

Családbarát személyzeti politika Németországban

Németországban a vállalatok mindössze 4,5%-ánál mutatható ki családbarát személyzeti politika. A rugalmas munkaidő és a vállalati óvoda nem elegendő ahhoz, hogy a gyermekes munkatársakat a céghez kössék. Elterjedt nézet, hogy a családbarát intézkedések költségesek, ezzel szemben valójában számos intézkedés, kis ráfordítás mellett is, gazdasági hasznot hoz a vállalatnak. Alapvető szervezési változtatásokra van szükség az egyéni igények és a vállalati célok összekapcsolásához, ami mindkét fél számára előnyökkel járna.

Tárgyszavak: karrier; személyzetpolitika; auditálás; csoportmunka; felelősség; vállalati munkaszervezés.

Bevezetés

Egy felmérés szerint még azok a német vállalatok is, amelyek tudatosan törekednek a munka és a család összeegyeztetésére, a lehetőségeknek csak egy kis részét használják ki. Ezek általában a rugalmas munkaidő (85%) és a munkaszervezés (93%); de az elkötelezett vállalatok közül is csak 35%-nál van megoldás a fiatal családostok és az egyedülálló szülők gyermekfelügyeletének gondjára.

A családtudatos személyzeti politika akkor sikeres, ha beágyazódik a vállalati kultúrába. De a vállalatok legalább egynegyede nem kapcsolja össze a célirányos intézkedéseket sem a vezetési kompetenciákkal, sem a személyzetfejlesztéssel, és nem tájékoztatja a dolgozókat a lehetőségekről. Alapvetően meg kell változtatni a munkaszervezés módját és az annak alapjául szolgáló kultúrát.

Nem ismerik a költségkímélő intézkedéseket

A rugalmas munkaidő, távmunka, üzemi óvoda nem elégséges ahhoz, hogy a szülőket a vállalathoz kössék. A vállalatok nagy része vi-

szont a családtámogató intézkedéseket költségesnek tartja. Azonban számos innovatív intézkedés megvalósítható költségráfordítás nélkül, vagy alacsony költséggel. Például a költséges üzemi óvoda helyett pótmamák kölcsönzése, fenntartott helyek szerzése, szükség esetén gyermekgondozás megszervezése, szobák berendezése szülők és gyermekek számára, avagy megállapodás az adott intézményekkel, hogy nyitvatartási idejüket igazítsák a munkatársak igényeihez. Mivel az ilyen intézkedések nem eléggé ismertek, a megkérdezett vállalatoknak csaknem fele igényelne tájékoztatást és tanácsadást.

A családbarát személyzeti politika előnyei

A Szövetségi Családügyi Minisztérium megbízásából számszerűsítették a családbarát intézkedések üzemgazdasági hatásait. Az eredmény egyértelműen az, hogy megéri! Még a közepméretű vállalatok is több százezer eurót takaríthatnak meg. A költség–haszon elemzés szerint a haszon még rövid távon is meghaladja a befektetést.

Tíz mintavállalat kontrolladatai alapján végeztek modellszámítást egy 1500 főt foglalkoztató, átlagos személyi összetételű, fiktív vállalatra, amely szerint a családbarát intézkedésekre fordított 300 000 euró 375 000 eurós költségmegtakarítást eredményezhet.

A család- és anyatámogató intézkedések révén a vállalatok elkerülhetik azoknak a költségeknek több mint 50%-át, amelyek a munka és a család nem kielégítő összeegyeztethetősége miatt merülnek fel, mint az áthidaló, fluktuációs, újbóli beilleszkedési stb. költségek. Nem elég azonban a vállalatoknak meggyőződniük a családbarát személyzeti politika hasznáról, azt is tudniuk kell, hogy az egyes esetekben milyen konkrét intézkedéseket kell foganatosítani.

Az auditálás

Egy auditálási módszer támogatja a vállalatokat a konkrét intézkedésekre vonatkozó javaslataival, a vállalat sajátosságainak megfelelő fejlesztési lehetőségek felmutatásával. Az automatizálási módszer három egymásra épülő fokozaton megy végbe, egy külső, független auditor részvételével. Az első, tájékozódó megbeszélés közte és a vállalati döntéshozók között az információcsere és az eljárás mód kialakítását szolgálja. Meghatározzák az auditálásban részt vevő vállalati szakterületeket. A vállalatvezetés és a személyzeti vezetés, az üzemi tanács, közalkalmazotti tanács képviselőinek, nőfelelősöknek, vezetőknek, és az ér-

dekelt munkatársaknak a részvétele a projektcsoportban biztosítja, hogy minden fontos terület érdekeit figyelembe vegyék. Egy workshop keretében a reprezentatív projektcsoport az auditorral közösen kidolgozza a javasolt intézkedéseket és összegyűjti a jövőbeli családtudatos személyzeti politikát szolgáló lehetséges elképzeléseket. Ez egy 8 cselekvési területre osztott kritériumsor alapján történik:

1. *Munkaidő*: a rugalmas munkaidő növeli a vállalatok szervezési mozgásterét, a dolgozók a munkaidőt jobban össze tudják hangolni a család igényeivel.
2. *Munkafolyamat és munkatartalom*: a munka és család egyensúlyát szolgálja a munkafeladatok rugalmas kialakítása és elosztása, amit megkönnyít a többfunkciós munkatársak alkalmazása.
3. *Munkavégzés helye*: az új információs és kommunikációs technikák alkalmazása a vállalatnak idő- és költségmegtakarítást, a munkatársaknak rugalmas munkaformákat tesz lehetővé.
4. *Információ- és kommunikációpolitika*: a folyamatos tájékoztatás a családokat támogató lehetőségekről és azok előnyeiről, fokozza az intézkedések hatékonyságát és javítja a vállalat külső imázsát.
5. *Vezetői kompetencia*: a vezetők jelentősen hozzájárulnak ahhoz, hogy a javaslatok megvalósuljanak a vállalat mindennapi életében. Magatartásuk a modern vállalati kultúrát tükrözi.
6. *Személyzetfejlesztés*: a családi helyzet figyelembevételével a dolgozó felvételénél és pályafutása további tervezésénél segíti a jól képzett munkaerők megnyerését és megtartását.
7. *Bérezés és juttatások*: a családos alkalmazottak támogatására a kollektív szerződésekben szabályozott módszerek mellett számos pénzügyi és szociális lehetőség van, a család egyéni szükségleteinek figyelembevételével.
8. *Szolgáltatások a családok számára*: a munka és család egyensúlyának elengedhetetlen előfeltétele a gyermekek, ill. az ápolásra szoruló hozzátartozók megfelelő ellátásának biztosítása, ezáltal jelentősen csökkenthetők a családi ok miatti hiányzások.

Tanúsítás = minőség és folytonosság

Az auditor értékeli a workshop eredményeit, és célirányos útmutatást dolgoz ki az igényekhez igazodó vállalati stratégiához, amelynek alapján a projektcsoport további célokat és konkrét intézkedéseket határoz meg a családtudatos személyzeti politika javítására. Az auditor do-

kumentálja az auditálás lebonyolítását és javaslatot tesz a vállalat tanúsítására.

A családtudatos személyzeti politika nem konstans állapot, a célkitűzések megállapításával a vállalat folytonosan tökéletesítendő folyamatot kezd meg. Ez a folyamat az alaptanúsítvány fő kritériuma, három év múlva egy újabb auditálás megvizsgálja, hogy mennyiben érték el a célokat. Egy, a tanúsított német vállalatok körében végzett felmérés azt mutatta, hogy a megkérdezett vállalatok 80%-ánál nőtt a munkatársak elégedettsége és motiváltsága annak következtében, hogy jobban figyelembe vették családjuk érdekeit. Ezenkívül a tanúsított vállalatok 70%-ánál javult a munka minősége az auditálás bevezetése óta, csaknem 90%-uk jelentős előnyt élvez a jól képzett szakemberekért folytatott versenyben, 50% tulajdonít az auditálásnak pozitív hatást a foglalkoztatásra.

Családközpontú személyzetpolitika

Egy másik megközelítés a munka és a magánélet összeegyeztetésének elérését külső szakértő bevonása nélkül, az érintett munkatársak részvételével a következő három fázisban javasolja.

- A munkát a privát élet, azaz a személyes szükségletek és célok szemszögéből kell áttekinteni.
- Az érdekeltekből álló projektcsoport kidolgozza a változtatási lehetőségeket. Meghatározza a kiindulópontot a munka és a munkaszervezés megváltoztatásához. Az értékelés kritériumait maga a csoport határozza meg.
- A csoport megpróbálja az új munkamenetet megvalósítani.

A konfliktusból innováció és változtatás generálása

A munkahelyi és magánélet konfliktusa a vállalatnak alkalmat ad innovációra és átszervezésre. A gyenge pontok azonosítása lehetővé teszi a szervezési folyamatok optimalizálását és ezáltal a termelékenység növelését. Csökken a fluktuáció, a munkatársak a vállalatnál maradnak, szaktudásukkal együtt. Pozitív hatású a dolgozók testi és lelki egészségi állapotára, mivel egyrészt megszünteti a stresszt kiváltó okokat, másrészt a változások és az azzal járó követelmények lehetővé teszik az egyén továbbfejlődését. Csökkennek a leterheltség negatív testi és pszichikai következményei, mint az álmatlanság, fáradtság, szellemi teljesí-

tőképesség visszaesése, ill. gondterheltség, feszültség. Ezáltal javul a családtagok életminősége is. Növekszik az egyén munkahelyi felelősségvállalása, önállósága, aktivitása.

Vezetési feladatok

A hivatás és a család elvárásai közötti konfliktus egyik kiváltója a csekély támogatás a közvetlen felettes részéről. De a vállalat minden szintjén meg kell nyilvánulnia a családorientációjú személyzetpolitikának, ez az előfeltétele annak, hogy

- a munkatársak realizálhatónak tartásuk a vállalati kultúraváltást,
- az egyes vezetők készek legyenek az ezzel járó kockázatok vállalására.

Fontos, hogy a vezetők megteremtsék a projektcsoporthoz szükséges mozgásteret, azaz a csoport tagjai megkapják a lehetőséget, hogy maguk befolyásolják a munkamenetet. Ez korlátozhatja a vezető döntési kompetenciáját, ugyanakkor lehetővé teszi a munkatársak személyes továbbfejlődését és a termelékenység növelését. A projektmunka sikerességéhez a vezetőnek nem szabad türelmetlenné lennie, mivel a csoportmunkához több időre van szükség, mint az egyéni döntéshez. A csoporttagok aktivizálása, a felvetett problémák komolyan vétele révén a vezető hozzájárulhat a megoldási javaslatok minőségének javításához. A megváltoztatott munkafolyamathoz való alkalmazkodás kezdeti szakaszában felmerülő hibákra és nehézségekre a vezetőnek nem szabad negatívan reagálnia, nehogy a dolgozók kedvüket veszítsék és korlátozzák kezdeményezőkézségüket.

Összegzés

Ilyen háttér mellett növekszik az olyan személyzeti politika jelentősége, amely közvetítő szerepet játszik mind a piac és a vállalat keretfeltételei között, mind a vállalati követelmények és a munkatársak családi szükségletei között. A családbarát intézkedések nemcsak a munkatársak, de a vállalat érdekeit is szolgálják.

Összeállította: Kaposi Mária

Becker, S.: Strategien einer familienbewussten Personalpolitik. = Personal, 55. k. 11. sz. 2003. p. 26–28.

Klumb, P. L.; Staats, M.: Familienorientierte Personalpolitik – Sind die Zielgrößen unvereinbar? = Personal, 55. k. 11. sz. 2003. p. 29–31.

Griffeth, R. W.; Hom, P. W.; Gärtner, S.: A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. = Journal of Management, 2000. 26. sz. p. 463–488.

Grzywacz, J. G.; Almeida, D. M.; McDonald, D. A.: Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force. = Family Relations, 2002. 51. sz. p. 28–36.