

A munka összehangolása a magánélettel

Reconciliation of work and private life

JUHÁSZ TÍMEA¹

Absztrakt

Napjainkban a munka és magánélet összehangolásának kérdése egyre divatosabb probléma a menedzsment kutatásokban. E két terület összeegyeztetésének dimenzióit a vállalatok is felismerték és próbálnak olyan vállalati családbarát politikát kialakítani, amely segíthet a kérdés megoldásában a dolgozóknak. Már 2010-ben is vizsgáltam a kérdést több aspektusból. Akkor arra kerestem a választ, hogy kiket érint leginkább ez a kérdés a pénzügyi válság idején. 8 évvel később, újra lefolytattam a felmérést, természetesen nem az azonos mintával. Az új kutatás többek között arra fókuszált, hogy miképpen figyelnek a kérdésre a szervezetek, illetve, hogy kik érintettek leginkább a kérdésben.

Kulcsszavak: munka, magánélet, munkaerőpiac, összehangolás

Abstract

Today's work-life balance issue is becoming a more fashionable problem in management research. The dimensions of the reconciliation of these two areas are also recognised by the organisations and they are trying to create a corporate family-friendly policy which can help workers to solve the issue. In 2010 I have already examined the issue from several aspects. Then I was looking for the answer to who was the most affected by this issue during the crisis. After 8 years later, I re-conducted the survey, obviously not with the same sample basis. In particular, the new research focused on how organizations pay attention to the issue and who is most affected by this question.

Keywords: work life, private life, labour market, reconciliation

BEVEZETÉS

A munka-magánélet vizsgálata napjaink egyik fontos menedzsment kérdése különösen, hogy az életminőség kérdése egyre inkább kardinális problémaként jelentkezik a munkavállalók mindennapi életében. 2010-ben és 2018-ban folytattam vizsgálatokat abból a célból, hogy elemezzem, milyen családbarát megoldásokat használnak a vállalatok annak érdekében, hogy segítsék a munkavállalóikat a munka és magánélet összehangolásának megteremtésében. Mindkét időszakban a szekunder elemzések mellett primer kutatások is készültek, alapvetően kvantitatív felmérések. Ugyanazt a kérdőívet használtam mindkét vizsgálatkor. Ennek az alapvető oka az volt, hogy habár a minta más, de a kérdések változatlansága mutatja majd a permanenciát, avagy a változásokat e témában.

A korábbi vizsgálat válság idején készült, a mostani felmérés, már egy olyan időszakban, amikor feltételezhettem, hogy a munkaadók anyagi helyzetük miatt is, jobban megengedhetik maguknak, hogy odafigyeljenek a kérdésre. Így a mostani tanulmány olyan kérdésre keresi többek között a választ, hogy szükséges-e odafigyelni a munka és magánélet összehangolásának kérdésére, avagy kik érintettek a kérdésben leginkább.

¹ Dr. habil Juhász Tímea, tudományos főmunkatárs, SAP tanácsadó, BGE Külgazdasági Kar, E-mail: juhasz.timea@uni-bge.hu

1. A MUNKA ÉS MAGÁNÉLET KÉRDÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ

A munka és magánélet összehangolásának problematikája már korán felismerése került a kutatók körében, és nem véletlen, hogy a nők tömeges munkába állásával a kutatások fókuszpontjába került az összeegyeztetés kérdésének az elemzése és megoldási lehetőségei. Miután a work-life balance, mint az életminőség egyik aspektusa (Hill et al., 2001) egyre fontosabb a munkavállalók körében, a vállalatoknak növelni kell az alkalmazkodóképességüket és az eddigtől eltérő hozzáállást kell tanúsítaniuk, ha továbbra is versenyképesek akarnak maradni és vonzóbbá szeretnék tenni a magyarországi munkavállalást (Csehné–Czeglédi, 2019).

A vállalatok részéről a munka és magánélet összehangolására történő válasz olyan vállalati családbarát politikák megalkotása volt, amelyek segítenek a dolgozóknak abban, hogy minél sikeresebben tudjanak a kérdéssel megbirkózni. Hartin (1994) szerint a jó családbarát politika minimalizálja a munka hatását a családi életre. A családbarát munkahelyi kezdeményezések azt jelentik, hogy a vállalat a munkarendet a dolgozók magánéletét is figyelembe véve alakítja ki. Így többek között csökkenthető a munkavállalói stressz, avagy a hiányzás, javul a termelékenység, erősödik a szervezeti bizalom, a munkavállalói lojalitás, stb. Moss arról írt már 1996-ban, hogy az összeegyeztetésre kell fókuszálni a családbarát megfogalmazások helyett.

A vállalatok számos olyan eszközzel tudnak dolgozni (a rugalmas munkaidőtől a vállalati óvodáig), amelyek elősegíthetik azt, hogy a munkavállalók minél kevésbé érezzék tehernek a munka és magánélet összehangolását. Ilyen megoldás például a rugalmas munkaszervezési formák, amelyekkel leggyakrabban élnek is a szervezetek (Flexible Workplace Policies – FWPs).

Gordon és társai (2015) a tanulmányukban kifejtik, hogy a családbarát munkahelyen a dolgozó – természetesen a határidő kötöttségén belül – maga választhatja meg, hogy mikor, hol, mennyi időt tölt munkájával. A cég mérete, számos kutató szerint kulcskérdés, mivel a nagyobb vállalat több dolgozóval rugalmasabban tudja megoldani a termelést, mint egy kisvállalkozás.

Juhász 2010-es munkájában ugyanakkor utal már rá, hogy ezeknek a kezdeményezéseknek nemcsak a családos munkavállalókra érdemes fókuszálniuk, de figyelembe kell venni azokat a dolgozókat is, akiknek még nincsen gyermekük. Azaz, ezeknek a politikáknak biztosítaniuk kell az egyén saját képességeinek fejlesztésére irányuló törekvéseit is.

A családbarát koncepció bármelyik meghatározását is tekintjük irányadónak, egy biztos, azok a munkahelyek, amelyek ezen elv alapján működnek, vagy alkalmazzák e szemléletet több szempont alapján írhatóak le és jellemezhetőek. Catsopuhes (2002) szerint ezek a következők lehetnek:

1. Azon befektetések, politikák és programok, amelyek ösztönzik a munkavállalók életminőségét és a work-life egyensúly megvalósulását.
2. Azon munkahelyi kultúra, amely tükrözi a család és munkavállaló központú beállítódást.
3. Azon munkahelyi kapcsolatok és viszonyok, amelyek tiszteletben tartják a munkavállaló családi kötöttségeit.
4. Végső soron maguk a munkafolyamatok, a rendszerek és a gyakorlatok.

A családbarát szemlélet megvalósulásának egyik alapja a szervezeti családbarát kultúra megléte. Thompson és kollégái (2004) legkevesebb három összetevőjét említik a családbarát vállalati kultúrának. Az első ilyen komponens, hogy a vállalat mit vár el a dolgozójától, azaz például, hogy mennyi időt követelnek meg tőle, hogy dolgozzon, és hogy miképpen osztja be a munkaidejét. A másik összetevő azt vizsgálja, hogy milyen negatív hatása van a karrierre, ha

valakinek családi kötöttségei vannak. A harmadik tényezője lehet a munka-magánélet kultúrája, hogy a vállalat milyen módon támogatja a dolgozók családi kötöttségeit, és hogy egyáltalán milyen érzékenyek a menedzserek erre a kérdésre.

Ezt a kérdést természetesen az is determinálja, hogy egy adott vezető mennyire érintett a kérdést illetően (Juhász, 2010; 2014). A vezető szerepének problematikája különösen azért érdekes, mert maguk a menedzserek is küzdenek a család és a munka összeegyeztetésének kérdésével. Peus–Traut-Mattausch (2008) kihangsúlyozza, hogy a munka és család problémája különösen a menedzserek esetében észlelhető, köszönhetően a hosszú munkaidőnek és a vezetői munka jellemzőinek.

Felvetődik a kérdés, hogy kik is igazán érintettek ebben a kérdésben? Maguk a vezetők, és ez biztosítja az elköteleződésüket? Esetleg kimondottan a beosztott kollegák, és a magasabb pozíciókban dolgozóknak kevésbé kell foglalkozniuk ezzel a problémával?

Többek között ezekre a kérdésekre kerestem a választ, amikor 2018-ban egy már közel 10 éves kutatást megismételtem annak céljából, hogy napjainkban kik is érintettek a munka és magánélet összehangolásában. A továbbiakban e kutatásból mutat be a tanulmány néhány eredményt a longitudinális összevetést alkalmazva.

2. KUTATÁS A MUNKA ÉS CSALÁD ÖSSZEHANGOLÁSÁNAK KÉRDÉSÉRŐL

2.1. MÓDSZERTAN

A 2018-as családbarát munkahelyi vizsgálat során 93 vállalat vett részt a kutatásban, míg 2009–2010-ben 559 magyar szervezet (2018-ban kevesebben voltak hajlandók kitölteni a kérdőívet és a szervezetek elérhetőségében is nagyobb korlátaim voltak). Mindkét vizsgálatban ugyanazt a kérdőívet kérdeztem le, igaz, míg korábban a személyes megkeresés útján, papír alapú kérdőívet töltöttek ki a válaszadók, addig a második vizsgálatkor már interneten keresztül kellett megválaszolniuk a kérdéseket a kutatásban résztvevőknek. Természetesen a kutatás ez alapján sem tekinthető reprezentatívnak, de egy képet adhat a hazai gyakorlatról egy tízéves periódus tükrében.

Nem szabad azonban azt sem elfelejteni, hogy az első felmérés a pénzügyi válság közepén készült, egy olyan gazdasági helyzetben, amikor a vállalatok alapvetően a válságra történő válaszreakciókat és a túlélési metódusokat dolgozták ki. Ezen eszközrendszerek fő vezérfonalai a racionalizálás, a takarékoskodás, és az elbocsátások voltak. Ilyen körülmények között szűkültek a családbarátság megvalósítás lehetőségei, számos korlát épült be, avagy megoldások tűntek el.

2018-ban már egy más gazdasági környezetben mozogtak a szervezetek. Magyarországon a családpolitika a mindenkori politika fókuszpontjába került és még hangsúlyosabb támogatási, adózási rendszerek kerültek kidolgozásra és megvalósításra. A család, nemcsak szociológiai, de mint egy gazdasági közösség, új lehetőségeket kapott a bővülésre a támogatások révén, amely állami ösztönzések nem titkolt célja a demográfiai és a későbbi munkaerő-piaci, nyugdíj, stb. problémák lehetséges megelőzése, illetve enyhítése. A vállalatok tehát egy más gazdasági és politikai környezetben szembesültek a család-munka összehangolásának problémakörével.

A kérdőív kérdéseit több tematikus kérdéskörbe lehet csoportosítani: a minta specifikálását tárgyaló kérdések, a szervezeti kultúrát, munkaszervezést bemutató kérdések, a konkrét érintettséget tárgyaló kérdések, a családbarát eszközökre fókuszáló kérdések. A kérdőív alapvetően intervallum skálákra épült, azonban kevés számú névleges és sorrendi skálák is voltak benne. A skálaképzés során főleg a tételes értékelő skálát, azon belül is az 5 fokozatú Likert-skálát alkalmaztam. A kutatás során a minta az SPSS 17-es és 23-as verziójával került kiértékelésre. Az alkalmazott módszereim egy-, két- és többváltozós elemzések voltak többek között: keresztábra-elemzés, varianciaanalízis.

A két időszakban gyűjtött minta legfontosabb specifikációs szempontjait az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat Szervezeti jellemzők a 2009–2010-es és 2018-as felmérésben, %
Table 1 Organizational characteristics in the research in 2009–2010 and 2018, %

Jellemzők	2009–2010-es év	2018-as év
Mintaszám (n)	559	93
Vállalati méret	<ul style="list-style-type: none"> • 19,9% mikro vállalkozás • 27,9% kisvállalkozás • 22,5% középvállalkozás • 29,7% nagyvállalkozás 	<ul style="list-style-type: none"> • 7,5% mikro vállalkozás • 16,1% kisvállalkozás • 24,7% középvállalkozás • 51,6% nagyvállalkozás
Szervezet elhelyezkedése legnagyobb arányban	<ul style="list-style-type: none"> • 47,9% Közép-Magyarország • 31,5 % Nyugat-Dunántúl • 15,9% Közép-Dunántúl 	<ul style="list-style-type: none"> • 79,6% Közép-Magyarország • 14,0 % Észak-Magyarország • 3,2% Észak-Alföld
Tevékenység legnagyobb arányban	<ul style="list-style-type: none"> • 20,5% Kereskedelem, javítás • 10,6% Pénzügyi tevékenység • 6,7% Szállítás, raktározás 	<ul style="list-style-type: none"> • 11,8% Kereskedelem, javítás • 11,8% Pénzügyi tevékenység • 17,2% Közigazgatás

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

Az alábbi hipotézist vizsgáltam:

A vizsgált mintákban mindkét időszakban a beosztott munkavállalók tudják legkevésbé összehangolni a munkájukat a családi kötelezettségeikkel.

2.2. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Az eredmények kiértékelésénél figyelembe kellett vennem, hogy az első vizsgálatban többszörös mintaszámmal tudtam dolgozni.

Számos vizsgálati szempont közül azt vizsgáltam, hogy változott-e az érintettség kérdése az elmúlt közel tíz évben?

2009-ben a vizsgálatok azt mutatták, hogy a mintában szereplő szervezetek esetében igaz volt ugyan, hogy a vezetők nagy arányban vélik úgy, hogy szükséges odafigyelni a munka és család összeegyeztetésének kérdésére, ám nem ők voltak a legérintettebbek a kérdés tekintetében. A kérdés tehát adott volt: fennáll-e még az a tény, hogy a beosztottaknak a legnehezebb összeegyeztetni a munkát a magánélettel.

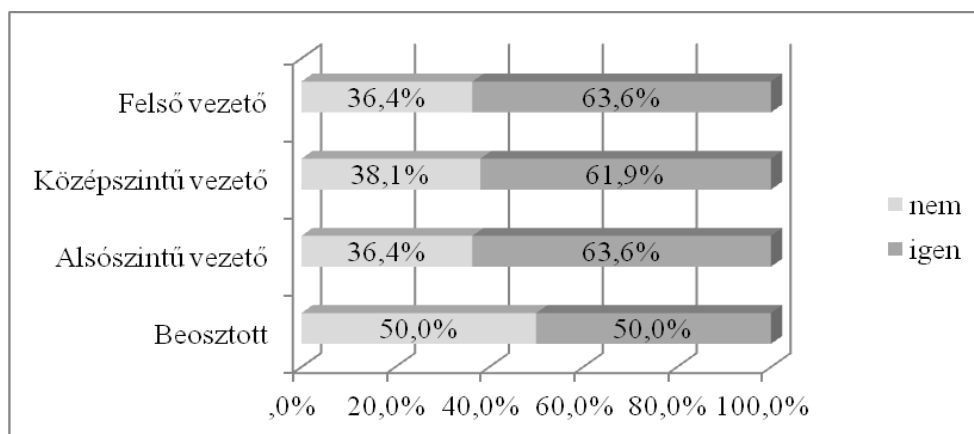
A vezetői jellemzőket tekintve a két minta a következőképpen alakult a két vizsgálati időszakban: 2009-ben a kérdőívet a pozíciók alapján 342 beosztott, 81 alsószintű vezető, 139 középvezető és 104 felső vezető töltötte ki. 2018-ban 75 beosztott, 5 alapszintű vezető, 9 középszintű, 2 felsőszintű és 2 tulajdonos.

2009-ben a beosztástól függetlenül a megkérdezettek mintegy 43,7%-a gondolta úgy, hogy a családbarát kérdésre a szervezetnek nem kell odafigyelni, miközben 56,3%-uk a válaszadóknak úgy vélte, hogy igen is fontos a problémával foglalkozni. Érdekes módon ez az arány igen megváltozott 2018-ra. Itt már a válaszadók 91,4%-a gondolta úgy, hogy mindenképpen gondolkodni kell egy szervezeten belül a munka magánélet összehangolásáról, míg kevesebb, mint 9%-a szerint nem kell ebben részt venni a cégnek.

Megvizsgáltam, hogy a pozíciók szerint miképpen vélekedtek erről a kérdéstről a megkérdezettek. Az 1. ábra a 2009-es eredményt mutatja.

1. ábra: „Szükséges-e a szervezetnek odafigyelni a munka és család összehangolására?”
kérdésre adott válaszok megoszlása a pozíciók szerint, 2009, %, n = 559

Figure 1 “Is it necessary for the organization to pay attention to the reconciliation of work and family?” Distribution of answers according to positions, 2009, %, n = 559



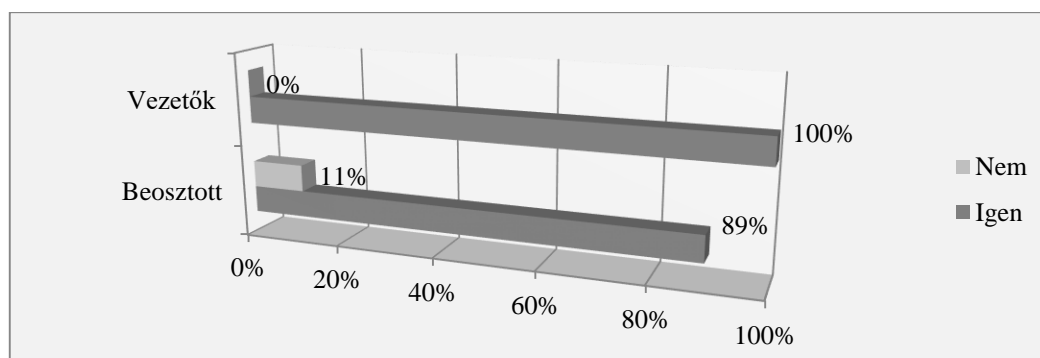
Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

Az ábra azt igazolta, hogy a vizsgált vezetői szinteken úgy gondolkodtak a menedzserek, hogy igen, kell a kérdéssel foglalkozni a szervezeten belül. Ugyanakkor azt is látni lehet a diagram adataiból, hogy a beosztottak esetében az igen-nem válaszok aránya egyforma volt. Tehát az ő körükben volt tapasztalható az, hogy leginkább elutasítják a probléma szervezeti szintű odafigyelését.

2018-ban kevés számú vezető vett részt szintenként a kutatásban, ezért a menedzsereket egy változóban tömörítettem össze, és kaptak egy általános vezetői megjelölését. Itt is természetesen megvizsgáltam, hogy miképpen vélekednek a vezetők és a beosztottak arról, hogy egy adott szervezetnek oda kell-e figyelni a munka és magánélet összehangolásának kérdésére (2. ábra).

2. ábra: „Szükséges-e a szervezetnek odafigyelni a munka és család összehangolására?”
kérdésre adott válaszok megoszlása a pozíciók szerint, 2018, %, n = 93

Figure 2 “Does the organization need to pay attention to reconciling work and family?”
Distribution of answers by position, 2018, %, n = 93

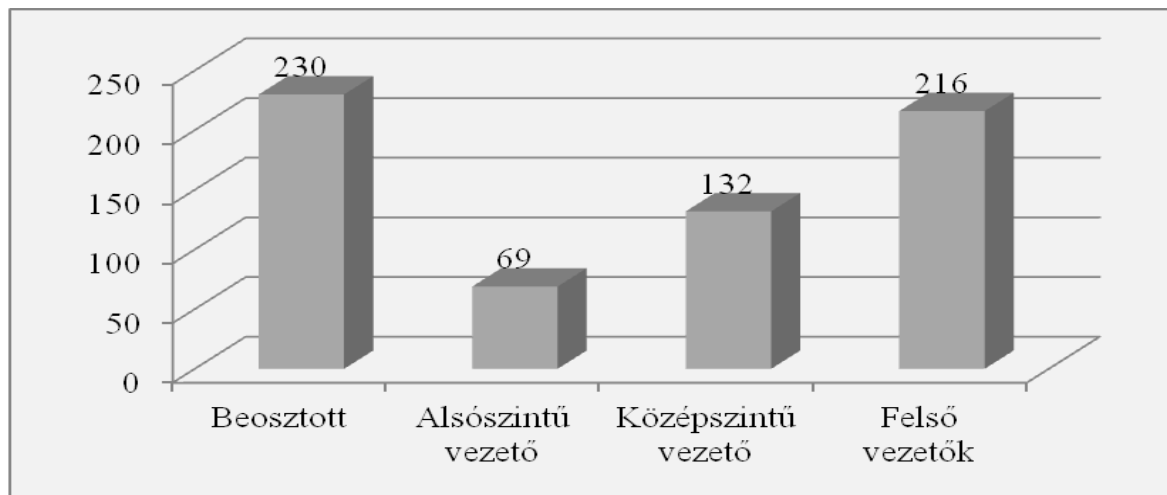


Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

Az ábra alapján elmondható, hogy az odafigyelés mindkét pozícióban igen fontos. Nem volt olyan vezető, akik azt nyilatkozta volna, hogy e kérdésre nem kell időt fordítani. A beosztottak körében is igen alacsony azok aránya, akik szerint nem kell foglalkozni a kérdéssel.

További kérdésként merült fel, hogy mely pozícióban tudják legkevésbé összehangolni a munkájukat a családi kööttségekkel. A 2009-es eredményeket a 3. ábra mutatja be.

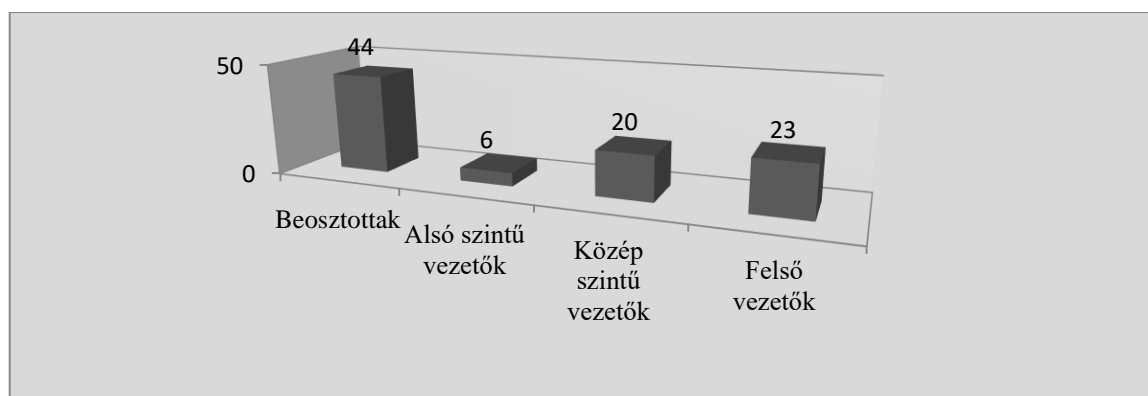
3. ábra: „Ön szerint, a szervezetükben kik tudják legkevésbé összehangolni a munkájukat a családjukkal?” kérdésre adott válaszok gyakorisága, 2009, fő, n = 559
Figure 3 "Who do you think is the least able to coordinate their work with their family in their organization?", 2009, n = 559



Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

A diagram alapján megállapítható, hogy a legkevésbé a beosztottak tudták összeegyeztetni a vállalati feladataikat az otthoni kötelezettségeikkel, majd őket követték a felső vezetők, a középszintű vezetők és végül az alsósintű vezetők. Annak ellenére, hogy a beosztottakat sújtotta leginkább a munka és család összehangolásának problémája, mégis az ő esetükben volt a legkiegyenlítettebb az igen-nemek aránya a tekintetben, hogy kell-e a kérdésre odafigyelni, avagy sem. 2018-ban már a következőképpen alakultak a válaszok (4. ábra).

4. ábra „Ön szerint, a szervezetükben kik tudják legkevésbé összehangolni a munkájukat a családjukkal?” kérdésre adott válaszok gyakorisága, 2018, fő, n = 93
Figure 4: "Who do you think is the least able to coordinate their work with their family in their organization? ", 2018, n = 93



Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

Megállapítható, hogy a legkevésbé a beosztottak tudják összehangolni a két területet majd őket követték a felső vezetők, a középszintű vezetők és végül az alsószintű vezetők. Itt is majdnem minden tízedik beosztott szerint nem kell az összeegyeztetés kérdésével a munkáltatónak foglalkozni, mégis náluk a leggyakoribb, hogy nem képesek összehangolni a munkájukat a családi elfoglaltságukkal.

Végezetül érdemes megtekinteni, hogy miképpen látták a családi vezetőket és az őket érintő problémát a megkérdezettek 2009-ben és 2018-ban. Egy ötfokozatú skálán kellett értékelniük a megkérdezetteknek, hogy mennyire értenek egyet a megfogalmazott állításokkal. Az egyes a teljes elutasítást jelentette, míg az ötös érték a teljes elfogadást. A 2. táblázat az adott válaszok átlagát és szórását mutatja.

2. táblázat: A családi vezetők megítélése (átlag, szórás)
Table 2 The judgment of leaders with family (mean, standard deviation)

Jellemzők	2009		2018	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Az Önök szervezeténél a vezetőknek igen kevés idejük jut a családjukra és a magánéletükre.	2,94	1,131	3,15	1,073
Az Önök szervezeténél a vezetőknek igen kevés idejük jut saját képességük fejlesztésére.	2,46	1,013	2,78	1,072
Az Önök szervezeténél a vezetők igen elfoglaltak, így csak az anyagi jellegű családbarát lehetőségeket tudják kihasználni.	2,58	1,039	2,90	1,074
Az Önök szervezeténél a vezetők igen elfoglaltak, így a munkaidővel kapcsolatos családbarát intézkedések rájuk nem igazán vonatkoznak.	2,57	,992	2,71	1,038
Az Önök szervezeténél a főnökök családtagjai is részt szoktak venni a vállalati rendezvényeken.	2,90	1,289	3,03	1,127
Az Önök szervezeténél a családi főnökök családtagjait nem ismerik az alkalmazottak.	2,52	1,225	2,99	1,156
Az Önök szervezeténél a főnökség elkötelezett a család és a munka összehangolása iránt, mert nekik is van családjuk.	3,31	1,169	3,32	,969

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

A válaszok azt mutatják, hogy most erőteljesebben elfogadják a válaszadók azt, hogy kevés ideje jut ma egy vezetőnek a családjára és magára, mint korábban. Ebből következik az is, hogy inkább tudják kihasználni az anyagi jellegű családbarát intézkedéseket, mint a munkaidő megoldásokat. A családjukat jobban bevonják a vállalati rendezvényekbe, ennek is köszönhető, hogy jobban ismerik a dolgozók a főnökök családi hátterét. A család és munka

összehangolásának elköteleződésében az elmúlt időszakban nem igazán volt nagy változás, azaz többé-kevésbé az ügy mellé állnak a menedzserek.

Megvizsgáltam, hogy volt-e és van-e összefüggés aközött, hogy egy szervezet támogatja a dolgozóit a munka és magánélet összehangolásának kérdésben, ha a vezető is érintett-e kérdésben, azaz kevés ideje van saját magára, avagy a családjára. Sem korábban, sem 2018-ban nem lehetett igazolni ANOVA vizsgálattal ezt az összefüggést.

3. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány egy rövid bemutatása egy olyan vizsgálati sorozatnak, amelyet 2009-ben és 2018-ban végeztem el. A felmérések célja többek között az volt, hogy a közel 10 éves időtávban változott-e a munka és magánélet összehangolásának problematikája, és hogy a kérdésben érintettség miképpen alakult.

2009-ben azt tapasztaltam, hogy alapvetően a beosztott munkavállalók voltak kitéve a problémának, ám ellentmondásosan ők érezték leginkább úgy, hogy nem igazán szükséges a kérdéssel a munkáltatóknak foglalkozni. Akkoriban az a vélemény fogalmazódott meg bennem, hogy a válság idején a munkavállalók több kompromisszumra voltak hajlandóak, azért, hogy megtartsák a munkahelyüket, így az összeegyeztetés problematikája valamelyest háttérbe is szorult, mint motivációs eszköz a cégek kezében. Azonban az akkori KSH munkaerőpiaci felmérések azt tükrözték, hogy a cégek akarva-akaratlanul is gyakrabban alkalmazták az atipikus foglalkoztatási formákat, mint a válságra adott válaszlehetőség egyikét, így ezek a megoldások gyakrabban lettek a foglalkoztatás eszközei igaz, nem feltétlenül családbarátsági indíttatásból.

A 2018-as felmérés azt igazolta, hogy az összehangolás kérdéskörének fontossága erősödött, még a beosztottak között is, nem beszélve a menedzserek körében. Igaz, az érintettség kérdésében nem változott a helyzet, azaz még mindig a beosztott munkavállalók vannak leginkább kitéve a kérdésnek.

A kutatási eredmények esetében azt azonban ki kell hangsúlyoznom, hogy a két minta számosságában és a vállalati méreteket illetően is igen eltérő volt. A fenti eredmények tükrében a megfogalmazott hipotézist az adott mintákra vonatkoztatva elfogadottnak tekintem.

Végezetül a pozitív konklúziója a tanulmánynak, hogy a vezetőség kérdésben történő érintettsége nincs igazán összefüggésben azzal, hogy egy vállalat odafigyel-e a munka és magánélet összehangolásának kérdésére, azaz nem feltétlenül a vezetőktől induló kérések nyernek teret egy szervezetben.

IRODALOMJEGYZÉK

- Csehné P. I.–Czeglédi Cs. (2019) *Munkaerő-piaci helyzetkép*. SZIE Nyomda.
- Gordon, C. E.–McMullin, J. A.–Adams, T. I. (2015) Flexible small firms? Why some small firms facilitate the use of flexible workplace policies *The Canadian Journal of Sociology / Cahiers Canadiens de sociologie*, 40, 1, pp. 1–24.
- Hartin (1994) Employment Law. *Corporate Management*, 146, 2, pp. 75–76.
- Hill, J.–Hawkins, J.–Ferris, M.–Weitzman, M. (2001) Finding an extra day a week: the positive influence job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50, pp. 49–58.
- Juhász T. (2010) *Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek*. Disszertáció. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Juhász, T. (2014) *Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek*. Publikon Kiadó.

- Marice, P. C. (2002) *Family Friendly Workplace*.
http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?d=232 Letöltve: 2019. 07. 15.
- Moss, P. (1996) Reconciling employment and family responsibilities: A European perspective.
In: Lewis, S.–Lewis, J. (eds.): *The work family challenge: Rethinking employment*. Sage, London. Chapter 2.
- Peus, C.–Traut, M. (2008) Manager and Mommy? A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 5, pp. 558–575.