

A CSALÁDBARÁT FOGLALKOZTATÁSI SZEMLELET NÉHÁNY ASPEKTUSA EGY MAGYARORSZÁGI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNY DIMENZIÓJÁBAN

ASPECTS OF A FAMILY-FRIENDLY EMPLOYMENT APPROACH WITHIN A HUNGARIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTION

A munka és a magánélet egyensúlya a felsőoktatásban is fontossá vált, a növekvő hallgatói létszám, az elvárások növekedése és a változó szabályozó környezeti feltételek miatt. Ám az egyetemi szférában keveset tudunk a családbarát foglalkoztatásról. A cikk célja a családbarát foglalkoztatási szemlélet vizsgálata a magyar felsőoktatás területén. Ennek megvalósítása érdekében a vonatkozó szakirodalom áttekintése után 31 mélyinterjút folytattak le a szerzők a legnagyobb magyarországi üzleti, felsőoktatási intézményben, bevonva a különböző korú, nemű és szervezeti hierarchia nem azonos szintjén lévő oktatókat, kutatókat és a nem oktató munkatársakat. Az eredmények azt mutatják, hogy az életminőség kérdésének megítélésben nincs különbség nem, életkor és beosztás alapján, miközben a munka és magánélet érintettségéről ez már nem mondható el.

Kulcsszavak: munka és magánélet, életminőség, családbarát foglalkoztatás, érintettség, felsőoktatás

Work-life balance has become more important in higher education, due to increasing student numbers, rising expectations and changing regulatory environmental conditions, but little is known about family-friendly employment in academia. This article examines the different approaches to the family-friendly employment approach in the field of Hungarian higher education. After reviewing the relevant literature, the authors conducted 31 in-depth interviews in the largest business and higher education institution in Hungary, involving lecturers, researchers and non-teaching staff of different ages, genders and at different levels of the organizational hierarchy. The results showed that there is no difference by age and position in the assessment of the issue of quality of life, while this can no longer be said about the involvement of work and private life.

Keywords: work-life balance, quality of life, family-friendly employment, involvement, higher education

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítéséhez 2021-ben a Budapesti Gazdasági Egyetem Fenntarthatósági Központjától kaptak támogatást.

The authors received institutional support from the Budapest Business School's Sustainability Centre in 2021.

Szerző/Author:

Dr. Győri Zsuzsanna^a (gyori.zsuzsanna@uni-bge.hu) egyetemi docens, Dr. Juhász Tímea^a (juhasz.timea@uni-bge.hu) egyetemi docens, címzetes egyetemi tanár, Dr. Szegedi Krisztina^a (szegedi.krisztina@uni-bge.hu) egyetemi docens

^a CESIBUS, Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 03. 08-án, javítva: 2022. 06. 25-én és 2022. 08. 16-án, elfogadva: 2022. 08. 30-án.

The article was received: 08. 03. 2022, revised: 25. 06. 2022, and 16. 08. 2022, accepted: 30. 08. 2022.

Napjainkban a munka és a magánélet összehangolásának kérdése egyre nagyobb prioritást kap az emberek életében. Miután az életminőség egyre fontosabb a munkavállalók számára, így a 2000-es évektől kezdődően egyre több munkáltató felismerte, hogy az életminőség egyik aspektusa, a család és a munka összeegyeztetésének problematikája, hangsúlyosan jelentkezik igényként a munkavállalók részéről.

Ennek a kérdésnek a megoldása azonban nem öncélú, hiszen az összehangolás megoldási lehetőségéből nemcsak

a dolgozók, de a munkáltatók is profitálhatnak: többek között motiváltabb, lojálisabb munkaerőt tudnak alkalmazni, vagy csökkenthetik a HR- és a munkajogi költségeiket.

Az elmúlt évtizedekben a szemlélet térnyerése és kommunikációja nemcsak a versenyszférában, de a közgazdaságban és az oktatási intézményekben is megjelent. Az alkalmazott eszközök és politikák számos esetben hasonlóak, és megegyeznek az üzleti életben már sikeresen megvalósított megoldásokkal, de természetesen a szervezetek tevékenységi és működési specifikumából adó-

dóan számos egyedi aspektus is tetten érhető. A témakör országspecifikus sajátosságokat is mutat, az intézményeket körülvevő szabályozási környezetben értelmezhető. Az Állami Számvevőszék 2019-ben kiadott, a családtámogatások rendszerét elemző tanulmánya egyértelműen alátámasztja, hogy a családra, mint nemzeti erőforrásra tekintenek Magyarországon. A családbarát intézkedések között a 2011. évi CXCV. törvény alapján megjelent a családbarát munkahelyek kialakításának és fejlesztésének támogatására, és a „Családbarát Munkahely” cím használatára jogosító, évente kiírt pályázat, amelyre a felsőoktatási munkahelyek is pályázhatnak (Miniszterelnökség, 2022). A családbarát pályázatok esetén a leggyakoribb intézkedések a rendezvényszervezés, a gyermekek napközbeni felügyeletének megszervezése, az atipikus munkaformák kialakítása, valamint a marketing és a kommunikáció voltak, viszont kevésbé jelentek meg a jogsegélyszolgálat, a karriertervezés vagy az egyedi problémákra adott megoldások (Fail et al., 2015).

A magyar felsőoktatásban jelentős átalakulás ment végbe az elmúlt években a versenyképesség növelése és a minőség javítása érdekében. Az egyik jelentős változás az elvárások konkretizálása: a legutóbbi stratégia 2030-ig határozza meg a stratégiai célkitűzéseket és a hozzájuk tartozó teljesítményindikátorokat. Fejlesztendő területek többek között a hallgatói lemorzsolódás csökkentése, a digitalizáció és nemzetköziesedés. További lényeges változás a működési modell változtatása, amelyben nagyobb szerepet kapnak a gazdasági szereplők (Állami Számvevőszék, 2021). Az alapítványi formába átalakuló felsőoktatási intézményeknél megszűnt a munkavállalók közalkalmazotti státusza (Keczer, 2020). A változások jelentősen érintik a felsőoktatásban dolgozók munkakörülményeit, növekvő teljesítményelvárásokat, ugyanakkor versenyképesebb béreket és erőteljesebb üzleti gondolkodásmódot hoztak magukkal.

Jelen tanulmány kimondottan egy felsőoktatási intézményben megvalósuló, több területen kialakítandó családbarátságot célzó folyamat kialakítása érdekében azt vizsgálja, hogy a munkavállalók hogyan vélekednek az életminőséget meghatározó tényezőkről, hova helyezik ezen belül a munka és a magánélet egyensúlyát, illetve, mely munkavállalói csoportoknál találják kiemelten fontosnak ezt a kérdést.

A családbarát foglalkoztatási szemlélet kialakulása és fogalmi változásai az elmúlt 40 évben

A munka és a magánélet összehangolásának kérdése az 1970-es évektől kezdett a kutatási figyelem középpontjába kerülni. A nők tömeges munkaerőpiaci megjelenésével egyre inkább igényként lépett fel a családi és a munkahelyi kötelezettségek egyensúlyának megteremtése, és egyre több, kezdetben női, később férfi munkavállaló életében okozott konfliktust a munka és a magánélet összeegyeztetésének problematikája. A témában végzett akkori felmérések jellemzően a kisgyermekes nők helyzetére fókuszáltak (Pongrácz & S. Molnár, 1976, 1980).

A 80-as évek végén, a kilencvenes évek elején azonban a menedzsmentkutatások már a férfiakra is fókuszáltak, akik sokszor sikertelenebbül küzdenek a problémával, mint a nők (Levin, 1997).

Hochschild (1997) A második műszak című klasszikusában utal rá, hogy az otthon és a munka szerepe felcserélődött, a munka ösztönzést ad, míg az otthon az, ahol a sok tennivalót rövid idő alatt kell elvégezni, és a két szféra közötti határok egyre átjárhatóbbak.

Magyarországban a tradicionális nemi felfogás nemcsak az idősebb generációban él erősen, de a fiatalok is alapvetően elfogadják. Habár a hagyományos családi szerepek elfogadása erős a magyar társadalomban (Vaskovics, 2014; Murinkó, 2014; Tóth, 2004, hivatkozik rá Wohlgemuth, 2004), Blaskó Zsuzsanna (2005) kutatásai kimutatták azt, hogy 2002-re mind a két nem esetében erősödött az a nézet, hogy a nők alapvető igénye lehet a munkavállalás, amely nem feltétlenül van negatív hatással a családra. Ez azt is jelentette, hogy a modern és a hagyományos szerepek együttes jelenléte egyre inkább kívánatos a magyar társadalomban, a tradicionális értékrend visszaszorulására lehet számítani (Pongrácz & S. Molnár, 2011; Harcsa, 2014). A családbarátság fogalom meghatározását számos szempontból közelítették meg a kutatók.

A kilencvenes években a családbarát politikát azon eszközök és feltételek rendszereként azonosították, amelyek elősegítik, hogy a munkavállaló a családi kötelezettségeit össze tudja egyeztetni a munkahelyi elfoglaltságaival (Carmer & Pearce, 1990; Parasuraman & Greenhaus, 1999).

A felfogás új vetületeiként a XXI. században azzal kell számolni, hogy a családbarát szemlélet mikor, hol, kire terjedhet ki, miképpen válhat egy szervezeti kultúra részévé, és hogy kerülhető el, hogy a pozitív vagy a negatív diszkrimináció eszközövé legyen. Éppen ezért a 2000-es évek második évtizedétől kezdve a családbarát foglalkoztatási szemléletnek irányulnia kell: egyrészt a munka és a magánélet összehangolásának kérdésére, belefoglalva az egyén fejlesztésének eszközeit is, másrészt nemcsak a családokra, de az egyedülállóakra is, és biztosítani kell az eszközöket, illetve azok átjárhatóságának a lehetőségét a különböző családi állapotok között (Juhász, 2010). Primecz és munkatársai (2014) így nem is családbarát, hanem munkavállaló-barát szervezetekről beszélnek, amikor a munka és a magánélet életterületei közötti kapcsolatot vizsgálják.

A munka-magánélet egyensúlya érdekében a jellemzően érintett csoportokat támogató intézkedések nem elegendők, ezeken túlmenően alapvető szervezeti strukturális és kulturális változásokra van szükség. A strukturális változtatások a rugalmasságot segítik elő: a rugalmas munkaidő-beosztás, a távmunka, a virtuális munkavégzés, valamint a különböző szolgáltatások – mint például a stresszkezelés, a gyerek- és idősgondozási támogatás – révén igyekeznek segíteni a dolgozókat. A különböző intézkedések családbarát irányelvekben és szabályozásban jelenhetnek meg, és ezeknek összhangban kell lenniük a szervezeti kultúrával is (Kossek et al., 2014).

A továbbiakban a munka-magánélet esetében a „magánélet” mindent jelent, ami a munkán kívül esik.

A családbarát megközelítés a felsőoktatásban

Az akadémiai szférában dolgozó oktatók és kutatók életminőségét tekintve az elmúlt évtizedekben jelentős változások zajlottak le, amelyek összefüggenek azzal, hogy társadalmilag kevésbé megbecsültté vált az egyetemi szféra. A hallgatói létszám és az elvárások növekedtek, ugyanakkor az intézmények részben vagy egészben önfinanszírozókká váltak (Kinman, 2014). Az egyetemi kutatások során a stressz növekedését tapasztalták, különösen az oktatók és a kutatók körében, aminek okai az elégtelen finanszírozás és az erőforrások, a túlterheltség, a rossz vezetési gyakorlat, a munkahely bizonytalansága, valamint az elégtelen elismerés és jutalmazás voltak (Gillespie et al., 2001; Winefield et al., 2003). Taris et al. (2010) a stressz forrásaként kiemelték a hallgatók számának növekedését.

Engler és szerzőtársai (2021) a tudományos fokozattal rendelkezőkre vonatkozóan vizsgálták a munka és magánélet problematikáját. A PhD-fokozattal rendelkező kutatók esetében egyértelműen kimutatható volt az összehangolás nehézsége.

A megváltozott körülmények még inkább a munka és a magánélet egyensúlyát igényelnék, hiszen ennek hiánya mind az egyénre, mind a szervezetre nézve negatív, alvási problémák, szívproblémák, depresszió, függőség, elhízás, kiégés, gyakori hiányzás, fluktuáció és az elkötelezettség hiánya léphetnek fel (Kossek et al., 2014). A felsőoktatásban később kezdtek el foglalkozni a témával a közszférára más területeihez képest (Doherty & Manfredi, 2006), és jelentős a lemaradás a vállalati szférához viszonyítva, aminek negatív hatása érzékelhető lehet az alacsonyabb munkamorálban, csökkentheti a munkával való elégedettséget és a termelékenységet, valamint rosszabb versenypozíciót eredményezhet a munkaerő-toborzásban és a megtartásban (Bryan & Wilson, 2014).

Eversole & Crowder (2020) szerint a megoldás az egyéni szinten, a szervezeti egység szinten (tanszék) és az intézményi szinten (egyetem) alkalmazott beavatkozásokkal lehetséges, ahol az egyéni szinten a mentorálás és a kapcsolatépítés jelenik meg, amelyek célja a támogatás és az információmegosztás. A szervezeti egység (tanszék) szintjén támogatást kaphatnak a munkatársak a családbarát irányelvek tartalma és alkalmazása kapcsán, de a szervezeti egység vezetője példaként is szolgál a beosztottak számára, ezen kívül biztosíthat rugalmas munkavégzést, az órarendtől eltérő kezdési vagy befejezési időt, csökkentett munkaterhelést a karrier-előmenetel érdekében, mindezt úgy, hogy méltányos legyen a többi kollégával szemben is, és ne okozzon munkahelyi feszültséget. Ezen a szinten az oktatás és a fejlesztés alapvető eszközök (Eversole & Crowder, 2020).

A gyakorlati megvalósításban számos eszközt látunk. Az olaszországi egyetemeken az intézkedések között megjelennek (1) a gyermekgondozási szolgáltatások (egyetemi bölcsőde, babysitter, babaparkoló, játékkönyvtár, nyári tábor), (2) a gazdasági támogatások (anyasági/apasági és szülői szabadság, bölcsődei utalványok, megállapodások, utalványok és kedvezmények a fogyatékkal élő vagy

idős hozzátartozókat gondozó munkavállalóknak nyújtott szolgáltatásokhoz), (3) a rugalmas munkaidő, a részmunka, a távmunka (Rapetti et al., 2015). A belga egyetemen ezen túlmenően megjelenik a szabadságok és a munka megszakítása, a pszichoszociális támogatások, a kutatók karrierjének támogatása (Fusulier & Dubois-Shaik, 2015). Hollandiában van példa arra, hogy az egyetem minden munkavállalója jogosult coaching-ra a karrierfejlődése érdekében és a szociális tanácsadásra a stressz csökkentésére, de vannak alulról jövő kezdeményezések is, pl. a női kerekasztal-beszélgetés (van der Haar & Berger, 2015). A kampuszon való lakhatás lehetősége a fizikai biztonság, a kapcsolatok, az anyagi támogatás révén szintén része lehet a családbarát egyetem koncepciónak (Cohenmiller et al., 2018).

Kakar et al. (2021) tanulmánya a munka-magánélet egyensúlyát elősegítő intézkedések bevezetését javasolja a felsőoktatási intézményekben, mivel ez javíthatja a felsőoktatásban dolgozó egyén és a munkahely összhangjának érzékelését, valamint csökkentheti a fluktuációs szándékot is.

A családbarát intézkedésekkel kapcsolatos kritika, hogy a gyakorlatban a rugalmasság sokszor informális és következtlen, bizonyos területeken és bizonyos pozíciókban akadályokba ütközik, és sok múlik a felső vezetés támogatásán, a közvetlen vezetők elkötelezettségén, az ezzel kapcsolatos ismeretein és a beosztottak tájékoztatásán (Doherty & Manfredi, 2006). Sőt, a rugalmasság nem akadályozza meg a munka és a magánélet közötti konfliktus kialakulását (Pasamar et al., 2020).

A családbarátság és az életminőség

Az életminőség az egyén érzelmi, anyagi, fizikális, fiziológiai stb. jólétét foglalja magában, és a cél, hogy az egyén minél élhetőbb életet éljen. Az életminőség koncepciójának tartalmi megítélése az utóbbi évtizedekben jelentősen változott. Az Akranaviciute és Ruzevicius (2007) szerzőpáros hét tényezőt fejt ki az életminőséggel kapcsolatosan. Ezek az anyagi helyzet, a környezeti minőség, a populáció egészségi állapota, az oktatás minősége, a morális pszichológiai környezet, a személyes biztonság és az önkifejezés lehetősége.

Szigeti (2016) úgy tekint az életminőségre, mint a jólét egyenragú szinonimájára, amelyek a jólét tágabb értelmét adják. Kovács (2007) ugyanakkor kifejti, hogy a szakirodalomban az életminőségnek három modellje létezik. Az egyik a skandináv, amely középpontjában az erőforrás, a kapacitás áll, az amerikai, amely szubjektív érzékelésre támaszkodik és a kevert modell, amely a szubjektív és az objektív eszközök együttesével fókuszál az életminőség kérdésére.

A munka hozzájárul a személyes jólét számos vetületéhez: a munkabér például a materiális jólét alapvető meghatározója, a munkahelyi környezet és a karrier a szociális jólét fontos összetevője, de a munka hatást gyakorol az egészségügyi és a pszichés jólétre is. Különösen igaz ez az egyetemi oktatókra és kutatókra, akik autonómiára vágyó, nagy tudású szakemberek, akik igénylik a rugal-

mas megoldásokat a különböző munkáik (oktatás, kutatás, tanácsadás), valamint a magánéletük összehangolásához. A tanárok jóléte nemcsak őket érinti, hanem közvetlen hatással van a hallgatók jólétére is (Fernandez-Chung & De Zoysa, 2021). A munka nem önmagában determinálja az életminőség ezen részeit, így a család és a munka összeegyeztetése is eredeztethető az életminőség kérdéséből. A munka és a magánélet egyensúlyát sokan az életminőség egyik összetevőjeként értelmezik (Hall, 1990).

A családbarátság és a különböző munkavállalói csoportok érintettsége a felsőoktatásban

Eversole & Crowder (2020) szerint az akadémiai szférában az alapvető problémát az jelenti, hogy az ideális munkatárs olyan, aki élete nagy részét a tudományos munkának szenteli. Az oktatók és a kutatók hozzászoktak a rugalmas munkaidőhöz és jelentős részük természetesnek tekintik, hogy este és hétvégén is dolgozik (Kinman, 2014), így ők kisebb munkaterhelésre, a kötött munkarendben dolgozó adminisztratív személyzet pedig nagyobb jogosultságokra, autonómiára és bizalomra vágyik, és nem tartják fairnek, hogy kevesebb rugalmasság jellemzi a munkájukat (Doherty & Manfredi, 2006).

Konfliktusok azonban nemcsak az akadémiai és az adminisztratív munkatársak, hanem a családok és a családdal nem rendelkezők esetén is jelentkezhetnek. A gyermekgondozási feladatok jelentős megterhelést okoznak, de szó lehet idős szülő vagy beteg hozzátartozó gondozásáról is, különösen a nők esetében.

Az akadémiai szférában is megfigyelhető, hogy a nők előrehaladása nehézségekbe ütközik (Barrett & Barrett, 2011). Magyarországon a nők akadémiai előmenetelének nehézségeit jól mutatja, hogy míg a nappali tagozatos hallgatók 54%-a nő, addig ez az arány a PhD-hallgatóknál 42%, a PhD-vel rendelkező kutatók esetén 44%, a docensek esetén 33% és az akadémiai hierarchia csúcsán lévő professzoroknál csak 20% (NKFIH, 2020).

A témán belül különleges szerep jut a vezetőknek. Egyfelől sokszor a közvetlen vezetőn múlik, hogy a családbarátság megvalósul-e, illetve miként valósul meg, másfelől a vezetők különösen is kitettek annak a veszélynek, hogy munkájuk és ezzel kapcsolatos felelősségeik a magánéletet, a családot háttérbe szorítják.

Bardoel (2003) már a XXI. század elején kiemelte, hogy a vezetőknek elsődleges szerep jut a szervezeti családbarátság megoldásaiban. A tervezés, irányítás során a menedzserek szerepet kapnak abban, hogy egy adott családbarát gyakorlat megvalósuljon. Bakacsi (1998) hangsúlyozza, hogy egy vezetőnek olyan célok megvalósítására kell rávennie beosztottjait, amelyek egyben magukban foglalják a beosztott és a felettes céljait, szükségleteit, értékeit és elvárásait, ezen belül a családbarátságot is.

Byron (2005, hivatkoznak rá Peus et al., 2008) érdekes módon kihangsúlyozza, hogy a munka és a magánélet problémája különösen a menedzserek, ezen belül a nők esetében észlelhető, köszönhetően a hosszú munkaidőnek és a menedzserei munka jellemzőinek. A család és a mun-

ka konfliktusának negatív hatását vizsgálta több szerző is a menedzserek dimenziójában. Így például ez a probléma megakadályozza a vezetőket abban, hogy hatékony leaderek legyenek (Barnes et al., 2015). Azok a vezetők, akik belefáradnak az összeegyeztetés kérdésébe, kimerültek lesznek, és később visszaélhetnek a helyzetükkel a kérdést illetően (Courtright et al., 2016). Ennek ellenére a munka-magánélet eredményeinek vizsgálata nagyrészt elég elnagyoltan jelenik meg a menedzsmentirodalomban, miközben a vezetés hatékonyságának értékelésére jó kritérium lehet, hogy miképpen viszonyul egy vezető a családbarátság kérdésköréhez (Major-Lauzun, 2010). Szuhan (2020) és szerzőtársai tanulmányukban arra jutottak, hogy azok a leaderek, akik biztos, kiegyensúlyozott családi háttérrel rendelkeznek, azok személyközpontú, támogató magatartást tudnak nyújtani a beosztottaknak.

Friedman és szerzőtársai 1998-ban született tanulmányukban leírják, hogy napjainkban egyre több vezető jön rá arra, hogy a munka és a magánélet nem egymással versenyző, hanem egymást kiegészítő faktorok. Az ezen alapuló win-win filozófiának része, hogy a vezetőnek innovatívnak és kísérletezőnek kell lennie a családbarátság kérdésben: különböző eszközportfóliókat kell bevezetni, hogy a dolgozók részére specifikusan, az igényeknek megfelelően kínálhassák a lehetőségeket.

Primecz és munkatársai (2014) is arra jutottak tíz vállalat munkavállaló-barát gyakorlatait vizsgáló kutatásukban, hogy nagyrészt a vezetők felelőssége, hogy mennyire érzik a munkavállalók a szervezetet támogatónak és fejlődésüket elősegítőnek. Példaként hozzák a rugalmas munkaidőre vonatkozó szervezeti szabályozást, amely csak támogató vezetők és együttműködő kollégák esetén tud valóban működni. Azt is kiemelik, hogy egy munkavállaló-barát szemléletű vezető saját egységében akkor is teremthet rugalmas munkakörülményeket, ha ez nem jellemző az egész szervezetre.

Meretei (2017) a kérdést már a munkahelyen dolgozó generációk tükrében teszi fel. Korábbi kutatásokra hivatkozva megjegyzi, hogy az Y generáció számára fontosabb a munka és a magánélet összehangolása, mint az X generációnak. Továbbá leírja, hogy az Y generáció a munkában elérhető szabadsághoz kapcsolja a munka és a magánélet egyensúlyát.

A kutatás módszertana

A szerzők 2021 nyarán egy kvalitatív kutatást kezdeményeztek a Budapesti Gazdasági Egyetemen. A kutatás célja az volt, hogy egyrészt megismerjék az egyetem jelenlegi családbarát politikáját, annak hatékonyságát és elfogadottságát a dolgozók körében. Másrészt a vizsgálatokkal arra is fókuszáltak, hogy feltárják a lehetséges fejlesztési lehetőségeket, a családbarát foglalkoztatási szemlélet beépítési alternatíváit az oktatásba, valamint az egyetemi dolgozók és a diákok együttműködési rendszerébe. Jelen tanulmány a mélyinterjúk kutatás néhány eredményét mutatja be.

A szerzők a kvalitatív felmérés során azért választották a mélyinterjúk módszerét, mert egyrészt a téma

igen sok soft tényezőre épül, így pl. soft képességekre, attitűdökre kérdez rá, másrészt kíváncsiak voltak a válaszadók reakcióira a kérdések értelmezése során, illetve arra, hogy milyen visszacsatolást mutatnak, amikor válaszolnak az interjúkban. A beszélgetéseken a következő témákat érintették a szerzők. A specifikációs kérdéseken túl, a megkérdezettek az életminőség aspektusait értékelték, megfogalmazták az egyetemen jelenleg működő családbarát foglalkoztatási szemlélet pozitív és negatív jellemzőit. Az interjúk kitértek arra is, hogy miképpen értékelhetők a dolgozók kompetenciái a kérdésben, és hogyan illeszthető az egyetemi struktúrába egy rugalmas, munka és magánélet összehangolását célzó koncepció. A vizsgálatok egyik fókuszpontja volt, hogy milyen eszközökkel és módszerekkel lehet a szemléletet bevonni az oktatásba, és hogyan lehet a kérdésben az egyetemi dolgozók és diákok között hidat építeni. Végezetül a vizsgálatok az egyetemi és a versenyszféra családbarát foglalkoztatási szemlélete közötti differenciákat tárgyalták.

A kutatás során a kutatókat többek között az alábbi kérdések foglalkoztatták:

1. Hogyan rangsorolják az életminőség aspektusait a megkérdezettek? Hol szerepel a preferált területek között a munka és a magánélet összehangolása?
2. Miképpen értékelhető a jelenlegi családbarát foglalkoztatási rendszer az egyetemi szférában?
3. Kik érintettek a kérdésben leginkább az egyetemi rendszerben? Hogyan lehet elkerülni, hogy a pozitív diszkrimináció eszköze legyen a szemlélet akár a különböző hierarchiaszinteken, akár a kérdés érintettsége alapján?
4. Miképpen lehet rugalmassá és versenyképessé tenni ezt a szemléletet, egy viszonylag bürokratikus, erősen hierarchikus és gyakran túlszabályozott működési rendszerben?
5. Hogyan épülhet be az oktatásba a családbarát szemlélet és foglalkoztatási koncepció?
6. Miképpen vonhatók be a diákok a rendszerbe, hogyan lehet erősíteni ezáltal a hallgatói, az oktatói és a kutatói kapcsolatot és együttműködési rendszert?

nak. A szemlélet oktatásba történő beágyazódása hatással lehet az életminőség tételeinek priorizálására. Minél előbb alakul ki a munka és a magánélet összehangolás optimális megoldási lehetőségeinek a megismerése (akár már az egyetemi évek alatt), annál inkább tudjuk optimálisan élni az életünket. A versenyszféra megoldásai, már amelyek követendő lehet, beépülhet az egyetemi családbarát foglalkoztatási politikába, és vice versa. A jelenlegi tanulmány az első három kérdéscsoportot tárgyalja.

A mélyinterjúk kutatásban 31 fő válaszadó vett részt. A mintagyűjtés során a kutatók törekedtek arra, hogy az egyetemen dolgozók között a mintavételi eljárás reprezentatív legyen. A három karon, valamint a központi egységben dolgozók négy kategóriát képeztek, őket három csoportba osztották a szerzők: a vezetők, az oktatásban és a kutatásban dolgozók, az oktatást és a kutatást támogató dolgozók. A három csoportba véletlen mintavételi eljárással, azaz név nélkül, csak számokkal jelölve választottak ki 32 dolgozót a kutatók. Minden kategóriából 8 dolgozót kérdeztek meg, egyben csak heten válaszoltak. Az interjúkra 2021 nyarán került sor, egy-másfél órás beszélgetések keretében, melyekről az érintettek hozzájárulásával felvétel készült. Az interjúkat később szó szerint lejegyzetelték, majd az Nvivo 12-es szövegelemző programmal és az SPSS 27-es verzióval kiértékeltek. A kutatócsoport négy tagja vett részt a kódolásban. Az Nvivo-ban az adatelemzés első fázisában az interjú-vezérfonalra építő, de azt részben meghaladó holisztikus kódolási eljárást alkalmaztunk, így bár a kutatás szempontjából lényeges és alapvető témákat a szakirodalom során azonosítottuk (deduktív megközelítés), lehetőséget adtunk azoknak az eredmények alapján történő kiegészítésére (abduktív megközelítés). Egy interjút minden kutató kódolt, majd a második fázisban témánként felosztva kettős kódolást végeztünk a többi interjún, hogy a kutatás érvényességét fenntartsuk. Az SPSS-elemzést egy kutató futtatta, majd közös megbeszélésen azonosítottuk a mintázatokot a két program eredményeire alapozva, és választottuk ki a kapcsolódó szó szerinti idézeteket az egyes témákhoz.

A kutatásban részt vevő minta specifikációját az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

A minta specifikációja (fő)

Nemek	Van-e gyermeke?	Beosztás	Családi állapot	Életkor	Gyermeke vele él
12 fő férfi 19 fő nő	26 fő van 5 fő nincs	7 fő oktatást támogató 13 fő oktató 11 fő vezető	18 fő házas 6 fő egyedülálló 7 fő elvált	20-30 év 2 fő 31-40 év 2 fő 41-50 év 11 fő 51-60 év 10 fő 61-70 év 6 fő	16 fő igen 15 fő nem

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási célokat az alábbi gondolatmenet alapján fűzték össze a kutatók. A foglalkoztatási szemlélet hatással van a dolgozók attitűdjeire, az életminőségi tényezők rangsorára, és arra, hogy ez a politika miképpen építhető be majd az oktatásba. Az életminőségi aspektus ugyanakkor forrása a rendszer értékelésének és az attitűdök formálásá-

A mintáról elmondható, hogy a megkérdezettek többsége nő volt. A válaszadók nagy részének volt gyermeke, akik közül 16 fő, kutatásban résztvevőnek a gyermeke vele is élt. Öt elvált és egy egyedülálló nevelte otthon még a gyermekét, akiből öt vezető beosztásban dolgozott, hárman az oktatást segítették, a többiek oktatók voltak. A férfiak

majdnem fele vezető, míg a nők negyede volt magasabb pozícióban a mintában. Minden vezető a negyven évet már betöltötte, majdnem fele a vezetőségnek 41 és 50 év közötti volt.

A tanulmányban a szerzők a következő kérdéseket vizsgálják:

- A vizsgált mintában azonosíthatóak-e a nemek, az életkor, a pozíció szerint különbségek az életminőség aspektusainak rangsorolásában?
- Az egyetemi környezetben a munka és a magánélet összehangolásának érintettségét meghatározza-e a nem, az intézményben betöltött pozíció, a családi állapot és a munkakör? Ezen feltételek hatásait az egyetem felsőoktatási jellege is befolyásolhatja-e?

A kutatás eredményei

A kutatás első részében a specifikációs jellemzőket követően a válaszadóknak az életminőséggel kapcsolatos kérdésekre kellett válaszolniuk. A szerzők azért tartották fontosnak, hogy megismerjék a kutatásban résztvevőknek e témával kapcsolatos álláspontját, mert, ahogy írtuk, az életminőség egyik aspektusaként lehet értelmezni a munka és a magánélet egyensúlyát. Az életminőségre ugyanis hat, hogy az egyén a munka és a magánélet által kínált érzelmi, értelmi, szociális, mentális lehetőségeket a legoptimálisabban tudja megélni, saját fejlődésére és fizikális, mentális, érzelmi összhangja megteremtésére fordítani. Ebben segíti az embert az életminőség kérdése, aspektusainak számbavétele, rangsorolásuk és optimális meglétük (Vandana & Meenakshi, 2013; Bhende et al., 2020).

A vizsgálatok során a válaszadóknak többek között arra kellett válaszolniuk, hogy miképpen fogalmaznák meg az életminőséggel kapcsolatos tényezőket. Melyek azok az elemek, amelyek különösen fontosnak számítanak az egyén számára, és melyek az elhanyagolhatók. Széles körű válaszokat adtak a megkérdezettek már az életminőség meghatározásával kapcsolatban is. Az egyik női akadémiai vezető a következőképpen értelmezte:

„Nekem mondjuk az életminőség, az valamifajta olyan egyensúly elérése, a különböző élettereim és tevékenységeim között, amik lehetővé teszik azt, hogy a különböző szerepeimben úgy érezzem, hogy helyt tudok állni.”

Ez a meghatározás nagyon is összecseng a szakirodalomban fellelhető definíciókkal (Ruzevicius & Shin, 2004). Természetesen adódik a kérdés, hogy az egyes életterek milyen hangsúllyal jelentkeznek az egyén életében. Több válaszadó az élettereket két jellemző aspektusra szűkítette le; ez pedig a család és a munka dimenzióit jelentette. Egy nem akadémiai férfi vezető így látta a két dimenziót:

„Nyilván elsősorban a család, a személyes jólét, aztán természetesen maga a munkahelyi légkör is fontos, és nyilván az anyagi jólét sem utolsó ilyen szempontból, de nem is tudom, hogy ha meglehet úgy fogalmazni, hogy valahogy ezeknek az egészséges együttállása.”

Egy női akadémiai vezető válaszadó inkább a munkát és az ottani légkört prioritizálta az interjú során:

„Azt mondanám, hogy élvezni a munkát, egy közösségben. Az én számomra ez a legfontosabb. Nagyon fontos, hogy olyan közegben dolgozzon az ember, amiben jól érzi magát és sikeres legyen a munkában. Legyen eredménye, amit csinál... Nagyon gyakran lemondtam az anyagiakról amiatt, mert nem motivált ez a része, hanem inkább olyat csinálni, amit az ember szeret és amiben talán elér sikereket. Ezt tenném az első helyre.”

Az egyetemi munka iránti elköteleződés és az oktatás kínálta sikerek jó alapot nyújtanak arra, hogy valaki elégedett legyen az életével (Žnidaršič & Marič, 2021). Egy női oktató véleménye alapján *„a munkának mindenféleképpen jelentős szerepe van az életminőségben, mert, hogy az ember az élete nagy részét munkával tölti, akárhogyan is nézzük. Én, ahogy mondtam, én szeretek tanítani. Ha én bemegyek egy tanterembe, az nekem egy jó érzés, hogy valamit átadok a hallgatóknak, és esetleg ők azt értékelik, amit én ott nyújtok, ez mindenképpen fontos számomra.”*

Az egyetem szerepe az életminőség kérdésében egyik fókuszát alkotta a kutatásnak. Nemcsak az intézmény által kínált munka jellege, de a szervezeti légkör, a környezet, a társaság fontos részét képezik annak, hogy valaki később elégedett legyen a munkájával. Az egyetemi struktúra szabályozott rendszere, a sok adminisztráció, az erősen központosított és hierarchizált felépítés némi ellentmondást generálhatna azzal kapcsolatban, hogy egy jól működő szakmai, baráti és együttműködő légkör épüljön és működjön, amely hozzájárul az egyén jólétéhez. A válaszadók interjúiból kiderült, hogy elégedettek voltak az egyetem által kínált szervezeti kultúrával, a környezettel, és hosszú távon az intézmény keretei között képzelték el a szakmai pályafutásukat. Egy női oktató így fogalmazott:

„Szóval nagyon sok minden összefügg. Mert például a munkahelyi környezetnek, azért a pszichés jóléthez nagyon hozzá kell járulnia. Hogy milyen környezetben, milyen kollégákkal, hogyan tudunk megbeszélni dolgokat, együttműködni, úgyhogy nekem ez a munkahelyi környezet és a pszichés jólét az a munka szempontjából szerintem nagyon összekapcsolódik.”

Az egyetem azonban nemcsak a szakmai megelégedettséget biztosítja. Egy női akadémiai vezető véleményén ez jól tükröződik:

„A fizikai környezet is fontos, én is, ilyen szempontból egyébként jó helyzetben vagyok, mert azt gondolom, hogy ahol eddig dolgoztam, ott mind megteremtették azokat a feltételeket, amikben jól tudom érezni magam. Az egyetemen itt, ezzel nincs is semmi kifogásom, ez szerintem teljesen rendben van, mondom, az érzelmi kiegyensúlyozottság, az is rendben van, az anyagi biztonságot azért azt nem tudom elhanyagolni, mert, hogy az azért is volt nekem nagyon sokáig dilemma, hogy business-ben legyen, vagy egyetemi munkát vállaljak.”

A fizikai és szakmai feltételek mellett, a válaszadók többsége szerint az intézmény által kínált munkalehetőségek elősegítik a munka és a magánélet összehangolásának megoldását. Egy férfi akadémiai vezető a munkahely rugalmas jellegét emelte ki:

„Jól érzem magam a bőrömben, számomra, és most előre szaladok, számomra kellően rugalmas ez a munka-

hely, ahol megtaláljam azokat a helyeket, azokat a pontokat, ahol eleget tudok lenni a családommal, ahol tényleg pszichésen is ki tudom magam pihenni, és én azt gondolom, hogy én egy elképesztően nyugodt ürge vagyok. Ez köszönhető annak is, hogy alapvetően a munkámat szeretem, és valóban tudom rugalmasan alakítani.”

A válaszokból kiderült az is, hogy ahhoz, hogy valaki teljes életet éljen, nagyon fontos egy olyan munkahely, amely biztosítja, hogy az egyén kreatív tudjon maradni, kibontakoztathassa a tehetségét, ebben pedig együtt tudjon működni munkatársaival. Ez – a kutatásban résztvevők szerint – megeremti a lelki békét, a pszichés és a mentális egészséget.

Az egészség, amely elősegíti, hogy az egyén hasznos tagja legyen a családjának és a munkahelyének, sok interjúalanynál fontos tényező volt, többen elsőként említették a prioritások között, amely azért sem meglepő, mert az interjúk a Covid-19 járvány alatt készültek. Egy női oktató ezt így fogalmazta meg:

„Nekem lelkileg, fizikailag nagyon sokat számít az, hogy például nagyon sokat mozogjak, hogy sokat legyenek a levegőn, hogy víz közelben, vízben legyenek, hogy ápoljam, gondozzam a kertemet, tehát nekem ez a személyes jólétem. Ugyanakkor az, hogy körülöttem legyenek emberek. Hozzátartozik, hogy szakmailag a helyemen legyenek, ki tudja törni, legyenek céljaim, törekvéseim, és hogy ezeket el tudjam érni. Szóval ezeknek az együtteséből alakul az életminőség azt hiszem. Nyilván, ahogy az ember öregszik, egyre fontosabb, hogy fizikailag jól legyenek, hogy minél egészségesebb, minél jobb, fitt legyenek, hogy ezeket meg tudjam valósítani.”

A szerzők a vizsgálat során az Nvivo 12-es program segítségével megvizsgálták, hogy melyek voltak azok a tényezők, amelyeket leggyakrabban említettek az életminőséggel kapcsolatban a válaszadók. Leginkább a család, a karrier, a munkahelyi légkör, az egészség, a pénz, a pszichés jólét fontos ahhoz, hogy megfelelően tudjanak élni. Ez össze-

cseng Akranaviciute és Ruzevicius (2007) kutatásaival. A kutatók az említett tényezőket bekódolták aszerint, hogy utalt-e rá a megkérdezett, vagy sem. Diszkrét változóként, azon belül is dichotóm változóként értelmezték az aspektusokat. Az így készített adatbázist SPSS-programmal értékelték ki, figyelembe véve a minta specifikációs jellemzőit.

A vizsgálati elemzésből kiderült, hogy legfontosabbnak az egészséget említették a válaszadók (21 fő). Ugyanennyiszor fordult elő a pszichés jólét is, ami kapcsolódott a fizikális egészséghez. A családra, mint az életminőség egyik fontos aspektusára, 15-en utaltak, míg a munkahelyet 12-en hozták szóba. Legkevesebben a pénzről beszéltek (10), igaz, a válaszadók elismerték, hogy bizonyos jövedelemszintig az anyagi helyzet jelentősen meghatározza az életminőséget. Volt, aki ennél tovább is ment a pénz életminőséget meghatározó szerepe kapcsán, idézve az egyik nem akadémiai területen dolgozó férfi vezetőt:

„Ugye a pénz az nem minden, de nagyon meghatározó az a jólét... Nem elég a boldogsághoz, azért azt szokták mondani, ez így van, de azért nagyban hozzá tud járulni, és persze lehet ebben képmutatóbb álláspontot is képviselni, de az biztos, hogy ha csak pénzem van, és más nincs, az nem elég, de mondom, nagyban segíti.”

Többen említették, hogy a juttatások nem mindig elégitőek, és alacsonyabbak, mint az üzleti szférában, ugyanakkor a munka tartalma, a kihívások, a munkahelyi légkör sokaknak kompenzálóan hat. A kutatás lefolytatása óta az egyetemen megtörtént a bérrendezés, és a jelentősen megemelt alaplábéren kívül számos ösztönzöt is beépített a munkavállalók bérezésébe.

A szerzők megvizsgálták az adott aspektusok gyakoriságát nemenként, életkoronként, családi állapot szerint és pozícióként, hogy megtudják, hogy jellemzően kik mely tényezőket említették. A 2. táblázat a gyakoriságokat mutatja be (szürke kiemeléssel jelöltük a nagyobb eltéréseket a főátlagoktól).

2. táblázat

Az életminőség aspektusainak gyakorisága (%)

Specifikáció		Család	Karrier	Munkahely	Egészség	Pénz	Pszichés jólét
Nem	Férfi	41,70	41,70	25,00	58,30	41,70	66,70
	Nő	52,60	36,80	52,60	73,70	26,30	68,40
Összesen		48,39	38,71	41,94	67,74	32,26	67,74
Gyermek	Van	53,80	46,20	42,30	65,40	34,60	65,40
	Nincs	20,00	0,00	40,00	80,00	20,00	80,00
Összesen		48,39	38,71	41,94	67,74	32,26	67,74
Beosztás	Támogató	13,30	0,00	28,60	71,40	28,60	85,70
	Oktató, Kutató	53,80	53,80	38,50	76,90	46,20	84,60
	Vezető	63,60	45,50	54,50	54,50	18,20	36,40
Összesen		48,39	38,71	41,94	67,74	32,26	67,74
Életkor	20-30 év	0,00	0,00	50,00	100,00	50,00	100,00
	31-40 év	50,00	0,00	50,00	100,00	50,00	100,00
	41-50 év	45,50	63,60	36,40	27,30	36,40	63,60
	51-60 év	60,00	30,00	40,00	90,00	40,00	70,00
	61 év felett	48,40	33,30	50,00	83,30	0,00	50,00
Összesen		48,39	38,71	41,94	67,74	32,26	67,74

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat adataiból jól látszik, hogy a nők számára elsősorban az egészség, a család és a jó munkahelyi légkör a fontos. A férfiaknak az egészség és a pszichés jólét. Azoknál, akiknek van gyermeke, emellett a család élvezet prioritást. Akiknek nincs családjuk, azok elsősorban az egészségügyi és a pszichés állapotukra koncentrálnak. A beosztás szerint nem látunk jelentős eltérést, kivéve a család és a karrier fontosságának kérdésében, a támogató munkatársak úgy, mint az oktatók és a kutatók, a fizikális és a mentális jólétükre ügyelnek. A vezetők elsősorban a családjukat említették, valószínűleg, mert ők kevesebbet tudnak velük együtt lenni. A fiatalok és az idősek az egészségükre fókuszálnak, a fiataloknál a család és a karrier hátratorolódik, míg a 40-es éveikben járók, akik karrierjük teljében vannak, főleg a munkájukra. Szintén nem meglepő módon, a 60 év felettiek esetében a pénz már nem igazán számottevő tényező a jólét meghatározásában. SPSS-szel megvizsgálták a szerzők, hogy lehet-e szignifikáns különbségeket igazolni, de a Khi-négyzet próbák vagy nem igazoltak ilyen, vagy nem voltak megbízhatóak. Meg kell említeni, hogy viszonylag kis mintáról beszélhetünk (31 fő). Ezzel együtt a kereszttáblaadatok érdekes különbségekre mutatnak rá, így illusztrációként szolgálhatnak a csoportok közötti különbségek megítélésére.

Összességében elmondható, hogy a megkérdezettek alapvetően az egészség, a család és a munka háromszögét említették a legfontosabb olyan tényezőknek, amelyek az életminőséghez hozzájárulnak. Ebben az egyetemnek az egészség és a család tekintetében közvetett hatása van, biztosítva a fizikai és a mentális, az érzelmi környezetet, a munkafeltételeket és a kultúrát, míg az intézmény a munkára közvetlen hatással bír mind a munka tartalma, mind a munkaszervezés és a karrier tekintetében. A vizsgált specifikációs tényezők tükrében nem volt igazolható szignifikáns különbség.

A kutatás második részében a különböző érintettségék feltárása következett. A válaszok alapján négy érintettpárt lehetett elkülöníteni, ezek érintettségét tekintve megoszlanak a vélemények. Ezek (1) az akadémiai kollégák (azaz az oktatók és a kutatók), valamint a támogató kollégák, (2) a családosok, illetve a nem családosok, (3) a férfiak és a nők, végül (4) a vezetők és a nem vezetők.

Az akadémiai és a támogató munkatársak esetén az egyik női oktató rámutatott egy igen lényeges különbségre:

„Elég nagy különbséget érzek az oktatók és a nem oktatók között. Nyilván most én oktatóként tudok erről beszélni, de ha a családbarát irányból közelítem meg a kérdést, akkor a rugalmasság az, ami nagyon fontos, és ez az oktatóknál jobban biztosítható.” Ez egybeesik Garraio et al. (2022) megállapításával, mely szerint a munka-magánélet egyensúlya az oktatók és a kutatók esetén jobban megvalósul, szemben a nem oktató munkatársakkal.

Ugyanakkor az oktatói rugalmasságról alkotott vélemény felemás. Az egyik akadémiai területen dolgozó női vezető így fogalmazott:

„Igen is, meg nem is, mert amikor óra van, akkor ott kell lenni, de ha van egy olyan szakmai közösség, ahol ki tudják egymást segíteni a kollégák, ha betegség van, vagy ha a gyerekekért kell menni. Ilyesmikre gondolok, az nagyon

jó lehet. Más szempontból azonban csapda, mert éjjel is lehet dolgozni, cikket írni, kutatni, de talán, hogyha a család irányából közelítem meg, akkor ez a rugalmasság mindenképpen egy óriási előny, és ezt nem is szabad nagyon elveszíteni.”

Egy másik, szintén akadémiai területen dolgozó női vezető szintén ezt erősíti meg:

„A rugalmas munkaidő, az mondjuk szerintem egy egyetemen nagyon jó tud lenni, de mindjárt hozzá is teszem, hogy ez a rabjává is tud tenni bárkit. Tehát, el tudok menni, később tudok bejönni, vagy előbb tudok elmenni, igen ám, csak az az idő a munkából megy el, és azt a munkaidőt valamikor pótolni kell. És mikor pótolja ezt az ember? Például hajnalban, vagy este.”

Ezek a vélemények egybeesnek Eversole & Crowder (2020), valamint Kinman (2014) megállapításaival is, akik szerint az akadémiai szférában megfigyelhető ez a probléma, ami nem kedvez a családbarátságnak, sőt a munka-magánélet kiegyensúlyozatlanság problémái azt eredményezik, hogy a felsőoktatásban dolgozók képtelenek megfelelni a velük szemben támasztott követelményeknek (Griffin, 2022). Az akadémiai és a támogató terület esetén az eltérő rugalmasság mellett az egyik női, akadémiai vezető véleménye szerint egy másik ellentét is megfigyelhető, amelyre korábban már Doherty & Manfredi (2006) kutatása is rávilágított:

„A támogató terület azt érzi, hogy mindig az akadémiai terület van a fókuszban és mindig róluk van szó, és a támogató terület kevésbé fontos. Az akadémiai terület ugyanakkor azt érzi, hogy végül is, miértünk kellene, hogy legyen az egész intézmény, ám közben a támogató terület ugráltat. Tehát összességében a kultúránkban van egy ilyen törés.”

A családosok és a nem családosok érintettsége esetén tágra értelmezték a szerzők a kategóriákat. A megkülönböztetés alapja az volt, hogy kell-e valakiről (gyerek, unoka, idős vagy beteg rokon) gondoskodnia a kollégának. Ezt így fogalmazta meg az egyik, támogató területen dolgozó női kolléga:

„A leginkább érintettek, akiknek kisgyerekekük van... Szerintem ők, mert a gyereket el kell a suliból hozni, vinni, járni kell a szülői értekezletre, vagy más iskolai dologra. A múltkor például a gyerek az iskolával ment egy táborba. A táborban volt egy szülői értekezlet, és azt is meg lehetett beszélni, hogy oda el tudja menni időben. Szóval leginkább a gyerekeseket érinti ez az egész kérdés.”

A családosok érintettségének gyökereit többen abban látták, hogy a szülői léttel járó feladatok megterhelőek, különösen a nőknek (Dapiton et al., 2020). A családosok szerepe, nemcsak a beosztottak, de a vezetők szerint is, szintén elsődleges a téma szempontjából. Az egyik női akadémiai vezető így nyilatkozott a kérdésről:

„Szerintem talán a kisgyerekeseknek vagy aki idős, vagy beteg családtagot ápol, azoknál igazán fontos a kérdés. Ez szerintem minden munkahelyen így van, de még mindig azt mondom, hogy ezt könnyebb az egyetemmel összehangolni, mint máshol.”

Erre rimelve megjelent az a nézet például egy női oktatónál is, hogy a nem családosok egyáltalán nem érintettek:

„Nagyon sok kollégám van, aki egyedülálló: igazából se gyerek, se feleség, se férj. A szülők meghaltak és nagyon rugalmas tudna lenni. Hazamegy, leül, dolgozik. Általában nagyon sokat is dolgoznak, akikről most én beszélek. Be is tudnak futni nagy karrierutat, van idejük tanulmányokat írni, kutatásokat készíteni stb. Náluk szerintem abszolút nincs probléma a család és az egyetem összeegyeztetéssel.”

Felvetődik, hogy diszkriminatív azt gondolni, hogy nekik ebben az értelemben könnyebb, így bizonyos esetekben – a családosok számára jobb helyzet biztosítása érdekében – ők jobban terhelhetőek. Juhász (2010) tanulmánya rámutat arra, hogy az összeegyeztetés problematikáját ki kell terjeszteni az egyéni képességek fejlesztésére, a mentális és a pszichés jólét elősegítésére is. Ha ebből a nézőpontból nézzük a kérdést, akkor az egyedülálló munkatársaknak is számuk kihívást jelenthet a munka és a magánélet kívánalmainak összeegyeztetése. Erre rámutat az egyik férfi akadémiai vezető is:

„Nekünk azért vannak itt magányos lovasaink, ... akik teljesen egyedül élnek, de nyilván nekik is van életük, nekik is kell pénzt keresni, ... vannak másodállásaik, és ehhez mi alkalmazkodunk, azaz nekik ugyanúgy rugalmas az órarendjük.”

Az érintettség kérdése felveti a pozitív diszkrimináció lehetőségét is. A családbarát politikának elsősorban az érintettebbek a kedvezményezettjei. A korábban említett gondolatot továbbvívve, a szakirodalomban megjelenő eredményeket alátámasztva (Denson & Szelényi, 2022), egy családos, női vezető szerint egyenesen diszkriminatív másként kezelni a családosokat és az egyedülállókat e kérdésben:

„A családbarát fogalom egy picit engem szokott zavarni. Az, hogy valakinek van családja, az egy dolog. Ha valakinek nincsen családja, azaz egyedülálló, akkor is ugyanúgy joga van ahhoz, és meg kell neki adni azt a lehetőséget, hogy ne csak a munkára legyen ideje. A munkahelyen szerintem az nem előny, hogy nekem családod van. Ez egy állapot. És mind az a kedvezmény, amik családbarát jellegűek, amik úgy mondjuk, hogy családbarátá tesznek egy munkahelyet, azok szerintem egy egyedülálló számára is elérhetőek kell, hogy legyenek. Vagy kellene, hogy legyenek olyan alternatívák, amik számukra is ezeket a kedvező helyzeteket előidézik.”

Az érintettség másik dimenziója a nők és a férfiak relációja. A kutatási eredményeink alátámasztják, hogy a férfiak esetén a munka-magánélet jobban egyensúlyban van a felsőoktatásban (Mayya et al., 2021). Az akadémiai területre vonatkozó szakirodalommal összhangban (Rosa, 2022; Moosa & Coetzee, 2020), a két nem viszonylatában többen a nők terheit emelték ki a családi kötelezettségek kapcsán. Egy egyedülálló, nem oktató, férfi kolléga így fogalmazott:

„Diszkriminációnak nem gondolom, de én úgy vélem, hogy szerintem azért a nőknek nehezebb a helyzetük. Tőlük tényleg nulla huszonnégyes fizikális jelenlét igényel, amikor kicsi a gyermek, és utána is. Ezt szerintem mondhatjuk nyugodtan, hogy egy tény. Szerintem legalábbis.”

Egy nem akadémiai területen dolgozó férfi vezető is megerősítette ezt:

„Szerintem a nőkre talán nagyobb teher helyeződik ilyen szempontból, de azt gondolom, hogy most már egyre több férfi is vállal ebben részt, mármint akár a gyermek nevelésében, akár az otthonlétben. Szerintem kezd ez egy kicsit eltolódni vagy legalábbis valamiféle egyensúly kialakulni.”

Ugyanakkor elhangzott az is, hogy nem kellene, hogy különbség legyen a nők és a férfiak között. Egy egyedülálló, akadémiai területen dolgozó férfi munkatárs szerint „a magyarországi gyakorlat viszont sajnós az, hogy a férfiak a gyereknevelést és a háztartás vezetését elsősorban női feladatnak tekintik, és kevésbé veszik ki a részüket a családi feladatokból. Vannak azért kivételek, de nagy átlagban még mindig egy erős paternalista nézőpont van a családi nevelésben, vagy a gyereknevelésben.” Ennek eredményeként a nők legtöbbször egy időre eltűnnek a munkaerőpiacról. A válaszolók szerint az intézmény nem szólhat bele a családok életébe, azaz, hogy ki vállalja fel például a GYES-t, ki marad otthon, ha a beteg a gyerek stb. A nők gyakran választás elé vannak állítva, míg a férfiak sok esetben inkább nem. Ezek a vélemények megegyeztek korábbi nemzetközi kutatási eredményekkel (Barrett & Barrett, 2011).

A vezetők és a nem vezetők érintettségének kérdésében alig merült fel, hogy a vezetőknek könnyebben megoldható ez a kérdés.

Ellenkezőleg, a válaszadók többsége kiemelte a vezetői munkával járó nagyobb leterheltséget, ami nem kedvez a családbarátságnak. Az egyik, akadémiai területen dolgozó női vezető szerint:

„Nincs nagy tolongás a vezetői szerepeknél, mert azt mindenki tudja, hogy a vezetés jelentősen sok plusz feladatot jelent.”

Egy másik, nem akadémiai területen dolgozó férfi vezető ezt hangsúlyozta:

„A vezetők jóval nagyobb terhelés alatt állnak, és látom olyat, vagy tudok olyanról, ahol egyfajta burokban is léteztek a kollégák, tehát a vezetőkön csattantak az ügyek, a prioritás, a sürgősség, a felelősség 90-95 százalékra.”

Eredményeink alátámasztják a korábbi kutatások megállapításait. Byron (2005, hivatkozik rá Peus et al., 2008) véleménye szerint is a vezetőket különösen érinti a családbarát problémakör. Az akadémiai szférában az ideális vezető a karrierista maszkulinitáshoz igazodik, amely lehetővé teszi a nemek közötti egyenlőtlenségek reprodukálását (Jordão et al., 2021). A vezetők érintettsége nemcsak azért releváns, mert leterheltségük (Arquisola et al., 2020) miatt sérülhet náluk a munka-magánélet egyensúlya, hanem azért is, mert különleges a szerepük és a felelősségük az igazságos munkaterhelésben (Eversole & Crowder, 2020; Ghashghaeizadeh, 2020) és különösen a családbarát szemlélet szervezeti integrálásában (Reyes & Redoña, 2021). Erre reflektál az egyik nem akadémiai területen dolgozó, családos, női vezető gondolata:

„Azt gondolom, hogy erősödhet az intézmény vagy a vezetősége abban, hogy a munkaterhelést egyenletebben osztja el akár a szervezeti egységek között, vagy akár a személyek között. Nyilván sok mindent befolyásol

az egyén vagy az én hozzáállásom is, de azt gondolom, hogy ezen közösen lehet dolgozni. Személy szerint figyelek a szervezetemen belül is arra, de ez igaz a pályafutásomra is, hogy a karrierlehetőség, a fejlődés lehetősége az intézményen belül biztosított legyen, és azt látom, hogy erre most is fókuszál az intézmény vezetése.”

A vezetői felelősséget, a szakirodalomban megjelenő kutatások megállapításaival (Innstrand & Grødal, 2022) összhangban, egy akadémiai területen dolgozó női vezető így fogalmazta meg:

„A vezetőknél van abban felelősségük, hogy a közvetlen hozzájuk tartozókat, illetve mondjuk a közvetetbben hozzájuk tartozókat is támogassák. Figyeljünk arra, amikor egy dolgozó túlvállalja magát egy munkahelyi szerepben, vagy akár valamelyik szakmai szerepben. Egyrészt vezetői felelősséget érzek abban, hogy tudjanak nekem nemet mondani, tudják azt kommunikálni, hogy ezt már nem tudom megcsinálni, mert nincs időm rá. Illetve, ha már tényleg a munka-magánélet viszonyrendszerét nézzük, hogy ebben jelezzenek, hogy ez most olyan sok, hogy én már a családommal nem tudok, vagy nem úgy tudok időt tölteni. Én ilyen értelemben azért érzem áttételesen az intézmény felelősségét is. Nyilván a vezetőket is képessé kell tenni ezekben a helyzetekben helyesen dönteni.”

Megállapítható, hogy a különböző dimenziók esetében eltérő érintettségét lehetett megállapítani.

Csalóka az akadémiai oktatók munkaidejének és munkakörülményeinek rugalmassága a kötött időbeosztásban dolgozó támogató személyzetet érintő rugalmatlansággal szemben. Az akadémiai szakembereknek biztosított munkaidő beosztásával kapcsolatos szabadság magában rejti a munkaidő fogalmának kiterjesztését, akár a családra és az önmagukra szánt idő kárára is.

A családos-nem családos relációban vizsgált érintettség abszolút a családosok irányába billenti a mérleg nyelvét, és gyakran a pozitív diszkriminációba hajló megoldások ezt az érzést felerősítik. A férfiak és a nők érintettségi megítélésében erősen kiérződik a hagyományos családfelfogás elfogadása. Ugyanakkor az egyetem e kérdésnek az esetleges gondolkodási változtatásában nem tud jelenleg szerepvállaló és példamutató lenni, mert alapvetően nincs meg az az eszközrendszere, amellyel motiválni tudná dolgozóit a szemléletváltásban.

A vezetők és a beosztottak viszonylatában vizsgálva a kérdést, jellemzően a vezetők érintettsége erőteljesebben igazolható az egyetemi keretek között. Eredményeink összecsengenek Franco et al. (2021) széles körű szakirodalmi kutatási eredményeivel, amely szerint a nemek közötti egyenlőtlenség, a munkahelyi stressz szintje hatással vannak a munka és a magánélet egyensúlyára, következésképpen a felsőoktatásban oktatók jóllétére. Az akadémiai terület által élvezett rugalmasság nem elegendő a munka-magánélet konfliktus megelőzéséhez (Pasamar et al., 2020). Kutatásunk alátámasztja Smyth et al. (2021) eredményeit arról, hogy a támogató munkatársaknak az akadémiai kollégáktól eltérő mértékben van lehetőségük a rugalmas munkavégzésre és ennek lehetősége jórészt a közvetlen vezetők gondolkodásmódjától függ.

Konklúzió

Összefoglalva kutatásunk alapján az alábbiakban tudjuk megválaszolni a bevezetésben vázolt kutatási kérdéseinket. A szakirodalommal összhangban a kutatásban megkérdezettek szerint mind a magánélet, mind a munka az életminőség döntő meghatározói. Kiemelendő, hogy mindkét területen meghatározóak a társak, akikkel együtt lehet és kell értéket teremteni, így a magánéletben a család és a barátok, a munkában pedig a munkatársak. Utóbbiakat a felsőoktatásban tágan kell értelmezni, hiszen a hallgatók, az oktatás kínálta sikerek többnyire erősen megjelennek – az egyéb fizikai és szakmai feltételek mellett – a munkával való elégedettség meghatározójaként. Bár ki tudtuk mutatni a vizsgált csoportok különböző érintettségét, kitettségét a munka és a magánélet egyensúly-megbomlási kockázatának, fontos kutatási eredményünk, hogy nem találtunk szignifikáns eltérést az életminőség legfontosabb tényezőinek rangsorolásában a különböző vizsgált csoportokban.

A kutatás folytatásában a szerzők a család, a munka, az oktatás kapcsolatát vizsgálják meg, azaz, hogy a családbarát szemlélet miképpen építhető be az oktatásba, az egyetem munka és magánélet politikája hogyan közelítheti meg a diákokat, valamint épülhet be a hallgató-oktató kapcsolati rendszerbe.

Felhasznált irodalom

- Akranaviciute, D., & Ruzevicius, J. (2007). Quality life and its components' measurement. *Engineering Economics*, (2), 43-48.
- Állami Számvevőszék (2021). *Elemzés: Felsőoktatás a változások tükrében – verseny, minőség, teljesítmény*. Budapest: Állami Számvevőszék. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2021/felsooktatatas_valtozasok_tukreben_20210406.pdf?download=true
- Arquisola M.J., Zutshi A., Rentschler R., & Billsberry J. (2020). Academic leaders' double bind: challenges from an Indonesian perspective. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 397 – 416. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2018-0328>
- Bakacsi, Gy. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., & Christian, M. S. (2015). You wouldn't like me when I'm sleepy: Leader sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1419–1437. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.1063>
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli V. & Reddy Y. V. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Blaskó, Zs. (2005). Dolgozzanak-e a nők? A magyar lakosság nemi szerepekkel kapcsolatos véleményének változásai 1988, 1994, 2002. *Demográfia*, 48(2-3), 159-186.

- Bryan, L. K., & Wilson, C. A. (2014). *Shaping work-life culture in higher education: A guide for academic leaders*. New York: Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.4324/9780203118887>
- Cohenmiller, A. S., Saburova, A., & Sagitova, R. (2018). What is a Family-Friendly University Campus? A Pilot Study to Develop Student Research and Provide Practical Results. *American Journal of Qualitative Research*, 2(2), 103-119.
- Courtright, S. H., Gardner, R. G., Smith, T. A., McCormick, B. W., & Colbert, A. E. (2016). My family made me do it: A cross-domain, self-regulatory perspective on antecedents to abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1630–1652.
<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.1009>
- Cramer, K., & Pearce, J. (1990). Work and family policies become productivity tools. *Management Review*, 79(11), 42-44.
- Dapiton, E.P., Quiambao, D.T., & Canlas, R. B. (2020). Parenting as a moderating factor for research productivity and work-life balance: Evidence from philippine women academics. *European Journal of Educational Research*, 9(4), 1425–1434.
<https://doi.org/10.12973/eu-jer.9.4.1425>
- Denson, N., & Szelényi, K. (2022). Faculty perceptions of work-life balance: the role of marital/relationship and family status. *Higher Education*, 83(2), 261–278.
<https://doi.org/10.1007/s10734-020-00654-8>
- Doherty, L., & Manfredi, S. (2006). Action research to develop work-life balance in a UK university. *Women in Management Review*, 21(3), 241-259.
<https://doi.org/10.1108/09649420610657416>
- Engler, A., Paksi, V., & Tardos, K. (2021). Tudományos fokozattal rendelkezők munka-magánélet egyensúlya: problémák és megküzdési stratégiák. In *Tudományos karrier a 21. század elején* (pp. 127-142). Szeged: Belvedere Meridionale. <http://real.mtak.hu/135032/1/Engler-Paksi-TardosWLBproblemakesmegkuzdesistrategiak.pdf>
- Eversole, B. A. W., & Crowder, C. L. (2020). Toward a family-friendly academy: HRD's role in creating healthy work-life cultural change interventions. *Advances in Developing Human Resources*, 22(1), 11–22.
<https://doi.org/10.1177/1523422319886287>
- Fail Á., Gyarmati A., Haraszi A., Lisznyai B., & Papházi T. (2015). Családbarát munkahely pályázatok elemzése (2012-2014). *Kapocs*, 14(1), 61-79.
- Fernandez-Chung, R.M., & De Zoysa, S.M. (2021). Staying positive among negativities: strategies employed by teachers in Sri Lankan state universities to manage their wellbeing. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(4), 1524-1535.
<https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2021-0254>
- Franco, L. S., Picinin, C. T., Pilatti, L. A., & Franco, A. C. (2021). Work-life balance in higher education: a systematic review of the impact on the well-being of teachers. *Ensaio*, 29(112), 691–717.
<https://doi.org/10.1590/S0104-403620210002903021>
- Friedman, S. D., Christensen, P., & De Groot. J. (1988). Work and life: the end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, 76(6), 119-129.
- Fusulier, B., & Dubois-Shaik, F. (2015). Belgium. In Krilić, S. C. & Rapetti, E. (Eds.), *Mapping organisational work-life policies and practices. Garcia working papers 4* (pp. 37-54). Trento: University of Trento.
https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_report_mapping_org_work-life_policies_practices.pdf
- Garraio C., Freitas J.P, Magalhães S.I. & Matias M. (2022). Work-life conflict among higher education institution workers' during COVID-19: a demands-resources approach. *Frontiers in Sociology*, 7, 856613.
<https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.856613>
- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress*, 15(1), 53-72.
<https://doi.org/10.1080/02678370117944>
- Ghashghaeizadeh, N. (2020). Designing and development model for improving the quality of work life of faculty members. *Iran Occupational Health*, 17, 1-12.
- Griffin, G. (2022). The 'Work-Work Balance' in higher education: between over-work, falling short and the pleasures of multiplicity. *Studies in Higher Education*, 47(11), 2190-2203.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2021.2020750>
- Hall, D. (1990). Promoting work/family balance: an organizational change approach. *Organizational Dynamics*, 18(3), 5-18.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90060-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90060-3)
- Harcza, I. (2014). A családi kohézió trendjei a gyermeces családban – A kohézió színe és fonákja. *Szociológiai Szemle*, 24(1), 40–66. https://szociologia.hu/dynamica/harcza_40_66old.pdf
- Hartin, W. (1994). Employment law. *Corporate Management*, 46(2), 75-76.
- Hochschild, A.R. (1997). *The time bind*. New York: Metropolitan Books.
- Innstrand, S.T., & Grødal, K. (2022). Antecedents and consequences of perceived inclusion in Academia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 431.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19010431>
- Jordão, C., Carvalho, T., & Diogo S. (2021). Discourses of men's leadership in higher education and research institutions: Exploring the challenges and opportunities for gender equality. In Pereira, E. T., Costa, C., & Breda, Z. (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Gender Research: a virtual conference hosted by University of Aveiro Portugal 21-22 June 2021* (pp. 131-138). Reading, UK: Academic Conferences International Limited.
<https://doi.org/10.34190/IGR.21.050>
- Juhász, T. (2010). *Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek*. Budapest: Publikon Kiadó.
- Kakar, A.S., Saufi, R. A., Devadhasan, B. D., Meyer, N., Vetrivel, S. C., & Magda, R. (2021). The mediating role of person-job fit between work-life balance (WLB) practices and academic turnover intentions in India's higher

- educational institutions. *Sustainability*, 13(19), 10497. <https://doi.org/10.3390/su131910497>
- Keczer, G. (2020). Felsőoktatás-irányítási és egyetemi kormányzati trendek Európában. *Educatio*, 29(1), 48–63. <https://doi.org/10.1556/2063.29.2020.1.4>
- Kinman, G. (2014). Doing more with less? work and well-being in academics. *Somatechnics*, 4(2), 219–235. <https://doi.org/10.3366/soma.2014.0129>
- Kovács, B. (2007). Életminőség-boldogság-stratégia tervezés. *Polgári Szemle*, 3(2), 14–29.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0018726709352385>
- Major, D. A., & Lauzun, H. M. (2010). Equipping managers to assist employees in addressing work-family conflict: Applying the research literature toward innovative practice. *The Psychologist – Manager Journal*, 13(2), 69–85. <https://doi.org/10.1080/10887151003761275>
- Mayya, S.S., Martis, M., Ashok, L., Monteiro, A. D., & Mayya, S. (2021). Work-Life Balance and Gender Differences: A Study of College and University Teachers From Karnataka. *SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211054479>
- Meretei, B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 48(10), 10–19. <https://doi.org/10.14267/Veztud.2017.10.02>
- Miniszterelnökség (2022). Pályázati felhívás: „Család-barát munkahelyek kialakításának és fejlesztésének támogatása” (Kód: CSP-CSBM-22). <https://emet.gov.hu/app/uploads/2022/02/CSP-CSBM-22-palyazati-felhivas.pdf>
- Moosa, M. & Coetzee, M. (2020). Climbing the illusive ladder: Examining female employees' perceptions of advancement opportunities at a higher education institution. *Journal of Psychology in Africa*, 30(5), 397–402. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1821308>
- Murinkó, L. (2014). A nemi szerepekkel és a családdal kapcsolatos attitűdök európai kitekintésben: értékek és gyermekgondozás. *Szociológiai Szemle*, 24(1), 67–101. https://szociologia.hu/dynamic/murinko_67_101old.pdf
- Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (2020). *Kutatás-fejlesztés és innováció Magyarországon*. <https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/kiadvanyok-publikaciok/hivatal-kiadvanyai>
- Parasuraman, S., & Greenhaus J.H. (1999). *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world*. Westport, CT: Praeger.
- Pasamar, S., Johnston, K., & Tanwar, J. (2020). Anticipation of work–life conflict in higher education. *Employee Relations*, 42(3), 777–797. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0237>
- Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P., & Traut-Matthaus, E. (2008). Leading and managing organizational change initiatives. *Management Review*, 20(29), 158–175. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2009-2-158>
- Pongrácz T. & S. Molnár, E. (1976). *Népesedési kérdésekkel kapcsolatos közvéleménykutatás*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal. <https://demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/kozlemenyek/article/view/2149/2289>
- Pongrácz T. & S. Molnár, E. (1980). *Gyermekvállalásról és a népesedéspolitikáról alkotott vélemények a több gyereket gondozó anyák körében*. Budapest: Statisztikai Kiadó Vállalat.
- Pongrácz T. & S. Molnár, E. (2011). Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása. In Nagy I. & Pongrácz Tiborné (Eds.), *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2011* (pp. 192–206). Budapest: TÁRKI. http://www.tarsadalomkutatás.hu/kkk.php?T-PUBL-A-942/publikaciok/tpubl_a_942.pdf
- Pongrácz, T., Blaskó, Zs. & S. Molnár, E. (2013). *A család-értékek és a demográfiai magatartás változásának kölcsönhatása. Munkabeszámoló*. Budapest: OTKA. http://real.mtak.hu/12426/1/75909_ZJI.pdf
- Primecz, H., Kiss, Cs., Toarniczky, A., Csillag, S., Szilas, R., Bácsi, K. & Milassin, A. (2014). Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány*, 45(10), 2–16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.10.01>
- Rapetti, E., Murgia, A., & Poggio, B. (2015). Italy. In Krilić, S. C. & Elisa Rapetti, E. (Eds.), *Mapping organisational work-life policies and practices. Garcia working papers 4* (pp. 6–36). Trento: University of Trento. https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_report_mapping_org_work-life_policies_practices.pdf
- Reyes, M. G. M. & Redoña, B. M. (2021). Personal attributes and behavioral response of academic heads of private higher education institutions: Basis for human resource intervention development model. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 180 – 185. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.02.002>
- Rosa, R. (2022). The trouble with ‘work–life balance’ in neoliberal academia: a systematic and critical review. *Journal of Gender Studies*, 31(1), 55–73. <https://doi.org/10.1080/09589236.2021.1933926>
- Szigeti, F. (2006). Az életminőség mérési rendszerei. *Educatio*, 25(1), 130–139. http://epa.oszk.hu/01500/01551/00095/pdf/EPA01551_educatio_2016_1_130-139.pdf
- Smyth C., Cortis, N., & Powell, A. (2021). University staff and flexible work: inequalities, tensions and challenges. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(5), 489 – 504. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1857504>
- Szu-Han, L., Chu-Hsiang, D., Chang D., Hun Whee, L., & Russell E. J. (2020). Positive family events facilitate effective leader behaviors at work, a within-individual investigation of family-work enrichment. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000827>
- Taris, T. W., Schreurs, P. J. G., Van L., & Van Silfhout, I. J. (2001). Job stress, job strain, and psychological

- withdrawal among Dutch university staff: Towards a dualprocess model for the effects of occupational stress. *Work & Stress*, 15(4), 283-296. <https://doi.org/10.1080/02678370110084049>
- Vandana, P. & Meenakshi, K. (2013). Quality of Work Life and Work–Life Balance Among Teachers in Higher Education Institutions. *Learning Community*, 4(3), 197-208. https://www.researchgate.net/publication/261830642_Quality_of_Work-life_Balance_Among_Teachers_in_Higher_Education_Institutions
- Van der Haar, M., & Berger, L. (2015). The Netherlands. In Krilić, S. C. & Elisa Rapetti, E. (Eds.), *Mapping organisational work-life policies and practices. Garcia working papers 4* (pp. 55-669). Trento: University of Trento. https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_report_mapping_org_work-life_policies_practices.pdf
- Vaskovics, L. (2014). Családszerkezeti átalakulások európai kitekintésben. *Szociológiai Szemle*, 24(1), 5–39. https://szociologia.hu/dynamic/vaskovics_5_39old.pdf
- Wohlgemuth, B. (2004. ápr. 8). Apák gyesen. *Magyar Narancs*. https://magyarnarancs.hu/szex/apak_gyesen_biciklizunk_setalunk_jatszunk-57908
- Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., Hapuarachchi, J., & Boyd, C. (2003). Occupational stress in Australian university staff: Results from a national survey. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 51–63. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.51>
- Žnidaršič, J. & Marič, M. (2021). Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227 – 237. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>