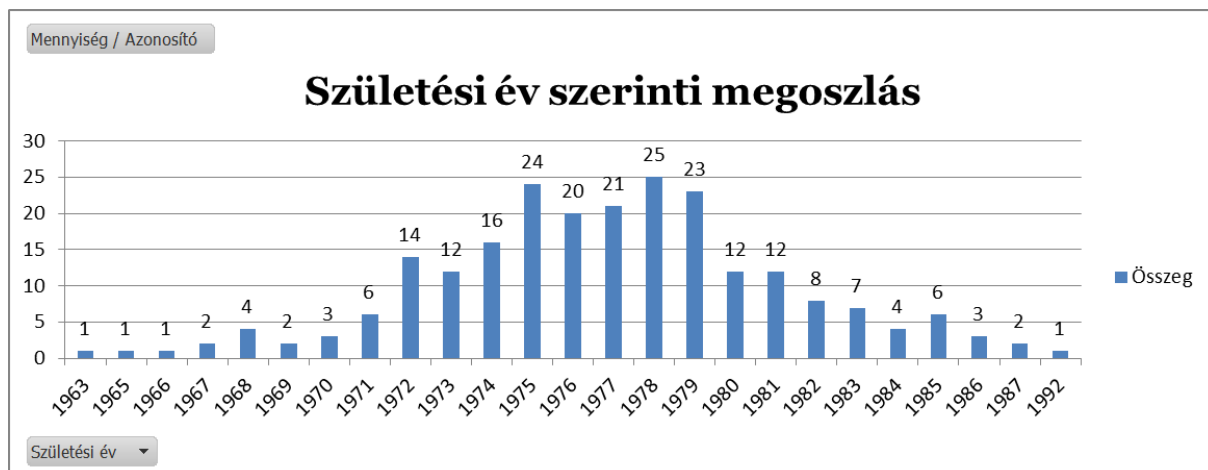
Leleményesség	A személyiség kreatív kapacitása tervek, alternatív megoldások, eredeti ötletek kimunkálására, a tanult ismeretek olyan átstrukturálására való képesség, hogy azok alkalmas forrásként szerepelhessenek a megküzdési folyamatban, az élet problémáinak a megoldására. A tanult leleményesség a jég hátán való megélés művésze.
Énhatékonyság-érzés	Az egyénnek az a szilárd meggyőződése, hogy képes azokat a viselkedéseket végrehajtani, amelyekkel az általa kitűzött célt megvalósíthatja.
Társas mobilizálás képessége	Ennek birtokában az egyén sikeres mások irányításában, képes kiaknázni mindazt, ami másokban rejlik; el tudja érni, hogy támogassák a céljai megvalósításában. Eredményes a meggyőzésben és a kapcsolatteremtésben.
Szociális alkotóképesség	Képesség a másokban szunnyadó rejtett képességek feltárására és hasznosítására az együttgondolkodás folyamatában. A magas pontértékű személyek csoportokat szervezve oldják meg az élet azon problémáit, amelyekhez nem elegendők a személyes forrásaik. A szociális alkotóképesség magas szintjén az emberek tudományos iskolákat alapítanak, mozgalmakat vezényelnek, olyan társulásokat képesek létrehozni, amelyek önként követik és elfogadják azt a gondolkodási formát, távlati célt vagy tudományos programot, amit ők dolgoztak ki, vagy amit ők fontosnak ítélnek.
Szinkronképesség	Az egyén azon kapacitása, hogy képes együtt vibrálni a környezeti változásokkal, ha erre elszánta magát. Képes pszichés energiáit maradéktalanul a szándéka szerinti tevékenységre koncentrálni. A figyelem és a tudati működés feletti kontroll képessége.
Kitartásképesség	Az egyén akadályok keletkezése esetén is képes folytatni az elhatározott viselkedést, melyben a frusztrációs tolerancia magas szintje és a tartós koncentráció képessége is segíti.

Impulzivitáskontroll	A viselkedés racionális kontroll és mentális programok által történő vezérlésre való képesség. A várható következmények elemzésével a kontextuálisan leghelyénvalóbb magatartás és kontrolláltsági fok megválasztására való képesség.
Érzelmi kontroll	A kudarcok és fenyegetések keltette negatív emóciók uralásának konstruktív viselkedésbe való transzformálásának képessége.
Ingerlékenység-gátlás	Az indulatok, a düh és a harag érzelme feletti racionális kontroll gyakorlásának képessége, a düh konstruktív módon való felhasználásának képessége.
Megközelítő, monitorozó alrendszer	Ezt a mutatót a program a következő skálákból képi: Pozitív gondolkodás, Kontrollézés, Koherenciaérzés, Növekedésérzés, Rugalmasság és kihíváskeresés, Empátia és társas monitorozás, Kitartásképesség.
Mobilizáló, alkotó, végrehajtó alrendszer	Ezt a mutatót a program a következő skálákból képi: Öntisztelet, Leleményesség, Énhatékonyságérzés, Társas mobilizálás képessége, Szociális alkotóképesség.
Önszabályozó alrendszer	Ezt a mutatót a program a következő skálákból képi: Szinkronképesség, Impulzivitáskontroll, Érzelmi kontroll, Ingerlékenység-gátlás.

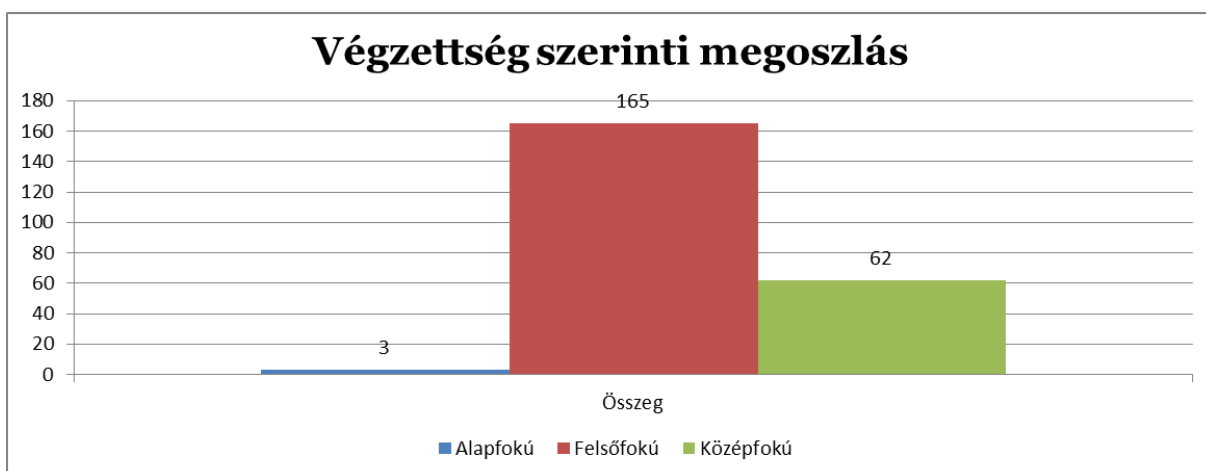
5.2.2 A PIK vizsgálat eredményei

A következő fejezetben összefoglalóan mutatjuk be, hogy a felmérések milyen eredményeket mutattak a vizsgált populáción.

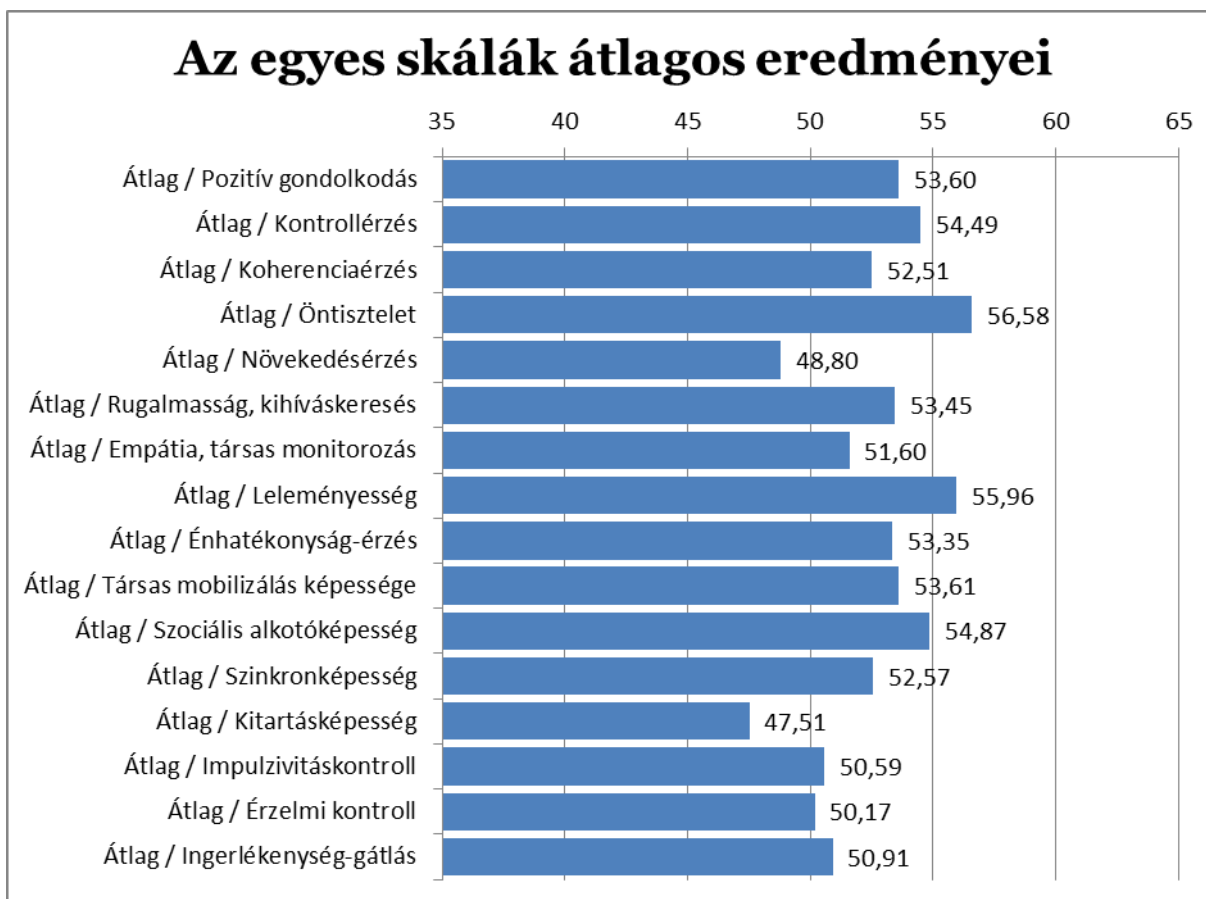
a) A vizsgálatban résztvevők születési év szerinti megoszlása (n=230)



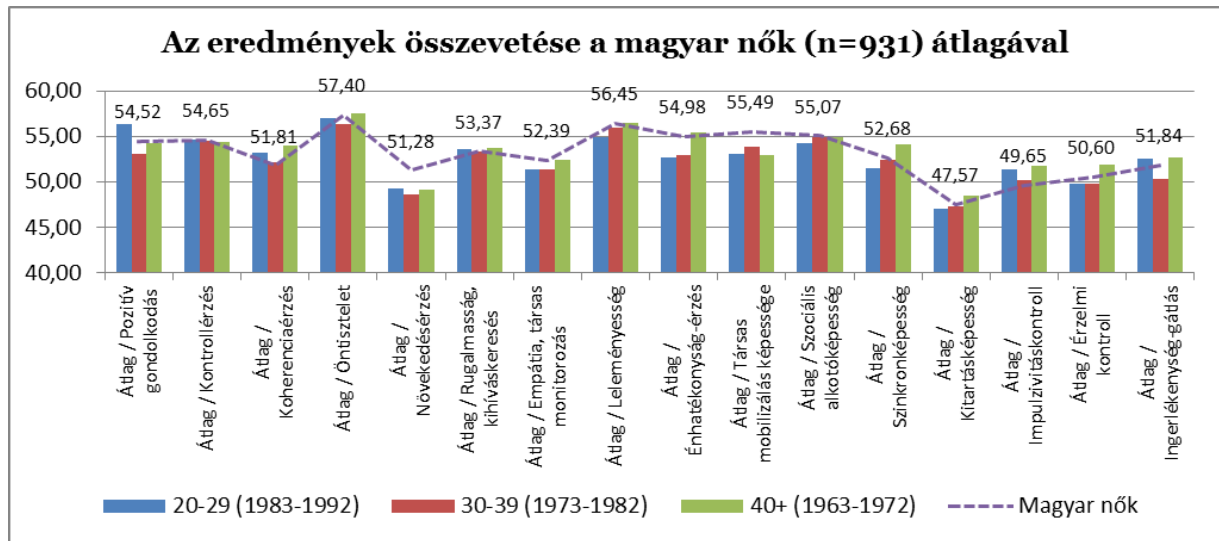
b) A vizsgálatban résztvevők végzettség szerinti megoszlása



c) Az egyes skálák átlagos eredményei a vizsgált populációban



d) Az egyes életkori csoportok szerinti eredmények összevetése a magyar nők (n=931) átlageredményeivel



e) A fenti eredmények az alábbiak szerint alakultak

Adatok	20-29	30-39	40+	Magyar nők
Pozitív gondolkodás	56,39	53,10	54,26	54,52
Kontrollézés	54,65	54,48	54,41	54,65
Koherenciaérzés	53,17	52,13	54,00	51,81
Öntisztelet	57,00	56,34	57,50	57,40
Növekedésérzés	49,30	48,66	49,21	51,28
Rugalmasság, kihíváskeresés	53,65	53,35	53,79	53,37
Empátia, társas monitorozás	51,43	51,45	52,44	52,39
Leleményesség	54,96	55,98	56,50	56,45
Énhatékonyság-érzés	52,70	53,01	55,50	54,98
Társas mobilizálás képessége	53,04	53,82	52,94	55,49
Szociális alkotóképesség	54,22	54,94	54,94	55,07
Szinkronképesség	51,52	52,40	54,12	52,68
Kitartás képesség	47,09	47,38	48,47	47,57
Impulzivitáskontroll	51,35	50,24	51,82	49,65
Érzelmi kontroll	49,87	49,86	51,97	50,60
Ingerlékenység-gátlás	52,52	50,35	52,68	51,84

5.2.3 A COPING megküzdési stratégiák felmérésének eredményei

A Coping kérdőív segítségével választ kaphatunk arra, hogy a személy képes-e konstruktívan kezelni a helyzetet, igénybe veszi-e környezete segítségét, tud-e uralkodni feszültségén, hajlamos-e belekerülni a problémaspirálba, tesz-e lépéseket kellemetlen érzelmi állapotának megszüntetésére, hajlik-e az impulzivitásra, mennyire önmarcangoló vagy belenyugvó.

A kiemelten magas feszültség szinttel járó munkakörökben a megfelelő megküzdési stratégiák megléte egyenesen az alkalmasság egyik fő kritériuma, a lelki egészség megőrzésének alapköve.

A COPING (megküzdési stratégiák) vizsgálatának célja

Ezzel az állapotfelméréssel az volt a célunk, hogy a jelentkezők mentális állapotát és stressz megküzdési stratégiáit egy validált mérőeszközzel azonosítsuk, számszerűsítsük az eredményeket, és visszajelezzük számukra. Ezt a vizsgálatot a projekt során 200 főre terveztük, végül összesen 230 szülővel végeztük el.

A vizsgált dimenziók bemutatása

Problémacentrikus reagálás	A cél a fenyegetettség elhárítása, a helyzet megváltoztatása. ("Minden lehetőséget számításba veszek, ami segítheti a probléma kezelését").
Támaszkeresés	A cél ilyenkor is a fenyegetettség elhárítása, a veszély megszüntetése, de ehhez közreműködőt igényel a személy ("Beszélek valakivel, aki konkrét lépést tehet a probléma kezelésére").
Feszültségkontroll	Az alapvető cél a személyiség stabilitásának megőrzése, a figyelem a fenyegetésről az énmű terelődik, de a személy nem adja fel a helyzetmódosítás lehetőségét ("Igyekszem távolabbról szemlélni a helyzetet, így próbálok tárgyilagos lenni").
Figyelemelterelés	Elhárítási manőver, a személy kilép a helyzetből, halogatja a közbeavatkozást ("Más elfoglaltság után nézek, hogy a gondoktól megszabaduljak").

Emóciófókusz

A személy erőfeszítései elsősorban arra irányulnak, hogy a fenyegetettség keltette negatív, kellemetlen érzelmi állapotot megszüntesse ("Különböző dolgokkal megpróbálom elérni, hogy jobban érezzem magam").

Emóciókiürítés

A fenyegetettség okozta feszültséget a személy kontrollálatlan, nem célirányos reakciókban vezet le, acting-out, anger-out megnyilvánulások révén ("Hagyom, hogy az érzelmeim szabadon megnyilvánuljanak").

Önbüntetés

A fenyegetést, a negatív emocionális élményeket úgy értelmezi a személy, mint jogos, törvényszerű válaszokat az ő korábbi helytelen, nem kívánatos viselkedésére ("Magamban keresem a hibát").

Belenyugvás

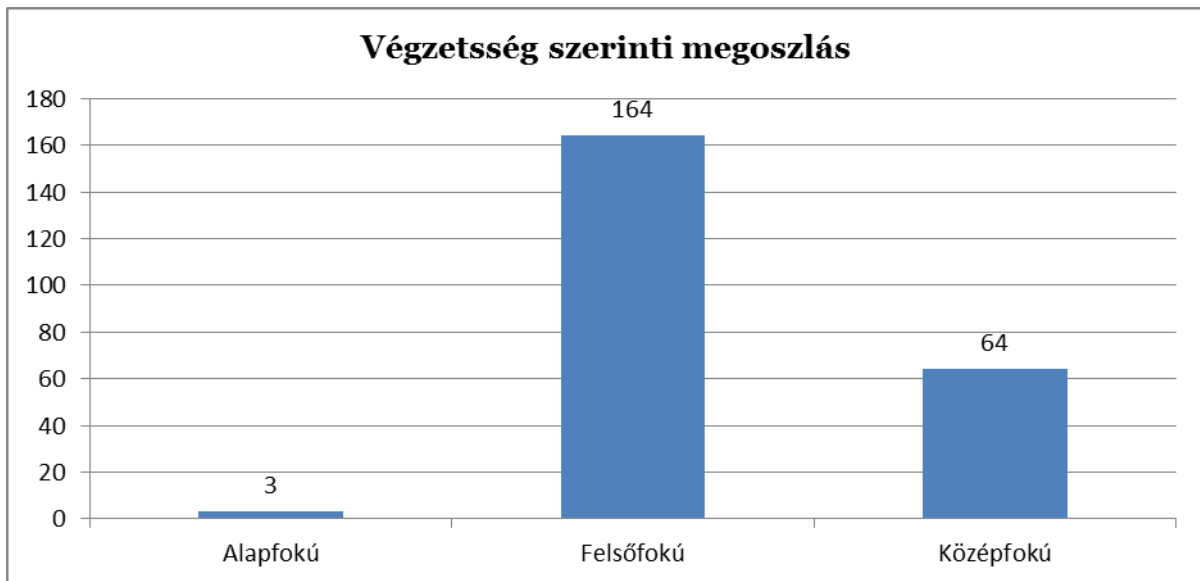
A személy úgy érzi, hogy el kell fogadnia azt, ami történt, és együtt kell élnie a felmerülő problémával. A sors akarata, ami történt ("Belenyugszom, hogy együtt kell élnem a problémámmal").

A COPING vizsgálat eredményei

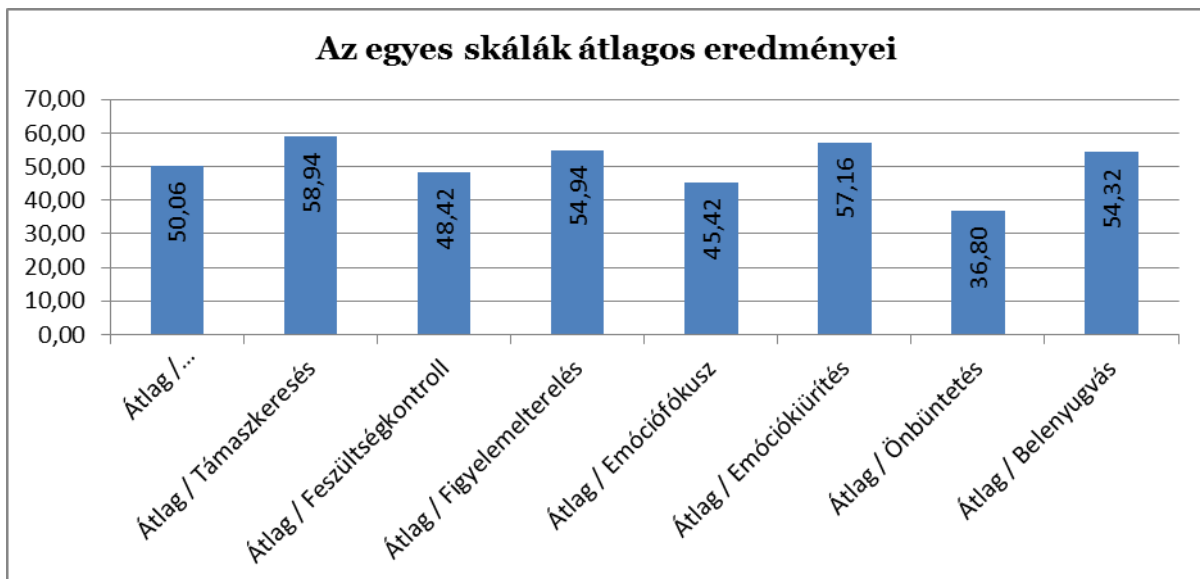
a) A vizsgálatban résztvevők születési év szerinti megoszlása (n=231)



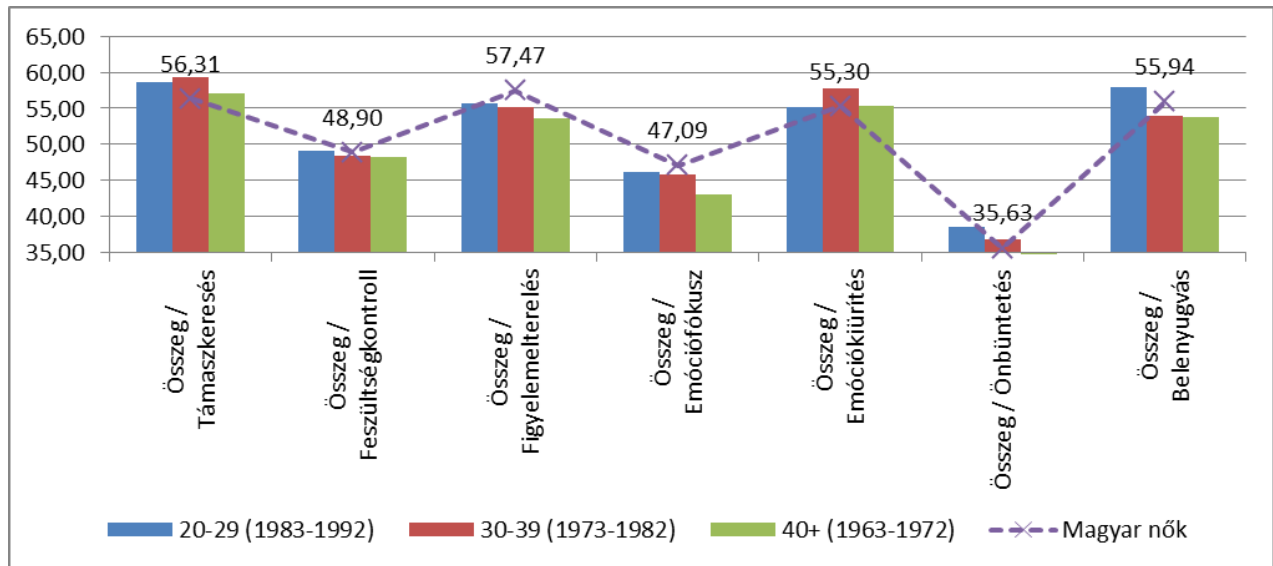
b) A vizsgálatban résztvevők végzettség szerinti megoszlása



c) Az egyes skálák átlagos eredményei a vizsgált populációban



d) Az egyes életkori csoportok szerinti eredmények összevetése a magyar nők (n=887) átlageredményeivel



e) A fenti eredmények az alábbiak szerint alakultak

Adatok	20-29	30-39	40+	Magyar nők
Támaszkeresés	58,70	59,33	57,15	56,31
Feszültségkontroll	49,09	48,36	48,24	48,90
Figyelemelterelés	55,65	55,11	53,59	57,47
Emóciófókusz	46,22	45,79	43,00	47,09
Emóciókiürítés	55,22	57,77	55,38	55,30
Önbüntetés	38,52	36,94	34,91	35,63
Belenyugvás	57,87	53,94	53,85	55,94

5.3 A bevont szülők pszichológiai vizsgálatának összefoglalása

A bevont szülők pszichológiai vizsgálatának elsődleges célja a projektbevonási állapotuk azonosítása, és az Egyéni Fejlesztési Terv (EFT) kialakításának támogatása volt. Ehhez a feladathoz a projekt konzorciális partnerei egységesen használták az ÁSZVEK – Általános Személyiség-hatékonyság és Vezetői Erények kérdőívet, amely alkalmas e cél teljesítésére.

Az ÁSZVEK a világhírű CPI kérdőíven alapuló, rendkívül széleskörű és mélyreható személyiségrajzot nyújtó mérőeszköz, amely a vezetői rátermettséget is vizsgálja.

Az eszköz az emberek közötti különbségeket méri olyan alapvető területeken, mint a személyközi interakciók, az önszabályozás, a felelősségérzet, a motivációs háttér, valamint a gondolkodás és viselkedés rugalmassága. A 21 alapidimenzió között minden

esetben találunk olyanokat, amelyek az adott munkakörben fontos tulajdonságokról nyújtanak értékes információkat.

A kérdőív azt is felméri, a személy reális képet adott-e önmagáról, vagyis hogy a kapott válaszok megbízhatóak-e.

A vizsgált dimenziók bemutatása

Dominancia (DO)

A skála felvilágosítást nyújt arról, hogy a személy interperszonális kapcsolataiban törekszik-e domináns szerepre, hova helyezi magát a dominancia-szubmisszió tengelyen. A vezetőképeségről és a szociális kezdeményezőkézségről is fontos információkat kapunk. A magas pontérték azt jelzi, hogy a személy képes közösségek összefogására, szervezésére, együttesek vezetésére.

Szociális ambíció (CS)

A skála azt próbálja megállapítani, hogy a személy rendelkezik-e azokkal a személyiségadottságokkal, tulajdonságokkal, amelyek alapul szolgálnak ahhoz, hogy szociális közösségekben vezető pozícióra tegyen szert. Magas pontérték esetén a kiemelkedni, fejlődni, előrehaladni akarás motívációs alapjait, illetve igényét diagnosztizálhatjuk.

Szociabilitás (SY)

A skála azokat a személyeket azonosítja, akik könnyen és hatékonyan illeszkednek be közösségekbe, érzékenyek a közösségi normák iránt, fejlett a decentrálásra, az érzelmi kötődésre és a kapcsolatalakításra való készségük. Készek energiájukat a közösség fenntartására és erősítésére fordítani. Képességeiket jobban érvényesítik társas térben, a társas kapcsolatok alakításában átlagon felüli ügyességet árulnak el.

Szociális fellépés (SP)	A skála célja az interperszonális kapcsolatokban nagy önbizalommal, határozott fellépéssel részt vevő, harmóniára, kiegyensúlyozottságra törekvő, átlagon felüli szociális erőtérrel bíró, szociális interakciókat készségszinten szabályozó személyek azonosítása.
Önelfogadás (SA)	A skála a személyes értékeivel, képességeivel tisztában levő, az önismeret és önértékelés magas szintjén álló, függetlenségre törekvő, kialakított szociális helyzetével és szerepével elégedett személyek azonosítását célozza.
Jó közérzet (WB)	A skála célja azonosítani azokat a személyeket, akik minimalizálják aggodalmaikat, panaszait, magas szinten elaborálják pszichés feszültségeiket, viszonylagosan mentesek az önmagukban való kételkedéstől és elégedettek elért eredményeikkel.
Szorongásmentesség (AN)	Ez a skála a nem bizonytalan, nem aggodalmaskodó, nem kiegyensúlyozatlan, kudarcot nem anticipáló, inkomplettúra-érzéssel nem küszködő, nem szenzitív személyeket azonosítja, akiknél a szorongásra való hajlam nem tekinthető tartós jellemzőnek.
Felelősségtudat (RE)	Ez a skála a lelkiismeretes, munkájukat felelősségteljesen végző, társas kapcsolataikban megbízható, kiegyensúlyozott személyeket azonosítja.
Szocializáltság (SO)	A skála a felettes-én funkciók működésének hatékonyságát, a szociális érettség és szociális felelősségérzet mértékét állapítja meg.

Önkontroll (SC)	A skála azokat a személyeket azonosítja, akik képesek viselkedésük hatékony szabályozására, indulataik racionális ellenőrzésére, továbbá képesek az alkalmazkodás szempontjából előnyös, társadalmilag értékes megoldásokhoz vezető feszültség-szabályozásra, a személyiség színvonalát emelő feszültség-lereagálásra.
Társas tolerancia (TO)	A skála által azonosított személyek képesek az egyéni és a közösségi érdekek harmonikus egyeztetésére, a szociális interakciókban keletkező feszültségek tolerálására, elaborálására. Empátiás készségük átlagon felüli, kiegyensúlyozott viszonyt mutatnak az életterükben mozgó autoritatív személyekkel.
Énerő (ES)	A skála a fizikailag és pszichikailag egyaránt egészséges, kiegyensúlyozott, hatékony ego-funkciókkal jellemezhető személyeket azonosítja, akik képességeikhez és felkészültségükhöz mért reális életcélokat követnek.
Jó benyomáskeltés (GI)	A skála azokat a személyeket azonosítja, akik képesek kedvező benyomást kelteni magukról, és jelentőséget tulajdonítanak annak, hogyan reagálnak rájuk mások.
Közösségiesség (CM)	A skála célja annak meghatározása, hogy milyen mértékben felelnek meg az egyén reakciói és válaszai a kérdőívben felállított átlagelvárásnak. Ez a skála funkcióját tekintve az MMPI "F" skálájával rokon, s egyben a teszt megbízhatóságának a mutatója is.

Teljesítmény konformizmussal (AC)	A skála olyan magasan teljesítménymotivált személyek azonosítására tesz kísérletet, akiknél a teljesítményre, eredmény elérésére való irányultságot alapvetően extrinsic motívumok serkentik. Az ún. feladatteljesítő típus magas pontértéket érhet el ezen a skálán.
Teljesítmény függetlenséggel (AI)	A dominánsan intrinsic motivált személyeket azonosítja a skála, akiknél a problémák megoldásában autonómia érvényesül. Problémaérzékenység, feladatkereső attitűd, kreatív szemlélet jellemzi őket.
Intellektuális hatékonyság (IE)	A skála célja azonosítani az intellektuálisan hatékony, a szellemi tevékenység iránt élénken érdeklődő, a mentális erőfeszítést magasra értékelő személyeket.
Pszichológiai érzék (PY)	A skálával azokat a személyeket azonosíthatjuk, akik érzékenyen reagálnak mások élményeire, motívumaira, szükségleteire, akik könnyen ráhangolódnak társaik pszichikus állapotára és átlagon felüli empátiás készséget mutatnak.
Empátia (EM)	A skála célja az érzelmileg nyitott, a másik mélyreható megértésére hajlamot mutató, átlagon felüli interperszonális érzékenységgel és érzelmi rezonancia-készséggel jellemezhető személyek azonosítása, akik az empátiás beleélés fejlettsége révén könnyen hangolódnak rá mások érzelmi állapotára, és ismerik fel indítékaikat és motívumait. A magas pontértéket elérő személyek fejlett empátiás készséggel rendelkeznek, biztonságosan mozognak társas térben.
Flexibilitás (FX)	A skálával megállapíthatjuk az alkalmazkodási képesség fejlettségét, a kognitív tevékenység rugalmasságát, a szociális viselkedés flexibilitását.

Érzelmi nyitottság (FE)	A skála célja regisztrálni az érdeklődés feminin vagy maszkulin jellegét. Magas pontértékek mindkét nem esetében inkább nőies érdeklődést, a nőkre jellemző viselkedésformák preferálását jelzik. Az alacsony értékekből erőteljes viselkedésre és a férfias viselkedési formák előnyben részesítésére következtethetünk.
Stabilitás / Emocionalitás	A magas pontértékek érzelmileg kiegyensúlyozott, erős idegrendszerrel jellemezhető személyre utalnak, aki tartós megterhelések közepette is képes kontrolláltan és hatékonyan viselkedni.
Extraverzió / Introverzió	A magas pontértékek dinamikus, társ-orientált, nyitott és újdonságkereső személyiséget jeleznek, aki biológiailag hajlamos az extrovertált magatartásra.
Altruizmus / Pszichoticizmus	A magas pontértékek a mások önzetlen segítségét az önmegvalósításukkal harmónikusan összeegyeztetni képes, extra energiákkal bíró személyre utalnak, akinek kritikus helyzetekben is marad energiája arra, hogy ne csak önmagával foglalkozzon.
Szociális hatékonyság	Magas pontérték: Magabiztos, aktív, energikus, beszédes, extrovertált, őszinte, domináns, erőteljes, lelkes, szociábilis, kalandkereső, bátor. Alacsony pontérték: Csendes, tartózkodó, visszahúzó, introvertált, félénk.

Kellemesség

Magas pontérték:

Szimpatikus, kedves, gyengéd, lágyszívű, nagylelkű, segítőkész, bizakodó, kellemes, barátságos, együttműködő, szívélyes, engedelkeny, önzetlen, érzékeny.

Alacsony pontérték:

Akadékoskodó, barátságtalan, zsörtölődő, keményszívű, mogorva, szigorú, kegyetlen, fukar, hálátlan.

Emocionális kontroll

Magas pontérték:

Stabil, nyugodt, elégedett, kiegyensúlyozott, szilárd.

Alacsony pontérték:

Feszült, szorongó, ideges, aggodalmaskodó, kedvetlen, szeszélyes, csüggedt, kiegyensúlyozatlan.

Lelkiismeretesség

Magas pontérték:

Alapos, megbízható, pontos, óvatos, lelkiismeretes, megfontolt, fáradhatatlan, céltudatos, tervszerűen élő.

Alacsony pontérték:

Gondatlan, rendetlen, komolytalan, felelőtlen.

Intellektus, kreativitás

Magas pontérték:

Eredeti, képzeletdús, intelligens, kíváncsi, művészi, okos, leleményes, széles látókörű.

Alacsony pontérték:

Beszűkült, merev gondolkodású, felszínes.

Irányítókészség	Határozottság a döntések meghozatalában, erőteljesség, magabiztos fellépés.
Frusztrációs tolerancia	Jó közérzet, önkontroll, tolerancia.
Szociális kompetencia	Könnyű kapcsolatkiépítés, a megfelelő hang megtalálása, szociális problémákra való érzékeny reagálás képessége.
Szabálytudat	Megbízhatóság és következetesség.
Teljesítményigény	Jó munkaattitűd, ambíció.
Megújulóképeség	Rugalmas alkalmazkodás, vállalkozó szellem.
Intellektív intelligencia	Mentális gyorsaság, széles érdeklődési kör, fejlett lényegkiemelő képesség, áttekintőképesség és elemző képesség.
Szociális intelligencia	Fejlett társas éntudatosság, szervezeti tudatosság, empátiás képesség, képesség mások fejlesztésére.
Érzelmi intelligencia	Az érzelmi információk adekvát és hatékony felhasználásának képessége, rendíthetlenség az embertpróbáló helyzetekben, dinamikus önszabályozásra való képesség, pontos önértékelés (egyaránt tisztában van erényeivel és hiányosságaival), fejlett önbizalom, autentikus magatartás (átlátható személyiség, belső iránytű szerint viselkedik).

Általános személyiség-kapacitás és színvonal

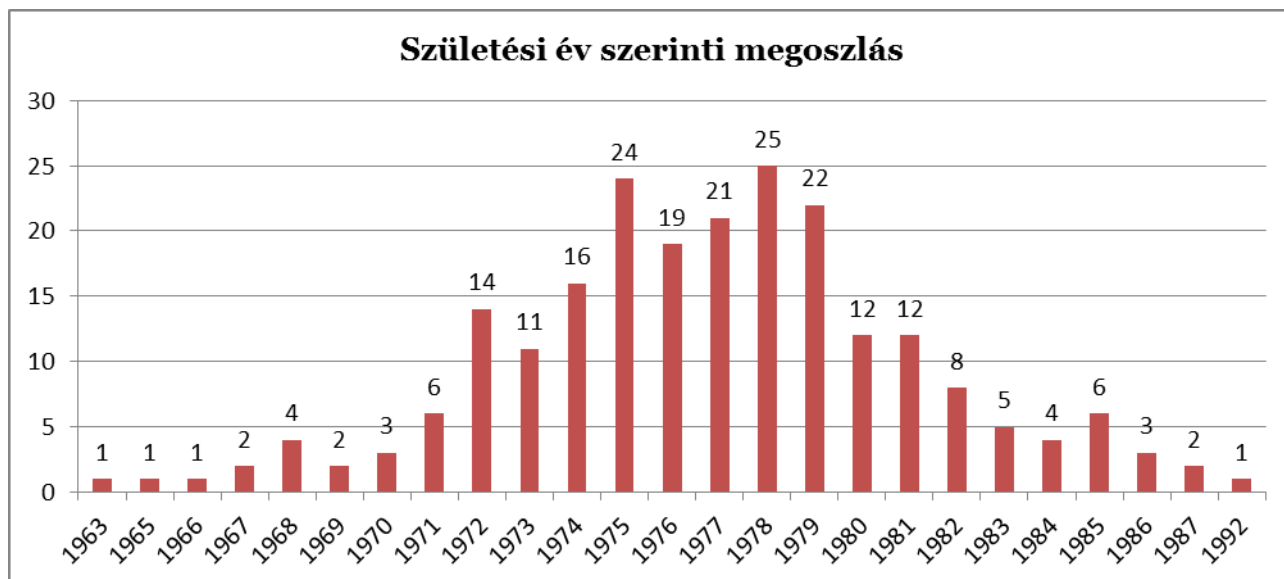
Minél magasabb az érték, a személy annál fejlődőképesebb, annál egészségesebb mind mentálisan mind fizikálisan, annál eredményesebb a társas kapcsolatok kezelésében, az önszabályozásban és az intellektuális kihívások megoldásában. A pozitív gondolkodás, a nyitottság, a lelkiismeretesség és a magas fokú éntudatosság mellett a mások iránti felelősségteljeség, a megbízhatóság és az erős teljesítmény-motiváció a jellemzője.

Az ÁSZVEK vizsgálatának célja

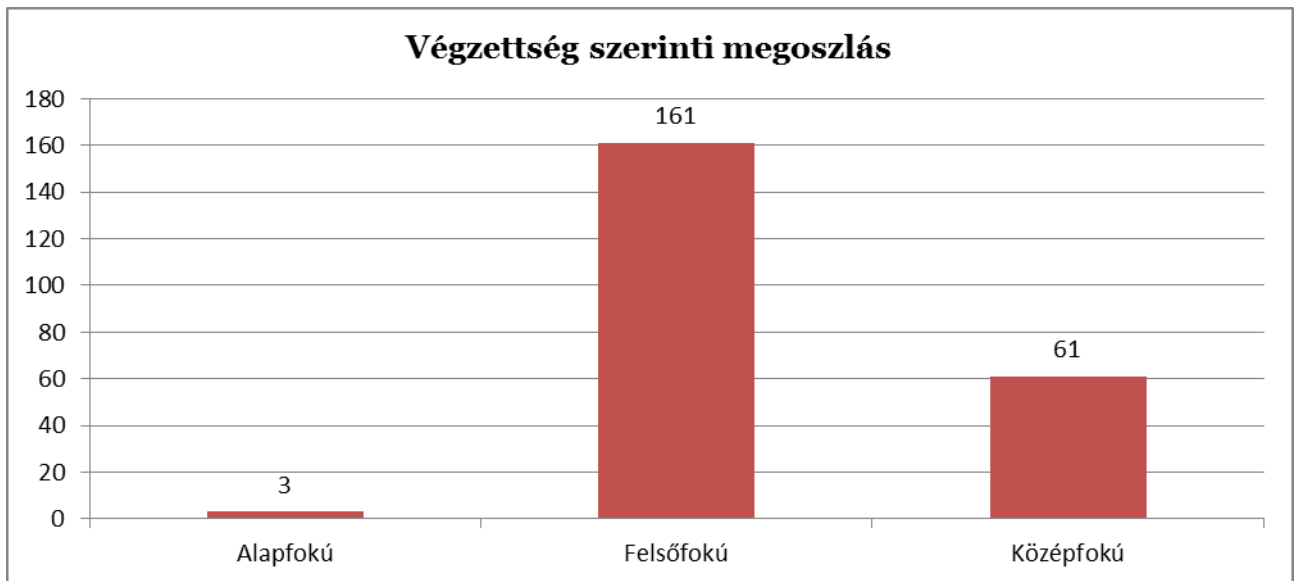
Ezzel az állapotfelméréssel az volt a célunk, hogy azonosítsuk a jelentkezők általános személyiségvonásait egy validált mérőeszkővel, számszerűsítsük az eredményeket, és visszajelezzük számukra. Ezt a vizsgálatot a projekt során 200 főre terveztük, végül összesen 225 szülővel végeztük el.

Az ÁSZVEK vizsgálat eredményei

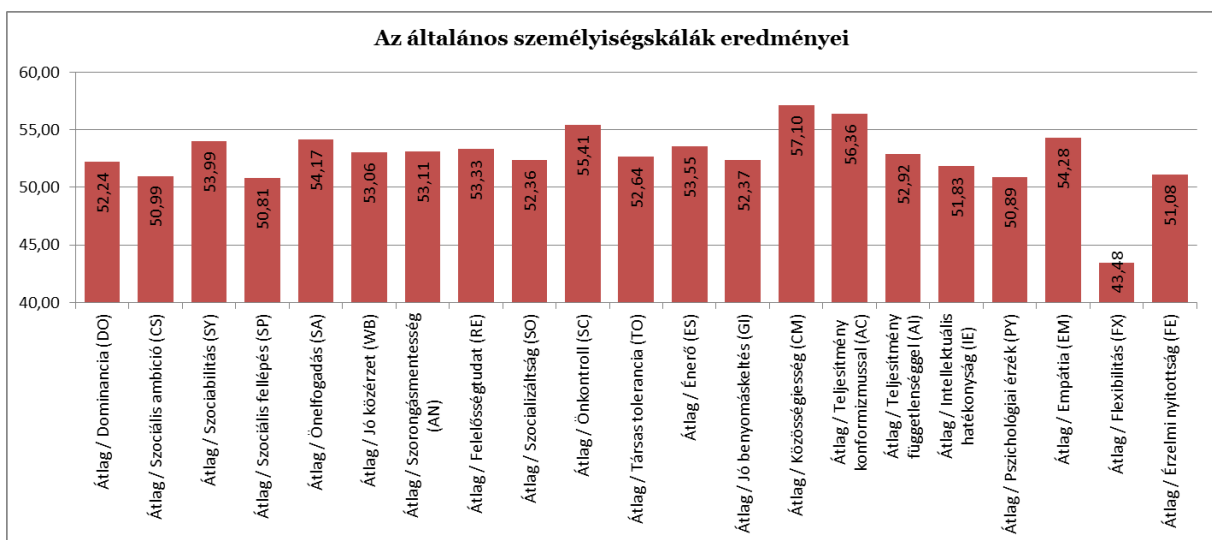
f) A vizsgálatban résztvevők születési év szerinti megoszlása (n=225)



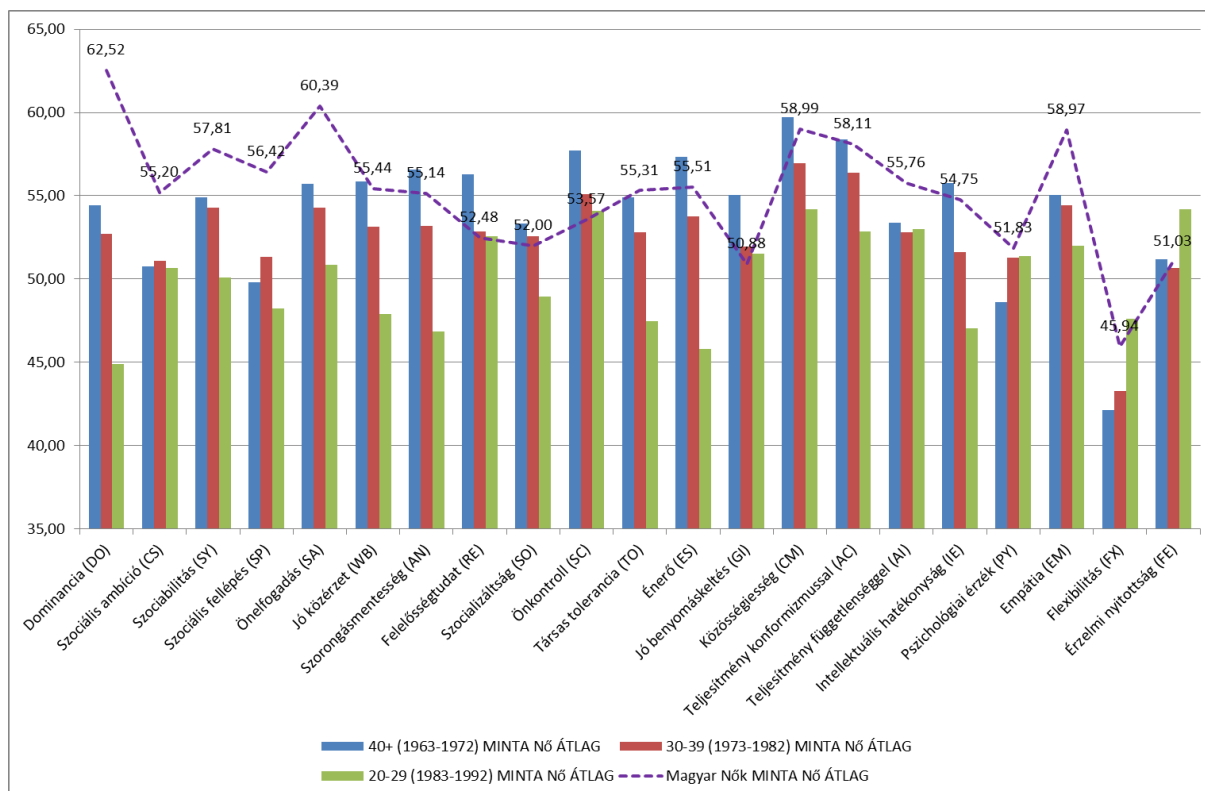
g) A vizsgálatban résztvevők végzettség szerinti megoszlása



h) Az általános személyiség skálák átlagos eredményei a vizsgált populációban



i) Az általános személyiség skálák összevetése az egyes életkori csoportok szerint a magyar nők (n=188) átlageredményeivel



j) A fenti eredmények az alábbiak szerint alakultak

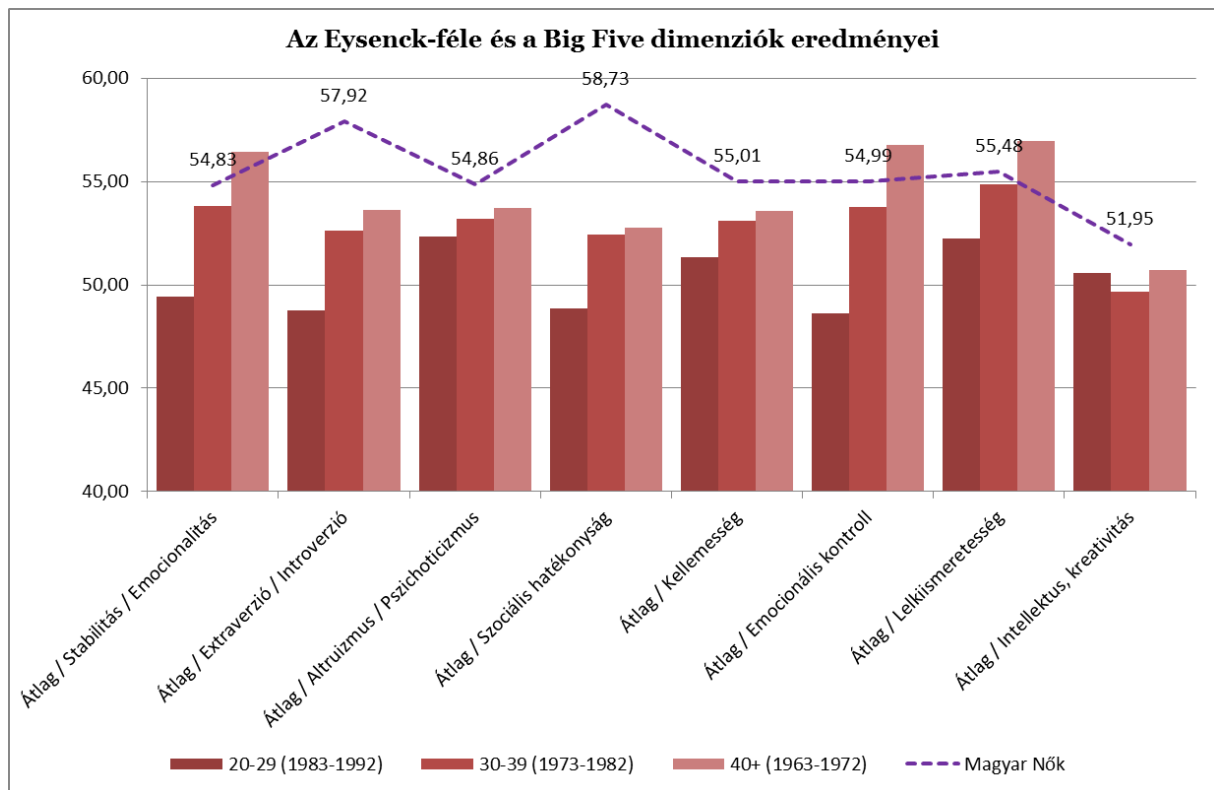
Név	40+	30-39	20-29	Magyar Nők
Dominancia (DO)	54,41	52,72	44,90	62,52
Szociális ambíció (CS)	50,74	51,08	50,67	55,20
Szociabilitás (SY)	54,88	54,29	50,10	57,81
Szociális fellépés (SP)	49,82	51,32	48,24	56,42
Önelfogadás (SA)	55,71	54,28	50,86	60,39
Jó közérzet (WB)	55,85	53,14	47,90	55,44
Szorongásmentesség (AN)	56,59	53,18	46,86	55,14
Felelősségtudat (RE)	56,26	52,84	52,57	52,48
Szocializáltság (SO)	53,32	52,59	48,95	52,00
Önkontroll (SC)	57,71	55,11	54,10	53,57
Társas tolerancia (TO)	54,88	52,82	47,48	55,31
Énerő (ES)	57,35	53,75	45,81	55,51
Jó benyomáskeltés (GI)	55,06	51,94	51,52	50,88
Közösségiesség (CM)	59,71	56,94	54,19	58,99

Név	40+	30-39	20-29	Magyar Nők
Teljesítmény konformizmussal (AC)	58,38	56,38	52,86	58,11
Teljesítmény függetlenséggel (AI)	53,35	52,82	53,00	55,76
Intellektuális hatékonyság (IE)	55,76	51,63	47,05	54,75
Pszichológiai érzék (PY)	48,59	51,29	51,38	51,83
Empátia (EM)	55,03	54,41	52,00	58,97
Flexibilitás (FX)	42,12	43,25	47,62	45,94
Érzelmi nyitottság (FE)	51,18	50,68	54,19	51,03

k) Az eredmények százalékos összevetése a magyar nők (n=188) csoportjához viszonyítva

Név	40+	30-39	20-29
Dominancia (DO)	87%	84%	72%
Szociális ambíció (CS)	92%	93%	92%
Szociabilitás (SY)	95%	94%	87%
Szociális fellépés (SP)	88%	91%	85%
Önellfogadás (SA)	92%	90%	84%
Jó közérzet (WB)	101%	96%	86%
Szorongásmentesség (AN)	103%	96%	85%
Felelősségtudat (RE)	107%	101%	100%
Szocializáltság (SO)	103%	101%	94%
Önkontroll (SC)	108%	103%	101%
Társas tolerancia (TO)	99%	96%	86%
Énerő (ES)	103%	97%	83%
Jó benyomáskeltés (GI)	108%	102%	101%
Közösségiesség (CM)	101%	97%	92%
Teljesítmény konformizmussal (AC)	100%	97%	91%
Teljesítmény függetlenséggel (AI)	96%	95%	95%
Intellektuális hatékonyság (IE)	102%	94%	86%
Pszichológiai érzék (PY)	94%	99%	99%
Empátia (EM)	93%	92%	88%
Flexibilitás (FX)	92%	94%	104%
Érzelmi nyitottság (FE)	100%	99%	106%

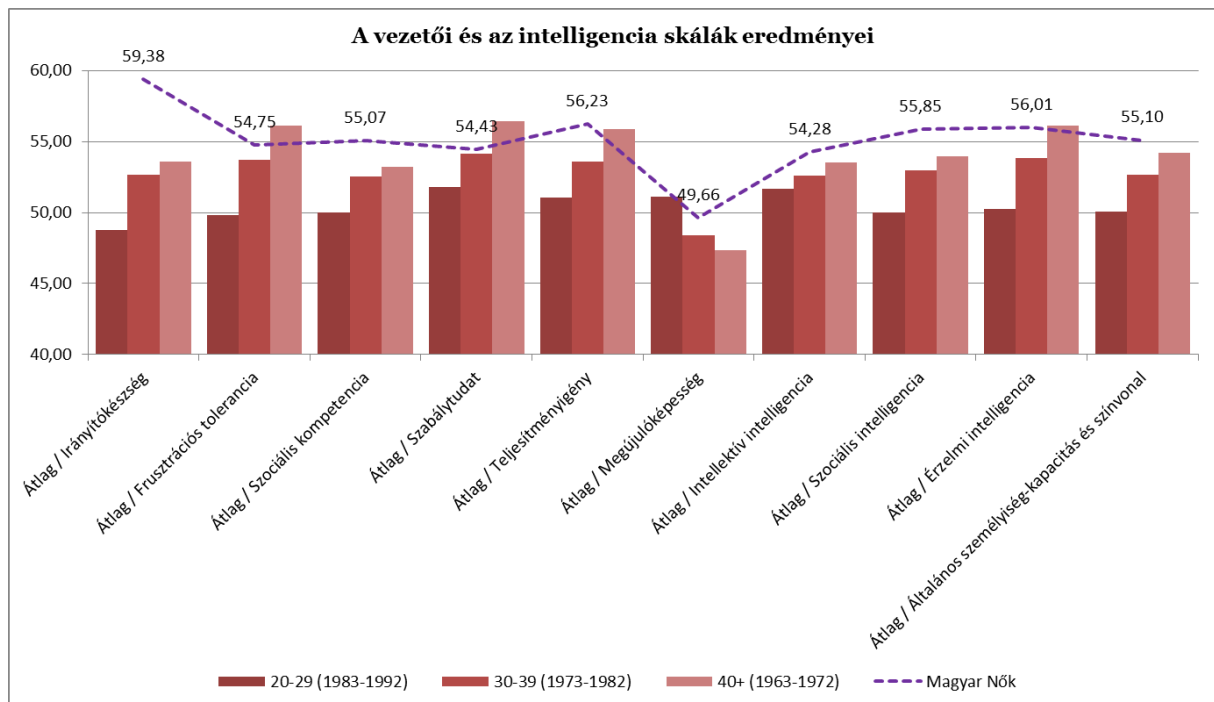
l) Az Eysenck-féle dimenziók és a Big Five dimenziók eredményeinek alakulása a vizsgált célcsoportban



a) A fenti eredmények az alábbiak szerint alakultak

Adatok	20-29	30-39	40+	Magyar Nők
Stabilitás / Emocionalitás	49,43	53,79	56,44	54,83
Extraverzió / Introverzió	48,76	52,62	53,65	57,92
Altruizmus / Pszichoticizmus	52,33	53,19	53,71	54,86
Szociális hatékonyság	48,86	52,44	52,76	58,73
Kellemesség	51,33	53,10	53,59	55,01
Emocionális kontroll	48,62	53,79	56,76	54,99
Lelkiismeretesség	52,24	54,86	56,97	55,48
Intellektus, kreativitás	50,57	49,68	50,74	51,95

b) A vezetői skálák és az intelligencia-skálák eredményeinek alakulása a vizsgált célcsoportban



a) A fenti eredmények az alábbiak szerint alakultak

Adatok	20-29	30-39	40+	Magyar nők
Irányítókészség	48,76	52,66	53,56	59,38
Frustrációs tolerancia	49,81	53,70	56,15	54,75
Szociális kompetencia	50,00	52,51	53,24	55,07
Szabálytudat	51,81	54,12	56,41	54,43
Teljesítményigény	51,05	53,61	55,85	56,23
Megújulóképesség	51,10	48,39	47,32	49,66
Intellektív intelligencia	51,67	52,57	53,53	54,28
Szociális intelligencia	50,00	52,97	53,94	55,85
Érzelmi intelligencia	50,24	53,82	56,15	56,01
Általános személyiség-kapacitás és színvonal	50,10	52,68	54,21	55,10

5.4 Az egyéni szükségletfelmérés és fejlesztési terv kialakítása

Az egyéni szükségletfelmérés az előzetes tudásszint méréssel egy időben került lebonyolításra; és ugyanúgy elektronikus kérdőívben kaptak a résztvevők arra vonatkozó kérdéseket, hogy a lehetséges beavatkozásokat milyen módon tudják/nem tudják igénybe venni.

A résztvevők ebben a felmérésben tudtak nyilatkozni arról is, hogy megfelelő formának tartják-e a távoktatást, és hogy igényelnék-e gyermekfelügyeletet a képzés időtartamára.

A válaszadók nagy többsége nem kívánt élni a távoktatással, hiszen egyik igényük éppen a közösségben való együtt tanulás volt, ezért a programban nem alkalmaztuk a távoktatást, mint lehetőséget, noha a kezdeti hipotézisünk az volt, hogy jóval többen fogják ezt igénybe venni.

A gyermekfelügyeletet ugyan sokan igénybe vették, de jóval kevesebben, mint amennyire a tervezésnél számítottunk.

A személyre szóló fejlesztési terv (EFT) a következő bemeneti adatokból alakult ki:

- Előzetes tudásszint mérés
- Egyéni szükségletfelmérés
- Pszichológiai tesztek
- Munkapreferencia felmérés

A célcsoport tagjainak bevonása és konkrét beavatkozásokba történő besorolása után minden résztvevő személyre szólóan kapta meg az Egyéni Fejlesztési Tervét, amelynek értelmezésében és pontosításában a mentorok, a munkaerőpiaci tanácsadók, illetve a konzorciumban a szülőkel való kapcsolattartásért felelős munkatársak adtak támogatást.

5.5 A mentorálás tapasztalatai

Az egyéni szükségletekre épülő tanácsadás nem csak a munkaerőpiacra visszajutni szándékozók szükséglete, hanem a munkaerőpiac más szereplőinek is jól felfogott érdeke. Az ilyen szolgáltatások képessé teszik az egyént arra, hogy ne csak tapasztalja, hanem értse is a munkaerőpiaci elvárásokat, képes legyen azokra reagálni, illetve szükség szerint önmagát felkészíteni arra, hogy a lehető legjobbat tudja adni a saját kompetenciáiból.

A mentorálás elsősorban a személyes elakadások illetve zavarok tisztázását segítő beszélgetésekre, illetve az énerő helyreállítására helyezi a hangsúlyt. Ebben a beavatkozásban a szülők önmagukról, a családról, a munkavállalásról és ezek összefüggéseiről kaptak segítséget szakembereink segítségével.

5.5.1 A mentorálás eredeti célja

A mentorálás célja, hogy a szülői célcsoport tagjai számára a különböző beavatkozások eredményeinek beépítését támogassa, a menet közben felmerült problémákra személyre szabott megoldásokat biztosítson.

A mentor 15 fő mentorálttal dolgozik egyéni családkísérésben, a teljes program ideje alatt meghatározott időnként (2 óra/fő/hó) találkozik a mentorálttal (igény esetén annak családjával) és a munkaerő-piaci esélyek növelése érdekében beszélgetéseket folytat.

A szülői célcsoport tagjai képesek lesznek a mentor segítségével megfogalmazni, felszínre hozni és megoldani azokat a problémákat, amelyek a beavatkozások közben felmerülnek; hosszú távon képesek lesznek a program befejezése után a hasonló jellegű problémákra önállóan válaszokat adni a család és a munkavállalás egyensúlyának megőrzése mellett.

Felmerülő vagy gyakori témák

A mentori munka során a kisgyermekes szülőkkel történő személyes foglalkozás nem csak az előzetesen kalkulált témákat, hanem az időközben megjelenő személyes igényeket is felszínre hozták. A lehetőségként rendelkezésre álló találkozások során a szülők az alábbi (a teljesség igénye nélkül összeállított) témákban keresték mentoraink közreműködését:

- a személyes élethelyzetek feltérképezése
- a munkatapasztalatok és személyes kompetenciák összegzése
- a munkába való visszatéréssel kapcsolatos belső konfliktusok kezelése
- a személyes szerepkonfliktusok megoldásában való segítség
- a visszatérés várható változásainak kezelése
- felkészítés az állásinterjúkra
- munkavállalói jogok és kötelezettség ismeretének felfrissítése
- pályaorientációs támogatás
- a pszichológiai és mentális felmérések eredményeinek átbeszélése
- az állásinterjúval kapcsolatos munkáltatói elvárások pontosítása
- az én-kép/ön-kép korrekció (mit érek mint anya, és mit érek mint munkavállaló?)
- a személyes kompetenciák fejlesztésének lehetőségei saját erőből
- kapcsolattartás a munkáltatóval, a munkáltató képviselőivel
- önéletrajz készítés és annak legfontosabb gyakorlati szempontjai
- pályamódosítási kérdések, lehetőségek, esélyek
- személyes célok, célkitűzések kialakítása
- a munkaértékek azonosítása, a személyes értékekkel való összhang kialakítása
- a személyes kommunikáció hatékonyságának fejlesztése
- a személyes motivációk vizsgálata és megértése

- a személyes hiedelmek és korlátok feltérképezése, a teljesítőképesség javítása a különböző szerepeinkben
- a családi életciklusok és a hozzájuk tartozó természetes krízisek megküzdése
- a belső hajtóerők azonosítása és aktiválása
- a lélektani típusok a munkahelyi és a családi kapcsolatokban
- hogyan készítsünk ütős önéletrajzot

A reintegrációs hatás támogatása

Tapasztalataink azt mutatják, hogy azok a szülők, akik a mentorálásban aktív közreműködők voltak, fokozatosan „építették” újra a munkavállalói szerepüket. Az egyes témák természetes kapcsolódásával egyre több tudatos elem került bele a személyes működésükbe, ezáltal egyre inkább váltak a munkáltatók számára meggyőző munkavállalókká.

A folyamatkísérő munkáink során az elhelyezkedett szülők nagyobb része számolt be arról, hogy a visszatérés és a reintegráció könnyebben ment, mint azt várta. A beszélgetésekben gyakran említették, hogy sokkal hamarabb tudtak produktívá válni az adott munkakörben.

A szülői kapcsolatok önsegítő jellege

Számtalan esetben tapasztaltuk azt, hogy az azonos helyzetben lévő kisgyermekes szülők a program hatására kezdenek el önszerveződő módon segítő kapcsolatokat működtetni. Nem volt ez alól kivétel a mentorálási szakasz sem, ahol a szülők tulajdonképpen egymásnak ajánlották a lehetőséget.

5.5.2 A mentorálással kapcsolatos tapasztalatok és konklúziók

A kisgyermekes szülők mentorálása egyre inkább elterjedt fogalomává válik a szülők, és a munkáltatók szóhasználatában is. A megvalósult folyamat során mi magunk is tapasztaltuk, hogy egy-egy találkozás során a szülők milyen jelentős előrehaladást tudnak elérni külső segítséggel.

Munkáltatói igények a mentorálásra

Bár a program során nem terveztük, az idő előrehaladtával megjelentek az első olyan munkáltatói igények, amelyek arról szóltak, hogy szívesen beépítik a vállalati programokba a kismamák mentorálási programját.

A program zárása előtt ebből időközben konkrét megbízási szerződés született a GE Power & Water veresegyházi üzemével, mely szerint 2014. szeptembertől az egység kisgyermekes szülői számára mentori programot indít a vállalat.

5.6 A tudásmegosztó és problémamegoldó csoportok

A tudásmegosztó közösségek létrehozásának célja a „jó gyakorlatok” (best practices) terjesztése. Ezek a közösségek akár a szülői, akár a munkáltatói oldalon kialakíthatók, eredményességük a felhasznált tapasztalatok alkalmazásának sikerességével mérhető. A műhelymunkák célja, hogy a társ tanácsadás során keletkezett gyakorlatokat becsatornázza a teljes szülői célcsoport és az összes résztvevő munkáltató számára, valamint továbbfejlessze, kiszélesítse azokat.

A műhelymunka további célja, hogy a beavatkozások során megismert ismeretek, készségek, gyakorlatok során felmerülő problémák megoldására csoportos probléma megoldási eljárásokat ismertessen és tanítson mind a szülői célcsoport, mind pedig a munkáltatói szervezetek számára

A műhelymunka során esetbemutatók hangoztak el, amelyeket kiscsoportos és nagycsoportos feldolgozás követett, és a program tanulságainak, eredményeinek a szülői célcsoport és a munkáltatók képviselői által validált összegyűjtése történt meg; közvetlenül után mérhetőek ezáltal az addigi ráfordítások eredményessége és hatásossága.

A műhelymunkákon résztvevők képesek az elhangzott jó gyakorlatokat saját életükben, illetve munkahelyükön bevezetni, alkalmazni. A csoportos probléma megoldási technikák, módszerek alkalmasak arra, hogy az érintettek magas létszámát egyszerre kezelve rövid idő alatt érdemi megoldás-javaslatokat alakítsunk ki, és fogadtassunk el. Az így létrejövő munka eredménye nem csupán a produktum, hanem az addig elvezető út elsajátítása is.

A tudásmegosztó és problémamegoldó csoportokon a leggyakrabban feltett kérdések, és megosztott jó gyakorlatok a következő témák köré csoportosultak:

- Alternatív álláskeresési technikák: hogyan lehet használni az internetet, a személyes kapcsolatokat, kinek mi vált be ezeken a területeken?
- A résztvevő szülők leggyakrabban visszatérő tapasztalata az, hogy munkát a legesélyesebben személyes kapcsolatok útján lehet találni, ajánlásokkal, ismerősökön, korábbi kollégákon keresztül. Az internetes – jobbra ingyenes állásközvetítő portálokkal kapcsolatos tapasztalatok vegyesek, a visszahívások, az ajánlások esetlegesek.
- A tudásmegosztó alkalmakkor azok a szülők osztották meg tapasztalataikat, akik sikeresen alkalmazták a LinkedIn, a Facebook és egyéb internetes felületek lehetőségeit, valamit rendszeresen fejlesztik álláskereső profiljaikat az online portálokon, és ennek segítségével szereztek állást.
- Mindenki megerősítette, hogy a LinkedIn egyre fontosabb szerepet játszik az álláskeresésben; sok munkáltató először az itt látható profilt nézi meg a jelentkezőről.

- Az állásinterjú szabályai: mit kérdezhetnek tőled és mit nem, hogyan viselkedj, ha váratlan kérdést kapsz, hogyan kelts jó benyomást, mikor mondj nemet magadban?

Az állásinterjúkról vegyesek a résztvevők tapasztalatai, de azt szinte kivétel nélkül megerősítették, hogy a gyermek elhelyezésével kapcsolatos kérdés minden esetben elhangzott, miután a jelölt elmondta, vagy kérdésre válaszolva közölte, hogy kisgyermekes. A szülők tisztában vannak azzal, hogy erre a kérdésre nem kötelező válaszolniuk, ugyanakkor kockázatosnak ítélik ennek a kérdésnek a megkerülését.

Az önéletrajz és a motivációs levél elkészítésének technikája: milyen a profi önéletrajz, és mitől lesz érthető és egyedi a motivációs levél?

Az önéletrajz tartalmával és formájával a legtöbb résztvevő már tisztában van, ugyanakkor még mindig sokan írnak be olyan személyes adatot, aminek nem kell szerepelnie az önéletrajzban (pl. családi állapot, születési idő, gyermekek száma). A tudásmegosztó alkalmakon nagyon sok sikeres önéletrajzot és motivációs levelet osztottak meg a szülők egymással; olyanokat, amelyek segítségével bejutottak az állásinterjúkra.

Állásinterjúk: milyen kommunikációs, viselkedési, taktikai eszközök váltak be a csoporttagoknak az állásinterjúkon.

Azok a szülők, akiknek sikerült elhelyezkedniük, sok hasznos tanáccsal, tippel segítettek a többieket; elmesélték élményeiket az állásinterjúkról, és megbeszélték, hogy milyen eszközök válnak be, és milyen helyzeteket érdemes elkerülni ilyenkor. A váratlan kérdések, a stressz interjúk egyre gyakrabban fordulnak elő az állásinterjúkon, és ezekre fel lehet készülni előre, el lehet próbálni a válaszokat az interjú előtt.

5.7 Az önsegítő csoportok

Olyan megoldásokat alakítson ki, amelyekben az érintettek maguk is képesek változásokat előidézni a saját helyzetükre vonatkozóan. Ezért az önsegítő csoportok vagy közösségek kialakítása (a lehetőségekhez mérten) egy reális alternatíva az azonosított problémák kezelésére

Az önsegítő műhelymunka a program ideje alatt indul, a fenti célokkal és tartalommal. A résztvevők szabadon megosztják egymással dilemmáikat, tapasztalataikat.

A program zárását követően a szülői célcsoport tagjai és a munkáltatói szervezetek képviselői számára megmarad egy találkozási forma, amely a program fenntarthatóságát ily módon is biztosítja, azaz a program zárását követően is képes lesz annak eredményeit éltetni azáltal, hogy a program szereplői rendszeresen találkoznak a zárást követően is.

Az önsegítő csoportok az előzetes felmérések és az igények elemzése után két kérdéskört érintettek:

- A gyermek fejlődési szempontjai, a szülő mentális jóléte, társadalmi elvárások

- Szerepkonfliktusok, és megoldásaik, a családi szerepek átalakítása

Az elmúlt években változóban van annak megítélése, hogy a gyermek számára valóban fontos-e, hogy az anyával maradjon két-három évet. Az önsegítő csoportok résztvevői minden csoport elején hangsúlyozták, hogy ez az anyák személyes döntése, és nincs a kérdésre egyértelműen jó válasz. Ugyanakkor a beszélgetések és a kialakult viták során jól érzékelhető volt, hogy a munkába való visszatérést, mint választást folyamatosan kételyek és bűntudat kíséri, és ezt leginkább azok az anyák tudták feloldani, akiknek már van nagyobb gyermekük, és átélték, hogy a gyermek jól fejlődhet akkor is, ha az anya korán visszamegy dolgozni.

A munkába való visszatérést a csoportbeszélgetések alapján leggyakrabban a család anyagi helyzete befolyásolja, és második helyen azonnal következett az anya saját magáról alkotott képe, a mentális állapota, és az, hogy mennyire bírja az otthonlétet. A mélyebb beszélgetések során kiderült azonban, hogy ha a társadalmi elvárások – amit jelen esetben az önsegítő csoport közvetített – nem „nyomnák” egyértelműen az otthon maradás irányába az anyákat, akkor ez a sorrend megváltozna, és első helyen az anya saját igénye szerepelhetne.

A másik leggyakoribb téma a családon belüli munkamegosztás nehézségei és lehetőségei, a korábbi szerepek megváltozásának kihívásai, az apaszerep kérdései voltak. A csoportokban nem voltak jelen férfiak, a résztvevő nők jelentős száma képes volt megérteni ez utóbbi nehézségeit, és stratégiát kidolgozni a férj/társ bevonására, az értékek és érdekek megfogalmazására. Ebben a témakörben is a leggyakoribb tanulság az volt, hogy a szerepkonfliktusok és a családi munkamegosztásból fakadó nehézségek megoldását a nők saját önképük helyreállítása, a saját maguktól való irreális elvárásoktól való megszabadulás, a karrierista és az önmegvalósító nő közötti különbség megértése hozhatja.

5.8 Szakmai kompetenciákat fejlesztő, nyelvi képzések

A vállalati nyelvtudás fejlesztésénél hasonló tapasztalatunk volt, mint az informatikai képzések esetében. Előzetesen úgy kalkuláltunk, hogy a bevontak mintegy 10%-a fog nyelvi képzésre szorulni, de a betervezett 20 főhöz képest végül 55 fő képzésére volt lehetőségünk, a változás-bejelentők után. A komoly érdeklődésre ugyanazokat az okokat tudjuk felsorakoztatni, mint amelyeket az informatikai képzéseknél már bemutatunk.

A nyelvi képzést az 55 résztvevő közül 38 értékelte, 28-an az angolt, és 10-en a német nyelvi képzéseket. 1-5-ös skálán 4,79-es átlagot kapott az angol, 4,6 átlagot a német nyelv a résztvevők értékelésében, ezzel az informatikai képzéshez hasonló értékeket mutatva.

Úgy ítéljük meg, hogy a magas értékelési pontszámokban fontos szerepet játszott az, hogy olyan nyelviskola nyerte el a beszállítást, amely alapvetően vállalati nyelvtanfolyamokat tart. Így ugyanis a nyelvoktatásban hangsúlyosan jelenhetett meg az üzleti környezet nyelvi igénye. A szöveges értékelésekben az anyukák nem csupán a nyelvi képzés magas színvonalát emelték ki, de többen megjegyezték, hogy erre a képzésre a gyermekellátás időszaka alatt nem lett volna anyagi forrásuk.

Ez számunkra azt támasztja alá, hogy ezt a kulcskompetenciát – akár támogatott formában – a gyermekellátási időszak alatt erősíteni kell a célcsoporttagoknál.

5.9 Szakmai kompetenciákat fejlesztő, informatikai képzések

Már az előzetes szükségletfelmérés során is világos volt, hogy a kisgyermekes szülők sokat vesztenek számítástechnikai készségeikből, ezért a munkába visszatérés során az egyik fejlesztendő terület az informatikai alkalmazások használata.

Összefoglalóan a projekt során jóval több szülő érdeklődött számítástechnikai képzés iránt, mint ahogyan arra a tervezéskor számítottunk. Ennek következő okait látjuk:

- A programba jelentkező szülők összetétele más lett, mint ahogyan azt előzetesen vártuk. A programba – a tervekben szereplőkhöz képest – arányaiban jóval több magasan kvalifikált potenciális munkavállaló jelentkezett, akiknek munkájuk során elengedhetetlen a megfelelő számítástechnikai tudás.
- Az informatika rohamos fejlődése és az ipari és szolgáltatási alkalmazások egyre inkább informatikai háttérrel igénylő fejlődése miatt a megfelelő szintű számítástechnikai tudás elengedhetetlen. Ez a munkáltatói igények felől is megjelenik: egyre több munkaadónál elvárás az Office programok megfelelő szintű ismerete.
- Az előzetesen tervezett 200 bevont helyett végül több mint 300 bevontat számlál a program, így nőtt azok száma is, akik számítástechnikai képzést igényeltek.
- A kisgyermek mellett az egyik legnehezebben fenntartható tudás a folyamatosan egyre nagyobb súllyal latba eső számítástechnikai kompetencia. A kisgyermek mellett mind a már megszerzett tudás szinten tartására, mind további tudás megszerzése viszonylag nehézkes, a gyakorlat hiánya miatt.

A tervezéskor a 200 bevontból 20 fő képzését terveztük alapvető számítástechnikai ismeretek átadásával, amely leginkább az Office csomag oktatását jelentette. A képzésre igényt tartók száma azonban háromszoros volt a tervezetthez képest, ezért változásbejelentővel végül 49 főt sikerült képeznünk.

A képzést igen magas pontszámmal értékelték a résztvevők: a képzésen részt vett 34 értékelő átlagosan 4,71 pontot adott a képzésre (1-5-ös skálán értékelve a hasznosság-

gát), amely az összes, munkavállalói szolgáltatás közül a legmagasabb értéket képviselte. A szöveges értékelésekben megjelenik a munkáltatói elvárás. Néhány idézet a képzésen részt vevőktől:

„A képzés hozzásegít a magabiztos számítógép használathoz, és hasznos, friss, lényegre törő tudást ad.”

„Az informatika gyorsan fejlődő tudás, és muszáj vele lépést tartani.”

Az álláskeresésnél jellemző volt, hogy a célcsoportunkból kikerülő pályázók pályázati anyagukhoz csatolták a képzésen szerzett tanúsítvány, ezzel is hangsúlyozva, hogy értéklik a naprakész számítástechnikai tudás jelentőségét. További jelenségként észleltük, hogy a képzés iránti érdeklődés a szándékolt munkába visszatérés dátumához erősen köthető, így a képzés iránt érdeklődők száma – a tervezett munkába visszatérés dátumához közeledve – egyre növekedett.

5.10 A munkaerő-piaci tanácsadás szülőknek

A Munka kisgyermekkel program keretében a 306 szülőből 234-en vettek részt munkaerő-piaci tanácsadáson. Ez a tanácsadás az egyén speciális munkaerő-piaci problémájára fókuszáló, alkalmanként körülbelül 1-1,5 órás beszélgetés formájában történt.

A Muki-n belül megvalósított munkaerő-piaci tanácsadás folyamatos kapcsolattartást jelentett a szülőkkel; a programba lépésüktől egészen a program végéig. Ez számos esetben a szülők munkába állásukat követő időszakára is kiterjedt, mivel az új munkahelyre történő beilleszkedés után is felmerültek kérdések, melyeknek megoldásával kapcsolatban a program segítséget nyújtott.

A tanácsadás első alkalmával a szülő adatfelvételi lapot töltött ki, ahol nyilatkozott végzettségeiről, családi állapotáról, támogató környezetéről, esetleges problémáiról, fizetési elvárásairól. Ennek a felmérésnek a segítségével a tanácsadó jobban megismerhette a tanácsadáson résztvevő projekttagot. A következő feladat a munkaérték preferencia és kulcskompetenciák meghatározása - önismereti rész - volt. A tesztek eredményeinek megismerése által a tanácsadó valamint a szülő is iránymutatást kapott arról, hogy milyen jellegű munkakörben lenne érdemes ismételten elhelyezkednie a munkakeresőnek. (A tanácsadáson résztvevők 98%-a irodai jellegű munkát keresett!).

5.10.1 A tanácsadáson felmerülő problémák és azok kezelése

- A jogszabályi környezet ismeretének hiányosságai: Több esetben az álláskeresés mellett jogi problémák is felmerültek, ezért, folyamatos kapcsolattartás volt a tanácsadó és a Muki által biztosított ügyvéd között. Legtöbbször a szülés előtti munkahelyre történő visszatéréssel kapcsolatban, illetve az aktuális munkáltatóval történő egyeztetésről merültek fel kérdések. Jellemző

probléma volt, hogy a munkáltató más pozícióba kívánta alkalmazni az ismételten munkába szándékozni álló munkavállalót, vagy egyáltalán nem kívánta aktív állományába visszavenni a szülőt.

- A kellő tudatosság hiánya a visszatérés során: A Muki programban résztvevők többségében magasan kvalifikált, főiskolai, egyetemi diplomával rendelkező szakemberek (a résztvevők közel 70 %-a esik ebbe a kategóriába). Mégis ők is csupán a visszatérésük előtti fél évben kezdtek el aktívan foglalkozni a munkakereséssel.
- Melyik a megfelelő atipikus forma, mennyi időben szeretne dolgozni az illető? A szülők többsége részmunkaidőben szeretett volna visszatérni a munka világába; a munka és magánélet összeegyeztetését csak így tudták elképzelni. A tanácsadások során átbeszélésre kerültek a munkaidővel kapcsolatos kérdések és megoldási javaslatok is kaptak. Voltak anyukák, akik a megbeszélések után már akár 8 órás álláslehetőségeket is megpályáztak, mert az állások egy része lakóhelyükhöz közelebb esett. Máskor a munkakör jellegéből adódóan részben adott volt a rugalmas munkavégzés lehetősége is. A munka és magánélet összehangolása területén sok édesanyának változott meg a prioritása: fontosnak tartották, hogy a gyermekeikkel több időt tudjanak tölteni, a munka pedig lehetőleg ne járjon annyi stresszel, mint a gyermekvállalás előtt. Ennek érdekében a projektben résztvevők közül többen a gyermekvállalásuk előtti vezetői pozíció helyett alacsonyabb beosztású állásokat kerestek és pályáztak meg – akár asszisztensi munkaköröket is. A szülők a munkahely keresésben, illetve a prioritások felállításában is segítséget kaptak.
- Önbizalom és kompetenciák: A több éves otthonlét sok szülőt bizonytalanított el abban, hogyan kezdjen neki a munkakeresésnek. A tanácsadás mind az elindulásban mind a sikeres munkába állásban segítséget nyújtott. Megfigyelhető volt, hogy az otthon töltött idő és a gyermekek számának növekedésével arányosan csökken a szülők önbizalma, készségeibe vetett hitük. Sokszor előfordult, hogy bár a tapasztalata és végzettsége alapján megfelelő lett volna az adott állás betöltésére, a szülő nem mert lépni, mert nem érezte magát alkalmasnak a feladatra, alulértékelt önmagát. Sokan érezték hogy a munkából kiesett idő miatt már nem képesek a gyermekvállalás előtti munkakörüket ismételten ellátni, a korábbi ismereteik pedig nem felelnek meg a jelenlegi elvárásoknak; a hirdetett munkakörben elavultnak érezték tudásukat. Az egyéni tanácsadások során, megbeszélésre kerültek, hogy milyen tudásterületeket lenne célszerű fejleszteni. A konzorciumi partnerekkel történő együttműködés (pszichológiai, önismereti, szerepfejlesztési tréning, tudásmegosztás, probléma-megoldás) sokat segített abban is, hogy a szülő

átgondolja életét és a jövőbeni helyzetét, ennek segítségével pedig belevágjon akár számára eddig ismeretlen területekbe is, bátrabban lépjen a munka világában. A tapasztalat azt mutatja, hogy a gyermekek 3 éves korát megelőzően munkába állni szándékozó szülőknél leginkább anyagi okokból volt fontos az elhelyezkedés nem pedig az önmegvalósítás játszott kiemelkedő szerepet.

- **Önéletrajz, kísérőlevél, motivációs levél** – a megfelelő anyagok összeállítása: A tanácsadások alatt a szülők megtanulhatták, hogy milyen a célorientált önéletrajz és a kísérőlevél. Ezek elkészítése a tanácsadáson részt vett szülők 75%-nál okozott problémát. A tapasztalatok szerint a szülők nem tartották fontosnak pályázati anyagaik frissítését így kezdték el álláskeresésüket. Sokan például a motivációs levelet az önéletrajz rövidített verziójaként kezelték, és voltak olyanok is, akiknél az utoljára betöltött munkaköreiket nem mutatták be kellő részletességgel, az általános iskola adataik ellenben szerepeltek a pályázati anyagukban.
- **A támogató környezet megléte vagy hiánya:** A szülők munkahelykeresését nagyban befolyásolta a támogató környezet megléte, vagy annak hiánya. Azoknál a családoknál, ahol volt segítő környezet, a munkába állás lehetősége is megtöbbszöröződött. Ellentétben azoknál a szülőknél akiknél nem állt rendelkezésre a közelben lévő nagyszülő, babysitter, óvodai bölcsődei elhelyezés nagyon lényeges lett a részmunkaidős foglalkoztatás.
- **A tudatos időmenedzsment fontossága:** A tanácsadások során átgondolásra került, hogy az illető naponta milyen feladatokat és mennyi időben látott el eddigi munkahelyén a szülést megelőzően, illetve hogyan osztotta és osztja be az idejét jelenleg otthon. Átgondolásra került, hogy mit célszerű megjelentetni az önéletrajzban, mit érdemes kihangsúlyozni, illetve hogyan kell ezeket az információkat csoportosítani. Ez az áttekintés fontos szerepet játszott a pályázatok elkészítése során, mert ezzel a tudatosítással is épült az önbizalmuk, az álláskeresésbe vetett hitük.
- **Álláskeresési technikák:** A szülők megismerkedtek a leghatékonyabb álláskeresési módszerekkel; megtudták, hogy milyen álláskereső portálokat érdemes felkeresni, illetve hogyan célszerű megjeleníteni, képviselni önmagukat a munkaerő-piacon.
- **Munkahelyek, állásajánlatok, munkáltatókkal való kapcsolattartás, speciális kiválasztási folyamat:** A tanácsadás egyik feladata volt a célcsoport igényeihez illeszkedő munkahelyek felkutatása, illetve a munkáltatókkal történő folyamatos kapcsolattartás is. E tekintetben a MuKi egyedülálló szolgáltatást nyújtott, hiszen a munkáltató előre felmért, nagy eséllyel alkalmas

munkavállalókat kapott a programtól, a munkavállaló pedig egy szintén felmért munkáltatóhoz adhatta be a jelentkezését (megfelelő személy a megfelelő helyen – ez HR-költségben kifejezve több százezer- vagy pozíciótól függően több millió forintba is kerülhet).

Általánosságban elmondható, hogy az első lépést volt a legnehezebb megtenni a munkakeresés útján az állásközvetítésen résztvevő szülőknek. Miután a tanácsadó és a szülő közösen átnézte a pályázati anyagot, felvázolták a keresési folyamatot, egyéni időbeosztást készítettek, és részekre bontották a feladatokat, a pályázók már pozitívabban látták a munkakeresés feladatát.

A szituációs gyakorlatok segítségével (például egy elképzelt állásinterjú helyzet szimulálásával) könnyebben el tudták képzelni a szülők a rájuk váró feladatokat, kihívásokat, és megértették, hogy a velük szemben lévő interjúztató számára mi számít lényeges információnak. Tapasztalataink szerint a személyes tanácsadások másodlagos hozadéka volt, hogy sokan a projekt ideje alatt önerejükből is el tudtak helyezkedni.

5.11 Munkaerő-közvetítés

A MuKi a program során 320 munkáltatóval került kapcsolatba; köztük számos nagyvállalattal is. A munkaerő-közvetítésnél a szakképzett tanácsadók feladata volt a munkáltatókkal történő folyamatosan kapcsolattartás.

A több mint 2 éves projekt-lebonyolítási időszak alatt az állás kereső és tanácsadó között bensőségebb kapcsolat alakult ki, így rendkívül részletesen meg lehetett ismerni a munkakeresőt és a motivációit. Ennek előnye volt az is, hogy ha a munkáltató oldaláról felmerültek a pályázó kompetenciájával kapcsolatosan kérdések és kérések, a tanácsadók pedig tudtak rá válaszolni, sőt akár célzottan fejlesztették is a leendő munkavállaló kompetenciáit a munkaadó elvárásainak megfelelően.

A munkáltatók közül – a projekt jellegéből is adódóan – sokan kerestek munkavállalót részmunkaidős állásokra, illetve számos példa volt arra is, hogy a MuKi hatására próbáltak kialakítani atipikus pozíciókat.

A munkáltatók leginkább a lehetőleg több idegen nyelvet beszélő, felsőfokú végzettséggel rendelkező munkaerőket keresték.

A legnagyobb igény az angol nyelvtudással rendelkező pénzügyes pozíciók betöltésére alkalmas jelöltek felkutatása volt a munkáltatók körében.

A MuKi törekvése a munkaerő-közvetítési szolgáltatással többek között az volt, hogy Magyarországon is nagyobb teret kapjon az Európai Unió országaiban már elterjedt **atipikus foglalkoztatás**. Kiemelt célunk volt, hogy a munkáltatók megismerjék az ilyen jellegű foglalkoztatási formákban rejlő lehetőségeket; ilyen például a költséghatékonyság, illetve a piaci előnyök.

Ennek érdekében fontosnak tartottuk a speciális, cégre és munkavállalóra szabott munkaközvetítést. Nem sablonok mentén dolgoztunk, hanem a cégek által meghirdetett pozíciókba azt a munkavállalót ajánlottuk, akinek a képességeit a munkáltató a lehető leghatékonyabban tudja kiaknázni - ez által növelve a hatékony munkavégzést és feladat tényleges teljesítését.

A MuKi munkaközvetítői tevékenysége mindkét fél irányába célorientált volt; ez azt jelenti, hogy a munkáltatót és a munkavállalót nemcsak összekötöttük, hanem együttműködésüket végig is kísértük a megállapodástól a munkaszerződésig, és ha szükséges volt, a továbbiakban is segítettük a feleket az eredményes munka kialakításában.

5.12 Az akkreditált képzések és a személyes készségeket fejlesztő képzések/tréningek tapasztalatai

A munkaerőpiaci esélyek növelésének egyik alapfeltétele a személyes kompetenciák folyamatos fejlesztése. Így van ez a kisgyermekes szülők célcsoportjával is, ahol a szervezeti szintű munkavégzéstől akár több évig is elhúzódó távollét befolyásolhatja a visszatérés esélyét. A program tervezése során úgy láttuk, hogy szükségszerű a szülők ilyen téren történő támogatása, és a képzési tartalmak elérhetővé tétele.

5.12.1 Az akkreditált és a személyes készségeket fejlesztő képzések eredeti célja

A személyes készségek fejlesztésének célja, hogy a szülői célcsoport tagjai a munkába álláshoz, illetve a munkahely megtartásához szükséges kommunikációs, problémamegoldási, konfliktuskezelési, önérvényesítő kompetenciákat elsajátítsák.

5.12.2 A beavatkozás rövid bemutatása

A képzés maximum 12 fős kiscsoportokban, a tréning műfaji keretei között zajlott, amelynek jellemzői az interaktivitás, szerepjátékok alkalmazása, közös tanulás és tapasztalat-megosztás, kölcsönös visszajelzések egymástól és a képzőtől.

5.12.3 A beavatkozás várt eredménye

A képzésen résztvevők képesek lettek saját magukat képviselni megfelelő és a helyzetekhez illeszkedő kommunikációs, konfliktuskezelési eszközök alkalmazásával. Fejlődött problémafelismerő és problémamegoldó képességük, személyes hatékonyságuk, és így nagyobb eséllyel találják és tartják meg munkahelyüket, a család és a munka öszeegyeztetése révén.

5.12.4 Az akkreditált képzések

A programban a szülői célcsoport tagjai a „Konfliktuskezelés és problémamegoldás” című akkreditált programban vettek részt.

Az akkreditált képzések során a következő kompetenciákat fejlesztettük

- Konfliktus altípusainak meghatározásának elméleti ismeretei
- Konfliktustípusoknak megfelelő kezelési eljárások és eszközök ismerete
- Konstruktív, team-gondolkodást támogató készségek
- A személyközi konfliktus kezelésének képessége
- Frusztrációs tolerancia fejlesztésének elméleti ismeretei

Az akkreditált képzés célja

- A Konfliktus Hatós Modell használatával a vállalaton/csoporton belül megjelenő konfliktus altípusainak meghatározására
- A konfliktuskezelési módszerek használatával azonosított konfliktustípusokra megfelelő kezelési eljárások alkalmazására
- Konstruktív, team-gondolkodáson és cselekvésen alapuló módszer használatával különböző feladatok megoldására
- A cégen belüli és a külvilág konfliktusainak megértésével a személyközi konfliktus kezelésére
- A frusztrációs tolerancia fejlesztésével a váratlan helyzetek konfliktusként való megélésekor megfelelően cselekedni

A képzési programban a következő témákat érintettük

- A probléma, a konfliktus és a feladat értelmezése
- A probléma, a konfliktus és a feladat értelmezése a gyakorlatban
- A konfliktusok típusai
- A konfliktus előnyeinak kiaknázása
- A konstruktív megoldást gátló személyes tényezők kezelése
- A konfliktusok végleges elrendezésének eszköztára
- Egyéni, csoportos és szervezeti konfliktushelyzetek
- Konfliktuskezelési eljárások (intervenciók)
- A frusztrációs tolerancia fejlesztése egyéni és csoportos helyzetben

A három nap alatt a résztvevőktől összegyűjtött visszajelzések alapján a legfontosabb tanulságok a következők voltak:

- Nincsenek tisztán személyközi konfliktusok; ezek mögött mindig szervezeti, értékbeli, érdek-vagy kommunikációs eltérések állnak, így ezek könnyen megoldhatók a munkahelyeken
- A konfliktusok eredője a személyes belső konfliktusok, a hibás vagy a külvilág által visszatükrözött énkép és a saját magunk által kialakított énkép közötti távolság

- A problémamegoldásnak van egy jól követhető folyamata, amelyet a magánéletben és a munkahelyi konfliktusok, problémák egyéni és csoportos módszereivel egyaránt meg lehet közelíteni

5.12.5 A személyes készségek fejlesztésének tapasztalatai

Az előzetes felmérések azt mutatták, hogy a résztvevők önmagukkal kapcsolatban elsősorban az álláskereséssel és a konfliktuskezeléssel összefüggő készségek fejlesztését tűzték ki célul, ezért a készségfejlesztő képzéseket ezen kompetenciák köré csoportosítottuk.

A személyes készségeket fejlesztő képzések elkerülhetetlen másodlagos hatása, hogy a résztvevők én-kép korrekciója is megtörténik. Ez azt jelenti, hogy a csoportmunkában zajló tevékenységek során a csoporttól kapott visszajelzések a résztvevőknek biztonságos tükör-funkciót látnak el, amelyben a magukról kialakított kép és a külső visszajelzésekből összeálló én-kép egyre inkább közelíthet egymáshoz.

A személyes készségek fejlesztése során az alábbi területek kerültek a képzési csoportok fókuszába:

- kommunikációs képességek: kérdezés, prezentáció, tömör fogalmazás, szuggesztív és asszertív kommunikáció
- konfliktuskezelés és problémamegoldás
- önismeret és jövőkép kialakítási képesség
- a szülői és a munkavállalói szerep készségei, ütközései és egyeztetései
- egyéni és családi stratégiaalkotási képesség

A programban résztvevő kisgyermekes szülők a magabiztosságuk megerősödéséről, és az önérvényesítő képességük javulásáról számolt be. Jelentős részüktől kaptuk azt a visszajelzést, hogy a munkába való visszatérésük tudatossága változott, rálátnak azokra a kockázati tényezőkre, amelyek negatívan befolyásolhatják mind a családi, mind pedig a munkahelyi változásokat.

Visszajelzéseikben sokszor hangsúlyozták azt, hogy az ilyen típusú képzésekben szeretnének több témában is részt venni (erre a program keretei miatt nem volt lehetőség, így minden szülő csak egyféle képzésen vehetett részt).

5.13 Az egyéni vagy speciális igényeket támogató képzések

Jól ismert jelenség a munkába való visszakerülésre készülő kisgyermekes szülők körében, hogy a munkaerőpiacra való eredményes visszatérésükben sok esetben ők maguk sem hisznek. A beavatkozási paletta során előzetesen készültünk azokra a kisgyermekes szülőkre, akik pszichológiai és mentális állapot vizsgálatok alapján ebbe a célcsoportba kerülnek, hogy a számukra is adjunk segítséget.

A kiválasztási folyamat során egy csoportnyi jelentkezőt választottunk ki arra, hogy ebben a képzésben részt vegyenek.

Az egyéni vagy speciális igényeket kielégítő képzés eredeti célja

Az egyéni vagy speciális igényeket támogató képzések célja, hogy a modellezés során azonosított speciális igényekre (pl. önismereti, vagy önértékelési problémák, szerepvárvak, változási nehézségek) választ adjon a szülői célcsoport azon tagjainak, akik az adott klaszterbe sorolhatók.

A képzés rövid bemutatása

A képzés maximum 12 fős kiscsoport(ok)ban, a tréning műfaji keretei között zajlik, amelynek jellemzői az interaktivitás, szerepjátékok alkalmazása, közös tanulás és tapasztalat-megosztás, kölcsönös visszajelzések egymástól és a képzőtől. A képzésen résztvevők képesek lesznek a munkába állást hátráltató speciális akadályok leküzdésére, és ezzel növelni a munkaerőpiacra való visszatérésük esélyeit.

Az egyéni vagy speciális igényeket kielégítő képzés hatásai

A csoportmunkák során igyekeztünk kimerítő és teljes képet kapni a csoport tagjairól, elakadásaikról és azok kezelésének nehézségeiről. A négy nap alatt tematikusan felépített csoportmunkában az alábbi témákkal, illetve azok kibontásával foglalkoztunk:

- Lélektani típusok és az azokhoz kapcsolódó viselkedési jellemzők
- Egyéni elakadások, kommunikációs zavarok
- Szerepelvárások és szerepteljesítmény
- Én-kép korrekció, én-erő fejlesztés

A képzési programra 13 fő jelentkezett be, akik közül a képzést 11-en végezték el. A képzést elvégzők közül 9-en elhelyezkedtek, 2-en pedig újra gyermekellátási időszakba kerültek újabb gyermekeikkel.

6 Munkáltatói oldal: a foglalkoztatási modellek átalakulása a munkáltatóknál

6.1 A kisgyermekes szülők helyzetével kapcsolatos érzékenyítő programok

Rengeteg sztereotípiát, téves elképzelést akadályozza a kisgyermekes szülők, főként az anyák foglalkoztatását. Ezek a hiedelmek olyan mértékben hatnak, hogy a szülők nagy része önmagáról is elhiszi és nem a távolléte alatt megszerzett képességeire koncentrálnak. Fontosnak gondoltuk, az érzékenyítő programok során alátámasztást is nyert elgondolásunk, hogy a kisgyermekesek foglalkoztatását körülölelő hiedelmeket meg kell vizsgálni, utánajárni, hogy azok valóban valósak-e vagy csak feltevések. A tréning során arra a következtetésre jutottunk, hogy egyes esetekben igazak lehetnek a sztereotípiák egy része, de semmiképpen sem általánosságban. Legfőbb üzenetünk: ismerjük meg egymást, fogadjuk el a különbözőségeket és a teljesítményekre koncentrálnunk, ne ítélkezzünk első látásra.

6.1.1 A program célja

- a munkáltatók képviselői megértsék és átérezzék a kisgyermekeseket nevelő szülők helyzetének jellegzetességeit,
- átlássák és elfogadják a kisgyermekeseket nevelők foglalkoztatásának előnyeit,
- megfogalmazzák, majd leküzdjék a szülői célcsoporttal kapcsolatos előítéleteiket, sztereotípiáikat,
- a hiedelmek lebontását követően a foglalkoztatási lehetőségek körének feltárása és azonosítása, a vezetők támogatása, bátorítása a foglalkoztatási innovációk megismerésében és kipróbálásában.

6.1.2 A program megvalósulása

A képzések a tréning műfaji keretei között zajlottak, elméleti és gyakorlati részből tevődtek össze. A cél elérésének érdekében fontos szerepet kapott az interaktivitás, szerepjátékok alkalmazása, közös tanulás és tapasztalat-megosztás, kölcsönös visszajelzések egymástól és a képzőtől.

6.1.3 A program tapasztalatai, nehézségei

- Az érzékenyítő tréningekkel szemben nagy az ellenállás, általánosságban elmondható, hogy a szervezetek és az egyének is érzékenynek érzik magukat, nem látják előre a tréning hasznosságát.
- Azon szervezetek, amelyek igyekeznek tenni a társadalmi felelősségvállalás érdekében, amelyek elkötelezettek a hátrányos helyzetű munkavállalókkal szemben is, fogékonyabbak az érzékenyítő képzések iránt.

6.1.4 Sztereotípiák lebontását segítő, megvizsgálandó kérdések

- Van-e valós (szignifikáns) különbség a kisgyermekes szülők (anyák) és a normál munkavállalók távollétében?
- Minden kisgyermekes szülő (anya) otthon marad legalább három évig?
- A kisgyermekes anyák elégedetlenebbek-e a normál munkavállalóknál akkor, amikor túlmunkára hívják őket?
- A normál munkavállalók minden időben többet képesek dolgozni (terhelhetőbbek) mint a kisgyermekes (anyák) szülők?
- A kisgyermekes anyákon kívül minden más munkavállalónak a munkája a legfontosabb az életében?
- A teljes munkaidőben (8 órában) foglalkoztatott normál munkavállalók teljesítménye (produktív eredményessége) arányaiban magasabb a kisgyermekes szülők részmunkaidős teljesítményével szemben?
- Az óvodai vagy iskolai szünetekben (nyáron és az ünnepek során) minden más munkavállalóra 100%-ban lehet számítani?
- A gyermekellátási időszak alatt a kisgyermekes szülők készségei a megelőző időszakhoz képest csak romlanak?
- A kisgyermekes szülők (anyák) – rész vagy teljes munkaidős – foglalkoztatási költségei (pl. 3 éves időszakra vetítve) magasabbak a normál munkavállalók azonos foglalkoztatási költségeivel szemben?

6.1.5 A program eredményei

- Elmondható, hogy azon kijelentések, amelyek gátolják a kisgyermekesek foglalkoztatását, valóban sztereotípiák, mivel nem jellemzik átfogóan a kisgyermekes szülőket.
- A képzés végére a résztvevők befogadóbbak és nyitottabbak lettek egymás iránt, megfogalmazták a sokszínű szervezet szükségességét, a hozzáadott értékét a vállalat teljesítményére és a munkahelyi légkörre.
- A sztereotípiák lebontásával együtt a résztvevők megismerték a foglalkoztatás bővítését segítő atipikus foglalkoztatási formákat, a Munka Törvénykönyvének vonatkozó részeit.
- Vállalatok, ahol a méretből és szervezeti struktúrából adódóan egyetlen érzékenyítő tréning nem elégséges a szervezet szintű érzékenység kialakításához, kutatási (önkéntes) közösség létrehozása javasolt, azzal a céllal, hogy saját szervezetükre szabott programot alakítsanak ki (lásd.: 6.4).

6.2 Az esélyegyenlőségi tervek

Az önkormányzati, állami intézmények, a vállalkozások és a civil szervezetek számára egyre fontosabb a munkahelyi közösség mentális jólléte, amelynek egyik eleme az

esélyegyenlőség előmozdítása, a dolgozók, mint erőforrás értékelése, fejlesztése. A 2003.CXXV. egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőségről szóló törvény védett csoportokat állapít meg, akikre a szervezetnek esélyegyenlőségi intézkedéseket kell kidolgoznia, amennyiben kormányzati, önkormányzati tulajdonú, illetve 50 fő feletti foglalkoztató.

Egyre több 50 fő alatti vállalkozás látja be az esélyegyenlőségi terv szükségességét, ezért a programban igyekeztünk azok számára elérhetővé tenni ezt a szolgáltatást, akiknek az előkészítéshez, megtervezéshez és megírásához segítségre lehet szüksége.

A programban 20 esélyegyenlőségi terv született, amelynek folyamata a következő volt:

- Első megbeszélés a munkahelyi vezetővel
- A munkavállalói adatok felvétele, adatvédelmi szempontok betartása mellett
- Alapelvek megfogalmazása
- Az esélyegyenlőségi vállalások megfogalmazása, határidőkkel és felelőssel ellátva

Az esélyegyenlőségi terv elkészítésének elsődleges célja a vállalkozások/szervezetek működésébe és gondolkodásmódjába bevezetni magát a fogalmát, a lépésről lépésre elv alapján, ahol még nem volt esélyegyenlőségi terv korábban, ott az alapvető és minimális vállalások megfogalmazása, ott pedig, ahol már volt tervezés, vagy történt rá kísérlet, ott emelt szintű vállalások kialakítása.

Megállapítható ugyanakkor, hogy a 20 szervezetből csak elenyészően kevesen (2) igényelték saját maguktól a tervezést. A legtöbb vállalkozás számára a döntő érv a pályázatokon való pluszpont volt, és a munkáltatással kapcsolatos esetleges szabálytalanságok feltárása, mint megelőzés hatott még pozitívan.

Továbbra is szükség van az esélyegyenlőség, mint elvárás megfogalmazására, további kikötések (pl. beszállítói kiválasztás az ISO 26000-hez való kötés) kialakítására, mert a kötelezett szervezetek közül is számos intézménynek nincs vagy nem felülvizsgált az esélyegyenlőségi terve, a nem kötelezett szervezetek önmaguktól nem tartják fontosnak az említett alapelveket és magát a tervezést.

6.3 A foglalkoztatási modellváltás képzései

Célja, hogy megismertesse a munkáltatói csoporttal az atipikus foglalkoztatási lehetőségeket, ezek alkalmazásának eddigi tapasztalatait, segítse megfogalmazni az adott munkáltatónál az egyes atipikus foglalkoztatási formák bevezetésének lehetőségeit, lépéseit, az ehhez szükséges erőforrásokat, jogszabályi feltételeket.

A képzési program elvégzésével a résztvevők képesek lesznek megkülönböztetni egymástól a tipikus és atipikus foglalkoztatási formákat; megértik és elfogadják utóbbiak

gazdasági és szociális előnyeit; a munkáltatói csoport körében növekszik az elkötelezettség az atipikus foglalkoztatási formák bevezetése iránt.

A foglalkoztatási modellváltás képzések fél napos, változó összetételű csoportokban zajlottak, hol egy adott vállalat vagy szervezet irodaházában, hol pedig saját bérlésű tréningtermünkben.

Kezdeként az atipikus foglalkoztatási modellek által nyújtott lehetőségeket ismertettük a cégek számára, majd a foglalkoztatási modellekkel kapcsolatos tapasztalatokat gyűjtöttük össze.

A legtöbb figyelem aköré a kérdés köré csoportosult, hogy miként lehet rentábilis, ami atipikus az aktuális jogszabályi környezetben.

A képzés kiscsoportban zajlott, ahol a résztvevők konkrét elméleti előadásokat hallgattak meg az atipikus foglalkoztatási formákról, majd esettanulmányokat, jó gyakorlatokat hallottak olyan munkáltatóktól, akik ezeket már sikerrel alkalmazták. Az előadások után a résztvevők kiscsoportban, illetve páros, egyéni munkában gondolták végig, tervezték meg a saját szervezetüknél történő bevezetés feltételeit, majd akciótervet készítettek ennek megvalósítására

A foglalkoztatási modellváltás képzéseket kísérte munkáltató oldalon számos tanácsadási látogatás is, nevezetesen munkaerő piaci, szakmai és konzultatív tanácsadás, és ezeknek a tapasztalataiból, valamint a képzések előtt lefolytatott igényfelmérésből konkrét kérdésekre kaptak választ a megjelentek munkáltatók képviselői.

Tapasztalatunk ennél a képzésnél is, csakúgy, mint a tanácsadási látogatásokon, valamint a munkáltatók körben elvégzett akciókutatások eredményeit összegezve, hogy a munkáltatók jobban bíznak olyan foglalkoztatási formákban, mint részmunkaidő, rugalmas munkakezdés, mint például a távmunkában, vagy részleges távmunkában, hiszen ott a munkavállaló „nincs szem előtt”, nem lehet ellenőrizni. Az osztott munkakör és egyéb alternatívák kevésbé ismertek, de bevezetésükre még mindig nagyobb hajlandóság mutatkozott, mint az egyértelműen költségcsökkentő távmunkára.

A foglalkoztatási modellváltás képzések legnagyobb eredménye a távmunkával kapcsolatos tévedések, előítéletek, félelmek csökkentése, a bevezetésükhöz kapcsolódó teljesítményalapú értékelés és ösztönzés népszerűsítése, a vezetői eszközök és kommunikáció, konfliktuskezelés fejlesztése, a munkahelyi csoportok érzékenyítése.

6.4 A kutatási közösségek speciális képzései

Az érzékenyítő tréningek folytatására terveztük ezeket a képzéseket azon nagyobb méretű szervezetek számára, amelyek célja, hogy a szervezet egészében érzékenyek legyenek a munkavállalók a kisgyermekesek foglalkoztatása iránt. A program lehetőséget biztosított arra, hogy az érzékenyítő tréninget még hatékonyabbá tegyünk, a vállalat specifikumaihoz igazodva személyre szabjuk.

6.4.1 A program eredeti célja

- kutatási közösségbe tömörült önkéntes csoportok számára speciális tudást, készséget közvetítsen a kisgyermekes szülők foglalkoztatásának növelése érdekében,
- megismerni az atipikus foglalkoztatási formákat, azok előnyeit,
- feltérképezni azokat a megoldási lehetőségeket, amelyek illeszkednek a vállalat kultúrájába, adott munkakörben alkalmazhatóak, hozzájárulnak az eredményességhez és a munkavállalók munka-magánélet egyensúlyának kialakítását is segítik.

6.4.2 A program megvalósulása

A képzések a tréning műfaji keretei között zajlottak, elméleti, de főként gyakorlati részből tevődtek össze. A cél elérésének érdekében fontos szerepet kapott az interaktivitás, szerepjátékok alkalmazása, a közös munka, kölcsönös visszajelzések egymástól és a képzőtől.

6.4.3 A program tapasztalatai, nehézségei

Azon szervezetek igénylik a képzést, veszik igénybe a program kínálta lehetőségeket, amelyek elkötelezettek, mint sokszínű és családbarát szervezet, továbbá személyi kapacitásuk is van annak megvalósítására.

6.4.4 Kiemelt témák

- Foglalkoztatók sztereotípiái
- Kisgyermekesek sztereotípiái
- Tipikus foglalkoztatási modell, szervezetet jellemző foglalkoztatási modell
- Atipikus foglalkoztatás a Munka törvénykönyve alapján
- Atipikus foglalkoztatás SWOT analízise
- Ideális foglalkoztatási modell a szervezetben
- Akcióterv a szervezeten fejlesztésére

6.4.5 A program eredményei

- Az önkéntes munkavállalók speciális tudásaira (vállalati stratégia, foglalkoztatási célok, lehetőségek, munkavállalói igények) alapozott képzés történt, eredményeként a résztvevők olyan ismereteket, készségeket sajátítottak el, amelyek alkalmazása képessé tette őket arra, hogy a szervezetük számára olyan programokban tevékenykedjenek, amelyek tovább segítik az érdekenység és elfogadás kialakulását a vállalati szervezetben.
- A résztvevők képessé váltak a saját és a munkahelyi szervezet eddigi foglalkoztatási gyakorlatának felülvizsgálatára, a korábbi foglalkoztatási megközelítés átforgalmazására, konkrét intézkedések, fejlesztések megfogalmazására.

- A képzés eredményeként a résztvevő szervezetek a Muki program keretein túl önállóan alkalmazzák a tanult eszközöket, fejlesztik családbarát szervezetüket.

6.5 A munkaerőpiaci tanácsadás a projektben résztvevő munkáltatók számára

A munkaerőpiaci tanácsadással az volt a szándékunk, hogy igyekezzünk információkat közvetíteni a munkáltatók számára a kevésbé preferált atipikus foglalkoztatás lehetőségeiről, és tájékoztatást nyújtsunk annak kialakításáról, bevezetési folyamatáról.

6.5.1 A kiinduló helyzetről

A projekt tervezése és elindítása között eltelt időszak sok tekintetben okozott változást a hazai munkaerőpiacon. Ennek azonban egyik legjelentősebb pillanata a Munka Törvénykönyvének változása volt, amely a munkáltatói oldalon is jelentős átrendeződést okozott.

A program tervezése során biztosra vettük, hogy a munkáltatói oldal felkészítése és tájékoztatása az atipikus foglalkoztatásról vegyes fogadattásra talál majd. Tanácsadóink ennek kapcsán igyekeztek az aktuális jogi és foglalkoztatási helyzetről felkészíteni a munkáltatói oldal szervezeteit. A munkaerőpiaci tanácsadás elindításakor ismertük a jelen helyzetet a kutatási szakasz eredményeiből. A munkáltatói adatok jelentős részt visszacsatolták a korábbi feltevéseinket, másrészt a régióban elért munkáltatói kör reagálásából is érzékeltük, hogy több lépéses folyamatra lesz szükségünk ahhoz, hogy eredményeket tudjunk elérni.

A munkaerőpiaci tanácsadás eredeti célja

A munkaerőpiaci tanácsadás az egyes szakmai területeken (pl. humán erőforrás menedzsment) elvégzendő konkrét lépések sorát határozza meg a munkáltató gyakorlatának figyelembevételével, releváns szakmai ismeretek felhasználásával, és konkrét eszközök ismertetésével, bemutatásával.

A beavatkozás várt eredménye

A munkáltatói szervezet alkalmassá válik atipikus foglalkoztatási formák bevezetésére és fenntartására, ezzel nyitottá válik technikailag is a szülői célcsoport tagjainak visszafogadására vagy fogadására.

6.5.2 A munkaerőpiaci tanácsadás hatásai

Tanácsadóink a munkáltató képviselői számára információkat adtak át az atipikus foglalkoztatás jogi és munkaerőpiaci jellemzőiről, áttekintették az adott szervezet ezzel kapcsolatos gyakorlatát, és felmérték a szervezeti adottságokat a gyakorlat kiterjesztésére illetve kialakítására.

Az így elért szervezetek nagyobb részénél sikerült elérnünk azt, hogy a jelenlegi gyakorlat átalakításával, és néhány pilot program elindításával tegyenek kísérletet arra, hogy milyen hatásai lehetnek a szervezeten belül az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának.

A közreműködő szervezetek mindegyike nyitottságot mutatott a beavatkozás iránt, ugyanakkor érdemi előrelépést inkább a nagyvállalati csoportban lehetett azonosítani. Az így létrejött együttműködések során alkalmunk nyílt arra, hogy azonosítsuk az adott szervezet erőforrásait, és feltárjuk az alkalmazhatóság határait. Képet kaptunk arról, hogy az adott szervezet milyen foglalkoztatási gyakorlatot működtet, és milyen elemeket használ a foglalkoztatási modell (mint eszköz) megtámogatására.

A tanácsadói találkozások során lehetőség nyílt az új foglalkoztatási formák iránti igény felkeltésére, amely alapja lehetett a konzultatív tanácsadási tevékenységeknek (lásd később).

6.6 Foglalkoztatási modell kialakítása, bevezetése - konzultatív tanácsadás

A munkaerőpiaci tanácsadásra építve, illetve újabb munkáltatókat bevonva került sor a különböző munkáltatók foglalkoztatási modell elemzésére, kialakítására és bevezetésének támogatására.

A konzultatív tanácsadás eredeti célja

A konzultatív tanácsadás célja, hogy az atipikus foglalkoztatási formák bevezetése közben felmerült nehézségeket az adott munkáltatói szervezetenél elhárítani segítse, új eljárások, mechanizmusok bevezetése közben felmerülő konfliktusok megoldásában támogassa a szervezetet, valamint az egyes modellek kialakítása, bevezetése során fejlessze az érintettek tudását, és ezzel egy időben olyan tartalmakat hozzon felszínre, amely a célcsoport tagjai számára nem kézenfekvőek.

Ennek megfelelően a munkáltató képviselőjével a kialakítási és/vagy bevezetési szakaszban felmerült problémákat kezeltük, új kompetenciák kialakításával támogattuk a kialakítást és a bevezetést, illetve egyéni coaching munkával és szupervíziós segítséggel segítettük a folyamat kézbentartását.

A konzultatív tanácsadás várt eredménye

A konzultatív tanácsadástól azt vártuk, hogy segítségével az atipikus foglalkoztatási formák bevezetése során keletkezett problémák könnyebben megoldódnak, a foglalkoztatási formák a szervezet rendszereihez illeszkedően kialakulnak, a munkáltatói szervezet ezért nem torpan meg a kezdeti nehézségek felbukkanásakor.

A konzultatív tanácsadás hatásainak összefoglalása

Összességében elmondható, hogy az egyes támogatott szervezetek különböző szinten tartanak az atipikus foglalkoztatás terén, előrehaladásuk szerint az állábi három csoportba sorolhatók:

- Nagyon az elején tartók, akiknél nincs, vagy nem tudatosan jelenik meg az atipikus foglalkoztatás. Nem jelenik meg a kisgyermekes munkavállalókkal kapcsolatos gondolkodás.
- Haladók, akiknél megfogalmazódott az igény arra, hogy éljenek az atipikus foglalkoztatási formákkal, felismerték, hogy tudatosan kell/kellene foglalkozni a kisgyermekes munkavállalókkal.
- Élen járók, akiknél működő részprogramok vannak a teljes kisgyermekes munkavállalói életciklusra, de nem feltétlenül egységes a vállalat minden részterületén.

Minden esetben az alábbi pontok mentén dolgoztunk:

- tisztáztuk az atipikus foglalkoztatási formákkal kapcsolatos fogalmakat
- felmértük szervezet jelenlegi helyzetét
- beszéltünk a kisgyermekkel rendelkező munkavállalók atipikus foglalkoztatási lehetőségeiről
- feltártuk az atipikus foglalkoztatás előnyeit, hátrányait
- beszélgettünk a szervezetben fellelhető sztereotípiákról, azok hatásáról.

Ennek hatására, a szervezetek saját atipikus foglalkoztatási szintjüknek megfelelően:

- kijelöltük a szervezet és a kisgyermekes munkavállaló igényei szerinti legjobb célt
- megbeszéltük a célhoz vezető szükséges lépéseket
- azonosítottuk azokat a kulcstényezőket (szervezeti, anyagi, humán erőforrás oldali), melyek a sikerhez nélkülözhetetlenek
- a lehetőségekhez mért akciótervet készítettünk

A tanácsadás hatására szervezetek nagy része élt a MUKI program nyújtotta más beavatkozási lehetőségekkel is, így joggal van okunk azt gondolni, hogy a komplex megoldások kialakítása nagyobb érdeklődést és közreműködést vált ki a munkáltató szervezetekből, mintha csak egy-egy tématerület támogatására kapnak lehetőséget!

Úgy tapasztaltuk, hogy a tanácsadás eredményeként a szervezetek tudatosabbak lettek. Az atipikus foglalkoztatás terén az út elején tartók elindultak, a haladók pontosítottak, az élen járók pedig finomhangoltak a kisgyermekes munkavállalókkal való együttműködés fejlesztése érdekében.

6.7 Tudásmegosztó és problémamegoldó csoportok

A tudásmegosztó és problémamegoldó sorozat által abban segítettük a kisgyermekesek foglalkoztatására hangsúlyt fektető szervezeteket, továbbá azokat, akik érdeklődtek a téma iránt, hogy megoszthassák egymással tapasztalataikat, kérdésekkel, közös gondolkodással több tudásra tegyenek szert. A csoport támogató ereje támogatólag hat a mindennapi nehézségek leküzdésében, a kismama programok szervezeten belüli tudatos fejlesztésére.

6.7.1 A program célja

- olyan fórum, szakmai közösség létrehozása, melynek elsődleges célja a „jó gyakorlatok” (best-practice) megosztása a munkáltatói oldalon a kisgyermekesek reintegrációját és foglalkoztatását illetően,
- a felmerülő problémák megoldására átvehető, általánosságban is alkalmazható megoldási eljárások feltárása a munkáltatói szervezetek résztvevői által.

6.7.2 A program megvalósulása

Workshop adta a keretét a vállalati oldal érdeklődőinek a szakmai tapasztalatcserére, továbbá online, levelező csoportként az időközben felmerülő kérdésekben tudták segíteni egymást a tudásmegosztó csoport tagjai.

6.7.3 A program tapasztalatai, nehézségei

Olyan szakmai tapasztalatcserének helyet és időt biztosító program, amely ösztönzi a különböző szervezetek szakembereit az együttműködésre, a közös gondolkodásra és tapasztalatcserére, kifejezetten jó alapja a további támogató tevékenységeknek, tanácsadásoknak és más képzéseknek. A program időbeli tervezése nagy kihívás, mivel számos szervezet igényeit szükséges harmonizálni a megvalósítás során az eredményesség és elégedettség érdekében.

6.7.4 Kiemelt témák

- A résztvevő vállalatok reintegrációs törekvései, programjaik
- Reintegrációs programelemek tapasztalatai, jó gyakorlatok megosztása
- Foglalkoztatási célok Magyarországon, EU-ban
- Atipikus foglalkoztatás lehetőségei, foglalkoztatási gyakorlatok, jó példák
- A kisgyermekesek jogai, Gyed extra

6.7.5 A program eredményei

- A műhelymunkák hatására a résztvevők az elhangzott jó gyakorlatokat saját munkájuk során tudatosan alkalmazhatják.
- A folyamatos csoportmunka és kapcsolattartás eredményeként a programon túlmutató szakmai közösség jött létre, a tagok szakmai kérdéseikkel

kereshetik egymást, tanácsokkal, ötletekkel támogatva hosszabb távon is támogatják egymást.

- A csoport tagjai megismerhették a többiek munkaszervezetét, betekintést nyertek társaik vállalati kultúrájába.
- A szervezeti oldalon ez a programelem támogatta leginkább a többi megvalósulását, szolgált jó alapot a tanácsadásoknak és képzéseknek.

6.8 A munkáltatók foglalkoztatási modell-átalakításának tanácsadói támogatása

A program során kis és közepes méretű nagyvállalatok vezetőinek, nagyvállalatok menedzsereinek és humán erőforrással foglalkozó szakembereinek nyújtottunk tanácsadást. A tanácsadások tartalma különböző igények és célok miatt igen eltérőek voltak. Hagyományos foglalkoztatási formák átalakítása a program során innovatív, rugalmasabb foglalkoztatási formákká nem volt számottevő, viszont elindult a gondolkodás, a vállalatok a saját fejlettségi szintjüknek megfelelő irányba haladnak, egyre nő a nyitottságuk.

6.8.1 A beavatkozás eredeti célja

Olyan munkakörök feltárását és átalakítását terveztük, amelyek a munkáltató tevékenységében rugalmas munkaköri feltételekkel is működtethetők. Az eredmény eléréséhez a munkáltató képviselőivel a szervezet folyamatainak, eljárásainak, szabályainak elemzése és az atipikus foglalkoztatási formák bevezetéséhez szükséges munkakör-elemzés, kapacitáselemzés elvégzése után a megfelelő beillesztéshez szükséges eljárások kidolgozását terveztük.

6.8.2 A beavatkozás megvalósulása

Azok a vállalatok, amelyeknél nyitott a vezetés a rugalmas foglalkoztatásra, ott a lehetőségekhez mérten meg is valósítják azt. Nagyvállalatoknál leginkább az átmeneti időre szóló részmunkaidős foglalkoztatás, a részleges távmunka és a rugalmas munkakezdés és befejezés jellemző törzsidővel. Kihívást azon vezetők esetében jelentett a foglalkoztatási tanácsadás, akiknek fontos a jelenlét, a feladatok elvégzését leginkább hagyományos foglalkoztatási modellben tartják megvalósíthatónak.

A kis- és középvállalatok egy részénél a tanácsadás a Munka Törvénykönyvére fókuszált, az atipikus foglalkoztatási formák által elérhető lehetőségekre és előnyökre.

A humán erőforrással foglalkozó szakemberekkel tanácsadási folyamatokat végeztünk, a foglalkoztatási lehetőségek számbavételét megelőzte a kisgyermekesek reintegrációjából származó előnyök is lehetőségek számbavétele, reintegrációs program kialakítása.

Nagyvállalatok menedzsereinél tanácsadással támogattuk a személyügyi kollégák tevékenységét, az általuk megfogalmazott célok megvalósításának támogatását végeztük.

6.8.3 A beavatkozás tapasztalatai, nehézségei

- A hagyományos foglalkoztatási modellben foglalkoztatókkal abban az esetben lehet eredményesen gondolkodni modellváltásban, amennyiben azt megelőzi az érzékenység kialakulása (lásd. 6.1) és olyan vezető képzés, amelynek célja a vezetői alapvető képességek fejlesztése, mint motiváció, számonkérés és időgazdálkodás.
- Ahhoz, hogy egy vállalnál az atipikus foglalkoztatás kialakult gyakorlat legyen, vállalati szemléletformálásra, kultúraváltásra van szükség, amire a két éves program kevésnek bizonyult.
- Nem lehet gyors modellváltásban gondolkodni, eredménynek számít kísérleti programok felállítása is, bízva abban, hogy a pozitív tapasztalatok eredményeként a pilot programokból modellek alakulnak ki.
- A program kínalta lehetőségek és a vállalat lehetőségei időben elcsúsztak egymástól, amíg a cél sok vállalat számára fontos, addig emberi erőforrásuk, kapacitásuk a mindennapi termelő tevékenységek mellett igen csekély volt.
- A részmunkaidős foglalkoztatási igény sem olyan mértékű a munkavállalói oldalon, mint a nyugat-európai országokban, aminek az oka leginkább a két-keresős családmódban kereshető, az alacsony bérekben. A kisgyermekes szülők szívesen dolgoznának részmunkaidőben, viszont még az átlagos keresetű családokban is szükség van a 8 órás munkaviszonyból származó bevételre.
- A munkakör megosztás egyik gátló tényezője szintén a kiesett jövedelem, a másik pedig, hogy se a munkavállalók, sem a munkaadók nincsenek még felkészülve a munkakör megosztásra. Ennek a foglalkoztatási formának a terjedését az segítené, ha maguk a munkavállalók alkotnának párosokat és felkészülten jelentkeznének egy-egy munkakörre.
- A részleges távmunka terjedését gátolják az otthoni munkahely kialakításával, auditálásával járó költségek a munkaadó és munkavállaló részéről is.

6.8.4 Kiemelt témák

- 2012. évi törvény a munka törvénykönyvéről és az atipikus foglalkoztatási formák
- Atipikus foglalkoztatás, mint motivációs eszköz
- Munkakör megosztás, job sharing más országokban
- Kisgyermekesek reintegrációjának jelentősége és hatása

- Reintegrációs program (KRP) elemeinek várható eredménye, program kialakításának szakmai támogatása

6.8.5 A program eredményei

A munkáltatók azonosították az atipikus foglalkoztatás üzleti előnyeit, megismerték az atipikusan is működtethető foglalkoztatás alapfeltételeit.

Az informatikai technológia kiaknázásával és vezetői attitűdváltással egyre több vállalat lesz nyitott rugalmasabban kezelni foglalkoztatás politikáját, így munkavállalóival is atipikus foglalkoztatási megállapodásokat kötni.

6.9 Szakmai műhelymunkák facilitálása (Tudásmegosztó és csoportos problémamegoldó közösségek)

A szakmai műhelymunkák eredeti célja

A tudásmegosztó közösségek létrehozásának célja a „jó gyakorlatok” (best practices) terjesztése volt. Ezek a közösségek a szülői, és a munkáltatói oldalon egyaránt kialakíthatók voltak, eredményességük a felhasznált tapasztalatok alkalmazásának sikerességével vált mérhetővé. A műhelymunkák célja, hogy a tanácsadási feladatok és tevékenységek során keletkezett gyakorlatokat becsatornázza a teljes célcsoport és az összes résztvevő munkáltató számára, valamint továbbfejlessze, kiszélesítse azokat.

A műhelymunka további célja volt, hogy a beavatkozások során felmerülő problémák megoldására csoportos szintű, megoldási eljárásokat ismertessen és tanítson mind a szülői célcsoport, mind pedig a munkáltatói szervezetek számára.

A beavatkozás rövid bemutatása

A műhelymunkákon esetbemutatók hangzottak el, amelyeket a bevezethetőség, és a jelenlegi adottságok optimalizálása érdekében kiscsoportos formában dolgoztunk fel a résztvevőkkel. Az így kialakított jó gyakorlatok kipróbálása ezt követően kezdődhetett el.

A beavatkozás várt eredménye

Ettől a beavatkozási formától azt vártuk, hogy a műhelymunkákon résztvevők képesek lesznek az elhangzott jó gyakorlatokat saját életükben, illetve munkahelyükön bevezetni, alkalmazni. A csoportos problémamegoldási technikák, módszerek alkalmasak arra, hogy az érintettek magas létszámát egyszerre kezelve rövid idő alatt érdemi megoldás-javaslatokat alakítsunk ki, és fogadtassunk el. Az így létrejövő munka eredménye nem csupán a produktum, hanem az addig elvezető út elsajátítása is.

A szakmai műhelymunkák tapasztalatai

A munkákban résztvevők mindegyike megerősítette a szakmai műhelymunkák azon érdemét, hogy a tapasztalatok ilyen módon történő megosztása gyorsabb és eredményesebb választ ad a kisgyermekes szülők (újra)foglalkoztatásával kapcsolatos kérdésekre, mint ha mindezeket saját maguknak kellene tapasztalati úton kialakítaniuk.

A bemutatott jó és rossz gyakorlatok elsősorban abban segítették a résztvevőket, hogy az ismert kockázati tényezőket belekalkulálják saját rendszereik kialakításába, illetve a visszatérést nehezítő tényezők sorába. Több esetben az ismert gyakorlatok továbbfejlesztésére születtek javaslatok, amelyek már egy új, a korábbi gyakorlat aktualizáltságával és továbbfejlesztésével más kontextusban is működtethető megoldást jelentettek. Az így kialakult alkotó közegek támogató hatása mind a vállalati, mind pedig a szülői célcsoport számára egyaránt haszonként jelentkeztek.

6.10 Az akciókutatások és a kutatási közösségek működtetése

A programban hat akciókutatást vezettünk a szülők körében, amelyek az előkészítés és a különböző beavatkozások közben felmerült hipotéziseket vizsgálták. A kutatási közösségek alkalmain ezeket az eredményeket vitattuk meg a résztvevő szülőkkel.

6.10.1 Az akciókutatások adatfelvételének módja, körülményei

Az akciókutatás kérdőívét a résztvevők elektronikus úton töltötték ki. A kérdőívet az online-kerdoiv.com rendszerén keresztül hoztuk létre, és a résztvevők egy e-mail meghívót kaptak a kitöltésre.

- Kiküldött meghívók száma: 85-100 között ingadozott a 6 akciókutatásban
- Szülők száma: 20 és 30 között váltakozott
- Nemek aránya: 100% nő, 0% férfi.
- Kitöltési időszak: 2013. szeptember 15 – augusztus 30 között

A kérdőívek minden alkalommal 6 kérdést/állítást tartalmaztak, amelyek az alábbi típusúak voltak:

- értékelő skála: 1., 4., 5. kérdések (egyáltalán nem – inkább nem – részben – inkább igen – teljes mértékben)
- szöveges válasz: 2., 3., 6. kérdés.

6.10.2 A kutatási közösségek ülései

A kutatási közösségek változó összetételű csoportmunka keretében 15-20 fő részvételével 5 alkalommal zajlottak a program során. Az egyes akciókutatások eredményeit ismertettük, majd arra kértük őket, hogy az eredeti hipotézisekre, az abból megfogal-

mazott állítások/kérdésekre adjanak reakciókat, válaszokat. A beszélgetés végén a kutatási közösség tagjaival közösen vontunk le következtetéseket, amelyeket az akciókutatásokhoz kiegészítésként csatoltunk.

A kutatási közösségek találkozójaiból számos tudásmegosztó tematika, vagy önsegítő csoport téma született, így ezek a beavatkozások nem egymás mellett zajlottak, hanem kölcsönös témafelvetésen és megbeszélésen keresztül egységes és többszörös visszacsatolást adtak a szülő célcsoport problémáira.

Az első akciókutatás célja az volt, hogy megvizsgáljuk, a résztvevők mennyire vannak tisztában a munkaerőpiacra való visszatérésüket szabályozó törvényi, jogszabályi előírásokkal. A kutatás második fele annak feltérképezésére szolgált, hogy az elhelyezkedni kívánó szülők ismerik-e azokat az ösztönzőket, kedvezményeket, amelyeket a munkáltatók vehetnek igénybe, amennyiben őket foglalkoztatják.

Feltételezésünk szerint, a két fenti terület ismerete előnyt jelenthet a munkavállalók számára a munkakeresés és elhelyezkedés folyamatában.

6.10.3 Az első akciókutatás

Az első akciókutatás hipotézisei

- Hipotézis 1.1.: A szülők tisztában vannak a munkaerő piaci visszatérésükre vonatkozó törvényi, és jogszabályi előírásokkal.
- Hipotézis 1.2.: A szülők tisztában vannak a saját magukra vonatkozó támogatásával összefüggő lehetséges ösztönzőkkel.

A kutatási közösség következtetései

A kutatási közösség a kapott eredményeket megbeszélve arra a következtetésre jutott, hogy a résztvevők és a műhelymunka résztvevőinek többsége nincs pontosan tisztában a rájuk vonatkozó munkaerő piaci szabályozás részleteivel. A felemás eredmények egy önértékelő kérdés keretében születtek, így valószínű, hogy egy objektív vizsgálat még ennél is negatívabb eredményre vezetne. A bizonytalansághoz az is hozzájárulhat, hogy ezek a szabályok a közelmúltba változtak.

Arra a kérdésre, milyen információforrásból szerzi be a törvényi szabályozásra vonatkozó ismereteit, sokan említik magát a programot, az internetet, illetve konkrétan megneveznek egy blogot. Az, hogy ezek a források ismertek a szülők előtt, és használják, jelentős részben a program eredményének tekinthető. Számos képzési elemet, önsegítő csoportot, és más tudásmegosztási formákat használtunk, és használunk fel arra, hogy a szülők hiteles, és használható információkhoz jussanak ezen a területen. A szakértői blog ismertsége és népszerűsége is annak köszönhető, hogy a szerzőt szakértőként, előadóként bevontuk a programba.

Valamelyest jobb képet mutatnak a munkáltatókra vonatkozó támogatási formák és ösztönzők ismeretére vonatkozó önértékelő kérdés eredményei. Nagyon pesszimistán ítélik meg viszont a résztvevők és a kutatási közösség résztvevői azt, van-e ezeknek hatása. A szülők jelentős része tudja, hogy a foglalkoztatásukkal a munkáltató adó- és járulékkedvezményekben részesülhet, de személyes tapasztalatuk van arról, hogy a munkáltatók egy része számára ez nem fontos, nem tekintik előnynek a kiválasztás során.

A második akciókutatás célja az volt, hogy a szülők attitűdjeit, véleményét vizsgáljuk a családi szerepeikkel, alkalmazott családmmodelljeikkel, illetve a gyermekük (gyermekük) fejlődésének és a munkavállalásnak a vélelmezett összefüggésével kapcsolatban. A felállított hipotézisek, és az azokat feltáró állítások a munkavállalók férfi és női szerepekről alkotott képével, a női (anya) szereppel együtt járó kötelezettségekkel kapcsolatosak, illetve azt vizsgálják, mit gondolnak a szülők arról, milyen hatással van a gyermekük fejlődésére, ha munkát vállalnak.

Előzetesen azt feltételeztük, hogy a tradicionális családmmodellek, amelyek előtérbe helyezik az anyai, háziasszonyi szerepek 100 százalékos ellátását, akadályozzák a kisgyermekes anyák munkavállalását, és hosszabb otthon töltött időt eredményeznek.

A tradicionális családmmodellnek szintén részét képezi az a nézet, amely szerint a gyermek fejlődése szempontjából kizárólag az anya minél hosszabb ideig otthon tartózkodása az egyetlen jó megoldás, illetve a munkába állás/otthon maradás döntés során csakis a gyermek (vélelmezett) érdekeit szabad figyelembe venni.

6.10.4 A második akciókutatás

A második akciókutatás hipotézisei

- Hipotézis 2.1.: Azok a szülők, akik tradicionális családmmodellben gondolkodnak, hosszabb időt töltenek otthon, és nehezebben térnek vissza a munkaerőpiacra
- Hipotézis 2.2.: Azok a szülők, akik a gyermekük fejlődési szempontjait nehezen összeegyeztethetőnek tartják a munkavállalással, hosszabb időt töltenek otthon, és nehezebben térnek vissza a munkaerőpiacra.

A kutatási közösség következtetései

A kutatás eredményeiből jól láthattuk, hogy a kisgyermekes szülőkre hatással vannak a tömeg- és közösségi médiából származó információk, és ez a hatás inkább negatív.

A legtöbb vitát és dilemmát a kutatásnak az az állítása okozta, hogy a családban a férfi dolga az anyagi biztonság megteremtése, a nőé pedig a család és a háztartás ellátása, hiszen ez a hagyományos családmmodell talán legerősebb, legmeghatározóbb eleme. El-

gondolkodtató, hogy a résztvevő szülők többsége legalább részben egyetért ezzel az állítással. Ez az attitűd nagy eséllyel szerepkonfliktushoz, a családon belüli érdekütközéshez vezet az esetleges munkavállalás során.

Annak az állításnak, hogy a nők életében a családi szerepek, és családi kötelezettségek az elsődleges fontosságúak, és a karrier és munkavállalás másodlagos fontosságú) a leggyakoribb válasza a „*részben egyetért*” volt. A kutatási közösség tagjai gyakran tetek olyan kitélt, miszerint ez erősen függ a munka/hivatás önmegvalósításra lehetőséget biztosító jellegétől, a családi hagyományoktól, más nőktől vett mintáktól, a közvetlen környezet, leggyakrabban a férj/társ és a nő szüleinek véleményétől.

A fentieknek ellentmondani látszik annak a megítélése, hogy egy munkát vállaló anya ugyanolyan meleg és szoros kapcsolatban lehet a gyermekével, mint az, aki nem dolgozik, hiszen itt a szülők leggyakoribb válasza a „*teljesen egyetért*” volt.

A szülők többsége részben, vagy teljes egészében osztja azt a nézetet, amely szerint a szülő (anya) munkavállalása káros hatással van a gyermek értelmi és szociális fejlődésére. Megbeszéltük, hogy ez a vélekedés egy döntési helyzetben igen erős hatással van a munkavállalás kitolására, a munkaerőpiacra való visszatérés elhalasztására.

Annak a megítélése, hogy a család életére és a családi kapcsolatokra káros hatással van, ha az anya munkát vállal, újra ellentmondani látszik a hagyományos családmodell elfogadott értékeinek és gyakorlatának. A szülők többsége egyáltalán nem, vagy inkább nem ért ezzel egyet.

A kutatási közösség alkalmával ez a témakör mindannyiszor visszatért, mint a nők foglalkoztatásának egyik akadály vagy oka; megoldásokra, tapasztalat-megosztásra az önszervező csoportok és a tudásmegosztó műhelymunkák alkalmával került sor.

6.10.5 A harmadik akciókutatás

A harmadik akciókutatás hipotézisei

A harmadik akciókutatás célja, hogy azt a lehetséges összefüggést vizsgálja, amely a szülők jogainak és lehetőségeinek ismerete, és az otthon töltött idő között fennáll. Az volt az előzetes feltételezésünk, hogy azok a kisgyermekes szülők, akik tisztában vannak saját jogaikkal és lehetőségeikkel, várhatóan kevesebb időt töltenek otthon gyermekükkel, aktívabb munkakeresést folytatnak, és hamarabb visszatérnek a munkába.

A kutatás második felében arra keressük a választ, hogy a szülők lakóhelye környékén a gyermekfelügyeleti szolgáltatások elérhetősége, és ezek vélelmezett minősége befolyásolja-e a munkavállalási hajlandóságot. Feltételezésünk szerint, ha a gyermekfelügyeleti rendszer szolgáltatásai könnyen elérhetők, és ezek a szolgáltatások jó minőségűek, akkor ez javítja a munkavállalási hajlandóságot.

- Hipotézis 3.1.: Azok a szülők, akik tisztában vannak jogaikkal és lehetőségeikkel, kevesebb időt töltenek otthon, és könnyebben térnek vissza a munkaerőpiacra
- Hipotézis 3.2.: Azok a szülők, akik lakóhelyén elérhető gyermekfelügyeleti rendszer és elérhető férőhely van, kevesebb időt töltenek otthon, és könnyebben térnek vissza a munkaerőpiacra

A kutatási közösség következtetései

Ebben a kutatásban nem tudtunk látható összefüggést kimutatni a munkavállalói jogok ismerete és kihasználása, és a várhatóan otthon töltött idő között, és ezt a kutatási közösség résztvevői is megerősítették. Sokan a programba kapcsolódás után ismerték meg a munkavállalói jogukat, és korábban sem befolyásolták őket döntéseikben ezen jogok ismeretének mértéke.

Sokkal kedvezőbb képet mutatnak a gyermekfelügyeleti szolgáltatások elérhetőségét vizsgáló kérdések. A résztvevők 85%-ának közelében van állami, és több mint 66% szálalékának közelében található magán gyermekfelügyeleti szolgáltatás.

A fizikai elérhetőség a többség esetében tehát biztosított. Ez azonban önmagában nem elégséges ahhoz, hogy megfelelően ösztönözze a munkába állást. A szolgáltatások igénybe vételét nagymértékben befolyásolja a szolgáltatás minőségének megítélése. Ennek ellenére itt sem látható jelentős összefüggés a gyermekellátási rendszerrel való elégedettség, és a várhatóan otthon töltött idő között. A kutatási közösség résztvevői a leggyakoribb indokként – saját tapasztalatuk alapján- a család anyagi bevételét és a saját karriercéljait fogalmazta meg, mint két alapvető okot a munkába való visszatérésre.

6.10.6 A negyedik akciókutatás

A negyedik akciókutatás hipotézisei

A negyedik akciókutatás célja, hogy a résztvevők attitűdjeit, véleményét vizsgáljuk saját vélelmezett munkaerő piaci értékükkel kapcsolatban. Ebben a kutatásban felállított hipotézisek, és az azokat feltáró állítások a munkavállalók rugalmasságával, terhelhetőségével voltak kapcsolatosak, illetve azt vizsgálták, hogy a munkavállalók szerint a munkaadóknak mennyire okoz kellemetlenséget, veszteséget egy kisgyermekes szülő alkalmazása.

Úgy véltük, hogy ha ezek az attitűdök, vélemények a munkavállalói oldalon negatívak, ez csökkentheti a munkavállalók motivációs szintjét, a sikeres álláskeresésbe vetett bizalmat, ezáltal akadályozó tényező lehet.

- Hipotézis 4.1.: A kisgyermekes szülők rugalmatlanok a munkaidő kezelése kapcsán, nem hívhatók be túlórára vagy különleges helyzetekben

- Hipotézis 4.2.: A kisgyermekes szülők nem terhelhetők annyira, mint a többi munkavállaló
- Hipotézis 4.3.: A kisgyermekes szülők részmunkaidős tevékenysége kevésbé hatékony, mint a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkatársaké

A kutatási közösség következtetései

Mind a kutatás alapját képező hipotéziseket, mind az ebből generált állításokat negatív formában fogalmaztuk meg. Ha a kitöltő részben, vagy teljesen egyetért az állításokkal, akkor maga is elfogadja, hogy kisgyermekes szülőként

- kevésbé tudja teljesíteni a munkáltatók elvárásait
- kevésbé tud helytállni különleges és hétköznapi munkaszituációkban
- kevésbé tudja teljesíteni a szellemi és fizikai elvárásokat
- valamint a munkáltató számára foglalkoztatása hátránnyal/kompromisszummal jár.

Feltételezésünk szerint, ha egy potenciális munkavállaló a fenti attitűdökkel rendelkezik, azzal saját munkaerő piaci esélyeit, és munkába állásának valószínűségét rontja. Ezek a negatív attitűdök valószínűleg hatnak a munkakeresés sikerességébe vetett hitre, ezáltal valószínűsítik a tevékenység idő előtti feladását, vagy elkerülését.

A szülők 65,2%-a részben, vagy teljesen egyetért azzal, hogy a kisgyermekes munkavállalók törvényszerűen rugalmatlanabbak a munkaidő kezelésében, és kevésbé tudják teljesíteni a munkáltatók elvárásait. 90,5% szerint a szülők kevésbé hívhatók be túlórára, mint a gyermekkel nem rendelkezők. Továbbá a szülők 65,2%-ának saját értékelése szerint is a munkáltatók kevésbé számíthatnak rájuk a különleges, túlmunkát igénylő helyzetekben.

Sokkal pozitívabb eredményt kapunk, ha a szülők saját képességeiről, terhelhetőségéről, minőségi munkára való képességéről alkotott képet vizsgáltuk. A résztvevők szinte egyöntetűen utasítják el (97,8% teljesen, vagy részben nem ért egyet) azt az állítást, hogy a kisgyermekes szülők kevésbé bírnák a munkával együtt járó szellemi és fizikai igénybevételt. Szintén a szülők 97,8% százaléka utasítja el azt az állítást, hogy a részmunkaidőben dolgozó kisgyermekes munkavállaló kevésbé lenne hasznos tagja egy munkahelyi közösségnek. Szinte teljes az elutasítottsága (93,5% egyáltalán nem ért egyet) annak az állításnak is, hogy a kisgyermekes munkavállalótól kevésbé lehetne minőségi munkát várni, mint a többiektől.

Némiképp vegyes, bár alapvetően pozitív a kép, ha a potenciális munkavállalókat arról kérdezzük, vajon a munkáltatók számára kompromisszumot, nehézséget jelent-e a foglalkoztatásuk. Ezzel a szülők mindössze 15%-a ért részben egyet (5. állítás). Azzal viszont a szülők 39,2%-a legalább részben egyetért, hogy a kisgyermekes munkavállalók több szabadidőt, több kedvezményt igényelnek a többieknél. Szerencsés módon viszont

azt az állítást, hogy a munkáltató számára a kisgyermekes szülők részmunkaidős foglalkoztatása kevésbé hatékony lenne, és több ráfordítással járna, a szülők 86,9%-a részben, vagy teljesen elutasítja

A kutatási közösség tagjaival folytatott beszélgetések egyértelműen pozitív eredményeket adtak azokban a hipotézisekben, és állításokban, amelyek a kisgyermekes szülők saját magukról, saját képességeikről (terhelhetőség, minőségi munkára való képesség) vizsgálták. A szülők a gyermekvállalás időszakában nem tekintik törvényszerűnek a képességeik leépülését. Sőt ebből az időszakból sok személyes készségükben megerősödve térnek vissza a munka világába.

Azok az állítások, amelyek a legnegatívabb elbírálás alá estek, szinte kizárólag a gyakorlati alkalmazkodást érintették (rugalmasság a munkaidőben, behívhatóság, különleges helyzetek, kedvezmények). Ennek oka a kutatási közösség tagjai szerint, hogy a kisgyermekes anyák családi, gyermeknevelési feladatainak helyettesíthetősége, munkamegosztása valóban nincs megoldva, ezért ezek a feladatok a munkába állásuk után is rájuk hárulnak. Ennek megoldására nemcsak a családi rendszerek támogatására, hanem a családon belüli munkamegosztás és szerepfelfogás megváltoztatására is szükség van.

6.10.7 Az ötödik akciókutatás

Az ötödik akciókutatás hipotézisei

Az ötödik akciókutatás célja kettős volt. Egyrészt azt vizsgáltuk, vannak-e a kisgyermekes szülőknek terveik, stratégiáik a munkába való visszatérésre, és ha vannak, ezek a tervek mennyire pontosan kidolgozottak, köthetők-e előre elhatározott határidőkhöz. A kutatás második felében arra kerestük a választ, mit gondolnak a szülők saját készségeikről, szakmai tudásukról, és ezek esetleges pozitív vagy negatív irányú változásáról az otthon töltött idő alatt.

- Hipotézis 5.1.: A kisgyermekes szülőknek nincs világos stratégiája a munkába történő visszatérésre.
- Hipotézis 5.2.: A kisgyermekes szülők a GYES/GYED alatt az addig megszerzett tudásukat nagyrészt elvesztik, és nem tanulnak/fejlesztenek semmit önmagukon

A kutatási közösség következtetései

A szülők többségének legalább részben van elképzelése arról, hogyan fogja a gyermekkel otthon töltött időt lezárni, és újra munkába állni, sőt a válaszadók többsége tudni véli, mit kell tennie a későbbi siker érdekében; a szülők többségének vannak elképzelései arról, mikor kívánnak újra munkába állni.

Ugyanakkor a legtöbb szülő a saját szakmájuk folytatásához szükséges szakmai ismereteik, képességeik hanyatlását érzékelik az otthon töltött idő alatt, bár tapasztalt pozitív változást olyan személyes készségeinek fejlődésében, amelyek megítélésük szerint hasznukra lehetnek a későbbi munkába állás során is.

Arra a kérdésre, hogy pontosan melyek azok a készségek, amelyekben fejlődtek, a kutatási közösség tagjai a következőket válaszolták:

- szervezőképesség
- türelem, tolerancia
- időgazdálkodás, multitasking
- tevékenységek priorizálása
- kitartás
- empátia

Ezek a személyes készségek a munkahelyek szociális jelenségeit vizsgáló kutatások szerint valóban hatékonyan segítik az alkalmazkodást, és a bevalást.

A kutatási közösség tagjaival együtt megállapítottuk, hogy ha a szülők rendelkeznek személyes stratégiákkal a munka világába való visszatérésre, és ezek a stratégiák megfelelően kidolgozottak, ez nagymértékben növeli a későbbi megvalósításuk esélyét. Ezért a tréninget, mentorálást, és konzultációt rendkívül hasznosnak tartják a személyes stratégiák kidolgozásában, a személyes céljaik meghatározásában, és a jövőtervezésben, csakúgy, mint a szülők önbizalmának, pozitív önértékelésének fejlesztését.

6.10.8 A hatodik akciókutatás

A hatodik akciókutatás hipotézisei

A legutolsó akciókutatás a tömeg- és közösségi média hatásait vizsgálta a kisgyermekes szülők munkavállalására. Ma, a XXI. században szinte törvényszerű, hogy minden fontos élethelyzeti döntésünkre, az életvezetésünk minden területére hatással vannak azok a pozitív és negatív üzenetek, amelyek a tömegtájékoztatási eszközök révén érnek el bennünket.

Feltételeztük, hogy a kisgyermekes szülők munkavállalásával vagy hosszabb otthonmaradásával összefüggő döntésekben is érvényesülnek ezek a hatások. A munkaerő piaci visszailleszkedést célzó programoknak figyelembe kell venniük a résztvevőket egyéb csatornákon érő hatásokat is.

Az akciókutatás hipotézisei

- Hipotézis 6.1.: A szülőkre hatással vannak a tömeg-és közösségi kommunikációs csatornákon megismert lehetőségek, jó gyakorlatok.

- Hipotézis 6.2.: A szülőkre hatással vannak a GYED-GYES alatti munkavállalást nem támogató, a minél hosszabb otthon maradást ösztönző tömeg-és közösségi kommunikációs csatornákon érkező üzenetek.

A kutatási közösség következtetései

A kisgyermekes szülők többsége rendszeresen találkozik olyan hírekkel, tudósításokkal, információkkal a médiában, amely kapcsolódik jelenlegi élethelyzetükhöz. Az a feltetelezés tehát, hogy a célcsoportot érik ilyen típusú hatások, bizonyíthatónak tűnik.

A csatornák tekintetében egyértelmű, hogy a legtöbb ilyen típusú információ az interneten keresztül éri el a szülőket. A válaszadók többsége internetes hírcsatornákat és/vagy blogokat olvasva jutott a munkavállalással, ennek feltételeivel, vagy jó és rossz példákkal kapcsolatos információkhoz. Ezen kívül a TV-nek és a rádiónak van még némi szerepe az információszolgáltatásban, de negyedannyi, mint az internetnek.

Azok a hírek, információk, amelyekkel a szülők találkoznak a saját munkavállalási esélyeikkel, lehetőségeikkel, és ennek kereteivel kapcsolatban, inkább negatív hangvételűek. Inkább pozitív, vagy egyértelműen pozitív hírt összesen négy szülő tudott felidézni, szemben 11 vegyes hangvétellével, 9 inkább negatívval, és egy teljes mértékben negatívval.

Arra kértük a szülőket, említsenek meg olyan konkrét információforrásokat, ahonnan emlékeik szerint hasznosítható tudáshoz jutottak. Itt egyértelműen azok a blogok kerültek túlsúlyba, amelyek kifejezetten a kisgyermekes szülők (első sorban anyák) speciális munkavállalási kérdéseivel foglalkoznak, és kifejezetten ennek a célcsoportnak szóló tanácsokat, tapasztalatokat osztanak meg (dolgozomami.hu – 5, bezzeganya.postr.hu, gazdagmami.hu). Ezen kívül több válaszadó említette a program saját honlapját, mint információforrást (munkakisgyermekkel.hu)

Az utolsó kérdésre adott válaszokból egyértelműen látható, melyek azok a területek, amelyek a kisgyermekes munkavállalók többségének az érdeklődésére számot tarthatnak. Legtöbben a munkavállalás jogi, szabályozási kereteiről szóló információkat emelték ki (pl. GYED, GYES számítás, a munkavállalás keretei, munkavállaló jogai, felmondás). Ezen kívül az álláskereséssel, állásinterjúval kapcsolatos információkat emelték még ki a válaszadók.

Jól látható, hogy a kisgyermekes szülőkre hatással vannak a tömeg- és közösségi médiából származó információk, és ez a hatás inkább negatív..

A programok hatékonyságát növelheti, ha tudatosan használjuk az információs csatornákat, illetve felkészítjük és segítjük a résztvevőket a tudatos használatra. Erre első sorban az internet esetében van lehetőség. A MuKi – Munka Kisgyermekkel Programban erre folyamatosan törekszünk. Ennek keretében a résztvevőknek lehetőségük volt sze-

mélyesen megismerkedni szakportálok szerzőivel, akik mentorálási alkalmainkon vettek részt. Mivel jól látszik, hogy az internetnek kiemelten fontos szerepe van a tájékoztatásban és a kapcsolattartásban, ezért a projekt saját honlapja is elsődleges információforrás.

6.11 Klaszterelemzések (6.2.1.2) IFKA?

A projekt tervezésekor az volt a hipotézisünk, hogy a munkáltatókat egy egységes módszertan segítségével fogjuk tanulmányozni, és a kisgyermekesek foglalkoztatása szempontjából egységes adatelemzésnek és szervezeti elemzésnek vetjük alá őket. Ez a szándékunk azonban nem valósulhatott meg, elsősorban a munkáltató által rendelkezésünkre bocsátott eltérő adathalmaz, másodsorban az egyes munkáltatók nagyon különböző mérete, iparági besorolása, működési modellje miatt. A klaszterelemzésnél így arra kellett támaszkodnunk, amelyet a korábbi, a beavatkozások előtti szakaszban készült kutatás eredményei mutattak, ezeket az információkat tudtuk összevetni az általunk tapasztaltakkal.

A legfőbb megállapításokat az alábbiakban foglaltuk össze:

- 1) A programban részt vevő vállalatok többsége valóban szándékozott a kisgyermekes szülő távolléte alatt munkavállalójával tartani a kapcsolatot, ez azonban az esetek többségében kevésbé bizonyult sikeresnek. Egy itt, nem megnevezett nagyvállalat belső felmérése szerint például a kisgyermekesek alig 15%-a válaszolt a levelikre, és érdekelte őket a munkáltatóval fenntartott kapcsolat. A kisgyermekes szülőket leginkább az foglalkoztatta, hogy milyen pozícióban és milyen körülmények között tudnak majd visszatérni dolgozni. Sajnos a távollét alatti kapcsolattartásnak, a szülőknek szervezett fórumokon és levelezéseken (többnyire belső állásajánlatok, megkeresések) nem volt egyéb, kézzel fogható formája, pl. oktatás vagy belső továbbképzés.
- 2) A programban elhelyezkedett szülők közel fele atipikus formában tudott elhelyezkedni, többségük rugalmas munkaidőben vagy részmunkaidőben. Ez rímel a korábban elvégzett tanulmány tapasztalataira: a munkáltatók körében végzett felmérés is azt mutatta, hogy három olyan foglalkoztatási forma elő a megkérdezett munkáltatóknál (a rugalmas kezdési-befejezési időpontok, a részmunkaidő és a rugalmas munkaidő), amelyek említési gyakorisága közel 50% vagy azt valamelyest meghaladó volt. Ugyanakkor az 500 szülő csupán egy harmada válaszolta azt, hogy létezik e foglalkoztatási formák közül a munkahelyen bármelyik is. A program tehát e foglalkoztatási formák alkalmazását tudta bővíteni a részt vevő munkáltatók körében.

- 3) Jelentős eltérés mutatkozik a vállalatok foglalkoztatási gyakorlata között a méret-nagyságtól függően. Ez összefüggésben van azzal, amelyet a 2012. őszi kutatás eredményeiből is leszűrtünk: ahol van HR-felelős vagy részleg, ott a kisgyermekesekre is több figyelem és kidolgozottabb munkaszervezési módszerek jellemzőek; ahol ez nincs, ott általában a munkaügyi és –szervezési funkció kevésbé tud előtérbe kerülni.
- 4) Azoknál a munkáltatóknál, amelyeknél valamilyen atipikus foglalkoztatási forma már bevezetésre került, ott könnyebb ezt kiterjeszteni a teljes vállalat szintjére, mint ahol még minden szinten a hagyományos munkaszervezéshez ragaszkodnak.

6.12 A kialakított foglalkoztatási modell eredményeinek nyomonkövetése

A MuKi - Munka Kisgyermekkel program innovációs tevékenységének egyik jelentős hatása, hogy a munkáltatókat úgy vonja be a kisgyermekes szülők foglalkoztatásának elősegítésébe, hogy támogató szerepet vállal a foglalkoztatási gyakorlatok áttekintésében és továbbfejlesztésében.

A munkáltatók foglalkoztatási modellváltása kapcsán a szakmai munka a kialakított foglalkoztatási modellek eredményeinek nyomon követésével zárul, amelyet az egyes szervezeteknél hat hónapon keresztül vizsgálunk.

A hatások elemzése más perspektívába helyezi a kisgyermekes szülők foglalkoztatási kérdését: sikeresek-e a jelenlegi gyakorlatok, illetve mik a kudarcok jellemző okai?

Ebben a munkában hat hónapon keresztül követjük a résztvevő szervezetek kisgyermekes szülőkkel kapcsolatos tevékenységét, és azt vizsgáljuk, milyen hasznosítható tapasztalatok vannak az egyes vállalati gyakorlatokban.

A munkáltatói modellek vizsgálatának célja

A munkáltatóknál bevezetett innovatív foglalkoztatási modell (vagy modell elemek) eredményességének folyamatos monitoringja, szükség esetén annak korrekciója.

A kialakított modellek nyomon követése

A nyomon követésben résztvevő szervezetek foglalkoztatási modelljei nagyban eltérnek egymástól. Van olyan vállalat, amely rendszer szinten működteti a kisgyermekes szülőkkel kapcsolatos programjait, és kad köztük olyan is, amelynél a MuKi Program segítségével kezdtük el kialakítani az ehhez szükséges feltételeket.

6.12.1 A nyomon követés módszere és szempontjai

Az alábbiakban összegeztük, hogy mik azok az elemek, amiket a bevont munkáltatók a kisgyermekes szülők reintegrációja és foglalkoztatása során működtetnek, illetve működtetni szándékoznak.

Mielőtt a szülő elmegy ...

Kismama füzet	Rövid összefoglaló dokumentum arról, hogy az anya mielőtt még szülni megy, milyen tennivalókat kell hogy megvalósítson az ellátási időszak igénybeviteléhez, illetve a munkáltatóval történő kapcsolattartáshoz.
Kispapa füzet	Rövid összefoglaló dokumentum arról, hogy az apa milyen lehetőségekkel tud számolni a munkáltatónál, ha gyermeke születik.

Miután a szülő már ellátási időszakban van ...

Kisgyermekes szülők hírlevele	A munkáltató által kiadott (jellemzően) elektronikus kiadvány, amely a vállalattal kapcsolatos információkat közvetíti a kisgyermekes szülők felé.
Közösségi oldalak	A munkáltató által működtetett Facebook, Google oldalak a kapcsolattartásra és az aktualitások gyors közvetítésére.
Találkozók	A munkáltató által szervezett, rendszeres és tematikus találkozók az ellátási időszakban otthon lévő kisgyermekes szülők számára.
Képzések, integráló programok	A munkáltató által szervezett (ad-hoc vagy rendszeres) felkészítő találkozások, melyek célja a személyes kapcsolatok fenntartása, illetve a visszatérést befolyásoló információk közvetítése.
Családi rendezvények	A munkáltató által a dologozóknak szervezett családi programok, melyen a család minden tagja számára gondoskodnak tartalmi programokról. Ide a távollévőket is rendszeresen invitálják.
Pénzügyi és segélyezési lehetőségek	A munkáltató által nyújtott kedvezményes, rendkívüli vagy eseti pénzügyi támogatások igénybevétele.

Online tanácsadó kapcsolat	A munkáltató által üzemeltetett online (jellemzően e-mailes) anonim segítő kapcsolat, melyben lehetőség van kérdésekben, nehézségekben és problémákban aktív segítséget kérni.
„Buddy” – a belső kapcsolat	Az ellátási időszakban otthon lévő kisgyermekes szülő belső embere, aki rendszeres kapcsolattartással és információkkal biztosítja a frissentartást.

Amikor a szülő visszatér ...

Vállalati állásportál (vagy adatbank)	Hozzáférhető információkkal arról, hogy hol és milyen pozícióban keresnek munkatársakat
Kialakított atipikus foglalkoztatási formák	A munkáltató a visszatérő kisgyermekes szülők foglalkoztatását időlegesen, vagy állandó jelleggel atipikus formába rendezi (részmunka, távmunka, rugalmas foglalkoztatás, kötetlen munkaidő, vagy egyenlőtlen munkarend)
Céges bölcsőde, óvoda	A munkáltató által biztosított bölcsődei vagy óvodai szolgáltatás, jellemzően a foglalkoztatási helyhez közel.
Edukációs programok	A munkáltató által biztosított rendezvények, konferenciák, műhelymunkák vagy képzések, amelyek a család és munkahely, illetve az egészség megőrzése témáiban ad lehetőséget a kisgyermekes szülők számára a felkészülésre.
Vállalati nyílt napok a gyerekek számára	Olyan vállalati események, amikor a család legkisebb tagjai lehetőséget kapnak arra, hogy megnézzék hol dolgoznak a szüleik, milyen is a vállalati lét.
Gyermekbarát iroda	A munkáltató által kialakított olyan munkatér, amelyben a szülő és a kisgyermek egyaránt jól érezheti magát úgy, hogy azzal nem zavarják más munkavállalók tevékenységét.

A cafeteria rendszer elemeinek hangolása	A munkáltató által kialakított juttatási lehetőségek közé bekerülnek olyan lehetőségek, amelyeket a kisgyermekes szülők a gyerekek életkorának megfelelően hasznosítani tudnak.
Integrációs programok	A visszatérő kisgyermekes szülőket felkészítő munkáltatói képzési/fejlesztési program.
Pályaorientációs tanácsadás	A régi munkakörébe visszatérni nem tudó kisgyermekes szülők tanácsadása, orientációs céllal.
A hozzátartozók gondozását támogató programok	A munkáltató által támogatott keretben a kisgyermekes szülők a gondozási időszak alatt rugalmas megoldásokat vehetnek igénybe.
Az új technológiák alkalmazása	Home office megoldások, amelyekben a kisgyermekes szülők a munkafeladatokat akár saját otthonukból is végezhetik, az internet és az informatika biztosította feltételek segítségével.
Kismama mentorálás	A visszatérő kisgyermekes szülők integrációjának személyes támogatása, a beilleszkedési és teljesítési elakadások feloldása.

A vállalati rendszer támogató elemei

Családbarát működési alapelvek kinyilvánítása	A munkáltató kinyilváníthatja azokat az alapelveket, amelyek a munka és a magánélet egyensúlyának biztosításával kapcsolatosak. Ennek transzparenciája az Esélyegyenlőség elvét is jelentősen támogathatja.
A munka/magánélet egyensúlyának figyelemmel kísérése a vezetők által	Gyakorlati figyelem a kisgyermekes szülők teljesítőképességének fenntartására.
Esélyegyenlőségi program (terv)	A munkáltató által deklarált olyan terv, amely egybehangzóan kiáll a hátrányos helyzetű és/vagy fogyatékkal élő munkavállalók esélyeinek fenntartása mellett.

Esélyegyenlőségi referens	A vállalati esélyegyenlőségi terv megvalósulásának vizsgálata, és az arról szóló beszámolók elkészítése, javaslattétel a tartalmak és a megvalósítás fejlesztésére. A panasztételi rendszer alanya és közreműködője.
Kismama reintegrációs program	A kisgyermekes szülők munkába visszatérése egyaránt érinti a család minden tagját. A Kismama Reintegrációs Program ennek az átmeneti időszaknak a támogatására létrehozott rendszer szintű folyamat.
Érzékenyítő programok vezetőknél	A sokszínű dolgozói kör sajátosságainak tudatosítása, és a teljesítményt befolyásoló vezetői eszközök bemutatása az érintett vezetők számára.

6.12.2 A nyomon követés módszertana

A 6 hónapig tartó folyamat során az eredményeket úgy követtük, hogy a fent bemutatott modell elemeket az egyes munkáltatók gyakorlatában a működésük során elemeztük. Ennek során a munkáltatóktól kapott értékelő információk segítségével folyamatosan összegeztük az egyes elemek működését.

Az értékelésre egy 4 elemű skálát alkalmaztunk, amelyen 1-4-ig értékelték a munkáltatók a saját rendszerükben működtetett elemeket. A skála értelmezése az alábbiak szerint alakul:

1	2	3	4
Nincs ilyen kialakított elem	Van ilyen elem, de át kell alakítani	Van ilyen elem, a működése elfogadható	A jelenlegi elem jól működik, elégedettek vagyunk vele

Az eredmények nyomon követése során nem vizsgáltuk, hogy az egyes munkáltatók között ki folytat jobb vagy eredményesebb gyakorlatot, mert a szervezetek rendszerében, méretében és működési sajátosságaiban is jelentős különbségek vannak, amik nem teszik lehetővé az összehasonlíthatóságot.

6.12.3 A nyomon követés eredményei

A következő fejezetben összegeztük a hat hónap során vizsgált foglalkoztatási és támogatási elemeket, amelyek a munkáltatói gyakorlatban elérhetőek voltak. Ezek az elemek más-más elnevezéssel jelennek meg az egyes vállalatok gyakorlatában, de tartalmukat tekintve sok azonosságot mutatnak.

Az összesítésben az egyes vállalatok nem járultak hozzá, hogy az adatokat azonosítsuk az eredményekkel, ezért a táblázatokban egy kódolással láttuk el az összes vállalatot.

Az ellátási időszakot megelőző elemek összesítése

ID	Tevékenység	CORP001	CORP002	CORP003	CORP004	CORP005	CORP006	Átlag
A01	Kismama füzet	3	3	4	3	3	3	3,17
A02	Kispapa füzet	3	3	3	2	2	1	2,33

Az ellátási időszak elemeinek összesítése

ID	Tevékenység	CORP001	CORP002	CORP003	CORP004	CORP005	CORP006	Átlag
Bo1	Kisgyermekes szülők hírlevele	4	4	3	4	2	3	3,33
Bo2	Közösségi oldalak	4	4	4	3	3	3	3,50
Bo3	Találkozók	4	3	4	3	4	3	3,50
Bo4	Képzések, integráló programok	2	3	3	2	2	2	2,33
Bo5	Családi rendezvények	3	4	4	4	4	3	3,67
Bo6	Pénzügyi és segélyezési lehetőségek	2	3	4	2	4	2	2,83
Bo7	Online tanácsadó kapcsolat	2	2	4	2	1	2	2,17
Bo8	„Buddy” – a belső kapcsolat	2	4	1	3	1	3	2,33

A visszatérési időszak elemeinek összesítése

ID	Tevékenység	CORP001	CORP002	CORP003	CORP004	CORP005	CORP006	Átlag
C01	Vállalati állásportál (vagy adatbank)	3	3	4	2	2	2	2,67
C02	Kialakított atipikus foglalkoztatási formák	4	3	4	3	3	2	3,17
C03	Céges bölcsőde, óvoda	2	2	4	1	4	2	2,50
C04	Edukációs programok	3	3	4	3	2	2	2,83
C05	Vállalati nyílt napok a gyerekek számára	4	2	3	3	2	2	2,67
C06	Gyermekbarát iroda	3	1	4	2	1	2	2,17
C07	A cafeteria rendszer elemeinek hangolása	4	4	4	3	3	3	3,50
C08	Integrációs programok	4	3	3	3	2	2	2,83
C09	Pályaorientációs tanácsadás	2	2	4	2	2	2	2,33
C10	A hozzátartozók gondozását támogató programok	4	2	1	2	2	2	2,17
C11	Az új technológiák alkalmazása	4	4	4	2	2	2	3,00
C12	Kismama mentorálás	2	4	2	2	3	2	2,50

A rendszer szintű támogatások értékelése

ID	Tevékenység	CORP001	CORP002	CORP003	CORP004	CORP005	CORP006	Átlag
Do1	Családbarát működési alapelvek kinyilvánítása	4	4	4	4	4	4	4,00
Do2	A munka/magánélet egyensúlyának figyelemmel kísérése a vezetők által	3	4	4	2	3	2	3,00
Do3	Esélyegyenlőségi program (terv)	3	4	4	3	2	2	3,00
Do4	Esélyegyenlőségi referens	3	4	4	3	3	2	3,17
Do5	Kismama reintegrációs program	3	3	3	2	2	2	2,50
Do6	Érzékenyítő programok vezetőknek	2	2	1	3	2	2	2,00

6.12.4 A hat hónap számokban

Melyek a munkáltatók által leginkább preferált elemek az összesített adatok alapján

ID	Tevékenység	CORP001	CORP002	CORP003	CORP004	CORP005	CORP006	Átlag
Do1	Családbarát működési alapelvek kinyilvánítása	4	4	4	4	4	4	4,00
Bo5	Családi rendezvények	3	4	4	4	4	3	3,67
Bo2	Közösségi oldalak	4	4	4	3	3	3	3,50
Bo3	Találkozók	4	3	4	3	4	3	3,50
Co7	A cafeteria rendszer elemeinek hangolása	4	4	4	3	3	3	3,50

Melyek a munkáltatók által legkevésbé preferált elemek az összesített adatok alapján

ID	Tevékenység	CORP001	CORP002	CORP003	CORP004	CORP005	CORP006	Átlag
Do6	Érzékenyítő programok vezetőknek	2	2	1	3	2	2	2,00
Bo7	Online tanácsadó kapcsolat	2	2	4	2	1	2	2,17
Co6	Gyermekbarát iroda	3	1	4	2	1	2	2,17
C10	A hozzátartozók gondozását támogató programok	4	2	1	2	2	2	2,17
A02	Kispapa füzet	3	3	3	2	2	1	2,33
Bo4	Képzések, integráló programok	2	3	3	2	2	2	2,33
Bo8	„Buddy” – a belső kapcsolat	2	4	1	3	1	3	2,33
Co9	Pályaorientációs tanácsadás	2	2	4	2	2	2	2,33

Mely elemek megítélése növekedett a munkáltatók értékelésben

ID	Tevékenység	Bemeneti átlag	Átlag	Eltérés
Co9	Pályaorientációs tanácsadás	1,00	2,33	↑ 1,33
Do2	A munka/magánélet egyensúlyának figyelemmel kísérése a vezetők által	2,00	3,00	↑ 1,00
Bo4	Képzések, integráló programok	1,50	2,33	↑ 0,83
C12	Kismama mentorálás	1,67	2,50	↑ 0,83
A01	Kismama füzet	2,50	3,17	↑ 0,67
Do1	Családbarát működési alapelvek kinyilvánítása	3,33	4,00	↑ 0,67
Co2	Kialakított atipikus foglalkoztatási formák	2,67	3,17	↑ 0,50
Co3	Céges bölcsőde, óvoda	2,00	2,50	↑ 0,50

Mely elemek megítélése csökkent a munkáltatók értékelésében

ID	Tevékenység	Bemeneti átlag	Átlag	Eltérés
Bo8	„Buddy” – a belső kapcsolat	3,17	2,33	-0,83
C10	A hozzátartozók gondozását támogató programok	2,67	2,17	-0,50
Bo7	Online tanácsadó kapcsolat	2,33	2,17	-0,17
Co5	Vállalati nyílt napok a gyerekek számára	2,83	2,67	-0,17
Co6	Gyermekbarát iroda	2,33	2,17	-0,17
Bo1	Kisgyermekes szülők hírlevele	3,50	3,33	-0,17
Co8	Integrációs programok	3,00	2,83	-0,17

6.13 A munkáltatói foglalkoztatási modell-kísérletek eredményei

A programba bevont munkáltatók körét a szándékainknak megfelelően úgy alakítottuk, hogy a vállalati méret és iparági különbségek minél inkább megjelenhessenek. Ennek főként az volt a célja, hogy a minta a magunk számára is széles körű, és átfogó képet alkosson.

Az így kialakult munkáltatói mintában egyaránt szerepeltek hazai multinacionális vállalatok, közepes méretű vállalatok és a KKV szektorban érintett vállalkozások is. A minta kialakításában érintetté tudtunk tenni a nonprofit szervezeteket és az önkormányzati szektor szereplőit is.

6.13.1 A munkáltatók bevonása

Az eredmények között (bár nem gondoltuk), de szót kell említeni a munkáltatók bevonásának folyamatáról és körülményeiről is. Az előzetes várakozásaink ebben azok voltak, hogy a rendelkezésre álló erőforrások és tudás igénybevételére a KMR régió munkáltatói tucatjával fognak majd jelentkezni. Ezzel ellentétben már a program tervezésekor jelentkező, az együttműködési szándékukat deklaráló szervezetek is bizonytalanok voltak az Mt. változások és azok szervezetre gyakorolt hatása miatt.

Jelentős mennyiségű többletmunkával, és a személyes referenciáink segítségével tudtuk a munkáltatói kör bevonását elindítani. Az igénybevehető szolgáltatások köre – ami

széles palettát mutatott – kevésbé volt motiváló a szervezetek számára. Ezzel ellentétben, a kisgyermekes szülők foglalkoztatásával kapcsolatos konkrét vállalati gyakorlatok és elakadások kezelésére tett javaslataink után, szaporodni kezdett az érdeklődő szervezetek száma.

A munkáltatók bevonásának fontos eleme volt a jó gyakorlatok és a más vállalatok szakembereivel közösen megvalósított szakmai műhelymunkák lehetősége. Ezek a találkozások lehetőséget teremtettek a résztvevők arra, hogy kilássanak a saját kereteik mögül, és kipróbálhassanak máshol már működő gyakorlatokat.

6.13.2 A családbarát nem csak szlogen

Ha a hazai munkáltatók között tartanánk egy olyan vizsgálatot, hogy közülük hány szervezet deklarálja magáról, hogy családbarát, vélhetően magas arányszámot azonosítanánk. Ugyanakkor ha ehhez hozzátesszük, hogy mutassanak a saját gyakorlatukból egy olyan elemet, ami a családbarát jelzőt a napi gyakorlatban azonosítja, akkor jelentősen csökken az érintett szervezetek köre. A MuKi program kereteiben elmondhatjuk, hogy azokkal a szervezetekkel tudtunk együttműködni, akik a KMR régióban konkrét lépéseket tesznek, vagy konkrét próbálkozásaik vannak arra, hogy a kisgyermekes szülők foglalkoztatásában érdemi előrelépéseket eszközöljenek. Ők azok, akik nem csak szlogenként, hanem feladatként élik meg a családbarát munkahely kialakításának ügyét.

Ezek a szervezetek a vállalat stratégiai feladati között fogalmazzák meg, hogy miként tudnak szenzitívebb megoldásokat kínálni a visszatérő kisgyermekes szülők (elsősorban anyák) foglalkoztatására, és hogyan tudják ezeket a gyakorlatokat kiterjeszteni a szervezet minél szélesebb körére.

Sajnos a fenti szervezetekkel ellentétben megtapasztaltuk az ügy másik oldalát is. Volt olyan hazai multinacionális vállalat, aki a megkeresésünkre (vegyenek részt a programban) azzal reagált, hogy őket nem érinti ez a program, mert a visszatérő kismamákat minden esetben elküldik(!).

Az együttműködő munkáltató partnereink számos olyan vállalati programot indítanak a kisgyermekes szülők számára, amelyek példaként szolgálhatnak a hasonló szervezeteknek. Ezek a programok nem feltétlenül a legkicsiszoltabbak vagy a leginkább kiműveltek, sokkal inkább szólnak arról, hogy folyamatos odafigyeléssel javítják, fejlesztik az ilyen irányú kezdeményezéseiket.

6.13.3 A fontosság adott, a cselekvés terveződik

A közreműködő szervezetek működésében a menedzsment ezirányú stratégiai döntései éppolyan meghatározó szereppel bírnak, mint az üzleti tevékenységekkel kapcsolatos döntések. Ez azért vált lényegi elemmé, mert a tapasztalataink azt mutatják, hogy azok

a szervezetek ahol a menedzsment nem csak egy megoldandó témának, hanem visszatérő feladatnak tekinti a kisgyermekes szülők foglalkoztatásával kapcsolatos kérdéseket, ott rendszer szintű megoldások kezdenek el kialakulni.

Több olyan szervezettel is dolgoztunk, akik ennek a folyamatnak a kezdeti lépéseinél tartanak, ugyanakkor az ebben tapasztalat áttörés szerű változást az érintett szülők is pozitívan fogadták. Miután a legtöbb ilyen intézményesített példa elsősorban a nagyvállalati szektor szereplőitől érkezik, azt tapasztaltuk, hogy a megfontolt haladás stratégiáját követve születtek megoldási elemek.

6.13.4 Szükségesek a példák és az inspiráló környezet

Szinte minden vállalati megoldásnak van valamilyen előzetes kísérleti fázisa, amelyben a munkáltató vagy a saját megoldását fejlesztette tovább, vagy (ez a gyakoribb) más munkáltatók megoldását adaptálja a maga feltételrendszereihez. A jó gyakorlatok és a hozzájuk kapcsolódó fejlesztési folyamatok ösztönzően hatnak arra, hogy a hasonló méretű vállalatok bátrabban kísérletezzenek.

Kevés olyan megoldással találkoztunk (bár volt ilyen), ami a hazai környezetben teljesen egyedi lett volna. Ez azt is mutatja, hogy a hazai munkáltatók ilyen irányú innovációja nem feltétlenül kiterjedt. Ennek szükséges feltétele az az inspiráló környezet, amelyben ezek a fejlesztések nem csupán gazdaságilag megtérülő beruházásokként képesek teljesíteni, hanem van valós társadalmi hatásuk is.

Amikor foglalkoztatási modellről beszélünk, túl kell lépünk annak a keretén, hogy ez csupán a foglalkoztatási formák sokféleségét jelentheti. A megismert vállalati gyakorlatok jól tükrözik ennek szükségességét, hiszen a rugalmas vagy atipikus foglalkoztatás működtetése során nem csak arról kell gondoskodni, hogy a munkavállaló más módon is elvégezhesse az adott munkaköri feladatot, hanem arról is, hogy ez a munkavállaló milyen módon tud része maradni a szervezetnek, hogyan erősíthető a szervezethez tartozását jelentő identitása, vagy milyen módon kezelhetőek a felmerült elakadásai ...

6.13.5 Jelentősek az eltérések

Az elmúlt két év, és a programban a különböző beavatkozások során részt vevő több mint 100 munkáltató gyakorlatát áttekintve azt látjuk, hogy a kisgyermekes szülők foglalkoztatásával kapcsolatos modellek jelentős eltérést mutatnak. Az eltéréseket jellegéből fakadóan meghatározza a vállalati méret, az iparági sajátosságok, vagy a területi elhelyezkedés, de ezeken felül figyelmet kell fordítani arra is, hogy az adott szervezet a saját életciklusának mely szakaszában tart. A különbségek összefoglalásában igyekeztünk ezt szétválasztani.

A foglalkoztatási modellek szervezeten belüli kiterjedtségében

Ez a különbség elsősorban a nagyvállalati szervezetek körében volt érzékelhető. Azoknál a szervezeteknél, ahol vannak jól (de elszigetelt módon) működő gyakorlatok, jellemzően inkább problémát jelent a kisgyermekes szülők foglalkoztatási modelljének kiterjesztése. Ennek oka abban kereshető, hogy az ami egy kisebb szervezeti egység esetében jól működik, az nem feltétlenül lesz más területek vezetőinek, vagy munkatársainak is éppolyan előnyös. A széles kiterjedtség eléréshez azonban szükségszerű egy olyan megoldás kialakítása, amely centralizáltan kezeli a foglalkoztatási modell egyes elemeit, így egy furcsa ambivalens helyzet alakulhat ki. Azok a működő modell elemek, amelyekről a munkavállalók és a munkáltatók is elégedettséggel nyilatkoztak, rendszer szinten „kereteket adnak” ennek, de azok helyi (szervezeti egység) szintű kezelését a vezetőre és a munkatársak együttműködésére bízta.

A foglalkoztatási modellek komplexitásában

Ez a különbség azt mutatja, hogy az adott foglalkoztatási modellben azonosítható elemek száma, és a kisgyermekes szülők foglalkoztatási ciklusa mennyiben fedik le egymást. A komplexitásra való törekvést két fontos jellemző befolyásolja: az egyik a női munkavállalók létszáma, a másik a modell életciklusának hossza. Az előző esetben azok a vállalatok, ahol a nők foglalkoztatásának aránya relatíve magas, és ezzel párhuzamosan a gyermekvállalási hajlandóság is magas, azok a szervezetek felkészültebbek és komplexebb megoldásokat kínálnak. A második esetben egyszerűbb az ok: azok a vállalatok amelyek több éve tudatosan foglalkoznak a kisgyermekes szülők foglalkoztatási kérdésével, egyre több azonosított igényre képesek reagálni a foglalkoztatási modell segítségével, bővítve annak elemeit.

Mire fókuszálnak a modell elemek

Ez a különbség azt mutatja, hogy a munkáltatói modellek a kisgyermekes szülők foglalkoztatási ciklusának mely szakaszára fókuszálnak. A négy ismert szakasz közül jellemzően a várandósság időszakát, illetve a távollétben töltött időszakot támogatja a legtöbb modell.

A kisgyermekes célcsoport meghatározásában

Ez a különbség azt mutatja, hogy az adott munkáltató milyen tudatossággal figyel a kisgyermekes szülőkre. A szülőket ez esetben apákra és anyákra együtt értjük, hiszen az anya kikerülése az aktív munkavállalói szerepből, illetve visszatérése a munkába a család egészére hatással van. Az apák családfenntartó felelőssége ebben az időszakban megsokszorozódik és több kockázattal jár. Az apák így éppolyan kisgyermekes szülőknek számítanak mint az anyák, nem csak akkor, ha a családi döntés értelmében ők maradnak otthon a kisgyermekkel.

- **A sikeres és sikertelen modellek jellemzői (6.2.2.2) Kijelenthető-e, hogy egy modell eleve kudarcra van ítélve?**
- A jól működő modellek jellemzői
 - A folyamatos aktualizálás
 - Az igények és a szükségletek összehangolása
 - Az átmenet támogatásáról szól
- A sikertelen modellek jellemzői
 - Az integráltság hiánya
 - A szervezeti prioritások eltérősége és az erőforrások hiánya
 - A szervezeti szokásjogok
 - A vezetői hiedelmek és kompetencia szükségletek befolyásoló hatása

7 A MuKi Munka Kisgyermekkel Program támogató funkcióinak eredményei

7.1 Konferenciák, workshopok, találkozók, szóróanyagok, megjelenések

Magyarországon az utóbbi években komoly problémát jelentett és jelent a kisgyermekes szülők alacsony munkaerő-piaci aktivitása. A kisgyermekes nők hazánkban általában hosszabb időre és nagyobb százalékban esnek ki a foglalkoztatottságból, mint a többi EU-tagállamban. A magyar intézményi- és családtámogatási rendszer a szülőket nem támogatja a család melletti munkavégzésben; és nem teszi ezt a hagyományos családmóddal sem, amely szerint a nőnek szülés után minél hosszabb ideig otthon kell maradnia. A munkába való visszatérés ezért mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára. **A MuKi célja az volt, hogy hosszú távú, egyéni megoldásokat találjon mind a kisgyermekes munkavállalók, mind az őket foglalkoztató munkáltatók számára a munka és a családi élet összeegyeztethetőségére.**

A Munka kisgyermekkel program fontos célkitűzése volt, hogy az érintett felek őszinte párbeszédét elősegítse; pontosan ezért képezték a program szerves részét azok a rendezvények, amelyek a célcsoport egymással való találkozását, tapasztalat- és véleménycseréjét célozták.

A program során számos alkalommal szerveztünk workshopokat, szakmai fórumokat, konferenciákat, kis- és nagycsoportos beszélgetéseket – a pályázatban előírtakon felül is.

A beszélgetések célja az volt, hogy összegyűjtsük mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldal tapasztalatait, meghallgassuk a szakmai szervezeteket is; ezek által pedig pontos képet alkothassunk a fő problémákról és beszéljünk a megoldási lehetőségekről. Célunk volt az is, hogy kiradírozzuk azokat a sztereotípiákat, amelyek a munkáltatókban a kisgyermekes szülők alkalmazásával kapcsolatosan élnek.

7.2 Rendezvények a Munka kisgyermekkel program ideje alatt

A MuKi-ban egy nyitó sajtótájékoztató, négy szakmai kerekasztal, három nyílt nap és egy záró konferencia lebonyolítását vállaltuk. Ezek időrendben a következőképpen zajlottak:

- 2012. szeptember 12. – Nyitó sajtótájékoztató (Magyar Telekom Székház)
- 2012. december 4. – Első szakmai kerekasztal – Hazai pillanatkép (OKISZ Magyar Iparszövetség)
- 2012. december 4. – Első nyílt nap (OKISZ Magyar Iparszövetség)

- 2013. április 23. – Második nyílt nap és mini állásbörze (Budapesti Művelődési Központ)
- 2013. szeptember 17. – Második mini-állásbörze (OKISZ Magyar Iparszövetség)
- 2013. november 7. – Humán-Erő-Tér 1/ szakmai fórum cégeknek (MTA SZTAKI)
- 2014. január 15. – Humán-Erő-Tér 2/ szakmai fórum cégeknek (IFKA Kft, NETI Kft.)
- 2014. január 22. – Együtt az atipikus foglalkoztatásért/ szakmai fórum a kisgyermekesekkel foglalkozó magyarországi szervezeteknek; a futó TÁMOP-projektek tapasztalatcseréje (IFKA Kft.)
- 2014. április 29. – MuKi záró konferencia (Magyar Telekom Székház)

Nyitó sajtótájékoztató

A **projektnyitó sajtótájékoztató** a Magyar Telekom székházában zajlott **2012. szeptember 12-én**. Ennek célja az volt, hogy mind az érintett szülőknek és cégeknek, mind a szakmai szervezeteknek és a média képviselőinek bemutassuk a projekt célkitűzéseit.

Hazai pillanatkép és workshopok a kisgyermekesek foglalkoztatásával kapcsolatosan (első szakmai kerekasztal és első nyílt nap)

A szeptemberi nyitó sajtótájékoztató sikere után **2012. december 4-én** került megrendezésre a **MuKi rendezvénysorozatának első szakmai kerekasztal-beszélgetése és nyílt napja**, melynek mottója „**Hazai pillanatkép**”, célja pedig a magyarországi rugalmas foglalkoztatás helyzetének általános áttekintése mind munkáltatói, mind munkavállalói és szakmai oldalról. A rendezvény helyszínét a Magyar Iparszövetség biztosította.

A rendezvény fő célja az volt, hogy lehetőséget nyújtson a munka és a magánélet összeegyeztethetőségét érintő konstruktív és eredményes párbeszéd kialakítására.

A **szakmai kerekasztal-beszélgetésen** előadások hangzottak el, illetve pódiumbeszélgetés indult a meghívott szakértők és a résztvevők között a kisgyermekes munkavállalás általános hazai helyzetének feltérképezése céljából.

A **nyílt nap** arra adott lehetőséget, hogy az érdeklődők kisebb, családiasabb körben, moderált workshopok formájában vizsgálhassák meg ugyanezt a témát - saját tapasztalataikat is megosztva egymással. Górcső alá került - többek között - a „karrier vagy munka” örök dilemmája, de az atipikus foglalkoztatás előnyei és hátrányai is a kiemelt témakörök között szerepeltek. Szó esett a munkába visszatérők elfoglaltságairól és a szervezést megkönnyítő idő-menedzsmentről. A résztvevők hasznos tanácsokat kap-

hattak a munkahelyi és a családon belüli asszertív és felnőtt kommunikáció megvalósításához, továbbá párbeszéd kezdődött a munkába állásra vonatkozó jogokról, illetve a visszatérést nehezítő körülményekről, és a visszatérés megkönnyítésének lehetőségeiről.

A média-nyilvános események célja az volt, hogy a meghívott előadók és a témák segítségével érdemi párbeszédet indítsunk el az érintett résztvevők (szakmai szervezetek, cégek, szülők) között.

Második szakmai kerekasztal és mini-állásbörze (második szakmai kerekasztal)

A Munka kisgyermekkel (MuKi) program második szakmai kerekasztala és mini-állásbörzéje 2013. április 23-án zajlott a Budapesti Művelődési Központban. Az ingyenes rendezvényre mintegy százötven fővölt kíváncsi.

A nap célja az volt, hogy „testközelbe” hozza a munkát kereső kisgyermekes szülőket és a munkát kínáló cégeket; a szakmai kerekasztal arra adott lehetőséget, hogy a szülők felvessék az elhelyezkedéssel kapcsolatos problémáikat és kérdezzenek a résztvevő cégektől, illetve a meghívott szakértőktől, az állásbörzén pedig a szülők személyesen beszélhették át a cégekkel a kínált pozíciók részleteit.

A rendezvényen olyan cégek állítottak ki többek között, mint az AEGON, a Nestlé, a British Telecom, az IGS Informatika, illetve a 3-P Labour Shield Munkaügyi és Munkavédelmi Tanácsadó Kft. Az egész napos, a szakmában rendhagyónak számító rendezvény két részből állt. A szakmai kerekasztalt ez alkalommal mini-állásbörzével kötöttük össze, amelynek keretében a meghívott cégek képviselői az álláskereső kisgyermekes szülőinkkel közvetlenül találkozhattak és tárgyalhattak.

Második atipikus állásbörze és vitaindító kérdezz-felelek (második nyílt nap)

A Munka kisgyermekkel (MuKi) program **második atipikus állásbörzéje és vitaindító kérdezz-felelekje 2013. szeptember 17-én** került megrendezésre az OKISZ Magyar Iparszövetség székházában. Az ingyenes rendezvényre mintegy kétszáz fő volt kíváncsi.

A nap célja az volt, hogy „testközelbe” hozza a munkát kereső kisgyermekes szülőket és a munkát kínáló cégeket. A vitafórum arra adott lehetőséget, hogy a munka és a magánélet egyensúlyi szempontjait meghívott szakértők segítségével a vállalati kultúra szemszögéből vizsgálják meg a résztvevők; az állásbörzén pedig a szülők személyesen beszélhették át a cégekkel a kínált pozíciók részleteit.

A rendezvényen olyan cégek állítottak ki többek között, mint az AEGON, a Nestlé, a British Telecom, az IGS Informatika, illetve a 3-P Labour Shield Munkaügyi és Munkavédelmi Tanácsadó Kft., a Csúcs 91 Kft., vagy a Consequit Zrt.

Az egész napos, a szakmában rendhagyónak számító rendezvény (nyílt nap) két részből állt: A **vitaindító kérdezz-felelek**et a MuKi eddigi kerekasztal-blokkjainak népszerű, interaktív mintájára hirdettük meg, második **atipikus állásbörzén**ken pedig az előzetesen regisztrált és felmért szülők a résztvevő cégek állásajánlatait ismerhették meg. A rendezvényre a vállalatok több mint száz munkalehetőséget hoztak; ez a mai munkaerőpiaci helyzetben jelentős számot képvisel.

Alternatív programként a látogatók az IFKA Kft. másik, foglalkoztatásbővítő programjának, a távmunka nemzetközi tapasztalatait összegyűjtő **Micropol projektnek az angol nyelvű szakmai napjába** pillanthattak be.

HUMÁN-ERŐ-TÉR 1 céges szakmai fórum (harmadik szakmai kerekasztal)

Nagy sikerrel zajlott le a Munka kisgyermekkel (MuKi) program első, **cégek számára megszervezett szakmai fóruma is 2013. november 7-én: A HUMÁN-ERŐ-TÉR** célja az volt, hogy a résztvevők segítségével kiderítse, hogy a kisgyermekesek munka világába való visszatérését mely tényezők akadályozzák egy multinacionális cég, és melyek egy kis- vagy középvállalkozás esetében.

A rendezvényen mintegy harminc cég képviseltette magát mind a nagyvállalati, mind a KKV-szektorból. A rendezvény helyszíne az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. székháza volt. A rendezvényen nagyvállalati részről olyan cégek vettek részt, mint a GE, az IBM és a HP, KKV-oldalról pedig például a ProdukTeam Kft. vagy a Palatinus Consulting.

A szekcióülések után a moderátorok összefoglalták a szekciókban elhangzott főbb megállapításokat, és megállapodtak abban, hogy a beszélgetések során számos kérdés maradt megválaszolatlanul. Ezek közül a legérdekesebb a KKV szektor és a multinacionális cégek foglalkoztatási gyakorlatainak egymás közötti megosztását vetette fel.

A Munka kisgyermekkel program úgy határozott, hogy ezeknek a tapasztalatoknak az átbeszélésére fórumot biztosít, ezért még a rendezvényen kitűzte a HUMÁN-ERŐ-TÉR folytatását.

HUMÁN-ERŐ-TÉR 2 céges szakmai fórum (harmadik nyílt nap)

Munka kisgyermekkel (MuKi) program **HUMÁN-ERŐ-TÉR 2** című, **cégeknek szóló szakmai fóruma 2014. január 15-én** került megrendezésre a Magyar Tudományos Akadémia Számítástechnikai és Automatizálási Kutatóintézetében.

A rendezvényen nagyvállalatok és a KKV-szektor vállalkozásai egyaránt képviseltették magukat. Részmunkaidő, távmunka, kötetlen és rugalmas munkabeosztás, GYED extra és jogi meghatározások – a manapság legégetőbb kérdések kerültek szóba. Jelen voltak többek között nagyvállalati részről olyan cégek vettek részt, mint a McDonald's, a Sanofi Zrt., a Magyar Telekom, az MT Zrt. vagy a Nestlé, KKV-oldalról pedig például a ProdukTeam Kft. vagy a Nexon Kft.

Az atipikus foglalkoztatás jogi és pénzügyi háttérének, illetve a MuKi eddigi eredményeinek ismertetése után három téma mentén haladva folytattak tapasztalatcserét a megjelent cégek képviselői. Az első tematikus asztalnál a GYED extra részleteit vitatták meg, a másodikonál a foglalkoztatási modellváltás során tapasztalható hazai jó gyakorlatokat taglalták. A harmadik tematikus asztal a foglalkoztatási modellváltás felé vezető konkrét lépéseket elemezte. A céges kapcsolatépítés folytatódhatott a fakultatív programon is, amelynek során a SZTAKI munkatársai bemutatták az intézet főbb kutatásait a 3D-s virtuális környezet, 4D-s modellalkotás, illetve a robotos digitális gyártás terén.

Együtt az atipikus foglalkoztatásért (negyedik szakmai kerekasztal)

2014. január 22-én az IFKA Kft. „Együtt az atipikus foglalkoztatásért” címmel szakmai fórumot szervezett azoknak a szervezeteknek, akik a kisgyermekesek témájával foglalkoznak. A rendezvény célja az volt, hogy megismerjék egymást a kisgyermekesekkel foglalkozó és az atipikus foglalkoztatást népszerűsítő szervezetek. A rendezvényen nemcsak Közép-Magyarország, hanem a konvergencia-régiók is képviseltették magukat.

A beszélgetésen jelen volt a Jól-Lét Közhasznú Alapítvány, a gödöllői Ökomama program, a GAK Nonprofit Kft., a debreceni CSAT Egyesület, a kecskeméti Kismama Karrier Központ, az Esély Labor, a Regina Alapítvány, a Kopernikusz Egyesület, a SEED Alapítvány, a Pest Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, a Tudásklaszter Kft., a Kapocs a gyermekekért Nonprofit Kft., illetve a Kontakt Alapítvány képviselője is. A rendezvényen a résztvevők megállapodtak egy **Női Foglalkoztatási Kerekasztal** létrehozásában. A platform összefogója az IFKA Ipafejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.

A **Női Foglalkoztatási Kerekasztal** a résztvevők kérésére ülésezett még 2014. március 6-án is az IFKA szervezésében, az egyeztetés pedig a szakmai szervezetekkel azóta is folyamatos.

MuKi zárókonferencia

A Munka kisgyermekkel program **zárókonferenciája 2014. április 29-én** került megrendezésre a Magyar Telekom székházában. Az eseményen a program kutatási eredményeivel, illetve céges és szülői tapasztalataival gazdagodtak a résztvevők. A partnercégek, a szülők és a szervezők közösen összegezték az elért eredményeket: a MuKi 320 céggel épített ki kapcsolatot, 306 kisgyermekes szülővel szerződött, és segítségével eddig 145 kismama dolgozik ismét.

A rendezvényen munkáltatói oldalról is számos cég vett részt; a kis- és középvállalkozások és a multinacionális cégek egyaránt képviseltették magukat. Számos édesanya is jelen volt, köztük olyanok is, akik aktívan részt vettek a MuKi két évében. Az eredmények bemutatása után következett az Open Café: a kiscsoportos beszélgetések során a résztvevő cégek, szervezetek képviselői és a szülők megvitatták, hogy miben járult

hozzá a Munka kisgyermekkel program akár konkrétan, akár gondolkodásmódbeli változás szintjén a munka és a magánélet egyensúlyának megtalálásához mind szülői, mind céges oldalon. Szó esett ezen felül arról, mire lenne igény a jövőben az érintett felek részéről.

7.3 Szóróanyagok

A programot egy **kampányfotózással** kezdtük, hogy a kommunikációs anyagokon a valódi célcsoport szerepeljen. Ezeket a fotókat használtuk fel a szóróanyagok, illetve a **molino** megtervezésénél. A projekt során **szórólap** két alkalommal került legyártásra. Szóróanyagként csináltattunk még logózott **lufikat**, **matricákat** és **pólókat** – mindegyiknek rendkívül nagy sikere volt mind a gyerekek, mind a szülők körében.

A projekt végén írtunk és 500 példányban legyártattunk egy **záró kiadványt**, amely tartalmazta a projekt céljait, eseményeit, eredményeit, a témával kapcsolatos hasznos tippeket és tapasztalatokat, illetve a résztvevők véleményét mind céges, mind szülői oldalról. A kiadványt kiosztottuk a záró eseményen, illetve a MuKi meghosszabbítása során folyamatosan juttatjuk el az érintetteknek.

Elkészült egy **kisfilm**, amely feltérképezte a kisgyermekes szülők helyzetét, illetve bemutatta a projekt célját. A filmet feltettük a projekt főoldalára, és a rendezvények előtt témafelvezető, problémafelvető anyagként használtuk.

7.4 Megjelenések a projekt ideje alatt

A MuKi megbízott PR céggel dolgozott együtt a projekt lebonyolítása során (Presston PR). Ők nagy segítségünkre voltak abban, hogy a MuKi megfelelő módon képviseltesse magát a sajtóban. A lebonyolítás időszakában számos alkalommal jelentünk meg a média különböző területein (elektronikus, nyomtatott és online sajtó). Rendezvényeinkről, eseményeinkről és aktuális eredményeinkről folyamatosan számoltunk be kisebb és országos médiumokban. Például: HR Portál, Civil Rádió, Metropol és Metropol Online, HVG, Napi Gazdaság, MTV, Kossuth Rádió, Info Rádió, MTI, Franchising.hu, Nők Lapja Café, stb...

7.5 A rendezvények tapasztalatai

A projekt lebonyolítása alatt azt láttuk, hogy a célcsoportnak rendkívül nagy szüksége van azokra a lehetőségekre, amelyek a tapasztalatcserét és a célcsoport tagjai közötti párbeszéd biztosítják.

Mind a szülőknek, mind cégeknek, mind a szervezeteknek megvan a saját, gondolkodásmódja a foglalkoztatásról és a foglalkoztatási igényekről – nevezzük ezt akár hagyományosnak, akár atipikusnak.

Az általunk észlelt problémák, amelyek megoldásához a rendezvények segítséget nyújtottak:

- Az érintett felek nem fogalmazták meg pontosan, mit és hogyan szeretnének (pl. számos édesanya magának sem tudta megmondani, hogy tulajdonképpen vissza akar-e menni dolgozni vagy sem)
- Gyakori volt az általánosítás (*minden* kismama így és így dolgozik, *minden* cég elutasítja az atipikus foglalkoztatást) – azt tapasztaltuk, hogy az érintett felek elbeszélnek egymás mellett.
- A munkáltatók és a munkavállalók közötti párbeszédben hiányzott az igények és a problémák pontos megfogalmazása.
- Az érintettek a fenti okok miatt mutatkoztak kellően rugalmasnak az egyes eseteket illetően, holott minden munkáltatói és munkavállalói kapcsolat egyedi.
- Általánosságban megállapítottuk, hogy a célcsoport kevésbé ismer jó és rossz példákat a környezetéből a munka és a magánélet összehangolását illetően – pontosan ezért igyekeztünk megmutatni a program és a rendezvények résztvevőinek, hogy nincsenek egyedül a problémáikkal, és hogy minden esetre létezik megoldás, csak meg kell találni, vagy éppen ki kell találni a megfelelőt.

Mivel a MuKi a szolgáltatások (képzések, tréningek, tanácsadás, munkaerő-közvetítés) során folyamatos kapcsolatban volt a célcsoporttal mindkét oldalról, belevetett mind a szülői, mind a céges igényekbe, problémákba. Pontosán ezért a rendezvények tematikájának kialakításánál minden esetben a célcsoport pillanatnyi igényeihez igazodtunk, és olyan kéréseket hoztunk a rendezvényekre, illetve olyan előadókat hívtunk meg, amelyeknek a tartalma, és akiknek a mondandója érdeklődésre tartott számot. Büszkék vagyunk arra, hogy **rendezvényeink segítségével kapcsolatot tudtunk teremteni a munkáltatói és a munkavállalói oldal között, és lehetőséget tudtunk biztosítani egymás álláspontjának megismerésére.**

A MuKi rendezvényei és kommunikációja összefoglalóan az alábbi célokhoz járultak hozzá:

- a kisgyermekes szülők munkaerő-piaci szerepét a társadalmi közbeszéd részévé tettük
- pontos képet alkottunk a munkáltatók és a munkavállalók foglalkoztatási nehézségeiről, a hagyományos és az atipikus foglalkoztatás kapcsán egyaránt
- hozzájárultunk ahhoz, hogy elkezdődjön azoknak a sztereotípiáknak a kiradírozása, amelyek a munkáltatókban a kisgyermekes szülők alkalmazásával kapcsolatosan élnek
- gondolkodásra és párbeszédre ösztönözzünk minden érdeklődőt a munka és a magánélet összeegyeztethetősége érdekében.

8 Egy új foglalkoztatási modell?

8.1 A modell előzetesen tervezett megvalósulását befolyásoló tényezők

A modellt nagyban befolyásolták azok a változások, amelyek a projekt beavatkozási szakasza, és a pályázat 1. fordulós beadása között lezajlottak.

Ezek a következők voltak:

- a) **MUNKAERŐ-PIAC:** A hazai munkaerő-piac 2011-től kezdve egy erős mélyrepülésen ment keresztül. Azon vállalatok egy része, amelyek 2010-ben a projektben együttműködési szándékukat jelezték számunkra, hazai részleget épített le, viszonylag nagyszámú munkavállalót küldve el, míg más részüknél komoly, a HR-t érintő megszorításokat vezettek be. Ez nyilvánvalóan nem kedvezett a több éve fizetés nélküli szabadságukat töltő kisgyermekes szülők eredeti munkahelyükre, más pozícióba való visszatérésének, sőt sokszor éppen az ellenkező irányba hatott: a munkáltatók a MuKi-hoz menekültek a kisgyermekes szülők új munkahelyre történő elhelyezésének érdekében.
- b) **PÁLYÁZATI DÖMPING:** A pályázati megvalósítók szinte egyszerre kezdték meg működésüket: gyakran szembesültük azzal, hogy a korábban csatlakozni kívánó célcsoporttagok csatlakozásukat visszamondták, mert találtak más, államilag támogatott projektet, amely igényeiknek jobban megfelelt. A kilépési szándék folyamatosan jelen volt a projektben, amely ugyanennek a jelenségnek köszönhető. Tipikus példa az angolul szándékozni tanuló kisgyermekes szülő, aki nem fért be a projekt keretében indított angol nyelvtanfolyamra: mivel munkaerőpiaci szempontból egyszerre volt szüksége álláskeresési mentorra és tréningre és angol tanfolyamra, az álláskeresési szolgáltatások igénybe vétele után megpróbált csatlakozni más, államilag támogatott, angol nyelvtanfolyamokat kínáló projektekhez. A pályázati „dömping” tehát jelentősen ferdítette a modell „tisztá működését”.
- c) **ATTITÚD:** Nemigen voltak, illetve nem kielégítő kutatások a kisgyermekes szülők és a munkáltatók hazai attitűdjéről a szülési szabadság utáni visszatérési időszakban. Bizony, időközben kellett megtapasztalnunk, hogy a szülők részéről számos elvárás volt, hogy segítsünk nekik az elhelyezkedésben, ugyanakkor a saját tevékenység és felelősség szintje alacsonyan maradt: amely a fenntartható munkaerő-piaci elhelyezkedésüket jelentősen befolyásolta. A cégek részéről azt tapasztaltuk, hogy közel ugyanez érzékelhető volt: sokkal kiterjedtebb érzékenyítéssel lehetett volna elérni számottevő változást egyik-másik szervezet esetében, ami elől viszont sokan elzárkóztak. Így a program a szervezetek egy részénél csupán a munkaerő-közvetítésre tudott kiterjedni, hosszú távú szervezetfejlesztésre nem.

Az attitűdbeli eltérés más oldalon is megnyilvánult: míg távoktatást terveztünk a program elején, a távoktatásra – a programba ténylegesen bekerültek körében – nem mutatkozott igény, hiszen a képzések erejét pont a csoportban történő munka adta a szülőknek.

- d) **TÖRVÉNYI VÁLTOZÁSOK:** a Munka törvénykönyvében beállt változások és a Munkahelyvédelmi akcióterv jelentősen befolyásolta a kisgyermekes szülők munkaerő-piaci elhelyezését. Míg egyes elemek (pl. járulékkedvezmény, gyed-extra pénzügyi vonzatai a munkavállaló számára) a könnyebb elhelyezés, más elemek (gyed-extra és védettség összefüggése, gyed-extra a gyermekek közötti kicsi korkülönbség esetén) a nehezebb visszatérés irányába hatottak. Az intézkedések hatása esetről esetre változott mind a szülők, mind a munkáltatók oldalán.
- e) **KONTRASZELEKCIÓ:** a programot eredetileg úgy terveztük, hogy a bevontak sokasága majdnem hogy reprezentatív mintát képez képzettségre, lakhelyre, gyerekszámra vonatkozóan a közép-magyarországi régióban. A projekttel szerződést kötni hajlandó szülők között azonban – a hirdetési és elérési csatornák ellenére – sokkal nagyobb arányban találtunk magasabb végzettségű munkavállalókat. Így pl. a korábban betervezett OKJ-s képzés iránti igény is jelentősen lecsökkent.
- f) **OKTATÁSI RENDSZER:** A projekt során tervezett OKJ-s képzések rendszere időközben teljesen átalakult, így az, amit 2010-ben terveztük, 2012 őszén már nem volt életképes. OKJ-s képzés ezért nem indulhatott el a projekt során.
- g) **CSALÁDI VÁLTOZÁSOK:** egy hazai kisgyermekes szülő élethelyzete rendkívül gyors és intenzív változásokat megy keresztül. A válástól és az újbóli várandóságtól kezdve, a nagyszülők betegségei és a munkahelyváltás mind-mind meghatározzák munkaerő-piaci viszonyukat. Ezek a változások azonban sokkal gyorsabban mennek végbe, így egy ilyen projektet sokkal intenzívebben érintenek, mint ahogyan azt előzetesen feltételeztük.

A modellkísérlet alatt azonban fenti felsoroláson kívül még jó néhány olyan szempont van, amelyet bár szélesebb társadalmi összefüggések képesek csak magyarázni, de mégis hatással bír a programra. A kisgyermekes nők mobilitása, a nagy hatalmi különbségek a munkáltatói hierarchiában, a vezető egyszemélyes felelőssége és érzékenysége a kisgyermekesek iránt, a kistérségek és a főváros közötti munkaerő-piaci különbség mind-mind ide tartoznak. Ezek a jelenségek időről időre előkerültek a projekt anyagaiban is: a konferenciák beszélgetéseiben, az akciókutatásokban vagy a munkáltatói foglalkoztatási kultúra fejlesztése során.

8.2 Javaslatok a visszatérő szülőknek

A kísérleti program két éve alatt igyekeztünk rugalmasan alkalmazkodni a célcsoport igényeihez, és olyan szolgáltatásokat nyújtani, amelyekre a szülőknek és a cégeknek

valóban szükségük volt. Az indikátorok teljesülésén túl a MuKi talán legfontosabb érdeme, hogy a résztvevő szülőknek és munkáltatóknak személyre szabottan mutatta meg, milyen lépéseket tehetnek ők a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése érdekében.

A munkavállalói hozzáállásnál szerintünk a program tapasztalatai alapján fontos hangsúlyozni – és ezt meg is tettük a projekt ideje alatt, hogy nem kizárólag a munkáltatók felelőssége az, hogy általában nem szívesen alkalmaznak atipikusan foglalkoztatott munkavállalót, mint ahogy az sem jelenthető ki kategorikusan, hogy „a cégek nem alkalmaznak kisgyermekes munkavállalót”. Az, hogy valaki alkalmas-e az atipikus munkavégzésre vagy sem (pl. megbízhatóan dolgozik-e távmunkában), személyiség, nem pedig gyermekszám függvénye.

Meglátásunk szerint a cégeknek sok esetben rossz tapasztalatuk van arról, hogy a kisgyermekes munkavállaló mennyire megbízható – és ez fakadhat abból is, hogy sok munkáltató számára fizikai jelenlét a fontos, nem pedig a teljesítmény (bizalomhiány), de fakadhat abból is, hogy bizonyos személyiségtípus gyermekkel és gyermek nélkül sem alkalmas a bizalmi rendszeren alapuló munkavégzésre.

8.2.1 Mit tehet a szülő?

Ha a szülő tudja, hogy vissza szeretne menni dolgozni, akkor érdemes figyelnie arra, hogy proaktív legyen mind az otthon töltött időszak, mind a visszatérés tervezése alatt: érdemes ápolni a kapcsolatot a kollégákkal, érdeklődni a cég, illetve a pozíciója felől, kérni a hírleveleket, esetleg otthonról kisebb feladatokat vállalni, meglátogatni akár a gyermekkel a céget – mindezek segíthetnek a gördülékenyebb visszatérésben.

Ha pedig az illető – akár új, akár régi munkahelyre, de – már visszatért, érdemes saját magáról nem elsősorban anyaként, hanem munkavállalóként kommunikálnia, és a vállalt feladatok teljesítésének elvégzésére koncentrálnia akkor is, ha ez nagyobb rugalmasságot kíván a gyermekek melletti élet szervezése kapcsán (és ezt csak a szükséges mértékben érvként felhozni a feladat teljesítése mellett).

8.3 Modelljavaslatok a munkáltatóknak

8.3.1 Alkalmazott támogatási elemek (a tudásmegosztó csoportokból)

Nagyvállalatok különböző eszközöket alkalmaznak annak érdekében, hogy kisgyermekes munkavállalóik minél hamarabb aktív tagjaivá váljanak a munkaszervezetnek az inaktív időszakból visszatérve a munka világába. Ezek a kisgyermekesek számára ugyanolyan hasznosak, mint a munkaadóknak, hiszen azok a szülők, akik kisgyermek mellett úgy döntenek, hogy munkavállalóként is szerepet akarnak vállalni, szintén szeretnék minél hamarabb megtalálni helyüket a szervezetben, megteremteni a munka és magánélet ideális egyensúlyát. Igen tudatos szülőnek kell ahhoz lenni, hogy már az első

gyermek után visszatérve a munkába hamar megteremtse valaki az egyensúlyt, magabiztos legyen a munkahelyi és a családdal kapcsolatos feladatai elvégzésében is, ne stresszként élje meg egy napon belül többször is a váltást a munkahely és az otthon között. Legtöbb anyukának 6 hónapot vesz igénybe, mire kisgyermekesként ismét harmóniában érzi magát szülőként és munkavállalóként egyaránt.

A reintegrációs programokkal a vállalatok segítséget nyújtanak a szülőknek, hogy ezt a 6 hónapot lerövidítsék. Természetesen fontos, hogy ez a törekvés ne egyoldalú legyen, elengedhetetlen a kisgyermekes munkavállaló szándéka is a minél gyorsabb reintegrálódásra az otthon töltött hónapok után. Kisebb szervezeteknél kevésbé jellemző az átfogó reintegrációs program, viszont sok jó példát látni arra, hogy azt ösztönösen is jól csinálják.

8.3.2 Előtte

Azon vállalatok, amelyek tudatosan építik a munka-magánélet összehangolását támogató szervezetet, kifejezett hangsúlyt fektetnek arra is, hogy a munkavállalók már a családalapítás előtt, majd folyamatosan is tájékozódjanak az őket érintő kérdésekben, legyenek felkészültek annak érdekében, hogy szülői és munkavállalói szerepükben és jól teljesítsenek. Azon kívül, hogy a vállalati kultúrának természetes része a munkavállaló szülői mivolta, tájékoztató füzeteket is készítenek több szervezetben. Legtöbb nagyvállaltnál elérhető az anyukáknak szóló kiadvány, létezik olyan szervezet, amelyik az apukákat is segíti tájékoztató füzetekkel.

A kiadványok az alábbi témákban segítenek eligazodni:

- a munkavállaló teendői gyermekvárás idején, távolléte alatt és visszatérésekor
- tudnivalók az anyasági ellátásokról és az apukákat is érintő tudnivalókról
- vállalatra vonatkozó specifikus infók, dokumentumok az ellátásokhoz kapcsolódóan
- programok, lehetőségek kisgyermekeseknek a távollét idején

8.3.3 Közben és a visszatérés előtt

A cél elérését leginkább azok a programok támogatják, amelyek a kapcsolattartást segítik a munkaadó, a közvetlen vezető és a távollévő kisgyermekes között. Fontos, hogy a szülők tisztában legyenek azzal, milyen változások mennek végbe a szervezetben távollétük idején, mik az aktuális nyitott pozíciók, mikor és hogyan lesz módjuk újra munkába állni. Általános tapasztalat, hogy azon szülőknek könnyebben sikerül a probléma mentesebb átmenet, akik már a gyermekvállalás előtt is proaktív munkavállalók voltak.

A munkaadók által működtetett legsikeresebb programelemek:

- **Baba csomag:** Vannak olyan vállalatok, amelyek apró, személyes ajándékot adnak gyermek születésekor a munkavállalóknak (üdvözlőlap, vásárlási utalvány vagy hasznos babaholmi). A gyermek születésével kapcsolatos információkat a munkaadóknak is nyilván kell tartaniuk, nagyban segíti a folyamatot, ha erről a szülők sem felejtkeznek meg és időben értesítik az illetékes kollégát, rendelkezésre bocsájtják az adatokat. A babacsomag ennek az ösztönzésére is szolgál.
- **Kismama hírlevél:** A vállalati hírleveleket a távollévő kollégáknak is eljuttatják, elektronikus vagy nyomtatott formában, továbbá speciálisan a részükre összeállított hírcsomagot a változásokról, sikerekről, nyitott pozíciókról.
- **Informális rendezvények:** Olyan alkalmak a távollévő szülők számára, amikor gyermekükkel közösen találkozhatnak kollégáikkal, távollévő sorstársaikkal.
- **Formális rendezvények:** Ezek a rendezvények csak a szülőknek szólnak kisgyermek nélkül. Fontos, hogy a távollévő szülő, néha csak önmagára figyelve vehessen részt felnőtt rendezvényeken. Ilyenek a különböző képzések vagy időszakos találkozók. Kimondottan jó a program arra, hogy a szülők megjelenjenek, beszéljenek a közvetlen, közvetett vezetőjükkel és a kollégákkal. Elmondható, hogy a távollévő szülőknek és a szervezetben dolgozóknak különböző az időérzékelésük, míg a szülő pontosan tudja, mennyi ideje van távol, addig a kollégái azt sokkal rövidebb időnek érzékelik. Jó, ha időről időre alkalmat teremtenek a beszélgetésre, a visszatérés idejének és módjának megtervezésére.
- **Levelezőlisták, Google, Facebook csoport:** Egyre több vállalat hoz létre zárt csoportot a távollévők és a munkaadók kommunikációjának a segítésére, az információ gyorsabb áramlásának a biztosítására. Jó felület ez arra, hogy a távollévők egymást is segítsék, programokat szervezzenek maguknak.
- **Családi rendezvények:** Jellemzően a legtöbb vállalat fontosnak tartja, hogy ne csak az aktív dolgozóit hívja meg családi rendezvényeire, mint a Mikulás ünnepség és egyéb rendezvények.
- **Az aktív munkavállalókkal azonos juttatások:** Hasonlóan a családi rendezvényekhez, vannak olyan vállalatok, amelyek inaktív kollégáknak is tudják biztosítani az egyéb kedvezményeket, mint kedvezményes üdülés a vállalati üdülőben, céges flotta kedvezmény a mobil telefonra, egyéb szolgáltatásokra, mint sport és vásárlási kedvezmények. Arra is van példa, hogy a kisgyermekes anyuka bizonyos kondíciókkal távolléte idején is használhatja a vállalati autót és informatikai eszközöket. Ez utóbbi inkább a vezető beosztásúak esetében jellemző és külön feltételekhez kötött.

- **Önkéntes tevékenység:** Több vállalatnál van jó tapasztalat az inaktív kollégák önkéntes tevékenységeiről, elsősorban kisgyermekes programok szervezése kapcsán. Az önkéntesség kiváló lehetőség a kapcsolattartásra, az információ időbeni megszerzésére, továbbá hatékony segítség az illetékes kolléga számára.
- **Vállalati “buddy” program:** Szervezett formája arra a tapasztalatra épült, hogy az a távollévő kolléga, akiknek folyamatos kapcsolata van aktív kollégával, aki a szervezet információáramlásában kiemelkedő szerepet tölt be, és alkalom adtán megemlíti a távollévő korábbi eredményeit, képességeit az illetékeseknek, könnyebben kerül vissza a szervezetbe.

8.3.4 Visszatérés

Jellemző, hogy azok a vállaltok, ahol a vezetők és a kollégák érzékenyek a kisgyermekes foglalkoztatására, igyekeznek megfelelő körülményeket kínálni a kisgyermekeseknek a munkafeltételekben, hiszen mindkét fél számára fontos, hogy munkaidőben a munkateljesítményre tudjanak koncentrálni.

- **Integrációs program visszatérő/belépő munkatársaknak:** Ezek olyan képzések, néhány vállalatnál mentorálással összekötve, amelyek elvégzésével felfrissítik ismereteiket a visszatérő kollégák, megismerik az új alkalmazásokat, szabályokat. Hatékony ebben az időszakban egy mentor segítsége, aki segít eligazodni, tanácsokat adni a fejlődést illetően.
- **Online segítségnyújtás:** a Magyar Telekom Abigél nevű programja, anonim módon is segítséget kérhetnek a munkavállalók elakadásaik kezelése során.
- **Speciális munkaidő beosztás meghatározott időszakra,** mint részmunka, távmunka, 6+2-es munkaidő, azaz 6 óra munkavégzés a munkahelyen és 2 óra távmunkában. Az atipikus foglalkoztatás a reintegrálódás ideje alatt lehetőséget biztosít a munkavállalónak, hogy magánéletére több időt fordíthasson. Tapasztalat szerint erre átmenetileg van szükség, többnyire 6 hónapig, azután olyan mértékben rendeződnek a munkavállaló szerepei, hogy tipikus munkakörben is jól tud teljesíteni.
- **Céges szolgáltatások és programok a gyerekeknek:** A legtöbb vállalat fordít energiát arra, hogy szerződéses viszonyban céges gyermekfelügyeletet, bölcsődei -, óvodai szolgáltatást biztosítson a munkavállalók gyermekei részére. Sajnos az eltérő igények miatt ez a program kevésbé mondható eredményesnek, a visszatérési hajlandóságot sem segíti. Eredményesebb az a megoldás, amikor a cafeteria gyermekfelügyeletre is használható, megadva a választás szabadságát a szülőknek. Nagyobb gyermekes munkavállalóknak, a hosszú nyári szünet ideje alatt folyamatos probléma a gyermekek felügyelete, hasznos időtöltése, ezen megoldandó feladatban több vállalat is

igyekeznek segíteni a dolgozóit céges nyári táborok szervezésével. Kiemelkedő annak a cégnek a családbarát hozzáállása, amelyik további fizetett szabadságot ad kisgyermekeseknek saját jogkörében a törvényben meghatározottan felül.

- Szülői szerepet támogató programok (szülőcsoportok, mentori program, előadások, képzések, tájékoztató fórumok): A legtöbb munkaadó fontosnak tartja a dolgozók jó fizikális állapotát, testi egészségét. De vannak olyanok, amelyek a mentális egészségre is hangsúlyt fektetnek.
- Gyerekbarát munkahelyek: Ritka lehetőség helyhiány miatt a gyermekbarát munkaállomás kialakítása, ahol gyermekeik jelenlétében dolgozhatnak a szülők indokolt esetekben.

Összességében legfontosabb üzenet minden munkaadónak és munkavállalóknak, hogy a kölcsönösség szellemében működjenek együtt, tartsák szem előtt egymás érdekeit és segítség egymást annak érdekében, hogy a munkavállalói szerepben és szülői szerepben is sikeresek lehessenek a dolgozók, megteremthessék a munka és magánélet számukra és a vállalat számára is optimális egyensúlyát.

8.3.5 A KRP (Kismama Reintegrációs Program)

Az átfogó vállalati Kismama Reintegrációs Program (KRP) abban nyújt támogatást, hogy a szervezetek a saját hatékonyságukat szem előtt tartva az inaktívak visszatérésére ne egyéni megoldásokat keressenek, hanem tervezetten kezeljék a kisgyermekesek visszatérésével járó feladatot is. Az egyéni megoldások a kisgyermekesek visszavételére bizonytalanok és költségesek, míg a jól felépített reintegrációs programok hosszú távon eredményesek és jól kiszámíthatóak. A reintegrációs programra nincs jó recept, többféle megoldás létezik és azt támogató jó programelemek. Nem mondható, hogy egyik vagy másik jobb, csak az, hogy, melyek azok az elemek, amelyek leginkább támogatják a kisgyermekesek hatékony munkavállalását, mind munkaadói, mind munkavállalói szempontból. Ennél fogva a vállalat KRP programjának minden esetben egyedinek kell lennie, a vállalt céljait kell szem előtt tartani kialakítása során és ez eredményességhez kell hozzájárulnia.

A KRP programot ki lehet alakítani folyamatosan is, lépésről-lépésre. Ez azoknál a szervezeteknél jellemzőbb, ahol a KRP program kialakításának az igénye alulról jövő kezdeményezés, általában önkéntes munka eredménye. Azon vállalatoknál, ahol a KRP kialakítása felső vezetői nyomásra indul, sokkal nagyobb lépésben tudnak haladni, hamarabb lesz átfogó és hatékony programjuk. Ebben az esetben a program kialakítása és megvalósítása részben önkéntes tevékenység, részben munkakörhöz kötött.

Véleményünk szerint azoknál a vállalatoknál elengedhetetlen a KRP kialakítása, amelyek

- nagy létszámmal dolgoznak és dolgozóik átlagéletkora 20 és 40 év közé esik
- több távollévő kisgyermekesük van
- dolgozói még családalapítás előtt állnak
- bővítik munkavállalói létszámukat, de a kisgyermekesek visszatérési szándéka és a felvétel elcsúszik egymás mellett
- fontosnak tartják a vállalati sokszínűséget a hatékonyság szempontjából
- társadalmilag is felelősnek érzik magukat.

Kisebb vállalatoknál előfordul, hogy ösztönösen alakítanak ki KRP programot, a nélkül, hogy azt nevesítenék vagy tudatosítanák. Sok jó példát látni, miként segítik a kisgyermekes visszatérését a munka világába.

Minden szervezetnek javasolt végiggondolni, a vállalat foglalkoztatáspolitikáját a kisgyermekesek visszatérését illetően, előre felkészülni, megoldási alternatívákat keresni az átmeneti időkre. Az esélyegyenlőség biztosítása is fontos a gazdasági megfontolások mellett, hogy a programok ne csak egyéni problémákra adjanak válaszokat, hanem szervezeti szinten átfogóan kezeljék.

8.3.6 Mit tartalmazzon egy vállalati program a kisgyermekes szülők számára?

Leginkább arra van szükség, hogy a szülők sztereotípiáit lebontsa, megértesse a szülőkkel, hogy ugyanolyan értékes részei a szervezetnek, mint a többi munkavállaló, ugyanúgy számít az általuk végzett munkára, mint a többiekére. Azt is be kell látniuk, hogy a piaci környezet gyorsan változik, amihez a vállalatnak alkalmazkodnia kell. Amennyiben az mamut módjára megáll és nem tart lépést a változással, hiába tartja fenn a kisgyermekes munkakörét, nem a vállalat, hanem a piaci környezet szünteti azt meg. Még a legjobb, a családbarát cégeknél is ritkán fordul elő, hogy valakit 2-3 év kihagyás után ugyan abba a munkakörébe vegyenek vissza, ahonnan elment. Ha ez mégis sikerül, akkor várhatóan a munkakörben voltak nagy változások, amikhez célszerű rugalmasan alkalmazkodni.

Kisgyermektől visszatérni munkába, akár új munkahelyre, akár új vagy megújult munkakörbe komoly kihívás. Rengeteg feladattal kell a visszatérő kisgyermekesnek megküzdenie. Ezek között vannak olyanok, amelyek előre tervezhetőek, akár ki is próbálhatóak, mint

- a gyermek beszoktatása az óvodába,
- reggeli és munka utáni rutin kialakítása,
- segítség kérése a gyermekek ellátása körül,
- otthoni feladatok újratervezése.

A munkahelyi feladatok, főként a visszatérést követő első napokban tervezhetőek, annak sikeres teljesítése energiát ad a kisgyermekesnek, lendületet a nehézségek leküzdésében. Ezekben sokat segít a kisgyermekeseknek a befogadó és megértő környezet.

Segít a mindennapok nehézségeit leküzdeni a támogató környezet, amelyik tudja és megérti azt is, hogy a kisgyermekes szülők állapota átmeneti, rövid időre jellemző. A kisgyermekes munkavállalókkal szembeni megértés hosszabb távra is jó példával, jó gyakorlatokkal jár, mivel ez az élethelyzet hasonló ahhoz, amikor egy munkavállalónak más okból van szüksége támogatásra, rugalmas foglalkoztatásra, mint például betegség, idős szülők ápolása. Ezek az élethelyzetek is hasonlóak a kisgyermekesekéhez, a tanult alkalmazkodási formák a későbbiekben is alkalmazhatóak. Kiemelkedő szerepe van a rituáléknak, az ünnepléseknek, közös ebédeléseknek. Meny-nyi energiát és jó érzést tud adni egy munkatársnak, ha jó érzéssel, ünnepléssel várják vissza, segít leküzdeni negatív érzéseit, hogy rá nem is számítanak, nincs szükség a munkájára.

A KRP program legfontosabb célja a kisgyermekesek eredményes visszailleszkedése:

- a reintegrációs idő csökkentése, visszatérés után minél hamarabb eredményes munkát végezzenek
- hatékony munkavégzés, munkaidőben lehetőség szerint a munkájukra tud-
janak koncentrálni
- munka és magánélet összehangolása, segíteni abban, hogy magánember-
ként is helyt tudjon állni a kisgyermekes, nem csak munkavállalóként.

Egyre több vállalatnál törekszik arra is, hogy kiváló vagy vezető munkatársaikat minél hamarabb visszahívja, csökkenjen az otthon töltött idő. A vállalat több kedvezményt és támogatást tud nyújtani azoknak, akik kevesebb időt töltenek otthon.

8.3.7 Mi az, amit támogat egy KRP?

A döntést arról, hogy mikor tér vissza egy anyuka a munkába, nem szabad elhamarkodni, célszerű végiggondolni, minden tényezőt számba venni. Az elhamarkodott, megalapozatlan döntések következménye alacsonyabb munkateljesítmény lehet, ami hosszabb távon akár elbocsájtáshoz is vezethet. A vállalati KRP azt támogatja, hogy mind a munkavállaló, mind a munkaadó ezt a kudarcot elkerülje és minél inkább sikeres legyen együttműködésük.

Vállalati kultúra változtatása, várandósok, kisgyermekesek megítélésének formálása

Foglalkoztatási politika a visszatérő kisgyermekesekre vonatkozóan

1. Távollévők nyilvántartása

A KRP első lépése egy olyan adatbázis létrehozása, amiben szerepelnek az inaktív kollégák elérhetőségei. Ennek hiányában sajnos előfordulhat, hogy információk vesznek el, ami hátrányosan érinti azt a kollégát, aki akaratán kívül nem kapta meg azokat. Továbbá egy jól kialakított adatbázis segíti a kisgyermekesekkel foglalkozó inaktív kolléga munkáját is, időt és energiát lehet spórolni vele.

2. Távollévők helyettesítésének szabályozása

A távollét idejére megoldást keresni a kisgyermekes helyettesítésére, folyamatos kapcsolattartás a várandós munkavállalóval

3. Rugalmas foglalkoztatás

A munka és magánélet könnyebb összehangolását segítő innovatív foglalkoztatási formákra elsősorban a reintegrálódás időszaka alatt van szüksége a kisgyermekeseknek átmeneti időre. A rugalmas foglalkoztatásra nem szabad kegyként tekinteni, mintha a főnök részéről jófejuság lenne. Ahhoz, hogy a munkáltató hajlandó legyen a megszokott, kényelmes napi 8 órás határozatlan idejű foglalkoztatási formán kívül más, rugalmas foglalkoztatási formában is foglalkoztatni, azaz nagyobb önállóságot engedi a munkavállalónak, abban a döntésében hogyan, mikor és hol végzi el munkáját, igencsak nyitottnak kell lenni. Vannak munkakörök, amelyek a legnagyobb jóindulattal sem alakíthatóak át rugalmassá, viszont vannak olyanok, amelyekről alapos munkakör elemzést követően kiderül, hogy nem csak megoldható annak rugalmassá tétele, de még hatékonyabban is tud működni.

Leggyakrabban alkalmazott atipikus foglalkoztatási formák:

- rugalmas kezdés és befejezés: az egyik legegyszerűbben kivitelezhető formája a rugalmasságnak a vállalat lehetőségeinek figyelembevételével.
- részmunkaidő
- távmunka
- részleges távmunka
- 6+2-es munkavégzés
- munkakör megosztás
- projekt

Rugalmas foglalkoztatás előnyei:

- rugalmasságért rugalmasság várható
- önállóbb és felelősségteljesebb munkavégzés
- lehetőség a munka és magánélet kiegyensúlyozására
- motivációs eszköz, elkötelezett munkavállaló
- költségmegtakarítás (iroda bérlet, munkaállomás, munkába járási költségek, személyi jellegű költségek)

Rugalmas foglalkoztatás akadályai, ellenállás okai:

- technikai akadályok
- rugalmatlan hozzáállás
- alacsony szintű keresetek

Bátorítjuk a munkavállalókat, hogy kezdeményezzék munkakörük atipikussá tételét. Mindenképpen pozitív megközelítés az, ha a munkavállaló végiggondolja a munkakörét, számba veszi feladatait, azoknak ütemezését, kapcsolódási pontjait, munkavégzés helyét és idejét. Ezek végiggondolásával és tervvel a rugalmas

foglalkoztatást illetően kezdjen tárgyalásba a vezetőjével. Amennyiben a terv és a lehetőségek adottak, érdemes pilot időszakban kipróbálni a terveket, finomítani rajta. Eredményes próba időszak után, a tapasztalatok összegzésével tanácsolt csak a munkakört atipikusként véglegesíteni.

Kisgyermekesek fejlesztése

1. Képzések (Önismeret fejlesztése, időgazdálkodás, munka-magánélet összeegyeztetése, változásmenedzsment)
2. Mentorálás
3. Tudásmegosztó-, önszorgító csoportok létrehozása
4. Szakmai képzések
5. Nyelvi képzések

Vezetők fejlesztése

Gyakran előfordul, hogy a várandósság ténye és az azzal kapcsolatos kérdéseket tabuként kezeli mindkét fél. A félreértések elkerülése végett érdemes a kényes kérdésekről beszélgetni, asszertívan kommunikálni mind a várandósnak, mind a munkaadónak.

Témák, amiket a munkaadónak érdemes egyeztetnie várandósával

- Személyes támogatás, öröm kifejezése
- Van-e veszélyeztettség, igény különös figyelemre
- Mikor lesz publikus az információ, kollégákkal megosztható
- Meddig szeretne/tud dolgozni a kismama
- Hogyan tudja elképzelni visszatérését a munkába (ideje, módja)
- Teendők a szülési szabadság előtt
- A munkavállaló lehetőségei és feladatai a távollét alatt
- Felhívás a kapcsolattartás fontosságára

8.3.8 A KRP ciklusai

Várandósság idején és azt megelőzően

Jellemző állapot:

Veszélyei:

Támogató lehetőségek:

Inaktív időszak megkezdésekor

Jellemző állapot:

Veszélyei:

Támogató lehetőségek:

Távollét idején

Jellemző állapot:

Veszélyei:

Támogató lehetőségek:

Visszatéréskor

Jellemző állapot:

Veszélyei:

Támogató lehetőségek:

8.3.9 Az átmeneti állapotok kezelése/támogatása

- A foglalkoztatási dilemmák jelentős része abból fakad, hogy az átmenetileg szükséges megoldásokat sem a szülő, sem pedig a munkáltató nem kezeli átmenetként
- Nincsenek előre rögzített visszatérési forgatókönyvek

8.3.10 A KRP (Kismama Reintegrációs Program)

Miért kismama reintegráció? A visszatérő anyák és apák eltérő aránya

Mitől reintegráció?

- A megszerzett tudások frissítése
- A megkopott kompetenciák újraélesztése
- A visszatérés támogatása
- A rugalmasság (időszaki vagy végleges) lehetővé tétele
- Motivátorok, hajtóerők, teljesítmény egyensúly

8.3.11 Mit tartalmazzon egy vállalati program a kisgyermekes szülők számára?

8.3.12 Mi az amit támogat egy KRP?

8.3.13 A KRP ciklusai

8.3.14 Az átmeneti állapotok kezelése/támogatása

- A foglalkoztatási dilemmák jelentős része abból fakad, hogy az átmenetileg szükséges megoldásokat sem a szülő, sem pedig a munkáltató nem kezeli átmenetként

8.3.15 Nincsenek előre rögzített visszatérési forgatókönyvekElőtte

- Tájékoztató füzet (anya lesznek)
- Tájékoztató füzet (apa is tudja)

8.3.16 Közben és a visszatérés előtt

- Kismama hírlevél
- Közösségi kapcsolatok
- Vállalati "buddy"
- Apa program
- Levelezőlisták
- Személyes és csoportos vállalati találkozók
- Családi rendezvények
- Az aktív munkavállalókkal azonos juttatások (üdülés, pihenés, ...)
- Pénzügyi támogatások (kölcsönök, segélyek, ...)

8.3.17 Visszatérés

- Integrációs program visszatérő/belépő munkatársaknak
- Online segítségnyújtás (Telekom ABIGÉL programja)
- Speciális munkaidő beosztás meghatározott időszakra (részmunka, távmunka, 6+2, ...)
- Céges szolgáltatások és programok a gyerekeknek (bölesödék, óvodák, programok, táborok)
- Szülői szerepet támogató programok (szülőcsoportok, mentori program, előadások, képzések, tájékoztató fórumok)
- Gyerekbarát munkahelyek
- Cafeteria szolgáltatások

8.3.18 A KRP (Kismama Reintegrációs Program)

8.3.19 Mit tartalmazzon egy vállalati program a kisgyermekes szülők számára?

8.3.20 Mi az amit támogat egy KRP?

8.3.21 A KRP ciklusai

8.3.22 Az átmeneti állapotok kezelése/támogatása

- A foglalkoztatási dilemmák jelentős része abból fakad, hogy az átmenetileg szükséges megoldásokat sem a szülő, sem pedig a munkáltató nem kezeli átmenetként
- Nincsenek előre rögzített visszatérési forgatókönyvek

9 Javaslato a munka-magánélet jobb összehangolására a központi döntéshozók számára

9.1 Családpolitikai háttér

Ahhoz, hogy a központi döntéshozók számára megalapozott javaslatokat tudjunk szolgáltatni, érdemes röviden áttekinteni a hazai családpolitikai hátteret, az EU-s minták és összehasonlítások figyelembe vételével. Ebben a fejezetben ezért – a teljesség igénye nélkül – a családpolitika lehetséges eszközei közül áttekintjük a az egyes elméleti megközelítéseket, a kutatásunk során tapasztalt eredmények figyelembevételével.

9.1.1 Szülői szabadság

Bevezetését eredetileg az anyák szükségletei ösztönözték, modern felfogásában azonban a gyerekek szükségleteivel és a családon belüli szerepmegosztással kapcsolatos megfontolások kerültek előtérbe. A nők, különösen a kisgyermekes anyák munkaerőpiaci részvételének 60-as évektől kezdődő növekedésével ezek a politikák különös jelentőséget nyertek. Ennek folyományaként 1992-ben az EU 14 hetes fizetett szülési szabadságot, 1998-ban pedig 3 hónapos szülési szabadságot jelölt meg elérendő célként a tagországok számára.

A kormányzatok általában kétféle támogatást nyújtanak a kisgyermekes családoknak: közvetlen anyagi támogatást és a munkahely védelmét.

A gyermek születésével és gondozásával kapcsolatos szabadságok rendszerében fontos ezért különbséget tenni a következők között:

- Szülési szabadság: az anya veheti igénybe a szülés körüli meghatározott időben;
- Apai szabadság: az apa veheti igénybe a szülést követően, bizonyos ideig;
- Szülői szabadság: a szülési/apai szabadság lejártá után igénybe vehető szabadság.

A szülési szabadság (nálunk terhességi-gyermekágyi segély) átlagos hossza ma az OECD országokban 18 hét az édesanyáknak. Magyarország a rangsorban a 7. helyen áll: 24 hét fizetett (korábbi átlagos kereset 70%-a) szülési szabadság jár minden nőnek, aki biztosított volt a szülést megelőzően.

Az édesapák szülés körül kivehető fizetett szabadsága (apai szabadság) nemzetközi szinten is sokkal rövidebb, átlagosan két hét vagy annál is kevesebb. Ebben a tekintetben Magyarország a legkevesebbet nyújtó országok közé tartozik az egy hét fizetett szabadság lehetőségével.

A szülési szabadságot követő időszakban a szülők általában eldönthetik, hogy ki maradjon otthon a gyermekkel, azonban minden országban sokkal inkább a nők veszik

igénybe az ellátást (nálunk Gyermekgondozási díj és Gyermekgondozási segély). Néhány országban, köztük Magyarországon is a szülők egészen hosszúnak tekinthető (legalább két év) gyermekgondozási szabadságot vehetnek igénybe. (Surányi, Danis., 106-115.)

Felmérésünk adataiból láthattuk, hogy a szülési és a szülői szabadságok a viszonylag elterjedt formák közé tartoztak, mind a munkaadók, mind a munkavállalók szerint. Ezen formák szükségességével kapcsolatban azt láttuk, hogy a munkaadók fontosabbnak tartották, mint a munkavállalók. Láthattuk azt is, hogy a létező támogatási formák összege és időtartama is kis mértékben a munka világába való visszatérés ellen hat. A hatótényezők közül kiemelkedik a GYES és a GYET időtartama. A legkevésbé a GYED összege ösztönzi a kismamákat az otthon maradásra. Az egyes kérdések esetében 12,4 – 21,6 százalék között mozgott a közömbös válaszadók aránya. A GYED összege az átlag feletti mértékben befolyásolta a 3 és több gyermekes kismamákat az otthon maradásban. A megkérdezettek 86 százaléka igénybe venné a GYED-et, GYES-t, GYET-et a következő 12 hónapban. A vizsgált kismamáknak mindössze 6 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a GYES lejárta után igénybe kívánja venni a GYET-et, amely azonban csak a 3 vagy több gyermeket nevelőknek jár.

9.1.2 Adókedvezmények és pénzbeli juttatások

A pénzbeli családtámogatások szükségességét elsősorban szociális és demográfiai érvekkel szokták alátámasztani, bár a mai ismereteink szerint kérdéses, hogy a direkt anyagi juttatások mennyiben alkalmasak valóban a gyerekvállalási kedvet ösztönözni, illetve a szegénységi problémát kezelni.

A női munkavállalás ma a legtöbb háztartás jövedelmének fontos forrása, jelentősen növeli a kétkeresős családok életszínvonalát, és egyfajta családi biztosítékot jelent a férfi kereső munkanélkülivé válásának kockázata ellen. Tisztán anyagi oldalát tekintve azonban – a hagyományos nemek közötti szerepmegosztás miatt - a családoknak a nők munkavállalással kapcsolatos döntése során a háztartási és gyermekgondozási munkák elvégzéséből származó kieső hasznokat is mérlegelniük kell. (Surányi, Danis., 116-121.)

9.1.3 A háztartási tevékenységeket helyettesítő szolgáltatások adókedvezményei

A női munkavállalás anyagi korlátainak csökkentése érdekében nemzetközi szinten az utóbbi években igen népszerűvé vált gazdaságpolitikai beavatkozás a háztartási munkákat helyettesítő szolgáltatásokra (pl. mosás, vasalás, takarítás, gyermekgondozás, kertészkedés, stb.) nyújtott adókedvezmények bevezetése.

9.1.4 Pénzbeli támogatások

A kisgyermekes családok támogatásának az adókedvezmények melletti másik elterjedt formája a családok direkt anyagi támogatása, mely a legtöbb ország gyakorlatában a

gyermekgondozást segítő univerzális (minden kisgyermekes családra kiterjedő) támogatások és a célzott, jövedelmi helyzettől függő juttatások (segélyek) valamilyen kombinációját jelenti. Fontos viszont látni, hogy míg az adókedvezmények növelik a női munkavállalás relatív hozadékát a családok számára, a pénzbeni támogatásoknak csak jövedelmi hatásuk van, ezért a munkaerő kínálatot általában csökkentik, ezért a pénzbeni támogatás kevésbé kívánatos, ha a kormányzat célja a női munkaerő kínálat növelése.

A pénzbeni támogatások rendszerének kialakítása hazánkban kétféle érvelés mentén történt. Az első, a népesedéspolitikai érvelés, azon a feltevésen alapul, hogy a pénzbeni juttatások elengedhetetlenek a régóta aggasztó demográfiai trend kedvezőbb irányú alakításához. Ezzel kapcsolatban azonban meg kell jegyeznünk, hogy a hazai kutatók és demográfusok körében is nagy bizonytalanság uralkodik arra vonatkozóan, hogy támogatásokkal lehet-e ténylegesen befolyásolni a gyerekvállalási kedvet. A második érv a pénzbeni támogatások rendszerének hazai kialakításával kapcsolatban, a szociálpolitikai érv, a hátrányos helyzetű családok támogatásának szükségességét az esélyegyenlőség biztosításával indokolja. Ez az érv elméletileg a rászorultság-alapú támogatási formákat részesítené előnyben, ennek gyakorlati kivitelezése viszont nehézkes és kétséges. A kutatásunkban a háztartások fő jövedelemforrásait vizsgálva azt láthattuk, a családok döntő többségében a jövedelem bérből, fizetésből és emellett más TB vagy szociális juttatásból áll össze. A megkérdezettek a saját háztartásuk jövedelmi helyzetéről többségükben negatívan nyilatkoztak, vagyis nehezen, illetve nagyon nehezen élnek meg jelenlegi jövedelmükből.

További, itt nem részletezett pénzbeli családpolitikai juttatások közé tartozik még az életkezdési támogatás, a rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény, valamint a rendkívüli gyermekvédelmi támogatás és az étkezési térítési díjkedvezmény. A gyermekek születéséhez kapcsolódó támogatási és szabadságotólási rendszerek nemzetközi összehasonlítása roppant bonyolult feladat, hiszen az egyes országokban nagyon különböző rendszerek működnek. Ennek ellenére tény: a jelenlegi magyar rendszert minden összehasonlítás-kísérlet a bőkezűek közé sorolja, akár az otthon tölthető idő mennyiségét, akár a jövedelem-helyettesítési arányt (a GYED esetében), akár az egyetemes jellegét (a GYES esetében) tekintve. (Makay, Blaskó 48.)

9.1.5 Szülőbarát vállalati gyakorlatok

Egyértelműen a kisgyermekes nők munkavállalásának könnyítését célozzák azok a kormányzati politikák, melyek a munkaerőpiac rugalmasságát igyekeznek elősegíteni a szülőbarát vállalati gyakorlatok állami támogatásával. A női munkavállalás ösztönzésében az anyagi ösztönzőkön túl egyre nagyobb szerepet kap az, hogy mennyiben sikerül a kormányzatnak olyan munkáltatói környezetet kialakítania, mely lehetővé teszi a szülők számára a munka és magánélet összeegyeztethetőségét.

Fontos azonban látni, hogy a rugalmas munkabeosztás önmagában még nem megoldás. A gyakorlatban ez ugyanis csak akkor járul hozzá a munkavállalók magánéletének és munkájának összeegyeztethetőségéhez, ha valóban az általuk előnyben részesített időbeosztást tükrözi, nem pedig a munkáltatók érdekeihez igazított. A családbarát vállalati politikák ösztönzésének sikere így azon is múlik, hogy mennyiben képes az a vállalati vezetők szemléletében változásokat előhívni, és azon keresztül a szervezetek kultúráját megváltoztatni (OECD, 2008). A munka és magánélet konfliktusának oldásához nem elegendők tehát a munkaadók számára ajánlott, vagy előírt gyakorlatok, az eredmény azon is múlik, élnek-e, illetve hogy hogyan élnek a lehetőséggel a munkavállalók.

9.1.6 A szülőbarát foglalkoztatottság kormányzati támogatásának modelljei

A családi kötelezettségek és munkavégzés összeegyeztethetőségének problémájára válaszoló kormányzati gyakorlatok két fő csoportra oszthatók. Az egyik a munkáltatót támogató, önkéntes csatlakozáson alapuló, a vállalatok számára a rugalmas foglalkoztatás piaci előnyeit hangsúlyozó gyakorlat. A másik a munkavállaló szülőket célzó, főként a férfiak és nők munkaerő-piaci esélyének egyenlőségét hangsúlyozó, és a háztartási munkák és gyermekgondozás egyenlőbb nemek közötti megoszlását törvénykezéssel elősegíteni kívánó megoldás.

9.1.7 Az atipikus munkavégzési formák típusai és elterjedtsége

A Nyugat-Európában elterjedt rugalmas munkavégzés alapját az ún. atipikus munkavégzési formák jelentik, kiegészülve a különböző szabadságolási megoldásokkal és a standard munkaidő rugalmassá tételével. A teljesség igénye nélkül, ennek formái lehetnek:

- részmunkaidős munkavállalásra való áttérés lehetősége;
- lehetőség a műszakváltásra (a több műszakos munkák esetében);
- rugalmas munkakezdés és -befejezés napi szinten;
- munkakör-, vagy állás-megosztás;
- iskolaévhez igazodó munkaév, melynek során az iskolai szünetekre előre megállapodott módon több hetes összefüggő szabadság is igényelhető, sőt, a ledolgozott bért az év folyamán igény szerint egyenletesen elosztva is kérheti a munkavállaló;
- sűrített munkahét, amikor a heti 40 óránál kevesebbet dolgozók napi szintű munkaidejüket összevontan dolgozzák le
- éves szinten meghatározott ledolgozandó munkaidő
- alkalmi feladatokra történő teljesítmény-bérezés.

Ezek közül a formák közül a részmunkaidő, a műszakváltás és a rugalmas kezdési és befejezési időpontok elterjedtek és mind a munkaadók, mind a munkavállalók szükségesnek érzik. A munkakör megosztást, a sűrített munkahetet és az iskolaévhez kötődő munkaév elterjedtsége és megítélése is negatívabb. (Surányi, Danis., 122-130.)

9.1.8 Családbarát foglalkoztatási gyakorlat Magyarországon

A rugalmas munkaformák elterjedtsége Magyarországon jócskán elmarad az európai gyakorlattól, különösen a nők esetében (Keveházi, 2007). Az Európai Unió 27 tagállamának átlagában a részmunkaidőben foglalkoztatott nők a női foglalkoztatottak 31%-át tették ki 2008-ban, míg Magyarországon 5,5%-át. A családbarát foglalkoztatási formák elterjedtségének mintázata hazánkban is hasonló a fejlettebb országokban: tapasztalathoz: gyakoribb az előfordulásuk a nagyobb, a közszolgálati szektorban levő, és a főként nőket foglalkoztató cégeknél (Tardos, 2009). A változtatási törekvések megindulását jelzi, hogy a közszolgálati szektorban 2010-től a szülői szabadságról visszatérőket a gyermekük három éves koráig kötelező részmunkaidőben foglalkoztatni, ha ezt igénylik.

Feltételezhető, hogy a részmunkaidőben történő munkavégzés nagyobb elterjedtsége Magyarországon is segítené a (kis)gyermekes nők munkavállalását és a munka összehangolását a családi élettel. Amennyiben az anyuka részmunkaidőben tud dolgozni, úgy az 50 év alatti lakosság (beleértve az érintett anyákat is) sokkal inkább elfogadja gyermekszületés utáni korai munkavállalást. Amíg ugyanis általánosságban alig másfél százalék tartja elfogadhatónak, hogy az anya a gyermek egyéves korában munkába álljon, addig ugyanezt 14 százalék tartja elfogadhatónak, ha részmunkaidős munkáról van szó. (Makay, Blaskó 55.o.)

9.1.9 Bölcsődei férőhelyek

A gyermeket nevelő édesanyákat arról is kérdeztük, hogy mennyire használnak egyes, gyermekfelügyeletet és elhelyezést segítő megoldásokat. Láthattuk, hogy a legnagyobb arányban az informális, családon belül, rokonok körében megoldott gondozást említették. Lényegesen kisebb arányban volt lehetőségük az intézményes napközbeni ellátások és a bölcsődei elhelyezés igénybevételére. A legkevésbé a házi gyermekgondozói szolgálatot, a vállalati bölcsődét és a családi napközit használják. Az ábráról láthatjuk, hogy fordított rangsorban láthatjuk azokat a megoldásokat, amelyeknek az igénybevételére nincs lehetőség. (Surányi, Danis., 131-143.)

9.2 Javaslatok

A témával nem csupán a Munka kisgyermekkel program keretében foglalkoztatunk, de 2014 januárjában megalakult az a Női Foglalkoztatási Kerekasztal (NFK), amely az

érintett feleket, főleg női foglalkoztatási projektek vezetőit hívta össze, és műhelymunkájukkal országos képet igyekezett felvázolni a női foglalkoztatási helyzetről és lehetőségekről. Mivel a Női Foglalkoztatási Kerekasztalt azok a női munkavállalással foglalkozó szervezetek hívták életre, amelyeknek közvetlen tapasztalatuk van a női foglalkoztatást elősegítő különféle munkaerő-piaci beavatkozások és projektek hatékonyságáról, így az NFK igazi tudásközpont és –fórum lett időközben.

Céljaként fogalmazta meg, hogy széles tudásanyagával, kipróbált és értékelt munkaerő-piaci eszközeivel és a megvalósult projektek alapján összeállított szakpolitikai javaslataival a hátrányos helyzetű női csoportok intenzívebb munkaerő-piaci jelenlétét mozgátsa elő. Javaslatait az együttesen összeállított, a hazai nők munkaerő-piaci helyzetét értékelő SWOT-elemzés alapján fogalmazta meg, amelyek már a MuKi eredményeit és tapasztalatait is magukban foglalják.

Az elmúlt években számos intézkedés született azért, hogy a nők munkaerő-piaci szerepvállalása fokozottabb legyen. Az NFK éppúgy üdvözi a munkahelyvédelmi akciótervet, ahogy a gyed-extra bevezetését vagy a Munka törvénykönyvében foglalt, a kisgyermek melletti részmunkaidős visszatérési lehetőséget. Komoly előrelépésnek tartjuk nem csupán az adózási rendszerben bekövetkezett változásokat (családi adózás, magánvállalkozóvá válás segítése már fenntartott munkavállalói viszony mellett), de azt is, hogy a kormánytisztviselőkre vonatkozó törvény szerint kérésre 4 vagy 6 órában kell visszavenni a gyed-ről, gyed-ről visszatérőt. A bölcsődei, óvodai férőhely-bővítés, a családi napközikre vonatkozó szabályozás lefektetése is a munka melletti megbízható gyermek-elhelyezés irányába hat.

A 22 éve egyedülállóan kimagasló 54% feletti női foglalkoztatási arány, és főleg ennek az elmúlt egy évben tapasztalható erőteljes (2,4 százalékpontos) növekedése ezeket az intézkedéseket igazolja.

Egyetértés van ugyanakkor abban, hogy bizonyos lépésekkel még többet lehetne tenni a női foglalkoztatási arány európai átlaghoz közelítő felzárkóztatásáért. Az NFK – projektjeiből és tevékenységeiből származó elsődleges munkaerő-erő piaci beavatkozásai alapján – öt nagy területre állított fel helyzetképet, fogalmazta meg közvetlen projekt-tapasztalataiból leszűrt eredményeit és ajánlásait. Ezek a következők.

9.2.1 Az atipikus foglalkoztatás bővítése

Helyzetkép: Magyarországon nem csupán a KKV-k körében, de még a nagyvállalati szegmensben is csak igen kevéssé ismertek vagy félreértelmezettek az atipikus foglalkoztatás formái és az azokban rejlő lehetőségek. A kis- és középvállalati szektorban – főleg a témával foglalkozó kapacitás híján – általában a humán-erőforrást érintő kérdések nem ismertek elég alaposan, így az egyes kedvezményekkel, a hátrányos helyzetű csoportok alkalmazásával, de alapvető munkajogi kérdésekkel sincsenek tisztában a

cégvezetők. E kérdésekben nincs hova fordulniuk, a piaci alapon megfizetett munkajogi, foglalkoztatási gyakorlati információ beszerzése pedig meglehetősen költséges mind időben, mind anyagiakban számukra, annak ellenére, hogy kimondott gazdasági érdekük lenne az atipikus foglalkoztatási lehetőségekkel élni.

Eredmények: Elgondolkodtató, hogy a megvalósult projektek ismeret-átadó tevékenysége után szinte valamennyi munkaadó nyitott volt az atipikus munkakörök iránt, számos munkáltatónál pedig kialakult és továbbvitt gyakorlattá vált bizonyos atipikus munkaformák alkalmazása. Az NFK szervezeteinek projektjeiben az összes elhelyezkedett munkavállaló mintegy 40%-a atipikusan dolgozik, amely a személyre szabott foglalkoztatási tanácsadásnak és ismeret-átadásnak, sokkal kisebb részben pedig pénzügyi ösztönzőknek (pl. bértámogatás) köszönhető.

Javaslat: Ezek alapján úgy látjuk, hogy az ismerethiány, a bizonytalan jogértelmezés, a tanácsadási szolgáltatás hiánya és az ösztönzési rendszer eredményezi azt, hogy a cégek alig alkalmaznak munkavállalókat atipikusan. Az atipikus foglalkoztatást tehát nagyban előmozdítaná egy olyan országos, a jó gyakorlatokat gyűjtő humán szolgáltató tudásközpont vagy hálózat létrehozása, amely személyre szabott tanácsadást tud biztosítani a cégvezetőknek az atipikus munkakörök kialakítása, bevezetése érdekében. Emellett érdemes lenne az atipikus foglalkoztatási formák terjedését az atipikus munkakörök után igénybe vehető kedvezményekkel, a központi és önkormányzati finanszírozású intézményekben pedig atipikus foglalkoztatási kvóta bevezetésével is ösztönözni.

9.2.2 A foglalkoztathatósági potenciál javítása

Helyzetkép: A képzések során sok esetben egy viszonylag alacsony költségű (pl. négy napos informatikai képzés) is elég volt arra, hogy a munkavállaló munkaerő-piaci helyzete jelentősen javuljon, ha az az egyén megbízhatóan felmért, ténylegesen kieső kompetenciáit pótolta. A képzések a munkavállalók munkaerő-piaci visszatérési hajlandóságát nagyban növelték. A támogatott programok befejezése után ugyanakkor a fenntartani szándékozott képzési szolgáltatást az egyének többsége nem tudta, a munkaadók többsége pedig nem volt hajlandó finanszírozni. Pályázatos támogatás nélkül jelentősen érvényesült a kontraszelekció elve: a jobb helyzetben lévő munkavállalók és munkáltatók továbbra is hozzájutottak a képzéshez, míg az amúgy is hátrányból indulók kiszorultak a képzési programokból.

Eredmények: Valamennyi projektmegvalósító képzési rendszerében közös volt, hogy sikerességük alapját a munkaerő-piacról hosszabb időre (több mint két évig) távol maradó női munkavállalók megfelelő önbecsülését, önértékelését visszaadó beavatkozások képezték. Az egyes projektekben nyújtott képzési és tanácsadási, mentori szolgáltatásoknak jelentős hosszú távú hatása volt, amely a munkavállalók tudatos és sikeres

elhelyezkedésében, a munkáltatók részéről pedig a hosszú távú foglalkoztatási hajlandóságban nyilvánult meg. A szakmai képzések akkor voltak eredményesek, ha az egyén felmért tudásszintjére és igényére, hiányosságaira épültek, a helyi foglalkoztatási specialitások figyelembe vételével. A képzéseknél kulcsfontosságú volt a szubszidiaritás elve, azaz hogy a képzés helyben elérhető legyen, akár munkavállalói, akár munkáltatói oldalon. A személyre szabott munkaerő-piaci szolgáltatások externális hatásának tudjuk be a projektek ügyfélkörében tapasztalt gyermekvállalási hajlandóság növekedését.

Javaslat: A képzéseket folyamatosan támogatott vagy kedvezményesen igénybe vehető képzési lehetőségeken keresztül lehetne ösztönözni, akár az inaktív, a munkaerő-piacra visszatérni szándékozó munkavállalók, akár az őket foglalkoztató munkáltatók számára, amelyet célzottan bizonyos, hátrányos helyzetű csoportok után lehetne igénybe venni. Fontos lenne, hogy ezek a lehetőségek ne projekthez kötődjenek, hanem rendelkezésre állásuk folyamatosan biztosított legyen. Költséghatékony, személyre szabott képzést csak rugalmas képzési és finanszírozási rendszerben érdemes nyújtani, a helyi foglalkoztatási lehetőségek és az egyén kompetenciaszintjének körültekintő felméréssel. A már említett humán szolgáltató hálózat erre is alkalmas lehetne.

9.2.3 Tudatosítás, szemléletformálás

Helyzetkép: A hátrányos helyzetű csoportokkal, különösen a nőkkel kapcsolatban nagyon sok előítélet él nemcsak a munkaadókban, de az érintett csoportok közvetlen környezetében is. Munkavállalásukat ezért nagyban visszavetik a társadalmi előítéletek. (pl. hosszú gyes kultúrája vagy 50 év feletti nők nyugdíjba menetel előtti munkamoráljáról alkotott elképzelés).

Eredmények: A családi szerepmegosztás tudatos rendezését, a munkáltatói befogadó kultúra elősegítését, a munkavállaló adott élethelyzetének tudatos kezelését célzó munkaerő-piaci beavatkozások mentálisan mind a munkavállalóknak, mind a munkaadóknak igen sokat segítettek. Az atipikus foglalkoztatási formák bevezetésének, a megfelelő új munkakör feltérképezésének, a hátrányos helyzetű női munkavállaló alkalmazásának ezek a mentális gátak voltak az akadályai az esetek többségében. Saját anyagi erőforrásaikból mégis nagyon kevesen áldoznak ezen eszközökre (pl. mentorálás, érzékenyítő képzés, munka-magánélet tréningek), holott munkaerő-piaci helyzetüket jelentősen megerősítenék.

Javaslat: Olyan országos kommunikációs kampányokkal, amelyek a pozitív és alternatív családi mintákat, jó munkáltatói gyakorlatokat terjesztik, a női munkavállalást, az apák és más inaktív rétegek fokozottabb szerepvállalását ösztönzik, sokat lehetne javítani a kialakult szemléleten. A kommunikációs kampányokat – a feltételek teljesítése mellett bárki által hozzáférhető – családbarát audit (a díj helyett) is nagyban támogatathatná. A családbarát díj helyett működő családbarát audit lehetővé tenné, hogy

az évente kiválasztásra kerülő néhány díjazott helyett az audit utáni két évre szóló minősítéssel valóban mindenki rendelkezzen, és ezzel büszkélkedjen, aki családbarát módon működik.

A kommunikációs kampányok mellett az atipikus foglalkoztatásnál és képzésnél már említett humán szolgáltató hálózat folyamatos ellátás mellett foglalkozhatna a munkaerő-piaci helyzet megerősítését célzó mentális segítségnyújtással, szemléletváltó eszközök használatával is.

9.2.4 A foglalkoztatáshoz alkalmazkodó gyermekfelügyeleti rendszer

Helyzetkép: A gyermeket vállaló nőknek csak akkor van esélyük visszatérni és megmaradni a munkaerő-piacon, ha gyermekeik elhelyezése biztonsággal és hosszú távra megoldott. Ez már a visszatérés folyamatára is igaz: az elhelyezkedést megelőző képzésben, munkaerő-piaci tanácsadásban és állasközvetítésben csak azok tudtak részt venni, akiknek segítettünk a gyermekfelügyeletben. A vállalatok többsége elzárkózott a gyermekfelügyeletben vállalt feladatoktól és felelősségtől arra hivatkozván, hogy a tevékenység nem tartozik kulcskompetenciáik közé. A családi napközis gyermekfelügyelet rugalmasan és jól működött, de nem a vállalati családi napközis esetében, mert azt a jelenlegi adózási rendszer akadályozza.

Eredmények: A kisgyermekes munkavállalók közül a projekteken első volt a gyermekfelügyelet kérdésének megoldása, és csak utána a munkaerő-piaci elhelyezkedés. Fordítva csak akkor működött a beavatkozás, ha az illető a régi munkahelyére tért vissza. A tapasztalat tehát pont a jelenleg érvényben lévő szabályozás ellenkezőjét igazolja: először kell a bölcsődei elhelyezést biztosítani ahhoz, hogy a munkavállaló eséllyel indulhasson a munkaerő-piacon. Jelenleg azonban csak akkor kap bölcsődei elhelyezést a gyermek, ha szülei dolgoznak. A gyermek három éves korában vajmi kevés változás állt be szülőnél és gyermeknél: a gyermek – a tanévkezdésig – ugyanúgy folytatja a bölcsődei létét, mint előtte. Nem életszerű tehát a Munka törvénykönyvében biztosított kedvezmény, amely a gyermek három éves koráig él. Igen nehéz helyzetben találták magukat azokon a kistelepüléseken élő nők, ahol a településnek nem volt gyermekfelügyeleti ellátási kötelezettsége, és gyermekfelügyeletet sem tudtak biztosítani.

Javaslat: Érdemes lenne újragondolni a Munka törvénykönyvében megfogalmazottakat a kisgyermekes szülőkre vonatkozóan. A bölcsődei férőhelyek bővítése mellett pedig fontos lenne olyan rugalmas gyermekfelügyeleti szolgáltatási hálózat kialakítása, amely országosan (a kistelepüléseken is) támogatja a szülő munkavállalását és speciális igényekhez is igazodni tud (pl. betegség esetén házi gyermekfelügyelet). A kisközösségek kialakulásának ösztönzése, és az inaktív csoportok bevonása a gyermekfelügyeletbe az egész társadalom mozgósítására is képes lehetne, egyszerre több hátrányos helyzetű csoport foglalkoztatásának kedvezve. Fontos lenne továbbá, hogy a gyermekfelügyelet kérdése közös társadalmi felelősség legyen (egyszerre a településé, az állami, a szülőé

és a munkáltatóé), amely például a családi napközik finanszírozásában is megmutatkozik.

9.2.5 Női vállalkozások támogatása

Helyzetkép: A projektekben részt vevő nők egy része szívesen válna önfoglalkoztatóvá, mert ez a foglalkoztatási forma jobban összeegyeztethető a családdal. Ugyanakkor elavult szakmai ismeretek, forráshiány és a gyermekfelügyelet megoldatlansága mellett, sokévnnyi munkaerő-piaci kihagyással tetézve erre a lépésre még nem állnak készen.

Eredmények: A projektekben kialakult kisközösségek és a működésbe lépő informális kommunikációs hálózat mindenhol táptalajul szolgált a női vállalkozásoknak. Jelen szabályozási környezet több ponton is hátráltatja a nők önfoglalkoztathatóvá válását vagy vállalkozások megalapítását és fenntarthatóságát.

Javaslat: A női vállalkozások támogatása szaktanácsadással, képzésekkel, mentorálással, inkubátor jellegű szolgáltatásokkal és gyermekfelügyelet biztosításával erősítheti a nők vállalkozó válásának folyamatát. A vállalkozói vagy helyi kisközösségek fejlesztése segítheti a vállalkozásokról kialakított negatív társadalmi elképzelések lebontását, valamint ösztönözné a nőket a vállalkozásindításra vagy az önfoglalkoztatóvá válásra, ezzel elősegítve a női foglalkoztatást.

Fontosnak tartjuk a fent megjelölt öt nagy téma komplex szemléletét: azaz a területek közötti egymásra hatás és koherencia érvényesülését a bevezetni kívánt változtatások esetében. A könnyebb átláthatóság kedvéért ezért az egyes területeken megjelölt célokat és a célok elérésére javasolt eszközök kapcsolatát a következő táblázatban szemléltetjük.