

TAPASZTALATOK ÉS GYAKORLATOK

Dr. Benyó Béla

A CSALÁDBARÁT TÁRSADALOMRA IRÁNYULÓ NEMZETKÖZI GYAKORLATOK TAPASZTALATAI (Szakirodalmi összefoglaló)

DOI: 10.25116/kozelitesek 2020.4.1

Abstract

In the western literature the subject of family-friendly workplace has been studied for decades, therefore the related researches are plentiful. In Hungary the employers and the policy makers have already made only the first steps to this direction. This fact urges us to pay more attention to what the forerunners have reached so far and what are the benefits of these policies and pitfalls need to be avoided. The Warwick Institute for Employment Research (IER) has undertaken the role to conduct a literature research into what motivates employers to offer family-friendly policies and to identify which interventions are most successful in encouraging this. The following study or meta-analyses is timely in providing evidence and practical advice for employers to use their best practices in Hungary too.

Key words: Family friendly policies, motivations, influences, impacts for employers, benefits, disadvantages, best practices.

Absztrakt

A nyugati szakirodalomban a családbarát munkahely témakör már évtizedek óta a tudományos közvélemény figyelmének középpontjában áll, ezért mára bőséges kutatási eredmények halmozódtak fel. Magyarországon a munkaadók és a politikaformálók még csupán az első lépéseket tették meg ebbe az irányba. Ez a tény arra ösztönöz bennünket, hogy fordítsunk nagyobb figyelmet azokra, akik e területen előttünk járnak, azokra az eredményekre, amelyeket eddig elértek és a buktatókra, amelyeket célszerű elkerülnünk. A Warwick Institute for Employment Research arra vállalkozott, hogy összegyűjti, feldolgozza az e témában született jelentősebb irodalmat, különös figyelmet szentelve annak, mi motiválja a munkáltatókat családbarát politikák kidolgozására, mely beavatkozások ösztönzik erre őket a legjobban. Az alábbi metaanalízis bizonyítékokkal és tanácsokkal is szolgál a munkáltatók és politikaformálók számára, hogy a legjobb gyakorlataik Magyarországon is elterjedjenek.

Kulcsszavak: családbarát politikák, motivációk, a munkaadókra gyakorolt hatásuk, befolyásuk, előnyök és hátrányok, bevált gyakorlatok.

Bevezetés

Jelen szakirodalmi összefoglaló arra tesz kísérletet, hogy bemutassa az utóbbi több mint egy évtizedben végzett, a családbarát munkahelyek témával kapcsolatos kutatások eredményeit, amihez a Warwick Institute for Employment Research (IER) által készített, 2019 októberében közzétett tematikus irodalom-feldolgozást vettem alapul.

A mű címe: Family friendly working policies and practices: Motivations, influences and impacts for employers

Szerzők: Clare Lyonette and Beate Baldauf, Institute for Employment Research, University of Warwick

Letöltés helye: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/840061/Warwick_Final_Report_1610.pdf

Letöltés ideje: 2020. 02. 02; 18:23 perc

A Warwick Foglalkoztatási Kutató Intézet (IER) az Egyesült Királyság Kormányzati Esélyegyenlőségi Hivatala (GEO) megbízásából átfogó szakirodalom-kutatást (metaanalízist) készített arról, mely tényezők motiválják a munkáltatókat családbarát politikák alkalmazására, továbbá hogy feltárja azokat a bizonyítottan hatásos állami beavatkozási lehetőségeket, amelyek a leginkább ösztönzőleg hatnak.

A szakirodalom-kutatás célja

A szakirodalmi áttekintés azt a célt tűzte ki, hogy összegyűjtse mindazon közelmúltban publikált nemzetközi tanulmányokat, amelyek segítenek annak megértésében, hogy mi teszi vonzóvá a munkaadók számára családbarát munkahelyek, programok (FFWP) bevezetését, és mely gyakorlatok járulnak hozzá a bizonyítottan hatásos beavatkozások adatbázisának létrehozásához.

A kutatás az alábbi kérdések megválaszolására fókuszált:

- Milyen tényezők befolyásolják a munkáltatókat a munkavállalói juttatások nyújtásában, különös tekintettel a családbarát politikákra?
- Milyen bizonyítékok vannak arra vonatkozóan, hogy a családbarát politikák kedvezőek, vagy éppen hátrányosak a munkaadók számára (tényleges vagy érzékelt célok)?
- Melyek a bizonyítottan hatásos beavatkozások, amelyek arra ösztönzik a munkáltatókat, hogy családbarát programokat kínáljanak?

A szakirodalom-kutatás módszertana

A szakirodalmi összefoglaló a 2008 óta az Egyesült Királyságban, a kontinentális Európában, az Egyesült Államokban, Kanadában, Ausztráliában és Új-Zélandon angolul közzétett releváns folyóiratcikkekre és egyéb dokumentumokra összpontosított. A kereséseket öt adatbázisban végezték: Proquest (ABI / information Global, ASSIA és IBSS), EBSCO host (Econlit), Web of Science, és korlá-

tozott mértékben a Google Scholarban. Ezenkívül a következő weboldalakon kerestek publikációkat: kormányzati szervek, CIPD, ACAS; TUC, CBI, Közösségi vállalkozások, Enei, ESRC, Working Familys, My Family Care, Timewise, Carers UK, Eurofound, EIGE, Canada Workplace and Employee felmérés és Directory, valamint az Open Access Repositories (OpenDOAR).

A kutatás a családbarát munkahelyi programok keretében az alábbi témakörökre terjedt ki:

- a rugalmas munkavégzés különféle formáira (azaz részmunkaidős foglalkoztatás, a határozott idejű munkavégzés, a munkakörmegosztás, a távmunka és az otthoni munkavégzés);
- szülés előtti támogatás biztosítása a várandós anyák, valamint az apák számára is;
- szülési, szülői szabadság biztosítása a törvény előírásain felül;
- a munkavégzéshez történő visszatérés (ideértve a fokozatos munkahelyi visszatérést is) és az ehhez nyújtott támogatás;
- támogatott gyermekgondozás és
- (fizetetlen) szabadságok (karrier-szünetek) a gyerekek, a fogyatékkal élők, azok élettársa / házastársa vagy idős emberek gondozási kötelezettségeinek támogatására, rendkívüli vagy sürgősségi szabadság vagy többletszabadság biztosítása révén.

Az irodalomkutatás ötlépéses folyamat szerint történt: a keresési paraméterek beállítása, keresés, szűrés, adatkivonás és szintézis.

A legfontosabb használt keresési kifejezéseket az alábbi felsorolás tartalmazza. Ezeket a (1) VAGY, (2) ÉS logikai operátorokkal kötötték össze.

A keresési kifejezések kategóriáinak listája

(1) Családbarát politikák és gyakorlatok

(Általános fogalmak) Rugalmas munkamegállapodás * VAGY rugalmas munkavégzés VAGY családbarát munkahely VAGY a munka és a magánélet egyensúlya VAGY WLB VAGY munka-család VAGY összeegyeztetése VAGY (speciális kifejezések) részmunkaidős munka VAGY munkakörmegosztás VAGY tömbösített munkaórák VAGY tömbösített munkaórák VAGY csökkentett idejű munkavégzés VAGY ledolgozott órák VAGY határozott idejű munkavégzés VAGY rugalmas munkaidő VAGY rugalmas munka VAGY megosztott szülői szabadság VAGY szülési szabadság VAGY apasági szabadság VAGY kiegészítő szülési szabadság VAGY többlet gyermekgondozási szolgáltatás VAGY szülés előtti munkavállalói jogok VAGY szülés előtti támogatás VAGY terhességi támogatás VAGY rendkívüli szabadság VAGY sürgősségi szabadság VAGY gondozó szülők távolmaradása VAGY munkahelyre történő visszatérés VAGY karrier szünetek/fizetetlen szabadság VAGY fokozatos visszatérés VAGY munkavállalásra vonatkozó ajánlatok.

(2) Munkaadók motivációira vonatkozó keresés:

munkáltató * VAGY cég * VAGY üzleti * VAGY szervezet * vagy munkahely * VAGY kezdeményezés * VAGY multinacionális * VAGY indokolás VAGY motiváció VAGY ösztönzés * VAGY vezető * VAGY oka *

(3) A beavatkozások eredményei

termelékenység VAGY a személyzet fluktuációja VAGY a készségek hiánya VAGY kompetenciák megtartása VAGY tehetség-gondozás VAGY tehetségek megtartása VAGY hiány VAGY nemek közötti egyenlőség VAGY eredmény VAGY üzleti modell VAGY költség-haszon * VAGY szervezeti teljesítmény VAGY teher VAGY haszon * VAGY siker * VAGY kölcsönös rugalmasság VAGY nyereség VAGY akadály * VAGY karrier előrejutás VAGY nemek közötti bérszakadék VAGY munkáltatói érték VAGY szervezeti kultúra *

A keresés a munkáltatói eredményekre, például a fluktuációra, a távollétekre/hiányzásokra és a termelékenységre összpontosított, de nem foglalta magában a munkavállalók munkaelégedettségi értékeléseit (pl. a munkavállalói felmérések alapján elért munkaelégedettséget), vagy az úgynevezett emocionális felmérések eredményeit, bár ezeket beépítették a szakirodalmi összefoglalóba (pl. Smeaton, Ray és Knight, 2014 vagy de Menezes és Kelliher, 2011). Néhány elemzett tanulmány mind a munkaadók, mind a munkavállalók véleményét figyelembe vette, különösen azokat, ahol jelentős szervezeti eredményekről számoltak be.

Az eredeti keresési stratégia magában foglalta a 2003 óta közzétett dokumentumokat. A cím és az absztrakt (ha ugyanazon a weboldalon látható) szűrése az adatbázis-keresésekben valamint a Google Scholar segítségével összesen 288 hivatkozást eredményezett (kivéve a másolatokat), amelyekből a tanulmány készítői végül 125 dokumentumot választottak ki a teljes szöveg vizsgálatához. A referencialisták átvizsgálása további tanulmányokat eredményezett. Végül a vizsgálati időszakot csak a 2008 óta közzétett dokumentumokra korlátozták. Ugyanakkor megtartottak néhány korábbi, nagyrészt az Egyesült Királyságra összpontosító, nagymintás felméréseken alapuló dokumentumot (pl. Riley, Metcalf és Forth, 2007; Wood, De Menezes és Lasaosa, 2003) és néhány korábbi, bizonyítottan hatásos gyakorlatra vonatkozó esettanulmányt (pl. BT, 2006; BT, 2007). A végleges lista 74 dokumentumot tartalmazott, amelyek között néhány metaanalízis / irodalmi áttekintés / szisztematikus áttekintés is szerepelt.

Az 1. sz. táblázat ismerteti az elemzett dokumentumokban talált FFWP típusokat, az alkalmazott módszertani megközelítéseket és a vizsgált kutatási kérdéseket. A dokumentumok túlnyomó többsége a rugalmas munkamódszerek széles skálájából származó eredményeket ismertette, de nem különböztetett meg „jobb” vagy „rosszabb” szervezeti eredményekkel rendelkezőket.

1. sz. táblázat: A szakirodalom megoszlása témánként (N = 74)

Az FFWP típusai	A dokumentumok száma
Széles körű FFWP (rugalmas munkavégzés, függő gondozás és / vagy szabadságrendezés) ¹	28
Rugalmas munkamódszerek	27
Részmunkaidős állás	5
távmunka	4
Szülési szabadság	4
ápolóknak	3
Flexiwork	1
Egyéb	1
N / A – nemek közötti bérszakadék	1
Módszertani megközelítés	A dokumentumok száma
Mennyiségi vizsgálatok	45
Minőségi tanulmányok ²	17
Irodalmi áttekintések	8
Vegyes módszertani tanulmányok	3
Áttekintés (korlátozott irodalom alapján)	1
Megválaszolt kutatási kérdések (átfedésekkel)	A dokumentumok száma
Motivációk ³	33
Előnyök és hátrányok a munkaadók számára	51
Intervenciók ⁴	14
Összes	74

¹ 7 hivatkozást tartalmaz, melyek további témakörökkel bővítik a szakirodalmak körét, mint például a kedvezőtlen munkaidőbeosztás típusai, fitnessprogram / tornaterem.

² 8 esettanulmány alapján készült.

³ Fenntartásokkal / bizonyos korlátokkal használhatóak.

⁴ Csúpan 11 tanulmány került a szakirodalmi összefoglalóba e kutatási kérdésben.

A családbarát gyakorlatokkal összefüggő, bizonyítottan hatásos beavatkozások bemutatása (előnyök és hátrányok)

A korábban jelzett célkitűzések alapján a WLB (Munka-Magánélet Egyensúly) kutatásában a legfontosabb feladat a FFWP-k (Családbarát Munkahely Programok) elterjedtségének, gyakorlatának bemutatása volt. Noha sok kutató egyértelmű bizonyítékot szolgáltatott az előnyökre, ez sok esetben elérhetetlen célnak bizonyult, részben a munkaadók számára mutatózó előnyök időben történő mérésével és számszerűsítésével kapcsolatos nehézségek miatt (pl. hiányzások számának csökkenése, jobb toborzási eredmények és az alkalmazottak megtartása, jobb termelékenység, nagyobb lojalitás és elkötelezettség az alkalmazottak részéről).

A kutatók azt tapasztalták, hogy a munkáltatói kedvezmények egy része az egyes alkalmazottakra gyakorolt hatásukat tekintve felhalmozódhatnak, például csökkent stressz vagy munka-, családi konfliktus, jobb munkaelégedettség vagy fokozott munkavállalói elkötelezettség, ami közvetetten a hiányzások, a távollétek csökkenéséhez, ezáltal nagyobb egyéni termelékenységhez vezethet. Valójában sokkal több az olyan tanulmány, amely az FFWP-k munkavállalókra gyakorolt hatására (például a kilépési szándéokra vagy a munkaelégedettség változásaira) összpontosít, mint a munkáltatói juttatásokra/kedvezményekre. A munkaadói juttatások nem mindig számszerűsíthetőek, gyakran több tényező együttes hatása jelenik meg benne. Az alkalmazottak számos esetben örömmel fogadják el az alacsonyabb fizetési kategóriát az FFWP-kért cserébe, a munkáltatók számára pedig abban mutatkozik meg az előny, hogy a jobb munkaszervezés miatt csökkennek az általános költségek, például kisebb irodára van szükség. (Például Smeaton et al., 2014).

Jelen irodalomkutatás nagyobb részt az FFWP-k gyakorlatát általános megközelítésben vagy „csoomagokban” tárgyalja, sokkal kevésbé figyelve olyan speciális FFWP-kre, mint például a részmunka-idős munka, a szülési szabadság vagy a távmunka.

A tanulmány következő része ismerteti azokat a bizonyítékokat, amelyeket a hatásos beavatkozásokkal kapcsolatosan a kutatók ez idáig találtak. A releváns irodalmi áttekintések összefoglalását kezdjük azokkal, amelyek az FFWP-kre és a munkáltatói eredményekre összpontosítanak.

A korábbi irodalomkutatások főbb megállapításai

De Menezes és Kelliher (2011) az 1980-as évekre visszanyúló szisztematikus irodalmi áttekintést készítettek az FFWP-k és a munkateljesítményhez kapcsolódó eredmények közötti kapcsolatról. Tanulmányukban a teljesítményhez kapcsolódó eredményeket egyéni és szervezeti szinten határozták meg, amelyek alapvetően a pénzügyi teljesítmény, a termelékenység, a munkaerő-áramlás, a távolmaradás/hiányzás, a szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi jólét méréseit tartalmazták. A megvizsgált tanulmányok szerzőinek többsége azt találta, hogy az FFWP-k alkalmazása nem járt együtt üzleti sikerekkel. A teljesítménnyel való összefüggést leggyakrabban a hiányzás (negatív korreláció)

és a munka / munkával való elégedettség (pozitív korreláció) esetében találtak. Ami a szervezeti teljesítményt illeti, a tanulmányok ezzel kapcsolatban nem találtak bizonyítékot. Kevés írás számolt be azonban a teljesítmény csökkenéséről.

Smeaton és munkatársai (Smeaton et al., 2014) tanulmányukban érintették a rugalmas munkalehetőségeket is, azokat, amelyek potenciálisan elérhetők az összes alkalmazott számára (ideértve a rugalmas munkaidőt, otthoni munkavégzést, csökkentett munkaidőt, a munkamegosztást és a munkaidőben történő munkát), és kifejezetten a családoknak szóló, „családbarátnak” nevezett politikákat (ideértve a szülési, apasági és szülői szabadságot / fizetést, valamint a gyermekgondozási támogatást, például a munkahelyi óvodákat). A szerzők megállapításait az egyes tanulmányokban alkalmazott módszertan szerint csoportosították.

Termelékenység: A szerzők azt állították, hogy a legtöbb elsődleges, felmérésen alapuló kutatás alátámasztja a termelékenységre vonatkozó üzleti haszon hipotézist, míg az esettanulmányok bizonytalanul pozitív kapcsolatot mutatnak a rugalmas munkalehetőségek és a termelékenység / teljesítménynövekedés között. Az ökonometriai vizsgálatok valamivel kevésbé vegyesek, de ahol a rugalmassági mutatót használják, azaz egy „generalizált” megközelítést, az eredmények általában pozitívak voltak.

Hiányzás: Smeaton és munkatársai szerint (Smeaton et al., 2014) a talált bizonyítékok arra engednek következtetni, hogy az FWA-k hatékonyan csökkenthetik a munkahelyi hiányzásokat/távollétet. Az esettanulmány és az elsődleges felmérés által feltárt tények üzleti előnyökre utalnak, e szerint az FFWP bevezetésével csökkent a hiányzás szintje. Az ökonometriai bizonyítékok azonban vegyesek, bár az eredmények azt sugallják, hogy az otthoni munkavégzés kevesebb hiányzást eredményez.

Toborzás: A munkavállalók által szolgáltatott válaszok azt jelzik, hogy a többséget a rugalmas munkalehetőségek vonzzák a munkahelyekhez, a rugalmasság hiánya ugyanakkor jelentős alulfoglalkoztatottságot eredményez. A munkaadói felmérésekből származó bizonyítékok a munkaerő-felvétel/toborzás eredményességének növekedéséről is beszámolnak, amennyiben ismertté válik a munkahely családbarát jellemzője.

A munkaerő-megtartás és a munkába való visszatérés: Az elsődleges felmérésekből és az esettanulmányokból származó eredmények a rugalmas munkavégzés előnyeire utaltak, mivel ez segített a személyzet megtartásában, ami bizonyos esetekben a költségek nagyon jelentős megtakarításához vezetett. Az ökonometriai bizonyítékok is arra utalnak, hogy egyes FWA-k előnyöket jelentenek a vállalkozások számára, azonban ezek a megállapítások nem voltak konzisztensek. Más tanulmányok szerint az FWA-k „üzletileg semlegesek”, vagyis nem javítanak, de nem is rontanak a vállalkozás helyzetén. A nemzetközi kutatások széles köre ugyanakkor rámutatott a fizetett szülési és szülői szabadság jelentőségére, az anyák aktív munkaerő-piaci részvételének előmozdításában játszott szerepére. A fizetett szülői szabadság léte és az ugyanazon munkáltatóhoz való visszatérés lehetősége együttesen erős ösztönzőt jelentettek a korábbi munkahelyre történő tényleges visszatérésre. Az Egyesült Királyságban ugyanazon munkáltatóhoz

visszatérő anyák aránya az idő múlásával nőtt, 75%-ról 84%-ra az 1988 és 2009/10 közötti időszakban.

Egyéni szintű eredmények: A kutatások egyértelmű bizonyítékokat szolgáltatottak arra, hogy az egyén szintjén megjelenő előnyök, ideértve a munka iránti elkötelezettséget, a boldogságot, az elégedettséget, a munkáltató részéről tanúsított diszkrecionális erőfeszítések végül üzleti előnyökkel járnak, melyek például csökkentik a fluktuációt, kevesebb hiányzást, kevesebb késést eredményeznek, továbbá javul a teljesítmény és a termelékenység.

Adaptációs és adminisztrációs költségek: A rendelkezésre álló adatok e tekintetben kissé korlátozottak voltak, de a munkáltatók válaszaik mégis azt mutatták, a vállalkozások többsége úgy véli, hogy az FWA megvalósítása, bevezetése nagyon kevés költséget jelent. A WLB törvény korábbi hatásvizsgálata részletezte a költségek teljes skáláját, összehasonlítva ezeket a becsült előnyökkel, és általában azt a következtetést vontta le, hogy az utóbbiak meghaladják az előbbieket. A foglalkoztatási rugalmassággal járó költségek – a BERR (2008)⁵ becslése szerint 88 GBP, a BIS (2010a)⁶ becslése szerint pedig £ 62 – nem tűnnek magasnak. Hogy a munkáltatók magasnak vagy alacsonynak tekintik-e a költségeket, az részben attól függött, hogy a program működtetésének költségeit alacsonyabbnak tekintették-e, mint a tényleges vagy a lehetséges hasznokat. A felmérés eredményei arra utaltak, hogy a legtöbb munkáltató nem alkalmazza a rugalmas munkavégzési formákat és nem tapasztalja meg az ebben rejlő előnyöket. Arra a kérdésre, hogy a rugalmas munkavégzés és az FFWP költségei, előnyei kiegyensúlyozottak-e, a legtöbb munkáltató arról számolt be, hogy egyetértenek ezzel, ám körülbelül egyharmaduk jelezte, hogy a költségek meghaladják az előnyöket. Számos tanulmány kiemelte, hogy a WLB költségei a kis munkaadók számára jelentik a legnagyobb terhet.

Beauregard és Henry (2009) ugyancsak áttekintették a rendelkezésre álló szakirodalmat annak meghatározása érdekében, hogy a munka–magánélet gyakorlatok hogyan befolyásolhatják a szervezeti teljesítményt. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a munka–magánélet konfliktusokra gyakorolt hatásoktól függetlenül a WLB gyakorlata gyakran társul jobb szervezeti teljesítménnyel, amit az alábbiakban részletesen is bemutatunk.

Toborzás valamint a munkával kapcsolatos pozitív magatartás és attitűdök: A családbarát gyakorlatok kidolgozása és alkalmazása úgy tűnik, egyértelműen versenyelőnyt biztosít a munkaszervezetek számára a toborzásban azáltal, hogy demonstrálják az álláskeresők szervezeti támogatását, erősítik a munkahelyhez kapcsolódó pozitív hozzáállást, a munkavégzést és a kontextuális magatartást is.

Költségmegtakarítás: Beauregard és Henry (2009) tanulmányukban korábbi kutatások alapján azt találták, hogy a szervezetek akár alacsonyabb bért is kínálhatnak a családbarát környezetért cserébe, így a szervezeti legitimitás jobb képével/imázsával még vonzhatják is a befektetőket. Amennyiben a munkavállalók igénybe veszik a rendelkezésre álló munka–magánélet programokat, ez a tényleges

⁵ BERR (2008) Employment Law Admin Burdens Survey 2008. BERR

⁶ BIS (2010a) Work and Families Act 2006 Evaluation Report. BIS Employment Relations

munkaidő növekedésével és a megnövekedett termelékenység révén költségmegtakarítást eredményezhet a szervezetek számára. Az alkalmazottak hajlandóak hosszabb munkanapokat dolgozni a rugalmas munkaidő miatt, aminek következtében csökken az ingázási idő. Ennek egyik esete, amikor a munkavállalók műszakot cserélnek egymással a megnövekedett szabadidő érdekében. Dönthetnek úgy is, hogy csúcsidőben dolgoznak, mert a munka termelékenysége ezt kívánja, hogy többlet munkaidőt dolgozzanak le a szervezet csúcsideje alatt, más rugalmasságért cserébe. Feltételezhető, hogy ezáltal keményebben is dolgoznak azért, nehogy elveszítsék a rugalmas munkát biztosító munkahelyet. Ezt a szakirodalomban bér–haszon kompromisszum-hipotézisnek nevezik, azonban ennek alátámasztására a kutatók nem találtak határozott bizonyítékokat.

Golden tanulmányában arra összpontosított (Golden, 2012), hogy kimutassa a munkaidő és a gazdasági eredmények, a teljesítmények közötti összefüggéseket, ideértve azt a kérdést, hogy a munkaidő hossza befolyásolja-e az egység termelékenységét, és azt is, hogy a különféle típusú rugalmas munkaidő-elrendezések hogyan befolyásolják a cég teljesítményét. A szerző az alábbi összefüggéseket találta:

Gazdasági teljesítmény: A 21 európai ország vállalati vezetőivel készített interjúkból álló felmérés⁷ azt találta, hogy azok a cégek, amelyek viszonylag aktívabb FFWP-gyakorlatot folytatnak, nagyobb valószínűséggel mutatnak jobb gazdasági teljesítményt, mint a családbarát gyakorlat iránt kisebb érdeklődést mutató cégek. A kutatók szerint ebből arra lehet következtetni, hogy az FFWP-k semmiképpen nem jelentenek veszélyt a termelékenységre.

Az Egyesült Államokban egy nemzeti reprezentatív felmérés szerint a szervezetek 36%-a jelentette, hogy a családbarát gyakorlata költségsemleges. Mindazonáltal 46% úgy gondolta, hogy az ilyen gyakorlatok bevezetésével pozitív megtérülést szereznek a beruházásokból. A gondozási szabadságot (a legköltségesebb, rugalmas munkahelyi gyakorlatot) a vállalkozások 42%-a tekintette költségsemlegesnek, míg további 42%-uk pozitív megtérülésről számolt be (lásd Beauregard és Henry, 2009; Bond és Galinsky, 2006⁸). Az Egyesült Államok esettanulmányaiban a Deloitte kiszámította, hogy egy év alatt több mint 41 millió dollárt takarítottak meg, mivel több FWA-t biztosítottak azoknak a szakembereknek, akik egyébként a társaság elhagyására szánták el magukat (Corporate Voices for Working Families, 2011).

Teljesítménnyel kapcsolatos elvárások és elkötelezettség: A kormányzati ügynökségek német alkalmazottai esetében az egyéni munkamegállapodások, mint például a részmunkaidős és a távmunka, pozitívan összefüggtek a fizetetlen túlórák számának alakulásával, ugyanakkor nem gyako-

⁷ Chung, H., Kerkhofs, M. and Etser, P. (2007): Working time flexibility in European companies. Establishment survey on working time 2004–2005, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

⁸ Bond, J. T. and Galinsky, E. (2006): How can employers increase the productivity and retention of entry-level, hourly employees?, New York, NY, Families and Work Institute

roltak mérhető hatást a teljesítményre és a szervezeti elkötelezettségre.⁹ Eaton megjegyezte (Eaton, 2003),¹⁰ hogy a rugalmas felfogás éppen az a tényező, ami a kutatásai szerint tényleges különbséget jelent a munkáltatók között: az időbeli ellenőrzés, a rugalmasság és a munka üteme pozitívan kapcsolódott a munkavállaláshoz és a munka termelékenységéhez.

Termelékenység és költségmegtakarítás: Egy kicsi, de fejlődő amerikai városban a városi önkormányzat alkalmazottai 4/10-es munkaidőben dolgoztak (tömörített heti munkarend, amely szerint a személyzet heti négyszer tíz órás munkát végez, pénteken zárva tartva az irodákat), és azt tapasztalták, hogy viszonylag termelékenyebbek voltak, mint azok, akik nem dolgoznak 4/10-es munkaidőben, ugyanakkor nem voltak elégedettebbek a munkával.¹¹ A rugalmasabb munkabeosztással a termelékenység nem romlott, de ezzel a munkáltatók más megtakarításokat értek el, például ez alacsonyabb energiaköltséget eredményezett.¹²

Hiányzások mértéke: A longitudinális adatok felhasználásával végzett kutatások rávilágítottak arra, hogy a munka és a családi élet jobb egyensúlyának elősegítésére kidolgozott HR gyakorlatok pozitív hatásai valóban tartósan csökkentették a hiányzást, ez nagyobb mértékű volt, mint a termelékenység vagy a pénzügyi teljesítmény javulása.¹³ Casey és Grzywacz azt is megállapították (Casey és Grzywacz, 2008),¹⁴ hogy a FWA (munka–magánélet) egyensúlya csökkenti a hiányzást, főleg ha megkönnyítik a fizetett munkaidő és más tevékenységek közötti választási lehetőséget. A szerzők arról is beszámoltak, a családbarát gyakorlat hosszabb távon tovább csökkentheti a hiányzást azáltal, hogy javítja a munkavállalók egészségét a csökkent stressz és fokozott munkaelégedettség révén.¹⁵ Az USA-ban dolgozó felnőttek egy mintáján azt is sikerült igazolni, hogy a rugalmas munkaidővel rendelkező alkalmazottak esetében kisebb mértékű hiányzás tapasztalható.¹⁶

Heywood és Miller egy közelmúltbeli tanulmánya szerint (Heywood – Miller, 2015), amely kifejezetten a hiányzások csökkentésére összpontosított, a rugalmasság a távollétek nagyobb mértékű csökkentésével jár együtt, különösen akkor, ha a munkahelyek nagyobb arányban foglalkoztatnak

⁹ Hornung, S., Rousseau, D. M. and Glaser, J. (2008): Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 655–664.

¹⁰ Eaton, S. (2003): If you can use them: flexibility policies, organizational commitment and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2): 145–167.

¹¹ Facer, R.L. and Wadsworth, L. L. (2008): Alternative work schedules and work-family balance: A research note, *Review of Public Personnel Administration*, 28: 166–177.

¹² Facer, R.L. and Wadsworth, L. L (2010): Four-Day Work Weeks: Current Research and Practice, presented at the Symposium – Redefining Work: Implications of the Four-Day Work Week, and printed in *Connecticut Law Review*, 42(4).

¹³ Giardini, A. and Kabst, R. (2008): Effects of work-family human resource practices: a longitudinal perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 19(11): 2079–2094.

¹⁴ Casey, P. R. and Grzywacz J. G. (2008): Employee health and well-being: the role of flexibility and work-family balance, *Journal of Managerial Psychology*, 11(1): 31–47.

¹⁵ Posseriede, D. and Plantenga, J. (2011): Access to flexible work arrangements, working-time fit and job satisfaction, Discussion Paper Series 11–22 (Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute)

¹⁶ Halpern, D. F. (2005): How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money, *Stress and Health*, 21(3): 157–168.

női munkavállalókat, továbbá nem rendelkeznek különleges szabadságpolitikával, és műszakba szerveződnek. Noha a munkaidő rugalmassága és a csökkent hiányzások közötti kapcsolat továbbra is fennállt, ugyanakkor a pontos összefüggést nem sikerült meghatározni. A szerzők például azt javasolták, hogy a rugalmas munkaidő révén tegyék lehetővé a gondozási, ápolási tevékenységet, amelyeket egyébként hiányzásként kezelnének. Ez a megoldás közvetlenül javíthatja a munkavállalók közérzetét, amennyiben csökkenti a stresszt, vagy további időt hagy a családi rehabilitációra, csökkentve ezzel a hiányzások számát. Az ilyen munkaidő-beosztás részét képezheti a HR gyakorlatnak, ami pozitív viszonyosságot teremt a munkavállalók és a munkaadók között, s ennek következtében a hiányzás az „ajándékcsere” részeként jelentős mértékben csökken. Ezek az eredmények hasonlóak a Beauregard és Henry beszámolójában említett eredményekhez (Beauregard – Henry, 2009). A szerzők hozzáfűzik, hogy a hiányzás csökkenése valószínűleg nem az egyetlen előnye a rugalmasságnak: a cégek még csökkenthetik a költségeket vagy javíthatják a munkavállalók teljesítményét is.

Garnero szintén irodalmi kutatást végzett, különös tekintettel a részmunkaidő / a csökkentett munkaidő hatásaira (Garnero, 2016). Az elemzés figyelembe vette a részmunkaidős munka és a szervezeti eredmények egyedi eseteit is. A tanulmányban a szerző megkülönböztet „horizontális” részmunkaidős munkát, amikor a munkaidőt mindennap csökkentik, vagy „vertikális” részmunkaidőt, amikor a munkát teljes munkaidőben végzik, de csak a hét bizonyos napjain, vagy ritkábban, bizonyos hónapokban vagy években. A részmunkaidős foglalkoztatással kapcsolatosan Garnero egy német tanulmányt mutatott be, amely bizonyította, hogy a horizontális részmunkaidős foglalkoztatás fokozta a motivációt és csökkentette a hiányzást, míg a vertikális részmunkaidős foglalkoztatás lehetővé tette a vállalatok számára a kereslet változásainak hatékonyabb kezelését (az iparágakban, például a turizmusban és a bankrendszerben).¹⁷ A műszakbeosztáson alapuló részmunkaidős foglalkoztatás lehetővé teszi a cégek számára, hogy meghosszabbítsák a munkaidőt. Az olaszországi termelékenységre vonatkozó bizonyítékok arra utaltak, hogy a horizontális részmunkaidős munka hátrányosan befolyásolja a termelékenységet, különösen akkor, ha a munkavállalók saját igényeik kielégítése érdekében dolgoznak részmunkaidőben, nem pedig vállalatspecifikus igények miatt.¹⁸

Stumbitz, Lewis és Rouse akik a szülési szabadság kezeléséről szóló néhány cikk egyikét készítették (Stumbitz – Lewis – Rouse, 2018), a következő kérdéssel foglalkoztak: Mit tudunk azokról az összefüggésekről, amelyek a szülési szabadságokat alakítják/befolyásolják a kisebb munkahelyeken? A tanulmány a releváns irodalomra összpontosítva arról számol be, hogy a kisvállalkozások számára a szülési szabadsággal járó valós költségekkel kapcsolatos tények „korlátozottak, ellentmondásosak és problematikusak”. Például Dániában, Németországban, az Egyesült Királyságban és az Egyesült

¹⁷ Hagemann, H. (1994): How working less can mean more, The McKinsey Quarterly 4.

¹⁸ Devicienti, F., E. Grinza and Vannoni, D. (2015): The impact of part-time work on firm total factor productivity: evidence from Italy, IZA Discussion Paper No. 9463.

Államokban a szülési szabadság költségeinek elemzése során kiderült, hogy éppen a kis munkáltatók voltak azok, akik nagyobb valószínűséggel számoltak be a szülési szabadsággal kapcsolatos problémákról és költségekről.¹⁹ Összességében a szerzők azt tapasztalták, hogy a vezetők, különösen azok, akiknek nincs tapasztalata az anyasággal járó munkahelyi problémák kezelésében, hajlamosak az anyasági juttatásokat megfizethetetlennek tekinteni.²⁰ A helyettesítő munkaerő toborzásának költségeit azonban ellensúlyozhatja: a.) ha rövid távon sikerül a munkatársak munkavégzését intenzívebbé tenni,²¹ b.) vagy hosszú távon sikerül elérni a munka rugalmasságát és a jobb termelékenységet.

A rövid távú költségekre való összpontosítás, vagy a „női munka elkülönítése” azonban elhomályosíthatja ezeket az előnyöket.²² Összességében úgy tűnik, hogy a családbarát megközelítés fokozatosan teret nyer a kisvállalkozásoknál is. A kvv-k munkaadói nagyobb valószínűséggel alkalmazzák a személyre szabott megoldásokat, ám ezeket valószínűleg az anyák képességeire és ambícióira vonatkozó, nemek közötti megkülönböztetésre alapozzák. Ennek során erősen támaszkodnak a múltbeli teljesítményre vagy a várható eredményekre.²³ A kvv-kban az FFWP-ket általában alacsonyabb fizetéssel vagy státusszal kombinálják,²⁴ bár az anyasággal kapcsolatos szabályok megkísérlik megakadályozni a kölcsönös alkalmazkodás ilyen formáját, azonban ez csak bizonyos esetekben működik.

További szerzők, Lazar, Osoian és Ratiu ugyancsak foglalkoztak a FFWP bevezetésének szervezeti eredményeivel (Lazar, Osoian és Ratiu, 2010), tanulmányukban a munkavállalói előnyökre összpontosítottak. Korábbi kutatásokra támaszkodva²⁵ az alábbi, bizonyítottan hatásos eszközöket tárták fel a családbarát munkahely szervezeti előnyeiről (2. sz. táblázat).

¹⁹ Alewell, D. and Pull, K. (2002): The international regulation of maternity leave: leave duration, predictability, and employer-co-financed maternity pay, *International Business and Economics Research Journal*, 1(2): S45–60.

²⁰ Carter, S., Mason, C. and Tagg, S. (2009): Perceptions and experience of employment regulation in UK small firms, *Environment and Planning C, Government and Policy*, 27(2): 263–278; Edwards, P. and Ram, M. (2006): Surviving on the margins of the economy: working relationships in small, low-wage firms, *Journal of Management Studies*, 43(4): 895–916; Edwards, P., Ram, M. and Black, J. (2004): Why does employment legislation not damage small firms?, *Journal of Law and Society*, 31(2): 245–265; Kitching, J., Hart, M. and Wilson, N. (2013): Burden or benefit? Regulation as a dynamic influence on small business performance, *International Small Business Journal*, 33: 130–147.

²¹ Edwards, P., Ram, M. and Black, J. (2004): Why does employment legislation not damage small firms?, *Journal of Law and Society*, 31(2): 245–265.

²² Woodhams, C. and Lupton, B. (2009): Analysing gender based diversity in SMEs, *Scandinavian Journal of Management*, 25(2): 203–213.

²³ Barrett, R. and Mayson, S. (2008): Small firms, the paid maternity leave debate in Australia and the business case, *Equal Opportunities International*, 27(3): 276–291; Dex, S. and Scheibl, F. (2001): Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: Business cases, *British Journal of Industrial Relations*, 39(3): 411–431.

²⁴ Baughman, R., Di Nardi, D. and Holtz-Eakin, D. (2003): Productivity and wage effects of ‘family-friendly’ fringe benefits, *International Journal of Manpower*, 24: 247–259.

²⁵ For example, Hartel, C., Fujimoto, Y., Strybosch, V. and Fitzpatrick K. (2007): *Human resource management: Transferring theory into innovative practice*, NSM, Australia: Pearson Education Australia

2. táblázat: Az FFWP típusok szervezeti előnyei és eredményei

Előnyök	Az FFWP típusa	Szervezeti eredmények
Csökkentett költségek	A WLB gyakorlata	Csökkentett fluktuáció, megnövekedett termelékenység és munkavállalói elégedettség (Capital One Financial)
	Táv munka	700 millió dollár megtakarítás a bérleti költségekben, mivel a személyzet 25%-a távmunkát végez (IBM)
Javult a szervezeti imázs és a „megfelelő” alkalmazottak megtartása	Rugalmas munkarend (nincs meghatározva)	A munkavállalói létszám megkétszereződése 12 év alatt és a fluktuáció aránya 22%-ról 11%-ra, a felére csökkent (Arup Laboratories Salt Lake City)
	Munka–magánélet egyensúly kezdeményezések	A “job” alkalmazottak megtartása éves szinten 200 000 dolláros megtakarítást eredményezett (SC Johnson, Új-Zéland)
Megnövekedett termelékenység és az alkalmazottak teljesítménye	Rendkívüli szabadság ápolási tevékenység miatt	Jobb munkaerő-megtartás (KPMG)
	Táv munka	A termelékenység 30%-kal nő (Kanada Pfizer fordítási osztálya)

Lazar és mtsai. (2010)

Egyéni empirikus tanulmányok (nem metaanalízisek)

A következő rész az egyedi tanulmányokra összpontosít, különféle országokban lévő eltérő gyakorlatok és eredmények bemutatása révén számos, egymástól eltérő FFWP-re.

Egyesült Királyság-központú tanulmányok

Egy brit kórház személyzetére összpontosító tanulmányában Avgar, Givan és Liu megvizsgálta a WLB gyakorlatának (a rugalmas munkavégzési lehetőségek és a munkáltatók által nyújtott gyermekgondozás különféle formái) szervezeti hatását a pénzügyi teljesítményre, továbbá a beteggondozási lehetőségek/ápolási szabadságok hatását a bevételre (Avgar, Givan és Liu, 2011). Egy kombinált index alkalmazásával kimutatták, hogy a WLB gyakorlatai és a szervezeti támogatás pozitívan befolyásolják a kórház pénzügyi teljesítményét, csökkentik a munkavállalók állásváltoztatási szándékát, továbbá csökkentik azokat a hibákat, amelyek árthatnak a betegeknek és a személyzetnek. A WLB gyakorlata és az ezzel összefüggő szervezeti támogatás, valamint a műtét utáni kórházi mortalitás között azonban nem volt szignifikáns negatív kapcsolat. Hasonló megállapításokat találtak akkor is, amikor a rugalmas munkavégzési lehetőségeket, a gyermekgondozási és a WLB gyakorlata szervezeti

támogatásának egyes eseteit külön-külön elemezték. Ettől eltérő csak a pénzügyi irányítás volt, ahol nagyon jelentős mértékű rugalmas munkavégzésről számoltak be. A szerzők hangsúlyozták a munkavállalók munkahelyükhöz fűződő viszonyának fontosságát, de arra a következtetésre jutottak, hogy a WLB gyakorlatának az üzletmenetre gyakorolt hatását még nem sikerült kimutatni. Azt is hozzátették, hogy míg a WLB jelenlegi kutatásainak többsége a közvetlen hatásokra összpontosít, a jövőben a közvetett hatásokat is figyelembe kell vennie.

Egy korábbi cikkben Thomson kiemelte a rugalmas munkavégzés előnyeit, ideértve az Egyesült Királyság Kormányának a „Projekt Nomad” kezdeményezését, amely a távmunka végzésére összpontosított (Thomson, 2008). A kezdeményezésből származó előnyök, amelyek főleg a szállásköltségekre, a termelékenységre, az üzleti forgalomra és a betegségekből eredő hiányzásra vonatkoztak, az alábbiak voltak:

- a központi városi irodából a regionális műholdas irodákba való áttérés 33%-os megtakarítást eredményezett a szállásköltségekben;
- a rugalmas munkamegállapodás 25%-kal csökkentette a szállásköltségeket;
- a regionális központok használata 30%-kal csökkentette az ingázással összefüggő úthasználati díjakat;
- jelentős, gyakran 25%-ot meghaladó termelékenységi javulásokról számolnak be, az alacsonyabb mértékű hiányzások miatt;
- jobb ügyfélszolgálati tevékenység az ügyfelek számára kényelmes időpontokban;
- csökkent a munkavállalók fluktuációja, ami alacsonyabb toborzási, bevezetési és képzési költségeket eredményez;
- a munkavállalók elégedettségének magasabb, 60%-ról 89%-ra emelkedett szintje és
- alacsonyabb szintű stressz.

A szerző beszámolt egy kisebb volumenű otthoni munkavégzésről szóló kísérleti kezdeményezésről is, amely 2000-ben kezdődött a Yorkshire Council East Riding Revenue Servicesnél. 2002-ben a csapat szakmai testülete elnyerte a “Year Benefit Team” díját.

A kísérleti eredmények azt mutatták, hogy:

- a termelékenység átlagosan 20%-kal nőtt (kezdetben egyes termelékenységi szintek 50%-kal emelkedtek, majd 20%-on álltak meg);
- a betegség miatti hiányzás 50%-kal csökkent és ezen a szinten maradt;
- a munkavállalók fluktuációja az éves 35%-ról 8%-ra csökkent;
- a folyamatban lévő ellátási igények 7800-ról 300-ra (esetszámok) csökkentek, az új igények értékeléséhez szükséges idő pedig 103 napról 26-ra csökkent és
- a személyes vizsgálatok száma heti 1000-ról 300-ra, a panaszok száma pedig havi 56-ról hatra csökkent.

A Lancashire-i magánszektorbeli kkv-kra vonatkozó adatok felhasználásával Whyman és Petrescu megvizsgálta az FFWP-eket és az elbocsátásokat, a munkahelyi hiányzást és a pénzügyi forgalmat a recesszió csúcsán, és hasonló pozitív munkáltatói eredményeket találtak (Whyman és Petrescu, 2015). Az FFWP-k elterjedtsége, alkalmazása nagymértékben és szignifikánsan összefügg az alacsony munkahelyi hiányzással, ami azt eredményezte, hogy az FFWP alkalmazása esetén a hiányzások mértéke átlagosan három nappal csökken évente. Ezenkívül azt találták, hogy az FFWP-vel rendelkező szervezetek jobban megtartják az alkalmazottaikat, még akkor is, ha ez nem a közvetlenül a szervezetben maradni vágyó alkalmazottakra vonatkozik. Ez azt mutatja, hogy az FFWP-k használata – akár csak egy alkalmazottról legyen is szó – közvetett pozitív hatást gyakorol a munkavállalók (egészének) megtartására.

Az is nyilvánvalóvá vált, hogy a részmunkaidős foglalkoztatás magas elbocsátással, alacsony pénzügyi forgalommal, ugyanakkor alacsony hiányzással jár együtt. A részmunkaidőben foglalkoztatottak száma jelentős mértékben összefügg az alacsony távolléti/hiányzási arányokkal. A rugalmas munkavégzést a létszámcsökkentésekkel hozták összefüggésbe, míg az állások megosztása az elbocsátásokkal és az alacsony hiányzási arányszámokkal mutatott szignifikánsan alacsony értéket. Az állásmegosztással kapcsolatos adatok azonban ritkák (12% volt a mintában).

A WERS 2004-es, Egyesült Királyságból származó adatait felhasználták az esélyegyenlőségi politikák és gyakorlatok, valamint a kiválasztott családbarát gyakorlatok (otthoni munkavégzés és fizetett családi vagy gyermekgondozási szabadság-megállapodások) üzleti termelékenységre és jövedelmezőségre gyakorolt hatásának vizsgálatához (Riley et al., 2007). A szerzők korlátozott bizonyítékokat találtak arra vonatkozólag, hogy ezekből az FFWP-knek az üzleti termelékenységre és a nyereségre gyakorolt pozitív hatásaira következtethettek volna. Ugyanakkor érdekes tény, hogy jelentős termelékenységi hatások már kisebb vállalatok esetében is valószínűsíthetők. A szerzők azt tapasztalták, hogy nincs különösebben szoros kapcsolat a családi vészhelyzet esetén kivett fizetett szabadságok és az üzleti nyereség között, bár az alkalmazottra eső várható nyereségre gyakorolt hatását tekintve a pontszám becslések pozitív kapcsolatot mutathattak. Ugyanezen adatkészlet felhasználásával Wood és De Menezes azt állapította meg, hogy „kevés erős elmélet vagy empirikus elemzés létezik az üzleti eredményesség alátámasztására” a családbarát menedzsment (FFM) számára (Wood és De Menezes, 2010: 3).

A korábbi amerikai tanulmányok nagyrészt pozitívnak mutatják a kapcsolatot az FFWP-k és a szervezeti teljesítmény között, ugyanakkor az ausztrál és brit tanulmányok nem találtak összefüggést. Ezt követően a szerzők elméleti javaslatokat dolgoztak ki az FFM és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat igazolására, az intézményelmélet és a felsőmenedzsment bevonásával, amelyeket a WERS 2004 adatok felhasználásával teszteltek. Saját elemzésükben a szerzők megállapították, hogy az FFM rendelkezésre állása pozitívan befolyásolja a minőséget és a munkatermelékenységet munkaszervezeti szinten, de nincs hatással az egyes munkaerőre. Az FFM mérésére kilenc változót határoztak meg,

kezdve a csökkentett munkaórák számától a munkahelyi rugalmasságon át (csak időtartamra, munkamegosztásra, otthoni munkavégzésre) a szabadságig (anyaság, sürgősségi és időskorúak gondozása), valamint a gyakorlati támogatási formákig (munkahelyi óvoda, gyermekgondozási támogatások és pénzügyi támogatás idősebb rokonok).

A Cranfield School of Management (2008) vegyes módszertani eszközökkel tanulmányt készített, amely hét szervezetre fókuszálva rugalmas munkaidőben foglalkoztatott munkavállalókat, vezetőket és másokat vizsgált. A rugalmas munkavégzés távmunkából, rugalmas munkaidőből, szakaszos munkavégzésből, tömbösített munkaórákból és csökkentett munkaórákból állt. Ugyanakkor nem helyeztek hangsúlyt a szervezeti teljesítményre (bár a tanulmány magában foglalta a vezetők egyéni teljesítményének értékelését). A legtöbb menedzser azt mondta, hogy a rugalmas munka vagy pozitív hatással van, vagy nincs hatással az egyéni és a csapat teljesítményére. A kutatás megállapította, hogy a rugalmasan foglalkoztatott munkavállalók jobban elkötelezettek voltak a szervezetnél, mint a nem rugalmasan foglalkoztatottak. Ezenkívül bizonyította, hogy a rugalmas munkavégzés kulcsfontosságú tényező a szülési szabadság után munkába visszatérő nők számára, továbbá hogy ez a tény vonzóvá tette a szervezetet új alkalmazottak számára is.

Az IRS (2009; 2010) 111 munkáltatóval végzett kutatást, mind a köz-, mind a magánszektorból. Bár egyes szervezetekben voltak nehézségek a rugalmas munkával kapcsolatosan, összességében azonban a haszon meghaladta a problémákból származó veszteségeket. A szervezeteknek meg kellett tanulniuk a rugalmas munkaerő-foglalkoztatás során felmerülő problémák kezelését. Azt is megtapasztalták, hogy a problémák nem annyira legyőzhetetlenek, mint amilyenek első pillantásra tűntek. A szervezetek széles köre tett említést a munkaerő megtartásának javulásáról, amit a szervezetek 74%-a tapasztalt. Kétharmaduk (67%) tapasztalta meg a munkavállalók nagyobb elkötelezettségét a rugalmas munkavégzés eredményeként, 55%-uk pedig úgy vélte, hogy a rugalmasabb munkaerő-foglalkoztatás révén időben képes reagálni a felmerülő igényekre.

Maxwell, Rankine, Bell és MacVicar egy, az Egyesült Királyságban a tulajdonos-vezetők által az FWA-k észlelt előnyeit vizsgáló felmérésben azt közölték, hogy a tulajdonos-vezetők általában úgy vélik, hogy az FWA-knak egyértelmű szervezeti előnyei vannak (Maxwell – Rankine – Bell – Mac Vicar, 2007). A számadatok valóban azt mutatták, hogy több tulajdonos-vezető bízott az FWA-k előnyeiben, mint azt a gyakorlatból elsőre látni lehetett. A legfontosabb előnyök között említették a személyzet megtartását, a munkavállalói kapcsolatok javulását, a toborzás és a motiváció erősödését. Az észlelt hátrányokat tekintve a válaszadók összességében inkább pozitívak voltak az FWA előnyeit tekintve, mint negatívak a hátrányokkal kapcsolatban. A közepes méretű vállalkozások tulajdonos-vezetőinek véleménye markánsabban megjelent, mint a mikro- és kisvállalkozásoké. Ennek oka az lehet, hogy nagyobb erőforrásokkal és az FWA-kkal kapcsolatban több tapasztalattal rendelkeztek. A válaszadók többsége arról számolt be, hogy az adminisztratív terhek és az üzemeltetési problémák jelentették a

legjelentősebb hátrányokat, amelyek a középvállalkozások többségénél az időfelhasználásban, a vezetési problémákban és a munkavállalókkal szembeni visszaélésekben jelentkeztek.

Byrne a rugalmas munkavégzésről 229 szervezetre kiterjedő tanulmányt készített, amely több mint 246 000 fő bevonásával magánszektorbeli szolgáltatásokat és gyártó szervezeteket fedett le, valamint az állami szektort, ideértve a kis, közepes és nagy vállalkozásokat (Byrne, 2018). Az eredmények kiemelték a munkavállalók jobb megtartását és a fokozott elkötelezettséget mint a rugalmas munkakultúra legfontosabb előnyeit. A munkavégzés rugalmassága és a csökkent távollét/hiányzás szintén magas értéket kapott. A válaszadók mindössze 5%-a gondolta úgy, hogy a rugalmas munkavégzési gyakorlatoknak nincs haszna. A válaszadók ugyanakkor kiemelték néhány kihívást is, nevezetesen: nehézségek az értekezletek megszervezésekor (52%); a munkaidő ütemezésének összetettsége (43%); más alkalmazottakkal szembeni harag (37%); a képzés megszervezésével kapcsolatos problémák (32%) és a belső kommunikáció nehézségei (29%). A rugalmas munkavégzés körüli további nehézségek közé tartoztak az informatikai kérdések, a távmunka során létesített számítástechnikai rendszerek létrehozásával kapcsolatos nehézségek.

Szintén az Egyesült Királyságból a „Workstyle” programról szóló, 2007-ben született tanulmány megvizsgálta az otthoni munkavégzés hatását, különös tekintettel a költségcsökkentésre. Megjegyezték, hogy a cég 11 600 otthoni dolgozója évente 104 millió eurót takarított meg a társaságnak a szállásköltségeken. Az otthoni munkát végző call center operátorok akár 20%-kal több hívást kezeltek, ugyanolyan vagy jobb minőségű választ adva, mint irodai munkatársaik. A rugalmas munkavégzés lehetővé tette a munkavállalók számára is a projekt-alapú munkavégzést. Az otthon dolgozó munkavállalók 63%-kal kevesebb betegszabadsággal éltek, mint irodai munkatársaik, és a szülési szabadságot követő megtartási arány 99% volt, ami jelentősen csökkentette a szervezet pótlási költségeit. A CSR szempontjából a munkahely mentesült az évi mintegy 12 millió liter üzemanyag vásárlásától, ami 54 000 tonnával kevesebb szén-dioxid-kibocsátást eredményezett az Egyesült Királyságban. A telekonferencia kiküszöbölte a több mint 300 000 személyes találkozó szükségességét, ami éves szinten mintegy 38,6 millió euró megtakarítást eredményezett.

Egyéb EU-országok gyakorlata

Cegarra-Leiva és munkatársai tanulmányukban a délkelet-spanyolországi fémiparban működő kkv-kat elemzik (Cegarra-Leiva et al., 2012). Ennek során a szervezeti eredményeket úgy mérik, hogy felkérték a vezetőket, értékeljék az előző három év üzleti eredményeinek különféle aspektusait a versenytársakhoz viszonyítva: (1) a termékek, szolgáltatások és programok minősége; (2) új termékek és szolgáltatások fejlesztése; (3) az alkalmazottak megtartásának képessége; (4) vevők vagy ügyfelek elégedettsége; (5) a munkavállalók közötti kapcsolatok általában. A regressziós elemzések azt mutatták, hogy a különféle WLB gyakorlatok megléte hozzájárult a pozitív szervezeti kultúra kialakulásá-

hoz, mely ezáltal még tovább fokozta a szervezeti eredményeket. Az elemzés utolsó lépésében kiderült, hogy az egyes WLB gyakorlatok nem befolyásolják közvetlenül a szervezeti eredményeket, míg a WLB támogató kultúra jelenléte meghatározza azt. A szerzők ebből arra a következtetésre jutottak, hogy a WLB támogató kultúrája közvetítő szerepet játszik a WLB gyakorlatok és a szervezeti eredmények közötti kapcsolatban. Így a WLB munkahelyi megvalósulása, valamint a vállalati eredményekre gyakorolt hatása a WLB támogató kultúrájának közvetítő hatása révén fog megmutatkozni.

Egy kismintás spanyolországi tanulmányban Benito-Osorio, Muñoz-Aguado és Villar a spanyol tőzsdeindexben szereplő 35 társaságra összpontosított (Benito-Osorio, Muñoz-Aguado és Villar, 2014). A tanulmány a vállalat által kínált FFWP típusáról, a cég outputjáról (két mutató) és a kontroll változókról (például az iparról, a szakemberek arányáról), kapcsolatukról számoltak be. Csupán leíró statisztika felhasználásával és az irodalom korábbi hasonló megállapításaira hivatkozva bizonyították azt a feltételezést, hogy a WLB gyakorlatok bevezetése a tehetségmegtartás és a munkavállalók nagyobb mértékű elkötelezettsége szempontjából előnyös a társaság számára, továbbá pozitív hatást gyakorol a termelékenységre, a költségekre és így az üzleti eredményekre.

A néhány megvalósult longitudinális tanulmány egyikében Giardini és Kabst (2008) kutatást végzett Németországban, amelyben összevetették az 1995-ben felvett munka-családi élet összeegyeztetésére vonatkozó eredményeket a 2000-ben megismételt kutatás szervezeti eredményeivel, hogy feltárják a közöttük lévő összefüggéseket. Az FFWP-k különböző gyakorlataival összevetett szervezeti eredmények tartalmazták a hiányzásokat, az általános teljesítményt és a pénzügyi teljesítményt. Hasonló eredményeket találtak mind az első, mind a második vizsgálatban. Az FFWP-re vonatkozó generalizált adatok köre negatívan korrelált a hiányzásokkal az öt évvel későbbi mintában. Viszont nem találtak egyetlen egyedi családbarát intézkedést sem, amely összefüggést mutatott volna a szervezeti teljesítménnyel és a pénzügyi teljesítménnyel. A második tanulmányban az ún. „B adatcsomagban” (amely részmunkaidős munkát, otthoni munkát, távmunkát és / vagy rugalmas időt foglal magában), valamint az FFWP generalizált mintája negatív összefüggést mutatott a 2005. évi mintában szereplő hiányzások mértékével. Tehát elmondható, hogy az FFWP és a teljesítményváltozók között szignifikáns eredmények mutatkoztak (a minta mérete azonban kicsi volt).

A fentiekhez hasonlóan Blok és munkatársai is kismintás longitudinális vizsgálatot végeztek (58 munkavállalót kérdeztek meg Hollandiában 6 hónapos időszak alatt), amely a távmunkára, a munkahelyi viselkedésre, valamint az üzleti eredményekre összpontosított (Blok et al., 2012). A termelékenység mérésére az együttműködés mértékét, a munkavállalói elégedettséget, a környezethez, a munkafeladatokhoz való alkalmazzkodást és a tudásmegosztás mértékét tükröző változókat használtak. Az eredmények azonban nem mutattak eltérést az 1. és a 2. időszak között az együttműködés és a munkavállalók elégedettsége, valamint a környezetnek a munkafeladatok elvégzésére való alkalmassága tekintetében, míg az ismeretek megosztásának mértéke az eltelt idő folyamán jelentősen csökkent.

Kuenn-Nelen, de Grip és Fouarge 253 céget vizsgált a holland gyógyszerári szektorban, munkáltatói és munkavállalói adatok felhasználásával a részmunkaidős foglalkoztatás és a vállalkozás termelékenysége közötti összefüggés leírására (Kuenn-Nelen – de Grip – Fouarge, 2013). Az elemzések azt mutatták, hogy a részmunkaidőben sok munkavállalót foglalkoztató vállalkozások termelékenyebbek voltak, mint azok, amelyekben a teljes munkaidőben foglalkoztatottak aránya volt magas: a részmunkaidős munkavállalási forma 10%-os növekedése 4,8%-kal magasabb termelékenységet eredményezett. Ennek ellenére a szerzők arra figyelmeztettek, hogy a részmunkaidős foglalkoztatást csupán a legmagasabban képzett gyógyszerári munkatársak számára tartották fenn, így az eredményeket a részmunkaidős és a teljes munkaidős foglalkoztatottak képzettségében megmutatkozó különbségek magyarázhatják. Nem találtak olyan bizonyítékot, amely azt igazolná, hogy a részmunkaidőben dolgozók termelékenyebbek voltak, mint a teljes munkaidőben foglalkoztatottak.

Egy részmunkaidős munkavégzést és termelékenységet is vizsgáló belga tanulmányban Garnero, Kampelmann és Rycx megállapította, hogy a nemi hovatartozás és a részmunkaidős munka kölcsönhatásban van a termelékenységgel (pozitív a férfiaknál, negatív a nőknél), aminek oka a részmunkaidő különböző jellemzőiben keresendő (Garnero, Kampelmann és Rycx, 2014). Ugyanakkor a hosszabb részmunkaidőben végzett munka (25 plusz óra) magasabb termelékenységet jelez, mint a rövid részmunkaidőben végzett munka (kevesebb, mint 25 óra). Másrészt tanulmányukban Devicienti, Grinza és Vannoni azt találták, hogy a részmunkaidőben foglalkoztatottak arányának 10%-os növekedése 1,45%-kal csökkentette a termelékenységet (Devicienti, Grinza és Vannoni (2018). Az eredmények azt mutatták, hogy ez a negatív hatás a horizontális (azaz a részmunkaidős munka öt napra elosztva), nem pedig a vertikális részmunkaidős foglalkoztatás (azaz a kevesebb napra tömörített munka) következménye.

EU-szintű tanulmányok tapasztalatai

Stavrou 14 EU-ország gyakorlatát elemzve készített egy tanulmányt, amely arra összpontosított, hogy az FWA-k „egyed-egy gyakorlati” hogyan függnek össze három szervezeti mutatóval – a teljesítménnyel, a személyzet fluktuációjával és a hiányzások mértékével – négy különböző szinten: az ágazat, az ipar, a szervezet mérete és a nők támogatottsága szerint vizsgálva. (Stavrou, 2005) A kutatást követően négy speciális FWA csoport volt kialakítható. A „nem szabványos munkafarmák” a magánszektor forgalmának csökkenésével voltak kapcsolatosak; a „távol az irodától” a teljesítmény javulásával és a hiányzások csökkentésével volt kapcsolatos. A harmadik, a „nem szokásos munkaidő” elnevezésű csoport pedig a nagyobb munkavállalói létszámot foglalkoztató munkáltatókhoz volt kapcsolható. A „kiszervezett munka” (ideiglenes foglalkoztatás és alvállalkozás) jelentős összefüggést mutatott a közszférában tapasztalható megnövekedett munkavállalói fluktuációval. Összességében megállapítható, hogy a tanulmány kontextusbeli/környezeti jellemzői nem voltak lényegesek az FWA-k és az EU-s vállalkozások versenyképességének alakításában.

Egy 195 vállalatvezetővel végzett EU-tanulmányban a szerzők, de Siviatte, Gordon, Rojo és Olmos alátámasztották Cegarra-Leiva és munkatársai megállapításait, miszerint a munka–magánélet egyensúly kultúra és a munka–magánélet javításával kapcsolatos programok/intézkedések szorosan összefüggnek a szervezeti teljesítménnyel (de Siviatte, Gordon, Rojo és Olmos, 2015), bár az utóbbi vizsgálatban a kultúra és a munkavállalói programok pontos szerepe látszólag különbözött, azaz Cegarra-Leiva és munkatársai azt bizonyították, hogy a munka–magánélet programokat megelőzi a szervezeti kultúra (Cegarra-Leiva et al., 2015), míg De Siviatte és munkatársai úgy találták, hogy fordítva van, a szervezeti kultúra előzi meg a munka–magánélet egyensúlyával kapcsolatos különböző programok elérhetőségét). A szerzők azt állítják, az adatok elemzéséből és a korábbi modellek alapján úgy tűnik, igazolható az a feltételezés, hogy a pozitív szervezeti kultúra vezet el a jó M/M gyakorlathoz. Ugyanakkor az sem kétséges, hogy a helyi gyakorlatok megerősíthetik a munkahelyi kulturális értékeket, hiedelmeket és feltételezéseket. A munka és a magánélet egyensúlyára vonatkozó programok szervezeti elérhetőségét a munkavállalók a vállalat ígéretének megfelelően értelmezhetik, vagyis összevetik a tapasztalt gyakorlattal. Amikor azt érzékelik, hogy az ígéreteket nem kíséri támogató kultúra, a munkavállalók nem tudják igénybe venni ezeket a lehetőségeket. Ebben a folyamatban a be nem váltott ígéret rontja a felek közötti bizalmat, és negatív eredménnyel jár a felek kapcsolatában. A szerzők által készített tanulmányban a munka–magánélet programok pozitív kapcsolatban álltak a termelékenységgel, még akkor is, ha a munka–magánélet kultúrát nem vették be az elemzési modellbe. A munka és a magánélet kultúráját befolyásoló modellben a magyarázott variancia viszont növekedett, ezért a szerzők azzal érvelnek, hogy a munka–magánéleti kultúra beépítése a modellbe javította a kultúra, az M/M programok és a termelékenység közötti kapcsolatokat magyarázatát.

Az Eurofound (2015) jelentése a 2013-as harmadik európai vállalati felmérés (ECS) adatait felhasználva a rugalmas munkamegállapodások három különféle formájára összpontosított: „befogadó”, „szelektív” és „korlátozott”. Például a „korlátozott” elnevezésű csoportban a munkáltatók 60%-a egyáltalán nem volt rugalmas a munkakezdési és befejezési időben, 50%-uk nem engedte meg a túlórák felhalmozását, és 43%-uk esetében nem volt részmunkaidőben foglalkoztatott. Ezeket az értékeket összevetették a „befogadó” csoportéival, amelynek összehasonlítható adatai 1%, 10% és 25% voltak. Az elemzés részeként a szerzők két mutatót készítettek: a „munkahelyi jólétről” (munkakörnyezet, a munkakörnyezet változása, az alkalmazottak megtartásának problémái, a rossz munkavállalói motiváció s a betegszabadsággal kapcsolatos problémák) és az „intézményi teljesítményről” (a jelenlegi pénzügyi helyzet; a pénzügyi helyzet változásai 2010 óta; a munkatermelékenység változásai 2010 óta, valamint az előállított áruk és szolgáltatások mennyiségének változása 2010 óta). A megállapítások azt mutatták, hogy a rugalmas munkavégzést lehetővé tevő vállalatok (az összes munkáltató 20%-a) magas gazdasági teljesítményt és munkavállalói jólétet mutattak; a „szelektív” csoportban a rugalmas munkaidőben munkát végzők (35%) aránya szintén magas gazdasági teljesítménnyel pá-

rosult, de ahol alacsonyabb volt az alkalmazottak jóléte, és „korlátozott“ rugalmasságot mutattak a foglalkoztatásban (43%), mindkét említett dimenzióban alacsonyabb értéket mértek.

Tanulmányok az egyes országok munka–magánélet gyakorlatának különbözőségeiről

Bloom és munkatársai az Egyesült Államokban, Franciaországban, Németországban és az Egyesült Királyságban 732 reprezentatív kis- és közepes méretű gyártó vállalatnál tanulmányozták az FFWP-knek a cégek teljesítményére gyakorolt hatását, és azt állapították meg, hogy az FFWP-k munkahelyi elérhetősége pozitívan korrelál a jobb vállalati teljesítménnyel, amennyiben szerepeltették a modellben az irányítási/menedzsment minőség közötti különbségeket mutató változókat. Ezen változók kontrollálását követően azonban már nem volt szignifikáns kapcsolat az FFWP-k és a különböző módon mért teljesítmény között. (Bloom et al., 2011)

Peretz és munkatársai megvizsgálták a munka és magánéleti programok gyakoriságának a távollétekre/hiányzásokra és a forgalomra gyakorolt hatását, valamint a nemzeti kulturális gyakorlatok közötti eltérések hiányzásokra és a forgalomra vonatkozó kongruenciáját a 2009–2010 közötti CRANET adatok felhasználásával, 21 ország 4790 szervezetének bevonásával. Az eredmények azt mutatták, hogy a munkaidő használata, az állásmegosztás, a tömbösített munkahét és a távmunka negatívan kapcsolódtak a távollétekhez/hiányzásokhoz és a forgalomhoz; ezzel szemben pozitív, közvetett hatás volt tapasztalható a technológiai szint és a távolmaradás, valamint az EU integráció mértéke, a távolmaradás/hiányzás mértéke, a technológia szintje és a fluktuáció nagysága között. Az FWA-k általában csökkentették a hiányzást és a fluktuációt, ami nagyobb mértékű volt, mint amikor csupán a nemzeti kultúra támogatása állt az FWA gyakorlata mögött. (Peretz et al., 2018)

Ierodiankonou és Stavrou a részmunkaidőben végzett munkát és a termelékenységet 21 OECD-országban vizsgálva megállapította, hogy ez a kapcsolat negatív marad azokban az esetekben, ahol a foglalkoztatási jogszabályok gyengék, ám pozitívvá vált a magas szintű jogi szabályozással rendelkező országok esetében. Összességében az eredmények azt mutatták, hogy a szigorú foglalkoztatási jogszabályok visszatartják a vezetőket a részmunkaidős munka alkalmazásától, de ha erre mégis sor kerül, akkor ez jótékony hatással van a vállalati termelékenységre. Ezenkívül úgy tűnik, hogy amennyiben a részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalókat jogszabályok védik az elbocsátásoktól, és hasonló foglalkoztatási státuszt vagy minőséget élveznek, mint a teljes munkaidőben foglalkoztatottak, akkor idővel versenyképes főállású munkavállalókká válnak. (Ierodiankonou és Stavrou, 2015)

Egy későbbi cikkben Stavrou és Ierodiankonou az Egyesült Királyságban 20 munkanapos időszakra kiterjedő, a munkaidő, a munka és a magánélet egyensúlyának létrehozásáról szóló felmérés (ESWT) keretében a WLB gyakorlatának az egyéni és szervezeti eredményekre gyakorolt hatását vizsgálja, melyet a szenior vezetők általi hiányzások / betegségek aránya, a személyzet megtartása és a személyzet motivációja alapján értékelték. A vizsgált WLB gyakorlatok a tanulmányban a következők

voltak: a részmunkaidős foglalkoztatottak kilátásai a teljes munkaidőben foglalkoztatottak jogaihoz képest, a „rugalmas munkavégzés”, fizetett vagy fizetetlen hosszú távú szabadság (családtag gondozására, továbbképzésre vagy bármilyen más célra) és gyermekgondozás / otthonápolási támogatás. A kulcsfontosságú megállapítások között szerepelt, hogy a „rugalmas munkavégzéshez” alacsonyabb hiányzás és nagyobb motiváció kapcsolódik. A részmunkaidős alkalmazottak előrejutási kilátásai pozitívan korreláltak a személyzet motivációjával, de nem voltak hatással a munkaerő megtartására vagy a távollétek / hiányzások alakulására. A tanulmány azt is megállapította, hogy a vezetők és az alkalmazottak képviselői közötti, a szervezeti WLB támogatásával kapcsolatos nézeteltérések (a munkavállalói vélemények helyettesítőjeként) jelentősen befolyásolták a szervezeti (és az egyéni) eredményeket: az alacsonyabb véleménykülönbségek együttjártak a hiányzás alacsonyabb mértékével és kevesebb motivációs problémát eredményeztek, ugyanakkor nem javították a fluktuációt. A szerzők szerint ez alátámasztja azt a szakirodalomban található megállapítást, hogy a pozitív eredmények elérése szempontjából az informális támogatás fontosabb, mint a formális gyakorlat. (Stavrou és Ierodiakonou, 2016)

Az Egyesült Államok, Kanada és Ausztrália

A szakirodalomkutatás számos amerikai tanulmányt tartalmazott. Például Appelbaum és Milkman megvizsgálta a fizetett családi szabadság (PFL) hatását Kaliforniában. Több mint öt éves PFL-tapasztalat után a legtöbb munkáltató arról számolt be, hogy a PFL-nek vagy „pozitív hatása”, vagy „nem észlelhető hatása” van a termelékenységre (89%), a jövedelmezőségre / teljesítményre (91%), a forgalomra (96%) és a munkavállalói morálra (99%). A kisvállalkozások kevésbé valószínű, hogy megtapasztalják a negatív hatásokat, mint a nagyobb intézmények. A munkaadók a család és a munka összeegyeztetése program bevezetését megelőzően komoly aggodalmakat fogalmaztak meg a lehetséges visszaélések miatt. Ezt cáfolja az a tény, hogy a munkáltatói felmérésben a válaszadók 91%-a nem felelt arra a kérdésre, hogy tudtak-e olyan esetekről, amikor az alkalmazottak visszaéltek volna ezzel a lehetőséggel. (Appelbaum és Milkman, 2012)

Egy másik amerikai tanulmányban Barbosa, Bray, Dowd, Mills, Moen, Wipfli, Olsen és Kelly a munkahelyi-családi konfliktusok csökkentését célzó munkahelyi kezdeményezésre továbbá a befektetések megtérülésére (ROI) összpontosított egy informatikai társaságban, amelynek célja eredményes munkakörnyezet létrehozása volt. Ezt a kezdeményezést, amelyet STAR-nak (Support, Transform, Achieve Results) neveztek el, három, a családi támogató gyakorlatokhoz kapcsolódó részprogramra építették: részvételi képzésekre, számítógépes képzésre (CBT) és a viselkedés önellenőrzésére. A ROI értékeléséhez használt elsődleges változók a beavatkozási és kontrollcsoportok közötti különbségek leírását szolgálták: (1) az intervenciós költségek alakulása, (2) a termelékenységi mutató, amelyet a reprezentáció mértéke jellemez (azaz munkahelyi jelenlét, de csökkentett kapacitású munka), (3)

az egészségügyi ellátás igénybevétele és (4) a felmondás mértéke a munkavállaló részéről („fluktuáció”). Az eredmények azt mutatták, hogy a program adaptálását követően az intervenció 1850 hónapos időszaka alatt résztvevőnként 1850 dollár megtakarítás keletkezett. A beruházási megtérülést leginkább befolyásoló, az intervenciót jellemző hasznot a „felmondás a munkavállaló részéről” tényező csökkenése jelentette, amelyet fontossági sorban az egészségügyi ellátás igénybevételének mértékében bekövetkezett csökkenés követett. A „felmondás a munkavállaló részéről” változó hatásának csökkenése járt együtt a legnagyobb pénzügyi megtakarítással, annak ellenére, hogy az igen ritka volt. (Barbosa, Bray, Dowd, Mills, Moen, Wipfli, Olsen, Kelly, 2015)

Lee és Hong tanulmányukban megvizsgálták a szervezetenkénti átlagos munkavállalói elégedettség kapcsolatát a négy leggyakrabban alkalmazott FFWP gyakorlattal (gyermekgondozási támogatások, távmunka, fizetett családi gondozási szabadság, beleértve az idős emberek gondozását és az alternatív munkaterveket), az eredményeket a szervezeti eredménymutatók (forgalom és szervezeti teljesítmény), az éves teljesítménymutatók százalékos arányában mutatták be. Úgy tűnik, hogy tanulmányuk az elsők között foglalkozott közhasznú szervezetekkel, amelyek korábban elismertséget vívtak ki a munka és a magánélet összegyeztetési gyakorlata alapján. A társadalmi csereelméletre alapozva a szerzők pozitív összefüggéseket reméltek az említett négy FFWP gyakorlat és mindkét szervezeti eredménymutató között. A várakozásoknak megfelelően valóban pozitív és szignifikáns összefüggés mutatkozott a gyermekgondozási támogatások és a két szervezeti teljesítmény között; pozitív és szignifikáns kapcsolat az alternatív munkaidőfelhasználási gyakorlat és a szervezeti teljesítmény között; ugyanakkor jelentős negatív távolság mutatkozott a távmunka igénybevételének gyakorisága és a szervezeti teljesítmény között. Ez utóbbi oka nem teljesen egyértelmű, a szerzők azt feltételezik, hogy ebben szerepet játszhatnak olyan tényezők, mint a „home office” munka korlátai vagy a kommunikáció hiánya. (Lee – Hong, 2011)

Berkery és munkatársai et al. (2017) EU-tanulmányukban azt találták, hogy a munkavállalói életbiztosítások eltérő kategóriái léteznek a vizsgált 1064 szervezetben, amelyek összefüggésben vannak a munkavállalók fluktuációjával, a távollétekkel és a termelékenységgel:

1. csoportot (munkáltató-orientált): az éves munkaszerződések magas igénybevétele, a műszakban végzett munka, a túlórák és a rugalmas munkaidő átlagos igénybevétele, valamint a hétfégi, a részmunkaidős, az ideiglenes / alkalmi és a határozott idejű szerződések alacsony igénybevétele jellemzi;
2. csoportot (hagyományos foglalkoztatási formák): a túlórák, a részmunkaidős, az ideiglenes / alkalmi és a határozott idejű szerződések alacsony igénybevétele jellemzi;
3. csoportot (munkáltató-orientált (2)): a váltott műszakban végzett munka közepes gyakorisága, alacsony mértékű hétfégi munkavégzés, a túlórák, a részmunkaidős munka, a rugalmas munkaidő, az ideiglenes / alkalmi és a határozott idejű szerződések gyakorisága jellemzi;

4. csoportot (alkalmazott-orientált): a rugalmas munkaidő nagyon magas igénybevétele és az alacsony gyakoriság a hétvégi munkában, a túlórában, a részmunkaidőben, az ideiglenes / alkalmi és a határozott időre szóló szerződések előfordulásában.

A csoportok tagságának meghatározásakor a munkaerő nagysága, a női alkalmazottak aránya, a 45 évnél fiatalabb alkalmazottak aránya, az ipar, a szakszervezetek által képviselt alkalmazottak százaléka, a kiszolgált piacok és az ország jellemzői mind meghatározóak voltak. A szerzők szignifikáns összefüggéseket találtak az FWA csoportok, típusok előfordulása és a munkavállalói fluktuáció, a távollétek és a termelékenység között. A munkavállalók fluktuációját tekintve a legerősebb összefüggést a 2. csoport esetében tapasztalták, ahol a hagyományos munkaidőbeosztást kínáló szervezeteknél szignifikánsan magasabb munkavállalói fluktuációt mértek a másik három csoporthoz képest (és különösen a 4. csomagban szereplő szervezetekhez viszonyítva, amelyek leginkább képviselték a munkavállalók érdekeit a családbarát politikák promótálásában).

Wadsworth és munkatársai egy korábbi tanulmányukban azt is megkérdezték a HR-igazgatóktól, hogy milyen előnyökkel jár a szervezeteik számára a tömbösített munkahét bevezetése. A leggyakoribb előnyként a munkamorál javulását említették (64%). A városi munkáltatók több mint fele (54%) számolt be arról, hogy alkalmazottaiknál javult a munka és a magánélet egyensúlya. Érdekes módon ezek az előnyök megegyeztek azokkal a tényezőkkel, amelyek az alternatív munkaidőbeosztás elfogadását befolyásolták. A harmadik leggyakrabban említett szervezeti előny a jobb ügyfélszolgálat (46%), majd a megnövekedett termelékenység (41%) volt. Ezenkívül a válaszadók 17%-a említett egyéb szervezeti előnyöket is, különösen az energiamegtakarítást, a közüzemi költségek csökkenését. Ugyanakkor néhány hátrányról is szóltak. (Wadsworth et al., 2010)

Tanulmányukban Dembe és munkatársai a munkaadók percepcióit vizsgálták az időskorúak gondozási segélyprogramjaival kapcsolatosan, összesen hat válaszkategóriában: (1) toborzás, (2) munkaerőmegtartás, (3) hiányzás, (4) munkavállalói stressz, (5) termelékenység és (6) egy nyitott kérdés, az "egyéb". A válaszadók beszámoltak a tapasztalt hátrányokról is. Az amerikai felsővezetők általában úgy gondolták, hogy az időskorúak gondozását lehetővé tevő munkavállalói programok haszonnal járhatnak. A válaszadók többsége úgy vélte, hogy a munkavállalók számára biztosított, az időskorúak ápolási-gondozását lehetővé tevő szolgáltatás minden fajtája hozzájárul a munkavállalók stresszének csökkentéséhez, a hiányzások csökkenéséhez és a termelékenység javításához is. Ugyanakkor kevésbé volt egyetértés abban, hogy az időskorúak gondozási programjai elősegítik-e (vonzzák-e) a megfelelő munkaerő felvételét és megtartását. (Dembe et al., 2008)

A Corporate Voices (2011) az Egyesült Államokban működő szervezeteknél végzett kimerítő kutatást annak megértése érdekében, hogy a vállalatok miként mérik és definiálják a rugalmasság üzleti előnyeit, ami segíti tisztázni annak fogalmát, ezáltal hozzájárul a rugalmasság mint alapvető üzleti gyakorlat elterjedéséhez. A szervezetek által összegyűjtött adatok háromféle „üzleti esetből” kerültek

ki: (1) a rugalmasság hozzájárulása a tehetséggondozáshoz (azaz toborzás és megtartás), (2) a rugalmasság hatása a pozitív humántőke-eredményekre és (3) a rugalmasság hatása a pénzügyi teljesítményre, valamint az operatív és üzleti eredményekre. Az első két esetben a mérések meghatározták a munkavállalókra gyakorolt hatás nagyságát és a rugalmasság vállalkozásra gyakorolt pozitív hatásait, amiket a munkavállalókra gyakorolt hatás közvetített. A harmadik esetben a pénzügyi teljesítmény, az ügyfelekre gyakorolt hatás vagy az operatív változás értékelésével a közvetlen kapcsolatot mérték a rugalmasság és a pozitív üzleti eredmény között. A kísérleti és bemutató projektek tapasztalatainak értékelése, a vállalat egészére kiterjedő tanulmányok révén a szerzők bizonyították, hogy a munkavégzés rugalmassága támogathatja az ügyfelek megtartását, az ügyfélszolgálati munka minőségét és a termelékenység növekedését. Az eseti, informális rugalmasságot a szerzők akkor tekintették jelentősnek, amikor azt a vállalati kultúra támogatja, ezáltal az üzleti sikerek is jelentősebbek lesznek. A Corporate Voices legfrissebb kutatása alapján arra a következtetésre jutottak, hogy az elkötelezettség minden 10%-os javulása 6%-kal növelheti az alkalmazottak munkával kapcsolatos erőfeszítéseit, a teljesítményt pedig 2%-kal. A tapasztalatok szerint az elkötelezett alkalmazottak 20%-kal jobban teljesítettek, mint a nem elkötelezettek. Azok a munkavállalók is, akik havonta csak kevés alkalommal élhettek a rugalmas munkavégzés lehetőségével, ugyancsak magasabb szintű elkötelezettséget mutattak, esetükben alacsonyabb szintű stresszt és erősebb vállalati elköteleződést, kisebb távozási szándékot mutattak ki. A munka–magánélet összeegyeztetésére nagyobb figyelmet fordító menedzsment esetében az alkalmazottak termelékenységének 84%-a jó vagy nagyon jó volt, ez az érték csupán 55% volt ott, ahol a menedzsment eziránt kisebb érdeklődést mutatott, vagy egyáltalán nem mutatott érdeklődést.

Egy 2011-es tanulmányban Moen, Kelly és Hill két olyan gyakorlatról számolt be, amelyeket elsősorban a fehér, középosztálybeli alkalmazottak mintájából, valamint a társaság által szolgáltatott adminisztratív adatokból gyűjtöttek és amelyeket a fluktuációra gyakorolt hatás mérésére használtak fel. Ez a szervezeti modell inkább arra koncentrált, hogy az alkalmazottak hatékonyan teljesítsék feladataikat, mintsem arra, hogy a munkában töltött időt tekintsék prioritásnak. A vizsgált nyolc hónapos időszak alatt a mintában szereplő 775 főből 8,6% hagyta el a céget (egy év alatt ez körülbelül 12%-nak felel meg). Habár ez viszonylag magas érték, de ez a fiatal munkaerő esetében gyakori. A ROWE innováció résztvevői ezzel szemben szignifikánsan alacsonyabb fluktuációt mutattak (6%), mint a kontrollcsoport (11%). A ROWE tehát az eredményekre összpontosított, nem pedig a formális munkaidőre, ezáltal csökkentette az összes – nem csak a kisgyermekes anyák körében tapasztalható – céghagyási szándékot. (Moen, Kelly és Hill, 2011)

Lee és DeVoe tanulmányt készítettek Kanadában, megkülönböztetve a vállalati stratégiákat („minőségjavító” stratégia és „költségcsökkentési stratégia”) a flexitime bevezetése érdekében. A szerzők beszámolója szerint eredményeik bizonyítékot szolgáltatnak arra, hogy bár a flexitime bevezetése

költséges, de pozitív hatása van a termelékenységre, főleg amikor azokat munkarőfejlesztési stratégiákkal kombinálják. Ezáltal a hiányzások száma, valamint a fluktuáció mértéke is csökkent. A kutatók szerint a vállalatok által alkalmazott módszerek növelték a cégek vonzerejét és a bevételt is. (Lee és DeVoe, 2012)

Egy másik, Fang és Lee készítette kanadai tanulmány az 1999–2003 között végzett munkahelyi környezeti feltételeket vizsgáló (WES) felmérését vette alapul, amely kérdéscsoport az FFWP környezet (rugalmas ütemezés, tömörített munkahét és családbarát ellátás) változásait vizsgálta négy eredményre gyakorolt hatása alapján: megtartás (kilépési valószínűség), magasabb bérek (termelékenységi mutató) és egyéb változók (munkaelégedettség és az előléptetések számának változása). A tanulmány szerzői szerint összességében a programok igénybevétele pozitívan járult hozzá az említett munkaerő-piaci eredmény mind a négy mutatójához (magasabb bér, több előléptetés, jobb munkaelégedettség és a munkavállalók jobb megtartása). Ez arra enged következtetni, hogy a HR eszközök megfelelő kombinációja esetén az FFB programok egy köre szignifikánsan befolyásolhatja mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítményt. A szerzők azt is megállapították, hogy az FFWP szinte minden formája csökkentette a munkavállalók kilépésének valószínűségét, kivéve a függőben lévő egészségügyi ellátás hatását, amely negatív ugyan, de jelentéktelen. Úgy tűnik, hogy a rugalmas munkaidővel kapcsolatos családbarát hozzáállás növeli a termelékenységet. Másrészt arra is fény derült, hogy az ápolással kapcsolatos családbarát megközelítés növeli a munkaelégedettséget és javítja a munkamorált. Végül, a nemek közötti különbségek szempontjából úgy tűnt, hogy a jól működő családbarát szolgáltatások növelik a női munkavállalók munkahelyi elégedettségét, ami részben a munkaerő-megtartásban nyilvánul meg, míg a férfi alkalmazottak a jobb munka-magánélet gyakorlatot értékelik nagyra.

Ali, Metz és Kulik 198 Ausztráliában bejegyzett nonprofit szervezetet vizsgált meg, két objektív teljesítménymutató felhasználásával: a munkavállalói termelékenység alakulása nem vezetői szinten, valamint a menedzserek adózás előtti jövedelme. Az eredmények azt mutatták, hogy a nemek közötti bérkülönbségek alakulása szignifikáns, pozitív kapcsolatot mutatott a munkavállalói termelékenységgel azokban a szervezetekben, amelyekben sok munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos program volt, és szignifikáns negatív kapcsolat volt kimutatható az adózás előtti jövedelem nagyság tekintetében azokban a szervezetekben, ahol kevés ilyen program volt. A munkavállalók termelékenysége azonban nem mutatott szignifikáns összefüggést az adózás előtti jövedelem alakulásával. (Ali – Metz – Kulik, 2015)

A rugalmas munkavégzési politikák és gyakorlatok hatása a nemek közötti bérszakadéokra és a nemek közötti egyenlőségre

Van der Lippe, Van Breeschoten és Van Hek nemrégiben tette közzé egy nagymintán elvégzett kutatás eredményeit, amely az európai fenntartható munkaerő-felmérést használja, 259 szervezet, 869 osztály és 11011 alkalmazott adataival, több gazdasági ágazatban, Bulgáriában, Finnországban, Né-

metországban Magyarországon, Hollandiában, Portugáliában, Spanyolországban, Svédországban és az Egyesült Királyságban. (Van der Lippe – Van Breeschoten – Van Hek, 2019) Az intézmények hat foglalkozási iparághoz tartoztak, ezek: a feldolgozóipar, az egészségügy, a felsőoktatás, a közlekedés, a pénzügyi szolgáltatások és a telekommunikáció, valamint kis, közepes és nagyobb szervezeteket foglaltak magukban. A kutatási cél az volt, hogy megvizsgálják, a gondozási és rugalmassági gyakorlatok közötti eltérések hatással vannak-e a nemek közötti bérkülönbségre. A munka és a magánélet közötti politikák két típusát vizsgálták: az eltartottakkal kapcsolatos gondozási politikák és a foglalkoztatási rugalmassággal kapcsolatos megállapodások. Az eltartottakkal kapcsolatos gondozási politikák a szülői szabadságból és gyermekgondozási lehetőségekből álltak.

Főbb megállapítások: Úgy tűnik, hogy az említett két gyakorlat, munka és magánélet egyensúlyára törekvő gyakorlatok elterjedése vagy gyakorisága részben magyarázza a férfiak és a nők havi jövedelmének változásait, nevezetesen a részmunkaidős foglalkoztatásról az otthoni munkavégzésre történő váltás és a munkahelyi munka–magánélet egyensúly programok rendelkezésre állása, azaz úgy látszik, hogy a munka–magánélet egyensúly programok megszüntetik a nemek közötti bérszakadékot. Ugyanakkor nem minden ezzel összefüggő gyakorlat kapcsolódott negatívan a nemek közötti bérszakadékhoz, például nem volt arra utaló jel, hogy a gondozási/ápolási kedvezmények fontosabbak lennének, mint a rugalmassághoz kapcsolódó kedvezmények a nemek közötti bérszakadék csökkentése során. Inkább az ellenkezője tűnt igaznak. A rendelkezésre álló, a munka és a magánélet egyensúlyára törekvő politikák kapcsolódtak szorosan a nemek közötti bérszakadék csökkentéséhez, azért, mert a nők többet keresnek az ilyen szervezetekben, a férfiak pedig valamivel kevesebbet. Az eredményeket országcsoportonként összehasonlítva azt tapasztalták, hogy a kelet-európai klaszterben (Bulgária és Magyarország) a változatosabb munka–magánéleti gyakorlat kisebb nemek közötti bérszakadékot eredményez, míg a nyugati, északi és dél-európai országokban nem találtak ilyen összefüggést. A szerzők részletesebben is tárgyalják ennek a megállapításnak az okait (például a kiterjedt nemzeti szintű és szervezeti szintű WLB támogatás közötti kapcsolatot), de hangsúlyozzák, hogy:

- A munka–magánéleti harmóniát célzó politikák elterjedtsége és a nemek közötti kisebb bérszakadék kapcsolata azt jelzi, hogy egy konkrét központi politika soha nem lehet annyira eredményes, mint több, összefüggő, decentralizált gyakorlat. Igazolva azt az elképzelést, hogy minél többféle támogatási forma létezik egy szervezeten belül, annál erősebben képes felszínre hozni a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos vállalati aggodalmakat.
- A családtámogató szervezeti kultúra befolyásolja mind a munka–magánélet gyakorlatok elérhetőségét, mind a nemek közötti béregyenlőség elérését.

A munka–magánélet harmóniáját célzó gyakorlat elterjedtsége és a nemek közötti kisebb bérszakadék erős összefüggése azt mutatja, hogy az egyes, egymástól függetlenül alkalmazott gyakorlatok nem lehetnek igazán eredményesek, ha nem veszik figyelembe a nemek közötti egyenlőséggel kapcsola-

tos vállalati aggodalmakat. Míg a családtámogató szervezeti kultúra várhatóan befolyásolja mind a munka-élet politikák elérhetőségét, mind a bérekben megmutatkozó nemek közötti egyenlőséget. A szerzők azt is megállapították, az elemzés hasznosnak bizonyult annak megértésében, hogy a munka és a magánélet közötti politikák nemcsak a munka és a magánélet közötti egyensúlyt segítik elő, hanem a nemek közötti egyenlőséget is. A szervezetek által elfogadott WLB politika tehát szimbolikus jelentőségű, és ezért hatékony a nemek közötti bérszakadék csökkentésében.²⁶

Egy korábbi elemzés, a Groenlund és Magnusson által készített tanulmány az Európai Társadalmi Felmérés (ESS) 2004-es és 2010-es adatait használta fel (kétévente Európában, kétévente pedig a nemzetek közötti felmérés készül) azzal a céllal, hogy megvizsgálja egyrészt a munka és a család összeegyeztetésének gyakorlatát, másrészt a nők karrierjének és bérének alakulását. A kompromisszumos hipotézis, amely „a 22-es csapdája” nevet viseli, arra utal, hogy a munka és a család közötti harmóniát elősegítő politikák valójában a nemek közötti szegregációt és a munkaerő-piaci megkülönböztetést erősítik meg. A szerzők érvelése szerint a családbarát politikák megvalósítása során a munkahelyi készségek fejlesztésébe való beruházás központi szerepet játszik. A munkaadók által nyújtott képzésbe történő befektetések hosszú távú munkaviszonyokat feltételeznek és csak hosszú távon térülnek meg. Mivel a nők a gyermekgondozás miatt megszakíthatják karrierjüket, a munkáltatók kevésbé hajlandók biztosítani nekik a fejlődésükhöz szükséges képzést. A munkahelyi továbbképzés általában a magasan kvalifikált munkakörökben nélkülözhetetlen, ezért az ilyen képzéshez való hozzáférés nemi különbségei valószínűleg előbb-utóbb nagyobb bérkülönbséget is eredményeznek. Más kutatók azt vallják, hogy a munka és a család összeegyeztetését javító politikák valójában még rosszabbá teszik a nemek közötti bérfeszültséget. Például a skandináv országok ún. kétkeresős családmoddellje, amely úgy intézményesíti a női munkavégzés megszakítását, hogy annak negatív következményei vannak a nők relatív bérére, különösen a magasabb beosztásban. Így a kutatók szerint az angolszász országok gyakorlata sokkal előnyösebb, mint a skandináv országoké azon nők számára, akik karrierben gondolkodnak. A szerzők megvizsgálták a nemek közötti bérszakadékhoz hozzájáruló mechanizmusokat Németországban, Svédországban és az Egyesült Királyságban is, tanulmányozva az oktatás, a munkahelyi képzettségbe történő beruházások és a foglalkozási szegregáció relatív hatásait.

Összességében az eredmények nem támasztották alá a fentebb vázolt negatív érvelést. Az eredmények azt mutatták, hogy a nemek közötti bérszakadék a magasan képzett alkalmazottak körében Svédországban nagyobb volt, mint az Egyesült Királyságban, de nem nagyobb, mint Németországban. Az oktatás, a munkatapasztalat és a munkaidő Svédországban kevésbé jelentős tényező a munka-magánélet alakulása szempontjából, mint pl. Németországban. Ám a várakozásokkal ellentétben ugyanez igaz az Egyesült Királyságban dolgozó nőkre is. Sőt, a szegregáció és a munkahelyi képzés

²⁶ Huffman, M. L., King, J., and Reichelt, M. (2017): Equality for whom? Organizational policies and the gender gap across the German earnings distribution, *ILR Review*, 70(1): 16–41.

közötti kapcsolat Svédországban nem jelentősebb, mint a többi országban. Ennél is fontosabb, hogy a regresszióba bevont tényezők kevésbé jellemezték a svédországi magasan képzett munkavállalókat, mint a Németországiakat. A „kompromisszumos érvelés” képviselői azt állítják, hogy a nagylelkű családpolitikák elősegítik az anyák „szelektív” bevonását a munkaerőpiacra. Annak ellenére, hogy az anyák sokkal nagyobb arányban vannak jelen a svéd munkaerőpiacon, úgy tűnik, sem az alacsonyan, sem a magasan képzett nők nincsenek rosszabb helyzetben a nemek közötti bérszakadék tekintetében, mint Németországban. Összefoglalva: „A magas képzettségű férfiak és nők körében a svédországi nagy bérszakadék mechanizmusai továbbra is homályosak” (Groenlund – Magnusson, 2016: 109).

A 2004-es WERS-adatok felhasználásával Winder megvizsgálta a rugalmas munka GPG-re gyakorolt lehetséges negatív hatásait. Ahogy a szerző megjegyzi: „Ha a nők aránytalanul nagy rugalmasságot követelnek a gondozási feladatok ellátása érdekében, és ezen rugalmasságért alacsonyabb bérek elfogadásával fizetnek, akkor a nemek közötti bérszakadék tovább nőhet. Ha a férfiak és a nők is rugalmas munkarendet igényelnek, de a férfiak a munkaidő-rugalmasságot a termékenyebb munkavégzésre használják, míg a nők ezt a gyermeknevelésre fordítják, a bérszakadék tovább is növekedhet” (Winder, 2009: 1). Ebben a tanulmányban a szerző megvizsgálta a „kevésbé formális” rugalmasságot, azaz, hogy a munkavállaló rendelkezik-e valamilyen mérlegelési jogkörrel a munkanap megkezdését és befejezését illetően. Elég gyakori a mintában, hogy ez a fajta rugalmasság nem szerepel a vállalatok kínálatában, vagyis a vállalkozások egy része nem kínál formális rugalmas munkát.

A tanulmány főbb megállapításai: A részletes foglalkozási és oktatási felmérések azt mutatták, hogy a munkaidő-rugalmassághoz való hozzáférés a férfiak esetében több mint kétszerese volt a női kollégáikénak, még akkor is, ha ugyanabban a vállalkozásban dolgoztak (bár mindkettő pozitív, a bérek csupán 3,4%-kal voltak magasabbak a rugalmas munkaidőben foglalkoztatott nők béréhez képest, míg férfiak esetében ez 8,5% volt. Különböző magyarázatok létezhetnek erre: az egyik lehetőség az, hogy a nők kevesebb autonómiával és tekintéllyel rendelkeznek a munkájuk során, és ezek a jellemzők pozitívan kapcsolódnak mind a rugalmassághoz, mind a bérekhez. Tovább vizsgálva megállapítható, hogy ezek a jellemzők nagymértékben megmagyarázták a bérek és a rugalmasság közötti összefüggést, kétharmadával csökkentve a nők rugalmassághoz való hozzáférés eltéréseit, a férfiak esetében pedig egyharmadával. Ám a fennmaradó értékek továbbra is jelentős és teljesítménykülönbséggel nem magyarázható eltérést mutatnak a nemek közötti béreknél. A szerző által javasolt másik nyilvánvaló magyarázat az, hogy a nők a férfiakhoz képest nagyobb „kompenzációs különbségnek” vannak kitéve, amennyiben igénybe veszik a rugalmas foglalkoztatási formákat, mert nagyobb háztartási felelősségük van. Ez a magyarázat azonban nincs tudományosan alátámasztva. A legtöbb gyermeket nevelő nőnél a rugalmas foglalkoztatás valóban magasabb volt, mint a gyermekek nélküli nőknél, de csak a 12–18 éves korú gyermekekkel élő nőknek fizettek kompenzációs bért a rugalmasságért cserébe. Összefoglalva: a szerző kijelenti, hogy számos lehetséges ok kizárását követően is fennáll a

férfiak és a nők közötti bérkülönbség, amely elég nagy, és a mintában szereplő férfiak és nők közötti teljes bérkülönbség kb. 10%-át teszi ki. Az egyik hipotézis az, hogy ez a különbség a rugalmasság termelékenységnövelő hatását jeleníti meg, és hogy a nők kevésbé valószínűleg kapják meg ezt az előnyt, mivel a vezetők úgy gondolják, kevésbé termelékenyek a rugalmasság hasznosításában. Ez azt jelenti, hogy a nők másképpen vagy más célokra használják a rugalmasságot, mint a férfiak. Azonban meg kell említeni, hogy ez a megállapítás 15 évvel ezelőtti adatokra épül.

Összefoglalás

Összességében úgy tűnik, hogy nagyon kevés példa található az FFWP bevezetésének negatív következményeire. Néhány eredmény semlegesnek tűnik (a szervezeti eredmények, például a termelékenység, az elkötelezettség, a forgalom stb. szempontjából, míg a tanulmányok többsége pozitív eredményeket mutat. Ez közvetlen vagy közvetett hatásokkal bizonyítható, pl. azok a munkavállalók, akik munkahelyüket támogatóknak tekintik (a munka rugalmassága szempontjából), elkötelezettebbek lehetnek, s ezért kevésbé valószínű, hogy távoznak és nagyobb valószínűséggel dolgoznak keményen. Természetesen nehéz mérni és elkülöníteni ezeket a hatásokat más egyéni és szervezeti szintű tényezőktől. Van der Lippe és munkatársai (2019) bizonyítják, hogy egy támogató munka-élet szervezeti kultúra, amelyet nagyobb munka-magánélet egyensúly jellemez, egyúttal nagyobb nemek közötti egyenlőséghez, a nemek közötti bérszakadék csökkenéséhez vezethet. Más korábbi kutatások azonban arra is felhívták a figyelmet, hogy az előnyök mellett fel kell tárnai a rugalmasság GPG-re gyakorolt potenciális negatív hatásait is.

A szakirodalomkutatás által feltárt tények azt mutatják, nagyon kevés munkáltatói példa létezik arra nézve, hogy az FFWP végrehajtása negatív következménnyel járna a munkahely eredményességére. A tanulmányok túlnyomó többsége az FFWP-k végrehajtásának pozitív eredményeit hangsúlyozza, ideértve többek között a költségmegtakarítást, a jobb termelékenységet, a jobb toborzást és munkaerő-megtartást, a hiányzások csökkentését és a munkával kapcsolatos pozitív magatartást. Költségmegtakarítások származhatnak mind a közvetlen, mind a közvetett hatásokból, például a munkavállalók jobb munka-magánélet egyensúlyából, a csökkentett stresszből (amely alacsonyabb távollétekhez és fluktuációhoz vezet), a támogató munkahelyből és a pozitív munkahelyi kultúrából (amelyek nagyobb elkötelezettséget, lojalitást és még magasabb termelékenységet eredményezhetnek). Ezek a tényezők azonban nagyon nehezen mérhetőek. Sajnos, az egyértelmű bizonyítékok hiánya sok esetben elriaszthatja az egyes munkáltatókat a családbarát gyakorlat alkalmazásától.

Következtetések és ajánlások

A szakirodalmi összefoglaló az alábbi kérdések jelenlegi helyzetét értékelte:

- Mi motiválja a munkáltatókat családbarát politikák és gyakorlatok bevezetésére?

- Melyek a munkaadók számára az ilyen politikák alkalmazásának előnyei és hátrányai (többek között a szervezeti eredményekre összpontosítva, mint például a termelékenység, a hiányzás, a toborzás és megtartás)?
- Milyen sikeres vagy potenciálisan sikeres beavatkozások ösztönzik a munkáltatókat az FFWP-k kínálására?

Az összefoglaló a 2008-tól publikált irodalmat dolgozta fel, az Egyesült Királyságra, a kontinentális Európára, az Egyesült Államokra, Kanadára, Ausztráliára és Új-Zélandra összpontosítva. Az összefoglaló a fent felsorolt kérdésekre mutatott be tudományosan alátámasztott bizonyítékokat. Számos motiváló tényező játszhat szerepet a munkáltatók családbarát gyakorlatának alakulásában.

Ezek három, egymással összefüggő csoportot képeznek:

- nyomás a szervezeten belülről vagy kívülről;
- szervezetspecifikus tényezők;
- a szervezeti célok elérése és fejlesztése.

A munkaadók általában figyelembe veszik ezeket a tényezőket a döntéshozataluk során, de az nyilvánvaló, hogy ebben kiemelkedően fontos szerepet játszik a vállalkozás nyereségessége és prioritása van. Az üzleti nyereség azonban többet jelent, tágabb kategória, mint tisztán a profit, mert nyereségként ide sorolható a megnövekedett lojalitás, az elkötelezettség, a teljesítmény- és termelékenység-növekedés, valamint az alkalmazottak hatásosabb vonzása, toborzása és megtartása. Mindezen tényezők hosszabb távon javuló pénzügyi eredményekhez is vezethetnek. A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és annak felismerése, hogy társadalmilag is helyesen cselekszenek, egyre fontosabb szempontok a munkaadók döntéshozatalában. Arra is találtunk bizonyítékot, hogy a munkáltatók a kölcsönös előnyökből vagy a „mindenki számára hasznos” megközelítésből egyre inkább a munkáltatók által irányított rugalmasságra összpontosíthatnak, ami nem feltétlenül kapcsolódik a pozitív eredményekhez az alkalmazottak számára. Például a távmunka csökkentheti a drága irodabérlés költségeit, de nem sok munkavállalónak felel meg, továbbá csökkentheti az ismeretek/tudás megosztását és a munkával való elégedettséget.

Bizonyítékok a családbarát politikák és gyakorlatok előnyeire, hátrányaira

Számos tanulmány szolgáltatott bizonyítékot a családbarát gyakorlat költségeivel és előnyeivel kapcsolatban. Az irodalomkutatás emellett számos, a témával kapcsolatos jelentős publikációt is felhasználott egészen 2008-tól kezdve.

A tanulmányok többsége a családbarát gyakorlatok széles skáláját érintette, és elemezte a szervezeti eredményekre gyakorolt hatásukat. Megállapítható, hogy nem lehet megkülönböztetni a „jobb” és a „rosszabb” politikákat és gyakorlatokat, még akkor sem, ha valóban léteznek különbségek a munkáltatók között. Összességében nagyon kevés példa található a családbarát gyakorlat alkalmazásának

negatív következményeire. Noha néhány kutatás semleges eredményeket tárt fel, a tanulmányok túlnyomó többsége általában pozitív szervezeti eredményeket mutatott be. A pozitív eredményeket közvetlen hatásokkal (pl. kieroszakolt távmunka bizonyosan csökkentheti az irodai költségeket) vagy közvetett hatásokkal (pl. azok a munkavállalók, akik a munkahelyüket támogatóknak ítélik meg a munka rugalmassága szempontjából, elkötelezettebbek lehetnek, ezért kevésbé valószínű, hogy távoznak, valószínűbb, hogy keményen fognak dolgozni, ami növekvő termelékenységet és alacsonyabb fluktuációt s így alacsonyabb termelési költségeket eredményez). Ezeket a közvetett hatásokat általában nehezebben lehet mérni, nehezebben lehet elkülöníteni más egyéni és szervezeti szintű tényezőktől. Ezekben az esetekben szükség van további longitudinális adatokra, hogy az időbeli változásokról is számot lehessen adni.

Bizonyítékok azokról a sikeres beavatkozásokról, amelyek arra ösztönzik a munkaadókat, hogy családbarát politikákat folytassanak

A szakirodalom számos tanulmányt tartalmazott, amelyek a munkaszervezetekben tapasztalt vagy korábban végrehajtott beavatkozásokról számoltak be a munka–magánélet összeegyeztetéséről. Korábban az egyes tanulmányok jól dokumentálták azt is, hogy felsővezetők hozzáállása fontos szerepet tölt be az alkalmazottak ösztönzésében vagy elriasztásában a munka–magánélet gyakorlatok igénybevitelétől. A sikeres beavatkozások azonban egyértelműen igazolták, hogy milyen fontos szerepük van a felsővezetőknek a rugalmas munkaformák elterjesztésében. A munka–magánéleti programok, amelyeket nevezhetünk családbarát politikának is, csak akkor lehetnek sikeresek, ha megvalósításuk során nagyobb átláthatóság és nyitottság tapasztalható a vezetés részéről. A rugalmas munkaformák alkalmazásában élenjárók hasznos forrásként szolgálhatnak más munkahelyek számára, a bevált gyakorlatok továbbadása ösztönözheti a munka–magánélet és a családbarát politikák szélesebb körű elfogadottságát mind a szervezeten belül, mind azon kívül. Ezzel kapcsolatban számos megoldással, javaslattal szolgált a bemutatott szakirodalmi összefoglaló.

A szerzők ajánlásai a családbarát politikák alkalmazásával kapcsolatban

A rugalmas munkaügyi politikák és gyakorlatok széles körének bevezetése és népszerűsítése: A tanulmányokban bemutatott tények megfelelően bizonyították, hogy a rugalmas munkavégzés mind a munkaadók, mind a munkavállalók számára előnyös. A nagyobb mértékű támogatás ugyanakkor jelzésértékű lehet a munkavállalók számára a munkahelyen tapasztalható munka–magánélet támogató szervezeti kultúráról, ami idővel elvezet a nemek közötti egyenlőséghez és a nemek közötti bérszakadék csökkenéséhez. Noha néhány családbarát gyakorlat jobb szervezeti eredményekkel járhat a munkáltatók egy része számára, a szakirodalmi összefoglalóban elsősorban a családbarát gyakorlatok egyes csoportjainak bevezetéséről volt szó, amelyek nem tették lehetővé a „jobb” vagy „rosszabb”

egyedi politikák és gyakorlatok megkülönböztetését. A bemutatott példák arra ösztönözhetik a munkáltatókat, hogy vezessenek be próbaidőszakot a családbarát gyakorlat meghonosítására, adaptálására, hogy megtalálják, mi a legmegfelelőbb számukra és alkalmazottaiknak.

a.) A bevált gyakorlatok terjesztése: A munkáltatóknak viszont fel kell ismerniük és el kell fogadniuk a rugalmas munkavégzéshez szükséges üzleti körülményeket, ezt úgy lehet elérni, hogy követik a hasonló környezetben működő munkaadók és munkavállalók helyes gyakorlatát. A foglalkoztatási rugalmasság „bajnokai” (lehetőleg felső vezetők) elősegíthetik a foglalkoztatási rugalmasságot mind saját szervezetükben, mind másokéban. Ha a rugalmas munkavégzés úttörőjének tekintik magukat, és a munkavállalók számára helyes módon cselekszenek, akkor ezzel erőteljes üzenetet közvetíthetnek a potenciális munkavállalók, valamint a meglévő alkalmazottak számára egyaránt. Ennek befolyásoló hatása lehet a munkamorálra és a munkával való elégedettségre, ami hozzájárul további értékes munkavállalók felvételéhez és a már alkalmazásban állók megtartásához.

b.) Pozitív munkahelyi/vállalati kultúra kialakítása: A családbarát program/gyakorlatok rendelkezésre állása/létezése önmagában még nem garantálja, hogy a munkavállalók képesek lesznek élni ezekkel a lehetőségekkel. Pozitív munkahelyi kultúrára van szükség, amelyben a vezetés teljes mértékben támogatja a rugalmas munkavégzést és ösztönzi a rugalmas munkavállalást, különösen akkor, amikor a munkavállalók érzékenyek a munkahely elvesztésére (pl. gazdasági bizonytalanság időszakában vagy a a kormány által bevezetett megszorító intézkedések esetén). A felső vezetés fontos szerepet játszhat ebben a tekintetben, jelezve a vezetőknek és más alkalmazottaknak, hogy a rugalmas munkavégzés elfogadott a munkaszervezetben. Pozitív munkahelyi/szervezeti kultúra hiányában, ahol az alkalmazottak úgy érzik, nem képesek élni a lehetőségekkel, fennáll annak a veszélye, hogy a nők nagyobb rugalmasságra találnak más munkaszervezetekben, vagy maradnak, de nem tudnak továbbfejlődni az adott szerepükben, ami hosszabb távon veszteség mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára.

c.) Az átláthatóság ösztönzése a vezetők, a rugalmas munkakörökben foglalkoztatott munkavállalók körében: A felső vezetést és a vezetőket folyamatosan képezni kell a rugalmasság és a rugalmas munkát végző munkavállalók megfelelő irányításához: ehhez folyamatos nyomon követésre és továbbképzésre van szükség. A nyílt párbeszéd kialakítása fontos a bizalmi környezet megteremtéséhez, amelyben a rugalmas munkakörökben foglalkoztatott munkavállalók és munkatársaik hangot adhatnak az aggályaiknak, ahol megvitathatják a pozitív javaslataikat. Ez ismét aláhúzza a pozitív munkakultúra szükségességét, amely értékeli és tiszteletben tartja valamennyi alkalmazott véleményét és igényeit. Ennek hiányában a rugalmas munkakörökben foglalkoztatottak kevésbé lesznek hajlandók arra, hogy éljenek ezzel az eszközzel, így továbbra is fennmarad a munka-magánélet konfliktus, csökken a munkával való elégedettség és az általános jólét.

d.) A rugalmas munka kipróbálásának ösztönzése és eredményességének mérése: A rugalmas munkavégzés bevezetéséhez célszerű próbaidőszakot tartani, a bevezetését követően pedig feltétlenül el kell végezni annak eredményességi mérését mind a munkavállalói, mind a munkaadói szempontok alapján. Azonban nem valószínű, hogy olyan eredményeket, mint például a termelékenység vagy a fluktuáció, rövid időn belül megfelelően lehet értékelni, mert ezeknél figyelembe kell venni az ezeket esetleg befolyásoló egyéb tényezőket is (pl. külső munkaerőpiac, új informatikai rendszerek stb.). Az olyan eszközök, mint a kikényszerített távmunka, kedvezőtlen hatással lehetnek: sok alkalmazott még a fejlett informatikai lehetőségekkel sem tud élni annak érdekében, hogy folyamatosan otthoni vagy távoli munkahelyeken dolgozzon. A munkaadóknak tisztában kell lenniük azokkal a potenciálisan negatív hatásokkal is, amelyek hosszabb távon előfordulhatnak (pl. a jólét átmeneti csökkenése, ami a szervezet iránti lojalitás, a termelékenység csökkenését eredményezheti és próbára teszi, vagy kimeríti a vállalkozás pénzügyi tartalékait).

e.) Hosszú távú gondolkodás iránti elkötelezettség: Ismert tény, hogy a foglalkoztatási rugalmasság egyaránt függhet a munkáltatók vagy a munkavállalók igényeitől. Valószínűleg nehéz gazdasági környezetben nem meglepő módon a munkáltatók által fontosnak tartott szempontok kerülnek előtérbe a munkavállalók jólétével szemben. A tanulmányokban bemutatott bizonyítékok azonban azt mutatták, hogy a közvetett eredmények/hatások nagymértékben befolyásolhatják a rugalmas munkavégzés üzleti környezetét. A közvetlen eredmények révén a munkáltatóknak továbbra is a munkavállalók jólétére kell összpontosítaniuk. A munkaerő-piaci fellendülés ugyanis arra ösztönözheti az értékes alkalmazottakat, hogy elégedetlenségük esetén távozzanak, ami magas fluktuációt és a létfontosságú kompetenciák elvesztését eredményezheti.

f.) A rugalmas munkavégzéshez való pozitív hozzáállás fontossága a nemek tekintetében: A munka–magánélet egyensúlyára törekvő gyakorlatok és a nemek közötti bérszakadék kapcsolata nem feltétlenül mutatkozik meg minden egyes munkaszervezetben, annak ellenére, hogy a családbarát programok a felszínen sok nő számára mutatkozhatnak előnyösnek, különösen a valamilyen gondozást végző nők számára, lehetőséget teremtve a szelektív munkarőpiaci megközelítésre. A nők helyzetének javítása érdekében bármilyen felmerülő javaslatot meg kell vitatni, a rugalmas munkavégzés lehetőségét minden alkalmazott számára fel kell ajánlani. A rugalmasan foglalkoztatott férfi és női példaképek szintén fontosak lehetnek, mert másoknak bizonyíthatják, hogy a rugalmas munkavégzést sikerrel meg lehet valósítani. Alapvető dolog, hogy minden képzési és fejlesztési lehetőséget egyenlő módon kell biztosítani a férfiak és a nők számára, a munkahelyi előmenetelben tapasztalható egyenlőtlenségek és a nemek közötti bérszakadék csökkentése érdekében.

Rövidítések jegyzéke

CES	Gondozóbarát munkáltató
CEO	Vezérigazgató
CFWPs	Gondozóbarát munkapolitikák
CSR	Vállalati társadalmi felelősségvállalás
FFWPs	Családbarát munkahelyi politikák és gyakorlatok
FWAs	Rugalmas munkabeosztás/foglalkoztatás
GPG	A nemek közötti bérszakadék
HPWS	Nagy teljesítményű munkarendszerek
HR	Emberi Erőforrások
HRM	Emberi erőforrás menedzsment
NPM	Új közigazgatás
PML	Fizetett szülési szabadság
PPL	Fizetett szülői szabadság
ROWE	Csak eredményes munkakörnyezet
WERS	Munkavállalói–munkáltatói kapcsolatok felmérése
WES	Munkakörnyezet-felmérés
WLB	A munka és a magánélet egyensúlya

Irodalomjegyzék

- Appelbaum, E. and Milkman, R. (2011): *Leaves that pay. Employer and worker experiences with paid family leave in California*. Available at: <http://cepr.net/documents/publications/paid-family-leave-1-2011.pdf>
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. and Proulhac, L. (2016): Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research, Part A*, 92: 1–11.
- Ali, M., Metz, I. and Kulik, C. T. (2015): The impact of work–family programs on the relationship between gender diversity and performance. *Human Resource Management*, 54(4): 553–576.
- Avgar, A. C., Givan, R. K. and Liu, M. (2011): A balancing act: work-life balance and multiple stakeholder outcomes in hospitals. *British Journal of Industrial Relations*, 49(4): 717–741.
- Barbosa, C., Bray, J. W., Dowd, W. N., Mills, M. J., Moen, P., Wipfli, B., Olson, R. and Kelly, E. L. (2015): Return on investment of a work–family intervention: evidence from the Work, Family, and Health Network. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(9): 943–951.
- Barrett, R. and Mayson, S. (2008): Small firms, the paid maternity leave debate in Australia and the business case. *Journal of Equal Opportunities International*, 27(3): 276–291.
- Beauregard, T. A. and Henry, L. C. (2009): Making the link between work–life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1): 9–22.
- Been, W. M., Den Dulk, L. and Van Der Lippe, T. (2016) Dutch top managers and work–life arrangements in times of economic crisis. *Community, Work & Family*, 19(1): 43–62.
- Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L. and Villar, C. (2014): The impact of family and work–life balance policies on the performance of Spanish listed companies. *M@n@gement*, 17(4): 214–236.
- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H. and Parry, E. (2017): On the uptake of flexible working arrangements and the association with human resource and organizational performance outcomes. *European Management Review*, 14(2): 165–183.
- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. and Vink, P. (2012): New ways of working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41(1): 2605–2610.
- Bloom, N., Kretschmer, T. and Van Reenen, J. (2011): Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource? *Strategic Management Journal*, 32(4): 343–367.
- BT (2006): *Flexible working provides a better work life balance, reduces environmental impact, cuts costs and improves customer focus*, Available at http://www2.bt.com/static/i/media/pdf/campaigns/consumer_goods/bt%20workstyle_cs.pdf
- BT (2007): *Flexible Working. Can your company compete without it?*, London, British Telecom, Available at https://www2.bt.com/static/i/media/pdf/flex_working_wp_07.pdf

- Byrne, S. (2018): *Flexible working policies and practice survey 2018*. X-pert HR database Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E. and Cegarra-Navarro, J. G. (2012): Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture, *Personnel Review*, 41(3): 359–379.
- Charlesworth, S. and Probert, B. (2005): *Why some organisations take on family-friendly policies: The case of paid maternity leave*, *Reworking Work*, Refereed Proceedings of the 19th Conference of AIRAANZ, 119–128.
- Charlesworth, S. (2007): Paid maternity leave in 'best practice' organisations: introduction, implementation and organisational context, *Australian Bulletin of Labour*, 33(2): 158–179.
- CIPD (2012): *Flexible Working Provision and Uptake survey 2012*. Available at: www.ask4flex.org/UK_Flexible_Working_Survey_Report--CIPD.pdf
- Collins, M. (2005): The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London, *New Technology, Work and Employment*, 20(2): 115–132.
- Corporate Voices (2011): *Business Impacts of Flexibility: An Imperative for Expansion*. Washington: Corporate Voices, Available at https://www.wfd.com/PDFS/BusinessImpactsofFlexibility_March2011.pdf
- Cranfield School of Management (2008): *Flexible Working and Performance*, London, Working Families
- De Menezes, L. M. and Kelliher, C. (2011): Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case, *International Journal of Management Reviews*, 13(4): 452–474.
- De Sivatte, I., Gordon, J. R., Rojo, P. and Olmos, R. (2015): The impact of work–life culture on organizational productivity, *Personnel Review*, 44(6): 883–905.
- Dembe, A. E., Dugan, E., Mutschler, P. and Piktialis, D. (2008): Employer perceptions of elder care assistance programs, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23(4): 359–379.
- Den Dulk, L. and Groeneveld, S. (2013): Work–life balance support in the public sector in Europe, *Review of Public Personnel Administration*, 33(4): 384–405.
- Den Dulk, L., Peters, P., Poutsma, E. and Ligthart, P. E. (2010): The extended business case for childcare and leave arrangements in Western and Eastern Europe, *Baltic Journal of Management*, 5(2): 156–184.
- Devicienti, F., Grinza, E. and Vannoni, D. (2018): The impact of part-time work on firm productivity: Evidence from Italy, *Industrial and Corporate Change*, 27(2): 321–347.
- Easteal, P. L., Caligari, A., Bartels, L. and Fitch, E. (2015): Flexible work practices and private law firm culture: a complex quagmire for Australian women lawyers, *Law Review*, 15(1): 30–50.
- Eurofound (2015): *Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being*. Available at: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1502en_0.pdf

- Eversole, B. A., Gloeckner, G. and Banning, J. H. (2007): Understanding differential organizational responses to work/life issues: The role of beliefs and decision-making styles of chief executive officers, *Journal of European Industrial Training*, 31(4): 259–273.
- Fang, F and Lee, B. (not dated) *Family-friendly Benefits and Employee Labour Market Outcomes*, Toronto, University of Toronto
- Garnero, A. (2016): *Are part-time workers less productive and underpaid?* Available at: <https://wol.iza.org/articles/are-part-time-workers-less-productive-and-underpaid/long>; <https://wol.iza.org/uploads/articles/249/pdfs/are-part-time-workers-less-productive-and-underpaid.pdf?v=1>.
- Garnero, A., Kampelmann, S. and Rycx, F. (2014): Part-time work, wages and productivity: evidence from Belgian matched panel data, *ILR Review*, 67(3): 926–954.
- Giardini, A. and Kabst, R. (2008): Effects of work-family human resource practices: a longitudinal perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11): 2079–2094.
- Golden, L. (2012): *The effects of working time on productivity and firm performance, research synthesis paper*, International Labor Organization (ILO) Conditions of Work and Employment Series No. 33, Conditions of Work and Employment Branch, 2012. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2149325>.
- Grönlund, A. and Magnusson, C. (2016): Family-friendly policies and women's wages – is there a trade-off? Skill investments, occupational segregation and the gender pay gap in Germany, Sweden and the UK, *European Societies*, 18(1): 91–113.
- Heywood, J. S. and Miller, L. A. (2015): Schedule flexibility, family friendly policies and absence. *The Manchester School*, 83(6): 652–675.
- Ierodiakonou, C. & Stavrou, E. (2015) Part time work, productivity and institutional policies. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(2): 176–200.
- Ireson, R., Sethi, B. and Williams, A. (2018): Availability of caregiver-friendly workplace policies (CFWPs): an international scoping review, *Health Social Care in the Community*, 26(1): e1-e14.
- IRS (2009): *Flexible working survey 2009: availability, take-up and impact*, Available at: <https://www.xperthr.co.uk> (accessed on 11/01/2019)
- Kauffeld, S., Jonas, E. and Frey, D. (2004): Effects of a flexible work-time design on employee-and company-related aims, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1): 79–100.
- Kotey, B. and Sharma, B. (2016): Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs), *International Journal of Human Resource Management*, 27(22): 2753–2770.
- Künn-Nelen, A., De Grip, A. and Fouarge, D. (2013): Is part-time employment beneficial for firm productivity? *ILR Review*, 66(5): 1172–1191.

- Lazar, I., Osoian, C. and Ratiu, P. (2010): The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance, *European Research Studies*, XIII (1): 201–213.
- Lee, B. Y. and Devoe, S. E. (2012): Flextime and Profitability, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(2): 298–316.
- Lee, S. Y., and Hong, J. H. (2011): Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance, *Public Administration Review*, 71(6): 870–879.
- Lewis, S., Anderson, D., Lyonette, C., Payne, N. and Wood, S. (2017): Public sector austerity cuts in Britain and the changing discourse of work–life balance, *Work, Employment and Society*, 31(4): 586–604.
- Mathos, K., Galinsky, E. and Bond, J. T. (2017): *National Study of Employers*, Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/National%20Study%20of%20Employers.pdf>
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. and Macvicar, A. (2007): The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses, *Employee Relations*, 29(2): 138–161.
- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P. and Villena, V. H. (2016): Leader beliefs and CSR for employees: the case of telework provision, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5): 609–634.
- McMahon, C. L., and Pocock, B. (2011): *Doing things differently: case studies of work-life innovation in six Australian workplaces*, Adelaide, South Australia Centre for Work and Life, University of South Australia
- Moen, P., Kelly, E. L. and Hill, R. (2011): Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A naturally occurring experiment, *Social Problems*, 58(1): 69–98.
- Mullins, F. and Holmes, J. (2018): Balancing board? The effects of board independence and capital on firms offering work-family benefits, *Human Resource Management*, 57(2): 457–469.
- Pasamar, S. and Alegre, J. (2015): Adoption and use of work-life initiatives: Looking at the influence of institutional pressures and gender, *European Management Journal*, 33(3): 214–224.
- Peretz, H., Fried, Y. and Levi, A. (2018): Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries, *Human Resource Management Journal*, 28(1): 182–200.
- Ramesh, S., Ireson, R. and Williams, A. (2017): International synthesis and case study examination of promising caregiver-friendly workplaces, *Social Science and Medicine*, 177: 52–60.
- Riley, R., Metcalf, H. and Forth, J. (2007): *The business case for Equal Opportunities: An econometric investigation*, Department of Work and Pensions Research Report No. 483.
- Smeaton, D., Ray, K. and Knight, G. (2014): *Costs and benefits to business of adopting work life balance working practices: A literature review*, London: Department for Business, Innovation and Skills

- Stavrou, E. T. and Kilianotis, C. (2010): Flexible working and turnover: An empirical investigation across cultures, *British Journal of Management*, 21(2): 541–554.
- Stavrou, E. T. (2005): Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context, *Journal of Organizational Behavior*, 26(8): 923–947.
- Stavrou, E. T. and Ierodiakonou, C. (2016): Entitlement to work-life balance support: employee/manager perceptual discrepancies and their effect on outcomes, *Human Resource Management*, 55(5): 845–869.
- Stumbitz, B., Lewis, S., and Rouse, J. (2018): Maternity management in SMEs: a transdisciplinary review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 20(2): 500–522. Family friendly working policies and practices: Motivations, influences and impacts for employers
- Thomson, P. (2008): The business benefits of flexible working, *Strategic HR Review*, 7(2): 17–22.
- Timewise (2018): *Flexible working in the NHS: the case for action*, Available at: <https://timewise.co.uk/article/flexible-working-in-nhs-case-for-action/>
- United States Government Accountability Office (GAO) (2017): *Federal Telework Additional Controls Could Strengthen Telework Program Compliance and Data Reporting*, Available at: <https://www.gao.gov/assets/690/682916.pdf>.
- Van der Lippe, T., Van Breeschoten, L. and Van Hek, M. (2019): Organizational work–life policies and the gender wage gap in European workplaces, *Work and Occupations* 46(2): 111–148.
- Wadsworth, L. L., Facer, R. L., and Arbon, C. A. (2010): Alternative Work Schedules in Local Government: Cui Bono? *Review of Public Personnel Administration*, 30(3): 322–340.
- Wang, J. and Verma, A. (2012): Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: the role of business strategy and high-performance work systems, *Human Resource Management*, 51(3): 407–432.
- Wells-Lepley, M., Thelen, L. A. and Swanberg, J. (2015): Supervisors’ use of flexibility as a strategic management tool: Prevalence and predictors, *The Psychologist-Manager Journal*, 18(1): 31–53.
- Whyman, P.B. and Petrescu, A.I. (2015): Workplace flexibility practices in SMEs: relationship with performance via redundancies, absenteeism, and financial turnover, *Journal of Small Business Management* 53(4): 1097–1126.
- Winder, K. (2009): Flexible Scheduling and the Gender Wage Gap. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 9(1): 1–27.
- Wood, S. J., De Menezes, L. M. and Lasaosa, A. (2003): Family-friendly management in Great Britain: testing various perspectives, *Industrial Relations*, 42(2): 221–250.
- Wood, S., and De Menezes, L. (2010): Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy, *International Journal of Human Resource Management*, 21(10): 1575–1597.
- Zeytinoglu, I. U., Cooke G. B., and Mann, S. (2009): Whose choice is it anyway?, *Relations Industrielles*, 64(4): 555–574.