

NKE Víztudományi Kar

EFOP – 3.6.1-16-2016-00025, „A vízgazdálkodási felsőoktatás erősítése az intelligens szakosodás keretében” című pályázat

„Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási
és oktatási modellek”
horizontális programeleme

Kraiciné Dr. Szokoly Mária PhD

2018

Studiare Kulturális és Szolgáltató Kft

Tartalom

1. Bevezetés	5
2. Nők a kutatásban	7
2.1. Az egyetemi oktatók oktatói és kutatói kettős identitása	8
2.2. Európai uniós és hazai dokumentumok	11
2.3. A női kutatók arányának alakulása a kelet-közép európai régióban	13
2.4. A nemi egyenlőség kérdése - Lányok és fiúk a közoktatásban	17
3. Egyenlőtlenségek a kutatói pályán: tények, magyarázatok és kutatási irányok	20
3.1. A nemi egyenlőtlenségek okai	20
3.2. Lányok és fiúk a felsőoktatásban	25
3.3. A nemi szerepek szerint differenciált kutatói pálya jellemzői	28
3.4. A kutatói pályán jelenlevő egyenlőtlenségek okai és magyarázatai	31
3.5. Egy magyarországi vizsgálat tanulságai	34
4. Atipikus foglalkoztatás	37
4.1. Az atipikus foglalkoztatás formái	37
4.2. Az atipikus foglalkoztatás kialakulásának okai	40
4.3. Az atipikus foglalkoztatásról néhány statisztikai adat tükrében	41
5. A munka-magánélet egyensúlya	49
5.1. A munka és a magánélet egyensúlyának fogalma	49
5.2. A munka és a magánélet összeegyeztetése a kutatói pályán	53
6. Nők a kutatásban – empirikus vizsgálat a felsőoktatás női kutatók atipikus foglalkoztatásának támogatásához	58
6.1. Kutatási kérdések, hipotézisek	58
6.2. A kutatás célcsoportja	61
6.3. A vizsgálat módszere	61
6.4. A kérdéscsoportokra adott válaszok – a kérdőíves vizsgálat eredményei	62
7. Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási modell	87
7.1. Atipikus foglalkoztatás lehetőségei a nő- és családbarát egyetemi munkahelyek kialakításában és fejlesztésében a női kutatók számának fejlesztése érdekében	87
7.2. Kitekintés a jövő kutatói generációt meghatározó tényezőkre	94
7.3. Munkába integrált tanulás	100
7.4. Javaslat az egyetem családbarát munkahellyé történő fejlesztésére – intézkedési lehetőségek	102
7.5. Javasolt modell és ütemterv a NKE Víz tudomány Kar női kutatók számának emelését célzó atipikus foglalkoztatási formák bevezetésére	106

8. Képzési programok a női kutatók helyzetének javítása, számának növelése érdekében.....	109
8.1. Mozgás és egészség - Életmód és életmódváltás a felsőoktatásban dolgozók körében.....	112
A képzési program leírása	112
Szakmai háttéranyag a Mozgás és egészség – Életmód és életmódváltás a felsőoktatásban dolgozók körében	116
8.2. Konfliktuskezelés (kompetenciafejlesztő tréning).....	139
A képzés leírása:.....	139
Szakmai háttéranyag a konfliktuskezelés c. képzési programhoz.....	144
Vázlat a konfliktuskezelés c. képzési program előadásaihoz.....	151
Szakmai háttéranyag a konfliktuskezelés képzési programhoz – játékok.....	155
8.3. Stresszmenedzsment tréning: A stresszel való megküzdés a gyakorlatban.....	171
A képzés leírása.....	171
Háttéranyag/tananyag a stresszmenedzsment kurzus megvalósításához	175
Saját sérülékenységem, saját erősségeim.....	175
Stressz kezelésének módszerei	179
8.4. Projektmenedzsment tréning.....	192
A képzés leírása.....	192
Előadásvázlat a projektmenedzsment kurzus megvalósításához.....	194
Szakmai háttéranyag a projektmenedzsment kurzus megvalósításához	206
8.5. Timemenedzsment tréning	215
A képzés leírása.....	215
Vázlat a timemenedzsment kurzus előadásához	219
9. Összefoglalás	222
10. Zárszó.....	225
11. Felhasznált szakirodalom.....	228
12. Mellékletek	233
1. számú melléklet	233
Kérdőív	233
2. sz. melléklet	245
Félig strukturált interjúkérdések	245
3 sz. melléklet	246
Work/Life Balance Quiz	246
4. sz. melléklet	248

További diagramok a kérdőív eredményeinek értelmezéséhez	248
6. sz. melléklet	258
A női munkavállalókkal kapcsolatos lényegesebb munkajogi szabályokról.....	258
7. sz. melléklet	276
Családbarát munkahelyek... Az EMMI 2016. évi pályázati útmutatója	276

1. Bevezetés

Nem megszokott jelenség a tudományos világban, hogy a kutatók egy műszaki fejlesztő projekt horizontális elemeként a szociológia vagy a bölcsészettudomány körébe tartozó téma kutatását tűzik napirendre. Annál öröndetesebb, hogy a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Vízttudományi Kara az EFOP – 3.6.1-16-2016-00025, „A vízgazdálkodási felsőoktatás erősítése az intelligens szakosodás keretében” című pályázat horizontális elemének keretében a női kutatókra fókuszál, és a női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modell kidolgozásával kíván hozzájárulni a karon és áttételesen a műszaki felsőoktatásban a női kutatók számának emelkedéséhez, ahhoz hogy a nők jobban láttassák magukat a kutatói pályán. A Vízttudomány Kar ezzel hozzájárul a 2010-ben elfogadott, „A nők és a férfiak egyenlőségét elősegítő magyar nemzeti stratégia” című dokumentum céljainak megvalósulásához, amely célként fogalmazta meg azt, hogy kapjon prioritást a társadalmi nem kérdése, a gender szemlélet és módszertan az uniós finanszírozású projektekben.

Egyetemen dolgozó női kutatók helyzetének vizsgálatakor számos vizsgálati szempont merül fel. Dolgozatunkban a horizontális projektem céljának megfelelően a probléma gender központú általános megközelítése után kitérünk a munka-magánélet egyensúlyának kérdéskörére, az atipikus foglalkoztatás lehetőségeire, és a kutatói kompetenciák felvetése kapcsán néhány kompetenciafejlesztő képzési program ajánlásával kívánunk hozzájárulni az NKE Vízttudományi Karán női kutatók számának emelkedéséhez. Mivel az egyetemen dolgozó szakemberek – az akadémiai szféra tisztán kutatói státuszban dolgozóitól eltérően - kettős, oktatási és kutatói identitással rendelkeznek, fontosnak tartottuk kitérni erre a kérdésre is. Értelmiségi pályákon különösen nem megkerülhető kérdés, hogy a munkához kapcsolódó – jelen esetben oktatási és kutatói tevékenység - milyen arányban köti le a rendelkezésre álló munka- és szabadidőt.

„Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek” c. projektem kidolgozásának fontosságát jól mutatja az a tény, hogy Somogyi Péter akadémikus az MTA tavalyi, 187. közgyűlésén a női akadémikusok alacsony számára hívta fel a figyelmet, és sajnálatosnak nevezte, hogy a 2016. évi tagválasztás során egyetlen hölgy sem került be a levelező tagok közé. Az agykutató ezért azt javasolta, hogy az Akadémikusok Gyűlése bízza meg az Akadémia Elnökségét: vizsgálja meg az akadémikusjelölés és -választás eljárásának módját, különös tekintettel, a nőkkel szembeni esetleges diszkriminációra, vizsgálata

eredményét pedig terjessze az Akadémikusok Gyűlésének következő ülése elé. A Magyar Tudományos Akadémia legfőbb döntéshozó fóruma támogatta az indítványt. Ennek eredményeként tavaly ősszel a Magyar Tudomány Ünnepe keretében Barnabás Beáta, az MTA főtitkárhelyettese kezdeményezésére kerekasztal-beszélgetést rendeztek „Nők a tudományban” címmel. A tanácskozás résztvevői – elsősorban kutatónők különböző tudományterületek és kutatóhelyek képviselőiben – arra keresték a választ, miért van kevés nő az akadémikusok között. Milyen nehézségekkel, előítéletekkel, meggyökeresedett gondolkodásmódokkal kell megküzdeni pályájuk során a női kutatóknak, illetve mit tehet a társadalom, a munkahely és maguk a nők azért, hogy sikeresebben vehessenek részt a tudományos életben?

2017. január 11-én pedig megalakult a Nők a Kutatói Életpályán Elnöki Bizottság, amely nem csupán a női akadémikusok arányának növelésével foglalkozik, hanem azzal, hogy a teljes kutatói életpályán emelkedjen a nők száma. A rendes és levelező tagok között jelenleg 24 hölgy található, a tudományok doktora címmel rendelkező 2689 kutató közül 418 (15,5 százalék) a nő. Pedig a statisztikák alapján a PhD-fokozat megszerzése idején még nagyjából azonos a nemek aránya.

Lamm Vanda, a Bizottság elnöke szerint ezért az egyik legfontosabb cél, hogy az akadémikusok mellett a posztdoktorok körében is vizsgálják meg: miként lehet a kutatói pályán lévő nőket segíteni és ösztönözni őket a továbblépésre. „Az akadémiai tagság kapujában lévőket többek között abban kell segítenünk, hogy ismertessék meg magukat jobban, és láttassák eredményeiket azon a tudományos osztályon belül, amelyhez tartoznak. Vannak ugyanis olyan »kis« tudományterületek, amelyek művelői szinte elvesznek még az osztályokon belül is” – mondta az akadémikus. A testület hosszú távú céljai közül pedig azt emelte ki, hogy az általános iskolában és a középiskolában is minél több lány érdeklődését felkeltsék a természettudományok iránt. Az új bizottságnak nem csak női kutatók a tagjai. „Céljainkat nem a férfiak ellenében, hanem velük együtt és az ő segítségükkel szeretnénk elérni” – mondta Lamm Vanda.¹

¹ **A Nők a Kutatói Életpályán Elnöki Bizottság tagjai:** Dalos Anna PhD – MTA Bölcsészettudományi Kutatóközpont Zenetudományi Intézet; Frank András, az MTA levelező tagja – Eötvös Loránd Tudományegyetem Természettudományi Kar Matematikai Intézet; Groó Dóra, kandidátus – Nők a Tudományban Egyesület; Horváth Ákos PhD – MTA Energiatudományi Kutatóközpont, főigazgató; Kamarás Katalin, az MTA rendes tagja – MTA Wigner Fizikai Kutatóközpont Szilárdtestfizikai és Optikai Intézet; Kóspál Ágnes PhD – MTA Csillagászati és Földtudományi Kutatóközpont Konkoly-Thege Miklós Csillagászati Intézet; Lamm Vanda, az MTA rendes tagja – MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Jogtudományi Intézet; Ligeti Erzsébet, az MTA rendes tagja – Semmelweis Egyetem Általános Orvostudományi Kar Élettani Intézet; Müller Veronika PhD – Semmelweis Egyetem Általános Orvostudományi Kar Pulmonológiai Klinika; Nagy Beáta, kandidátus – Budapesti Corvinus Egyetem Társadalomtudományi Kar Szociológia és Társadalompolitika Intézet; Szabó-Morvai

2. Nők a kutatásban

Dolgozatunkban a nőket érintő nemi egyenlőtlenség problémaköréből kiindulva megállapítható, hogy az Európai Unióban alapérték az egyenlőség, a társadalmi nemek alapján történő diszkrimináció az emberi jogok megsértésének számít. A nők és a férfiak közötti egyenlőtlenség sérti az alapvető emberi jogokat, nagy terhet jelent a gazdaságnak, és a tehetségek pazarlását, nem kellő érvényesítését eredményezi. (Európai Bizottság, 2010a)

Magyarországon kevés olyan kutatás született, mely általánosságban a kutatónőkre fókuszál.² E néhány kutatás vizsgálta azokat a tényezőket, melyek a nők számára hátrányt okoznak a munkaerőpiacon. (Komka, 2007., Koncz, 2010) Mások, elsősorban számszerűsíthető tényezőkre fókuszálva vizsgálták, hogy milyen a dolgozó kutatónők helyzete a magyarországi felsőoktatásban. (Papp, 2007., Schadt, 2011). Csépe Valéria (2008) az akadémiai szférát illetően megállapította, hogy jelen vannak a nők az akadémiai pályán, de kérdés, hogy milyen akadályokkal, milyen strukturális egyenlőtlenségeken kell megküzdeniük. Összefoglalóan megállapítható, hogy Magyarországon a nők tudományos karrier lehetőségei elmaradnak a férfiakétól, a nők nagyobb erőfeszítéssel, egyenlőtlen megterheléssel végzik a munkájukat, tudományos pályájuk jóval gyakrabban szakad meg, tudományos karrierjük során kevésbé számíthatnak társukra. A legnagyobb nehézségek a munkahelyi és a családi kötelezettségek összehangolásából adódnak. (Schadt, 2011) Megfigyelhető a horizontális szegregáció, melynek eredményeképpen a hallgatók nemüktől függően bizonyos tudományterületek felé orientálódnak, inkább a bölcsész és a társadalomtudományi területeket preferálják.

Nemzetközi vonatkozásban jellemző a 2008-ban készült felmérés, mely az EU-27 országaiban, illetve Norvégiában, Izraelben és Svájcban vizsgálta a nők esélyeit a tudományos pályán. A felmérésből kiderül, hogy 1990 óta nem változtak a nők esélyei a tudományos pozíciók betöltésére, a férfiak karrieresélyei pedig jóval meghaladják a nőkéét, a nők szemlélete a

Ágnes PhD – MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet,;Vértessy Beáta, az MTA doktora – MTA Természettudományi Kutatóközpont Enzimológiai Intézet.

² Kivételek között lásd: Schadt, 2011. Papp, 2007.

döntéshozásban alig érvényesül, gyakran jelen sincsenek a stratégiai kérdések megvitatásánál.

Leginkább az Egyesült Államokban tekinthető a kutatói pálya gender-szempontrú vizsgálata széles körűnek, de egyre több kutatás születik az utóbbi években, Európában is. (Buber, Berghammer, Prskawetz, 2011) A viszonylag széles körben kutatott STEM (természettudomány, műszaki tudományok, mérnöki tudományok, matematika) területek mellett kevés figyelmet fordítanak a kutatók a humán- és társadalomtudományok női kutatóira. (Wolfinger, Mason, Goulden, 2008)

„Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek kidolgozása” c. projektelem keretében végzett empirikus kutatás keretében azt vizsgáljuk, hogy milyen módon érhetőek tetten a női kutatók hátrányai két magyarországi egyetemen. Feltárva kutatói pályájuk és létük néhány vonatkozását, különös tekintettel a work-life balance kérdéseire, az a célunk, hogy megtaláljuk az atipikus foglalkoztatás és az egyetemi szervezeti intézkedések azon lehetséges elemeit, amelyek megkönnyítenék a kutatónők helyzetét, s amelyek révén javítható lenne a nők aránya a kutatás világában. Ennek a kérdés vizsgálata azért különösképpen fontos, mert a felsőoktatásban dolgozó nők életében és tudományos karrierjében kettős identitás érvényesül, egyrészt oktatók, minél fiatalabbak, annál magasabb óraszámban tanítanak: előadásokat tartanak, szemináriumokat, gyakorlatokat vezetnek, számos oktatásszervezési, adminisztrációval és fejlesztési feladattal szembesülnek, irányítják szakdolgozatos tanítványaikat, s emellett végeznek kutatómunkát. Ráadásul gyakran nem saját témaválasztásuk alapján végeznek kutatómunkát, hanem az egyetem által elnyert projektek tartalmi és formai céljai és megkötései szerint.

2.1. Az egyetemi oktatók oktatói és kutatói kettős identitása

Kutatásunk szempontjából fontos és nem megkerülhető kérdés, az az egyetemi élet mindennapi gyakorlatában gyakran felmerülő kérdés, hogy van-e kapcsolat az oktatás és a kutatás között, ha igen, hogyan hatnak egymásra. Az egyetemi oktató nők életmódja, munkájának tartalma és ütemezése nem összehasonlítható azokkal a kutató nők élet- és munkamódjával, akik kutatóként az MTA kutatóintézeteiben vagy a bármely más tudományos profilú munkahelyen dolgoznak.

A humboldti megközelítés a kettő szoros kapcsolatát tételezi fel. E megközelítés szerint az oktatás tulajdonképpen a kutatásra (kutatói létmódra) való felkészítést jelenti. Mások a kérdést egyfajta konfliktuselméleti keretben vizsgálták, amely szerint az egyik szerepben kifejtett idő és energiaráfordítás a másik szereptől vesz el erőforrásokat, azaz egyszerre csak kivételes

esetben lehet valaki jó kutató és jó oktató is. Az esetek többségében a kettő között választania kell az akadémiai szereplőknek. A kérdéssel kapcsolatos tudományos vizsgálatok leginkább azt mutatják, hogy vagy nincs, vagy csak nagyon gyenge a kapcsolat a kutatói teljesítmény és a hallgatóktól gyűjtött oktatói értékelés között. Megjegyzendő azonban, hogy ezek a kutatások általánosságban kezelik a két aktivitási formát és nem vizsgálják részletesen, hogy milyen típusú oktatásról és milyen jellegű kutatásról beszélhetünk. Nem véletlen, hogy a BCE Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központ és a BGE Felsőoktatás Jövője Kiválósági Központ 2018. június 20-i közös rendezvényt tartott azzal a céllal, hogy feltárja azoknak a kapcsolódási pontokat, ahol a kutatási és az oktatási folyamatok összekapcsolódhatnak, kölcsönösen segíthetik és támogathatják egymást. Így válaszokat kerestek olyan kérdésekre, mint „Mi az oktatók és kutatók viszonya az oktatás és kutatás dilemmájával kapcsolatban? Hogyan élik meg ők ezt a feszültséget?” „Hogyan 'viheti be' az oktató a kutatásának eredményeit az oktatásba?” „Kapcsolódik-e a hallgatóközpontú tanulás (student centered learning) és a kutatás? Mi az új pedagógiai módszerek kapcsolódása a kutatáshoz, például lehet-e a hallgatók saját kutatása, felfedezése a tanulás forrása? Hogyan vonhatók be a diákok a kutatási tevékenységbe?”

A kutatás és az oktatás kapcsolatát érintő vitáknak az egyetemi szférán belül hosszú története van (Tight, 2016). A vizsgálatok azt mutatják, hogy többnyire semmilyen, vagy csak nagyon gyenge pozitív kapcsolat van a kutatói teljesítmény és a hallgatóktól gyűjtött oktatói értékelés között (Hattie, Mars, 1996., Tight, 2016), továbbá nagy különbségeket lehet megfigyelni intézmények és diszciplínák között (Jenkis, Sztetter, 2003., Hellen, 2005). A kutatás-oktatás kapcsolatának a diákok szemszögéből vannak pozitív elemei, ugyanis a diákok értékelik a kutatási folyamatból származó korszerű, hiteles és kompetens oktatói tapasztalatot, illetve az oktatói lelkesedés és elkötelezettség szinten motiválja őket. Problémát okoz azonban, hogy az oktatók kutatási feladataik miatt sok esetben nem elérhetők a hallgatók számára, illetve a diákok nem, vagy csak kivételes esetben résztvevői a kutatási folyamatnak (Jenkis et al. 1998; Lindsey et al. 2002; Spronken-Smith et al., 2015).

Az egyetemi kutatói és oktatói teljesítmény közötti összefüggést sokan, sokféle egyetemi kontextusban vizsgálták. A megjelent empirikus kutatások zöme arra a kérdésre irányul, hogy pozitív hatással van-e a kutatói tevékenység az oktatói tevékenységre. A témában készült szakirodalmi áttekintések (Hattie, Mars, 1996; Tight, 2016) azt mutatják, hogy nincs vagy minimális pozitív kapcsolat van csak a kutatói produktivitás és az egyetemi kutatók oktatói

minőségének megítélése között. Meglepően kevés tanulmány született arról, hogy mi lehet az oka a kutatói és oktatói teljesítmény közötti összefüggés hiányának (Burke-Smalley et al, 2017; Weimer, 1997). Kérdés az is, hogy azokban az esetekben, ahol pozitív kapcsolat mutatható ki a kutatói és oktatói teljesítmény között, pontosan milyen egyéni jellemzők, tevékenységek és környezeti tényezők hatására jöhet létre a kutatás és az oktatás integrációja (Carter, 2016).

Az iskolai oktatás világában ma már közhelynek számít, hogy a tanulás minőségét a legnagyobb mértékben a pedagógus munkaerő minősége határozza meg, ezért szerte a világon az oktatásügy kiemelt figyelmet fordít a pedagógus munkaerő folyamatos szakmai fejlesztésére. Érdekes módon ez nem jellemző a felsőoktatási intézményekre, ahol a humán erőforrás fejlesztési funkciók kevésbé intézményesítettek, ritkán rendelkeznek tudatos humán fejlesztési stratégiával és sokkal kevesebbet tesznek munkatársaik képességeinek a fejlesztéséért, mint más szervezetek. A tanulás támogatása, a tanulási-tanítási folyamat megtervezése, megvalósítása, értékelése, benne az új kutatási eredmények megismertetése a felsőoktatásban professzionális tudást és erre történő felkészülést igényelne. Ez olyan ismeretek és képességek ötvözését igényli, mint amilyen az emberi tanulás, benne a felnőttkori tanulás természetének ismerete, a curriculum fejlesztés, a humán fejlesztés és a szervezetfejlesztés technikáinak alkalmazása.

A tanítással, azaz a tudás menedzselésével kapcsolatos szempontoknak hangsúlyosan kellene jelen lennie az egyetemeken humán erőforrás menedzsment gyakorlatában, beleértve ebbe a munkatársak kiválasztását, értékelésüket és szakmai fejlődésük támogatását, valamint feladatköreik meghatározását. Ez utóbbi során kiemelt figyelmet érdemelnek a hallgatók tanulását támogató változatos oktatói tevékenységek, a tehetséggondozás, a kutatói utánpótlás nevelése. Vajon a hazai felsőoktatási intézmények mennyire rendelkeznek ehhez illő humán erőforrás fejlesztési stratégiával. Vannak-e ezen a területen sikeres, professzionális fejlesztők? Az oktatói értékelésben milyen súllyal jelenik meg a tanulás eredményes és innovatív megszervezésében nyújtott teljesítmény? Vannak-e ezen a területen olyan innovatív eszközök, amelyek képesek az oktatói képességek sokféliségét felszínre hozni (mint amilyen például az oktatói portfólió)? Milyen szerepe legyen az oktatók értékelésében a hallgatóknak, és az oktatókról adott hallgatói értékelések hogyan tehetők tartalmasabbá? Teszi fel a kérdéseket Halász Gábor oktatáskutató (Halász 2012)³

³ „A tanulás minősége a felsőoktatásban” Konferencia. ELTE PPK 2012. május 24.

2.2. Európai uniós és hazai dokumentumok

Az EQUAL útmutató a nemek közötti esélyegyenlőség elvének általános érvényesítéséről c. uniós dokumentum szerint kulcskérdés „a nemek közötti esélyegyenlőség elvének beépítése a társadalom uralkodó tendenciáiba, hogy a nők és férfiak azonos előnyöket élvezhessenek. Ehhez a szakpolitikák minden egyes mozzanatát - tervezésüket, megvalósításukat, monitorozásukat és értékelésüket - a nők és férfiak közötti társadalmi egyenlőségének előmozdítását szem előtt tartva kell megvizsgálni.”⁴

Az egyenlő bánásmód az EU egyik alappillére, a nemek közti egyenlőség elve pedig az egyik meghatározó és központi elve. Az elv már az alapító Római Szerződésben (1957) is szerepelt (119. cikk: „egyenlő munkáért egyenlő bért” elve), később számos dokumentumban hangsúlyos célként fogalmazódott meg. Az Amszterdami Szerződésben (1997) megerősítették az „egyenlő munkáért egyenlő bért” elvét (141. cikk), és rögzítették, hogy az egyenlőség elősegítése az EU egyik legfontosabb feladata. 2000-ben fogadták el az Emberi Jogok Chartáját, mely kimondja, hogy a két nem egyenlőségét az élet minden területén biztosítani kell. 2010-ben fogadták el a Nők Chartáját, melyben szintén rögzítették az elköteleződést a nemi egyenlőség elérése mellett, valamint a gender-dimenzió integrálását az Európa 2020 stratégiába.

Nem csak a témában végzett kutatások, de több EU-s irányelv is hangsúlyozza, hogy a nőket az egyetemi karrier során is jelentős hátrányok érik a férfiakkal összehasonlítva. A kérdés a kutatónők esetében az, hogy hogyan változnak szerepeik a XXI. században, hogyan oldják fel a család – karrier – életen át tartó tanulás egyensúlytalanságait, milyen hátrányok érték őket előmenetelük során nemük miatt, van-e olyan szabályozás, mely az egyenlőtlenségeket enyhítené. (Csépe, 2008)

A Gender Roadmap „A nők és férfiak közötti egyenlőségre vonatkozó ütemterv” a 2006 és 2010 közötti időszakra vonatkozóan hat prioritást határozott meg, amelyhez is rendelt. A hat prioritás a következő:

- (1) a nők és a férfiak egyenlő mértékű gazdasági függetlensége;
- (2) a szakmai és a magánélet összeegyeztetése;
- (3) a két nem egyenlő arányú képviselete a döntéshozatalban;

⁴ EQUAL útmutató a nemek közötti esélyegyenlőség elvének általános érvényesítéséről. http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/gendermain_hu.pdf (utolsó letöltés: 2014. február 1.)

- (4) a nemi bűncselekmény valamennyi formájának felszámolása;
- (5) a nemekhez kötődő sztereotípiák leküzdése;
- (6) a nemek közötti egyenlőség előmozdítása a kül- és fejlesztési politikákban.

Az Európai Unió „A nők és férfiak közötti egyenlőségre vonatkozó stratégiája 2010-2015” megállapította, hogy az oktatás és képzés területén egyre nagyobb számban jelennek meg a nők, ennek ellenére az esélyegyenlőség enyhítésének számos területe vár további intézkedésre. Ilyen kérdés a nők magas aránya munkaerőpiac alulfizetett ágazataiban és alacsony aránya a döntéshozó pozíciókban. A stratégia kiemeli, hogy a nők munkaerő-piaci részvételi arányának növekedése hozzájárult az Európai Unió gazdasági fejlődéséhez, a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtését célzó intézkedések pedig – statisztikai adatok szerint - pozitív hatással vannak a gyermekvállalási kedvre. A stratégia kiemelt célként fogalmazza meg a két nem egyenlő munkáért történő egyenlő díjazását, melynek oktatáspolitikai vonatkozásai is vannak, ugyanis aránytalanságok tapasztalhatók a nők iskolai végzettsége és szakmai előmenetele között. A bérszakadék (EU-27: 17,8%) egyik fő oka a munkaerő-piaci szegregáció, vagyis, hogy a nők és férfiak más-más ágazatokban dolgoznak. (Európai Bizottság, 2010a) A munkaerő-piaci szegregáció előzménye a nevelésben keresendő, mivel szocializáció során a fiúkat és a lányokat nemükből adódóan két különböző, „a nemnek megfelelő” terület felé irányítja mind a szülő, mind az iskola. A stratégia harmadik prioritása a döntéshozatalban megvalósítandó egyenlőség kapcsán érinti a tudományt, miszerint a tudományban és a kutatás területén tapasztalható kiegyenlítetlen nemi jelenlét akadályozza a versenyképesség növelését és az innovációs potenciál maximális kiaknázását.

2010-ben a Nők Chartája című dokumentumban prioritásként fogalmazták meg a nemi egyenlőség realitását, a gender-dimenzió integrálását az Európa 2020 stratégiába és a szakpolitikákba. (Európai Bizottság, 2010b)

Bár Kelet-közép Európában a női kutatók aránya magasabb az EU átlagánál, arányuk azonban általában alacsonyabb, mint a férfiaké. A kutatás-fejlesztésben dolgozó nők alacsony aránya nem csak a tudományos világ, de az egész társadalom számára veszteség. Éppen ezért az EU Horizont 2020 keretprogram⁵ egyik célja, hogy – a teljes kutatási potenciál kiaknázása érdekében – a jelenlegi kutatói létszám további egy millióval nőjön, mely cél eléréséhez

⁵ A HORIZONT 2020 keretprogramról lásd: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1232_hu.htm (utolsó letöltés: 2014. február 17.)

támogatja a nemi egyenlőség érdekében az intézményi változtatásokat. (Csőke et. al. 2013)

Az Európai Unióban prioritás a kutatás-fejlesztés és innováció. Kiemelt szerepe van a természettudományok és műszaki tudományok terén a nagyobb női jelenlét elősegítésének, valamint összességében a női kutatók-fejlesztők számának növelésében.

2.3. A női kutatók arányának alakulása a kelet-közép európai régióban

Mivel a régió is meghatározhatja egy-egy országban a társadalmi nemi esélyegyenlőségek alakulását, így érdemes kitekinteni arra, hogy milyen adatokkal hozható összefüggésbe a nemek aránya a kutatói pályán az egyes országokban, a régióban. Például a bérszakadék indikátorát, a felsőoktatásban részt vevők arányát, és az egyes tudományterületek nemek szerinti alakulását, a politikai életben vezető szerepet vállaló nők arányát.

Fontos mutató, hogy hogyan alakult a női kutatók aránya, a bérszakadék mutatói a teljes kutatói populáción belül az elmúlt években. A bérszakadék⁶ megfelelő indikátora annak, hogy egy-egy országban hogyan alakul a nemi egyenlőség megvalósulása. Feltehető, hogy indirekt kapcsolat van az egyes országok bérszakadék mutatója és az országban működő női kutató aránya között, melyek a következőképpen alakulnak:

1. táblázat. A női kutatók aránya a kutatótársadalmakon belül.

Ország	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Magyarország	33,70%	35,10%	34,50%	34,20%	33,50%	33,50%	33%	32,10%	32%	
Szlovákia	39,60%	40,60%	41,20%	41,50%	41,80%	42,30%	42,30%	42,50%	42,40%	42,60%
Csehország	29,50%	28,30%	28,50%	28,80%	28,50%	28,30%	28,50%	28,50%	28,10%	28,20%
Szlovénia	35,10%	32,20%	32,50%	34,80%	35,30%	34,90%	35,10%	35,70%	36,30%	
Románia	44,20%	43%	42,70%	45,30%	44,30%	44,70%	44,80%	44,70%	44%	
Bulgária	46,30%	46,60%	46,20%	45,50%	44,60%	46,80%	47,00%	47,60%	48,60%	
Lengyelország		39,30%	38,90%	39,30%	39,50%	39,90%	39,50%	39,50%	39%	

Forrás: Kereszty O. 2014 UNESCO Institute for Statistics és az OECD adatbázisai alapján

A tában értelmezett régió országai közül egyértelműen Bulgária és Románia áll az élen, bár az 50%-os arány, vagy a fölötti érték egy országban sem jellemző. Magyarország a 2002-2011 közötti időszakban a régió középmezőnyben helyezkedett el, a női kutatók aránya 30-35% között mozgott, a legmagasabb értéket pedig 2003-ban érte el.

⁶ Többféleképpen értelmezi a szakirodalom a bérszakadék jelenségét, a dolgozatban az EU által elfogadott meghatározást használjuk, mely szerint a bérszakadék a férfiak és a nők egy órára jutó keresetének átlagos különbözete.

A bérszakadék az elmúlt öt évi mutatói Szlovákiában legmagasabbak, annak ellenére, hogy a női kutatók aránya a teljes kutatótársadalomhoz viszonyítva itt magasnak mondható. A bérszakadék tekintetében egyértelműen Szlovénia áll az élen, ahol a bérszakadék -0,9% és 4,1% között mozgott az elmúlt öt évben. A női kutatók arányát tekintve – hasonlóképpen Magyarországhoz – Szlovénia is a középmezőnyben helyezkedik el. Bár fontos indikátor a bérszakadék, nem állíthatjuk tehát, hogy a bérszakadék adataiból következtethetünk a nemi megoszlásra a kutatói pályán, az adatok kapcsolódási pontjainál más irányban érdemes tovább kutatni.

2. táblázat. A bérszakadék alakulása a régió országaiban és az EU 27 átlagában.

Ország	2008	2009	2010	2011	2012
Magyarország	17,50%	17,10%	17,60%	18,00%	20,10%
Szlovákia	20,90%	21,90%	19,60%	20,50%	21,50%
Csehország	26,20%	25,90%	21,60%	22,60%	22,00%
Szlovénia	4,10%	-0,90%	0,90%	2,30%	2,50%
Románia	8,50%	7%	8,80%	11,00%	9,70%
Bulgária	12,30%	13,30%	13,00%	13,00%	14,70%
Lengyelország	11,40%	8,00%	4,50%	5,50%	6,40%
EU 27	17,30%	17,20%	16,20%	16,30%	16,40%

Forrás: Kereszty O., 2014. az EUROSTAT adatbázisa alapján

A bérszakadék mellett érdemes kitekinteni a férfi és nőtanárok arányára az oktatás különböző szintjén. Természetesen a horizontális szegregáció jelensége miatt nem elegendő csupán a férfi-nő arány vizsgálata, hiszen ugyanilyen fontos az is, hogy a nemek milyen tudományterületeken koncentrálnak.

3. táblázat. A női tanárok aránya az egyes oktatási szinteken és a női kutatók a régióban.

Ország	Alapfok	Középfok	Felsőfok	Kutatók
Magyarország	96,00%	72,00%	37,00%	34,00%
Szlovákia	85,00%	74,00%	43,00%	42,00%
Csehország	94,00%	65,00%	38,00%	28,00%
Szlovénia	98,00%	72,00%	35,00%	35,00%
Románia	87,00%	67,00%	44,00%	45,00%
Bulgária	93,00%	78,00%	45,00%	45,00%
Lengyelország	84%	69,00%	42,00%	40,00%

Forrás: Kereszty O. 2014. az ENSZ „The World’s Women 2010” statisztikái alapján

A kutatói pályán kialakuló egyenlőtlenségek szempontjából nem hagyható figyelmen kívül az oktatás alap-, közép- és felsőfoka. A fenti ábrán jól látható, hogy hogyan alakul a női pedagógusok aránya az egyes oktatási szinteken. Az oktatási szintek emelkedésével megfigyelhető a nők arányának csökkenő tendenciája. Ez azt jelenti, hogy a társadalomban a kisebb presztízt jelentő, a női szerepekhez jobban kapcsolódó, a segítséget és a támogatást előtérbe helyező tanári szerepekben koncentrálnak inkább a nők, ahogy az oktatás egyre „tudományosabb igényűvé válik”, úgy egyre kevesebb nő található a pályán. Ez azt is jelenti egyrészt, hogy **kevesebb olyan női szerepmodellel találkoznak a lánytanulók, akikkel azonosulni tudnának a felsőfokú tanulmányaik során.**

A nemi egyenlőség szempontjából lényeges kérdés továbbá egy ország életében, hogy hogyan alakul az egyes társadalmi csoportok reprezentációja a döntéshozási folyamatokban. Annál hatékonyabb ugyanis egy-egy társadalmi csoport reprezentációja, érdekeinek és igényeinek figyelembe vétele a döntéshozási folyamatok során, minél inkább megvalósul a létszamarányos jelenlétük abban. **Így tehát nem elhanyagolható kérdés, hogy miként alakulnak a nemek pozíciói a politikában, azon belül is a vezetői szerepekre fókuszálva.** A régióban 2011-ben és 2012-ben nem jellemző a nők jelenléte a politikai pártok vezetőségében, ez alól kivételt képez Szlovénia, ahol 2011-ben 1 nő és 6 férfi állt a politikai pártok élén. 2011-ben három női

vezető is volt Németországban, Hollandiában, Finnországban és Belgiumban, Norvégiában négy, ez a szám egy évvel később csökkent, akkor pedig Hollandiában és Norvégiában volt a legmagasabb a női vezetők száma, mind a két ország esetében három fő.

4. táblázat. A nők aránya a politikai pártok vezetői között a régióban.

Ország	2011	2012
Magyarország	0,00%	0,00%
Szlovákia	0,00%	0,00%
Csehország	0,00%	0,00%
Szlovénia	14,00%	0,00%
Románia	0,00%	0,00%
Bulgária	0,00%	0,00%
Lengyelország	0,00%	0,00%
EU 27	16,00%	13,00%

Forrás: Kereszty O. 2014. az Európai Bizottság adatbázisa alapján

Fentiekén kívül érdemes azt is megvizsgálni, hogy a régió országai a GDP hány százalékát fordítják a K+F+I területekre. Az Európa 2020 stratégiai keretprogram egyik célja, hogy ez az arány 2020-ra 3% legyen.

5. táblázat. A K+F+I területre fordított GDP arány a régió országaiiban.

Ország	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Magyarország	1,00%	0,94%	0,88%	0,94%	1,01%	0,98%	1,00%	1,17%	1,16%	1,20%
Szlovákia	0,57%	0,57%	0,51%	0,51%	0,49%	0,46%	0,47%	0,48%	0,63%	0,68%
Csehország	1,15%	1,20%	1,20%	1,35%	1,49%	1,48%	1,41%	1,47%	1,55%	1,84%
Szlovénia	1,47%	1,27%	1,39%	1,44%	1,56%	1,45%	1,65%	1,86%	2,11%	2,51%
Románia	0,38%	0,39%	0,39%	0,41%	0,45%	0,53%	0,58%	0,47%	0,46%	0,48%
Bulgária	0,48%	0,48%	0,49%	0,46%	0,46%	0,45%	0,47%	0,53%	0,60%	0,57%
Lengyelország	0,56	0,54%	0,56%	0,57%	0,56%	0,57%	0,60%	0,67%	0,74%	0,77%

Forrás: Kereszty O. 2014. az Európai Bizottság adatbázisa alapján

Jól látható, hogy Szlovénia mellett Csehország is növekedést mutat a vizsgált időszakban. Szlovénia nem csak ebben a kategóriában kiemelkedő, hasonlóképpen jó eredményt ért el a bérszakadék indikátorok esetében is (a régió belül ez volt az egyetlen ország, mely bizonyos években megközelítette a 0-át). Lényeges hozzátenni, hogy az Európa 2020 stratégiai

célkitűzésein belül az egyes országok nemzeti célkitűzéseket fogalmaztak meg, melynek értelmében a várt ráfordítást a következőképpen irányozzák elő: Magyarország 1,8%, Szlovákia 1%, Csehország 1%, Szlovénia 4%, Románia 2%, Bulgária 1,5% és Lengyelország 1,7%.

2.4. A nemi egyenlőség kérdése - Lányok és fiúk a közoktatásban

Magyarországon 2010-ben fogadták el a 2010-2021 közötti időszakra vonatkozóan „A Nők és férfiak társadalmi egyenlőségét segítő nemzeti stratégiát”. 2013-ban a Magyar Női Érdekérvényesítő Szövetség és az Európai Roma Jogok Központja nyújtotta be árnyékjelentést az elkészült kormányzati jelentéssel együtt az ENSZ nők elleni diszkriminációval foglalkozó CEDAW Bizottsága számára.⁷ Az árnyékjelentés felhívja a figyelmet arra, hogy 2010 óta inkább visszalépés tapasztalható a nemek közötti egyenlőség kérdésében. (Női Érdek, 2013) Ugyan elkészült a 2010-2021-es időszakra vonatkozó nemzeti stratégia intézkedési terve, de annak megvalósításáról nincsen hivatalos információ. A kormány jelezte, hogy készül egy újabb intézkedési terv, de erről nem tájékoztatták és nem konzultáltak a nőszervezetekkel. (Női Érdek, 2013)

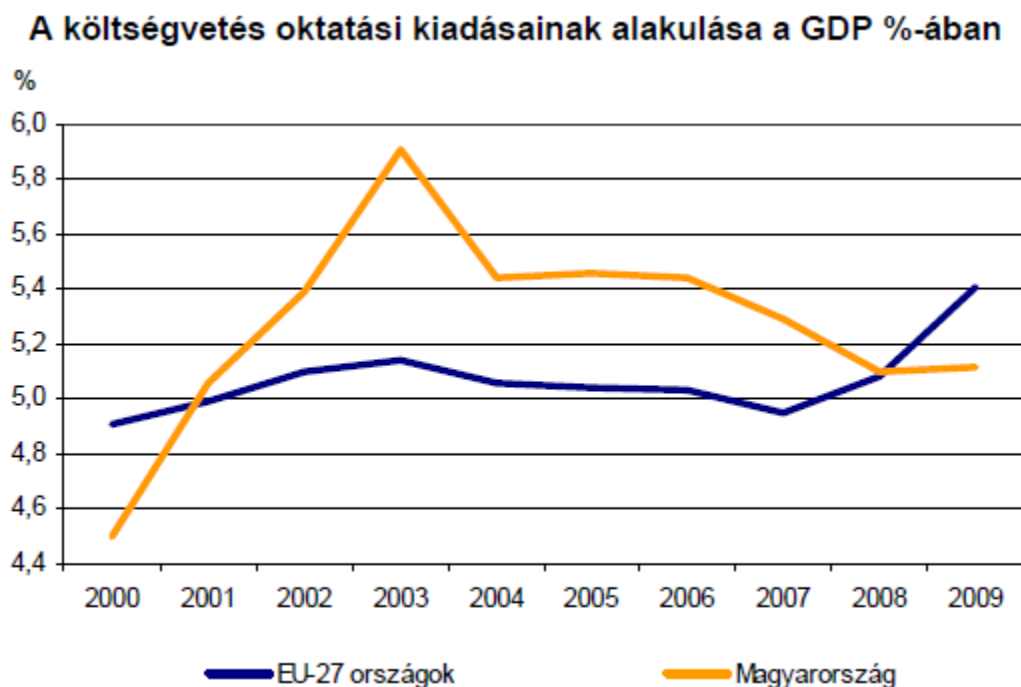
A 2010-ben elfogadott, „a nők és a férfiak egyenlőségét elősegítő magyar nemzeti stratégia” című dokumentum célként fogalmazza meg azt, hogy kapjon prioritást a társadalmi nem kérdése az uniós finanszírozású projektekben, a gender szemlélet és módszertan jelenjen meg az alkalmazott módszerek között, valamint, a társadalmi nemi szempont kiemeltként jelenjen meg a pályázatok elbírálásánál. (Nemzeti stratégia 2010-2021) A stratégia hat prioritása:

- (1) A nők és férfiak egyenlő mértékű gazdasági függetlenségének megteremtése, a fizetési és foglalkoztatási aránytalanságok felszámolása, a nők és a szegénység, a nők és az egészség szempontjainak figyelembevétele.
- 2) A szakmai, a magán- és a családi élet fokozottabb összehangolásának támogatása.
- (3) A férfi-női részvétel aránytalanságai csökkentésének támogatása a politikai és gazdasági döntéshozatalban, valamint a tudomány területén.

⁷ 1982 óta része az ENSZ CEDAW egyezménye a magyarországi jogrendnek. A CEDAW egyezményt 1979-ben fogadták el, 1981-ben lépett hatályba. Az egyezmény kötelezi valamennyi tagállamot, hogy tegyen meg mindent a nőket érő hátrányok felszámolása érdekében. Az egyezményben foglaltakat a CEDAW bizottság ellenőrzi rendszeresen az állami és a civil szervezetek által készített árnyékjelentések alapján.

- (4) Az erőszak elleni hatékony fellépéshez, a megelőzéshez szükséges intézkedések megtétele.
- (5) A nemekhez kötődő sztereotípiák visszaszorításának támogatása.
- (6) nők és férfiak közötti társadalmi egyenlőség politikájának stratégiai elve célkitűzéseinek megvalósításához elengedhetetlen változások szakmai megalapozása (képzés, intézményrendszer, nemekre érzékeny költségvetés, nemekre bontott adatgyűjtés).

Magyarországon a 2011-es évben 1212 milliárd forintot fordítottak az oktatásra. Ez az összes tervezett költségvetési kiadás 9,6%-át, ami a GDP 5%-át jelenti, és amely elmarad az Európai Unió átlagától. Az 1990-es évtől az oktatási kiadások dinamikus bővülése figyelhető meg, ami 2006-ban lassul, majd 2009-2011 között csökkenni kezd. Az ország GDP arányos oktatási kiadásainak értéke 2000-től 2008-ig bővülést mutat, majd fokozatos csökkenés a jellemző. 2009-ben ez az összeg az uniós átlag alá csökkent. Az alrendszerek szerinti megoszlás nem változott, 2011-ben a közoktatásban jelent meg az oktatási kiadások 69%-a, a felsőoktatás részaránya 22%, míg az oktatási szintre fel nem osztható kiadások mértéke 8,9% volt. (KSH, 2013a)

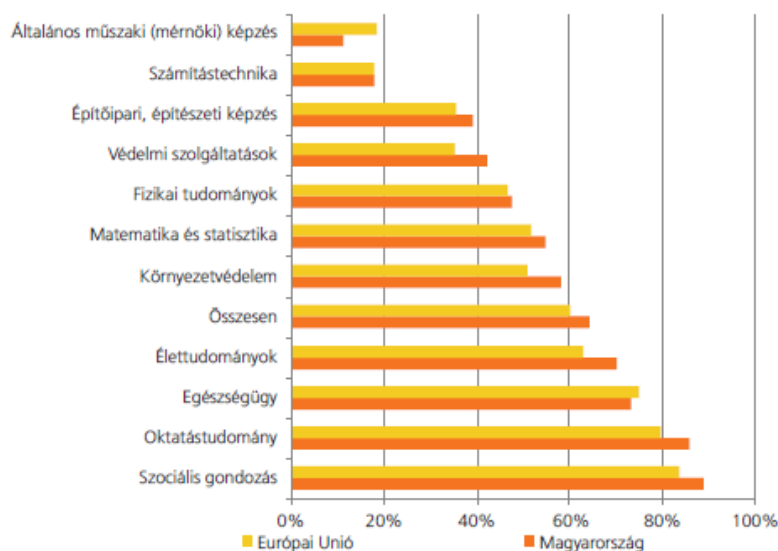


1. ábra

Forrás: Az óvodától a munkahelyig. KSH, 2013. 9.

2011-ben a 25 évesnél idősebb népesség körében a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 19% volt. 2000 és 2010 között fokozatosan nőtt a népesség képzettségi szintje. Csökkent a szakmunkásképzőt és szakközépiskolát végzettek száma, nőtt a gimnáziumot, szakközépiskolát és egyetemet vagy főiskolát végzettek száma. A 20-29 éves fiatalok körében az érettségizettek aránya 1998 és 2010 között 38%-ról 50%-ra nőtt, míg 9%-ról 17%-ra emelkedett a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya. A diplomások körében a nők arányának növekedése tapasztalható.

Nők százalékos aránya a kiemelt képzési területeken, Magyarországon (2010).



2. ábra

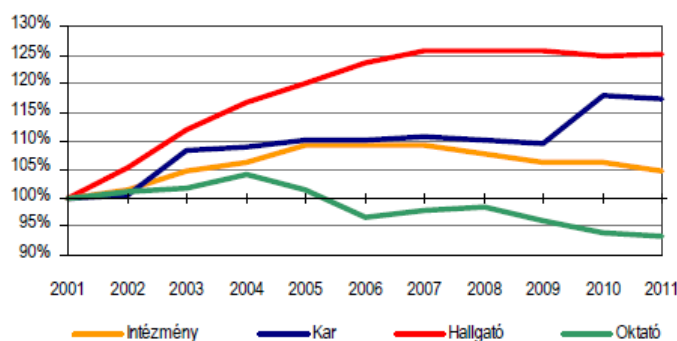
Forrás: Csőke et al (2013): Nők a KFI területén. Nemzeti Innovációs Hivatal KFI Observatórium Főosztálya, Budapest. Eurostat 2010 alapján.

A lakosság általános képzettségi szintjének emelkedését figyelhetjük tehát meg, mely mögött feltételezhetően szerepel okként az iskolai végzettség, mint a jövőbe történő befektetés és a nagyobb munkaerő-piaci esély gondolata is. (KSH, 2013a)

A felsőfokú tanulmányokat megelőző középfokú oktatási szinten a gimnáziumokban 2008-ig növekedett, majd csökkent a tanulói létszám. A szakközépiskolai tanulók száma 2003-ig nőtt, majd csökkent 2008-ig, 2008-2009 között növekedett, majd utána ismét csökkent. A lányok aránya a középfokú oktatásban a következőképpen alakult 2012-2013-ban: gimnázium 58%, szakközépiskola 48%, szakiskola 37%, speciális szakiskola 40%. (KSH, 2013a)

Az Európa 2020 stratégia rész célja, hogy 2020-ra a 30-34 évesek 40%-a rendelkezzen felsőfokú végzettséggel. (Progress towards, 2011) Magyarországon a népesség számának alakulásához képest egyre meghatározóbb a felsőoktatásban való részvétel. A 18-24 évesek száma 2001 óta (1 millió 46 ezer fő) jelentősen csökkent (2011-ben 877 ezer fő). A felsőoktatásban a hallgatói létszám 2008-ig nőtt, majd stagnálni kezdett. 2001-ben 149 ezer, 2011-ben 141 ezer fő jelentkezett felsőoktatási képzésre, a két időpont között a jelentkezők száma meglehetősen változatos képet mutatott. 2004 után a jelentkezők száma csökkent 2008-ig, majd ismét nőtt.⁸ (KSH, 2013a)

Az intézmények, a karok, a nappali tagozatos hallgatók és az oktatók számának alakulása, 2001=100%



3. ábra

Forrás: Az óvodától a munkahelyig. KSH, 2013. 51.

3. Egyenlőtlenségek a kutatói pályán: tények, magyarázatok és kutatási irányok

E fejezet a kutatói pálya jellemzőire, elsősorban a magyarországi helyzetre fókuszál.

3. 1. A nemi egyenlőtlenségek okai

Az egyes foglalkozási ágakban – így a kutatói pályán – kialakuló egyenlőtlenségeknek számos oka lehet. Társadalmunkban a férfi és női nemi szerepek társadalmilag konstruáltak, vagyis meghatározza őket a társadalmi – gazdasági – történelmi kontextus, amiben létrejönnek. A

⁸ Magyarországon 2006-tól került bevezetésre a bolognai rendszer, mely a felsőoktatást többciklusú, egymásra épülő végzettségeket nyújtó (alap, mester, doktori) szintekként szabályozta. A bolognai folyamat célja az volt, hogy kialakítsa az Európai Felsőoktatási Térséget, melyben az oktatási rendszerek koherensebbek és átjárhatóbbak. Lásd: Kozma-Rébay, 2008. Osztatlan képzésben maradt az orvos, fogorvos, gyógyszerész és a jogászképzés.

férfiassághoz és a nőiességhez tartozó normák határozzák meg az egyének szerepeit, a két nem egymáshoz való viszonyát és tartalmát, valamint részvételük lehetséges formáit a társadalmi létben. A nemi különbségek státusz- és hatalom-különbségek is egyben. (Crawford-Unger, 2004) A kultúra ad a társadalmi nemnek jelentést, mely helyhez és időhöz kötött, és alkalmat biztosít arra, hogy a szubjektum pozícionálja önmagát. A társadalmi nem mindennapi tetteink során konstruálódik meg; egyrészt a nemek közötti látható különbségeken alapuló társadalmi kapcsolatok alkotóeleme, ideértendő a konkrét társadalmi jelképeket, szimbolikus utalásokat egy-egy szövegben vagy akár fogalmakat is. Másrészt a társadalmi nem a hatalmi kapcsolatok elsődleges jelölési módja, olyan terület, ami által a hatalom megfogalmazódik. (Scott, 2004)

A férfiaknak és a nőknek hagyományosan elkülönített és mereven rögzült szerepei vannak, melyekhez tulajdonságok, normák, társadalmi terek, lehetőségek társulnak. A nemi sztereotípiák olyan, a férfiakhoz és a nőkhez társított valós vagy vélt tulajdonságok, melyek egyrészt magyarázzák a két nem közötti különbségeket, másrészt a társadalmi egyenlőtlenségek fenntartásában is közreműködnek.

A gondoskodás, engedelmesség, az intuíció, a gyereknevelés, a család preferálása a karrierrel szemben mind olyan tulajdonságok, melyeket a társadalom inkább a nőkre gondol jellemzőnek. Ezzel szemben a határozottság, az agresszivitás, az önállóság, eredményesség, függetlenség, az alkotás és az irányítás inkább a férfiakhoz társított jellemzők. A nemi sztereotípiák azért veszélyesek, mert korlátozzák az egyének mozgásterét, kibontakozását, választási lehetőségeiket, így az oktatás területén a képességek és tulajdonságok széles körű és szabad kifejlődésének gátjai.

Számos ok és folyamat vezet a vertikális és horizontális szegregáció jelenségéhez. Már korán, az oktatás alsó szintjén elkezdődik a fiúk és lányok meghatározott tevékenységek és szakmák felé irányítása, a társadalom világosan közvetíti az elvárt viselkedési módokat és személyes tulajdonságokat, melyek aztán később meghatározzák a gyermekek eredményességét az oktatási rendszerben és a munka világában. Azért fontos tudatában lenni a nemi sztereotípiák létezésének, mert jelen vannak az oktatás tartalmában is. Bár az iskolák deklaráltan nem tesznek különbségek a fiúk és a lányok között, a már említett, rögzült, sztereotip nemi szerepek az iskolai szocializációra is meghatározó erővel bírnak.

A család és az óvoda után a szocializáció következő meghatározó színtere az iskola, melynek elsődleges szerepe az lenne, hogy mindenki számára biztosítsa az egyenlő esélyeket önmaguk kibontakoztatására. Kutatók rámutattak, hogy ez nem, vagy csak részben valósul meg, a nemi egyenlőtlenségek jelen vannak burkoltan és közvetlen a tanárok előítéleteiben, interakcióiban, elvárásaiban, a diák-diák kommunikációban, a rejtett tanterv működése során, a tankönyvek világában, a tantárgyak nemek szerinti differenciált preferálásában is. (Thun, 1996., H. Sas, 1984)

A nemi sztereotípiákat az iskolarendszer is számtalan módon és formában közvetíti a lányok és a fiúk számára. Bár a tanárok azt állítják, hogy mindig egyenlő módon bánnak a fiúkkal és a lányokkal, a gyakorlatban mégis ennek az ellenkezője tapasztalható. (Kollár-Szabó, 2004. idézi: Grossmann, én.) A különbségek megjelennek a tanár-diák interakció minőségében és gyakoriságában, a dicséret-jutalmazás okozóiként, de ugyanígy a tankönyvekben is. A fiúk általában több figyelmet kapnak a tanártól, több dicséretet kapnak a jó válaszokért, míg a lányokat inkább jó viselkedésükért, engedelmességükért és szófogadóságukért jutalmazzák. Büntetést a fiúk rossz viselkedésért, a lányok pedig nem-tudásért kapnak. (Thun, 1996) A pedagógusoknak éppen ezért nagyon fontos tudatában lenni saját, nem tudatos elvárásaiknak, sztereotípiáiknak, előítéleteiknek.

A „szorgalmas, jó tanuló” képe, a szépen írás tevékenysége, az olvasás inkább a lányokhoz társítódik, míg a fiúkhöz a felfedezés, a figyelmetlenség, a rosszaság, vagy az udvaron való verekedés. Ugyanilyen módon működik a „puha és kemény” tudományok férfiakhöz és nőkhez való rendelése. A köztudatban a hozzájuk társított tulajdonságok alapján a humán- és társadalomtudományok inkább „női”, míg a matematika, műszaki és mérnöki tudományok inkább „férfias” tudományok. Jelentősége ez utóbbinak, hogy már a közoktatásban orientálja a fiúkat és a lányokat a „férfias” és a „nőies” szakmák felé, meghatározza érdeklődési köreiket, és szűkítheti lehetőségeiket.

Eltérő szerepminták rajzolódnak tehát ki tehát az oktatási rendszerben a lányok és a fiúk számára. A fiúk megtanulják, hogy okosak, míg a lányok azt, hogy jó magaviselettel kompenzálhatják azt, hogy ők „nem olyan okosak”, mint a fiúk. (Thun, 1996) 2-3. osztályos korukra a gyerekek tisztában lesznek az iskolai társadalmi hierarchia fogalmával és jelentőségével. A hierarchia felsőbb pozícióiba inkább a fiúkat, míg az alsókba inkább a lányokat helyezik. (Crawford-Unger, 2004)

Az iskolában megvalósuló szocializációs folyamatokban - a tanár-diák kommunikáció, a kortársakkal történő szocializáció mellett - meghatározó szerepet játszanak a tankönyvek, melyek irányíthatják a tanár munkáját, másrészt pedig a tantárgyak megtestesítői, olyan eszközök, melyek által a gyerekek a leggyakrabban találkoznak az iskola által közvetíteni kívánt tudással és értékekkel. A tankönyv a tanterv részeként részt vesz a társadalom által legitimnek gondolt tudás létrehozásában, ideológiák, ismeretelméletek megkonstruálásában, és olyan referenciapontokat hoz létre, melyek segítséget nyújtanak abban, hogy meghatározhassuk, mit jelent a tudás, kultúra, vagy a moralitás. (Apple et al. 1991) A tankönyvek elsődleges célja valamilyen tantárgy-specifikus készség kialakítása, ezen kívül a rejtett tanterv részeként közvetítik a társadalom értékrendjét, világnézetét, elvárásait. A rejtett tanterv elemeinek feladata az is, hogy reális képet szolgáltatassanak a világról, és a létező társadalomról. A tankönyvekben bemutatott világ hozzájárulhat – természetesen nem egy és kizárólagos elemként – ahhoz, hogy a gyerekekben kialakult sztereotípiák megerősödjenek, kioltódjanak, vagy esetleg újak alakuljanak ki. A rejtett tanterv mindkét nem számára közvetíti a társadalom nem-specifikus elvárásait és értékrendszerét, így indirekt módon járul hozzá a társadalmi egyenlőtlenségek újratermeléséhez.

A tananyag és a személyes tapasztalatok közötti kapcsolódási pontok valószínűségét csökkenti az, hogy a nők és más kisebbségek hangjai, nézőpontjai, és tapasztalatai – kevés kivételtől eltekintve – nem részei az elsajátítandó tudásnak a tananyag tekintetében. Ez nem csak az oktatás alsó és középső szintjére jellemző, de ugyanez a jelenség tapasztalható a felsőoktatásban is. F. Lassú Zsuzsa rámutat arra, hogy a magyarországi pedagógiai irodalom társadalmi nemi szempontból teljesen vak: „a nevelés társadalmi aspektusait taglaló írások éppúgy nélkülözik a nemi nézőpontot, mint a pedagógiai és pszichológiai munkák.” A „nemtelenség” így teljesen uralja a köz- és felsőoktatás törekvéseit. (F. Lassú, é.n.)

A tankönyvek elsősorban a középosztálybeli fiúk és férfiak élettapasztalatait jelenítik meg, azok jelentik a normát, a lányok gondolkodásmódja és tapasztalatai ehhez képest az eltérőt jelentik. A tankönyvek nem építenek a lányok „valós” tapasztalataira, valamint elenyésző számban fordulnak elő női írók vagy művészek alkotási is a tankönyvekben. Ez azért problematikus, mert a nők számára kicsi és mindenképpen jól behatárolható teret juttatnak ezek a tárgyalási formák. Ezen kívül ez a fajta ábrázolási mód az emberi tapasztalatok azon elemeit, melyeket általában a nőkkel szokás társítani, de mind a két nemnek szerves részei, elhallgatja. (Czachesz et al. 1996)

Később, a lányok általában jobb középiskolai eredményességének oka, hogy nemi szocializációjuk eredményeként szorgalmasabbak, mint a fiúk (akik viszont inkább az ismeretek közötti kapcsolatok megtalálására törekszenek). Szintén a nemi szocializációra vezethető vissza, hogy általában a fiúk kevésbé tudnak odafigyelni az órákon, a közös munka inkább nekik okoz nehézséget, több olvasási problémával küzdenek, kevésbé tudják megoldani a házi feladatot, kevésbé segítőkészek, melyek mind a fiúk tanulási kedvének csökkenéséhez vezethetnek. A lányok ezzel szemben jól viselkednek, inkább törekszenek a megfelelésre, „jó tanulók” akarnak lenni, pozitívan viszonyulnak a tanuláshoz, szociális és egyéb nem kognitív készségeik és képességeik jobbak, szívesebben vesznek részt tanórán kívüli tevékenységekben, és nagyobb az önfegyelmük. A nemi szocializációra és az ahhoz társított tevékenységekhez és szerepekhez vezethető vissza a két nem eltérő hozzáállása a tanuláshoz. A rendes, „jó tanuló” képe inkább kötődik a lányok szerepeihez, mint a fiúkéhoz. Nemi szocializációjuk következménye, hogy a lányoknak inkább fontosak a társadalmi elvárások, a külső környezetnek való megfelelés, a „jó tanuló” képének kialakítása, jobban szeretnek tanulni és iskolába járni, kulturális fogyasztásuk magasabb, többet olvasnak. Fontos hangsúlyozni, hogy a fiúk és lányok tanuláshoz kapcsolódó attitűdje és tanulási eredményessége nem azért eltérő, mert eredendően vannak különbségek, hanem mert eltérő a nemi szocializációja a két nemnek. A középiskolai teljesítményekről általában elmondható, hogy a lányok jobban teljesítenek a középiskolában, mint a fiúk, sőt, felsőfokú eredményességük is nagyobb. (Fényes, 2009)

A tanulmányok első éveiben nincs különbség a matematikai teljesítményekben a nemek között, ezek csak később jelentkeznek (a fiúk javára), és több okra vezethetők vissza. A két nem eltérő attitűddel közelít a matematikához, eltérő magabiztossággal rendelkeznek a területen, valamint eltérő teljesítményeiket különböző nemi szocializációjuknak is köszönhetik. Halpern és munkatársai (2007) a korai szocializációban, a biológiai különbségekben, az oktatáspolitikában és az eltérő kulturális környezetben látják azokat az okokat, melyek a fiúk és lányok eltérő matematikai és természettudományos teljesítményét meghatározzák. Manapság a 6. és 12. évfolyamos fiúk és lányok matematikai teljesítményei alig térnek el, de a lányok érdeklődése alacsonyabb, ami egyik oka annak, hogy a felsőfokú képzésekben kevesebb lány választja a matematika és a természettudományi szakokat. (Fényes, 2009)

2.2. Lányok és fiúk a felsőoktatásban

2003-ban Magyarországon a lányok 64%-a, míg a fiúk 58%-a rendelkezett felsőfokú tanulmányi tervekkel. A lányok nagyobb arányban kerülnek be a felsőoktatásba, míg a fiúk gyakran meg sem próbálják a jelentkezést. (Liskó, 2003. idézi: Fényes, 2009)

Az Európa 2020-as stratégia egyik célkitűzése, hogy 2020-ra a 30-34 éves fiatalok 40%-a rendelkezzen felsőfokú végzettséggel. A felsőoktatás kulcsfontosságú annak a célnak a megvalósításához, hogy Európa a globális tudásgazdaság vezető régiója legyen. A tudásalapú gazdaság kihívásaira adott válaszokhoz magasan képzett végzettségre van szükség, akik szaktudás mellett olyan készségeket is elsajátítanak, mint például a rugalmasság, jó kommunikációs készség, vállalkozói magatartás. E kettő együtt szükséges ahhoz, hogy az egyén sikeres legyen később a munkaerőpiacon. (Progress towards, 2011)

A nők egyre nagyobb arányú beáramlása a felsőoktatásba is hozzájárult a hallgatói létszám 2000-es évek közepéig tartó expanziójához, mely a képzési helyek bővülését vonta maga után. (KSH, 2013a., Engler, 2011) A nők nagyobb létszámban történő beáramlása a felsőoktatásba a felsőoktatási diploma presztízsének csökkenését eredményezi, csökken a feminizálódó szakmák presztízse és a jól fizetett, magasabb presztízssű szakmákhoz való hozzáférésük. (Fényes, 2009) A hallgatók száma Magyarországon a 2008-as évig emelkedett, majd stagnált, (KSH, 2013a) a népesség alakulásához képest meghatározó a felsőoktatásban való részvétel. 2001-ben ezer főre 176 hallgató, míg 2011-ben 249 hallgató jutott. (KSH, 2013) A 2011-es évben a magyarországi felsőoktatásban tanulók között a nők aránya 55% volt.⁹

Kutatások felhívják a figyelmet azonban arra, hogy a számszerűsíthető, a felsőoktatásra jellemző „nőtöbblet” ellenére a nők továbbra is hátrányos helyzetűek. A felsőoktatásban tapasztalható vertikális és horizontális nemi szegregáció eredményeképpen a nők hátrányban vannak. (Fényes, 2009) A markánsan jelen levő horizontális szegregáció következtében jelentős eltéréseket tapasztalhatunk a szakok és az egyetemi/főiskolai karok szerint. (Engler, 2012) Ma Magyarországon a nők vannak többségben a gimnáziumi és felsőoktatási képzésekben, de 3 területen – bár a különbségek csökkennek – továbbra is kisebbségnek számítanak: műszaki-, agrár-, és természettudomány. (Fényes, 2009) Magyarországon a nemek aránya a tudományterületek között kiegyenlítetlen, a nők még mindig elsősorban a tanárképzés,

⁹ Hasonló az arány az Európai Unióban is, ahol 2000-ben a nők aránya 55%, 2008-ban pedig 60% volt. (Progress towards, 2011)

oktatástudomány, az egészségügy és szociális gondoskodás területén vannak túlsúlyban, míg a férfiak aránya 80% körüli az informatika és a műszaki tudományok területén. (KSH, 2013a) Míg általában a nők aránya valamennyi területen belül meghaladja a férfiakét, általában jellemző, hogy a férfiak nagyobb arányban vannak a matematika, a természettudományok és a műszaki tudományok területén (MST). (Progress towards, 2011) A különbség különösen jelentős az informatika és mérnöktudományok, valamint az építéstudományok területén, annak ellenére, hogy összességében a nemek arányának alakulásában javulás tapasztalható. Ez azt jelenti, hogy a matematika területén például kiegyenlítettek az arányok, míg a nők nagyobb arányban (63%) szerepelnek már az élettudományokban. (Progress towards, 2011)

Magyarországon a nők legkisebb arányú jelenléte a felsőoktatás műszaki és informatikai területein tapasztalható. Az informatika területén 6,5-ször, a műszaki tudományok területén 4,5-ször nagyobb arányban találunk férfiakat. Több kutatás is foglalkozott azzal, hogy mi az oka annak, hogy a nők kisebb arányban szerepelnek ezeken a területeken, és mit lehet tenni azért, hogy több nő kerüljön a felsőoktatás ezen területeire. (Szekeres et al. 2013) Egy 2002-2005 között végzett, hét európai országot érintő felmérésben arra a következtetésre jutottak, hogy a szűkebb-tágabb környezet eleve nem tartotta „megfelelőnek” a műszaki pályát a nők számára, így a nőhallgatók folyamatos magyarázkodásra kényszerültek. A magyarázkodás, a jobb teljesítmény igénye, a kompetenciák folyamatos bizonygatása is hozzájárultak a körükben tapasztalt önbizalom-vesztéshez. Ezt a hallgatónők pártfogása, a tágabb mérnökökösséghez való tartozás, valamint a tanárok és a hallgatótársak támogató hite ellensúlyozta. Fontos megállapítás, hogy egy férfi-domináns közegben a nemi kisebbségi lét alacsonyabb önbizalomhoz vezet. Megoldásként számos megküzdő stratégiát fejlesztettek ki a nők: voltak, akik nem vettek tudomást a viselkedésről, akik idomultak a versenyhelyezethez, valamint olyanok is, akik észrevétlenné tették a nemi különbségeket. Baker és kutatótársai az önbizalom javítására vonatkozó megoldások keresésénél azt a javaslatot tették, hogy legyen több nő tanár és hallgató a műszaki területeken. Elgondolásukat a vizsgálatukban részt vevő személyek egyáltalán nem támogatták, mert – érvelésük szerint – azt a képzetet keltette, hogy a nők nem képesek támogatás nélkül, férfiak társaságában tanulni és teljesíteni. Szekeres és munkatársai (2013) villamosmérnök, gépészmérnök és informatikai képzésben résztvevő nőhallgatókra fókuszáló kutatásukban szintén azt tapasztalták, hogy a hallgatóknak folyamatosan meg kellett indokolniuk a környezetük számára szakmai választásukat. Bár pozitív példákról is beszámoltak a vizsgált hallgatók, megemlítették azt is, hogy tapasztaltak – női mivoltukból

adódó – alacsonyabb elvárásokat is, mely előre jelezte számukra a rosszabb teljesítményt. A férfitolbbségű terület többük számára nehézséget okozott, melynek hatására felmerült a szak elhagyása is. Érdekesség, hogy nem alakult ki erős összetartás a nők között, több esetben a vizsgált nőhallgatók a nőkkel szemben előítéletes viselkedést produkáltak. (Szekeres et al., 2013)

Elmondható, hogy a nők általában aktívabb tanulók, mint a férfiak, különösen a 35-44 éves korcsoportban. (Engler, 2012) Ez azért érdekes, mert a nők tanulásba való befektetése hosszabb idő alatt és kevésbé térülnek meg a munkaerőpiacon, (Fényes, 2011) köszönhetően elsősorban a munkaerő-piacon a nőket érő hátrányos jelenségeknek, mint például a bérszakadék, a vertikális és horizontális szegregáció, a többszörös terhek összeegyeztetéséből fakadó nehézségek, valamint az üvegplafon, üvegfal, a lyukas csővezeték jelensége. A lányok körében nagyobb a felsőfok előnye, míg a férfiak középfokú végzettséggel is jó állásokhoz jutnak. (Fényes, 2009) A férfiaknál valószínűsíthetőbb inkább a végzettség növekedésével a foglalkoztatottság és ezzel párhuzamosan a munkanélküliség elkerülése. A hátrányok ellenére a nők továbbtanulási hajlandósága továbbra is magas, a hosszú távú megtérülés és a kisebb hozamok mellett is vállalják a tanulásba való befektetést. (Engler, 2012)

Számos részleges magyarázat létezik a felsőoktatásban tapasztalható „nőtöbbség” jelenségének leírására, de összességében egyik sem tekinthető teljes körű magyarázatnak. A nőtöbbség egyik oka lehet, hogy a fiúk közül sokan szakmunkásképzőben tanulnak, így el sem jutnak a felsőoktatásig, valamint, hogy a lányoknak jobbak a középiskolai eredményei, amit kiegészít az oktatás és a munkaerőpiac területén tapasztalható csökkenő diszkrimináció, valamint a lányok egyre nagyobb, saját erőforrások birtoklására vonatkozó igénye. Mickelson (1989) négy fő okot jelölt meg a felsőoktatásban található számszerűsíthető nagyobb női arány magyarázataként: az oktatás megtérülésénél a nőkre inkább jellemző karrierlehetőséget veszik figyelembe (referenciacsoportok fontossága), irreális várakozások jellemzik a nőket (vagyis például alulbecsülik hátrányaikat a munkaerőpiacon), általa hozzáférésük lehet a magasabb státuszú férfiakhoz, valamint a nemi szocializációjukból is az következik, hogy fontos számukra a jó teljesítmény, a megfelelés, a jobb eredmények. (Fényes, 2009.)

Az előnyöket és hátrányokat tekintve érdemes a felsőoktatást szakaszonként is vizsgálni. A lányok bemeneti, kezdeti előnyei a képzés során – bizonyos mutatók mentén – kimutathatóan megfordulnak. A férfiak a tanulmányok során már jobbak és eredményesebbek a tudományos

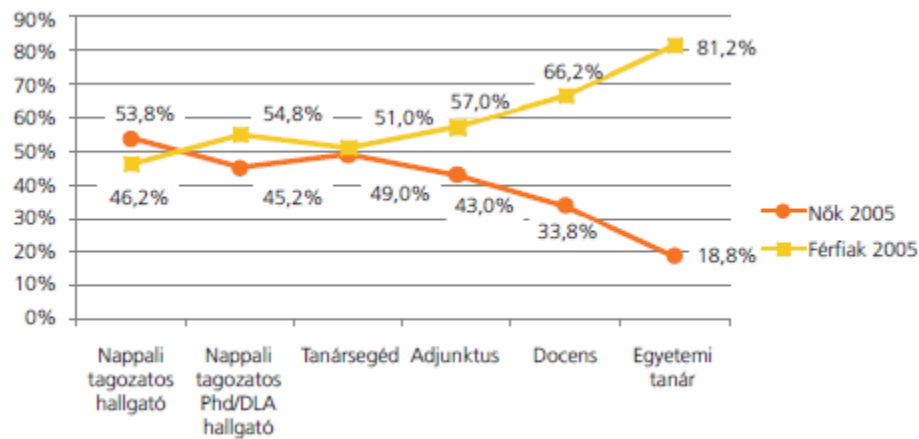
pályához köthető tevékenységekben (tanulmányi versenyek, OTDK, demonstrátorság, szakkollégiumi tagság). A felsőoktatás kimeneti szakaszában, a lehetséges munkaerő-piaci érvényesülés tekintetében a férfiak a jobbak, a doktori képzés pedig szintén náluk jelenik meg inkább a tervezés szakaszában. (Fényes, 2009)

2.3. A nemi szerepek szerint differenciált kutatói pálya jellemzői

A munkaerőpiacon sajátos helyet foglalnak el az akadémiai szférában dolgozó nők (oktatók és kutatók). Jellemzőjüket tekintve nagyon változatos képet mutatnak: vannak fokozattal (PhD, CSc) rendelkezők, fokozattal még nem rendelkezők, korban, végzettségben, előmenetelben, kutatási témákban is erősen különbözőek. Míg a felsőoktatásban a nők nagyobb aránya figyelhető meg Magyarországon, a nők karrierlehetőségei a tudományos pályán elmaradnak a férfiakétól. A nők lemaradása már az egyetem befejezése után, tudományos pályájuk elején megfigyelhető. Több kutatói is foglalkozott már azzal, hogy miért lassabb a nők karrierútja a kutatói pályán. (Papp, 2007., Schadt, 2011) Miért nem figyelhető meg még részleges elmozdulás a férfiak és a nők között a kutatás területén tapasztalható hierarchiában?

Magyarországon a diplomások között a nők aránya 55%, addig a kutatásban és fejlesztésben a felsővezetők között a nők aránya 12%. Az egyetemeken tanulók esetében kiegyenlített a férfiak és nők aránya, ugyanez tapasztalható a doktori iskolákban is, de a fokozatot (PhD) szerzettek körében a nők aránya már csak 37%. A legnagyobb eltérés az akadémiai doktori fokozatot szerzők (DSc) körében figyelhető meg, ekkor a nők aránya 2008-ban 13,5%, (Csépe, 2008) 2013-ban 16,6%. (Csőke et al. 2013) Az egyetemi tanárok között a férfiak, míg az adjunktusok között a nők vannak felülreprezentálva. (Schadt, 2011) Az alábbi ábrán jól látható a foglalkoztatási olló, mely a nemek szerint differenciált pozíciók egyenetlenségét szimbolizálja.

A nők és férfiak százalékos eloszlása az egyes pozíciók között az egyetemi hierarchiában.

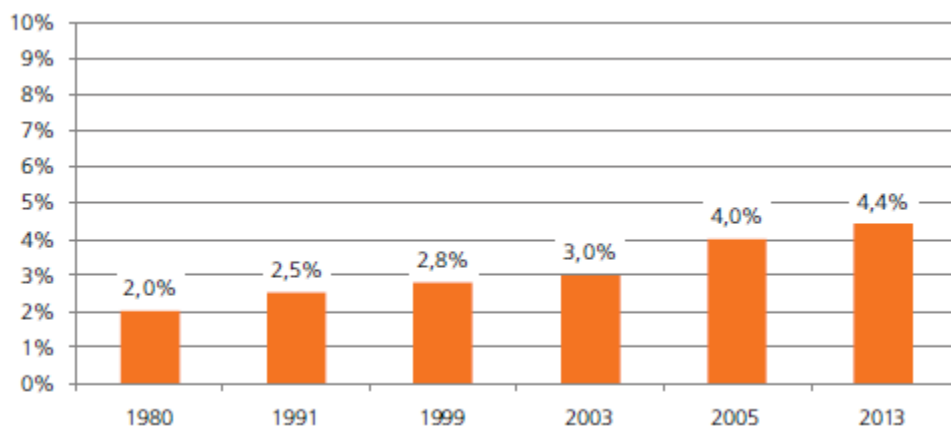


4. ábra

Forrás: Csőke et al (2013): Nők a KFI területén. Nemzeti Innovációs Hivatal KFI Obszervatórium Főosztálya, Budapest. 11. Groó-Papp, 2007. alapján

Az MTA rendes tagjai közül 4,4%, a levelező tagok közül 15,2% nő. A K+F intenzív ágazatokban a nők aránya a magasabb pozíciókban kisebb, míg az alacsonyabb pozíciókban magasabb. (Csőke et. al. 2013)

A nők aránya százalékban az akadémikusok között.



5. ábra

Forrás: Csőke et al (2013): Nők a KFI területén. Nemzeti Innovációs Hivatal KFI Obszervatórium Főosztálya, Budapest. 12.

Bár erősen függhet a tudományterülettől és a munkakörnyezettől, a kutatói pálya általában megragadható öt jellemző mentén: magas földrajzi mobilitás, időszakos szerződések, folyamatos befektetés az emberi tőkébe, hazai és nemzetközi szinten való networking, és határidők, melyek hosszú munkaórákat eredményeznek. A kutatói pályát egy „végtelen képesítés, publikáció-nyomás, és időt felemésztő kutatás” jellemzi. A munkaórák gyakran hosszúak, és nem ritkán meghaladják a szerződésben rögzítetteket. Az akadémiai munka jellegéből adódik, hogy előfordul, hogy a munka a szabadidő egy részébe befurakszik, elmosva a kettő közötti határokat, hiszen: „Mindig vannak olyan cikkek, amiket el kell olvasni, tesztek, amiket értékelni kell, tematikák, amiket aktualizálni, és kutatási tervek, amiket meg kell írni.” (saját fordítás) A rugalmas munkaidő megkönnyíti a munka és családi kötelezettségek összehangolását. (Buber e al. 2011)

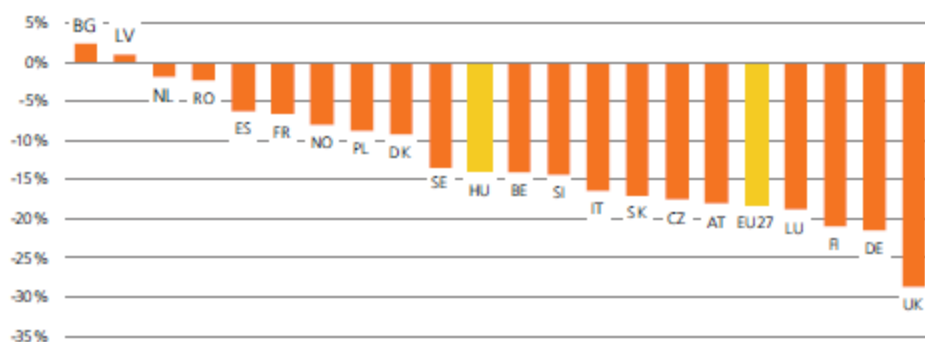
Az európai országokban a női kutatók leginkább a felsőoktatási és kormányzati szektorban működnek. Az üzleti-vállalkozási szektorban találhatunk a legkisebb arányban nőket. Magyarországon a vállalati szektorban dolgozó nők aránya $\frac{1}{4}$ -e a férfiakénak, de meghaladja az EU átlagot. A leginkább a férfiakat érintő agyelszívás és a felsőoktatási és kormányzati szektorban tapasztalt nagyobb arány miatt a térségben magasabb a nők K+F foglalkoztatottsága.

A finanszírozás $\frac{2}{3}$ -a a vállalkozási szektorba irányul, a legkevesebb forrás – a nőket nagy számban foglalkoztató – állami és kormányzati szektorban van jelen. A honeypot indikátor¹⁰ szerint finanszírozás szempontjából 2004-2009 között a nők a legtöbb országban kedvezőtlenebb helyzetbe kerültek. Kutatások rámutattak arra, hogy összefüggés van a K+F ráfordítás mértéke, a női kutató-fejlesztők létszáma és az ország innovációs rendszere között. Negatív korreláció van az alkalmazott női kutatók száma és az egy főre jutó K+F ráfordítás között, vagyis ott, ahol kevesebb a K+F ráfordítás, ott több női kutató van. Ahol viszont az innovációs rendszer magas szintű, ott az egy főre jutó K+F ráfordítás alapján előre jelezhető várt számnál több női kutató dolgozik. A keleti tagországokban, Magyarországon is magasabb a női kutatók aránya valamennyi szektorban (felsőoktatási, kormányzati, vállalkozási), de kevesebb az egy főre jutó K+F ráfordítás. Alacsony a női kutatók aránya a műszaki, technológiai, feldolgozóiparban, melynek egyik oka az eltérő szocializációs mintákra és

¹⁰ A honeypot indikátor azt számszerűsíti, hogy milyen nehezen férnek hozzá a nők a kutatási finanszírozáshoz attól függően, hogy milyen kutatás finanszírozással ellátott szektorban (kormányzati, vállalati, felsőoktatási) koncentrálnak. Csóke et al. 2013.

tanulási utakra, pályaelképzelésekre vezethető vissza, de hasonlóképpen fontos tényező a gyermekvállalás miatti munkaerőpiacról való kimaradás is, mely ezeken a területeken – a gyors változások miatt – különlegesen nagy hátrányt jelent. (Csőke et. al. 2013)

A honeypot indikátor alakulása 2009-ben.



6. ábra

Forrás: Csőke et al (2013): Nők a KFI területén. Nemzeti Innovációs Hivatal KFI Observatórium Főosztálya, Budapest. 17.

3.4. A kutatói pályán jelenlevő egyenlőtlenségek okai és magyarázatai

Schadt (2011) rámutat arra, hogy a nők tudományos sikertelenségüket jogtalanságként élik meg, egyéni sorsokra, és nem strukturális okokra vezetik vissza. A tradicionális nemi szerepek, a hozzá kapcsolt elvárások tehát még az olyan magasan képzett egyéneknél is markánsan jelen vannak, mint a kutatók.

Az adatok azt mutatják, hogy mind a fokozatok alakulásában, mind pedig a pozíciók megszerzésében működik a vertikális szegregáció, vagyis a foglalkoztatási olló értelmében minél magasabb a tudományos fokozat, és minél magasabb kutatói vagy oktatási pozíció, annál kevesebb nőt találunk ezekben a pozíciókban. Vezetői pozícióban jóval kevesebb nőt találhatunk, mint férfit, és ha be is töltene vezetői pozíciót, rosszabbak a mobilitási esélyeik és a pozíció betöltése alacsonyabb megbecsüléssel jár. A kutatónők hiányának egyik meghatározó oka a sztereotip nemi szerepekben keresendő, (Hancock et al. 2011., Schadt, 2011) másrészt pedig az intézmény működésének klímája sem kedvez az egyenlő esélyeknek. A nők gyakran hagyják el a számukra kedvezőtlenebb, az úgynevezett „hűvös klíma”-val (chilly climate) rendelkező helyzeteket, és szívesebben dolgoznak támogató környezetben. Szintén jellemző az, hogy a nők kevesebb előléptetéseinek egyik oka kisebb publikációs aktivitásuk és

kevesebb kutatásban való részvételük. (Kyvik, 1990) Hancock és Baum (2011) egyenesen a nők „achilles ín”-jeként jelöli meg a kutatói léthez szorosan kapcsolódó publikációs elvárásokat.

A nők azokon a területeken publikálnak többet, amelyek egyetemi tanárai között több a nő, illetve az oktatói gárdájában több nőt találunk. Leginkább a nő oktatók azok, akik vállalkoznak fiatalabb kollégáik mentorálására, ami azért lehet lényeges, mert a mentorral való együttműködés az a tényező, ami a publikálási aktivitást leginkább meghatározza. (Long, 1990) A nő oktatók azok, akik meghatározóak az egyetemi nő hallgatók támogatásában a végzettségek megszerzéséig, illetve inkább ők biztosítanak számukra lehetőséget kutatási projekteken való részvételre az egyetemi évek alatt. Tehát általában a nők azok, akik időt töltenek (és valóban fontosnak gondolják) a segítség és a támogatás nyújtását a publikáció kezdeti, tervezési szakaszától egészen annak megjelenéséig. (Hancock et al. 2011)

A vertikális szegregáció mellett érvényesül a horizontális szegregáció jelensége is, mely azt jelenti, hogy a két nem különböző, a közvélekedésben leginkább az adott nemhez kötődő tudományterületeken felülreprezentált. Ennek következtében fordul elő az, hogy a kutatók esetében is megfigyelhető az a jelenség, hogy a humán- és társadalomtudományokban felülreprezentáltak a nők, míg az úgynevezett STEM (természettudomány, műszaki tudományok, mérnöki tudományok, matematika) területek esetében ez inkább a férfiakra jellemző.

A fentebb tárgyalt horizontális és vertikális szegregáció mellett a nemi sztereotípiák és az azokból következő merev viselkedésminták és szerepelvárások mellett további oka lehet, hogy a tudományos karrierút hagyományos formája inkább kötődik a férfiszerephez (amit a „hagyományos” társ támogat a háttérben), sajátosságai (közéleti szerepek, mobilitás) inkább kedveznek a férfiaknak. Az ellentét abból adódik, hogy a nők mobilitása ellentétes, a férfiaké pedig megegyezik a család mobilitásával, vagyis a nők karrierje gyakran jár a magánszférából származó, vagy arra ható ellentmondásokkal. (Schadt, 2011)

2005-ben jelent meg Blickenstaff nagy hatású tanulmánya, mely mintegy összegezte a szakirodalomban található magyarázatokat arra a kérdésre vonatkozóan, hogy hova tűnnek a nők a kutatói pálya során. Írásában elsősorban a STEM területekre koncentrál, de a magyarázatok ugyanúgy vonatkoztathatóak az egyéb tudományterületekre is. Blickenstaff

kilenc magyarázatot gyűjtött össze, melyek hozzájárulhatnak a teljesebb kép kialakításához. A biológiai nemi különbségeken alapuló magyarázaton túl érdekes lehet az akadémiai pályára való felkészítés menetének vizsgálata. A lányok és a fiúk ugyanis a STEM területeken azonos eredményességűek az általános iskolában, teljesítményeikben a különbség a középfokú oktatásban lesz nyilvánvaló. Ehhez társul a lányok részéről a fokozatos távolodás a STEM tárgytól, ami gyűrűzik tovább később a felsőoktatásba is. Az erős felkészültségük ellenére több nő esik ki a felsőoktatásból természettudományi területeken, mint férfi. Azon nők között, akik elhagyják az akadémiát ezeken a területeken, és akik maradnak. Magyarázó okként szerepelnek még a lányok korai tapasztalatai, melyeket a korai iskoláztatás során szereznek. Bár a lányok örömet lelik az iskolai természettudományos oktatásban, de mégsem tudják elképzelni magukat kutatóként. A lányok tudatában vannak annak a jelenségnek is, hogy a tankönyvekben és a médiában nincsenek női tudósok. Mindezen tudásunk alapján egy lehetséges megoldás lenne a tantervek, tankönyvek és iskolai pedagógiák megváltoztatása. A kevés számú szerepmodell szintén magyarázó oka lehet annak, hogy a STEM területek kutatói pályája nem elég vonzó a nők számára. Több kutató foglalkozott már azzal a jelenséggel, hogy a tanárok előítéletei, elvárásai milyen hatással lehetnek a tanítási-tanulási folyamatra. A tanárok magasabbra értékelik a diákok munkáit, ha azt egy fiú készítette. Kortól és tantárgytól függetlenül a lányok kevesebb figyelmet kapnak a tanároktól, és általában más minőségű a tanár-fiú, és tanár-lány interakció. A lányokat inkább dicsérik a kinézetük és munkájuk rendezettsége miatt, míg a fiúkat inkább szólítják fel hozzászólásokra, kérdések megválaszolására. A hűvös hangulat magában foglalja a tanárok szexista nézeteit, mely szerint a lányoktól alacsonyabb teljesítményt várnak. Elgondolásuk szerint a fiúk rosszak, de eredetibb munkákat hoznak létre, míg a lányok kimásolják a szöveget a tankönyvekből. A hűvös és nem elfogadó klíma eredményeképpen a nők gyakran alacsony önbizalmúak, elszigeteltnek és fenyegetettnek érzik magukat. Az elvárt nemi szerepeknek való megfelelés szintén lehet magyarázó ok, hasonlóképpen a feminista tudománykritika is, mely a maszkulin tudomány értelmezések alapjait kérdőjelezi meg. (Blickenstaff, 2005)

3.5. Egy magyarországi vizsgálat tanulságai¹¹

Kereszty Orsolya 2014 évi kutatásában azt vizsgálta, hogy, hogy milyen társadalmi nemi egyenlőtlenségek vannak a kutatói pályán, az általa feltérképezett akadályok mennyiben jelentenek hátrányt férfiak és nők számára? Mivel a magyarországi társadalmi berendezkedés alapvetően a nemi szerepek „hagyományos” megosztására épül, így feltételezte, hogy a munkacsalád egyensúly kérdésköre, az üvegplafon, bérszakadék jelensége elsősorban a nőkhez kötött.

A vizsgálatban - a mintába véletlenszerűen jutott - 100 fő vett részt, olyan kutatók és oktatók, akik magyarországi egyetemeken vagy kutatóintézetekben dolgoznak. A kérdőív mintájának kiválasztása (228 fő) egyrészt hólabda módszerrel történt, másrészt pedig az MTA Pedagógiai Albizottság névsora alapján, 2014 januárjában és februárjában. A Google-ban szerkesztett kérdőívet minden résztvevő online formában töltötte ki. A vizsgálat önkéntes és anonim volt, a kitöltők beazonosítására nincs mód. A kérdőívet kitöltő 100 fő nemüket tekintve 72 nő és 28 férfi. A kitöltők aránya mutathatja, hogy – bár férfiak és nők egyaránt megkapták a kérdőívet – leginkább a nőket érintheti és érdekli a kérdőívben feldolgozott téma. A kitöltők beosztásukat tekintve igen változatos képet mutatnak. Felülreprezentáltak a docensek (32 fő), az adjunktusok (19 fő), a tanársegédek (18 fő) és a főiskolai és egyetemi tanárok (13 fő). Munkahelyüket tekintve a válaszadók nem mutatnak változatos képet, 73 fő egyetemen, 16 fő főiskolán, és 5 fő kutatóintézetekben dolgozik.

A kutatás első hipotézise beigazolódt, amely szerint *„A legtöbb válaszadó egyetért azzal, hogy van egyenlőtlenség a kutatói pályán.”* A válaszadók 62%-a gondolta azt, hogy a „nők hátrányban vannak a kutatói pályán”.

A második hipotézis is beigazolódt, amely szerint *„A válaszadók többsége kevésbé tapasztalta az egyenlőtlenségeket saját életében.”* a válaszadók 62%-a nemmel válaszolt arra a kérdésre, hogy eddigi élete során mennyire tapasztalta, hogy neme miatt hátrányt érte a kutatói pályán.

¹¹ Kereszty Orsolya: Nők munkaerő-piaci szerepei - nők a kutatói pályán Szakdolgozat 2014 SZIE GTK Emberi-erőforrás tanácsadó mesterszak

Azt, hogy valamilyen módon hátrány érte volna nem miatt a kitöltő nők mindösszesen 24%-a jelezte.

3. hipotézis: *„A válaszadók többsége nem törekszik saját életében a háztartási feladatok arányosabb, egyenlőbb elosztására.”*

A hipotézis nem igazolódott be, a kitöltők 71%-a jelölte meg azt, hogy törekszik saját életében a háztartási feladatok egyenlőbb elosztására. Arra kérdésre, hogy naponta hány órát tölt az otthoni feladatokkal, mennyire éri magát leterheltnek ezek által. Érdekesség, és mindenképpen további vizsgálatokat igényel, hogy a férfiak is magas számban jelölték meg, hogy 1-2 óra házimunkát végeznek naponta. A válaszadó női kutatók 71%-a törekszik a háztartási feladatok egyenlőbb elosztására.

4. hipotézis: *„A válaszadók többsége nincs tisztában azzal, hogy milyen magyarországi és EU-s dokumentumok, szabályozások és irányelvek születtek a témában.”*

A negyedik hipotézis beigazolódott, a válaszadók nagy aránya egyáltalán nem ismerte a két legfontosabb, a nemek esélyegyenlőségét támogató magyarországi és uniós stratégiát. Ez felveti azt a kérdést, hogy mik azok a fórumok, ahol az esélyegyenlőség témakörében tájékozódhatunk, mik azok az eszközök, melyek hatékonyak a társadalom informálásában? Szintén fontos kérdés, hogy ezeket a dokumentumokat milyen mértékben használják fel a döntéshozók, vezetők, a szakpolitikák alkotói. Külön érdemes foglalkozni azzal, hogy egyáltalán a társadalom nyitott-e ebben a kérdésben, érdekli-e a nemek esélyegyenlősége, beleértve természetesen a kutatói pályán levők érdeklődését is. Mindenképpen jelzésértékű, hogy a két meghatározó dokumentumot többségében nem ismerték a válaszadók. (A magyarországi stratégiát 71%-a a válaszadóknak nem ismeri.)

5. hipotézis: *„A válaszadók többsége elégedett életpályája alakulásával.”*

A válaszadók több, mint a fele jelezte azt, hogy elégedett kutatói pályája alakulásával. Kiemelendő, hogy a kérdőív nem foglalkozott azzal, hogy mi tekintendő egyáltalán kutatói pályának, és a szakirodalom és a tudományos testületek sem egységesek ebben a kérdésben, nincsenek általánosan elfogadott minőségi mutatói a sikeres kutatónak. (Magyarországon meghatározó a minősítési testület, a MAB álláspontja, amely egyértelműen a publikációkat tekinti az oktatói kiválóság egyik mércéjének). Kereszty Orsolya szerint a tudományos

publikációk és azok hivatkozásainak száma mellett a sikeresség mutatója lehet a témavezetői és oktatói tevékenység (ideértve a Tudományos Diákköri témavezetést, a doktori és szakdolgozati témavezetést), a hazai és nemzetközi konferenciákon való részvétel, azaz a kutatási eredmények disszeminálása, az informális hazai és nemzetközi kapcsolati háló alakulását is.

6. hipotézis: *„A válaszadók többsége nem elégedett nemzetközi kapcsolatainak alakulásával.”*

Szerző előfeltevése az volt, hogy a magyarországi kutatók nem elégedettek nemzetközi kapcsolatainak alakulásával, s ebben különösen hátrányos helyzetben vannak a nők. A nőknek mindösszesen 25%-a volt elégedett nemzetközi kapcsolati hálójának alakulásával, az összes válaszadó tekintetében mindösszesen 27% jelölte meg, hogy elégedett lenne ebben a kérdésben.

7. hipotézis: *„A válaszadók többsége nem elégedett tudományos munkáira való hivatkozások számával.”*

A kutatói lét másik fontos mérőszáma – a tudományos publikációk mellett – a tudományos munkákra született hivatkozások száma. Szerző feltételezése az volt, hogy általában a kitöltők nem elégedettek a hivatkozások számával, és ezen belül különösen elégedetlenek a nők. A kitöltő nők 43%-a jelezte, hogy elégedetlen a hivatkozások számával, az összes kitöltő esetében, a férfiakat is beleértve ez megközelítőleg ugyanannyi, 44% volt.

4. Atipikus foglalkoztatás¹²

Maga az atipikus munka (atypical job) kifejezés a 80-as években jelent meg, amikor a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) a hagyományostól eltérő munkaviszonyok jelentőségének növekedését érzékelve 1986-ban szemináriumot szervezett a témában.

Ha az utóbbi tíz évben lezajlott magyar jogszabályi változások azt mutatják, hogy az atipikus munkaviszonyokra vonatkozó jogszabályi háttér meglehetősen összetett, a jogtudományon kívül állók számára nehezen értelmezhető. Az Mt. XV. fejezete sok újdonságot vezetett be a munkajogban, így nevesített több olyan munkaviszonyt, amelyek korábban nem szerepeltek a törvényben (pl. osztott munkakör vagy több munkáltató általi munkavégzés), amelyeket a jogalkotó szerint a piaci igény hívott életre. A munkajogi és politikai irány is előtérbe helyezi az atipikus foglalkoztatás kérdését a veszélyeztetett munkavállalói csoportok (nők, fogyatékkal élők, hátrányos helyzetűek) érdekvédelme érdekében. (Ferencz, 2014)

4.1. Az atipikus foglalkoztatás formái

Napjainkban nagyon sokféle foglalkoztatási formát és rendet sorolnak ebbe a gyűjtőfogalomba. Szokásosan a napi nyolc órás, munkahelyen, határozatlan idejű munkaidős szerződéssel bér munkát végzők munkáját tekintik foglalkoztatásnak. Azok a foglalkoztatási formák pedig, amelyek a szokásostól eltérnek, ebben az egyszerű, tautologikus értelemben atipikusak.

Az atipikus foglalkoztatás formája, szerepe és aránya folyamatosan változik és alakul ugyan, de vannak kialakultabb, jól leírható formák és bizonytalanabb módon meghatározható atipikus foglalkozások. Az előbbiek közé tartozik mindenekelőtt a részmunkaidős, illetve a határozott idejű szerződéssel történő munkavégzés. A definíció szerint atipikus a szokásostól eltérő rugalmas munkaidőben, vagy a szokásostól eltérő munkarendben történő foglalkoztatás, a szokásostól eltérő munkahelyen otthon végzett munka és a távmunka, a munkaerő- kölcsönzés. Atipikus foglalkoztatottnak szokás tekinteni továbbá azokat, akik nem alkalmazottként, hanem vállalkozói szerződéssel vagy önfoglalkoztatóként dolgoznak.

¹² <http://elorejelzes.mtaki.hu/downloadaddoc.php?docid=66&mode=articles>

Részmunkaidős foglalkoztatás

Részmunkaidős foglalkoztattak, akinek a normál munkaideje rövidebb az azonos munkahelyen, azonos típusú szerződéssel vagy azonos munkaviszonyban és hasonló munkakörben foglalkoztatott, hasonló szakképzettséggel és gyakorlati idővel rendelkező foglalkoztatottakénál. A részmunkaidős foglalkoztatást sokszor kollektív szerződésben is szabályozhatják, és országonként eltérő a részmunkaidő hossza

Időszakos foglalkoztatás

Időszakos foglalkoztattak, akiknek nincsen folyamatos munkaviszonyuk, kisebb-nagyobb megszakítással, időszakosan dolgoznak. Ebbe a körbe tartoznak mindenekelőtt a határozott idejű szerződéssel alkalmazottak, ők követhetők rendszerint nyomon az európai statisztikákban. A szezonális munka és az alkalmi munka is időszakos foglalkoztatást jelent, ezekről általában nemzeti áttekintések készülnek. Számbavételük bizonytalanabb, mert a kisegítő, szezonális, alkalmi, stb. munkásokat leginkább a családi gazdaságok, egyéni vállalkozók, vagy a háztartások alkalmazzák, és az is bizonytalan, megjelennek-e a regisztrált foglalkoztatottak között.

Munkaerő kölcsönzés

A munkaerő-kölcsönzés olyan háromoldalú munkaviszony, ahol a munkavállaló egy munkaerő-kölcsönző ügynökséggel köt munkaszerződést, a tényleges munkavégzésre viszont egy harmadik félnél, a kölcsönvevőnél kerül sor. A kölcsönvevő a kölcsönbeadóval köt megállapodást a munkavállalók átengedéséről, és ezzel úgy jut a munkaviszonynak megfelelően utasítható, ellenőrizhető munkaerőhöz, hogy ő maga nem áll jogviszonyban a kölcsönzöttel. Ebben a szerződéses értelemben a munkaerő-kölcsönzés is atipikus foglalkoztatást jelent.

Otthoni munka

Az otthoni munka, illetve a távmunka sajátossága, hogy a munkát a munkáltató telephelyétől távoli helyszínen végzik. Az otthoni munka nem lehet gazdaságilag független tevékenység, a munkaadótól való gazdasági függés az otthon végzett, bedolgozói jogviszony lényeges eleme. A távmunka jogi kerete hasonló, a munkavégzés a vállalati telephelytől távol – de nem

szükségszerűen otthon – végzett munkát jelent, infó-kommunikációs eszközök közbeiktatásával.

Rugalmas munkaidő-beosztás

A rugalmas munkaidő-beosztás a szokásostól eltérő munkarend, munkaszervezés a hagyományos munkaviszonyon belül azonosítható atipikus elem, amely a rugalmasabb munkaszervezésen keresztül a munkaidő felhasználásának, beosztásának a kötöttségeit oldja. Az éjszakai, hétvégi műszakban végzett munka, az ún. „antiszociális munkarend” állandó vagy alkalmankénti esti, éjszakai vagy hétvégi munkavégzést jelent.

Önfoglalkoztatás

Az önfoglalkoztatás végül nem munkaviszonyban végzett – és ebben az értelemben atipikus – munka. E meghatározás szerint önfoglalkoztatónak minősülnek az egyéni és társas vállalkozások dolgozó tulajdonosai, függetlenül attól, hogy vannak-e alkalmazottjaik; a saját számlára dolgozók (pl. szellemi szabad foglalkozásúak), a mezőgazdasági önállók, segítő családtagjaik és szakmunkás tanulók, valamint a termelő típusú szövetkezetek tagjai. Az atipikus munka, mint láttuk, történetileg, régióként és a kialakult munkaügyi rendszerek szerint is változik, a fogalmak megnevezése és tartalma sem azonos. Ezért számba vesszük az eltérő fogalmak közül a legfontosabbakat, mindenekelőtt meg kell különböztetnünk az Európában és az angolszász országokban elterjedt fogalmakat és az eltérés okait.

Az „atipikus munka” gyűjtőfogalomhoz tartoznak tehát mindazok a foglalkoztatási formák, amelyek egy vagy több – esetleg valamennyi – elemükben eltérnek a hagyományos, szokásos térben és időben végzett alkalmazotti munkaviszonytól. Az ide sorolható munkák egy része jól azonosítható és mérhető, míg más formák határa bizonytalan és mérésük is nehéz és bizonytalan. a jelenség precíz leírását, nemzetközi összehasonlítását a fogalom inkonzisztens tartalma, nem megfelelő mérhetősége akadályozza, illetve fontos figyelemmel lenni arra, hogy földrajzi régióként jellemzői nagyon eltérőek lehetnek. Saját kutatásunk szempontjából az atipikus foglalkoztatás kérdésével csak a felsőoktatásban alkalmazottak körében értelmezzük.

4.2. Az atipikus foglalkoztatás kialakulásának okai

A közgazdasági szakirodalomban már a nyolcvanas és kilencvenes évek foglalkoztatás átalakulásának hatására élénk vita folyt a munkapiac átalakulásáról, a határozatlan időre szóló foglalkoztatás rugalmatlanságáról és alkalmazkodási nehézségeiről, a rugalmas munkaidő bevezetésének fontosságáról, amitől a szakpolitika magasabb foglalkoztatási szintet és a munkaerő-piaci státuszok közötti rugalmas átmenetet várta. Az erről szóló elemzéseket a flexicurity, vagy újabban a transition labour market (TLM) fogalmát (Cazes-Nesparova, 2003, 2007. Schmid-Grazier, 2002, Gazier, 2007) felkaroló európai foglalkoztatáspolitikai irányelvek felerősítették és általánosan elfogadottá tették. Foglalkoztatást ösztönző programok indultak a munkapiaci aktivitás emelése, a munkapiacra nehezen bevonható csoportok atipikus formákban történő foglalkoztatásának a növelése reményében (Hárs 2012:4)

A részmunkaidős állások megjelenésének többségét a kínálati oldal növekedésével magyarázzák, azaz a munka és a szabadidő, a család összehangolása indokolja, és nem a munkalehetőség hiánya miatt elfogadott lehetőség. Az 1980-as és az 1990-es években tapasztalt növekedését különösen a nők munkavállalásának a növekedése eredményezte, a részmunkaidő növekedésnek a fele tudható be ennek. A részmunkaidő melletti döntés valószínűsége nagymértékben függ azonban a családi helyzettől, az egyén munkaerő-piaci történetétől és az aktuálisan érintett országtól. Az OECD országokat vizsgálva úgy tűnik, hogy a kényszerűen részmunkaidős foglalkoztatás koncentrálódik bizonyos csoportokban, így a fiatalok egyötöde is kényszernek érzi a részmunkaidőt, és az idősebb, még jó munkavállalási korú férfiak kis létszámú csoportjában is magas a részmunkát kényszernek érzők aránya. (OECD Job Study 1999)

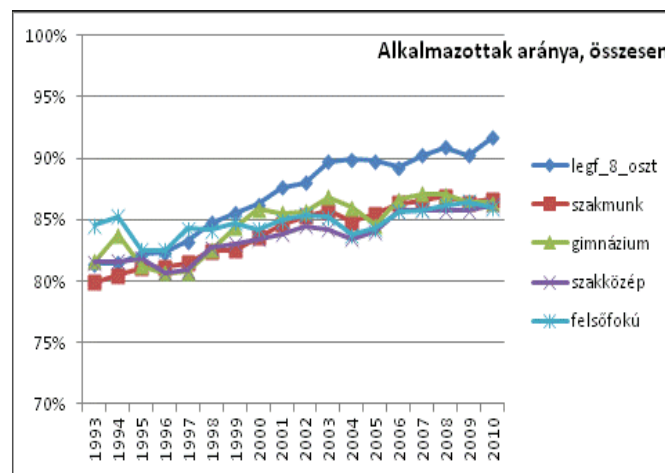
Az atipikus munkavégzési formák alkalmazásának terjedéséhez vezetett a kommunikációs és az informatikai rendszerek fejlődése, ami a munkáltatók számára megkönnyítette a termelés specializálását, az ideiglenes munkaerő gyors toborzását egy-egy projektre, és a mind többet külső beszállítóra építő tevékenységet. (Lee 1996, Cappelli et al 1997).

A magyar szakirodalmi források jelentős része a kilencvenes években a fogalom tisztázásával, az atipikus foglalkoztatás fogalmának az értelmezésével foglalkozott (Laky 1998, Frey 2000, Riessler 1999). Az alkalmazottak munkapiaci státuszát, a szokásos munkahelyen és munkarendben dolgozók munkahelyi pozícióját rendszerint biztosabbnak és rugalmatlanabbnak tekintették az ettől eltérő módon foglalkoztatottakétól. A bérből és

fizetésből élő munkavállalók jogi védeltsége jelentős mértékben befolyásolja és megkérdőjelezi az atipikus foglalkozási formák rugalmasságának a szerepét és hatékonyságát. Kutatások ebből a szempontból a magyar munkapiac rugalmasságát igazolják, a munkavállalók jogi védelme csak nagyon kevésbé korlátozza a munkapiaci alkalmazkodást. (Köllő-Nacsá 2006, Neumann-Nacsá 2004, Neumann 2009)

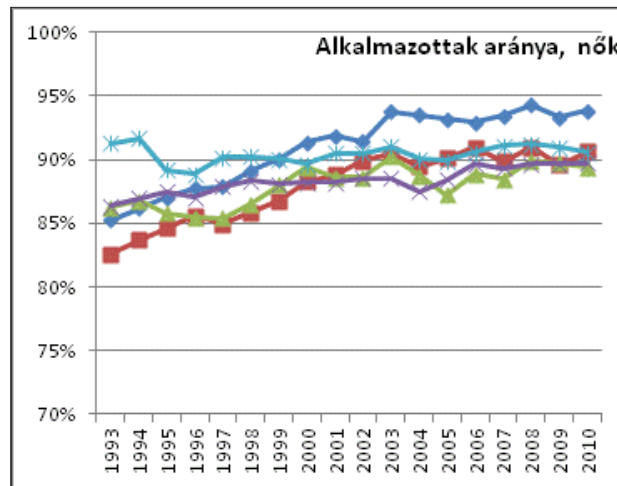
4.3. Az atipikus foglalkoztatásról néhány statisztikai adat tükrében¹³

Az összes foglalkoztatottból az alkalmazottak részaránya iskolai végzettség és nemek szerint, 1993-2010

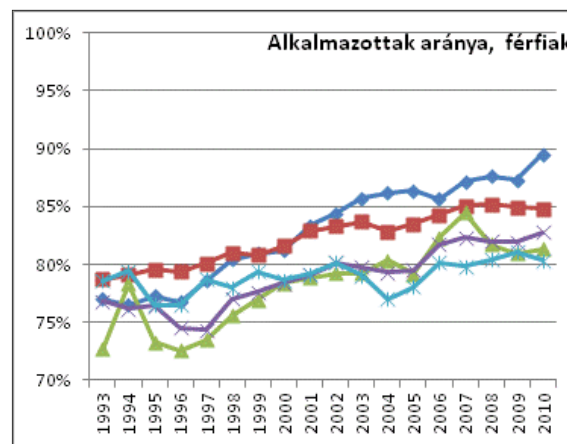


7. ábra

A fejezet Hárs Ágnes (2012). Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években TÁMOP - 2.3.2-09/1 MŰHELYTANULMÁNYOK T/13 alapján készült.



8. ábra



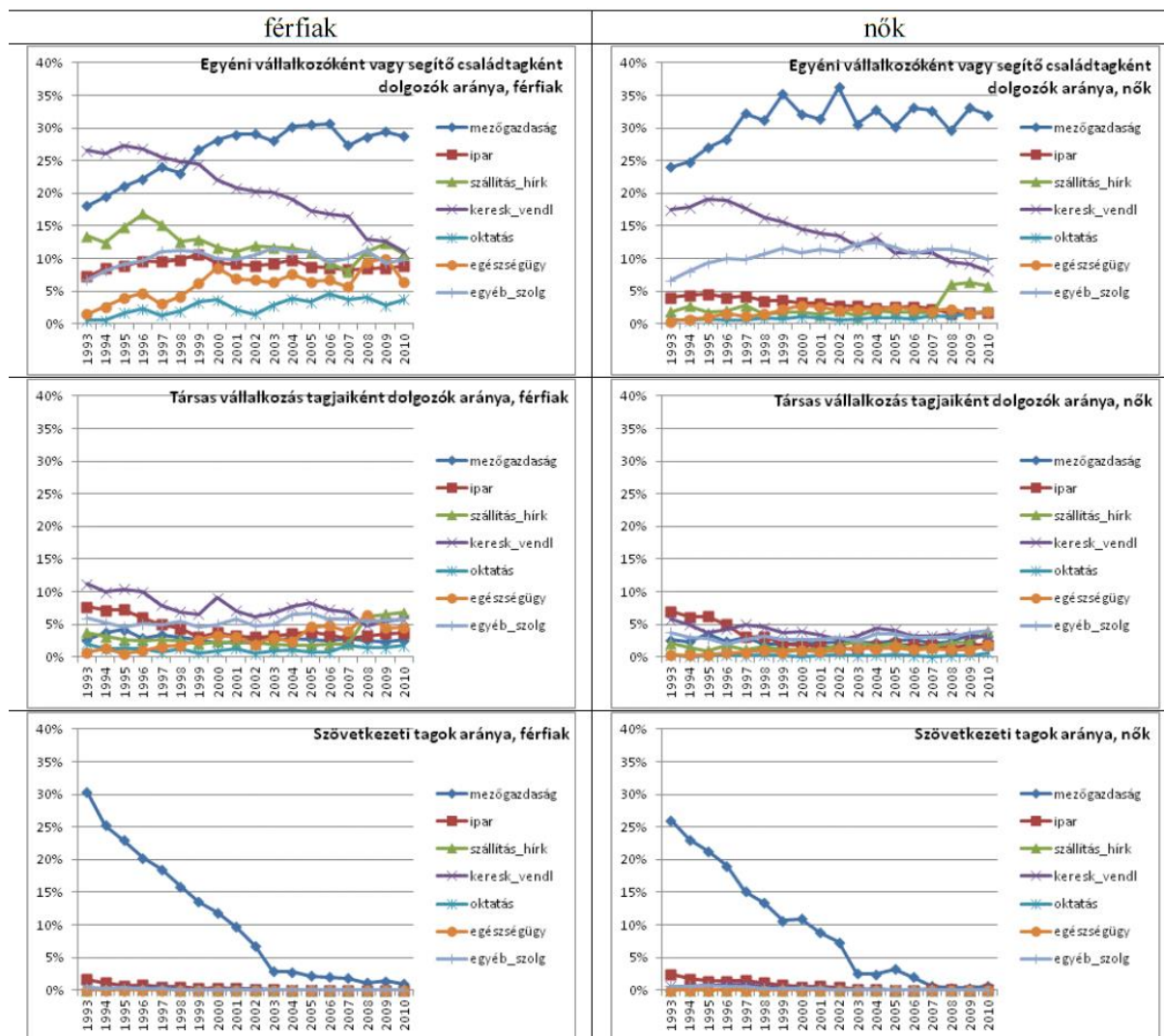
9. ábra

Forrás: Hárs 2012. MEF adatok alapján végzett számítások

A különböző iskolai végzettségűek között az **egyéni vállalkozóként** foglalkoztatottak arányát vizsgálva megállapítható hogy nagyok az eltérések. A középfokú végzettségűek dolgoznak a legnagyobb arányban vállalkozóként, szakmunkások és a szakközépiskolai végzettségűek között a legmagasabb az egyéni vállalkozóként foglalkoztatottak aránya (10-12 %), a gimnáziumi végzettségű vállalkozók aránya ettől kicsit elmarad. A kilencvenes években minden iskolázottsági csoportban emelkedett, majd hullámzásokkal visszaesett az egyéni vállalkozók aránya, különösen gyorsan csökkent a legfeljebb 8 osztályt végzettek között az arány, a kilencvenes évek közepétől fokozatosan kiszorulnak a vállalkozás lehetőségéből. A felsőfokú végzettségűek között az egyéni vállalkozók aránya sokáig alig változott, a gazdasági megszorítások és a válság időszakában csökkent. Összességében az arányok nemzetközi tapasztalatokkal részben konzisztens módon azt mutatják, hogy az alacsonyabb iskolai

végzettségük inkább vállalkozók, ugyanakkor a nemzetközi tapasztalatokkal részben ellentétesen azt látjuk, hogy a legalacsonyabb iskolai végzettségűek ebből a lehetőségből is kiszorulnak.

Atipikus foglalkozási viszonyban foglalkoztatottak aránya nemeként és a foglalkoztatás ágazata szerint, 1993-2010



10. ábra

(Forrás: Hárs, 2012)

Az iskolai végzettség növekedésével is emelkedik annak esélye, hogy valaki önállóként dolgozik. A szakmunkás végzettségű férfiak 6,1 százalékkal, az ugyanilyen végzettségű nők 11,1 százalékkal nagyobb valószínűséggel önállóak, mint a legfeljebb alapfokú végzettségűek. A középiskolai és felsőfokú végzettség esetében még nagyobb az esélyek: a nőknél mindkét iskolai végzettségnél 7,3 százalékkal, a férfiaknál a középiskolai végzettséghez 15,7, a felsőfokú

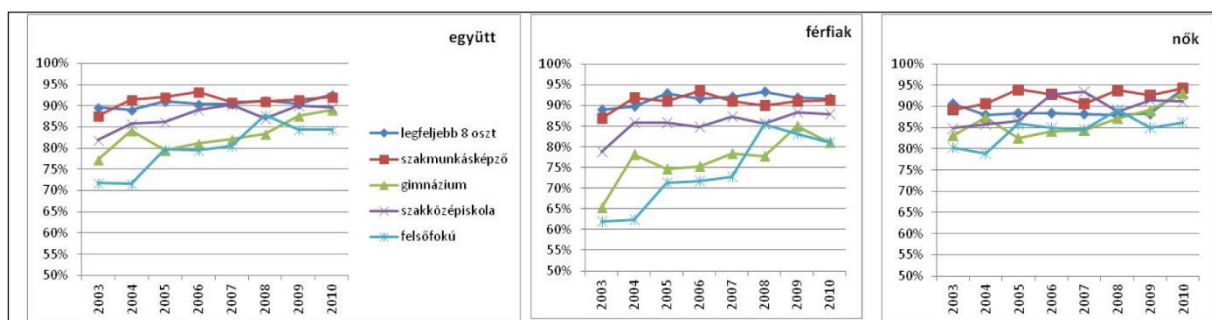
végzettséghez 17,1 százalékos esélynövekedés tartozik. A közép- és felsőfokú végzettségűek között nincs szignifikáns különbség sem a nők, sem a férfiak körében.

Mindkét nem esetében az iskolai végzettség emelkedésével szignifikáns mértékben növekszik a részidős munka valószínűsége. A nők között a szakmunkás végzettségűek között átlagosan 1,8 százalékkal, a középiskolai végzettségűek között 3,7 százalékkal, a felsőfokú végzettségűek között pedig 7,4 százalékkal nagyobb a részidős munkavégzés valószínűsége, mint az alapfokú végzettségűek között. A férfiaknál is szignifikáns az iskolai végzettség hatása, de gyengébb az összefüggés: szakmunkás végzettséggel 1,5, középiskolai végzettséggel 2, felsőfokú végzettséggel pedig 3,9 százalékkal nagyobb a részidős munka valószínűsége, mint alapfokú végzettséggel.

Összefoglalva az eredményeket azt mondhatjuk, hogy a nyugdíjban részesülők, a kisgyereket nevelő és a gyerekeklátásban részesülő nők, a tanulók, valamint a magasabb iskolai végzettségűek körében gyakoribb a részidős foglalkoztatás, és ágazati valamint területi különbségek is tapasztalhatók.

Az ábra azoknak a határozott idejű szerződéssel dolgozóknak az arányát mutatja, akik szeretnék határozatlan idejű munkaszerződéssel dolgozni, iskolai végzettség szerint, nemenként.

Azoknak a határozott idejű szerződéssel dolgozóknak az aránya, akik szeretnék határozatlan idejű munkaszerződéssel dolgozni, iskolai végzettség szerint, nemenként, 2003-2010



Forrás: MEF adatok alapján végzett számítások

11. ábra

Forrás: Hárs, 2012

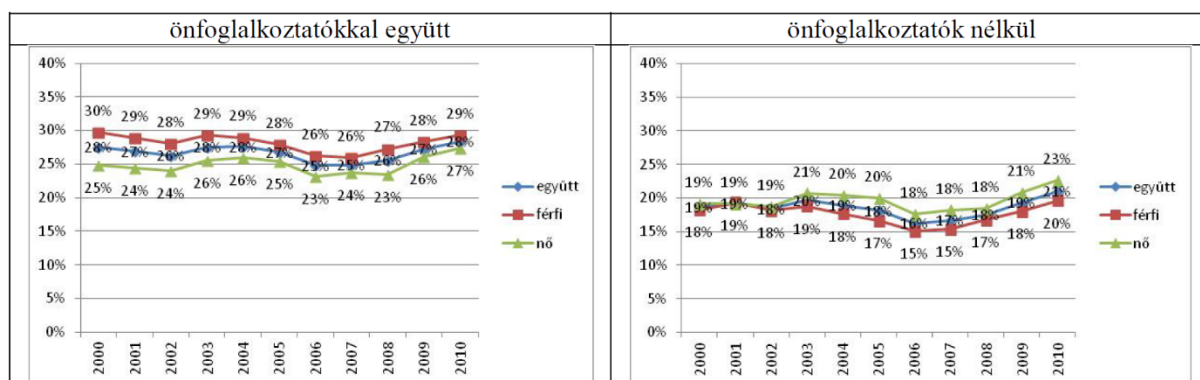
A képzés idejére szóló szerződések aránya alacsony és inkább a magasabb iskolai végzettségűek esetében fordul elő. Nagyon alacsony azok aránya, akik nem is szeretnék

határozatlan idejű szerződéssel dolgozni, különösen alacsony a legfeljebb 8 osztályt és szakmunkásképzőt végzettek között. A magasan kvalifikáltak, diplomások és kisebb arányban a gimnáziumi végzettségűek dolgoznak inkább önként határozott idejű szerződéssel. Ez vélhetően a gyakornoki vagy más hasonló időszakra szóló, a kvalifikáltak között szokásosabb munkavégzésre vonatkozhat.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a foglalkoztatottak kicsit több mint egynegyede végez valamilyen atipikusnak tekintett munkát: önfoglalkoztató, részmunkaidős, határozott idős szerződéssel alkalmazott, vagy otthon és/vagy távmunkásként dolgozik.

Az alábbi ábra a bármely atipikus munkát végzők arányát mutatja a foglalkoztatottak között, nemenként.

A bármely atipikus munkát végzők aránya a foglalkoztatottak között, nemenként, 2000-2010



Forrás: MEF adatok alapján végzett számítások

12. ábra

Forrás: Hárs, 2012

Az otthon végzett munkák meghatározó többsége nem távmunka, a távmunka részaránya ugyan lassan növekszik, de térhódítása szerénynek tűnik, és elmarad a terjedéséhez fűzött túlfűtött várakozásoktól. Az otthon végzett munkák aránya az életkorral emelkedik, az otthon nem távmunkában dolgozók aránya a fiatalok között alacsony, a 60 év felettiek körében különösen magas, a 30-49 éves korosztályon belül nincsenek nagy különbségek, életkorral növekszik azok aránya, akik otthon dolgoznak. A 20 év alattiak között nagyon alacsony az otthon dolgozók és a távmunkások aránya is, és a 20-30 évesek között is alacsony. Nemek szerint nincsen nagy eltérés korcsoportok szerint sem. Az otthoni munka és a távmunka is nagyon erősen koncentrálódik a magas iskolai végzettségűek csoportjában, és nagyon alacsony

az arány a legfeljebb 8 osztályt végzett képzetlenek és a szakmunkások között. Magasabb a gimnáziumi és a szakközépiskolai végzettségűek között az otthon dolgozók és ezen belül a távmunkát végzők aránya is, de a felsőfokú végzettségűek aránya kiugróan magas. Ez meglepőnek tűnik a szakirodalomban gyakran egyszerű otthon végzett munkákról szóló leírásához képest. A felsőfokú végzettségűek között messze a legmagasabb a távmunkát végzők aránya, mindkét nem esetében, a kétezres évek elején gyorsan növekedett az arány, de a 4-5 százalékos arány változatlanul alacsonynak tűnik. Az otthon végzett munka néhány ágazatban jellemző: az oktatásban, és az egyéb szolgáltatásokban, valamint a mezőgazdaságban magas az otthon végzett munka aránya. Alacsony mindkét nem esetében az egészségügyben az otthon dolgozók aránya, és alig magasabb az iparban végzett otthoni vagy távmunka. A többváltozós elemzés eredményei is azt mutatták, hogy az otthon végzett munka és a távmunka a középiskolai és még inkább a felsőfokú végzettségűekre valamint az önállóként dolgozókra jellemző. A többváltozós elemzés azt is mutatta, hogy mindkét munkafajtát viszonylag gyakran végzik a nappali tagozatos diákok, az otthoni munka pedig valószínűbb 40 év felett, és a gyerekellátásban részesülő nők körében. E munkafajták gyakoribbak Budapesten, mint a megyék többségében, és ágazati különbségek is jellemzők. A két nemre közösen becsült modellek is azt mutatják, amit a statisztikák is, hogy az otthon dolgozás valószínűségében nemek szerint nincs különbség, távmunkát inkább férfiak végeznek, de a becsült hatás igen alacsony.

A Hárs-féle kutatás szerint az atipikus munkák arányát együtt vizsgálva megállapítható, hogy a foglalkoztatottak kicsit több mint egynegyede végez valamilyen atipikusnak tekintett munkát: önfoglalkoztató, részmunkaidős, határozott idő szerződéssel alkalmazott, vagy otthon és/vagy távmunkásként dolgozik. Hogyha a legfontosabb formákat vizsgáljuk, s az önfoglalkoztatók arányát nem vesszük számításba, akkor a részmunkaidőben dolgozók, a határozott idő szerződéssel alkalmazottak, az otthon és/vagy távmunkában dolgozók aránya együttesen nem éri el a foglalkoztatottak 20 százalékát. Az alkalmazottak között viszonylag alacsony azok aránya, akik atipikus formában (részmunkaidőben, határozott idő szerződéssel, otthon és/vagy távmunkában) dolgoznak (15% körül), az önfoglalkoztatóknál az arány jóval magasabb (30% fölött), különösen a mezőgazdaságban önfoglalkoztatók között (40% fölött). (Az önfoglalkoztatók atipikus munkája részmunkaidő vagy otthon és/vagy távmunkában végzett munka lehet, értelemszerűen határozott munkaidős szerződéssel csak alkalmazottak dolgozhatnak.)

2003 után az atipikus munkát végzők aránya összességében csökkent, 2007 után azonban ismét emelkedett azok aránya, akik valamilyen atipikus tevékenységet végeztek. Minden csoport esetében érzékelhető az atipikus munka arányának a csökkenése 2003-2007 között, majd az atipikus munkák arányának ismételt emelkedése 2007 után, az alkalmazottak esetében ez kicsi, az önfoglalkoztatók, és különösen a mezőgazdaságban dolgozók esetében a változás jelentős. Az alkalmazottak és az önfoglalkoztatók között is magasabb az atipikus munkát végző nők aránya, mint a férfiaké, az önfoglalkoztatók között nagyobb az eltérés a nők javára, mint az alkalmazottak között. Az atipikus munkák halmozódása nem nagyon jelentős. Magas, 90 százalék fölött van az atipikus munkát végzők között azok aránya, akik csak egyféle atipikus munkát végeznek, s még magasabb, ha az önfoglalkoztatókat és az alkalmazottakat külön vizsgáljuk. A férfiaknál kicsit magasabb az arány, mint a nőknél, de mindkét nem esetében emelkedik azok aránya, akik halmozottan atipikusan foglalkoztatottak. A néhány százalékos emelkedés mellett is változatlanul alacsony azok aránya, akik többféle atipikus munkát végeznek, akiket ezért halmozottan atipikus foglalkoztatottnak lehet nevezni. A szakpolitika erősebb beavatkozásai, jogszabályi vagy törvényi változások visszatükröződnek az idősorokban.

2003 fontos fordulópont látszik az atipikus foglalkoztatás alakulásában, az adatok szinte minden formában fordulatot, arányváltozást jeleznek. A megváltozott a jogszabályok sora az atipikus foglalkoztatás alakulásának trendjében is érzékelhető, alapvetően átalakítva például a határozott időszaki foglalkoztatás idejét, a részmunkaidős foglalkoztatás okait, stb. Megnőtt a kényszerűen atipikus foglalkoztatottak aránya, és egyértelműen a munkavállalás a keresleti oldal igényeit és szükségleteit kiszolgáló irányba tolódott. Ez az OECD országokkal összevetve a korábban tapasztalt eltéréseket erősíti és az atipikus munkavállalás terjesztésével szemben megfogalmazott várakozásokat, a közismert és sokat idézett lemaradásokat várhatóan nem csökkentti. A válság hatása is éles fordulatot jelez az atipikus foglalkoztatási formák arányának alakulásában, a változások 2007 után szinte minden formában megjelennek és regisztrálhatók; az arányok emelkednek, vagy egyes esetekben visszaestek, de érzékenyen reagálnak a válságra, ezt az elemzés során lényegében minden atipikus forma esetében regisztrálhattuk. Éles eltérés mutatkozott a válságot követő időszakban a két adatforrás szerint leírt atipikus foglalkozások alakulásában, a tarifa szerint leírt 5 főnél nagyobb vállalkozásoknál és a költségvetésben alkalmazottakra vonatkozóan az atipikus formában alkalmazottak arányának a nagyfokú csökkenését látjuk, míg a munkaerő-felmérés alapján leírható tágabb foglalkoztatott csoportot

vizsgálva az 146 önfoglalkoztatók és az atipikus formában foglalkoztatottak arányának az emelkedését. Az eltérések óvatos következtetésekre adnak lehetőséget, és a válság hatásának a nyomon követése, az átmeneti, illetve tartós folyamatok vizsgálata és annak vizsgálata, hogy a folyamatok tartósak vagy átmenetiek, a közeljövő kutatásainak a feladata. Az adatforrásoktól függően nagyon eltérőnek mutatózó trendek az idősor végén, a 2007-2010 időszakban, ez arra a problémára is rávilágít, hogy még a gondos vizsgálatok alapján leírt magyarázatok mellett is lényeges folyamatok maradhatnak ki a magyarázatokból. A munkapiaci leírások forrása és annak pontos relevanciája a policy ajánlások megfogalmazásakor különösen fontosnak bizonyulhat.

5. A munka-magánélet egyensúlya

5.1. A munka és a magánélet egyensúlyának fogalma

A munka-magánélet egyensúlyának kérdése az elmúlt évtizedekben került az érdeklődés középpontjába, amikor a globalizáció és az infokommunikációs forradalom előtérbe helyezte a térben és időben rugalmas munkavégzés lehetőségét. A munka-magánélet egyensúly témakörének vizsgálatát kiemelt fontosságú a női munkavállalók esetében, akiknek az életben számos szerepben kell helytállni, és emiatt könnyedén felborulhat a munkára és magánéletre fordított idő és energia aránya. A túlterheltséggel járó tartós stressz hátrányosan befolyásolja a munka-magánélet egyensúlyát, ami egészségi problémákat idézhet elő (Lunau et. al, 2014) és egyik oka lehet a napjainkban népbetegségnek tekinthető szív és érrendszeri betegségeknek, de a mentális egészség romlását is okozhatja. A kiegészítés, a napi munka során jelentkező krónikus stressz okozta kimerülés, gyakran a felborult egyensúly.

A munka humanizálása, a felsőoktatást általában jellemző demokratikus munkahelyi légkör általában növeli a dolgozó elégedettségét, pozitív hatással van az egyén életminőségére (Pintér, 2013), ami kreatív kutatómunkát végző személyek esetében különösen fontos. Azonban munka és magánélet – vagy szűkebb értelemben véve a munkavállalás és a család – közötti egyensúly fenntartása nemcsak az egyén, hanem a társadalom szempontjából nézve is releváns téma. Az egyén jóléte mellett hatással lehet különböző demográfiai, gazdasági és kutatás-fejlesztéssel összefüggő mutatókra is, mint például a gyermekvállalási hajlandóság, a munkaerő hatékonysága vagy kiválósága. Már előljáróban érdemes megjegyezni, hogy egyetemi oktatók esetében ez azért is fontos, mert ők modellértékű személyiségként meghatározóak lehetnek a következő nemzedék életmódját, életvitelét és értékrendjét illetően.

Ezért kérdőíves kutatásunkban helyet kapott a munka-magánélet egyensúlyának vizsgálata áll, abból a célból, hogy a vizsgálat eredményei alapján meghatározzuk azokat az életvitelt, illetve az oktató- és kutatómunkát szolgáló kompetencia területeket, amelyek a megkérdezettek esetében hiányosnak mutatkoztak és képzési programokat ajánljunk ezen kompetenciák hatékonyságának növelésére.

A munka és magánélet egyensúlyának fogalma néhány nemzetközi és hazai vizsgálat tükrében

A munka és magánélet egyensúlyával foglalkozó kutatások fókuszja a különböző gazdasági és szociális változásokkal párhuzamosan jelentek meg. A nők munkaerőpiacra történő tömeges belépése magával hozta a dolgozó anyák, a kétkeresős családok vizsgálatát (Lewis et al, 2007), valamint a munkaerőpiacon jellemző változások hatására fokozatosan erősödő munkahelyi nyomás a stressz és kiégés munka-család egyensúlyra gyakorolt hatásának vizsgálatát helyezte a kutatások középpontjába (Lewis et al, 2007). Az 1990-es évektől pedig egy elmozdulás figyelhető meg a munka-család terminológia irányából a munka-magánélet fogalma felé, amely már kiterjeszti a magánélet fogalmát a családon kívüli tevékenységekre is (Lewis et al, 2007).

Jelentős változást hozott az infokommunikációs technológiák használata, ami ugyan sok szempontból megkönnyíti az ember életét, azonban az állandó elérhetőség, a bárhol, bármikor végezhető munkatevékenység érinti a munka-magánélet egyensúlyának minőségét, (Valcour és Hunter, 2005). E technológiának köszönhetően egyre inkább elhalványul a határ munka és magánélet között (Guest, 2002). Egyetemi oktatók körében általános tapasztalat, hogy az oktatók napi 24 órában elérhetők az egyetem számára és rendszeresen dolgoznak szombaton és vasárnap is.

A munka és magánélet (azaz minden munkán kívül zajló tevékenység) egyensúlyáról Guest definíciója szerint akkor beszélhetünk, ha mindkét terület egyenlő súllyal van jelen az egyén életében, és nincs köztük jelentős konfliktus. Azonban rögtön megemlíti, hogy vannak olyan szubjektív tényezők, amelyek ezt eltolhatják valamelyik irányba. Így például nem feltétlenül tekinthető az egyensúly megbomlásának, ha az egyén előléptetés reményében hosszas túlórákat tölt munkahelyén, ami nyilvánvalóan csökkenti a munkán kívüli életre fordítható idejét (Guest, 2002).

Clark a személyes elégedettség irányából közelít, és állítása szerint akkor mondható, hogy munka és magánélet egyensúlyban van az egyén életében, ha az egyén elégedett a fennálló helyzettel és mindkét területen jól tud működni minimális szerepkonfliktussal (Clark, 2000 nyomán Rantanen et al 2011). Egy másik definíció szerint akkor van egyensúly az egyén életében, ha mind a munkahelyi, mind a családi (vagy kiterjesztve a munkán kívüli életben előforduló) igényeknek megfelelő erőforrással rendelkezik az egyén, így minden szerepben hatékonyan tud helytállni (Voydanoff, 2005 nyomán Rantanen et al. 2011). Lockwood nemcsak a munkavállaló, de a munkáltató szemszögéből is definiálja a munka-magánélet egyensúlyát.

Munkavállalói szemszögből dilemmaként értelmezi, ahol a mérleg egyik serpenyőjében a munkahelyi elvárások, másik serpenyőjében a magánéleti kötelezettségek állnak. Munkáltatói szemszögből pedig kihívásnak tartja a kérdést, hogy hogyan tud egy vállalat olyan támogató környezetet létrehozni, ahol a dolgozók a munkaidejük alatt teljes figyelmüket a munkának tudják szentelni (Lockwood, 2003). Marks and MacDermid arra a megállapításra jutottak, hogy az egyén szerepei közti egyensúly valójában nem a munka-magánélet egyensúly megteremtésének következménye, sokkal inkább egy viselkedésbeli jellemző, amely meghatározza, hogy az egyén a különböző szerepeiben hogyan működik (Marks és MacDermid, 1996 nyomán Rantanen et al. 2011). Ez a szerepegyensúly lehet pozitív és negatív. Pozitív egyensúly esetén az egyén képes valamennyi szerepében azonos energiával, figyelemmel, törődéssel helytállni, míg negatív egyensúly esetében az egyén cselekvéseiben felfedezhetők az apátia és cinizmus jelei, valamint jellemzően alacsony energia befektetéssel van jelen az egyes szerepeiben (Rantanen et al, 2011).

A pozitív szerepegyensúly segíthet elkerülni vagy legalább még korai szakaszában feloldani a szerepkonfliktusokat. Ehhez vezet a priorizálási képesség: ha az egyén képes a feladatait jól menedzselni, fontossági sorrendet állítani, elkerülni a felesleges feladatokat munka közben, akkor nagyobb valószínűséggel tudja hatékonyan kézben tartani a munkával járó felelősségeit, így azok nem folynak át a családra, magánéletre szentelt időbe. Ezzel ellentétbe állítva, ha valaki negatív szerepegyensúlyt él meg, nagyobb a valószínűsége annak, hogy elhanyagolja az élete egyes területein ráháruló felelősségeket (akár magánéletében a gyerekek nevelése, háztartás vezetése), így folyamatos elégedetlenségben él, ami konfliktusokhoz vezethet. Az állandó konfliktusok pedig rossz hangulatot eredményezhetnek, ami negatív hatással lehet az egyén munkahelyi teljesítményére, amitől csak még inkább hanyagul áll majd hozzá a feladataihoz, és a kör kezdődik előről (Rantanen et al, 2011).

Számos hétköznapi „mutatót” rendelhetünk a sikeres munka-magánélet egyensúlyhoz. Többek között a pszichológiai jóllét, a magas önbecsülés, az elégedettség és a harmónia érzése szolgálhat indikátorként. Lewis és munkatársai alapvetően két típusát különböztetik meg a munka-magánélet egyensúlynak, attól függően, hogy az egyént vagy a munkahelyet tekintjük felelősnek az egyensúly biztosításáért. Előbbi megközelítés azt állítja, hogy az egyén gyakran képtelen időt találni a magánéletére szerteágazó munkahelyi feladatai, kötelezettségei miatt. E megközelítés szerint azonban az egyén kezében van a döntés lehetősége, és személyes (illetve családi) felelősségnek tartja a két terület kiegyensúlyozását. Olyan eszközöket ad az egyén

kezébe, mint például a keményebb munka vagy a feladatok jobb priorizálása (Caproni, 2004 nyomán Lewis et al, 2007). A másik megközelítés ezzel szemben a munkahely rugalmasságát taglalja, és azt állítja, hogy minden szervezet egy meghatározott minőségű munka-magánélet egyensúlyt tud biztosítani munkavállalói számára, attól függően, hogy erre milyen irányelvek, kezdeményezések, programok, szabályozások léteznek a szervezeten belül. Az elmélet hiányossága, hogy nem veszi figyelembe a különböző társadalmi normák, struktúrák és a kultúra által állított korlátokat (Lewis et al, 2007)

A szervezetekben gyakori az a gondolkodásmód, hogy a különböző HR irányelvek és szabályok kellő mértékben biztosítják a munkavállalóknak a szükséges rugalmasságot, anélkül, hogy a vállalati kultúrában, bevett gyakorlatokban, struktúrában bármilyen változás végbemenne. Lewis-ék kutatásában számos – főként tudás-intenzív munkakörben dolgozó – résztvevő megemlítette, hogy döntés elé kényszerül arra vonatkozóan, hogy mennyire engedi a munkáját elhatalmasodni az élete egyéb területeinek rovására. Bár többen úgy nyilatkoztak, hogy szívesen töltenek saját elhatározásukból hosszú órákat munkával (tehát önmaguk választják ezt az utat), ezzel párhuzamosan sokan aggódtak amiatt, hogy nem tudják megteremteni a számukra megfelelő munka-magánélet egyensúlyt az életükben, és a két életterület közötti határ elmosódását tapasztalják (Lewis et al. 2007).

A munkát és magánéletet érintő döntéseknek számos korlátja van. Az egyik ilyen korlát az ideális munkaerőről alkotott kép. Hagyományos elképzelések mentén az ideális munkavállaló hajlandó a munkát prioritásként kezelni minden más életterülettel szemben. A munkamennyiség növekedésével pedig együtt járt az ideális dolgozóval szemben támasztott követelmények bővülése. Leginkább a szellemi foglalkozású és főként vezetői pozícióban dolgozó egyének számára jelent nyomást a teljesítménykényszer, amelyet gyakran az idéz elő, hogy valódi elhivatottságukat csak úgy tudják megmutatni, ha hosszas munkaórákat vállalnak, magánéletüket háttérbe szorítva (Lewis et al, 2007).

Vizsgálat alá vették azt, amikor a munka megy a magánélet rovására, és fordítva, mikor éppen a magánélet akadályozza az egyént munkahelyi feladatainak ellátásában. Leírásra kerültek a munka-magánélet egyensúlyát támogató tényezők is, mint például a munkatársak, az egyén tágabb közössége vagy éppen a pénzügyi támogatás. Vyas és munkatársa arra tettek kísérletet, hogy a már létező szakirodalomban fellelhető elméletek alapján készítsenek egy szempontsort, amely a munka-magánélet egyensúlyt befolyásoló legtöbb, korábban kutatott szempontot

felsorakoztatja. Munkájuk eredményeként egy 11 elemből álló listát kaptak, amely lista alább olvasható (Vyas, Shrivastava, 2017):

1. Szociális (társas) támogatás
2. Szervezeti jellemzők
3. Stressz
4. Információs technológia
5. A munka jellemzői
6. Családi ügyek
7. Társadalmi szerepek
8. Szervezeti támogatás
9. Munkahelyi túlterhelés
10. Egyéni jellemzők
11. Az ismeretek hiánya

5.2. A munka és a magánélet összeegyeztetése a kutatói pályán

Munka-magánélet egyensúly témakörében a kutatások alanyaként szinte mindig a nők jelennek meg, mint olyan munkavállalók, akiknek számos szerepük miatt könnyedén felborulhat a munkára és magánéletre fordított idő és energia aránya. Pedig ez a kérdés férfiak esetében épp olyan aktuális, mint nők esetében. A különböző, napi munka során megjelenő stresszorok mind a nők, mind a férfiak egészségére negatív hatással lehetnek. Kutatások szerint a tartós stressz hátrányosan befolyásolja a munka-magánélet egyensúlyt. Az egyensúly elvesztése egészségi problémákat idézhet elő (Lunau et al 2014). A nem kielégítő munka-magánélet egyensúly azonban nem csak a fizikai, de a mentális egészség romlását is előidézhetheti. A kiégés, a napi munka során jelentkező krónikus stressz okozta kimerülés, gyakran jelentkező mellékhatása a felborult egyensúlynak

Az egyén egészsége azonban csak egy a sok tényező közül, amire hatással lehet a munka-magánélet egyensúlyának minősége, a téma a társadalom szempontjából is releváns. A munka és magánélet – vagy szűkebb értelemben véve a család – közötti egyensúly fenntartása az egyén jóléte mellett hatással lehet különböző demográfiai, gazdasági és kutatás-fejlesztéssel összefüggő mutatókra is, mint például a gyermekvállalási hajlandóság, a munkaerő hatékonysága vagy kiválósága. Az egyensúly megtalálása a munkavállalók egy részének nap mint nap feszültséget okoz és kihívást jelent (Nagy, 2014).

Az Európai Unió támogatja azoknak a stratégiáknak a kidolgozását, amelyek lehetővé teszik, hogy a munkavállaló össze tudja hangolni a munkahelyi és a családi, magánéleti kötelezettségeit. Az Unió elsősorban olyan intézkedéseket sürget, amelyek a munkaidő rugalmas szervezési módjait teszik lehetővé. Állásfoglalásuk szerint ezáltal mind a munkavállalók, mind a munkáltatók könnyebben alkalmazkodhatnak a változó körülményekhez (Pongrácz és Molnár, 2000 nyomán Pintér és mtsai, 2013).

Bár az infokommunikációs technológiák használata sok szempontból megkönnyíti az ember életét – gondoljunk például a távmunkára – mégis meg kell említeni azokat a járulékos következményeket, amelyek által befolyásolhatják a munka-magánélet egyensúly minőségét (Valcour és Hunter, 2005). Az IT eszközök használata által az egyén a nap 24 órájában elérhető, ez által könnyedén átszivárog a munka a magánéletbe is, különösen abban az esetben, ha az egyén otthonról dolgozik. (Chesley, Moen, és Shore, 2003 nyomán Valcour és Hunter, 2005). A technológiának köszönhetően egyre inkább elhalványul a határ munka és magánélet között (Guest, 2002).

A munka és magánélet egyensúlya jól kutatott terület. Clark a személyes elégedettség irányából közelít, és állítása szerint akkor mondható, hogy munka és magánélet egyensúlyban van az egyén életében, ha az egyén elégedett a fennálló helyzettel és mindkét területen jól tud működni minimális szerepkonfliktussal (Clark, 2000 nyomán Rantanen et al. 2011). Egy másik definíció szerint akkor van egyensúly az egyén életében, ha mind a munkahelyi, mind a családi (vagy kiterjesztve a munkán kívüli életben előforduló) igényeknek megfelelő erőforrással rendelkezik az egyén, így minden szerepben hatékonyan tud helytállni (Voydanoff, 2005 nyomán Rantanen, et al. 2011).

Munkáltatói szemszögből pedig kérdés, hogy hogyan tud egy vállalat olyan támogató környezetet létrehozni, ahol a dolgozók munkaidejük alatt teljes figyelmüket a munkának tudják szentelni (Lockwood, 2003).

Marks and MacDermid szerint az egyén szerepei közti egyensúly valójában nem a munka-magánélet egyensúly megteremtésének következménye, hanem sokkal inkább egy viselkedésbeli jellemző, amely meghatározza, hogy az egyén a különböző szerepeiben hogyan működik (Marks és MacDermid, 1996 nyomán Rantanen et al. 2011). Ez a szerepegyensúly lehet pozitív és negatív. Pozitív egyensúly esetén az egyén képes valamennyi szerepében azonos energiával, figyelemmel, törődéssel helytállni, míg negatív egyensúly esetében az egyén cselekvéseiben felfedezhetők az apátia és cinizmus jelei, valamint jellemzően alacsony energia-befektetéssel van jelen az egyes szerepeiben (Rantanen et al. 2011). A fenti elmélet mentén tehát a pozitív szerepegyensúly segít elkerülni vagy legalább még korai szakaszában feloldani a szerepkonfliktusokat. Példaként hozzák a szerzők a prioritizálási képességet.

Ha közelebbről vizsgáljuk a kérdést, tudható, hogy a nők több házimunkát végeznek, mint a férfiak, és az is, hogy félreérthetetlen konfliktus van szakmai és háztartási feladataik erőforrásai között. Így ha a háztartási feladataik házastársat és gyermekeket is magukban foglalnak, a nőknek kevesebb idejük marad saját szakmai karrierjük építésére. A szakirodalom már széles körben kutatta a munka-család konfliktust, az akadémiai pályán is (Wolfinger et al. 2008)

A kutatók arra rámutattak, hogy női kutatók esetében is a gyermeknevelés inkább az ő feladatuk, s nem a férfi társuké. (Buber et al. 2011) Kutatásuk szerint a női kutatók 57-59%-át, míg a férfi kutatók a 33-35%-át végzik el az otthoni házimunkának, míg a gyermeknevelésben való részvételnél ez az arány 54% - 36%. (Hancock – Baum, 2011) Ebből következhet az is, hogy a nők – mint a gondoskodás első számú aktorai - többször szakítják meg karrierjüket, gyakrabban dolgoznak részdíjban és számolnak be arról, hogy a család korlátozza a kutatásra fordítható idejüket, máshol való munkavállalásukat, és konferencián való részvételüket. A kapcsolati háló fenntartását is problematikusnak élték meg azok, akiknek voltak gyermekei. (Buber et al. 2011)

Csakúgy, mint más pályán, a kutatonők esetében is igaz, hogy a gyermekvállalást követően jelentősen nőnek hátrányaik (de nem kizárólagosan a gyermekvállalás miatt). A gyermekvállalás megváltoztatja a prioritásokat, csökkenti munkájukkal kapcsolatos elvárásaikat, és hatékonyabb munkamódok kidolgozására készíti őket. (Buber et al. 2011)

Azok a nők, akik a PhD megszerzését követően öt éven belül gyermeket vállalnak, kevésbé valószínűen jutnak határozatlan idejű munkaviszonyú állásokhoz, mint azok, akik késleltetik a gyermekvállalást, vagy egyáltalán nem vállalnak gyermeket. A családszerkezetnek tehát mindenképpen hatása van a nők karrierútjaira. (Wolfinger et al. 2008)

A kutatási eredmények eltérnek abban a kérdésben, hogy van-e kapcsolat a gyermekvállalás és a publikációs aktivitás között, (Buber et al. 2011) de egyeznek abban, hogy a gyermek kora és a karrier aktuális szakasza a két leginkább meghatározó tényező, ami befolyásolja a kutatói pálya alakulását. (Hancock – Baum, 2011)

A „kutató mítosza” metafora jól megragadja a kutatói pályának azt az elvárt és észlelt jellegét, miszerint a kutató teljes életét a tudománynak szenteli, és szabadon mozog mindenféle társadalmi körülményektől és kötöttségektől. Negatív sztereotípiák írják le azokat a nőket, akiknek gyermekük van, és ezért (a sztereotip vélekedés szerint) kevésbé komolyak a karrierjüket illetően. Ez igaz azokra a nőkre is, akiknek még nincsen gyermeke, de már jóval potenciális anyaságuk előtt karrierjüket érintő bizalom-hiánnyal szembesülnek. Előrelátják a családi kötelességek és a munka összehangolásának összeférhetlenségét is, így óvatosan illesztik bele a gyermekvállalási terveiket a karrier elgondolásaikba. (Buber et al. 2011)

Azok a tényezők, melyek akadályozhatják a munka és családi kötelességek összehangolásának sikerességét: a karrierút aktuális szakasza, az intézmény jellege, a munka-család kultúra jellege a munkahelyen (beleértve a helyi gyermekgondozási lehetőségeket), a partner részvétele a gyermekgondozásban, a partner támogatása az akadémiai karriert illetően, és a gyermekek kora. (Buber et al. 2011)

Schadt (2011) magyarországi vizsgálatában mind a férfi kutatók, mind a nők egyetértének abban, hogy a gyermekvállalás a nőket érinti hátrányosan, de ezeket a hátrányokat természetesnek gondolják. Azok a nők tudnak hatékonyan működni, ahol a családi támogatás megfelelő háttérrel biztosít a tanulmányokhoz, a doktori disszertáció elkészítéséhez, a publikációk megírásához. Tudható, hogy a fokozatszerzést követő évek „előmenetele” (pl. tanársegéd) nem jelent olyan anyagi forrást az egyén számára, melyből finanszírozni tudná egy fizetett segítő munkáját. Másrészt pedig Magyarországon a részmunkaidős állások lehetősége sem segíti a nők tudományos előmenetelét. (Schadt, 2011)

A kutatói pálya esetében manapság, a XXI. században a család és karrier szerepkonfliktusok, az úgynevezett „kettős teher” számos más szereppel bővülnek, mint például a folyamatos továbbképzés, az LLL igényével, így, ebben a megközelítésben már többszörös teherről (multi-burden) beszélhetünk.

Különbség van férfiak és nők között a tekintetben is, hogy hogyan élik meg a társuk támogatását karrierjükben és az otthoni feladatokban. A nők általában kevésbé elégedettek azzal, ahogy házastársuk/élettársuk a karrierjüket támogatja, és amilyen módon a háztartási munkába bekapcsolódik. A nők számára komoly problémaként jelentkezik a kettős teher jelensége, vagyis a munka és magánélet összeegyeztetéséből adódó nehézségek: „Annak ellenére, hogy az időmérleg-vizsgálatok adatai szerint a magánszférában a gyermekneveléssel kapcsolatos feladatokból egyre többet vállalnak át a férfiak (...), a kutatónők között a férfiaknál jóval többen nyilatkoztak úgy, hogy esetükben a karrierépítésnek akadálya a gyermekkel kapcsolatos feladatok ellátása.” (Schadt, 2011. 61.)

Schadt (2011) kutatásában rámutatott, hogy a különböző pozíciók megszerzésének akadályai között a nők inkább említik saját nemüket és családi feladataikat (háztartás, gyereknevelés). A karrier megszakadásának okaként – hozzágondolva, hogy a nők karrierje többször szakad meg a tudományos pályájuk során – a nők 70%-a, a férfiak 25%-a jelölte meg. Fontos megállapítása, hogy még a magasan kvalifikált kutatók családjában is megmaradnak az úgynevezett tradicionális nemi szerepek, valamint, hogy még azonos feltételek mellett is hátrányban vannak a nők a nemi sztereotípiák merevsége miatt.

6. Nők a kutatásban – empirikus vizsgálat a felsőoktatás női kutatók atipikus foglalkoztatásának támogatásához

6.1. Kutatási kérdések, hipotézisek

A felsőoktatás megújulását sürgető gyors társadalmi gazdasági változások, a felsőoktatás tömegessé válása kapcsán a köztudatban leértékelődő felsőoktatói és kutatói szerep mind-mind arra ösztönzi az egyetemeket, így a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Vízutományi Karát, hogy átgondolja, hogyan lehet megújítani, szinten tartani és fejleszteni a kutatói közösséget, benne a női kutatókat, akik számos tudományterületen különösen az oktatói pályát illetően többségben vannak a férfiakkal szemben. Kihívást és kutatást jelentő kérdés, hogy a túlterhelt oktató karban hogyan lehet megelőzni vagy kezelni a kiégés jelenségét és hogyan lehet biztosítani tehetséggondozással (TDK, doktori képzés, pályázatok) és motiválási eszközökkel a kutatói utánpótlást a gazdaság nagy elszívó ereje mellett. Hogyan lehet átadni az akadémiai ethoszt és értékrendet az új Y és Z generáció, másként szocializálódó és gondolkodó tagjainak, hogyan érhető el náluk az a tudományok iránti alázat, amely az akadémiai szférát évszázadok óta jellemzi.

A női kutatók támogatásának és létszámuk emelésének fontosságára a Magyar Tudományos Akadémia is felhívta a figyelmet, amint arra a dolgozat bevezetésében felhívtuk a figyelmet.

A témában számos különböző szempontú és mélységű kutatás született külföldön és hazánkban is, ezek közül a dolgozat bevezető fejezete kiemelt néhány kutatási eredményt, vont le abból adódó tanulságot. Dolgozatunk jelen empirikus fejezete négy témakör jelölt köré csoportosította kutatási kérdéseit és hipotéziseit. E témakörök a következők:

- Az egyetemi oktatók kettős identitásának kérdései: az oktató-kutató lét sajátosságai.
- Nemi egyenlőtlenség a kutatói pályán, kutatóvá válás az egyetemen.
- Atipikus foglalkoztatás lehetőségei a női kutatók támogatásában.
- A női kutatók képzés útján történő támogatásának területei, a kutatói utánpótlás kérdései.

A kutatás célja:

- helyzetelemzést végezni a NKE és az ELTE egy-egy karán és a Kodolányi János Főiskolán a női kutatók helyzetéről,
- információt gyűjteni:
 - a női kutatók atipikus foglalkoztatási modelljének kidolgozásához és
 - és a projekt keretében kidolgozott képzési programok fejlesztéshez.

Kutatási kérdések:

- Van-e egyenlőtlenség a kutatói pályán?
- Melyek az oktatói-kutató lét sajátosságai?
- Milyen a munkaidő megoszlásának aránya a megkérdezettek körében, mennyi idő jut oktatásra, kutatásra?
- Van-e kapcsolat a kutatás és oktatás között? Beépül-e a kutatási eredmény az oktatott tananyagba?
- Hogyan alakul a work-life balance helyzete a megkérdezettek körében.
- Melyek a kutatói lét kiteljesedését, egyetemi/akadémiai pozíciók megszerzését akadályozó tényezők. Vajon – a szakirodalmi megállapításokkal megegyezően - a megkérdezettek elsősorban saját nemüket és családi feladataikat (háztartás, gyereknevelés) említik akadályozó tényezőként?
- A női kutatók saját életükben érzékelnek-e nemi egyenlőtlenségre utaló jeleket?
- Egyetértenek-e a megkérdezettek azzal, hogy a magyar női kutatók a családi szereppel szemben előnybe részesítik a munkakarriert? Mint kvalifikált anyák, vajon kevésbé ragaszkodnak a tradicionális nemi szerepekhez, mint az alacsonyabb végzettséggel rendelkező társaik?
- A magasan kvalifikált nők, így az egyetemi oktatók/kutatók munkahelyi kötődése erősebb-e az átlagnál, és ezért nem veszik igénybe a gyermekgondozás maximális idejét?
- A munkába történő visszatérés kérdésében meghatározó-e a férj/élettárs jelenléte, mert ezzel csökken a gyermekvállalással/szüléssel járó jövedelem kiesés?
- Megerősítik-e a megkérdezettek azt a feltevést, hogy a női kutatók többsége nem törekszik elég határozottan saját életében a háztartási feladatok arányosabb, egyenlőbb elosztására.
- A megkérdezett önértékelése szerint mely tényezők hátráltatják, mely tényezők segítik a hatékonyabb kutatómunka végzését egyéni és szervezeti szinten?
- Milyennek ítélik meg kutató kulcskompetenciáik fokát (szakmai tudás, team és hálózati (hazai és nemzetközi) munka, vezetői képességek, idegennyelv, informatika, pályázati munka – projektmenedzsment, kommunikáció, időgazdálkodás)
- Kutatómunkájához kitől kap segítséget
 - egyetem, mint szervezet
 - projektek
 - nemzetközi hálózatok
 - civil szervezetek
 - főnök, kollégák
- Az egyetemről milyen segítséget kap, elégedett-e ezzel, milyen típusú segítséget vár el/szeretne?

- A kutatás mely minőségi mutatóit tartja fontosnak? (idézetség, publikáció hazai és idegennyelvi, konferencia előadások magyar és idegennyelvi, kutatásvezetés OTDK, doktoriskola stb.)
- Milyen továbbképzésben vett részt az elmúlt időben?

A vizsgálatban négy fő kérdéscsoportra kerestük a választ. Ezek a következők:

- A megkérdezettek inkább oktatónak vagy kutatóknak tartják magukat, ennek megfelelően hogyan alakul munka- és szabadidejük beosztása.
- A megkérdezettek kutatói létének kiteljesedését mely tényezők akadályozzák/akadályozták és ezek között saját nemüket és családi feladataikat (háztartás, gyereknevelés) említése kiemelt tényező-e.
- Életvitelük során felmerülő nehézségeik (pl. gyermekvállalás, idős szülő gondozása) kapcsán kaptak-e atipikus foglalkoztatás körébe tartozó egyetemi intézményi segítséget?
- Foglalkoztatja-e őket az a kérdés, hogy melyek a sikeres kutatói létet biztosító speciális kutatói kompetenciák, rendelkeznek-e ezekkel, illetve az egyetem bármely eszközzel (pl. továbbképzések) segítik-e ezek megszerzését, fejlesztését.

Hipotézisek

Nem tekintettük hipotézisnek, de a szakirodalmi források alapján joggal tekintjük kiindulási alapnak azt a megállapítást, hogy az egyetemi vezetők és a kutatók nagy többsége egyetért azzal a megállapítással, hogy létezik egyenlőtlenség a kutatói pályán, van strukturális egyenlőtlenség és üvegplafon jelenség. Az egyetemek statisztikai adatait áttekintve szembetűnő, hogy a ranglétrán felfelé egyre kevesebb nőt találunk. Köztudott az is, hogy, hogy gyermekvállalás esetén leginkább a nők azok, akik rövidebb-hosszabb időre otthon maradnak, kiesnek a munkaerőpiacról, és karrierjük megszakad. Mindezek alapján hipotézisként megfogalmazott állításaink a következők:

1. A felsőoktatásban dolgozó, oktatással és kutatással párhuzamosan foglalkoztatott nők inkább oktatónak tartják magukat.

2. Feltételezzük, hogy a nők kutatói létének kiteljesedését, egyetemi/akadémiai pozíciók megszerzésének akadályozó tényezők között – a szakirodalmi megállapításokkal megegyezően - a megkérdezettek elsősorban saját nemüket és családi feladataikat (háztartás, gyereknevelés) említik.

2b. A kutató nők nem felkészültek a work-life balance egyensúlytalanságából adódó feladatok kezelésére. Ugyan a válaszadók többsége törekszik saját életében a háztartási feladatok egyenlőbb elosztására, de ennek elmaradását tényként könyveli el, belenyugszik.

2c. Kutatásunk várhatóan alátámasztja azt a szakirodalmi megállapítást, hogy a kvalifikált, diplomás anyák kevésbé ragaszkodnak a tradicionális nemi szerepekhez, mint az alacsonyabb végzettséggel rendelkező társaik és nem veszik igénybe a gyermekgondozási segély teljes idejét.

3. A nők életvitelük során felmerülő nehézségeik (pl. gyermekvállalás, idős szülő gondozása) kapcsán atipikus foglalkoztatás körébe tartozó egyetemi intézményi segítséget nem, vagy alig

kapnak. Ehhez járul hozzá az a tapasztalat, hogy az egyetemet nem, vagy kevésbé jellemzi a tudásmenedzsment szemlélet, a tudásmegosztás tudatos alkalmazása, a tanulószervezeteket jellemző, együttműködésre építő támogató, egymást segítő munkahelyi közeg.

4. A női kutatókat nem foglalkoztatja az a kérdés, hogy melyek a sikeres kutatói létet biztosító speciális kutatói kompetenciáik. Az ezekre történő felkészítés a felsőoktatás egyik hiányossága.

6.2. A kutatás célcsoportja

Annak érdekében, hogy az NKE Víztudományi Kara fejlesztéséhez kérdőíves és interjú vizsgálatot végezzünk, fontosnak tartottuk, hogy a Víztudományi Karon (Baja) kívül bevonjuk a NKE Államtudományi és Közigazgatási Kart (Budapest), mert a Víztudományi Karon igen alacsony a női oktatók és kutatók száma. (Tovább volt néhány válaszoló az NKE Nemzetközi és Európai Tanulmányok Kar részéről is.) Fontosnak tartottuk továbbá, hogy a vizsgálat eredménye több intézmény összehasonlító kutatásán alapuljon, ezért a vizsgálatba bevontuk az ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kart, és kisebb főiskolai szintű intézményként a Kodolányi János Főiskolát.

6.3. A vizsgálat módszere

Kérdőíves módszer

A vizsgálat során online kérdőíves módszerrel történő adatfelvételt végeztem. A kérdőív zárt kérdéseket tartalmazott (lásd 1. sz. Melléklet). A vizsgálatot megelőzte egy próbakérdezés, melynek során öt fő töltötte ki a kérdőívet, és adott minőségi visszajelzést, melyek alapján a kérdőíven kisebb módosításokat alkalmaztunk.

A vizsgálati mintát 100 főre terveztük, a beérkezett értékelhető kérdőívek száma 72 darab. A válaszadók nemüket tekintve - tervezett módon - csak nők. A felmérésben választ adó kutatók és oktatók a három magyar felsőoktatási intézmény főállású és óraadó oktatói voltak. A kérdőív online elérhetőségének eljuttatása a megkérdezettekhez a karok dékánjának engedélyével, a kari levelező rendszeren keresztül történt meg. Az Evasys keretrendszerben létrehozott kérdőívet minden résztvevő csak online formában tölthette ki. A felmérésben való részvétel teljesen önkéntes és anonim volt, a kitöltők közvetlen azonosítása nem lehetséges, a tanulmányban csak összesített adatok kerülnek közlésre. A felmérésben rögzített adatok tisztítása, feldolgozása és elemzése Microsoft Excel és SPSS Academic szoftverek segítségével történt meg. A vizsgálat értelemszerűen nem reprezentatív, de lehetőséget ad, hogy kérdéseinkre adott válaszokból érdemi következtetéseket vonjunk le a Víztudományi Karon a kutató nők atipikus foglalkoztatásának elősegítése érdekében.

A mintába egyaránt kerültek fokozatszerzés előtti doktorandusz hallgatók, oktatók, illetve fokozattal rendelkező (PhD, CSc, habilitáció, DSc) egyetemi oktatók és kutatók. Törekedtünk arra is, hogy valamennyi kor és beosztás jelenjen meg a vizsgált mintában, ezért nem zártuk ki az óraadókat és a nyugdíjas kollégákat sem. Az általános adatoknál rákérdeztünk a korra, a munkahelyi beosztásra és a lakóhelyre is.

Interjú vizsgálat

A kérdőíves vizsgálat eredményeinek megalapozása érdekében félig strukturált interjút készítettünk a felsőoktatásban hosszabb ideje tevékenykedő oktatókkal és kutatókkal. Az interjúkat 2018. június 2-25 között a megkérdezettek munkahelyén vettük fel hangrögzítéssel. A szöveg leírása után tartalmi elemzést végeztünk és a fontosabb szó szerint kiemelt idézeteket adjuk közre az alábbiakban. Az interjúvált személyek anonímek, a szöveget bizalmasan kezeltük, a szövegidézeteket kizárólag a dolgozatban jelenítjük meg.

1. sz. interjúvált személy: Az ELTE PPK részéről: professor emerita beosztású, a felsőoktatásban nagy kutatási tapasztalattal rendelkező oktató, aki az alap-, a mesterképzésben és a doktori programokban is tevékenykedik, egy gyermek anyjaként saját tapasztalatai vannak kutatásunk témájában

2. sz. interjúvált személy A NKE részéről tanár beosztású kolléganő, a Víz tudományi Kar minősített, projektért felelős vezetője, a műszaki területen folyó képzés szakértője.

3.sz. interjúvált személy: a „Nők a kutatásban téma” hazai szakértője, aki nőként és kétgyermekes anyaként maga is saját tapasztalatokkal rendelkezik kutatásunk témájában.

4. sz. interjúvált személy: egyik vidéki székhelyű főiskola férfi rektora, felsőoktatási, felnőttképzési és minőségbiztosítási szakértő, akinek intézményében igen sok női alkalmazott van.

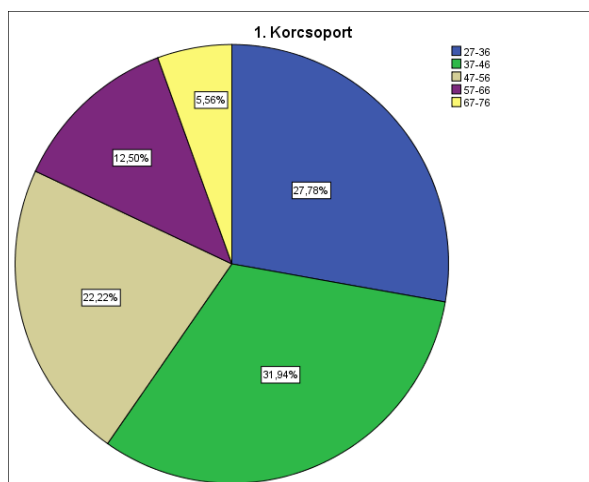
5. sz. interjúvált személy: pszichológus, óraadó oktató egy sok női oktatót foglalkoztató budapesti egyetemi karon, s akinek kliensei között sok a kutatói munkakörű személy. Egy gyermek anyja.

6.4. A kérdéscsoportokra adott válaszok – a kérdőíves vizsgálat eredményei

A minta bemutatása

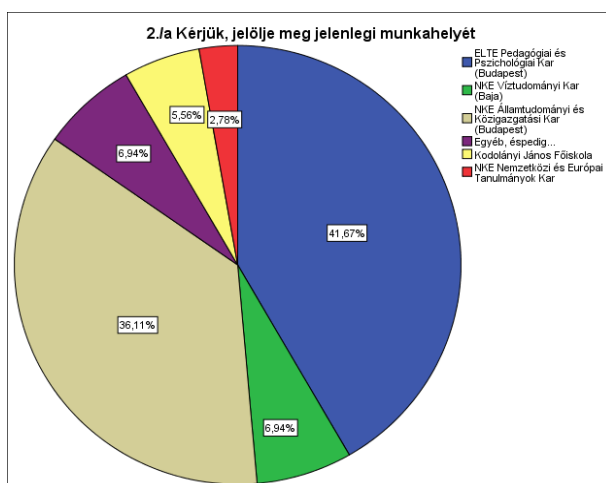
Érvényes választ adott 72 fő. Az alábbi diagramok az összes kérdőívet kitöltők adataira vonatkoznak. A kitöltők több mint a fele (43 fő) a 27-46 éves korosztályt képviselte, 9 fő a nyugdíjhoz közelálló, vagy nyugdíjas kolléga, illetve 4 fő képviselte a senior korosztályt.

A válaszolók kor szerinti összetétele



13. ábra

A válaszolók összetétele munkahely szerint



14. ábra

Az intézményi megosztás a két egyetemet tekintve arányosnak mondható: 30 válasz az ELTE-ről, 33 válasz az NKE-ről érkezett és 4 fő képviselte a Kodolányi Főiskolát. A táblázat intézményeként azt mutatja, hogy az arány a beosztások tekintetében hasonló az NKE és az ELTE mintájában. Ezen információk táblázatos formában a következők.

7. Beosztása - kérdés és 2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét - kérdés kereszttáblája

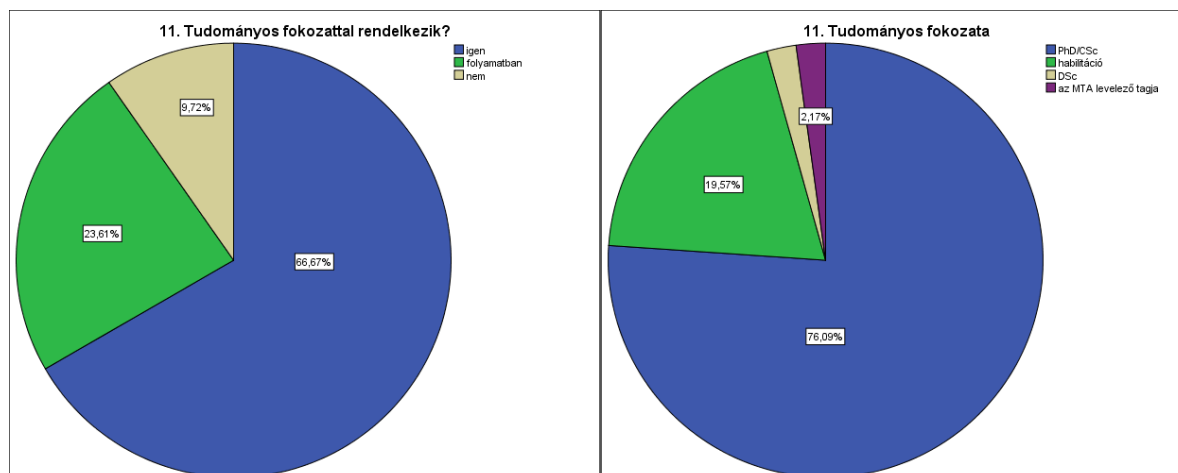
Esetszámok

		2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét						Összesen
		ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar (Budapest)	NKE Víz- tudományi Kar (Baja)	NKE Állam- tudományi és Közigaz- gatási Kar (Budapest)	Egyéb, és pedig...	Kodolányi János Főiskola	NKE Nemzet- közi és Európai Tanulmányok Kar	
7. Beosztása	mestertanár	1	0	0	0	0	0	1
	tanársegéd	8	1	6	2	0	0	17
	adjunktus	6	0	6	1	1	1	15
	docens	8	1	8	1	1	0	19
	főiskolai/egyetemi tanár	2	1	2	1	2	0	8
	óraadó oktató	2	0	1	0	0	0	3
	egyéb, és pedig...	3	2	2	0	0	1	8
Összesen		30	5	25	5	4	2	71

6/a. számú táblázat A válaszolók megoszlása intézmények szerint

Ami a kitöltők beosztását illeti, a megoszlás arányos, a legtöbb válaszoló (19 fő) docens, őket követi a 17 tanársegéd és 15 adjunktus, de örömkre nyolc egyetemi tanár is nyilatkozott. Az óraadó tanárok száma 3 fő. A vezetői megbízatásokat tekintve is kiegyensúlyozottnak mondható a minta, a 72 fő közül két fő rektorhelyettes, négy intézetvezető, négy tanszékvezető és két fő tanszéki csoportvezető, míg 54 főnek nincs vezetői megbízatása. A tudományos fokozatot illetően 35 fő rendelkezik PhD fokozattal, 9 fő habilitált, 1 fő DSC fokozattal rendelkezik és egy fő az MTA levelező tagja. Az alábbi táblázat intézményenként mutatja be a tudományos fokozattal bírók arányát, amely kiegyenlítettséget mutat.

A tudományos fokozattal bírók aránya intézmények szerint



15. ábra

Ezen információk táblázatos formában a következők.

11. Tudományos fokozata - kérdés és 2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét - kérdés kereszttáblája
Esetszámok

		2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét						Összesen
		ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar (Budapest)	NKE Víz- tudományi Kar (Baja)	NKE Állam- tudományi és Közigazgatási Kar (Budapest)	Egyéb, és pedig..	Kodolányi János Főiskola	NKE Nemzet- közi és Európai Tanulmányok Kar	
11. Tudományos fokozata	/CSc	10	3	16	3	2	1	35
	habilitáció	5	0	3	0	1	0	9
	DSzC	1	0	0	0	0	0	1
	az MTA levelező tagja	0	0	1	0	0	0	1
	Összesen	16	3	20	3	3	1	46

6/b. számú táblázat A válaszolók tudományos fokozata intézmények szerint

A családi állapotot tekintve a megkérdezettek kétharmada házas vagy párkapcsolatban él, 11 fő elvált, 7 fő hajadon vagy szingli. Iskolai végzettségüket tekintve 1 fő kivételével mindenkinek egyetemi végzettsége van.

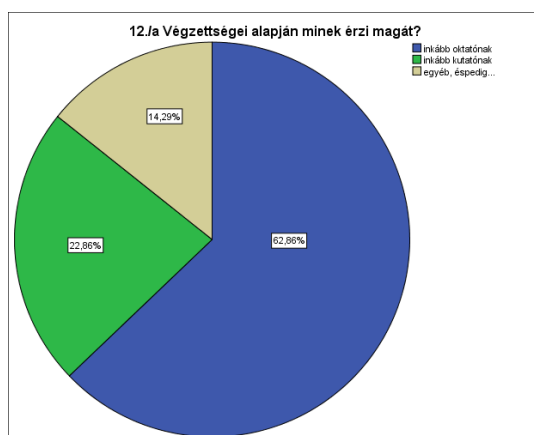
1. kérdéskör: A megkérdezettek egyetemi oktatóként inkább oktatónak vagy kutatóknak tartják magukat

Az első kérdéskör arra a kérdésre vonatkozott, hogy a megkérdezettek egyetemi oktatóként inkább oktatónak vagy kutatóknak tartják magukat és ennek megfelelően hogyan alakul a munkára és szabadidőre vonatkozó időbeosztása.

Hipotézisünk szerint a felsőoktatásban dolgozó, oktatással és kutatással párhuzamosan foglalkoztatott nők inkább oktatóknak tartják magukat. Hipotézisünk megfogalmazását erősítette, hogy a tömegoktatás kapcsán jelentősen megnövekedett az oktatói munkaórák száma. Egyre több otthon végzett munkaóra kapcsolódik az oktatáshoz, a beleértve a korszerű módszertani eljárások bevezetése kapcsán a kis létszámú csoportmunkák általánossá válását, a sokszor kényszerből vállalt magas szakdolgozati témavezetést, a levelező tagozatokon folyó munka zárthelyi terhelését, a gyakorlati képzés, vagy a duális jellegű, gyakorlatorientált képzés tervezése, szervezése, értékelése kapcsán jelentkező feladatokat. Nő az egyetemi élethez kötődő, a szakok alapításával, megújításával kapcsolatos, valamint az idegen nyelven tartott kurzusok bevezetésével járó feladatok aránya.

A kérdőíves kutatás igazolta hipotézisünket, a 72 válaszadó közül 44 fő inkább oktatónak és csak 16 fő tartja magát inkább kutatónak. Amint az alábbi táblázat mutatja, ez a vélemény intézményi bontásban az ELTE PPN-n a legerősebb.

„Inkább oktató – inkább kutató” kérdésre adott válaszok aránya az összes megkérdezett vonatkozásában



16. ábra

		2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét						Összesen
		ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar (Budapest)	NKE Víz tudományi Kar (Baja)	NKE Állam- tudományi és Közigazgatási Kar (Budapest)	Egyéb, éspedig...	Kodolányi János Főiskola	NKE Nemzet-közi és Európai Tanulmányok Kar	
12./a	inkább	20	3	13	3	4	1	44
Végzettségei	oktatónak							
alapján	inkább	4	2	8	2	0	0	16
minek érzi	kutatónak							
magát?	egyéb,	5	0	4	0	0	1	10
	éspedig...							
Összesen		29	5	25	5	4	2	70

7. táblázat „Inkább oktató – inkább kutató” arány intézményenként

A kérdést a válaszadók örömmel fogadták, számos érzelmekkel színezett szöveges választ küldtek, amelyek közül az alábbiakat emeltük ki.

Szöveges válaszok az oktató-kutató lét kérdésköréhez:

„Pályám indulásakor erős kutatói ambíciókkal rendelkeztem (az oktatást is nagyon fontos részének tartva), az elmúlt másfél évtizedben ez lassan elfogyott sajnos, a jelenleg (nemzetközileg is) uralkodó gyakorlatoknak megfelelően”

„Oktató, kutató, hallgató és gyakorlati szakember vagyok egyszerre”

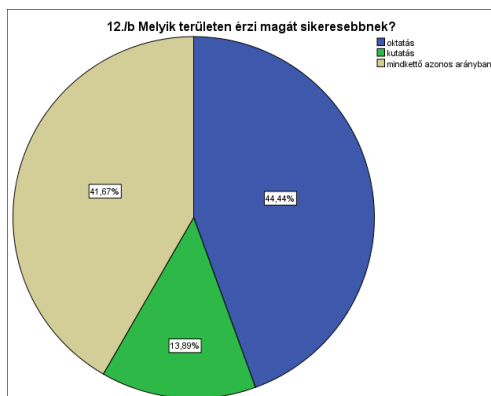
„Végzettségem szerint kutató vagyok. Korábban volt időm kutatni és a kutatási témám szervesen kapcsolódott az oktatáshoz. Most az oktatási terhelésem olyan magas, a bürokrácia annyira leterhelő, hogy örülök, ha tisztességesen fel tudok készülni az óráimra. A kutatás lassan kezd köddé válni. Szörnyű.”

„Az oktatás egy jóval alacsonyabb színvonalat kíván a hallgatói állomány felkészületlensége miatt”

„Az oktatói-kutatói alulfinanszírozottság miatt nincs elég idő a kutatásra. Véleményem szerint az egyetemi oktatói állás lényegében hobbi, emellett számos egyéb külső tevékenység is szükséges a megélhetéshez, ami viszont a kutatástól veszi el az időt.”

A 1. számú hipotézisünket erősítik azok a válaszok, amelyek a siker szempontjából vizsgálják a két területet. A válaszokból az is kiderül, hogy a válaszolók közel fele (44,4 %) az oktatásban érzi magát sikeresebbnek, ehhez közel áll azok aránya akik mindkét területen azonos arányban érzik munkájukat sikeresnek (41.7 %) és a 72 válaszolóból csupán 10 fő (13.9 %) jelezte, hogy a kutatásban sikeresebb. Ezen információk körgrafikon és táblázat formában a következők.

Sikeresség az oktatás és kutatás területén az összes megkérdezett vonatkozásában



17. ábra

Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
32	44,4	44,4	44,4
10	13,9	13,9	58,3
30	41,7	41,7	100,0
72	100,0	100,0	

8. táblázat Sikereség az oktatás és kutatás területén az összes megkérdezett vonatkozásában

Az alábbi táblázat szerint a hierarchia minden fokán nagyobb az oktatásban magát sikeresnek érzők száma.

7. Beosztása - kérdés és 12./b Melyik területen érzi magát sikeresebbnek? - kérdés keresztáblája
Esetszámok

		12./b Melyik területen érzi magát sikeresebbnek?			Összesen
		oktatás	kutatás	mindkettő azonos arányban	
7. Beosztása	mestertanár	1	0	0	1
	tanársegéd	10	2	5	17
	adjunktus	8	3	4	15
	docens	9	2	8	19
	főiskolai/egyetemi tanár	1	1	6	8
	óraadó oktató	2	0	1	3
	egyéb, éspedig...	1	2	5	8
	Összesen	32	10	29	71

9. táblázat Sikereség az oktatás és kutatás területén a megkérdezett beosztása szerint

A z 1. sz. hipotézist erősíti a munkaidőre vonatkozó kérdés. Az alábbi táblázat azt mutatja, hogy a válaszolók munkaidejük nagy százalékában az oktatással foglalkoznak. Értelemszerűen az önfejlesztésre elég kevés idő marad, amint azt a 13a táblázat mutatja.

		Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok	0-15 %	6	8,3	8,6	8,6
	15-30 %	9	12,5	12,9	21,4
	30-45 %	25	34,7	35,7	57,1
	45-60 %	14	19,4	20,0	77,1
	60-75 %	13	18,1	18,6	95,7
	75-100 %	3	4,2	4,3	100,0
	Összesen	70	97,2	100,0	
Adathiány	Adathiány	2	2,8		

10. táblázat A munkaidőből oktatásra fordított idő aránya

Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek

13./a SZÁMCSOPORT Ha munkaidejét 100 %-nak vesszük, munkaidejének hány százaléka jut - kutatásra

	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
0-15 %	18	25,0	25,7	25,7
15-30 %	31	43,1	44,3	70,0
Érvényes 30-45 %	15	20,8	21,4	91,4
válaszok 45-60 %	4	5,6	5,7	97,1
60-75 %	2	2,8	2,9	100,0
Összesen	70	97,2	100,0	
Adathiány Adathiány	2	2,8		
Összesen	72	100,0		

13./a SZÁMCSOPORT Ha munkaidejét 100 %-nak vesszük, munkaidejének hány százaléka jut - önképzésre, felkészülésre

	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
0-15 %	35	48,6	50,7	50,7
Érvényes 15-30 %	26	36,1	37,7	88,4
válaszok 30-45 %	8	11,1	11,6	100,0
Összesen	69	95,8	100,0	
Adathiány Adathiány	3	4,2		
Összesen	72	100,0		

11. táblázat A munkaidőből önképzésre fordított idő aránya

Öröndetes az a tény, hogy a megkérdezettek majdnem teljes köre úgy nyilatkozott, hogy kutatási eredményeit beépíti oktatói munkájába. 47,2 % folyamatosan beépíti kutatási eredményeit az oktatásba, 9,7 % gyakran, 25 % néha hivatkozik az eredményeire az oktatásban, és mindösszesen 4 fő (2,8 %) jelezte, hogy a két terület nem kapcsolódik össze.

13./b Kutatómunkája tapasztalatai, eredményei megjelennek-e oktatómunkájában?

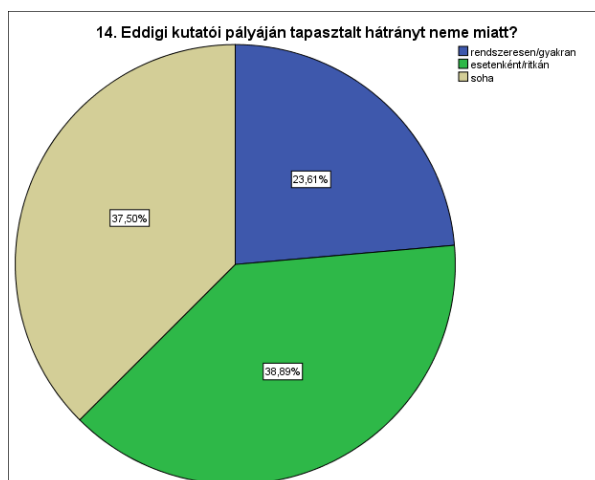
	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok				
folyamatosan beépítem az oktatásba	34	47,2	47,2	47,2
gyakran hivatkozom kutatási eredményeimre	7	9,7	9,7	56,9
néha-néha megemlítem a tananyaghoz kapcsolódó kutatási olvasmányaim/saját kutatásaim eredményeit	25	34,7	34,7	91,7
nem jelennek meg, mert a két terület nem kapcsolódik össze	4	5,6	5,6	97,2
nem jelennek meg, egyéb okokból	2	2,8	2,8	100,0
Összesen	72	100,0	100,0	

12. táblázat A kutatási eredmények megjelenése az oktatásban

2. kérdéskör : A gender szakirodalom megállapításaival megegyezően feltételeztük, hogy sokuknak nem volt életül során nemükből adódó hátrányuk és a megkérdezettek kutatói létüket kiteljesedését akadályozó tényezők között elsősorban saját nemüket és családi feladataikat (háztartás, gyereknevelés) említik.

Arra a kérdésre, hogy neme miatt élt-e meg hátrányt élete során, a megkérdezettek válasza a korábbi egyetemi vizsgálatok eredményeihez hasonlóan oszlottak meg: a válaszolók negyedének (17%) volt rendszeresen/gyakran hátránya, közel 40 %-uknak (38,9%) csak ritkán és 37,5%-nak soha nem volt hátránya neméből kifolyólag. Az arányok a két egyetemi minta között hasonlóak.

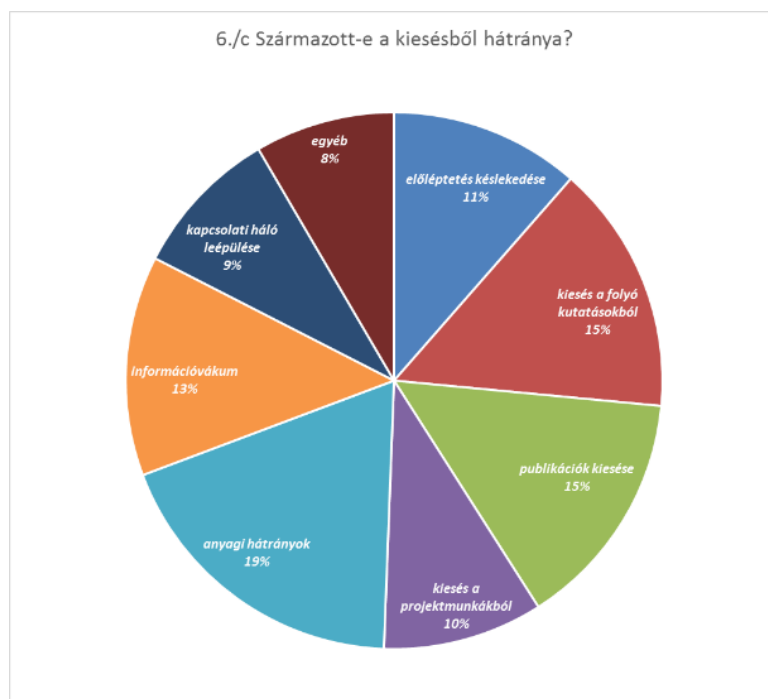
Az összes megkérdezett esetében a kutatói létből származó hátrány a következőképpen néz ki.



18. ábra

Nemük miatt tapasztalt hátrány aránya a megkérdezettek körében

A gyermekvállalás kapcsán kieső munkából adódó hátrány aránya a megkérdezettek körében



19. ábra

Ezen információk táblázatos formában a következők.

14. Eddigi kutatói pályáján tapasztalt hátrányt neme miatt?

	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok rendszeresen/gyakran	17	23,6	23,6	23,6
ésetenként/ritkán	28	38,9	38,9	62,5
soha	27	37,5	37,5	100,0
Összesen	72	100,0	100,0	

13. táblázat Nemük miatt tapasztalt hátrány aránya a megkérdezettek körében

A kutatómunkából eredő hátrány megítélése intézményenként a következő.

14. Eddigi kutatói pályáján tapasztalt hátrányt neme miatt? - kérdés és 2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét - kérdés kereszttáblája

Esetszámok

		2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét						Összesen
		ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar (Budapest)	NKE Víz- tudományi Kar (Baja)	NKE Állam- tudományi és Közigazgatási Kar (Budapest)	Egyéb, és pedig...	Kodolányi János Főiskola	NKE Nemzet- közi és Európai Tanulmányok Kar	
14. Eddigi	rendszeresen/gyakran	5	3	8	1	0	0	17
kutatói	esetenként/ritkán	11	2	11	1	1	2	28
pályáján	soha	14	0	7	3	3	0	27
tapasztalt								
hátrányt neme								
miatt?								
Összesen		30	5	26	5	4	2	72

14. táblázat Nemük miatt tapasztalt hátrány aránya a megkérdezettek körében intézmények szerint

A work-life balance kérdésére, amely szerint a család és a munka világának egyensúlyozása a nők számára egy létező probléma a kutatói pályán, a megkérdezettek majdnem teljes egésze (98,6 %) igennel válaszolt, mindössze 1 fő jelölte, hogy egyáltalán nem okozott számára problémát.

A megkérdezettek az oktatói-kutatói pálya hátrányai között a szabadidős kulturális tevékenységek elmaradását (60 %), a rokoni baráti kapcsolatok hanyagolását (29 %), a gyermeknevelés nehézségeinek területét (16 %) jelölték meg, míg az előnyök között az önmegvalósítás lehetőségét (60 %), gazdag kapcsolati tőke kialakításának lehetőségét említették (44,4 %), de kisebb arányban a társadalmi presztízs (26 %) és az intellektuális munkahelyi miliő, választása is szerepelt.

A munka és a család/szabadidő egyensúly vonatkozásában fontos kérdés, hogy a munka milyen mértékben foglalja le az kutatók gondolatait szabadidejükben, illetve végeznek-e otthon a kutatásukhoz kapcsolódó munkát. Mindkét esetben a válasz egyértelmű: szinte valamennyi megkérdezett „hazaviszi a munkát” (A 72 válaszadóból csupán 2 fő jelezte, hogy otthon soha nem végez kutatásaihoz kapcsolódó munkát). Az otthon a kutatáshoz kötődő heti munkaóra száma a megkérdezettek 60 %-nál 1-15 óra között, 17 %-nál 15-29 órai kutatói elfoglaltság között mozog.

Arra a kérdésre, hogy általában oktató-kutatóként leterheltnak érzi-e magát a megkérdezettek szinte 100%-ban igennel válaszoltak.

25./a Leterheltnek érzi magát?

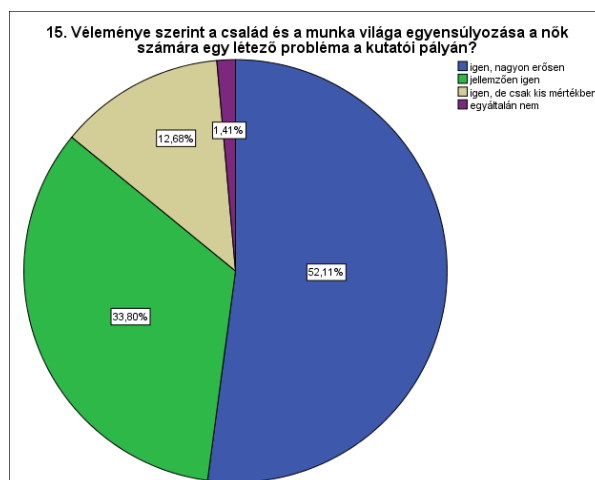
	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
igen, nagyon erősen	39	54,2	54,2	54,2
igen, jelentősen	23	31,9	31,9	86,1
Érvényes válaszok igen, de csak kis mértékben	8	11,1	11,1	97,2
nem érzem leterheltnek magam	2	2,8	2,8	100,0
Összesen	72	100,0	100,0	

15. táblázat A megkérdezettek leterheltségének arányai

Kutatásunk szempontjából fontos kérdés, hogy a megkérdezettek háztartási és gyermeknevelési feladatokhoz kapcsolódó klasszikus nemi szerepeiket megosztják-e bárkivel, főként mennyire vonják be férjüket/élettársukat e feladatok elvégzésébe. Amint az értelmiségi társadalmi csoportok esetében gyakori, kutatásunk válaszadóinak háromnegyede (76,4%) igennek válaszolt a kérdésre, hogy törekszik-e a feladatok megosztására. A fél, akivel megosztják elsősorban a házastárs/élettárs (65.3%)

Arra kérdésre, hogy a család és a munka világa egyensúlyozása létező probléma a kutatói pályán mindkét egyetem kutatói gyakorlatilag igennel válaszoltak.

A munka család egyensúlyának, mint létező probléma kérdése az összes megkérdezett szerint



20. ábra

Ezen információk táblázatos formában a következők.

Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek

15. Véleménye szerint a család és a munka világa egyensúlyozása a nők számára egy létező probléma a kutatói pályán?
- kérdés és 2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét - kérdés kereszttáblája

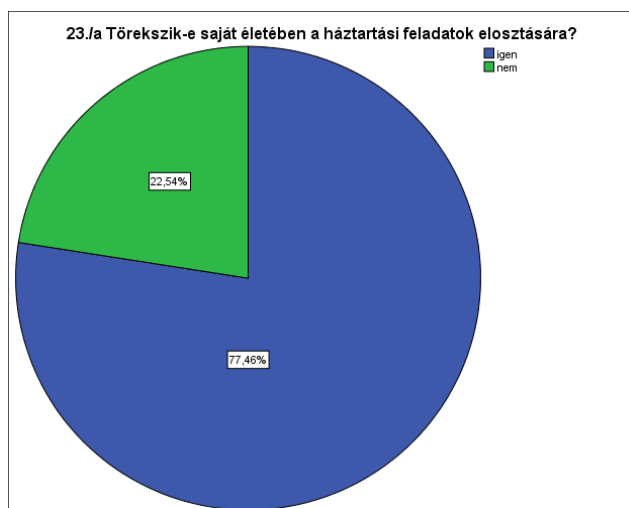
Esetszámok

		2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét						Összesen
		ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar (Budapest)	NKE Víz- tudományi Kar (Baja)	NKE Állam- tudományi és Közigazgatási Kar (Budapest)	Egyéb, éspedig. ..	Kodolányi János Főiskola	NKE Nemzet- közi és Európai Tanulmányok Kar	
15. Véleménye szerint a család és a munka világa egyensúlyozása a nők számára egy létező probléma a kutatói pályán?	igen, nagyon erősen	15	3	15	2	1	1	37
	jellemzően igen	11	2	7	1	2	1	24
	igen, de csak kis mértékben	3	0	4	1	1	0	9
	egyáltalán nem	0	0	0	1	0	0	1
	Összesen	29	5	26	5	4	2	71

16. táblázat A munka és család egyensúlyának kérdése, mint a nők számára létező probléma intézményi bontásban

Arra a kérdésre, hogy törekszik-e saját életében a háztartási feladatok megosztására, a teljes populáció mintegy háromnegyede igennel válaszolt.

A háztartási feladatok megosztására irányuló szándék aránya a megkérdezettek körében



21. ábra

Ezen információk táblázatos formában a következők.

23./a Törekszik-e saját életében a háztartási feladatok elosztására?

		Esetszámok	%	Érvényes válaszok %- ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok	igen	55	76,4	77,5	77,5
	nem	16	22,2	22,5	100,0
	Összesen	71	98,6	100,0	
Adathiány	Adathiány	1	1,4		
Összesen		72	100,0		

17. táblázat A háztartási feladatok megosztására irányuló szándék az összes megkérdezett vonatkozásában

23./b Ha igen, kivel, kikkel osztja meg a háztartási feladatokat?(Többet is megjelölhet) partner/házastárs/élettárs

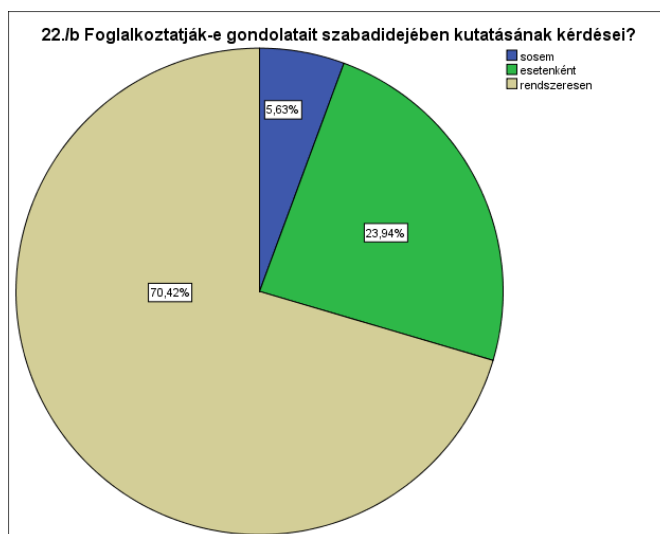
		Esetszámok	%	Érvényes válaszok %- ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok	Nem jelölte	8	11,1	14,5	14,5
	partner/ háztárs/ élettárs	47	65,3	85,5	100,0
	Összesen	55	76,4	100,0	
Adathiány	Nem releváns	17	23,6		
Összesen		72	100,0		

18. táblázat A háztartási feladatok megosztására a házastárssal

A szabadidő kutatási kérdésekre történő felhasználása mindkét egyetemen azonos arányokat mutat.

Arra a kérdésre, hogy Foglalkoztatják-e gondolatait szabadidejében kutatásának kérdései, a teljes válaszadó populáció háromnegyede igennel válaszolt. Az intézmények közötti megoszlást pedig mutatja kördiagramot követő táblázat.

Kutatással való foglalkozás szabadidőben



22. ábra

22./b Foglalkoztatják-e gondolatait szabadidejében kutatásának kérdései? - kérdés és 2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét - kérdés kereszttáblája

Esetszámok

		2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét						Összesen
		ELTE Pedagógia i és Pszicholó giai Kar (Budapest)	NKE Víz tudom ányi Kar (Baja)	NKE Állam tud ományi és Közigazg atási Kar (Budapes t)	Egyéb, és pedig ...	Kodolány i János Főiskola	NKE Nemzet közi és Európai Tanulm ányok Kar	
22./b Foglalkoztatják-e gondolatait szabadidejében kutatásának kérdései?	sosem	2	0	1	1	0	0	4
	esetenként	8	1	5	2	1	0	17
	rendszeresen	20	3	20	2	3	2	50
	Összesen	30	4	26	5	4	2	71

19. táblázat Szabadidőben kutatással foglalkozás kérdése intézményi bontásban

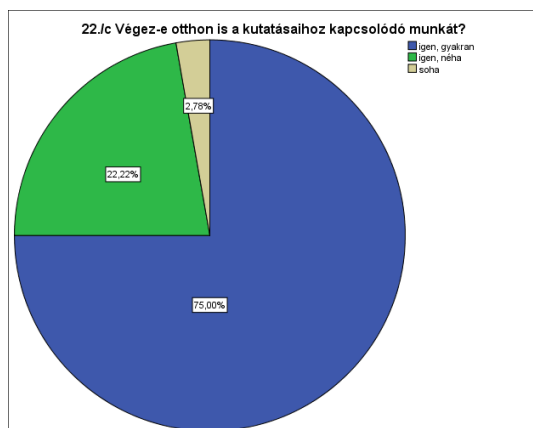
22./b Foglalkoztatják-e gondolatait szabadidejében kutatásának kérdései?

		Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok	sosem	4	5,6	5,6	5,6
	esetenként	17	23,6	23,9	29,6
	rendszeresen	50	69,4	70,4	100,0
	Összesen	71	98,6	100,0	
Adathiány	Adathiány	1	1,4		
Összesen		72	100,0		

20. táblázat. Szabadidőben kutatással foglalkozás kérdése az összes megkérdezett esetében

Arra a kérdésre, hogy végez-e otthon is a kutatásaihoz kapcsolódó munkát, a teljes válaszadó populáció háromnegyede igennel válaszolt. A kutatással szabadidőben eltöltött időmennyiséget mutatja kördiagramot követő táblázat.

Otthon, szabadidőben végzett kutatómunka aránya



23. ábra

22./c Végez-e otthon is a kutatásaihoz kapcsolódó munkát?

		Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok	igen, gyakran	54	75,0	75,0	75,0
	igen, néha	16	22,2	22,2	97,2
	soha	2	2,8	2,8	100,0
	Összesen	72	100,0	100,0	

21/a. táblázat Az otthon végzett munka százalékos aránya az összes válaszoló esetében

22./c SZÁMCSOPORT - Ha igen, ez átlagosan heti hány óra?

	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok	1-15 óra	43	59,7	66,2
	15-29 óra	17	23,6	92,3
	29-43 óra	4	5,6	98,5
	43-57 óra	1	1,4	100,0
	Összesen	65	90,3	100,0
Adathiány	Nem releváns	2	2,8	
	Adathiány	5	6,9	
	Összesen	7	9,7	
Összesen	72	100,0		

21/b.táblázat Az otthon végzett munka ideje az összes válaszoló esetében

3. kérdéskör E kérdéskör azokat a hipotéziseket foglalta magába, amelyek az egyetemi intézményi segítségre vonatkoztak, amelyeket kaptak életvitelük során felmerülő nehézségeik (pl. gyermekvállalás, idős szülő gondozása) kapcsán.

A női munkatársak élethelyzetének, munka-család egyensúlyának javítására irányuló egyetemi támogatást firtató kérdésre alacsony volt a válaszadók száma, ami arra utal, hogy a megkérdezettek alig-alig tudták értelmezni a kérdést saját életük vonatkozásában. A nem válaszolók száma az egyes válaszlehetőségekre 23-56 fő között változott. A válaszolók közel azonos arányban a konferencia részvételt (49%), a folyóiratokhoz történő hozzájutást (45%), az adatbázisokhoz online hozzáférést (33%) választották.

+

	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok	Nem jelölte	23	31,9	31,9
	konferencia részvételek	49	68,1	100,0
	Összesen	72	100,0	100,0

22. táblázat Egyetemi konferencia részvétel támogatás a munka-család egyensúlyá érdekében

26. Ha a jelenlegi helyzetére gondol, kutatómunkáját milyen eszközökkel támogatja az egyetem? Tapasztalatsere utazások

		Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok	Nem jelölte	49	68,1	68,1	68,1
	tapasztalatsere utazások	23	31,9	31,9	100,0
	Összesen	72	100,0	100,0	

23. táblázat Egyetemi konferencia részvétel támogatás a munka-család egyensúlya érdekében

26. Ha a jelenlegi helyzetére gondol, kutatómunkáját milyen eszközökkel támogatja az egyetem? Online hozzáférés egyetemen kívüli adatbázisokhoz

		Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok	Nem jelölte	39	54,2	54,2	54,2
	online hozzáférés egyetemen kívüli adatbázisokhoz	33	45,8	45,8	100,0
	Összesen	72	100,0	100,0	

24. táblázat Egyetemi online adatbázis hozzáférés, mint támogatás a munka-család egyensúlya érdekében

26. Ha a jelenlegi helyzetére gondol, kutatómunkáját milyen eszközökkel támogatja az egyetem? hozzáférés folyóiratokhoz, könyvekhez

		Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok	Nem jelölte	27	37,5	37,5	37,5
	hozzáférés folyóiratokhoz, könyvekhez	45	62,5	62,5	100,0
	Összesen	72	100,0	100,0	

25. táblázat Egyetemi folyóirat hozzáférés támogatás a munka-család egyensúlya érdekében

Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek

26. Ha a jelenlegi helyzetére gondol, kutatómunkáját milyen eszközökkel támogatja az egyetem? közmegebecsülés, elismerés

	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Nem jelölte	56	77,8	77,8	77,8
Érvényes válaszok közmegebecsülés, elismerés	16	22,2	22,2	100,0
Összesen	72	100,0	100,0	

26. táblázat Egyetemi konferencia-részvétel támogatása munka-család egyensúlya érdekében

4. kérdéskör: Foglalkoztatja-e őket az a kérdés, hogy melyek a sikeres kutatói létet biztosító speciális kutatói kompetenciák, rendelkeznek-e ezekkel, illetve az egyetem bármely eszközzel (pl. továbbképzések) segítik-e ezek megszerzését, fejlesztését.

27. SZAMCSOPORT - Az elmúlt öt évben hány alkalommal vett részt egyetem által szervezett költségmentes OKTATÓI továbbképzésen

	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
0 alkalom	30	41,7	46,2	46,2
1-5 alkalom	30	41,7	46,2	92,3
5-10 alkalom	3	4,2	4,6	96,9
10-20 alkalom	2	2,8	3,1	100,0
Összesen	65	90,3	100,0	
Adathiány	7	9,7		
Összesen	72	100,0		

27. táblázat A megkérdezettek részvételének gyakorisága oktatói továbbképzéseken

A kutatómunka szempontjából fontos kompetenciákra és személyes tulajdonságokra vonatkozó kérdésre a válaszolók az alábbi témaköröket jelölték meg fontosnak: 59 fő a kutatási témához kapcsolódó új tudományos eredmények megismerését, 50 fő a kutatómódszertant, 49 fő az idegennyelvi kompetencia fejlesztését, 30 fő az informatika kérdéskörét, 23 fő a projektmenedzsment témakört, 18 fő az önismeretet, 17 fő az oktatásmódszertant, 10 fő a vezetői konferenciák fejlesztését.

28. Mely kompetenciák meglétét/fejlesztését tartja fontosnak kutatómunkája sikere és hatékonysága szempontjából?
kutatási témához kapcsolódó új tudományos eredmények megismerése

	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Nem jelölte	13	18,1	18,1	18,1
Érvényes válaszok kutatási témához kapcsolódó új tudományos eredmények megismerése	59	81,9	81,9	100,0
Összesen	72	100,0	100,0	

**28. táblázat Kutatómunka szempontjából fontossként megjelölt „az új tudományos
eredmények” aránya**

28. Mely kompetenciák meglétét/fejlesztését tartja fontosnak kutatómunkája sikere és hatékonysága szempontjából?
vezetői kompetenciák

	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Nem jelölte	62	86,1	86,1	86,1
Érvényes válaszok vezetői kompetenciák	10	13,9	13,9	100,0
Összesen	72	100,0	100,0	

**29. táblázat Kutatómunka szempontjából fontossként megjelölt a vezetői kompetencia
aránya**

A fenti kérdéssel párhuzamosan érdemes vizsgálni, hogy a kiválasztott fontos kompetenciaterületek tudatában a megkérdezettek mely továbbképzési programon való részvételt igénylik. A válaszok részben összecsengenek (így pl. a kutatási témához kapcsolódó új tudományos eredmények megismerése, idegennyelv), de nem egyezik meg pl. az informatika esetében. Érdekes, hogy a nagy elfoglaltság és számos stressz tényező megélése ellenére a megkérdezettek az időgazdálkodási és stresszmenedzsment témakör iránt nem érdeklődnek, kivéve az NKE Vízügyi kar munkatársait, akiknek negyede igényelné e képzést.

Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek

31.1 Adja meg, hogy mely területeken venne részt szívesen továbbképzésen?

	Esetszámok	%	Érvényes válaszok %-ai	Kumulált (Halmazott) %
Érvényes válaszok				
kutatási témához kapcsolódó új tudományos eredmények megismerése	27	37,5	39,1	39,1
vezetői kompetenciák	2	2,8	2,9	42,0
kutatásmódszertan	16	22,2	23,2	65,2
önismeret, énhatékonyság	2	2,8	2,9	68,1
oktatásmódszertan	2	2,8	2,9	71,0
projektmenedzsment	3	4,2	4,3	75,4
informatikai kompetencia	3	4,2	4,3	79,7
idegennyelvi kompetencia	11	15,3	15,9	95,7
időgazdálkodás	1	1,4	1,4	97,1
stresszmenedzsment	2	2,8	2,9	100,0
Összesen	69	95,8	100,0	
Adathiány	3	4,2		

30. táblázat A megkérdezettek továbbképzési témaválasztása esetszám szerint

31.1 Adja meg, hogy mely területeken venne részt szívesen továbbképzésen? - kérdés és 2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét - kérdés kereszttáblája

oszlop %

		2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét						Összesen
		ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar (Budapest)	NKE Víz- tudományi Kar (Baja)	NKE Államtudományi és Közigazgatási Kar (Budapest)	Egyéb, és pedig... ..	Kodolányi János Főiskola	NKE Nemzetközi és Európai Tanulmányok Kar	
31.1 Adja meg, hogy mely területeken venne részt szívesen továbbképzésen?	kutatási témához kapcsolódó új tudományos eredmények megismerése	27,6%	50,0%	44,0%	60,0%	50,0%	50,0%	39,1%
	vezetői kompetenciák	3,4%		4,0%				2,9%
	kutatásmódszertan	37,9%		16,0%		25,0%		23,2%
	önismeret, énhatékonyság	3,4%		4,0%				2,9%
	oktatásmódszertan			8,0%				2,9%
	projektmenedzsment	6,9%					50,0%	4,3%

informatikai kompetencia	3,4%	25,0%			25,0%		4,3%
idegennyelvi kompetencia	13,8%		20,0%	40,0%			15,9%
időgazdálkodás	3,4%						1,4%
stresszmenedzsment		25,0%	4,0%				2,9%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Részletek az interjúvolt személyek nyilatkozataiból

Véleménye szerint az egyetemi oktatók inkább oktatónak vagy inkább kutatónak tartják magukat?

„Oktatónak, feltétlenül.” „Elöljáróban le kell szögeznem, hogy kutatói pozícióban nálunk senki nincs.” „Természetesen aki oktató, annak kutatási feladatai is vannak, az oktatói munkakörbe beletartozik, hogy valamennyire kutató feladatokat is ellát.” „Oktatói státuszban sincs sok nő, hiszen ez egy műszaki képzés....Alap kutatás nálunk nem folyik, mindenki alkalmazott kutatásokat végez, csak ehhez vannak meg a tárgyi feltételek.” „A kutatás leginkább a szabadidő terhére történik.” Nálunk sajátságos a helyzet, mert nem rég óta vagyunk egyetemi kar. Korábban a főiskolán nem volt akkora hangsúly a kutatáson. A feltételek nem feltétlenül alkalmasak magas szintű kutatási tevékenység végzésére, a feltételek még távolról sem adóttak.” 2. sz. interjúvolt személy

"Kevesen vannak olyanok - és ők már nem is oktatói státuszban vannak, hanem mestertanári státuszban vannak -, akik nem tekintik magukat kutatóknak azért, mert gyakorlatorientált programok vannak, és vannak olyan témáink, ahol a gyakorlati életbe osztunk be szakembereket. De aki oktatói státuszban van, annak kötelező kutatóknak is tekinteni magát." 4. sz. az interjúvolt személy

„Az egyensúlykeresés és az életen át tartó tanulás helyett a sok, vagy néhány éves rutin váltja fel a kutatási potenciált. Sok esetben a kutatás és az oktatás esetében a „vagy-vagy” esetét látom, tapasztalom. A leterheltség nagy oktatási és adminisztratív feladatokkal is, de a munkát segítő rendszerek is egyre szélesebb körben tanulhatóak, igénybe vehetőek (pl. Canvas). Az egyetemi oktatóknak időgazdálkodás, és profi számítógépes ismeret oktatása elengedhetetlen a fejlődés érdekében.” 5. sz. interjú személy

"A projektekkal kapcsolatban bejött szerintem egy negyedik feladat, ez a projektmenedzsment terület, ami gyakran az oktatóknak is a feladata." 3. sz. az interjúvolt személy

Melyek Ön szerint a kutatói lét, munka legfontosabb kompetenciái?

Előrelátó lényeglátás. Naprakészség. Összehasonlító elemzés (nemzetközi). Összefüggések keresése és természetesen a rugalmasság. 5. sz. interjúvolt személy

„Nagyon fontos az idegennyelvtudás, tehát az egy meghatározó tényező a mai világban. Én ezt le tudom mérni a saját kollégáimon, hogy aki legalább angolul nem tud olyan szinten, hogy tudományos közleményeket olvasson és írjon, annak majdnem, hogy nincsen lehetősége arra, hogy fejlődjön ezen a szakterületen.” „Van olyan kollégám, aki németül beszél perfekt, de nem megy vele semmire, mert egy konferenciára se nagyon tud német nyelven eljutni. Ugye nem tud angolul, akkor egy publikációt is nehezebb megírni.” 2. sz. az interjúvont személy

"Szerintem egy olyan érzék, hogy megtaláljak egy olyan témát, ami érdekelhet, ráérezni arra, hogy mi az a jó téma." "Mindenképpen a stratégiai gondolkodás. Ezeket a kutatásokat körülbelül két év alatt lehet megcsinálni, tehát a stratégiai gondolkodás-tervezés. 3. sz. az interjúvont személy

"Egyéni motiváció, egyéni igény az önfejlődésre, nyelvtudás." 2. sz. az interjúvont személy

A látásmód. Tehát egy sajátos, kimondottan kutatói látásmód szükséges. Nem mindenkin van ez meg. Ez csak részben sajátítható el." 4. sz. interjúvont személy

„Alázat, a kutatás tárgya iránti alázat. Második a kíváncsiság, a harmadik a non konformitás. Ne kövessen a kutató semmiféle divatot, nem az elvárás, a pénz számít. Ebből nem lesz igazi kutatási eredmény, legfeljebb véletlenszerűen.,, 1. sz. az interjúvont személy

Ön szerint van-e nemi egyenlőtlenség a kutatói pályán?

"Ha a saját szakmámra vonatkoztatom, tehát műszaki szakmára, akkor már az alapképzettségnél is van. Ez egy jellemzően fiús szakma. Saját hallgatóimat látom, hogy egy évfolyamom, ha vannak 30-an, akkor abból maximum 5 nő, az összes többi férfi. Ugyanezt látom a levelező tagozaton: ha vannak 15-en, abból 2 nő. Tehát az annyira nincs a köztudatban, hogy egy építőmérnök ugyanolyan teljes joggal lehet nő, mint férfi." 2. sz. interjúvont személy

"Minden adat azt mutatja, hogy van. Láttam ilyen kimutatásokat. Ez az olló, hogy a felsőoktatásban végzetek arányában több a lány, mint a fiú, a PhD fokozatot végzőknél hasonló az arány. Viszont az egyetemi tanári fokozatot elérők, különösen az MTA tagok 90%-ban férfiakból áll." 3. sz. interjúvont személy

"Ha a tudatos minőségirányítással dolgozik a menedzsment, ha elkötelezett vezető és a vezetőség, akkor nem fordulhat elő, hogy különbség legyen sem a bérlistáinkban, sem a bérszabályozásunkban, sem a munkaköri követelményekben." 4. sz. interjúvont személy

„Az én látókörömben van egyenlőtlenség, de a férfiak vannak hátrányban. A saját tanszékemen egyetlen férfi kollega sincs”. 5. sz. interjúvont személy

„Nem gondolom, hogy a női identitás nyomja lefelé a női kutatók arányát. Szenior kutatóként elmondhatom (a pályám kezdetén középiskolai tanár, a középidőben kutatóintézeti kutató és

vezető voltam, majd egyetemi oktató évtizedeken keresztül), hogy harmadik „identitás” a vezetői lét. Nem értek egyet azzal, hogy a nők gyakran alulértékelve magukat nem vállalnak vezetői szerepet, mondván az „férfi feladat”. Sok nő van egyedül és szívesen vállalnak felelősségteljes feladatokat, vagy olyan nők, akik mögött támogató családi háttér van, s megtehetik, hogy vezetők legyenek. 1. sz. interjúvolt személy”.

A női szerepekből adódó feladatok hátráltatták-e a kutatói pályán?

"A női szerepekből adódó feladatok engem egyáltalán nem hátráltattak a kutatói pályán. A családi támogatás minden illet meg tud oldani. Két kicsi gyermek mellett végeztem el az egyetemet, csináltam meg a doktorit." 3. sz. interjúvolt személy

„Úgy látom, hogy a kolléganőimet a családi helyzet nem hátráltatja a pályán.” 2. sz. interjúvolt személy

„Engem nem hátráltatott a női szerep. Igaz, hogy korán szültem, mire kutató lettem a gyerek már elmúlt három éves és nem okozott gondot a kutatói lét szempontjából. Igaz, hogy az 1981-89 közötti időszak meglehetősen nyugodt időszak volt és én szerencsémre, egy valódi értelmiségi munkahelyen voltam kutató.” 1. sz. interjúvolt személy

Azt hiszem, hogy a nők nagyon jó időgazdálkodók.” 2. sz. interjúvolt személy

Szükségnek látja-e az egyetemi oktatók szervezett továbbképzését?

Igen, nagyon fontos. Hatékonyság, lényeglátás, egy nyelvet beszélés. A Tanszéken a tavalyi évben két teljes napot az egyes tantárgyak és az oktatók összehangolásával töltöttünk! 5. sz. interjúszemély

Az oktató-kutató lét sajátosságai, melyek az oktató és kutató munka legfontosabb feladatai, Fontos-e ezek egymáshoz való viszonya (kiegyensúlyozottsága)?

„Természetesen igen, nagyon fontos az elmélet és a gyakorlat egyensúlya, egymást inspiráló aktivitása, ez a hullámváz az oktató és a hallgató számára is egyaránt fontos. Valódi megalapozott, kutatómunkára hagyatkozó oktatás a naprakészsége mellett a módszerek sokszínűségét is adja. Sajnos nem látok kiegyensúlyozottságot ebben a kérdésben saját tanszékemen. A témáról beszélgetve szinte mindig az időhiány az indok, ami szerintem csupán jó szervezés, napirend, és „életenergia” kérdése.” 5. sz. interjú személy

„Úgy gondolom, hogy mindenképpen van kapcsolat az oktatói és kutatói teljesítmény között. Fontos lenne, hogy egy oktatónak legyen lehetősége és ideje, hogy kutasson, s ez fontos az oktatási tevékenység szempontjából is. „Az oktatók értékelésénél mindkét területet figyelembe vesszük.” 2. sz. interjúvolt személy

„Saját oktatói tapasztalatom: minden évben frissítem a tantárgyakhoz kapcsolódó irodalmat, kutatási eredményeket, cikkeket, előadásokat keresek a témához. Sajnos látom magam körül azokat a 10-20 éve készült tematikákat, amelyeket nem frissítenek az oktatók, figyelmen kívül hagyva a változást.” 5. sz. interjú személy

Saját tapasztalatai alapján mely kompetenciákra felkészültek a fiatal, egyetemről kikerült kutatók, azaz mire készít fel a kutatói lét szempontjából az egyetemi képzés

„Megfordítanám a kérdést, hiszen az a fontos, hogy miben kellene változtatni, amire nem készít fel az a valódi csapatban dolgozás, a feladatok delegálása, az elméleti tudás összefoglalása és kommunikálása akár horizontálisan, akár vertikálisan” 5. sz. interjú személy

Akik nálunk (műszaki terület) az alapképzésről kikerülnek, ezek között igen, lehet olyat találni, aki az alkalmazott kutatásra mind a színvonalat tekintve, mind az érdeklődését, mind a nyelvtudását tekintve felkészült.” 2. sz. interjúvált személy

"Nagyon változó." "Ebben egységes minőséget a magyar felsőoktatás nem produkál. A doktori iskolák nagyon szórtak." 4. sz. interjúvált személy

"Ezek a fiatal kollégák rendszerint a mi saját tanítványaink. Többnyire a kutatói-oktatói utánpótlás." "Már közben tanítjuk őket tanítani, már közben tanítjuk őket kutatni. Tehát ha nem rendelkeznek vele, akkor nem jól csináltunk valamit." 3. sz. az interjúvált személy

„Engem az egyetem középiskolai tanárként nem készített fel a kutatói pályára”. Ugyanakkor jómagam a mesterszakos képzésben sokat teszek a kutatói látásmód és gyakorlat elsajátításért, nem beszélve a doktoranduszok vezetését, ahol kifejezetten ez a témavezető feladata.” 1. sz. interjúvált személy

Ön szerint az Ön egyeteme támogatja-e a nők kutatói karrierjét, ha igen miben és hogyan, ha nem miért?

Elvben támogatja, gyakorlatban a meglévő munka mellett, ha van ideje energiája az oktatónak akkor kutat, szinte megduplázva a napot! 2. sz. az interjúvált személy

"Mindenképp." "...ennek a projektnek a kutatásvezetője is nő. Ebben a projektben, aki van egy személy jelenleg alkalmazásban, aki előkészíti ezeket a dolgokat és a későbbiekben bele fog folyni a kutatásokba, ő szintén nő." "Nem teszünk különbséget a férfiak és nők között a kutatási lehetőségeknek a kihasználásában." 2. sz. interjúvált személy

"Nincs különbség a nemek között." "Több női kutatónk van, nem sokkal, tehát egy olyan 6-7%-kal többen vannak, mivel nálunk is több a női munkavállaló, mint a férfi, de nem sokkal." "Nálunk senkit nem ér hátrány azért, mert gyereke van, sőt, én örülök a kisbabáknak." 4. sz. interjúvált személy

"Persze, igen. Mindenhez ugyanúgy hozzájutunk, például ösztöndíjakhoz. Ami nehéz benne, amit nem szeretek, amikor ezeket a pályázatokat, ösztöndíjakat életkorhoz kötik. Ez van, amikor 35 év, van, amikor 45 év. Ez így szerintem nem fair. Nem csak a fiataloknak, az ötvenévesnek is lehet ötlete meg terve." 3. sz. interjúvált személy

7. Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási modell

7.1. Atipikus foglalkoztatás lehetőségei a nő- és családbarát egyetemi munkahelyek kialakításában és fejlesztésében a női kutatók számának fejlesztése érdekében

Bevezetés

A VTK által elnyert EFOP-3.6.1_16-2016-00025 sz., "A vízgazdálkodás felsőoktatás erősítése intelligens szakosodás keretében" c. pályázat „Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek kidolgozása” c. projekttelelem azt a célt tűzte ki, hogy az atipikus foglalkoztatási lehetőségek számbavételével és a lehetősége szerinti bevezetésével hozzájáruljon a női kutatók számának emelkedéséhez az egyetemen. Tanulmányunk előző fejezeteiben számba vettük a nők helyzetét az egyetemen, különös tekintettel a női oktatók oktatói és kutatói kettős identitására, amely különösen széppé és egyben nehezzé teszi a sikeres kutatói karrier kiépítését és fenntartását, különösen a fiatal nők kezdő kutatói időszakában, amikor a családalapítás és a gyermekvállalás a férfiakhoz képest több terhet ró rájuk.

A munka és a család nem egymásnak ellentmondó, hanem egymást kiegészítő fogalmak, hiszen stabil munkahely mellett könnyebb kiteljesedni a családban, és a biztos családi háttér nélkülözhetetlen a jó munkahelyi teljesítményhez. A munka és a magánélet összeegyeztetése szempontjából kulcsfontosságú az atipikus foglalkoztatási forma és annak támogatottsága.

Azok a cégek és szervezetek számítanak családbarátnak, amelyek olyan munkarendet alakítanak ki, amely az időbeosztást tekintve segít összeegyeztetni a munkahelyi és az otthoni feladatokat.¹⁴ Ahol a munkahelyi vezető megérti a nők problémáit, és segít egyéni megoldást keresni rájuk, ami kihat a többi munkatárs pozitív hozzáállására is. Figyelni kell azonban arra, hogy kisgyermekesekkel való foglalkozás kérdésköre ne csak a nőket érintse, hanem vonatkozzon az apák gyermekneveléssel és háztartásba történő fokozott bevonására is, ezzel áttételesen hozzájárulva az apák társadalmi szinten nagyobb részvállalására a gyermeknevelésből, a háztartási teendőkből. *Az egyetemi oktatók és kutatók, ugyanis a felnövekvő diplomás populáció számára mintaértékű személyiségek, a felmutatott életmód, életvitel és értékek döntő hatással lehetnek az egyetemi hallgatóság eljövendő életvezetésére.*

¹⁴ Andor Eszter gyógypedagógus, családterapeuta, kineziológus előadása a családbarát vállalatokról A Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) Vezetéstudományi Intézetének kutatását ismertette ezután az előadó: interjúkat és fókuszcsoportos beszélgetéseket végeztek a kutatók tíz olyan vállalatnál, amelyek valamilyen elismerésben (például családbarát munkahely, legjobb munkahely) részesültek. Vas népe 2017.08.29.

A családbarát munkahely egyébként ma már általánosan elismert versenyképességi tényező, amellyel főként a multinacionális nagyvállalatok élnek, de a nyugati világban számos kutatóintézet esetében is találunk erre példákat.

Az egyetemnek tehát alkalmaznia kell családbarát munkahely elveit és gyakorlatát, demokratikus elvek mentén, rugalmasan kell működnie, tekintettel kell lenni a dolgozók családi hátterére, körülményeire, mert csak ezáltal biztosítható, hogy a kutatók motivált, lojális, hosszú távon elkötelezett dolgozói legyenek az egyetemeknek, akikre hosszú távon számíthatnak, és akik hivatásként tekintenek a munkájukra.

A munkavállaló igényeihez jobban igazodó munkavégzésnek a foglalkoztatásban már számos kialakult formája van. Tény azonban, hogy a családbarát munkahely megvalósíthatósága függ egyrészt az adott ország gazdasági és közsférájában már létező családbarát kezdeményezésektől, másrészt függ a munkaerőpiaci folyamatoktól, a gazdasági és technológiai fejlettségtől, a szervezetek méretétől, anyagi helyzetétől, általános munkahelyi kultúrájától, a társadalmi és egyéni elvárásoktól.

Magyarországon nagyon kevés a családbarát munkahely van. Az erre vonatkozó vizsgálatok közül kiemelendő a Nemzeti Munkaügyi Hivatal és az MKIK Gazdaság és Vállalkozáskutató Intézet által végzett kutatás, amely szerint a magyarországi vállalatok elvétve alkalmazzák a családbarát munkaerő-piaci eszközöket. Eszerint rugalmas munkavégzést (cégek 51 százaléka), részmunkaidőt (cégek 66 százaléka), távmunka lehetőségét (cégek 11 százaléka) alkalmazott. A gazdasági vállaltok esetében nagy gond a gyermekek 10 hetes szünidei elhelyezése. A kutatás szerint az a legritkábban alkalmazott eszköz a családbarát lehetőségek közül. (Világgazdaság HR PORTÁL, 2017)

A profession.hu 2016. évi felmérése szerint a családbarát munkahelyet az alábbiak jellemzik:

80% Segíti a kismamák visszatérését

75% Rugalmas munkavégzés lehetősége

73% Szabadságkiadás (szülő igényei)

73% Munka-magánélet egyensúly

71% Otthoni munkavégzés lehetősége

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének a kisgyermekes anyák visszatérését vizsgáló kutatásából pedig az derült ki, hogy a rugalmas munkarend szükséges, de nem elégséges feltétel. A rugalmas munkavégzési rendszerek segítenek ugyan a gyermekes munkavállalóknak abban, hogy időben megoldják a feladataikat, de nagy megpróbáltatást is jelentenek számukra. A családbarát munkahely díjat elnyert vállalatok emberi erőforrás szakemberei olyan munkarendet kialakítását tartják a legfontosabbnak, amely az időbeosztást tekintve segít összeegyeztetni a munkahelyi és az otthoni feladatokat. A kisgyermekes anyák akkor érzik igazán jól magukat, ha a munkahelyi vezetőjük megértette problémáikat, segített egyéni megoldást keresni, illetve sikerült a kollégákkal is jó együttműködést kialakítani. Ha ugyanis a munkatársak megértik és elfogadják a kismama igényeit, akkor a kölcsönösségi segítség alapján szívesen átvállalnak feladatot. Ezáltal nő a szervezet életében az együttműködés, az igazságosság, a kölcsönösség, a szélesebb értelemben vett felelősségvállalás jelentősége is. Például ha egy kismamának 9 és 15 óra között kell bent lennie a munkahelyén, és egyébként otthonról dolgozhat, akkor el tudja vinni a gyermekét óvodába, bölcsődébe, és onnan haza, de nagy stresszel jár, hogy a munkahelyéről akkor kell távoznia, amikor még bőven van feladat, adott esetben egy értekezlet közepén kell felállnia. Nagy terhet ró az anyákra az is, hogy a gyermekekkel kapcsolatos és a háztartási munkát mindenképpen el kell végezniük, majd éjszaka kell befejezniük a munkahelyi feladatokat. Nagy szükség lenne arra, hogy a munkahelyeken beszéljenek ezekről a problémákról, és megkeressék azokat az egyedi megoldásokat, amelyek az adott közösségben minden munkavállalói csoportnak elfogadhatók.

A Kopp Mária által 2009-ben alapított „Három Királyfi, Három Királynő” nevű mozgalom szerint a humánus és családbarát szervezet jellemzői a következők: ¹⁵

1. aktívan foglalkozik azzal, hogy ember- és családbarát kultúrát alakítson ki, ezen belül odafigyel kisgyermekes munkavállalóira;
2. elkötelezett abban, hogy innovatív módon fejlessze családbarát működését, figyelemmel van a környező trendekre;

¹⁵ A Kopp Mária által 2009-ben alapított „Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom” szerinti **felsorolása**, amely 2013 óta minden évben kiosztja Az Év Családbarát Vállalata díjat. A mozgalom azért szerveződött, hogy megszülessenek a kívánt, tervezett gyerekek, és a fiatalok a karrier mellett a családdal kapcsolatos álmait is megvalósíthassák. A gyermekvállalás szempontjából rendkívül meghatározó ugyanis a munka és a magánélet egyensúlya. Emellett konkrét gazdasági előnyökkel is kecsegtet a kettő harmóniájának megteremtése: közgazdászok kiszámolták, hogy 2020-ra 1,3 százalékkal növelné Magyarország GDP-jét, 1 százalékkal pedig a népességet.

3. saját szektorában példaértékű;

4. a szervezeti kultúrának része a munka-magánélet egyensúlya fenntarthatósága, amennyiben erre lehetőség van, él az atipikus vagy rugalmasabb munkaszervezési formákkal;

5. a szervezet vezetése interakcióban, kölcsönös információcserében van a munkatársakkal, az innovációkat a lehetőségek mellett az igényekhez igazítja;

6. a szervezet vezetése a humán stratégia részeként a folyamatos fejlesztés mellett elkötelezve tekint a humánus, családbarát stratégiára.

2017-ben az Emberi Erőforrások Minisztériuma által hetedik alkalommal meghirdetett Családbarát munkahely pályázat célja *„olyan családbarát munkahelyek kialakítását és fejlesztését megvalósító munkahelyi családbarát programok támogatása, melyek elősegítik a munka és magánélet összeegyeztetését, a családi, magánéleti és munkahelyi kötelezettségek összehangolását.”* (emet.gov.hu) (A 2017. évi pályázaton a nyertesek között találjuk az Óbudai Egyetemet.) A pályázati útmutató olvasható a 6. sz. mellékletben.

A kompetenciák felértékelődése - az életvezetési kompetencia

Az Európai Közöségek Bizottság szerint a kompetencia *„az adott helyzetben megfelelő tudás, készségek és hozzáállás ötvözetét”* jelenti (Európai Közöségek Bizottsága 2005), míg az OECD szerint a kompetencia komplex fogalom, így túlmutat pusztán a kognitív tényezőkön, és magába foglal olyan elemeket is, mint az attitűdök, értékek, ismeretek és készségek (Énekes és mtsa, 2013). Az Európai Képesítési keretrendszer nyomán kidolgozott Magyar Képesítési Keretrendszer a tudás, az ismeret, a képesség (skill), az attitűd, valamint az autonómia és felelősségvállalás kompetencia elemeket határozza meg.

Az OECD 12 tagországának részvételével zajlott egy nagyobb lélegzetvételű kompetencia-kutatás 1997 és 2002 között. A projekt célja részben az volt, hogy sikerüljön egységes kompetencia fogalmat alkotni. A kutatás termékekét egy hármas tagolású kompetencialista született, amely 23 olyan kompetenciát tartalmaz, amelyek növelhetik egy munkavállaló versenyképességét (Karcics, 2007). A csoportosítás a következő:

Kulcskompetenciák	Munkakompetenciák	Vezetői kompetenciák
kommunikáció	rugalmasság	vezetés
számszerűsítési készség	kreativitás	más emberek motiválása
csoportmunka	kezdeti önálló döntéshozatal	hibából való tanulás
problémamegoldó készség	cselekvőképesség	kapcsolattartás, kapcsolatépítés
tanulás és teljesítmény fejlesztése	idegen nyelv ismerete	más emberekre való hatás
magabiztosság		döntéshozatal
kritikus szemlélet		az eredményekre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás
lehetőségek feltárása		stratégia felállítása
felelősségtudat		etikos hozzáállás

A magyar felnőttképzési törvényben rögzített kompetencia-meghatározás szerint a kompetencia: „a személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, mely által képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére” (A felnőttképzésről szóló 2001. évi CI törvény 29 §.). Egyes szerzők szerint a kompetencia kétkomponensű: öröklött és tanult elemekből áll. Az öröklött komponensek közé sorolta például a különböző viselkedési hajlamokat és reflexeket, míg a tanult komponensek közé tartozónak tekintette többek között a mindennapi élet során felvett és elsajátított készségeket, attitűdöket, ismereteket (Énekes et al.2013).

A kompetenciák köréből kiemelve az életvezetési készségeket, képességeket, olyan működő tudást jelentenek, amelyek birtokában az egyén képes hatékony, konstruktív megoldást találni az életében fellépő kihívást jelentő helyzetekre. Ezek a képességek biztosítják számára az önfenntartást, a társas kapcsolatok kezelését vagy éppen a munkával, szabadidővel kapcsolatos tevékenységek kivitelezését. Ezeket a képességeket részben formális, részben nem formális keretek között sajátítja el az egyén (Kiss, 2009). Az azonban korántsem elegendő, ha egy alkalommal elsajátítja e képességeket. A jó életvezetés kulcsa a felmerülő, várt vagy váratlan helyzetekhez való rugalmas alkalmazkodásban rejlik, így tanulás és folyamatos önfejlesztés szükséges ahhoz, hogy az egyén esetenként akár teljesen újratervezze, átértékelje addigi életét (Szilágyi, 1989 nyomán Énekes et al, 2013).

Az életvezetési képességek összességét nevezhetjük életvezetési kompetenciáknak. Ez a kompetencia olyan attitűdöket, készségeket, képességeket foglal magába, amelyek abban támogatják az egyént, hogy meglegye a belső harmóniáját, miközben sikeresen be tudja tölteni a társadalomban rábízott szerepeit (Gönczöl és Vass, 2004 nyomán Énekes et al 2013). Emellett

lehetővé teszi az egyén számára, hogy könnyebben alkalmazkodjon környezetéhez, valamint feladatait saját szükségleteivel és személyes motivációival összhangban tudja teljesíteni (Kiss, 2009).

Az életvezetési kompetenciába tartozó készségek, képességek köre nem határolható be egyértelműen, hiszen az egyén élettörténete, élettapasztalata, makro- és mikrokörnyezete nagymértékben meghatározza, hogy milyen készségekre, képességekre volt szüksége élete folyamán (Kiss, 2009). A magyar szakirodalmakban kevésbé elterjedt az életvezetési kompetencia fogalma, és általános elfogadott csoportosítása sincsen. A hazai szerzők közül Énekes és munkatársai az alábbi csoportosítást alkalmazzák.:

Egyéni viselkedés	Társas viselkedés
reális énkép kialakításának képessége	empátia
a frusztráció elviselése	a kommunikációs és kooperációs készség
reális egyéni célok kitűzésének és követelésének képessége	vitakészség és az érvelés képessége
szabályok és a vágyak összehangolásának képessége	konfliktustűrő, konfliktuskezelő, konfliktusmegoldó képesség
a cselekvési alternatívák meglátásának képessége	szervezőkészség
a döntési képesség	
a kezdeményezőkézség	
akaraterő és kitartás	

(Gönczöl és Vass, 2004 nyomán Énekes és mtsa, 2013)

Fontos kiemelni, hogy az életvezetési kompetencia bár összefügg azzal, hogy az egyén miként küzd meg az őt érő kihívásokkal, mégsem azonos a megküzdési stratégia fogalmával. Utóbbi ugyanis krízishelyzetekben kerül előtérbe, míg előbbi fogalom az életvezetés során általánosan jelentkező feladatokhoz rendelt.

Az OECD 12 tagországának részvételével zajlott egy nagyobb lélegzetvételű kompetencia-kutatás 1997 és 2002 között. A projekt célja részben az volt, hogy sikerüljön egységes kompetencia fogalmat alkotni. A kutatás termékekét egy hármas tagolású kompetencialista születt, amely 23 olyan kompetenciát tartalmaz, amelyek növelhetik egy munkavállaló versenyképességét (Karcics, 2007). Az 1. táblázatban látható a csoportosítás:

Kulcskompetenciák	Munkakompetenciák	Vezetői kompetenciák
kommunikáció számszerűsítési készség csoportmunka problémamegoldó készség	rugalmasság kreativitás kezdeti önálló döntéshozatal cselekvőképesség	vezetés más emberek motiválása hibából való tanulás kapcsolattartás, kapcsolatépítés más emberekre való hatás
tanulás és teljesítmény fejlesztése	idegen nyelv ismerete magabiztosság kritikus szemlélet lehetőségek feltárása felelősségtudat	döntéshozatal az eredményekre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás stratégia felállítása etikos hozzáállás

Az Európai Parlament és Tanács 2005-ben készített egy ajánlást a kulcskompetenciák egy olyan rendszeréről, amelyek az élethosszig tartó tanulást támogatják. Ez a rendszer azóta az európai oktatási gyakorlat alapkövénv vált, így hazánk Nemzeti Alaptanterve is e struktúra alapján készült el. Az Európai Közösségek Bizottsága 2005-ben at élethosszig tartó tanulás kompetenciaterületeiként az alábbi nyolc nagy kompetenciacsoporthoz hozta létre.

1. anyanyelvi kommunikáció
2. idegen nyelvi kommunikáció
3. matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák
4. digitális kompetencia
5. a tanulás tanulása
6. személyközi és állampolgári kompetenciák
7. vállalkozói kompetencia
8. kulturális kompetencia.

Soft skill-ek és hard skill-ek

Ha képességekről beszélünk, gyakran előkerül a soft skill és hard skill-jellegű kettős tagolás. A fenti angol nyelvű kifejezések már szinte teljesen beépültek a köznyelvi szóhasználatba. Magyarul puha és kemény képességeknek, faktoroknak fordítják e kifejezéseket.

A hard skill-ek természetüket tekintve inkább kognitívek, és gyakran valamilyen specifikus tudáshoz kötődnek, amely feltétele egy meghatározott munka elvégzésének. Jellemzően az IQ-val, azaz az intelligenciahányadossal vannak összefüggésben (Page, Wilson és Kolb, 1993 nyomán Rainsbury et al. 2002). Ezzel szemben a soft skill-ek főként interperszonális, emberekhez kötődő, viselkedéses jellemzők, amelyek megmutatják, hogy az egyén miként kezeli társas kapcsolatait, hogyan viselkedik társas közegben. Így a soft skill-ek sokkal inkább az érzelmi intelligenciával vannak összefüggésben (Rainsbury et al. 2002). Kiemelendő a tervezés - szervezés, az időmenedzsment, az önállóság és autonómia, valamint a visszautasítás képességei.

7.2. Kitekintés a jövő kutatói generációt meghatározó tényezőkre

Napjainkban a globális munkaerőpiacon nagy a munkaerőért folytatott verseny. Különösen igaz ez a magasan kvalifikáltak körében. Változnak a munkaerőpiaci preferenciák, e változásokat a munkaadók vizsgálják és differenciálják. Egyre nagyobb kihívást jelent a vállalatok számára a munkaerő állomány fejlesztése és minőségének megtartása, előtérbe kerülnek a kiválasztási (recruitment) és megtartási (retention) stratégiák. Az internet megjelenése, vele együtt a globális munkaerőpiac általánossá válása a munkáltatók számára a toborzása szempontjából egyszerre jelent könnyebbiséget és hatalmas kockázatot. A világhálón szinte az egész potenciális munkaerő állomány jelen van, rendelkezik aktív közösségi profillal, vagy legalábbis internetezési szokásokkal. Ha valaki állásajánlatot kap egy vállalattól, az ajánlat elfogadása előtt vizsgálhatja a cég facebook-oldalát, a céggel megjelölt hashtag-es posztokat, munkaadó értékelő oldalakat, ahol fenn vannak a jelenlegi és – még fontosabb – volt munkavállalók véleményei, sokszor az alkalmazottak által anonim módon bevallott fizetések, az egyéb juttatások listája, a vezetőkről alkotott vélemények, stb..

Az X, az Y és a Z generáció a munkaerőpiacon

Elköteleződés

Jelenleg a munkaerőpiac szereplőinek nagy változásokkal kell szembenézniük. Nem elég a technológia gyors fejlődése és a munkaerőhiány okozta nehézségek, de az elmúlt néhány évben

a Z generáció tagjai folyamatosan töltik be a 18. életévüket és egyre nagyobb számban jelennek meg az egyetemeken, majd a munkahelyeken és az állásportálokon. Az Y generáció megérkezése a munkaerőpiacra új feladatokat rótt volt a munkahelyekre és a HR szakemberekre, mert szokásaik, értékrendjük eltért a megszokottól. Ők az elsők, akik igazán értenek a technológiához, elődeikkel ellentétben a csoportmunkát preferálják, nem szeretnek kockázatot vállalni, és kedvelik a kreatív alkotó munkát. Ez volt az első olyan generáció, aki elkezdett foglalkozni a világ globális problémáival, és nagyon fontos nekik, hogy azonosulni tudjanak a munkahelyük céljával és küldetésével (Emeagwali, 2011). A Z generáció pedig most jelent újabb, hatalmas kihívást, hiszen sok szempontból radikálisan megváltoztat(hat)ják a munkahelyeket, tanulási és munka motivációjuk eltér az előző generációktól..

Megváltozott a munkavállalók értékrendje

A diplomaszerzők száma Európa szerte és hazánkban is növekvő tendenciát mutat, ezt az arányt az Oktatás és Képzés 2020 c. uniós dokumentum 2020-ra a diplomások arányát 40%-ra szeretné emelni. E jelenséggel párhuzamosan megjelent az OECD képesség stratégiája, amely csökken a lexikai tudás értékét, mert a fókusz áthelyeződik az elméleti ismeretekről a gyakorlati tudásra. Egyre fontosabb szerepet kapnak a soft skillek és az olyan kompetenciák, amik az emberek közti együttműködést támogatják úgy, mint az asszertív kommunikáció, a helyes konfliktuskezelés, vagy a csapatmunka. *Azonban késik a felsőoktatási reagálása a diplomaszerzők számának növekedésére, a munkaerőpiaci fókuszváltására mind a képzés tartalmát és módszertanát, mind az oktatók toborzását illetően.* Nincs stratégia és módszer a kutatói területeken történő fiatalításra, a tehetséges fiatalok doktori iskolákba történő irányítására, a kutatói pályára történő motiválásra. Amikor az egyetemeken a fiatalítás, új kutatói álláshelyek betöltésének kérdése napirendre kerül az egyetemek humán erőforrás fejlesztéssel foglalkozó referensei nem biztos, hogy felfigyelnek a generációváltás, illetve a gyors generációváltásból adódó jelenségek kihívásaira, s arra a tényre, hogy napjainkban a felsőoktatási munka és lét már távolról sem rendelkezik azzal a presztízzsel, amely a rendszerváltás előtt jellemezte az egyetemi oktatók munkáját.

Az X, Y és Z generáció munkaerőpiacon történő megjelenésével tehát új helyzet állt elő a munkakerőpiacon: e generációk másként gondolkodnak a munka világáról, a vállalati értékekről, gondolataik, érzelmeik középpontjában az én áll (Tari, 2011). Az idősebb generációkkal ellentétben számukra természetes a gyakori munkahelyváltás, nem jellemző

rájuk a „márkahűség” (Tari, 2015). számukra természetes az utazás, a külföldi munkavállalás megjelenik igényeik között.

Az elmúlt egy évtizedben a generációs különbségek kérdésével jelentős mennyiségű tudományos igényű tanulmány foglalkozott, amelyek nagy része a vállalatok hatékonyságának szempontjából közelíti meg a kérdést, és azokat a témákat feszegeti, amelyek az egyes generációk közötti együttműködésről, kommunikációról és a vállalati kultúra hatásairól szólnak. A magyarországi munkaerőpiaci viszonyokra az jellemző, hogy jelenleg három, esetleg négy generáció dolgozik együtt – a „baby boom” generáció (1946-64 között születettek), az X generáció (1965-1979), az Y generáció (1980-1995), és a Z generáció (1996 – 2010), akiknek az igényeit, elvárásait egyre nehezebb összehangolni, és ez jelentős feladatokat ró a szervezetek felelős vezetői számára. Magyarországon a KSH 2014-es adatai szerint a baby-boom generáció 26 százalékot, az X generáció 45 százalékot, az ezredfordulós fiatalok 29 százalékot képviselnek a munkaerőpiacon. (KSH, 2015.) Az elkövetkező évtizedben nagyrészt az X, Y és a későbbiekben belépő Z generáció munkahelyi együttműködésére lesz szükség. Ezért érdemes áttekinteni e csoportok legfontosabb, a munka világához kapcsolódó legfontosabb sajátosságait.

„A generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi jellemzők voltak hatással rájuk, azaz egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport.” (McCrindle–Wolfinger, 2009)¹⁶.

A **baby boom generáció** alapvetően hierarchikus szervezetekben szocializálódott, ezáltal erősen jellemzi az adott szervezeti rendszer elfogadása, a tekintélytisztelt és az alávető munkavégzés. A munkaerőpiacon leginkább tapasztalatuk, tudásuk, bölcsességük és munkafegyelmeik jelent értéket. Erősen kötődnek a munkahelyükhöz, nagyfokú alkalmazkodás jellemzi őket, a leginkább képesek a túlórára. Fontosnak tartják személyes fejlődésüket, ugyanakkor megjelenik náluk a félelem a munkahely elvesztésétől, hisz ők már megtapasztalták a munkanélküliséget. Ennél a generációnál a legalacsonyabb a munkahelyi mobilitás, amelyben azért nagy szerepe van a kor munkaerőpiaci sajátosságainak. Ez a korosztály jelentősen polarizált: kisebbik részük magas karriercélt ért el, jelentős hatalom koncentrálódik a kezében,

In Lakner Szilvia (2017): A szervezeti tanulás új aspektusai a generációk tükrében

¹⁶ Howe, N. – Strauss, W. (2007): The next 20 years: How consumer and workforce attitudes will evolve, Harvard Business Review, Vol. 85. No. 7–8. pp. 41–52.

s ehhez ragaszkodik is. Ők általában a KKV szektor vezetői, tulajdonosai, akik nem szívesen foglalkoznak az utódlás kérdésével, nehezen adják át a stafétabotot. E korosztály azon része, amely nem tudott alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez - nyelvtudás, szakmai, IT ismeretek híján jelentős lecsúszást ért meg, nem ritka a komoly egzisztenciális probléma.

Az **X generáció** munkavállalóit az erőteljes teljesítményorientáció jellemzi, önállóan és határozottan képviselik érdekeiket. Alapvetően az állandóság hívei, de képesek igazodni a változó körülményekhez is. Ők a részvételen alapuló, demokratikus struktúrákat igénylik. Készek a kockázatvállalásra, jó problémamegoldó és együttműködési készség jellemzi őket. Igénylik a támogatást, de nem szeretik, ha ellenőrzik őket. Ők már felismerték az életen át tartó tanulás fontosságát. Az X generáció már megtapasztalta, hogy a változás az élet természetes velejárója, és ezáltal adott esetben munkakört vagy munkahelyet is kell váltania, ha előre szeretne lépni.

Az **Y generáció** munkavállalói dinamikusak, innovatívak, erős motivációs faktoruk a kihívás, az újdonság. Motiváltak, képzettek, és nagyobb elvárásaik vannak mind a magán-, mind a munkahelyi életükkel kapcsolatban, mint bármely előző nemzedéknek. Rendkívül gyorsan képesek reagálni a piaci változásokra. Erős a szakmai fejlődés iránti igényük, pozitív hozzáállással és nyitottsággal állnak a feladatokhoz, különösen, ha kellő szabadságot kapnak a megvalósításban. Keresik a problémákat és az egyszerű, gyors megoldások hívei. Jellemző rájuk a fordított szocializáció jelensége: nem elsősorban a szüleiktől tanulnak, hanem saját maguk szerzik meg a tudást, vagy a kortársaiktól tájékozódnak. Széleskörű, de felszínes tudással rendelkeznek, viszont a digitális világban való otthonos mozgásuk révén tudják, hogy mit hol keressenek. Erős öntudattal rendelkeznek, és bizonyos esetekben irreális elvárásokkal érkeznek a munkaerőpiacra. Rendkívül gyorsan tanulnak, és jellemző rájuk a kulturális sokszínűség: elfogadóbban a kulturális és egyéb különbségekkel kapcsolatban. Fontos számukra az egyéniség, az önállóság, a kapcsolatteremtés és kapcsolattartás igénye. (Schäffer, 2015)

Az Y generáció innovatív generáció. Az innovativitás egyik alapfeltétele a kreativitás, a nyitott gondolkodás, a lehetetlen helyzetek leküzdése, az újszerű megoldások keresése. Nehezen tűrik a merev szabályokat, a kötöttségeket és a tiltást. Erős hangsúlyt kap életükben a munkamagánélet egyensúlya, a szabadidejük érték számukra. Kevésbé érdekli őket, hogy miként tudnak beilleszkedni a munkahelyi környezetbe, sokkal inkább az érdekli őket, hogy a

munkahely hogyan illeszkedik a saját életükhöz. Az Y generációnál a munkahelyváltás már néhány évente kötelezően ismétlődő „szükséges rossz”, ami viszont a szakmai előmenetel, az anyagi érdekek, a folyamatos megújulás és az élethosszig tartó tanulás folyamatának velejárója.

A **Z generáció** a digitális technológiák világába született nemzedék, ezáltal szükségük van a világháló állandó, azonnali és korlátlan hozzáféréséhez. A virtuális világ a biztonságos terep számukra, ezáltal a személyes kapcsolatokban nehezen boldogulnak. Tanulási módjukra az együttműködő és önszabályozó tanulás jellemző. Képesek párhuzamosan több dolgot csinálni, és mivel megszokták, hogy nincs állandóság az életükben, valószínűleg még gyakrabban fognak munkahelyet váltani, mint az Y generáció. A formalitásmentes környezetet részesítik előnyben, és fontos számukra a szabadság. Sokkal türelmetlenebbek és agilisebbek, mint az előző korosztály, folyamatosan keresik az új kihívásokat, lehetőségeket. Magas és változatos – adott esetben irreális – elvárásokat támasztanak mind önmagukkal, mind a munkahellyel kapcsolatban, rendkívül céltudatosak és karrierista életszemléletűek.

Felszínes, de megosztott figyelműek, köszönhetően annak, hogy tagjai életük során folyamatosan több csatornát, médiát követnek párhuzamosan. Egy vizuális korszakban születtek, nem trendekben, hanem „jelenetekben”, forgatókönyvekben gondolkodnak. Értékkörükben hangsúlyosan megjelenik a megosztás, a kulturális javak ingyenes hozzáférhetősége, a környezetvédelem és az információ igénye. (Tari, 2010)

A Z generáció számára a két legfontosabb motiváló tényező a munkahely választásánál a munkabér, valamint az, hogy a társadalom számára fontos munkát végezhesse. A munkaszabadidő egyensúly is kiemelt szerepet kapott, nem szeretik sem a munkát, sem a tanulást az életük középpontjába helyezni. A gazdasági növekedésnél fontosabbnak tartják a környezetvédelmet. Nagyon fontos számukra a munkahely biztonsága, sokuk külföldön tervez munkát vállalni.

Legnagyobb gondja ennek a korosztálynak az időbeosztás, illetve a karrier/tanulás/életpálya tervezése is nagy nehézséget okoz számukra. Ennek oka az lehet, hogy mára a világ nagyon felgyorsult, a modern kultúrában fontos az azonnali eredmény, a gyors előrelépés, a korai karrierépítés. Ezekhez pedig erős érzelmek társulnak, ami miatt csökken a racionalitás iránti igény: a fiatalok nem lassan, átgondolva építgetik életüket, karrierjüket, hanem a minél gyorsabb, minél nagyobb eredmény elérésére törekednek.

Tari Annamária szerint a Z generáció tagjainak kommunikációja általában meghaladja a biológiai életkoruktól elvárt szintet. Ez persze nem azt jelenti, hogy minden téren gyorsabban

érnek, mint idősebb társaik. Ez a „látszat” érettség egyből eltűnik, amikor egy komolyabb érzelmi megterheléssel kell szembe nézniük. Nem meglepő módon ennek a koraérettségnek is a technológiai fejlődés az oka. A világ hírei, a felnőttek viselkedésmintái, kötelezettségei, az erőszak és a harcok sokkal hamarabb jutnak el a médián keresztül a gyerekekhez, mint a korábbi generációknál, akiket szüleik még óvni tudták ezektől.

Az egyetemeknek is figyelmet kell szentelni a tudatos munkamegosztás fontosságára, ahol az egyes nemzedékek erősségeit figyelembe véve történik az oktató és kutatói feladatmegosztás, és - az egyes generációk erősségeit kihasználva - a többgenerációs munkaközösség erős értékrendi bázissal tud hozzájárulni a szervezet hatékony működéséhez. Ha ez sikerül, akkor megteremthető az alapja a generációk hatékony együttműködésének. Támogatni érdemes a folyamatos képzést, a szervezeti kultúrába be kell épülni az egész életen át tartó tanulás fontosságának. A vertikális karrierutak mellett horizontális karrierutak kiépítésével is lehet erősíteni a generációk közötti kommunikációt, amely növeli a szélesebb körű tapasztalatszerzést. Fontos stratégiai kérdés az utánpótlás nevelése, amelynek egyik bázisát képezheti a mentori rendszer működtetése. Azok a szervezetek tudnak a szervezeti tanulás pályáján tartósan megmaradni, amelynek vezetői egyrészt megértik a generációs különbségeken alapuló értékrendbeli eltéréseket, ehhez kapcsolódó terveket, koncepciókat és módszertanokat dolgoznak ki. HR stratégiájukban és tevékenységükben pedig tudatos szintre emelve kezelik a diverzifikált munkaerőben és a tudás menedzselésében rejlő lehetőségeket.

Ferencz Adrienn 2013-ban a Budapesti Corvinus Egyetemen végzett kvalitatív (fókuszcsoporthoz és mélyinterjú módszerek) vizsgálatában feltáró kutatást végzett arról, hogy a Z generációnak milyen elvárásai vannak a munkahellyel szemben. Főbb elemzési egységek voltak: Z generáció és az Internet, saját generáció megítélése, munkakörnyezet, munka és magánélet egyensúlya. A generáció fent említett tulajdonságai nagyjából mind megjelennek munkahelyi elvárásaik között is. Azonnaliségükből fakadóan egyből akarnak problémáikra, kérdéseikre választ kapni; fontos számukra, hogy pörögjön a nap, hogy benne legyenek a munkahelyi vérkeringésben; kísérletező mivoltjukból fakadóan szeretik a kihívást jelentő, kreativitást igénylő munkahelyeket; valamint igényük van a struktúrára, például egy fix, saját munkaállomásra az irodában. Összességében tehát ez alapján a kutatás alapján azt lehet mondani, hogy a Z generációnak nagyon fontos a strukturáltság a munkahelyen, ám emellett nagyfokú rugalmasságot is igényelnek (Ferencz, 2013).

A mai frissdiplomásokra jellemző, hogy többéves szakmai tapasztalattal, hibátlan nyelvtudással és magas motivációval rendelkeznek. Ezek miatt is lehet az, hogy magasabb

elvárásokat támasztanak a munkáltatókkal szemben, mint a korábbi generációk. Így már nem csak a munkavállalók küzdenek a legjobb pozíciókért, hanem a munkáltatók is küzdenek a legnagyobb tehetségekért. Mindez pedig főleg a közszférában jelent nagy problémát a munkáltatóknak. A fiatal generáció első munkahelyét általában csak ugródeszkának használja, 1-3 év után továbblép, a közszférában ez még gyakoribb is az alacsonyabb fizetések miatt. Az idősebb korosztály iránt viszont nincs olyan magas munkaerő-piaci kereslet, illetve korukból fakadóan, ők már kialakult hivatástudattal és nagyfokú lojalitással rendelkeznek. A közszférában dolgozók mobilitásukat tekintve is elmaradnak a versenyszférában dolgozókkal szemben (Biba és Szabó, 2015, Németh 2018)

A generációs különbségek a munkaerőpiac minden területén megjelennek. Az idősebbek sokszor bizonytalanabban állnak a különböző technológiai újításokhoz, míg az Y generáció már sokkal nagyobb fogékonyságot mutat ezen a téren, csakúgy, mint az utánuk következő Z generáció tagjai. A munkahelyváltás tekintetében is eltérő a hozzáállás: a Baby Boom generáció tagjai nehezebben viselik a változásokat, félnek az ezzel járó bonyodalmaktól, míg az Y generáció már próbál több lábon állni. Az idősebb generációk ragaszkodnak munkahelyükhöz, saját érdekeiket képesek háttérbe szorítani, ezzel szemben az X generáció már inkább emberekhez, munkaközösséghez ragaszkodik, míg a legfiatalabbak leginkább a saját érdekeiket nézik. A Baby Boom hosszabb távra tervez egy-egy munkahelyen, így a bérezéshez is eszerint áll hozzá. Ezzel szemben az Y generáció az azonnali javadalmazást, a Z generáció pedig a teljesítmény alapú bérezést igényli. Az idősebb generációk tisztelik a pozíciókat, hisznek a tekintélyelvű vezetésben. Az Y generáció tagjainak a szabadság és a felelősség áll a fontossági sorrend élén, a Z generáció pedig kizárólag a megszerzett tudást tiszteli, nem hisz a hierarchiában (Németh, 2018)

7.3. Munkába integrált tanulás

A 21. században az egyik legnagyobb kihívás az egyetemek számára, hogy a technológiai fejlődés következtében a korábban fontos funkcionális készségek helyett mára a problémamegoldás, a hálózatban való gondolkodás és a bonyolult folyamatok átlátása és kezelése vált fontossá a munkaerőpiac számára. A tanterveket úgy kell összeállítani, hogy a lehető legjobban foglalkoztatható emberek kerüljenek ki az iskolából diploma után. Napjainkban egyre inkább terjed a munkába integrált tanulás, melynek lényege, hogy az egyetemisták már tanulmányaik alatt rengeteg munkahelyi szituációt élhetnek át, gyakorolhatnak. A munkába integrált tanulás a képzésekhez közvetlenül kapcsolódó gyakorlati

tapasztalatok biztosításával javítja a diplomások foglalkoztathatóságát, valamint megkönnyíti az egyetemi és munka világa közötti átjárást. Mivel a fiatalok már tanulmányaik alatt találkoznak a munkahelyi célokkal és elvárásokkal, így a diploma megszerzése után sokkal hamarabb tudnak teljes értékű, termelő munkát végezni, mint korábban, ami hasznos a gazdaság számára is. A valódi munkatapasztalat kontextusba helyezi az iskolában hallott elméleti tudást, ami megkönnyíti a tanulást is (Reddan, 2016).

A munkába integrált tanulás (work-integrated learning, WIL) irodalma az elmúlt 100 évben nőtt jelentősen nagyra. A WIL egyik alapvető elgondolása, hogy a tanulás az osztálytermi környezeten túl zajlik, ugyanakkor vannak olyan tanulmányok is, melyek felhívják a tantermi tanulás fontosságára is a figyelmet, ugyanis a személyes tájékozódási körünkön kívül számos más „campus tapasztalat” is értékes tanulási pont lehet a hallgatók számára. A WIL lényege, hogy a tanulók saját szakmai környezetükben kritikus gondolkodóvá váljanak, amely tapasztalattal a későbbiekben már szakemberekként alakíthatják a jövő munkahelyét (Zegwaard, 2015).

Azt gondolom, mára már nem csak egy munkaerő-piaci igény a munkába integrált tanulás. Napjainkban egyre többen vállalnak munkát már a tanulmányaik alatt, melynek nem csak a mindennapi megélhetés lehet a célja. Sok esetben a fiatalok még diploma előtt lehetőséget keresnek arra, hogy kipróbálhassák magukat szakmájukban, még akkor is, ha a felsőoktatási intézmény nem ad erre külön lehetőséget, támogatást (nincs szakmai gyakorlat, vagy nagyon rövid). Véleményem szerint a 21. században már a hallgatók is felismerték a tapasztalat fontosságát, tudják, milyen előnyre tehetnek szert segítségével a munkaerőpiacon. (Németh, 2018)

Egy 2014-es amerikai kutatás célja a karrierfejlesztési képzési programok és a munkavállalói motiváció összefüggésének vizsgálata volt. A kvalitatív kutatás félig strukturált interjúk alapján készült projektmenedzserek és tanácsadók részvételével. Az interjúban adott válaszok alapján a tanulmány szerzői arra a megállapításra jutottak, hogy a képzési programok minősége és mennyisége nagymértékben befolyásolja a munkahelyi termelékenységet és a morált. A minőség elsősorban a termelékenységre van hatással, de a képzési programok alacsony színvonala esetén a termelékenységgel együtt a munkavállalói motiváció is nagymértékű csökkenést mutat (Anthony és Weide, 2015).

7.4. Javaslat az egyetem családbarát munkahellyé történő fejlesztésére – intézkedési lehetőségek

Az egyetemeken tudatos vezetési és emberi erőforrás menedzsment politikával és a munkaszervezeten belüli kommunikációval kialakíthatók azok a támogatási formák, amelyek egyaránt megfelelnek az egyetem lehetőségeinek és a munkavállalók igényeinek. A kezdeményezések sokszor alapvetően nem is pénzigényűek, mindössze a nő- és családbarát stratégia meglétét, személyes odafigyelést és elkötelezettséget jelentenek. A kezdeményezések mögötti szándék már önmagában gesztusértékű az érintettek számára. A nő- és családbarát kezdeményezések és intézkedések kiterjedhetnek a jóléti rendszerekre, juttatásokra, a foglalkoztatottak képzésére, a munkaügyi kapcsolatok rendszerességére, a szervezeti kultúrát jellemző kommunikációra. Általános tapasztalat, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező nők számára – a férfiakhoz vagy az alacsonyabb végzettséggel rendelkező nőkhöz képest - fontosabb, hogy a munkaadó vállalat a család barát legyen, akár alacsonyabb jövedelem mellett is kitartanak a szervezet mellett, ha annak kultúrája kedvező számunkra.

A lépésről lépésre megvalósítható feladatok igen tág határok között mozognak: a gyermeknevelés támogatását célzó béremeléstől kezdődően, amelyből a gyermekmegőrzés vagy a nyári táborok finanszírozhatók, a munkaidő kedvezményen, vagy a rugalmas munkaidő biztosításán túl, számos az intézmény egyéni arculatát is jellemző megoldások közül választhatnak az egyetemek. Gyakori például, hogy a szülők – a gyermekmegőrzés nehézségei miatt, vagy a gyermekek érdeklődésétől vezérelve a gyermekeket esetenként behozzák az egyetemre, ahol a gyermekek betekinhetnek a szülők foglalkozásába. Így gyakran kialakul az az értelmiségi körökben gyakori eset, hogy a gyermek látva szülei foglalkozását – folytatják azt hasonló pályát választanak. E megoldás szervezeti szinten jelentheti a nagyobb gyermekek számára – animációs programokkal színezett - nyílt napokat szervezését az egyetemen.

Az alábbiakban összefoglaljuk azokat a fejlesztési lehetőségeket, amelyek közül az egyetem sajátos munkahelyi körülményei és a kutató munkahelyi specifikumaihoz igazodva család- és gyermekbarát egyetemmé válhatnak.

1. A munkaidővel kapcsolatos lehetséges intézkedések

- rugalmas munkaidő,
- részmunkaidő,
- otthon végzett munka (home office),
- csökkentett munkaidős nap vagy heti egy szabadnap, cserébe a hét többi napján ledolgozott hosszított munkanapért,
- csökkentett munkaidő, csökkentett munkabérért.

A munkaidővel kapcsolatos intézkedések közül az egyetemeken valamennyi megoldás megvalósítható.

Így bevezethető a rugalmas munkaidő, a részmunka-idő, a csökkentett munkaidős nap vagy a heti egy szabadnap, cserébe a hét többi napján ledolgozott hosszított munkanapért, esetleg a csökkentett munkaidőt csökkentett munkabérért.

Szabadságolással kapcsolatos intézkedések

- törvényes minimumnál hosszabb szülési szabadság kiadása az anyának,
- a törvényes minimumnál hosszabb szülési szabadság kiadása az apának,
- családtag gondozására kiadott szabadság,
- szabadság kiadása a munkavállaló igényeinek figyelembevételével,
- váratlan családi esemény miatt a munkavállaló elengedése

A szabadságolásokkal kapcsolatosan leggyakoribb forma a szabadság kiadása a munkavállaló igényeinek és az egyetem munkarendjének megfelelően, valamint a váratlan családi esemény (pl. a gyermek betegsége) a munkavállaló elengedése.

A munkahely megtartásában való segítség formái közül a felsőoktatásban általában a folyamatos kapcsolattartás és az eseményekbe történő bevonás a jellemző. Kevésbé alkalmazott forma a távmunkában való foglalkoztatás, amelynek informatikai feltételei ma már messzemenően adottak. Különösen indokolt lehet ez olyan tudományterületeken, ahol a számítógéppel végzett munka döntő jelentőségű.

4. A gyermekneveléshez nyújtott támogatások, segítő intézkedések:

- a születési, a beiskolázási támogatás, az ösztöndíjak.
- A gyermekek napi utaztatásának megszervezése: az egyetem megszervezi a munkavállalók gyermekeinek nevelési, oktatási intézményekbe történő eljuttatását (például egyetemi járművel), ha életbiztosítást és/vagy baleseti biztosítást köt rájuk.
- Bár az egyetemi oktatók a nyári szabadság hosszabb volta miatt a gyermekek nyári elhelyezését illetően jobb helyzetben vannak, mégis fontos támogató intézkedésnek számít, ha az egyetem gondoskodik a gyermekek nyári biztonságos megőrzéséről, fejlesztéséről. Ennek érdekében lehetséges önálló egyetemi nyári gyermektáborok megszervezése, vagy a szülő által biztosított nyári tábor költségeinek átvállalása.
- Egészség-megőrzési terv kidolgozása a munkavállalók és családtagjaik számára. „Az elégedett és egészséges dolgozó a legjobb dolgozó”.
- Kedvezményes üdülési lehetőség áll a dolgozók, különösen a kisgyermekes családok rendelkezésére az egyetem saját tulajdonú, vagy bérelt üdülőiben.
- Gondoskodó elbocsátás (outplacement) kínálása az átszervezések miatt leépített munkavállalók számára, nyugdíjazási terv kidolgozása.
- Iskolakezdési támogatás, lakásépítési támogatás, a munkába járás támogatása, mobiltelefon használat.

A gyermeknevelésben nyújtott támogatások közül az egyetemeken általában megvalósul a születési, a beiskolázási támogatás, lakásépítési támogatás, a munkába járás támogatása nyújtása, valamint nagyobb egyetemeken a kedvezményes sport és üdülési lehetőségek biztosítása

Nem hagyható ki azonban talán legfontosabb, egyelőre az egyetemek finanszírozási helyzete kapcsán nem megvalósítható intézkedés, hogy az egyetemi oktatók és kutatók bérszínvonalát a versenyszférában dolgozó, magasan kvalifikált szakemberekéhez kellene közelíteni. Ez lenne a feltétele annak, hogy a gyermekmegőrzésnek és nevelésnek meglegyenek anyagi feltételei.

5. Gyerekbarát szolgáltatások, gyermekmegőrzés jellegű intézkedések

- A kisgyermekes munkavállalók informálása az óvodai és beiskolázási lehetőségekről,
- közösségi programok szervezése az információk megosztása érdekében,

- nagyobb egyetemek esetében munkahely közeli bölcsődei és óvodai férőhelyek biztosítása, esetleg saját bölcsőde, óvoda működtetése,
- szakértő gyermekfelügyelet, gyermekmegőrzési szolgáltatás biztosítása egyetemen belül, vagy külső intézménnyel szerződve,
- baba-mama szoba működtetése,
- állami és egyházi ünnepekhez kapcsolódó gyermekrendezvények, gyermekek számára szervezett nyílt napok,
- gyermeksarok létrehozása összegyűjtött játékokkal, arra az esetre, ha egy kollégának egy napra be kell hoznia a gyermekét a munkahelyre.
- a gyermekek nyári táboroztatásának támogatása, vagy nyári felügyelet megszervezése.

A gyermekbarát szolgáltatások közül gyakran alkalmazott forma a felsőoktatásban baba-mama szoba működtetése és az állami és az egyházi ünnepekhez kapcsolódó gyermekrendezvények megszervezése.

6. A demokratikus munkahelyi légkörből adódó vezetői és munkatársi támogató hozzáállás hozzáállása kapcsán megvalósítható támogatási formák:

- a távollévő kollégával való folyamatos kapcsolattartás (formális és informális rendezvényeken, eseményeken való meghívásuk, részvételük biztosítása,
- lehetőség a továbbképzéseken való részvételre,
- a kutatási és projektmunka eredményekről rendszeres tájékoztatás,
- hírlevelek küldése.
- Szakmai ismeret bővítését biztosító szolgáltatások biztosítása a távollét alatt és után (internetes folyóirat elérhetőség).
- A sikeres női kutatói életpálya pozitív példáinak megismertetése.

E lehetőségek közül a leggyakoribb a gyermekgondozással otthon lévő nők elérése hírlevelekkel, illetve a levelezési rendszerben helyük megőrzése a folyamatos informálás érdekében.

7. A fiatal kutatók mentori rendszerének kiépítése, működtetése

A szakirodalom kiemelten foglalkozik a munkahelyen történő hagyományos és online mentorálás, valamint a karrier- és a pszichoszociális mentorálás kérdéskörével (Anafarta és

Apaydin, 2015, Barker és Tanis, 2017). A tanulási és fejlesztési célú mentorálásnak többféle célja lehet: szerepmódel biztosítása; ötletek, problémák, aggodalmak biztonságos környezetben való megosztása; tanácsadó szerep betöltése egy olyan ember által, aki már valódi tapasztalattal rendelkezik az adott helyen felmerülő problémákkal kapcsolatban; munkával kapcsolatos készségek és ismeretek fejlesztése; szükség esetén érdekképviselő és támogatás. A mentorálás előnye a nyitottság, a mentorok és mentoráltak saját igényeik és személyiségjegyeik figyelembevételével a legkülönbözőbb módokon dolgozhatnak együtt

A mentoring lehet formális vagy informális, aszerint, hogy spontán módon alakul, vagy szervezett keretek között jön létre. Általában két fő vesz benne részt, leggyakrabban egy tapasztalt felnőtt és egy fiatal van a folyamatban. Ritkább esetekben beszélhetünk csoport mentorálásról is, ilyenkor egy felnőtt több fiatalal dolgozik együtt. További formák a kortárs mentorálás (fiatal mentorál egy másik fiatal), illetve az e-mentorálás, amikor mentor és mentorált főleg a technológia útján kommunikálnak (Kállai, 2015). A mentorálási kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, alkalmassága, kompetenciája és személyiségfejlődése növekedése érdekében. A közösen eltöltött tanulási idő során a mentor és a mentorált gyakran alakít ki a kölcsönös elköteleződésen, tiszteleten, hűségen és közös személyiségjegyeken alapuló kapcsolatot egymással, mely elősegíti a fiatal személy átlépését a felnőttkorba.” (Kállai, 2015.)

7.5. Javasolt modell és ütemterv a NKE Víz tudomány Kar női kutatók számának emelését célzó atipikus foglalkoztatási formák bevezetésére

Az NKE Víz tudományi Kara számára javasolt atipikus foglalkoztatási formák és eszközök közül az alábbiak bevezetése látszik indokoltnak és megvalósíthatónak:

A fejlesztés fő területei:

- belső szolgáltatások biztosítása,
- a szervezet működtetésében segítő célzatú szabályok, intézkedések bevezetése
- a fizikai környezet fejlesztése a kitűzött célok érdekében

Javasolt intézkedések:

1. A munkaidővel kapcsolatos lehetséges intézkedések

- rugalmas munkaidő és részmunkaidő intézményes bevezetése
- távmunka, otthon végzett munka (home office)

2. Szabadsággal kapcsolatos intézkedések

- szabadság kiadása a munkavállaló igényeinek figyelembevételével,
- váratlan családi esemény miatt a munkavállaló elengedése,
- apának szóló szülési szabadság javaslata, kiadásának támogatása nagy volumenű feladatok fennállása esetén.

3. A munkahely megtartásában való segítség hosszú hiányzás során

- folyamatos kapcsolattartás a munkától való távollét alatt, hírlevelek küldése.
- a munkahelyen zajló eseményekbe (pl. értekezlet, továbbképzés, rendezvények) történő bevonás a távollét alatt
- Sajátos tanulmányok, kompetenciafejlesztési lehetőségek biztosítása,
- a kutatási és projektmunka eredményekről rendszeres tájékoztatás.
- szakmai ismeret bővítését biztosító szolgáltatások biztosítása a távollét alatt és után (internetes folyóirat elérhetőség).

4. A gyermekneveléshez nyújtott támogatások, segítő intézkedések:

- a gyermekek biztonságos nyári megőrzéséről való gondoskodás: nyári gyermektáborok megszervezése, vagy a szülő által biztosított nyári tábor költségeinek átvállalása.
- Egészségmegőrzési terv kidolgozása a munkavállalók és családtagjaik számára.
- Kedvezményes üdülési lehetőség biztosítása a dolgozók, különösen a kisgyermekes családok számára.
- A kisgyermekes munkavállalók informálása az óvodai és beiskolázási lehetőségekről,
- munkahely közeli bölcsődei és óvodai férőhelyek biztosítása, esetleg saját bölcsőde, óvoda működtetése,
- állami és egyházi ünnepekhez kapcsolódó gyermekrendezvények, gyermekek számára szervezett nyílt napok.

Az intézkedések ütemezése

1. ütem (2018-2019)

Helyzetelemzés és a célok megfogalmazása: a magyar felsőoktatás céljainak és feladatainak figyelembevételével, az NKE küldetése, stratégiája, valamint jelen

tanulmány alapján összegyűjteni és elemezni a karon a nők jelenlegi foglalkoztatásának jellemzőit. SWOT analízis módszerével meghatározni a női kutatók helyzetének erősségeit és gyengeségeit, számba venni a gyengeségeket és lehetőségeket.

2. ütem (2019-2020)

Előterjesztést készíteni a kari vezetés számára egy ötéves, a női kutatók helyzetének megerősítésére, fejlesztésére vonatkozó tervezetről, amelyet előzetesen vitára, egyeztetésre kell bocsátani a szervezeti egységek, szakszervezet és egyéb társadalmi területek számára. A hozzászóló, javaslattevő szervezeti egységek képviselőit be kell vonni az előterjesztés előkészítésébe.

3. ütem (2020-2022)

Az előterjesztésben megfogalmazott feladatok bevezetése és monitorozása.

Az előterjesztés lényegét jelentő tervezet terjedjen ki egyetemleges megközelítéssel a kar (egyetem) egészséges és fenntartható oktatási és kutatási környezetének megteremtésére, a kari kutatói munkát támogató személyi tárgyi feltételekre, a vezetés elveire, azon jóléti szolgáltatásokra, amelyek növelik a munkahelyi elégedettséget, a kutatói motiváltságot és ezáltal csökkentik a kutatói lemorzsolódást és fluktuációt, összességében emelik a kutatás és képzés hatékonyságát és ezáltal a kar(az egyetem) jó hírnevét.

4. ütem (2023)

A kar az elért a női kutatók helyzetének javítására, számának emelésére irányuló munka eredményeit folyamatosan monitorozza, tegyen javaslatot az egyetem számára az eredmények más karokon történő bevezetésére. Végül a munka betetőzéseként és az eredmények fenntarthatósága érdekében pályázza meg a családbarát szervezetek számára adott évben pályázatot. (L. melléklet)

8. Képzési programok a női kutatók helyzetének javítása, számának növelése érdekében

Egyetemeken esetében a női kutatók számának emelésének célként történő megfogalmazása magától értetődő módon hozza magával, hogy az intézkedések közül kiemelkedően fontos a kutatók folyamatos önirányított tanulása, önfejlesztése és ezen belül az egyetemen szervezett, tudatosan tervezett és szervezett továbbképzések biztosítása. E projekt keretében a tervezett és megvalósításra ajánlott továbbképzések kidolgozásának alapja a fejlesztendő kutatói kompetenciák térképe, amelyet az alábbiakban adunk közre.

A kompetenciaterkép létrehozásakor – alapozva a hazai és nemzetközi kompetenciaterképek gyakorlatára - építettünk a kérdőíves és az interjú kutatásunk tapasztalataira, az ELTE PPK FTI keretében az oktatói és kutatói kompetenciák kérdéskörében szervezett megbeszélés eredményeire és a pedagógusképzésben megfogalmazott mestertanárok számára megfogalmazott kompetenciákra. A kompetenciaterképben hat elágazást foglalmaztunk meg, s minden elágazásban hozzá rendeltük a legfontosabbnak tartott kompetenciákat és személyes tulajdonságokat.

A kompetenciaterkép figyelembevételével öt területen javasolunk munkahelyi továbbképzést szervezni.

- Belső szakmai műhelyek működtetése, ezekben való részvétel a távollét alatt is.
- A kutató nők felkészítése az egészséges energiakímélő életmódra, energia fokozása több pihenéssel, rekreációs tevékenységgel,
- A hatékony időgazdálkodás készségének elsajátításával elérni, a feladatok közötti prioritizálást és ezáltal a munka-család-életvitel egyensúlya lehetőségének megteremtését.
- Felkészíteni a munkatársakat projektekben való részvételre. Fontos elvárás a kutatómunkában, hogy a munkatársak képesek legyenek részben projekt team tagjaként, részben a projekt team vezetőjeként helytállni a projektek világában. Ami magas szintű vezetői, az együttműködési kompetenciát vár el a kutatóktól. Fontos megjegyezni, hogy az általános tapasztalatok szerint a projektek menedzselése számos ponton eltér azoktól a szakmai és egyetemi adminisztratív feladatoktól, amelyek a hagyományos egyetemi munkavégzést jellemzik.
- Továbbképzések szervezése

Kompetenciaterkép a női kutatók kutatói kompetenciáinak fejlesztésére



A kompetenciaterkép iránymutatásait, valamint a kérdőíves kutatás tapasztalatait figyelembe véve az alábbi képzési programok indítását javasoljuk az NKE Víz tudományi Kar női oktatói számának növelése érdekében. Valamennyi javasolt képzés neveléstudományi kutatók és felsőoktatási szakértők által kidolgozott képzési programok vagy a felsőoktatásban már évek óta megvalósult képzések adaptált verziói. A képzések indítása esetén az ELTE PPK szívesen

tesz javaslatot a képzési programok megvalósítására. Szívesen kísérnénk figyelemmel a képzési programok hatását, hatékonyságát, egy nem neveléstudományokhoz kötődő egyetemi kar esetében.

A javasolt képzési programok főként gyakorlat-orientált jellegűek, a felsőoktatásban dolgozók körében elsősorban a kutatói kompetenciák fejlesztését célozzák, azonban várhatóan növelik az oktatók oktatásmódszertani felkészültségét. A képzések módszere a tréning, amelyben az elmélet és a gyakorlat aránya 30-70%.

8.1. Mozgás és egészség - Életmód és életmódváltás a felsőoktatásban dolgozók körében¹⁷

A képzési program leírása

Az igen korszerű bio-pszicho-szociális szemléletű, a nemzetközi és a hazai szakirodalom eredményeit is beépítő tananyag didaktikailag jól felépített módon lineárisan egymásra építve vezeti a hallgatót az ember és környezet kölcsönhatásától kezdve az egészségen át az életmód paradoxonig. A tananyag dicséretes módon az elméleti fogalmakat – az e learning szabályainak figyelembe vételével - nagyon egyszerűen és könnyen érthetően, továbbolvasásra motiváló módon tárgyalja, a csatlakozó gyakorlati tananyagelemek (pl. megoldó kulccsal ellátott tesztek, ábrák, stb.) pedig a fiatalok szubkultúrájának megfelelő módon aktivizáló, cselekvésre ösztönző jellegű. Alkalmas az egészséggel kapcsolatos kíváncsiságok megalapozására. Az elméleti anyag és a tanácsok további önálló tanulásra és a tanultak széles körben történő terjesztésére ösztönözhetik a tananyagot elérő résztvevőket.

A képzés célja: Az életmódunkra sok minden hatással van, de legnagyobb hatással mi magunk lehetünk. Ezért a kurzus célja érzékenyíteni a hallgatókat az egészségfejlesztés vonatkozásában, saját életmódunk tudatosabb formálása érdekében megismertetni a hallgatókat néhány alapfogalommal, elméleti kerettel, és praktikus segítséget adjon ahhoz, hogy a hallgató részben változásokat tudjon megvalósítani saját egészsége érdekében, s az egészségfejlesztés szemléletét, jó gyakorlatait alkalmazni tudja szakmai pályafutása során mások egészségének megtartása, javítása érdekében. A kurzus középpontjában a fizikai aktivitás, testmozgás áll.

Célcsoport: felsőoktatási intézményben oktató-kutató munkakörben foglalkoztatottak

Személyi feltételek: Az életmód-változtatásban képzett egyetemi végzettségű szakemberek elektronikus elérhetőségű mentorok.

Tárgyi feltételek: E-learning tananyag használatára alkalmas számítógépes rendszerek.

Óraszám: 30 óra.

Tematika: A 13 részből álló foglalkozássorozat tananyaga két nagy részből áll.

A: Elméleti almodul: Életmód és egészség – szabadidő és mozgás

1. Ember és környezet kölcsönhatásai.
2. Egészség és betegség fogalma és viszonya.
3. A bio-pszicho-szociális megközelítés.
4. Az egészség dimenziói.

¹⁷ A képzési program az „Egészségfejlesztő Egyetem” c. fejlesztés eredménye, amely a TÁMOP-6.1.1.-12/1 2013-0001 „egészségfejlesztési szakmai hálózat létrehozása” kiemelt projekt felsőoktatási alprojektje keretében valósult meg.

5. Viselkedés és környezet: vészreakció, stressz-reakció, „játszunk halottat” reakció.
6. A viselkedés szerveződése: érzelmek, motivációk és megküzdés.
7. Stressz és egészség.
8. Az életmód és összetevői.
9. Életmód és a kockázati tényezők.
10. Életmód és egészségmagatartás.
11. A szabadidőmérés.
12. Szabadidő és jóllét.
13. Az életmód-paradoxon.
14. Összefoglalás.

B. Gyakorlati almodul: Életmód és életmódváltás, a mozgási aktivitás szervezése

1. Egy kis elmélet: néhány alapfogalom: Rizikótényezők. Táplálkozás, mozgás Gyakorlat:
2. Egy kis elmélet: mit is jelent pontosan az „egészséges életmód”? Gyakorlat:
3. Egy kis elmélet: (többnyire) tudjuk, hogy mit, de nem tudjuk, hogyan. Gyakorlat:
4. Akkor mit is lehetne tenni? (És főleg hogyan?)
5. Egy kis elmélet: az életmód változtatás főbb modelljei Gyakorlat:
6. Az egészséges viselkedés típusai Gyakorlat:
7. Egy kis elmélet: a korábbi viselkedés szerepe Gyakorlat:
Egy kis elmélet: a tervezésről. Gyakorlat:
8. A jó cselekvési terv jellemzői. Gyakorlat:
9. Egy kis elmélet: ha mégsem működnek a tervek. Gyakorlat:
10. A motivációról. Gyakorlat:
11. Mozgás közösségben: társas hatások: pró és kontra. Gyakorlat:
12. Az újonnan elkezdett mozgás veszélyei. Gyakorlat:
13. Kihagyás, abbahagyás. Gyakorlat:

14. A kurzus zárása.

Az első elméleti almodul az életmód és egészség téma elméleti feldolgozását célozza, a második gyakorlati almodul részben pedig a hallgató saját életmódjával, s majdan, a szakterületén végzett tevékenység során alkalmazható gyakorlatokat, valamint a gyakorlatok elvégzéséhez szükséges háttér információkat foglalja magába. A gyakorlati almodul végzése során saját jegyzetek készítése javasolt, többnyire ez a gyakorlat lényege. A gyakorlatok elvégzése segítséget nyújt ahhoz, hogy elsősorban a rendszeres testmozgással a hallgató változtatni tudjon életmódján.

Az első téma elméleti része az ember és környezete kapcsolatával, illetve a környezet által kiváltott esetleges változásokkal foglalkozik. Kitér arra, hogy az emberi szervezet rendszerként működik több elemű szabályozó rendszerek biztosítják a működést, és hogy elsődleges prioritás a szervezet integritásának megőrzése az. Bevezeti a homeosztázis/variosztázis fogalompárt, és a betegséget, mint a homeosztázis zavarát értelmezi. A gyakorlati rész az életmód fogalmát vezeti be, és a hallgatóknak feladatul adja a saját életmódjukról szóló kérdőív kitöltését.

A második téma az egészség és a betegség viszonyát mutatja be. Tárgyalja az egészséggel kapcsolatos definíciókat, a fogalmat és az állapotokat a kulturális környezetbe illeszti. Végül elemzi az egészség-betegség dimenzionális voltát, és azt, hogy ezek az állapotok, illetve ezek átélése relatív, és erősen kultúrafüggő.

A gyakorlati részben azt vizsgálják meg a hallgatók, hogy a saját életmódjuk, melynek elemeit, jellemzőit korábban összeszedték, mennyire tekinthető egészségesnek, és hogy hol lehetnek ebből a szempontból a kritikus pontok.

A harmadik téma a betegségkeletkezés komplex voltát, és az ezzel kapcsolatos korszerű elméleteket tárgyalja. A tárgyalás alapja G.L. Engel bio-pszicho-szociális elmélete, illetve Minuchin rendszer-elméleti alapokon nyugvó családmodellje, és az ezekből következő jellegzetes életmozzanatok. A gyakorlati részben a hallgatók elemzik, hogy melyek azok az értékek, amelyek mutatják az életmód helyességét, abból kiindulva, hogy jó ha tudják, milyennek kellene lennünk. Az alkalmazott felmérés az aktuális értékek – fő példa a testtömeg index – segítségével szembesíti a hallgatókat az elvek, és a valós állapotok közti eltéréssel.

A negyedik téma az egészség dimenzióit veszi sorra, benne a biológiai, a genetikai, a pszichés, az emocionális, a kulturális és szociális tényezőket, és ezek egymáshoz való viszonyát is. A gyakorlati rész az életmódváltást készíti elő, főleg azt taglalva, hogy mi készítheti az embert arra, hogy a viselkedését megváltoztassa, és milyen tényezőket érdemes figyelembe venni. A hallgatókat arra vezeti, hogy gondolják át saját motivációikat és a hivatásukkal összefüggő felelősséget.

Az ötödik téma elméleti szakasza a jellegzetes, jelentős részben örökölt reakció-mintázatokat mutatja be. A vészreakciót, illetve a „játsszunk halottat” reakciót bemutatva felhívja a figyelmet a viselkedéses változások belső-szervi összetevőire, majd ezeket részletesebben tárgyalja a

stressz-reakció vonatkozásában. A gyakorlati rész a testmozgások élettani hatására hívja fel a figyelmet, és elindítja a hallgatók mozgási aktivitásának rendszeres felmérését és naplózását.

A hatodik téma a magatartás szerveződését mutatja be. Részletesen elemzi a késztetések, emóciók, illetve motivációk egymáshoz való viszonyát, az ezekre jellemző reakció-elemeket, illetve azt, hogy mindezekre hogyan épülnek rá a kognitív folyamatok. Kiemeli a magatartás több-dimenziós voltát, felhívja a figyelmet arra, hogy a mozgási elemeken kívül a magatartás részei a kommunikáció, és a zsigeri változások is. A gyakorlati részben azt vizsgálják, hogy a korábbi tapasztalatoknak milyen hatása van a mozgási aktivitás szerveződésében, és hogy ezek képesek-e megkönnyíteni az életmódváltás ezen aspektusát.

A hetedik téma első felében azt vizsgálják, hogy mi az, hogy tipikusan emberi, hogy mi a lényegi különbség a viselkedés és a magatartás között. Rámutatunk arra, hogy az ember mindkettőt mutatja, de az utóbbiban több a tudatos elem és a szándék. Az elméleti rész második fele az életmód elemeit és összetevőit mutatja be, és egy kicsit segít feleleveníteni a korábban már felmért életmód-jellemzőket. A gyakorlati rész a tervezésről, annak minőségi és mennyiségi összetevőiről szól, és ösztönzi a hallgatókat, hogy készítsék el az életmódváltással kapcsolatos tervüket.

A nyolcadik téma keretében elemzik az életmód és a betegségek keletkezésében szerepet játszó kockázati tényezők viszonyát, amely során kimutatható, hogy a kockázati tényezők zömében helytelen formában megvalósuló életmód elemek. Ezt a megfeleltetést konkrét formában is elvégezzük, egyben felhívjuk a figyelmet arra, hogy az életmódváltás jelentős kockázat csökkentő módszer lehet. A gyakorlati részben bemutatjuk, hogy az életmód egészében történő kontrollálása, milyen szerencsés adottság. Biztatjuk a hallgatókat, hogy a megvalósulás fényében kritikusan szemléljék a folyamatban lévő életmód tervezési folyamatukat.

A kilencedik téma az életmódot az egészség-magatartás viszonylatában elemzi. Kiemeli azokat a tipikusan jó gyakorlatokat, amik kedveznek az egészség megőrzésének, és csökkentik a betegség-keletkezési kockázatokat. A gyakorlati rész azt taglalja, hogy mik lehetnek annak főbb okai annak, hogy a tervek nem, vagy nem teljes egészében valósulnak meg, és arra hívja fel a hallgatókat, hogy készítsenek megküzdési tervet azokra az esetekre nézve, amelyeket az eddigiek során nem sikerült a tervek szerint megvalósítani.

A tizedik téma a szabadidő-mérleget vizsgálja, azaz azokat a statisztikai adatokat, amelyek arról szólnak, hogy az emberek (Magyarországon) átlagosan mivel töltik a szabadidejüket. Kimutatja, hogy az egészségmegőrzés szempontjából fontos életmód-elemek igen csekély mértékben fordulnak elő, és hogy a népesség zöme az egészség szempontjából nem hasznos, vagy éppen káros tevékenységgel tölti idejének nagy részét. A gyakorlati rész az eddigiek folytatását igényli, és azt sugallja, hogy ha a korábbi tervek megvalósításában hiányok vannak, vessék be a megküzdési tervet.

A tizenegyedik téma ismerteti egy nemrégiben készített felmérést, amely szerint az emberek többsége elvben tisztában van azzal, hogy az egészség fenntartásának alapvető kritériuma a jól-

lét, és hogy ennek fenntartásában elsődleges szerepe van a fizikai aktivitás különböző formáinak, sőt azzal is, hogy ezek a tevékenységek többnyire ráadásul élvezetesekek is. A gyakorlati rész arra hívja fel a figyelmet, hogy a közösségi aktivitás fontos segítő tényező lehet, és arra biztatja a hallgatókat, hogy saját környezetükben keressenek ilyen lehetőségeket.

A tizenkettedik részben az előzőekben készített felmérés, illetve a szabadidő-mérleg eltéréseit vizsgálva elemezzük az ún. életmód-paradoxont, azaz azt a tapasztalatot, hogy noha a többség tisztában van azzal, mit kellene és lehetne tennie az egészsége megőrzése érdekében, és ennek melyek a legfontosabb elemei, a valóságban ezekből nagyon kevés valósul meg. A gyakorlati részben felhívjuk a figyelmet a rendszeres testmozgás helytelen tervezésének veszélyeire, a túlfeszített aktivitás káros hatásaira. Közben arra biztatjuk a hallgatót, hogy tekintse át az eddigiek tapasztalatait, és fogalmazza és tervezze meg ismét a lehetséges életmód-váltás folyamatát.

A tizenharmadik részben összefoglaljuk az eddigieket, mintegy perspektívába helyezve az egészségmegőrzés különböző lehetőségeit, egyéni és a társadalmi szinteket tekintve egyaránt. E téma fókuszál az adott hivatás/szakma egészségfejlesztésben betöltött társadalmi felelősségére. A gyakorlati rész áttekinti a kurzus folyamán végzett munkát, összehasonlítva a legutolsó és a jóval korábbi hetekben végzett aktivitási tevékenységeket, és összefoglalja a tanulságokat az egyéni és társadalmi felelősség vonatkozásában.

Szakmai háttéranyag a Mozgás és egészség – Életmód és életmódváltás a felsőoktatásban dolgozók körében

Életmód és egészség – szabadidő és mozgás

Bevezető

Az életmódunkra sok minden hatással van, de legnagyobb hatással mi magunk lehetünk. Ezért a kurzus célja az, hogy a saját életmódunk tudatosabb formálása érdekében néhány szükséges fogalommal, elméleti kerettel megismertesse a hallgatókat. Ennél sokkal fontosabb célja viszont, hogy praktikus segítséget adjon ahhoz, hogy a hallgató a saját életében változásokat tudjon megvalósítani. A kurzus középpontjában az aktivitás, testmozgás áll.

A tananyag minden héten két nagy részből áll. Az első részben az életmód és egészség téma elméleti feldolgozása szerepel, a második részben pedig a saját életmódjával kapcsolatos gyakorlatokat, valamint a gyakorlatok elvégzéséhez szükséges elméleti tudnivalókat találja. A gyakorlati rész végzése során jó, ha jegyzeteket készít magának (többnyire ez a gyakorlat lényegét képezi). A gyakorlatok reményeink szerint segítséget nyújtanak abban, hogy ha

szeretne, akkor változtatni tudjon életmódján, elsősorban a rendszeres testmozgás megvalósításával.

Milyen az Ön életmódja jelenleg?

Egy kis elmélet: néhány alapfogalom

Most, a kurzus elején arra kérjük, hogy vizsgálja meg az Ön jelenlegi életmódját. Ahhoz, hogy ezt meg tudja tenni, szükség van arra, hogy pár alapfogalmat még a részletes tárgyalása előtt átnézzünk. (A kockázati tényezőkről részletesen a 8. rész elméleti anyagában olvashat.)

Rizikótényezők

Régebben a betegségeket, például a szívrohamot sorscsapásnak, Isten büntetésének tartották az emberek. A XX. század második felében évtizedeken át tartó kutatások során tisztázták, hogy a krónikus betegségek kialakulása összefügg bizonyos tényezők jelenlétével, és részben, sőt nagyrészt az életmód következtében alakulnak ki. Rizikótényezőnek vagy kockázati tényezőnek nevezzük azokat a tényezőket, amelyek növelik egy-egy betegség kialakulásának veszélyét. A rizikótényezők közül van, ami nem megváltoztatható (pl. az életkor, a nem vagy a genetikai háttér), viszont vannak olyan rizikótényezők is, amelyek az életmódunk következményei, tehát megváltoztathatók. Ráadásul ezek az életmódbeli tényezők közősek a leggyakoribb krónikus megbetegedések (pl. a szív- és érrendszeri megbetegedések, daganatos megbetegedések) esetében. A rizikótényezők többsége (pl. a vérzsírok szintje és összetétele, a magas vérnyomás, a cukorbetegség és az elhízás) összefügg az étkezéssel, valamint a mozgásszegény életmóddal. A megfelelő minőségű és mennyiségű ételek fogyasztása, valamint a rendszeres testmozgás az életmódnak ez az a két eleme, amely csodákat tehet!

Természetesen egyéb lényeges tényezők is vannak: szükségünk van megfelelő mennyiségű alvásra, jó, ha jól tudjuk kezelni a stresszt (mert a stressz nem elkerülhető és nem is lenne jó, ha az lenne) – ezáltal testünk és lelkünk is könnyebben egyensúlyba kerül. Nem szóltunk még a dohányzás (és a kábítószer) elhagyásáról – ezt könnyű mondani, nehezebb megtenni, de érdemes, minél korábban, annál jobb. Természetesen a legjobb az, ha rá se szokik az ember, de ha már megtörtént, akkor azon kár keseregni. A dohányzásnak és a kábítószer-fogyasztásnak nincs biztonságos mértéke (szemben mondjuk az alkoholfogyasztással). Ez azt jelenti, hogy

míg a mérsékelt (!) és kontrollált alkoholfogyasztásnak akár jótékony hatásai is lehetnek¹⁸, a dohányzás és a kábítószer-fogyasztás a legkisebb mértékben is károsítja a testünket.

Azért még egy szó az alkoholról: a mérsékelt fogyasztás férfiak esetében maximum napi két ital, nőknél pedig maximum egy ital¹⁹. Tehát ennyi, és nem több:

Az ábra értelmezéséhez még: az egyes italfajták között a „vagy” szócska van, nem az „és”...

Gyakorlat

A félév során elvégzendő gyakorlatok az Ön életmódjával kapcsolatosak. Érdemes mindegyiket elvégezni, és vagy egy füzetben, vagy a számítógépen külön mappában tartani a válaszokat, hogy később vissza lehessen őket nézni. Arra kérjük, gondolja át, hogy az egészséges életmód egyes elemeit jelenleg hogyan valósítja meg az életében! Kérjük, válaszoljon a következő kérdésekre!

Mennyit alszik egy átlagos hétköznap?

Milyen gyakran ébred reggel kipihenten?

Szinte soha

Ritkán

Általában

Gyakran

Szinte mindig

1

2

3

4

5

Az étrendjével kapcsolatban a következő kérdésekre válaszoljon.

Soha

Néha

Általában

Gyakran

Mindig

1. Szokott reggelizni?

1

2

3

4

5

2. Elfogyaszt legalább napi 2 adag gyümölcsöt (20 dkg)?

1

2

3

4

5

3. Elfogyaszt legalább napi 2 adag zöldséget (20 dkg)?

1

2

3

4

5

4. Szokott étkezés után süteményt vagy desszertet fogyasztani?

1

2

3

4

5

5. Iszik legalább napi 1,5-2 liter vizet?

1

2

3

4

5

¹⁸ A szív- és érrendszeri betegségek kialakulásának kockázatát csökkenti a mérsékelt alkoholfogyasztás, viszont a daganatos megbetegedéseket már ez a kis mennyiség is növeli.

¹⁹ Ennek az az oka, hogy a nők szervezete kevésbé képes megbirkózni az alkohollal, mint a férfiaké.

Hogyan jellemezné az étkezését?

- Minden nap más
- Csak néha változatos a hét folyamán
- Csak hétvégén más
- Nagyon monoton

Miből áll nagyrészt az étrendje?

- Magas fehérjetartalmú ételekből (hús, hal, tojás, sajt)
- Magas zsírtartalmú ételekből (sült krumpli, kolbász, vajas és krémes sütemények)
- Magas szénhidrát-tartalmú ételekből (tészta, rizs, kenyér, burgonya, kekszek)
- Minden nap más jellegű ételekből

A következő kérdések az utóbbi hét nap során végzett testmozgással kapcsolatosak.

a. Az utóbbi 7 napból hány olyan nap volt, amikor intenzív testmozgást végzett, mint pl. súlyozás, futás, aerobik vagy gyors kerékpározás? nap
Rendszerint mennyi időt töltött intenzív testmozgással egy-egy napon?
.....

b. Az utóbbi 7 napból hány olyan nap volt, amelyek során mérsékelt intenzitású fizikai tevékenységet (pl. könnyebb terhek cipelése, nyugodt kerékpározás, otthon tornázott, stb.) végzett? A sétálást ne számítsa ide! nap
Rendszerint mennyi időt töltött mérsékelt intenzitású testmozgással egy-egy napon?
.....

c. Az utóbbi 7 napból hány olyan nap volt, amikor egyszerre legalább 10 percet sétált vagy gyalogolt? nap

Általában mennyi időt töltött sétálással egy ilyen napon?

d. Az utóbbi 7 napban általában mennyi időt töltött ülással egy hétköznapon? Ebbe beletartozik pl. a munkahelyén, otthon pihenés, olvasás, TV-nézés, stb. során ülással töltött idő is. óra/nap

Dohányzik?

- Nem, soha nem dohányoztam, és most sem dohányzom.
- Igen, alkalmanként, ritkábban, mint hetente.
- Igen, alkalmanként: hetente szálát.
- Igen, rendszeresen: minden nap szálát.
- Leszoktam a dohányzásról nappal/évvel ezelőtt. (Kérjük, a megfelelő jelölje be!)

Milyen gyakran végez relaxációt? Relaxáció alatt azokat a gyakorlatokat értjük, melyek célja a test izomzatának ellazítása és a fizikai és mentális feszültség oldása, pl. autogén tréning, progresszív relaxáció, jóga. A pihenést, alvást kérjük, NE vegye itt figyelembe!

- Nem végzek relaxációt.
- Hetente 1-2 alkalommal.
- Hetente 3-4 alkalommal.
- Hetente 5-ször vagy annál gyakrabban.

Mennyire egészséges az Ön életmódja?

Egy kis elmélet: az egészség életmóddal kapcsolatos laikus tudás

Az elméleti részben az egészség fogalmáról volt szó. Bizonyára Önben is több gondolat kavarg ezzel kapcsolatban. Ezeket a gondolatokat érdemes leírnia önmagának!

Az elméleti részben a fogyatékkal élők helyzetét említettük. Most egy másik példát is hozunk az 1. gondolatébresztőben.

1. gondolatébresztő: Ki is számít egészségesnek?

Vannak olyan emberek, akiknél panaszokat okoznak azok az élelmiszerek, amelyek az emberek többségénél nem okoznak problémát. Például ha búzalisztből készült ételt fogyasztanak, akkor hasmenésük lesz vagy felfújódnak. Ami a kisebb baj – a nagyobb az, hogy a búza egy alkotórésze, a glutén hatására a szervezetben olyan változások indulnak meg, amelyek hatására a vékonybél fala simává válik, eltűnnek a bélbolyhok, ami azt jelenti, hogy az egész emésztésük károsodik. Emellett lehetnek nagyon változatos egyéb tünetei is annak a betegségnek, amit lisztérzékenységgént ismerhetünk, és amelynek orvosi neve a cöliákia. Nemcsak a búza tartalmaz glutént, hanem az árpa, a rozs és feldolgozott formában a zab is. És ami igazán megnehezíti a hétköznapi életet a lisztérzékenyek számára, az az, hogy a glutén már a legkisebb mennyiségben is kiváltja ezeket a hatásokat, tehát ha mondjuk valaki összemorzsázza a gluténmentes alapanyagokból készített süteményt „rendes” sütemény morzsájával, vagy ha a sült krumplit olyan olajban sütik ki, amelyben előtte panírozott étel készült, akkor azt egy lisztérzékeny már nem fogja tudni megenni.

Orvosi értelemben a lisztérzékenyek betegnek minősülnek. De az életük minősége szempontjából valóban betegek? Igen, az étrendjük állandó odafigyelést (és nagyfokú szervezést) igényel. De attól még teljes életet élnek. Van, akinek azt jelentette a gluténmentes étkezésre való átállás, hogy új alapanyagokat, új ízeket ismert meg, és azóta változatosabban étkezik, mint korábban. Az interneten könnyű olyan embereket, csoportokat találni, akik szintén lisztérzékenyek, vagy a családjukban van lisztérzékeny, így a diagnózis – ami önmagában sokak számára sokk, másoknál megnyugvás, hogy végre tudja, mi baja van – hozhatja azt is, hogy a társas kapcsolatok kibővülnek. Attól, hogy valaki orvosi értelemben beteg, még lehet egészséges.

Kérjük, egészítse ki korábbi feljegyzését a gondolatébresztő hatására született gondolataival!

Az egészséges életmóddal kapcsolatban bizonyára Ön is sok mindent olvasott, hiszen sok információ hozzáférhető az emberek számára. Olvashatunk az egészségesnek számító étrend jellegzetességeiről (pl. együnk sok gyümölcsöt, zöldséget, halat, kevesebb vörös húst, igyunk eleget), a testmozgás szükségességéről, a mindennapi stresszkezelés fontosságáról, beleértve ebbe a megfelelő mennyiségű alvást. Szintén köztudott a dohányzás egészségkárosító hatása. A testsúlycsökkentés általában nem elsősorban egészségi okokból szokott előkerülni, hanem talán inkább esztétikai okokból, de egyre többen ismerik fel annak jelentőségét is.

Az egészséges életmódról részletesen a félév későbbi szakaszában olvashat. Most arra kérjük, hogy a jelenlegi, egyelőre még laikus tudása alapján vizsgálja meg a saját életmódját.

Gyakorlat					
Kérjük, vegye elő a múlt héten készített jegyzeteit az életmódjával kapcsolatban. Mit gondol, mennyire tekinthető az Ön aktuális életmódja egészségesnek?					
	Egyáltalán nem	Kismértékben	Közepes mértékben	Nagymértékben	Teljesen
Alvás	1	2	3	4	5
Az étkezés gyakorisága	1	2	3	4	5
Az étkezés minősége	1	2	3	4	5
A testmozgás gyakorisága	1	2	3	4	5
A testmozgás változatossága	1	2	3	4	5
Az ülés mennyisége	1	2	3	4	5
Dohányzás	1	2	3	4	5
Stresszkezelő gyakorlatok	1	2	3	4	5

Mennyire valósul meg az egészséges életmód?

Egy kis elmélet: (többnyire) tudjuk, hogy mit, de nem tudjuk, hogyan

Elméletben lehet, hogy tudjuk, hogy mit is kellene tennünk. Legtöbbször voltunk már olyan helyzetben, hogy újrakezdés fogadalmat tettünk, hogy idén aztán eljárunk rendszeresen az edzőterembe, vagy lefogyunk x kilót, vagy letesszük a cigit. Lehet, hogy egy-két hétig még sikerült is magunkat rávenni, hogy elmenjünk a konditerembe, vagy hogy sült krumpli helyett

salátát együnk. De aztán többnyire alábbhagy a lelkesedés, és év végén ugyanúgy megfogadjuk ugyanezeket...

Az Egyesült Államokban a népesség életmódjáról elvégzett felmérések azt mutatják, hogy a lakosságnak csak mintegy 5–10%-a folytat alacsony rizikójúnak minősíthető életmódot (Ford et al., 2009). Az alacsony rizikójú életmódot a következőképpen definiálták: nem dohányzik, a vér összkoleszterinszintje 5,17 mmol/L-nél alacsonyabb (koleszterincsökkentő gyógyszerelés nélkül), a szisztolés vérnyomás 120 Hgmm-nél, a diasztolés vérnyomás 80 Hgmm-nél alacsonyabb (nincs vérnyomáscsökkentő gyógyszerelés sem), a testtömegindex 25-nél alacsonyabb és nem cukorbeteg az illető. 1971 és 1974 között 4,4% volt az alacsony rizikójúnak minősíthető emberek aránya, ez az arány 1988 és 1994 között 10,4%-ra emelkedett, majd 1999 és 2004 között 7,5%-ra csökkent. Nőknél kicsit magasabb volt az alacsony rizikójúnak minősíthetők aránya, mint férfiaknál. Láthatjuk, hogy az elmúlt évtizedekben változott valamennyire az egészséges életmódot folytatók aránya, de akkor is csak mintegy tíz százalék volt, amikor a legmagasabb értéket mutatta.

Az imént találkoztunk a testtömegindex fogalmával. A testtömegindex a testalkat meghatározására szolgáló mérőszám, széles körben használjuk, de azért óvatosan kell vele bánni. A képlete a következő: a testtömeget (kg) elosztjuk a méterben kifejezett testmagasság négyzetével. Tehát pl. egy 170 cm magas és 87 kg-os ember testtömegindexe: $87/(1,7*1,7)=30,10$. A kapott szám alapján megállapíthatjuk, hogy melyik kategóriába tartozik az illető. 18,5-nél kisebb szám esetében sovány, 18,5 és 25 között beszélünk normál testalkatról, 25 és 30 között túlsúlyos, 30 felett pedig az elhízás kategóriái vannak (30–35: mérsékelten, 35–40: súlyosan, afelett pedig nagyon súlyosan elhízott). A fenti példában szereplő ember tehát mérsékelten elhízottnak számít.

A testtömegindex átlagos edzettséggel bíró embereknél jó közelítést ad a testalkat meghatározására, azonban vannak olyan esetek, amikor félrevisz bennünket. Nem veszi figyelembe ugyanis a testösszetételt (elsősorban a test izom- és zsírarányát), így előfordulhat, hogy pl. testépítők a túlsúlyos vagy az elhízott kategóriába esnek, pedig nem elhízottak (nem a testzsírarányuk magas), hanem az izomarányuk nagy. Ezért, ha mód van rá, akkor érdemes testösszetételt mérni, és annak segítségével meghatározni a testalkatot. De ha nem áll rendelkezésre ilyen eszköz, a test körméretei is megteszik: lemérhetjük a derék-, csípő- és nyakkörméretet (igen, az utóbbit is érdemes!), és ebből láthatjuk, hogy mi a helyzet. A derékkörméretet nőknél ott mérjük, ahol a legkeskenyebb a törzs, férfiaknál köldökmagasságban is és a legkeskenyebb részen is. A csípőkörméret mérése pedig nőknél a legszélesebb résznél, férfiaknál a csípőcsont magasságában történik. A testalkatot jól jellemző mutató a derék-csípő hányados: mindkét nem esetében a legkeskenyebb helyen mért derékkörfogatot elosztjuk a megfelelő helyen mért csípőkörfogattal. Minél nagyobb a derék-csípő hányados, annál kedvezőtlenebb a testzsír eloszlása. Az átlagos derék-csípő hányados fiatal férfiaknál 0,90, nőknél 0,82. Emelkedett egészségügyi kockázatot jelent férfiak esetében a 0,94-1,00-nél, nőknél pedig a 0,80-0,86-nál nagyobb hányados.

Gyakorlat

A mostani gyakorlat során megnézzük pontosan, hogy Önnél hogy állnak a fenti mutatók. Ehhez szükség lesz egy mérlegre és egy centire, ha van, akkor vérnyomásmérőre, illetve jó, ha van valaki, aki segít a méréseket elvégezni. A vér koleszterinszintjét otthoni körülmények között nem tudjuk mérni. Ha volt mostanában rutin vérvétele, akkor ott láthatja az eredményt, ha nem, akkor egyes gyógyszertárakban van lehetőség a mérést elvégeztetnie. A többi jellemzőt viszont meg tudjuk mérni. A mért adatokat és azok értelmezését ebben a táblázatban tudja összegezni:

Testmagasság:	Testsúly:	Testtömeg- index (kg/m ²):	Testtömeginde x-kategória:	Pontszám: 25 alatt: 1 25 felett: 0
Szisztolés vérnyomás (SzVNY):	Pulzus:	A vérnyomás értelmezése:	Pontszám: SzNY 120 alatt: 1*	
Diasztolés vérnyomás (DVNY):			DVNY 80 alatt: 1*	
Derékkörméret: (férfiaknál két adat lesz!)	Csípőkörmé- ret:	Derék-csípő hányados:	A derék-csípő hányados értelmezése:	Koleszterin-szint: 5,17mmol/L-nél kisebb: 1 pont*
Nyakkörméret:	Dohányzik?	Cukorbeteg- ség?	Nem dohányzik: 1 pont Nem cukorbeteg: 1 pont	
Számoljuk ki, hogy a fenti kutatás definíciója szerint Önnél hány eleme van meg az egészséges életmódnak? (maximum: 6 pont)				/6 pont

*A vérnyomás és a koleszterinszint értékeire akkor jár az egy pont, ha nem szed vérnyomáscsökkentő illetve koleszterinszint-csökkentő gyógyszert.

A testtömeg mérését érdemes reggel végezni, a lehető legkevesebb ruhában. Vannak olyan mérlegek is, amelyek testösszetételt is számolnak. Ha ilyen mérlege van, akkor azokat az adatokat is érdemes feljegyeznie.

A testmagasság méréséhez kérjen segítséget. Álljon a falhoz mezítláb, egyenesen, de nem feszesen, feje előre néz. A hajban ne legyen semmi, ami megakadályozza, hogy a falhoz érjen a feje. A segítője a fej legmagasabb pontján a fallal derékszöget bezárva jelölje a magasságot, majd mérjék le a jelölés távolságát a földtől. (Természetesen arra is van mód, hogy egy

mérőszalagot a falra ragasszanak a mérés idejére, illetve a legjobb eszköz természetesen a testmagasságmérő állvány, de ez nyilván ritkán áll rendelkezésre.)

Ha ez a két mérés megvan, kiszámíthatja a testtömegindexet. (Az interneten talál egyébként testtömegindex-kalkulátorokat is, de érdemes önmagának kiszámolni.)

A vérnyomásmérés ülő testhelyzetben, nyugalomban történjen. Mandzsettás vérnyomásmérővel a bal felkaron, automata csuklós vérnyomásmérővel a bal csuklón történik a mérés. A mérés során az eszköz legyen a szívvel egy vonalban. Érdemes két mérést is elvégezni egymás után, ha nagy a két mérés közt a különbség, akkor egy harmadikra is szükség lehet. A vérnyomásmérők külön jelzik a szisztolés és a diasztolés vérnyomást, illetve a szívfrekvenciát is (pulzus).

A körméretek méréséhez szintén jó, ha van segítő. A nyak, a derék és a csípő körméretét mérjék le az elméleti rész leírásának megfelelően.

Ha megvannak a mérések, a fenti táblázatot kiegészítheti a fenti kutatásban felhasznált egyéb adatokkal (dohányzás, cukorbetegség, és ha van, koleszterinszint), amiből kiszámolhatja, hogy az alacsony kockázatot jelző életmód maximum hat pontjából Ön mennyit érne el jelenleg.

Arra kérjük, gondolja át a fenti mérések eredményét.

Mennyire meglepőek az Ön számára a kapott eredmények?

Egyáltalán nem	Kicsit	Közepes mértékben	Nagyon	Teljes mértékben
1	2	3	4	5

Ha az előző kérdésre 3-nál nagyobb értéket választott, tehát meglepőnek találta a mérések eredményét, akkor kérjük, fogalmazza meg, hogy mit talált meglepőnek!

.....
.....

Fentiek, illetve az előző héten átgondoltak alapján hogy érzi, az életmódjának melyik elemén lenne szükséges változtatnia? Kérjük, most ne mérlegelje azt, hogy mennyire tartja reálisnak a változtatást, azt írja le, hogy min lenne szükséges változtatnia ahhoz, hogy közelebb kerüljön az ideálisnak tekinthető életmódhoz.

.....

Akkor mit is lehetne tenni az életmódunkkal kapcsolatban? (És főleg hogyan?)

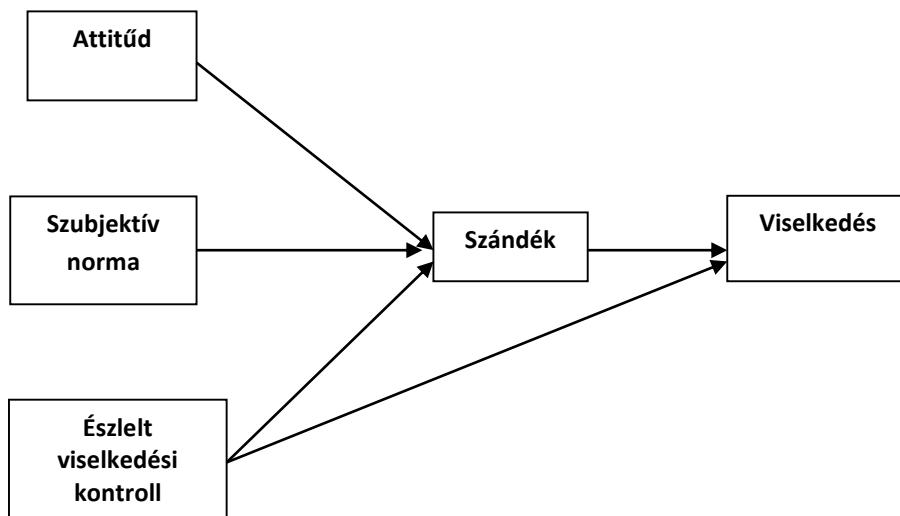
Egy kis elmélet: az életmódváltoztatás főbb modelljei

Szóval a fő kérdés, hogy hogyan lehetne az életmódunkat az egészséges életmód felé közelíteni, hogy lehetne megvalósítani mindazt, amiről tudjuk, hogy jó lenne, ha megvalósítanánk.

A pszichológiai szakirodalom régóta foglalkozik azzal, hogy feltárja, hogy egy viselkedés megvalósítását milyen tényezők befolyásolják. Vannak olyan elméletek, amelyek azt feltételezik, hogy a viselkedést elsősorban az arra irányuló szándék határozza meg, tehát az, hogy a személy mennyire akarja megvalósítani a viselkedést. Ezek közül a legismertebb a

tervezett viselkedés elmélete (Ajzen, 1991). Ez a modell tehát azt feltételezi, hogy a viselkedést a szándék, a szándékot pedig három tényező határozza meg. Az egyik a viselkedés iránti attitűd (magyarul a viselkedés szubjektív értékelése), a másik a szubjektív norma (a számomra fontos személyek mennyire várják el tőlem ezt a viselkedést, és én mennyire szeretnék ezeknek az elvárásoknak megfelelni), a harmadik pedig az észlelt viselkedési kontroll (mennyire gondolom azt, hogy befolyásom van a viselkedés megvalósítására, illetve mennyire érzem magam képesnek arra, hogy megvalósítsam a viselkedést). A modellt a következő ábrán látják.

Az életmódváltoztatás főbb modelljei



24. ábra

A modellt sok kérdésben alátámasztják a kutatási tapasztalatok, azonban épp a központi feltételezésével, tehát a szándék viselkedést előrejelző szerepével kapcsolatban nem egyöntetűek az eredmények. Nemcsak a hétköznapi tapasztalatunk az, hogy nagyon sokszor nem elég akarni egy cselekvés elvégzését, a kutatási eredmények is azt mutatják, hogy a szándék nem feltétlenül jelenti azt, hogy az illető meg is valósítja azt. Sok tényező befolyásolhatja azt, hogy ténylegesen megvalósul-e a viselkedés. Az egyik legfontosabb, hogy gyakran a viselkedések (egészen pontosan az egészséggel összefüggő viselkedések) hosszú távon ugyan kellemes és kíváncsok következményekkel járnak, azonban rövid távon jelenthetnek kényelmetlenséget. Ilyenkor gyakran előfordul, hogy abban a pillanatban, amikor ténylegesen meg kellene valósítani a viselkedést, a rövid távú érdekek győznek. Például tudhatjuk, hogy a rendszeres mozgás hatására egészségesebbek leszünk, és esetleg a külsőnk is előnyére változik. Azonban amikor esik a hó, vagy vinni kell az edzőcuccot reggel, vagy korán kell kelni az uszodába, akkor nem biztos, hogy a hosszú távú célokra gondolunk. A másik fontos dolog, hogy lehet, hogy ideig-óráig megvalósul a viselkedés (mondjuk az illető eljár edzőterembe, vagy nem gyújt rá), de egy idő után újra elmaradnak az edzések és visszajön a cigaretta. Tehát nem elég elkezdni az adott viselkedést, hanem fenn is kell azt tartani.

Vannak olyan modellek, ami ez utóbbi jellemzőből indulnak ki, pontosabban azt feltételezik, hogy a viselkedésváltoztatás szakaszokból áll. A legismertebb ilyen modell Prochaska transzteoretikus változásmodellje (Prochaska és mtsai, 1992). E modell szerint egy adott viselkedéssel kapcsolatban van egy olyan szakasz, amikor az emberek még nem kezdik el fontolgatni a megvalósítását, tehát nem akarnak többet mozogni vagy leszokni a dohányzásról. Ahogy egyre több információt hallanak az adott viselkedésről (pro és kontra is), elkezdenek gondolkodni a változtatásról. Amikor kialakul az, hogy belátható időn belül (ez fél évet jelent itt) meg akarják valósítani a viselkedést, akkor a fontolgatás, tépelődés szakaszába léptek. Ekkor elég nagymértékű az ambivalencia az adott viselkedéssel kapcsolatban, tehát látják a viselkedés előnyét és hátrányát csakúgy, mint a viselkedés nem megvalósításának az előnyét és hátrányát. Szerencsés esetben innen tovább tud lépni a személy az előkészület szakaszába, amikor a következő egy hónap során meg akarja valósítani a viselkedést. Innen a cselekvés szakaszába léphet az illető, amikor ténylegesen megvalósítja a viselkedést, és ha legalább hat hónapig megvalósul a viselkedés, akkor beszélhetünk a viselkedés fenntartásáról.

Egy fontos dolog, amit az előzőekben csak említettünk: teljesen normális dolog, ha egy adott viselkedéssel kapcsolatban vegyes érzelmeket élünk át. Tehát mondjuk, egy dohányos tudja, hogy sokat költ cigarettára, és azt is tudja, mondjuk, hogy a ruhájának állandó kellemetlen szaga van (a dohányzás rövidtávú negatívumai), de azt is tudja, hogy szeret dohányozni, és hogy dohányzás közben tudja megbeszélni a barátaival az élet nagy kérdéseit (a dohányzás rövidtávú pozitívumai). Ugyanakkor tudja, hogy hosszú távon jobb lenne egészségesebbnek maradni, vagy a szaglását visszanyerni, vagy a nemdohányzó partnere kedvében járni és az ő elismerését elnyerni (a dohányzás abbahagyásának hosszú távú pozitívumai), de azt is tudja, hogy ha leteszi a cigarettát, akkor esetleg kiszámíthatatlan lesz a hangulata, vagy megnő a testsúlya, vagy kiszorul a munkahelyi információáramlásból (a dohányzás abbahagyásának közép- és hosszú távú negatívumai). Tehát egy-egy viselkedéssel kapcsolatban sok minden kavarghat egy emberben, sok minden olyasmi is, ami nem tudatosul teljes mértékben, és emiatt a viselkedés megvalósítására vonatkozó motiváció folyamatosan hullámzik, változik.

Gyakorlat

Az elmúlt hetekben átgondolták az életmódjukat, bizonyos méréseket is végeztek, amivel egy-két jellemzőt pontosítani tudtak. Bizonyára kezd kialakulni a képük arról, hogy életmódjuk mely elemeit szeretnék megváltoztatni. Gondolják most ezt át újra, és írják is le, hogy az életmódjuk melyik elemeit akarják megváltoztatni? Azt is leírhatják, hogy miért.

.....

Van-e valami, amit a következő fél éven belül szeretnének megváltoztatni? Miért épp ezt vagy ezeket választották?

.....

Van-e valami, amit a következő egy hónapon belül szeretnének megváltoztatni? Miért épp ezt vagy ezeket választották?

.....

Térjünk át a testmozgásra!

Egy kis elmélet: az egészségviselkedések típusai

Az eddig említett egészségviselkedések között van egy nagy különbség. Az egyik típus egy adott viselkedés rendszeres megvalósítását igényli. Ilyen például a testmozgás vagy a relaxáció. Ezeknél fontos, hogy az elvont célt, pl. „rendszeresen fogok mozogni”, konkretizáljuk, és bizonyos gyakorisággal (hetente többször) megvalósítsuk. A „rendszeres mozgás” jelenthet heti három-négy alkalommal történő futást, edzőtermi edzést, úszást, vagy bármi mást. Az egészségviselkedések másik része – ideális esetben, egyben elég ritkán – egyszeri döntést és egyszeri cselekedetet igényel. Ilyen például a dohányzás abbahagyása. Ebben az esetben a nehézséget inkább az okozza, hogy fenntartsuk azt az állapotot, amikor nem végezzük a korábbi egészségkárosító viselkedésünket. A félév további részében elsősorban az első csoportba tartozó viselkedés (konkrétan a testmozgás) megvalósításához kerülünk közelebb, de remélhetőleg a második csoportba tartozó viselkedések megvalósításához is kaphat segítséget, aki igényli.

Gyakorlat

A továbbiakban a testmozgásra fogunk fókuszálni. Ez különösen azoknak lesz hasznos, akik az előző héten a testmozgást is felsorolták a megváltoztatni kívánt életmódelemek között. De azok számára sem lesz érdektelen, akik elégedettek az elvégzett testmozgás jelenlegi mértékével.

Sokan, akik rendszeresen végeznek testmozgást, naplózzák az alkalmakat, amikor mozogtak. Edzésnaplónak is hívhatjuk ezt a naplót. Írhatjuk egy füzetbe, vezethetünk róla Excel-táblát, vagy kereshetünk online edzésnaplókat is, mint például az edzesonline.hu.

Az edzésnapló célja, hogy rögzítsük az elvégzett edzést (az egyszerűség kedvéért hívjunk így minden alkalmat, amit testmozgással töltöttünk), annak fő adatait, és később ezeket vissza tudjuk nézni, illetve egy-egy időszakra vonatkozóan bizonyos adatokat ki tudunk belőle számolni, és ezeket az adatokat össze tudjuk hasonlítani. A mozgás fajtájától függ, hogy milyen adatokat rögzítünk. Általában az edzés dátuma, az elvégzett mozgás típusa, az edzés időtartama mindig rögzítésre kerül. Emellett olyan sportok esetében, ahol távolság megtétele a cél, a távot is megadjuk, ebből sebességet lehet számolni. Ha sportórával mértünk közben pulzust, akkor a minimum, maximum és átlagpulzus is rögzítésre kerülhet. A sportórák ki tudják számítani az edzés során elégetett kalóriamennyiséget is, ez annak lehet elsősorban érdekes, aki fogyni szeretne. Más jellegű sportoknál rögzíthetjük pl. a gyakorlat ismétlésszámát, vagy bármi más jellemzőt, amit fontosnak tartunk. Szubjektív megjegyzéseket is fűzhetünk az edzéshez.

A következő egy héten keresztül naplózzák, hogy melyik nap mit mozogtak (mit és mennyi időn keresztül, bármilyen megjegyzést is fűzhetnek az egyes alkalmakhoz). Segítségül megadunk egy lehetséges sémát, de természetesen bármilyen formában naplózhatják a tevékenységüket.

Dátum	Milyen sport?	Edzésidő	Megjegyzés
-------	---------------	----------	------------

A testmozgás megvalósítását megkönnyítő tényezők

Egy kis elmélet: a korábbi viselkedés szerepe

Az életmódot változtatni kívánók számára talán nem a legjobb hír, hogy a jövőbeli viselkedés egyik legjobb előrejelzője a korábbi viselkedés, azaz az, hogy korábban a személy végezte-e már az adott cselekvést. Ez azt jelenti, hogy ha valaki, mondjuk, rendszeresen szeretne mozogni, akkor ennek megvalósítására nagyobb esélye van, ha volt már valaha olyan időszak, amikor rendszeresen mozgott. Vagy egy másik példával: ha valaki szeretné abbahagyni a dohányzást, akkor – mivel elsőre nagyon keveseknek sikerül – erre nagyobb esélye van, ha már vannak korábbi leszokási próbálkozásai. A korábbi viselkedésnek ez a szerepe segíti a viselkedés megvalósítását, ha összhangban van az adott viselkedéssel (mint az előző példákban), gátolja viszont, ha pont ellentétes vele (pl. ha valaki szeretné letenni a cigarettát, akkor a korábbi viselkedés a rendszeres dohányzás).

Ez persze nem azt jelenti, hogy ha a korábbi viselkedés ellentétes a kívánttal, akkor ne próbálkozzunk, inkább azt, hogy legyünk tudatában, ha van korábbi tapasztalat az adott viselkedéssel kapcsolatban, illetve annak is, ha a régi tapasztalat éppen ellentétes a jelenlegi törekvéseinkkel.

Ha rendszeresen megvalósítunk egy viselkedést, akkor szokássá alakítjuk. Ez azt is fogja jelenteni, hogy a viselkedés megvalósítása csak részben lesz tudatos, más részben automatizálódik. Ez így van a rossz szokásoknál is, de szerencsére a jó szokásoknál is. Vitatott, hogy mennyi idő alatt alakul ki a szokás. Általában fél évre teszik azt az időtartamot (láttuk korábban, hogy a változás transzteoretikus elmélete is fél év után beszél a viselkedés fenntartásáról), azonban pl. edzőterembe járással kapcsolatos kutatás hat hét rendszeres edzés után már a viselkedés stabilizálódását találta (az edzés esetleges kihagyása nem eredményezte az edzés abbahagyását) (Armitage, 2005).

Gyakorlat

A következő célunk az, hogy az edzések utólagos naplózását kiegészítsük annak rögzítésével, hogy melyik napra terveztünk előre valamilyen testmozgást.

Tehát a következő táblázat mintájára rögzítsék, hogy

A. melyik nap tervezték valamilyen testmozgást (mit terveztek)

B. melyik nap mennyit mozogtak ténylegesen: a mozgás időtartama, mit mozgott, milyen gondolatai és érzései voltak előtte, milyen gondolatai és érzései voltak utána.

Dátum	Terv (milyen sport)	Tényleges (milyen sport)*	Edzésidő	Edzés előtti gondolatok, érzések**	Edzés utáni gondolatok, érzések***	Megjegyzés
-------	---------------------------	---------------------------------	----------	--	--	------------

* Ha terveztek aznapra mozgást, de nem valósították meg, akkor a terv megghiúsulásának az okát írják le.

**Ha elmaradt az edzés, de tudják rekonstruálni, milyen gondolataik és érzéseik voltak, amikor gondolkodtak azon, hogy elinduljanak-e mozogni (ha volt ilyen szakasz), akkor azokat a gondolatokat, érzéseket írják ide.

***Ha elmaradt az edzés, milyen gondolataik és érzéseik voltak akkor, amikor biztossá vált, hogy nem tudnak aznap elmenni mozogni?

A tervezés 1.

A tervezés szerepe

Egy kis elmélet: a tervezésről

Láttuk korábban, hogy a szándékból nem feltétlenül lesz később viselkedés. Egy viszonylag egyszerű módon elősegíthetjük, hogy gyakrabban valósuljanak meg szándékaink. Tervezéssel.

A terveknek több fajtája is van. Az egyiket cselekvéstervezésnek hívjuk, és elsősorban akkor válik hasznunkra, ha olyan viselkedést szeretnénk megvalósítani, ami korábban nem volt ránk jellemző, tehát ha módosítani szeretnénk az életmódunkon, valamilyen szokásunkon. Ezek a tervek azt jelentik, hogy az általános szándékot (pl. „Rendszeresen fogok mozogni.”) konkretizáljuk. Mit fogok mozogni? Futok? Spinningre járok? TRX-et kezdek el? Úszok? Jógázom? A sport kiválasztásánál fontos, hogy olyat válasszunk, amit szívesen végzünk. Ha még nem tudjuk, mit végzünk szívesen, akkor próbáljunk ki több sportágat, előbb-utóbb biztos lesz olyan, ami nekünk való. Természetesen egyszerre több mozgásformát is végezhetünk, sőt célszerű is, hogy ne legyen egyoldalú a szervezet terhelése.

Ha ezt meghatároztuk, akkor jön a konkrét tervezés. Minél részletesebb terveket alakítunk ki, annál nagyobb eséllyel fogjuk őket megvalósítani, mivel amikor eljön az idő, akkor nem kell sokat gondolkodni, hogy akkor most mit is csináljunk. Tehát a „rendszeresen”-t átalakítjuk: meghatározzuk, hogy mondjuk a következő héten pontosan melyik nap végezzük az adott testmozgást. Azt is, hogy a napon belül mikor. Reggel az óráim előtt? Délután, amikor van két lyukas óráim? Este munka után? Meghatározzuk azt is, hogy mennyi ideig, hiszen nem mindegy, hogy húsz perces elfoglaltságot tervezünk vagy másfél órásat. És megjelöljük a helyszínt is. Tehát a „rendszeresen mozgok” állításból a következő tervek születhetnek:

1. „(1) Kedden (2) munka után (3) 40 percet (4) futok (5) a közeli parkban.”
2. „(1) Csütörtökön (2) az óráim előtt (3) egy órát (4) spinningelek (5) az egyetem edzőtermében.”
3. „(1) Szombaton (2) ebéd után másfél-két órával (3) másfél órát (4) nordic walkingozok (5) a Hármashatárhegyen.”

Tehát (1) konkrét nap

(2) azon belül konkrét időpont

(3) időtartam

(4) cselekvés pontos megjelölése

(5) cselekvés helyszínének megjelölése.

És ha mindezt megvalósítottuk, akkor elmondhatjuk, hogy azon a héten rendszeresen mozgottunk, tehát megvalósítottuk az általános célunkat.

Előfordul persze, hogy a tervezés ellenére nem valósul meg, vagy nem úgy valósul meg a terv, ahogy azt elgondoltuk. Ez teljesen rendben van. Lehetnek olyan körülmények, amelyeket előre nem láttunk. A tervezésnek van egy olyan járulékos hatása is, hogy rugalmassá is teszi a célkövetést, ami azt jelenti, hogy ha mondjuk, nem tudjuk egy adott nap megvalósítani a tervet (vagy nem az adott időpontban), akkor egy másik nap, vagy még aznap egy másik időpontban bepótoljuk a mozgást. Tehát lehet, hogy szombaton mondjuk, nem tudok elmenni nordic

walkingozni, mert szakad az eső, és nem akarok sarat dagasztani a Hármashatárhegyen, helyette viszont elmegyek mondjuk úszni egy órát.

Gyakorlat								
Tervezzék meg előre a következő hét napra, hogy a. melyik nap b. hány órákor c. mennyi időn át d. mit és e. hol fognak sportolni. A tervek mellé írják be azt is, hogy mit sikerült megvalósítani.								
Dátum	Mikor?	Mennyi időt?		Mit?		Hol?		Megjegyzés
	Terv	Tény	Terv	Tény	Terv	Tény	Terv	Tény

A tervezés 2.

Gondolatébresztő és a tervezés folytatása

Gondolatébresztő: a fogyatékkal élők sportolása

Amikor mozgásra kerül a sor, gyakran találunk valami okot arra, hogy mégsem menjünk el mozogni. Ritkán gondolunk arra, hogy milyen szerencsések is vagyunk, amiért minden adottságunk és sok lehetőségünk megvan ahhoz, hogy mozogjunk. Ezzel gyakran csak akkor szembesülünk, amikor olyan embereket látunk sportolni, akiknek nem ennyire magától értetődő a mozgás lehetősége. Olvassák el a 2. gondolatébresztőt!

2. gondolatébresztő: A fogyatékkal élők sportolása.

Ha sportolásra, testmozgásra gondolunk, akkor lehet, hogy szép, kisportolt testű embereket képzelünk el, amint testük és elméjük határait feszegetik az egyre jobb teljesítmény érdekében, vagy lehet, hogy szabadidejükben testmozgást végző, jókedvű, egészséges emberekre gondolunk. De mi a helyzet azokkal, akiket egy baleset vagy bármi más kerekesszékebe ültetett, vagy akik látássérültek?

Az ő számukra is elérhető a sport. Például a Suhanj! alapítvány sokat tesz azért, hogy fogyatékkal élők számára is biztosítsa a mozgás örömét. Vasárnaponként futóedzést tartanak a Margitszigeten, versenyeken indulnak futóik speciális futásra tervezett kerekesszékekkel, spinning- és kranksingedzéseket szerveznek, és mindenekelőtt összefognak egy közösséget, ahol fogyatékkal élők és épek együtt mozoghatnak, átélhetik a mozgás és a közösség örömét. Az augusztus első felében tartott hat órás éjszakai futóversenyük (Suhanj!6) az egyik legjobb hangulatú közösségi futás.

De említhetjük a Látássérültek Szabadidős Sportegyesületét is (LÁSS), akik látássérülteket segítenek különböző sporttevékenységek végzésében. Futóversenyeken az ő futóikat és látó kíséőiket is gyakran lehet látni, csakúgy, mint a Suhanj! alapítvány kékbe öltözött futóit.

Gyakorlat

Az előző heti gyakorlatnak megfelelően a következő hétre is tervezzék meg, hogy mikor, mit, mennyi időn keresztül fognak mozogni. Tudatosan figyeljenek arra, hogy kellően specifikusak legyenek a tervek. Az edzések naplózását is folytassák. Közben folyamatosan reflektáljanak arra, hogy hogyan sikerül megvalósítani a terveket: minden nap, amikor testmozgást terveztek, hasonlítsák össze a tervet és a megvalósulásukat. A tanulságokat jegyezzék is fel maguknak.

Dátum	Mikor?	Mennyi	Mit?	Hol?	Megjegyzés
		időt?			

Terv	Tény	Terv	Tény	Terv	Tény	Terv	Tény
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Tervezés 3.

Egy kis elmélet: ha mégsem működnek a tervek

Előfordulhat, hogy a leggondosabb tervezés ellenére sem sikerül megvalósítani a terveket. Ahogy a tapasztalatok gyűlnek, felismerhetjük azokat a helyzeteket, amelyek különösen gyakran végződnek azzal, hogy elmarad a tervezett tevékenység. Ezek kiküszöbölésére való a tervek másik típusa, amit megküzdés tervezésnek nevez az irodalom, és aminek a lényege, hogy gondolatban előre felkészülünk azokra a helyzetekre, amelyek veszélyeztetik a tervünk végrehajtását. Míg az előző típusú tervek (a cselekvési tervek) elsősorban azoknak segítenek, akik most kezdenek életmódot változtatni, a megküzdési tervek főleg azok számára hasznosak, akik már rendelkeznek tapasztalattal arról, hogy számukra milyen helyzetek jelentenek különös nehézséget.

A megküzdési tervek tehát azt jelentik, hogy azonosítjuk a számunkra nehézséget okozó helyzeteket, és kitaláljuk, hogy ha bekövetkezik az a helyzet, akkor mit fogunk tenni annak érdekében, hogy mégis megvalósítsuk a célunkat. Ezeknek a terveknek az a fő jellemzője, hogy egyéniek, hiszen mindenkinek más jelent nehézséget. Nézzük a két héttel ezelőtti első tervet, és néhány lehetséges megküzdési tervet.

Az első cselekvési terv a következő volt: „Kedden munka után 40 percet futok a közeli parkban.” Ha számunkra az jelenti a legnagyobb veszélyt, hogy esőben nem szeretünk futni, ezért ha esik, akkor biztos elmarad az edzés, akkor ezt kiegészíthetjük a következő megküzdési tervvel: „Ha kedden munka után esik, akkor inkább egy órát úszom a Hajós Alfréd uszodában.” Vagy ha nem az eső a veszélyes helyzet, hanem mondjuk az, hogy munka után fáradtak vagyunk, és nehezen indulunk el futni, akkor a következő megküzdési terv lehet erre: „Munka után, amikor hazaérek, egyenesen a futóruhába öltözök át, és utána azonnal indulok futni.” Ha valakinél az veszélyezteteti a keddi futóedzést, hogy munka után, mikor hazaér, már nagyon éhes,

evés után viszont nem jó rögtön futni, amikor pedig már tudna futni, akkor késő van, és nem akar olyan későn futni, akkor a következő megküzdési tervet készítheti: „Kedden, mielőtt hazaindulok munkából, eszem egy szendvicset, így amikor hazaérek, el tudok indulni futni.” És így tovább, attól függően, hogy mi is jelent nehézséget.

Gyakorlat

Gyakorlati rész: Az edzések tervezését és naplózását az eddigiek alapján folytassák. Most már nem adunk mintatáblázatot, mert elképzelhető, hogy ennyi naplózási tapasztalat mellett már máshogy alakítanak ki az edzésnaplót. Lényeg, hogy a tervek is szerepeljenek, és a megvalósult edzések lényeges adatai is.

Emellett az előző hetek edzésnaplóiból állapítsák meg, hogy melyek azok a körülmények, helyzetek, amikor különösen nagy az esélye annak, hogy nem valósítják meg a tervezett testmozgást. A három leggyakoribb vagy legfontosabbnak tartott helyzetre készítsenek megküzdéstervet.

A testmozgás társas vonatkozásai

Egy kis elmélet: mozgás közösségben

Sokak számára lehet motiváló, hogy ha elkezdenek rendszeresen mozogni, akkor egyben egy új közösségbe is bekerülnek, az adott sportot űzők közösségébe. Ez lehet virtuális közösség is akár, mondjuk egy közösségi oldalon, de lehet valódi közösség is. Csapatsportok esetében ez eleve adott, viszont az egyedül is űzhető sportok esetében is gyakori, hogy közösen végzik az adott mozgást az emberek. Az országban sokfelé található futóklubok, nordic walking-csoportok, vagy kerékpáros közösségek, gyakran edzők vezetésével. Sok segítséget tud adni az embereknek, ha ilyen csoportokhoz tartoznak: vannak gyakorlati kérdések, problémák, melyek megoldásához tanácsot tudunk kérni, a sporttársak jelenléte önmagában motiváló lehet, hiszen előfordulhat, hogy egy-egy nap könnyebb úgy elindulni sportolni, ha tudjuk, hogy a többiek is ott lesznek. Társaságban sokak számára kellemesebben is telik az idő, ha lehet, mondjuk futás közben beszélgetni, illetve sokan kihívásként élik meg a társak jelenlétét, és jobb teljesítményre motiválja őket a többiek teljesítménye. Végül ne felejtsük el azt sem, hogy a hasonló érdeklődés miatt könnyebben alakulnak a sporthoz kötődő kapcsolatok barátsággá, így a társas kapcsolatok száma növekedhet ezzel. Mindezek a pozitív hatások nagyon fontosak, és hozzájárulnak ahhoz, hogy a testmozgás nemcsak testi értelemben fejleszti az embert, hanem a társas és lelki jóllétéhez is hozzájárul.

A pozitív hatások mellett azonban nem szabad elfeledkezni a közösségben végzett testmozgás lehetséges árnyoldalairól sem. (Itt most kifejezetten nem a csapatsportokról van szó, hanem azokról az esetekről, amikor egyébként egyedül végzett sportot űznek közösen a sportolók.) A társak jelenlétéből fakadó versenyszellem növelheti a teljesítményt, azonban az is lehet a következménye, hogy nem mérjük fel helyesen az aktuális edzettségünket és teherbírásunkat,

és túlvállaljuk magunkat. Ez megjelenhet abban, hogy túl hirtelen emeljük, mondjuk a megtett távot (és másnap mozogni is alig tudunk), vagy a sebességet (és esetleg lesérülünk). Az is lehet, hogy túl sok versenyt vállalunk be – hiszen minden barátunk ott van minden hétvégén a futóversenyeken, akkor mi sem maradhatunk ki! Ez is nagyon gyakran sérülést okoz (illetve a teljesítmény fontosságát növeli, holott nem biztos, hogy a szabadidősportnak érdemes elsősorban a teljesítményről szólnia). Szintén negatív következmény lehet, hogy az adott sporthoz szükséges kiegészítők (ruházat, sportóra, stb.) presztízsértékűvé válnak, ami nehézséget okozhat azoknak, akik nem engedhetik meg maguknak a drága, vagy újabb és újabb felszereléseket. Tehát mint mindennek, a közösségben végzett testmozgásnak is két oldala van – érdemes figyelemmel kísérni, hogy a mi esetünkben melyik milyen súllyal van jelen.

Gyakorlat

Az edzések tervezését és naplózását az eddigiek alapján folytassák, a megküzdési tervek alkalmazását szintén. Ha új kihívást jelentő helyzetek is megjelennek, akkor azokra is készítsenek megküzdés tervet. Folyamatosan figyeljék a tapasztalataikat.

Ha úgy érzik, hogy az Önök számára segítséget nyújtana, ha találnának közösségeket, amelyek az Önök által végzett sportokhoz kötődnek, akkor nézzenek utána, hol vannak ilyen közösségek a környezetükben! Ha pedig már tartoznak sportolóközösséghez, akkor átgondolhatják, hogy az Önök esetében a közösségben végzett mozgás előnyei vagy hátrányai vannak-e inkább jelen.

Vannak-e a testmozgásnak veszélyei?

Egy kis elmélet: a ló túlsó oldala – az újonnan elkezdett mozgás veszélyei

Ha valaki elkezdi mozogni, akkor mindenképpen fontos lépést tett az egészsége és a pszichés jólléte érdekében. Lehetnek azonban veszélyei is a frissen elkezdett mozgásnak.

Az első veszélyt már említettük az előző hét anyagában. Ha a terhelés növelése nem megfelelő tempóban és mértékben történik, akkor megnő a sérülés veszélye. Azt egyébként is érdemes tudni, hogy sporttevékenység végzése közben nagyobb a sérülés veszélye, mint ha az ember nem végez testmozgást. Az egyes sportoknál megvannak a jellegzetes sérüléstípusok: futóknál pl. nagyon gyakoriak a térd sérülései, kerékpározás vagy görkorcsolya, gördeszka esetében az esésekből eredő sérülések, gyors, hirtelen irányváltásokat tartalmazó sportoknál az izomrostszakadás. A sérülés típusától függően általában hosszabb-rövidebb pihentetésre van szükség, illetve természetesen orvosi vizsgálatra is szükség lehet. (A jellegzetes sérülések ellátásáról nem írunk részletesebben, hiszen jobb lenne, ha ilyenkor, különösen súlyosabb vagy elhúzódó sérülés esetében orvoshoz fordulnának a sportolók.)

A sérülés miatti kihagyás időszaka nagyon nehéz lehet azoknak, akik hozzászoktak a rendszeres mozgáshoz, esetleg a teljesítményük növelése is fontos a számukra, vagy versenyekre

készülnek. A kényszerű pihenő rosszkedvet okozhat, ez különösen erős lehet, ha emiatt tervezett versenyt kényszerül kihagyni valaki. Gyakori probléma, hogy ilyenkor a sportolók nem tartanak megfelelő mennyiségű pihenőt, hanem „próbaképpen” korábban terhelik a sérült végtagot, mint az ideális lenne, aminek az eredménye gyakran az újrásérülés.

Ha sérülés miatt kihagyásra van szükség, akkor sem feltétlenül szakad meg a kapcsolat a sporttal. Lehet tartani a kapcsolatot a sporttársakkal (és közben próbálni nem irigykedni arra, hogy ők mozoghatnak), versenyek vagy rendezvények esetében van lehetőség rendezőnek jelentkezni (és ezzel tapasztalatot szerezni arról, hogy milyen egy rendezvény a „másik oldalról”), vagy lehet fejben készülni arra, hogy mit fognak majd csinálni (mit fognak majd másképp csinálni), ha újra elkezdhetnek mozogni.

A sérülés tehát mindenképpen reális veszély, azonban ez nem ok arra, hogy emiatt ne mozogjunk. Sokkal nagyobb problémát okoz, ha hiányzik a testmozgás az életünkből.

A mozgás elkezdésekor még egy veszéllyel érdemes számolni, mégpedig azzal, hogy nagyon könnyen áteshet az ember a ló túlsó oldalára, azaz túlzásba viheti a sportolást. Szaknyelven testedzésfüggőségnek hívják ezt a jelenséget, és lényege, hogy a testmozgás túlzott mértékűvé válik, a személy életének központi eleme lesz, és ezzel kihat életének minden területére. Az edzések és egyéb sporttevékenységek megtervezése rengeteg időt vesz igénybe, e körül forognak az illető gondolatai, a sport miatt háttérbe szorítja egyéb aktivitásait (pl. munkáját), veszélyezteti a társas kapcsolatait (pl. konfliktusforrás, hogy hétvégén sem lehet családi programot tervezni, mert pl. egy futó esetében akkor van a hosszú edzés, ami akár négy-öt órát is igénybe vehet). Túlzott anyagi megterhelés vállalását is jelenthet a sporttevékenység (felszerelés, edzések, versenyek költségei). Végül, de nem utolsósorban, ha valami miatt kihagyni kényszerül, akkor megvonási tünetek lépnek fel: az illető nyugtalanságot, vagy akár intenzív pszichés szenvedést is átélhet ebben az esetben.

A túlzott mértékű testedzést könnyebb másokon észrevenni, mint magunkon, hiszen ennek az állapotnak a lényege épp az, hogy az érintett teljesen normális mértékűnek (vagy egy kicsit még kevésnek is) fogja gondolni a sportolással töltött idejét, illetve a sport szerepét az életében. Ha ezt látjuk valakin, akkor érdemes neki jelezni észrevételünket, pont azért, mert kívülről könnyebben felismerhető ez az állapot. Ha pedig magunkon vesszük ezt észre, akkor érdemes egy kicsit körüljárni azt a kérdést, hogy mit is jelent számunkra a sport, miért is csináljuk, mi a szerepe a teljesítménynek, illetve hogy mi a helyzet a többi életterületünkkel. Van-e olyan területe életünknek, amivel esetleg elégedetlenek vagyunk, vagy változtatni szeretnénk, szánunk-e elég időt és energiát ezekre a területekre, mennyire valósul meg az egyensúly az életünk fontos területei között?

Gyakorlat

Az edzések tervezését és naplózását, valamint a megküzdés tervek készítését és alkalmazását az eddigiek alapján folytassák, a tapasztalatok tudatosítását szintén. Gondolják át, hogy mi a testmozgás szerepe jelenleg az életükben, illetve hogy megvalósul-e az egyensúly a testmozgás és a többi tevékenységük között! Emellett vegyék elő a 4. részen készített feljegyzésüket arról, hogy milyen életmódelemeket akarnak megváltoztatni. Van-e olyan közülük, ami megváltoztatásába belekezdene most? Ha igen, készítsenek cselekvési terveket a következő egy hétre az adott viselkedéssel kapcsolatban! Figyeljenek arra, hogy kellően pontosak és részletesek legyenek a tervek! A terveket készítsék el ma, a ténylegesen megvalósult dolgokat pedig kezdjék az edzésnaplóhoz hasonlóan naplózni a következő hét napon keresztül!

Útravaló: mi történik, ha alábbhagy a lelkesedés?

Egy kis elmélet: kihagyás – abbahagyás

A legnagyobb lelkesedés ellenére is előfordulhat, hogy jön egy olyan időszak, amikor nem tud rendszeresen sportolni az ember. Ennek oka lehet sérülés, betegség, vagy átmenetileg megnövekedett munkaterhelés vagy egyéb feladatok. Ha korábban nem sportolt az illető, akkor a fő kérdés az, hogy a sportolást akadályozó tényezők elmúltával (amikor meggyógyult a sérülésből vagy a betegségből, vagy ismét normál mértékű feladatai vannak) visszatér-e a sportos életmódhoz.

Nem mindenkinek okoz nehézséget a rendszeres sportoláshoz való visszatérés. Van, aki a kihagyás alatt végig úgy sportolóként (futóként/úszóként/jógázóként, stb.) tekint magára. Ebben az esetben valószínűleg nem fog különösebb nehézséget okozni a rendszeres sportolás újrakezdése, sőt, lehet, hogy alig várja. Az újrakezdéskor arra érdemes figyelni, hogy a kihagyás idejétől és okától függően érdemes fokozatosan növelni a terhelést, illetve arra, hogy ne várjuk el magunktól a kihagyás előtti eredményeket. De ha ez megvan, akkor viszonylag hamar tudja folytatni a sportolást úgy, ahogy a kihagyás előtt tette.

Előfordulhat azonban az is, hogy a kihagyás alatt az ember „visszakényelmesedett”, és elmúlt ugyan a kihagyás kiváltó oka, mégsem kezd el újra mozogni. Ha ilyenkor azért még motoszkál a fejében, hogy mégiscsak mozogni kellene, akkor félig már nyert ügye van. Azt érdemes tudatosítani, hogy a rendszeres mozgás hosszabb-rövidebb ideig történő kihagyása nem azt jelenti, hogy abbahagyta a sportot. Ha a motivációt erősíteni kell, akkor érdemes arra gondolni, hogy milyen érzés volt, amikor rendszeresen sportolt, felidézni, hogy miért is volt fontos a sportolás. Ez egyéni: van, aki az edzések teljesítésével járó jó érzésre emlékszik szívesen, van, aki a sporttársakkal együtt töltött időre, más az elért teljesítményekre. Bármilyen is volt, ami annak idején jó volt a sportolással kapcsolatban, az újra jó lehet, ha ismét elkezd mozogni. És ha annak

idején rendszeresen végezte a sportot, akkor valami jó biztos volt benne, nem igaz? És ezt a jót érdemes újra átélni, úgyhogy hajrá!

Gyakorlat

Az edzések tervezését és naplózását az eddigiek alapján folytassák.

Ha az előző héten elkezdtek egy másik viselkedést is módosítani, akkor annak a tervezését (cselekvéstervek) és naplózását is folytassák. Közben, ha megtapasztalnak olyan helyzeteket, amelyekben jó eséllyel nem valósítják meg a célkitűzésüket, készítsenek megküzdés terveket, és ezeket kezdjék alkalmazni!

A kurzus lezárásaképpen az előző heti edzésnaplót vessék össze az 5. rész edzésnaplójával. Mik a tanulságok?

Ha volt másik viselkedés, amit elkezdtek naplózni, annak a tanulságait is foglalják össze.

Szakirodalom:

Ábrahám J. Rekreációs alapok. NEFMI SPÁ, 2010.

Ábrahám, J., Bárdos Gy., Szabadidő és rekreáció. Kultúra és Közösség. 4/5: 25-19. 2014.

Bellieni, C. Sport, Disability and an Original Definition of Health. <http://www.zenit.org/en/articles/sport-disability-and-an-original-definition-of-health>. 2013.

Bellieni, CV, Buonocore, G. Pleasing desires or pleasing wishes? A new approach to health definition.. Ethics & Medicine: An Interna of Bioethics, 2009

bibl.u-szeged: <http://xenon.bibl.u-szeged.hu/~vidaa/holi/km-szig/26a.pdf> (évszám nélkül)

business.directory: <http://www.businessdictionary.com/definition/lifestyle.html> (évszám nélkül)

Engel, G.L. The need for a new medical model: A challenge for biomedicine. Science, 196:129, 1977.

http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0004/129532/Ottawa_Charter.pdf (évszám nélkül)

<http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/> (évszám nélkül)

Kovács K, Perényi Sz. A sportolás és egészség. Kapcsolatok a fiatalok fizikai, mentális, és szociálisjólétének szubjektív szintjével. <http://www.academia.edu/5954426/> 2014.

Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19-22 June, 1946; signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 States (Official Records of the World Health Organization, no. 2, p. 100) and entered into force on 7 April 1948.

Russek, H.I. Stress, tobacco and coronary disease in North American professional groups: survey of 12 000 men in 14 occupational groups. JAMA, 192: 189, 1965.

Vizsgázz.hu:

http://www.vizsgazz.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=943:19tetel&catid=27&Itemid=87)

Wardwell, W.I., Behnson, C.B. Caron, H.S. Social and psychological factors in coronary heart disease. The Hartford Study. J. health Human. Behav. 4:154. 1963.

Ford, E.S., Li, C., Zhao, G., Pearson, W.S., Capewell, S. (2009) Trends in the Prevalence of Low Risk Factor Burden for Cardiovascular Disease Among United States Adults. Circulation, 120, 1181-1188.

8.2. Konfliktuskezelés (kompetenciafejlesztő tréning)²⁰

A képzés leírása:

A továbbképzés célja: A továbbképzés résztvevői ismerjék meg a konfliktushelyzetek általános jellemzőit, a megelőzésük, illetve kezelésük eredményes módszereit, valamint a konfliktuskezeléshez szükséges képességek feltárásának és fejlesztésének módjait. Sajátélményű gyakorlati tapasztalatok megszerzésén keresztül bővüljön az önismeretük. A tréning végére a különböző típusú konfliktushelyzeteket képesek legyenek hatékonyabban és szakszerűbben kezelni az új konfliktuskezelési módszerek alkalmazásával. Erősödjön bennük az erőszakmentes és konstruktív konfliktuskezelés szemlélete, az asszertív probléma megoldási modell előtérbe helyezése.

Célcsoport: felsőoktatási intézményben oktató-kutató munkakörben foglalkoztatottak

Óraszám: 30 óra (egy hétfőre (péntek, szombat, vasárnap, vagy három egymást követő szombat)

Csoportlétszám: 10-20 fő

Személyi feltételek: egyetemi Pszichológus és/vagy pedagógus végzettség konfliktuskezelés, személyiségfejlesztés területén legalább 3 éves tréningvezetői gyakorlat.

Tárgyi feltételek: A létszámnak megfelelő mozgatható asztalok és székek; prezentációra alkalmas felületek; tábla és hozzávaló táblaíró és törlő; prezentációs kellékek (csomagolópapír, öntapadós papír, filctollak); vetítővászon vagy vetítésre alkalmas falfelület; szeméttároló, ruhafogas. Prezentációs fogyóeszközök, tábla és táblaíró, projektor.

Tartalmi követelmények:

A képzés végére minden résztvevő tudja definiálni a konfliktust, ismerje a konfliktushelyzetek jellemzőit, alapvető típusait, a különböző konfliktuskezelési stratégiákat és azok kommunikációs elemeit. - A tréningen szerzett önismereti tapasztalatai alapján ismerje saját konfliktuskezelési stratégiáit, a konfliktushelyzetekhez való érzelmi viszonyulását, és tudjon ezekre reflektálni. - Ismerje fel a konfliktushelyzetek lehetséges okait és potenciális kimeneteit, tudja kiválasztani a különböző helyzetekhez illő kezelési módokat, kommunikációs stílust, és szerezzon tapasztalatot ezek használatában. - Hozza be személyes konfliktuskezelési tapasztalatait a tréning megvalósulási folyamatába. - Az új információkat integrálja saját tapasztalataiba. - Legyen nyitott a visszajelzések fogadására, beépítésére. - A szerepjátékokban

²⁰ A képzési program az „Egészségfejlesztő Egyetem” c. fejlesztés eredménye, amely a TÁMOP-6.1.1.-12/1 2013-0001 „egészségfejlesztési szakmai hálózat létrehozása” kiemelt projekt felsőoktatási alprojektje keretében valósult meg.

legyen képes visszajelzést adni saját és mások működéséről egyéni és csoportszinten. - Formálódjon a résztvevőben az asszertív problémamegoldási szemlélet, helyezze előtérbe a konstruktív konfliktuskezelési modellt.

A záró ellenőrzés, értékelés módja:

Miután a továbbképzés tréning jellegű, az ellenőrzés formája egy 2 oldalas reflexiós levél, amelynek beadási határideje a képzés zárását követő második naptári nap. A reflexiós levélben az alábbi szempontok alapján arra kell választ adni, hogy hogyan hatott a tréning a résztvevő konfliktuskezelési kompetenciáira. - Megszerzett vagy felfrissített ismeretek, tudáselemek a konfliktusról, illetve a konfliktuskezelés módszereiről. - A tréning tanulási helyzeteinek tapasztalatai (elvégzett gyakorlatok elemzése és értékelése) a saját konfliktuskezelési képességeinek fejlődése és attitűd változásának szempontjából. - A résztvevő személyes tapasztalatai, önreflexiója a továbbképzésről. Az értékelés szempontjai: - Formai elvárásnak való megfelelés. - Tartalmi elvárásnak való megfelelés: a reflexiós levél tartalmazza a megadott szempontokat.

1. A KÉPZÉS INDÍTÁSA

Ismerkedés, csoportalakulás és az együttműködés kereteinek kialakítása

Bemutatkozás és elvárások megfogalmazása, energizáló együttműködési gyakorlat.

A célok, tartalmi követelmények teljesítésének módja

Szabályalkotás, keretek megfogalmazása

Plenáris moderált interaktív közös szabályalkotás, az együttműködés kereteinek megfogalmazása

A konfliktussal kapcsolatos szemlélet feltárása

Tréner választása szerint alkalmazkodva a csoport összetételéhez

2. FÓKUSZÁLÁS A KONFLIKTUSRA

A konfliktus fogalmának meghatározása. A konfliktus fogalma, megítélése, forrásai, összetevői

csoportmunka, majd tréneri prezentáció

Asszociációs gyakorlat a konfliktus szóval kapcsolatban

Konfliktuskezelési irányelvek – Workshop

A konfliktus összetevői és a konfliktuskezelési folyamat, irányelvek

3. KONFLIKTUSKEZELÉSI STÍLUSOK

NAPI NYITÁS ÉS ZÁRÁS (a tréning idejében rugalmasan mozgatható)

.A Kilmann-i konfliktuskezelési stílusok gyakorlása kitalált, mindennapi rövid helyzetekben

Stílusok gyakorlása párban

Stílusok gyakorlása plenárisan pszichodráma elemekkel

Energizáló és feszültségoldó gyakorlat

4. KONFLIKTUSKEZELÉS A KUTATÓ MUNKÁBAN

konfliktushelyzetek gyűjtése és helyzetválasztás

A konfliktushelyzet előkészítése, bemutatása, elemzése

Tréneri választás szerint listaalkotás és/vagy rajzos gyakorlat párban vagy kiscsoportban

Csoportos munka, prezentáció, majd megbeszélés. A résztvevők csoportokban gyűjtik az általuk alkalmazott konfliktuskezelési irányelveket és ábrázolják a csomagolópapíron.

Tréneri előadás

Egyéni munka, személyes helyzetek gyűjtése, prezentálása a csoportnak, tipizálása és rangsorolása érdekesség alapján, csoportok prezentálása a plénumnak

Plenáris, szituációs gyakorlat, szereplőkkel és megfigyelőkkel. (A jelenetet rögzíthetjük A játékélmény és a helyzetmegoldás megbeszélése. Plenáris, moderált, interaktív; élmények,

	tapasztalatok megosztása, megoldási lehetőségek tisztázása, reflexiók
Mozgásos energizáló gyakorlat	
Újrajátszás	A csoport által kiválasztott konfliktushelyzet újrajátszása és megbeszélése. Plenáris, szituációs gyakorlat, szereplőkkel és megfigyelőkkel.

5. KONFLIKTUSKEZELÉS A KUTATÓI FOLYAMATOKBAN

A konfliktuskezelés tanulásának lehetőségei, feltételei	Szövegfeldolgozás csoportokban, prezentációkészítés.
A konfliktuskezelés alapvető képességeinek fejlesztése Tanítható-e a konfliktuskezelés?	Interaktív tréneri előadás és azt követő beszélgetés
A résztvevők saját egyetemi tapasztalatainak megosztása. Konfliktuskezelési jó gyakorlatok összegyűjtése	

6. KONFLIKTUSKEZELÉSI ISMERETEK, KÉSZSÉGEK ALKALMAZÁSA ÉS CSOPORTOS ÉRTÉKELÉSE (tematikai zárás) Egyéni helyzetek kidolgozása és csoportos értékelése

Egyéni konfliktushelyzetek rögzítése	Egyéni munka, tetszőleges konfliktushelyzet leírása a segédletben megadott sablon alapján
Megoldások bemutatása	Plenáris, egyéni prezentációk a kidolgozott helyzetről és javasolt megoldásról, ehhez kapcsolódóan

A KÉPZÉS ZÁRÁSA

A képzés ismeretanyagának áttekintése, összefoglalása	Tréneri prezentáció
Teljes képzést értékelő visszajelzések adása és kapása mindenkitől	Interaktív előadás

Visszajelzések

Egyéni hozzászólások plenárisan, minden résztvevő értéke

Ajánlott szakirodalom:

Alexander Redlich: Konfliktusmoderálás 2000 Budapest Műszaki Könyvkiadó

Csillag Ferenc és Takács István: Utak – tévutak. Példák az iskolai konfliktusok kialakulására és kezelésére 2010 Budapest Flaccus Kiadó

Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia 1997 Budapest Háttér Kiadó

Gordon, Thomas: T.E.T. – A tanári hatékonyság fejlesztése 2010 Budapest Gordon Kiadó Magyarország Kft. III/14 Expanzió Humán Tanácsadó Kft.

Joseph P. Forgas: A társas érintkezés pszichológiája (133- 173.o.) 1994 Budapest Gondolat Kiadó

Ligeti György: Konfliktus és szabályalkotás. 2000 Budapest Új Pedagógiai Szemle, 12., 27-33. (http://epa.oszk.hu/0_0000/00035/00044/2_000-12-ta-LigetiKonfliktus.html)

Szekszárdi Júlia: Konfliktusok pedagógiája 2002 Veszprém Veszprémi Egyetemi Kiadó

Szekszárdi Júlia: Új utak és módok. Gyakorlatok a konfliktuskezelés tanításához és tanulásához 13 éven felüli tanulók számára 2008 Budapest Dinasztia Kiadó Szekszárdi Júlia (szerk.)

Nevelési kézikönyv nem csak osztályfőnököknek 2001 Budapest OKI Kiadó– Dinasztia Tankönyvkiadó

Szakmai háttéranyag a konfliktuskezelés c. képzési programhoz

Teszt 1.

Konfliktusok kezelése - teszt

Hogyan reagálunk azokban a helyzetekben, mikor eltérés van saját szándékaink és mások szándékai között?

A következő kérdőívben párokba rendezett állítások találhatók, melyek lehetséges reaklási módokat írnak le.

Kérjük, mindegyik párnál karikázza be vagy az A vagy a B állítást, azt, amelyik jobban jellemzi saját viselkedését.

Előfordulhat az is, hogy sem az A sem a B állítás nem mondható jellemzőnek saját viselkedésére, de akkor is válassza ki és karikázza be azt, amelyiknek az előfordulása valószínűbb.

1.	A.	Vannak helyzetek, mikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
	B.	Ahelyett, hogy olyasmiről tárgyaljunk, amiben nem értünk egyet, inkább azokat a dolgokat igyekszem hangsúlyozni, melyekben mindketten egyetértünk.
2.	A.	Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
	B.	Igyekszem mindazzal foglalkozni, ami neki és nekem fontos.
3.	A.	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B.	Igyekszem a másik érzéseit kímélni és megővni a kapcsolatot.
4.	A.	Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
	B.	Néha lemondok saját kívánságaimról, engedve a másik kívánságainak.
5.	A.	Állandóan keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
	B.	Igyekszem megtenni, ami a haszontalan feszültségek elkerülése érdekében szükséges.

6.	A.	Igyekszem elkerülni, hogy kellemetlenséget csináljak magamnak.
	B.	Igyekszem nyerő helyzetbe kerülni.
7.	A.	Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen egy kis időm átgondolni.
	B.	Kölcsönösségi alapon engedek bizonyos pontoknál.
8.	A.	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B.	Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejtésre kerüljön.
9.	A.	Úgy érzem, nem mindig érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.
	B.	Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejtésre kerüljön.
10.	A.	Határozott vagyok céljaim követésében.
	B.	Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
11.	A.	Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejtésre kerüljön.
	B.	Igyekszem a másik érzéseit kímélni és megővni a kapcsolatot.
12.	A.	Néha elkerülöm az állásfoglalást olyan esetben, mikor az vitát eredményezne.
	B.	Nem bánom, ha megtart valamit az állításaiból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméból.
13.	A.	Közös alapot javaslok.
	B.	Azon vagyok, hogy elfogadtassam az érveimet.
14.	A.	Elmondom a gondolataimat, és érdeklődéssel hallgatom az övét.

	B.	Igyekszem megvilágítani számára álláspontom logikáját és előnyeit.
15.	A.	Igyekszem a másik érzéseit kímélni és megóvni a kapcsolatot.
	B.	Igyekszem megtenni, ami a feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
16.	A.	Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
	B.	Igyekszem meggyőzni a másikat arról, hogy álláspontom helytálló.
17.	A.	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B.	Igyekszem megtenni, ami a haszontalan feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
18.	A.	Ha ez a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam elképzeléseit.
	B.	Nem bánom, ha megtart valamit az állításaimból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméból.
19.	A.	Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejtésre kerüljön.
	B.	Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen egy kis időm átgondolni.
20.	A.	A nézeteltérések haladéktalan megbeszélésére törekszem.
	B.	Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen egy kis időm átgondolni.
21.	A.	A nézeteltérések haladéktalan megbeszélésére törekszem.
	B.	Próbálom megtalálni a nyereség és veszteség mindkettőnkre nézve méltányos kombinációját.
22.	A.	Megpróbállok átmeneti álláspontot találni az övé és az enyém között.
	B.	Érvényesítem kívánságaimat.

23.	A.	Gyakran igyekszem gondoskodni arról, hogy a megoldás mindnyájunkat elégedettséggel töltsön el.
	B.	Vannak helyzetek, mikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
24.	A.	Ha úgy tűnik a másiktól, hogy álláspontja nagyon fontos a számára, megpróbálok igazodni a szándékaihoz.
	B.	Igyekszem rávenni, hogy érje be egy kompromisszummal.
25.	A.	Igyekszem megvilágítani számára az álláspontom logikáját és előnyeit.
	B.	Úgy tárgyalok, hogy igyekszem tekintetbe venni a másik kívánságait.
26.	A.	Közös alapot javaslok.
	B.	Szinte mindig törődöm vele, hogy a megoldás mindkettőnk számára kielégítő legyen.
27.	A.	Néha elkerülöm az állásfoglalást olyan esetben, amikor az vitát eredményezne.
	B.	Ha ez a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam elképzeléseit.
28.	A.	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B.	Általában keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
29.	A.	Közös alapot javaslok.
	B.	Úgy érzem, nem mindig érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.
30.	A.	Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
	B.	Mindig megosztom a problémát a másikkal, a megoldás érdekében.

Értékelőlap: Konfliktusok kezelése

Karikázza be mindenütt azt a betűt, amit az egyes kérdéseknél a kérdőívben bekarikázott

	Versengés	Probléma- megoldás	Kompromisszum- keresés	Elkerül- és	Alkalmaz- kodás
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
A BEKARIKÁZOTT BETŰK SZÁMA OSZLOPONKÉNT:					

Teszt 2.

Értékelő lap
Hogyan kezeli Ön a konfliktusait?

Karikázza be az állítások mögött található számok közül azt, amelyik Ön szerint a legmegfelelőbb.

	Néha			Mindig		
1. Megvitatom a munkatársaimmal a munkám eredményeit.	1	2	3	4	5	
2. A kompromisszum érdekében tárgyalok a munkatársaimmal.	1	2	3	4	5	
3. Megpróbálok megfelelni munkatársaim elvárásainak.	1	2	3	4	5	
4. A megfelelő megoldás érdekében tárgyalok a munkatársaimmal.	1	2	3	4	5	
5. Biztos vagyok abban, hogy az én nézőpontom a helyes.	1	2	3	4	5	
6. Megpróbálok a munkatársaimmal való konfliktusomat magam megoldani.	1	2	3	4	5	
7. Kitartok a saját problémamegoldásom mellett.	1	2	3	4	5	
8. Alkalmazom az adok-kapok elvet, így lehetséges a kompromisszum megtalálása.	1	2	3	4	5	
9. A közös problémamegoldás érdekében kicseréljük az információinkat a munkatársaimmal.	1	2	3	4	5	
10. Elkerülöm a nyílt vitát.	1	2	3	4	5	
11. Meghallgatom mások javaslatait.	1	2	3	4	5	
12. Megpróbálok minden problémát nyíltan kezelni, hogy a megfelelő megoldást megtaláljam.	1	2	3	4	5	
13. A középutat javaslom a holtponatok kezeléséhez.	1	2	3	4	5	
14. Megfontolom mások javaslatait.	1	2	3	4	5	
15. A munkám során kialakuló ellentéteket diszkréten kezelem.	1	2	3	4	5	

Kiértékelés: Hogyan kezeli Ön a konfliktusait?

Annak meghatározásához, hogy milyen az Ön konfliktuskezelő képessége, helyezze az egyes állításokra adott választ (bekarikázott számot) a megfelelő állítás sorszáma mögé.

Versengő	Együttműködő	Elkerülő	Alkalmazkodó	Kompromisz- sumra kész
1. ____	4. ____	6. ____	3. ____	2. ____
5. ____	9. ____	10. ____	11. ____	8. ____
7. ____	12. ____	15. ____	14. ____	13. ____
Összesen: ____	____	____	____	____

Számolja össze az oszlopokban lévő értékeket. Ezen értékeknek 3 és 15 között kell elhelyezkedniük. A legmagasabb értékű oszlop jellemzi az Ön konfliktuskezelő képességét.

Vázlat a konfliktuskezelés c. képzési program előadásaihoz

A konfliktus, konfliktuskezelési készségek fejlesztése



Expanzió Humán Tanácsadó

A konfliktus fogalma

- Arra utaló érzet, hogy egy másik fél veszélyezteteti, vagy veszélyeztetheti egy számunkra fontos szempont érvényesülését.
 - Összeegyeztethetetlen különbség, ami ellentétet vezet.
- A konfliktus** egymás ellen irányul, -
A versengés egy cél egymástól független elérésére.

A konfliktusok megítélése

Hagyományos nézet – ártalmas

- ◆ elvonja a figyelmet a fontos dolgokról
- ◆ energiát és erőforrást igényel
- ◆ rossz vezetés eredménye

Megszüntetni !

Modern irányzat - hasznos

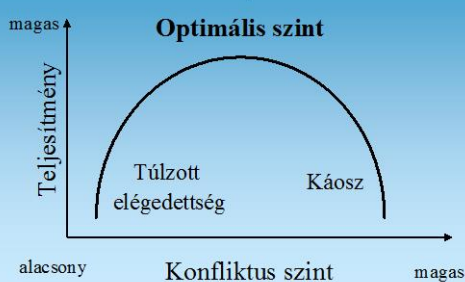
- ◆ elősegíti új taktika és stratégia kialakítását
- ◆ megakadályozza a túlzott megelégedettséget és kényelmességet

Menedzselni !

Csoportközi konfliktusok

- Okaira nézve hasonlóak a személyközi konfliktusokhoz: erőforrás, cél és személyközi konfliktusok adják az alapját
- A csoportközi konfliktusok menedzselésében különféle stratégiák alkalmazhatók

A konfliktus szintje



Konfliktusok szintje

- Intraperszonális (kívánatos - nem kívánatos alternatívák)
- Interperszonális (együttműködés - önérvényesítés)
- Csoportközi
- Szervezetek közötti konfliktusok

3

Konfliktus források

Strukturális okok

- ◆ Változás
- ◆ heterogén összetétel
- ◆ részvétel
- ◆ kompenzációs rendszer
- ◆ erőforrások elosztása
- ◆ hatalommegosztása

Kommunikáció

- ◆ Információ
- ◆ kommunikációs hiba
- ◆ bizonytalan, zavart kommunikáció

Egyéni tényezők

- ◆ célkonfliktusok
- ◆ kognitív konfliktus
- ◆ viselkedési konfliktus
- ◆ szerepkonfliktus

2

A konfliktusok forrásai

Korlátozott források	Kielégítetlen alapvető szükségletek	Különböző értékek
Idő	Hovatartozás	Hit
Pénz	Hatalom	Elsőségek
Tulajdon	Szabadság	Irányelvek
	Öröm	

A konfliktusra adott válaszok

Gyenge	Erős	Elveken alapuló
Visszalépés	Fenyegetés	Odafigyelés
Figyelmen kívül hagyás	Erélyesség	Megértés
Megtagadás	Verekedés	Megbecsülés
Lemondás	Kiabálás	Megoldás

Szerepkonfliktusok

- Egyéni szintű, stresszt okoz;
- Szerepen belüli k.
- Szerepek közötti k.
- Túlterhelt, alulterhelt szerep
- Korlátozott szerep
- Új szerep
- Szerepvesztés
- Szerep visszautasítás
- Szerepháborítás

4

Egyéni reakciók a stresszre

- Agresszió
- Önpusztító viselkedés
- Hárítás
- Visszahúzóadás
- Megalkuvás
- Kockázatvállalás
- Innovatív küzdelem

5

Konfliktuskezelési stílusok



Ken Thomas féle modell

6

Stílusok (1)

- **Kényszerítés**
(versengés, konfliktusos, egymás elleni akciók)
- **Elkerülés**
(Kikerülni a másik teréből, feladni, vesztesen elvonulni)
- **Kompromisszum**
(Megosztani, alkut kötni, igényeket csökkenteni)

Stílusok (2)

- **Alkalmazkodás**
(megadással veszíteni, közeledni a másikhoz, barátságilag segíteni)
- **Közös megoldás**
(Problémamegoldás, integrálás, nézetek ütköztetése)

A stílusok hatékonysága

Kényszerítés

- Gyorsaság, veszélyesség esetén
- Fontos, kellemetlen akciók
- A szervezet számára döntő fontosságú
- Nem versengő egyénnel szemben

Elkerülés

- Vannak sokkal fontosabb dolgok
- Nincs esély az önérvényesítésre
- A saját érdek érvényesítése több gondot okozna, mint előnyt
- Információszerzés fontosabb mint az azonnali döntés

A stílusok hatékonysága

Kompromisszum

- Fontos célok, de nem ér többet
- Azonos hatalmú ellenfelek
- Átmeneti megoldás keresése
- Azonnal kell elfogadható megoldás
- Ha együttműködés vagy versengés nem lehetséges
- Ha tudod, hogy te tévedtél
- A másinak a dolog sokkal fontosabb
- Szerezz hitelt más alkalomra
- Vesztes helyzetben, minimalizálni a veszteséget
- Ha a harmónia és a stabilitás fontos

Alkalmazkodás

A stílusok hatékonysága

Kooperáció

- Ha mindkét fél szempontjából fontosabb az ügy, mintsem hogy kompromisszumot köthetnének
- Ha célod a tanulás
- A megoldáshoz különböző nézetek ütköztetése vezethet
- Elkötelezettséget kívánunk elérni
- A kapcsolatot gátló érzelmi problémák feloldására

A konfliktus végeredménye

Gyenge	Erős	Elveken alapuló
Veszít-veszít	Veszít-veszít	Nyer-nyer
Veszít-nyer	Nyer-veszít	

Csoport konfliktusok kezelése

- Szabályok, eljárások (preventív)
- Fellebbezési lehetőség
- Összekötő
- Teamek
- Integráló szervezeti egységek

7

A konfliktuskezelés problémamegoldó folyamatai

- Tárgyalás
- Közvetítés
- Megegyező döntéshozatal

A konfliktuskezelés irányelvei

- Válasszuk el az embereket a problémától.
- Az érdekekre összpontosítsunk, ne az álláspontra.
- Találjunk ki lehetőségeket a közös győzelemre.
- Használjunk tárgyilagos követelményeket

A konfliktuskezelés alapvető képességei

- Orientációs képességek
- Felfogóképesség
- Érzelmi képességek
- Kommunikációs képességek
- Kreatív gondolkodási képességek
- Kritikus gondolkodás képessége

Forrás: M. A. Rahim, „A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict”, Academy of Management Journal (June 1983), pp.: 368-76, kivonata

Szakmai háttéranyag a konfliktuskezelés képzési programhoz – játékok

1. TÉMAKÖR: CSOPORTDINAMIKA

Gyakorlati feladatok 1.: az érzelmek kifejezése

Félelem a kalapban (érzelmek közlése)

Egy kalapba annyi papírlapot dobunk, ahány tagú a csoport. Minden lapra írunk egy befejezetlen mondatot: annak örülnék ..., attól tartok ..., attól félnék ..., az nyomasztazt szeretném ..., stb. Ezután mindenki hú a kalapból egy-egy cédulát. Először befejezi a mondatot, amit kihúzott. Ezután megpróbálja csupán mozgással kifejezni azt az érzést, melyet az adott mondat tartalmaz.

Beszéd háttal (Hogyan beszélünk mozgással)

A csoport párokat alkot. Egymással háttal állva lassan közelítjük hátunkat a párunkéhoz és a találkozás után úgy helyezkedünk és akképp indítunk mozgást, hogy abból párunk megtudja, milyen mozdulat szinkron kivitelezésére szólítjuk fel. Törekedjünk minél pontosabb információ átadására és kövessük egymás mozgását.

Csiki - csuki (10 perc)

A gyakorlat annak megtapasztalásáról szól, hogy milyen érzés, ha valaki beletartozik egy csoportba, vagy kirekesztődik abból. Néha az ember a csoport peremén van és nem ismeri a befelé vezető utat. Másszor egy csoport tagja, és el akarja hagyni azt, de nem tudja miként tegye. A gyakorlatnál a pedagógus osztja fel a csoportokat és elsősorban mindenképpen azok próbálják ki a kirekesztett szerepet, akik csoport központban vannak illetve maguk okozzák a kirekesztést, vagy mindenki kipróbálja a szerepeket.

A gyakorlat: A csoport kört alkot, egymáshoz közel állnak, vállt vállhoz vetve. Egyvalaki kívül marad és megpróbál betörni a körbe. Egyvalaki belülről megpróbál kitörni. A többiek mindent megtesznek azért, hogy ez ne sikerüljön neki. A körön kívül illetve belül lévők váltják egymást. Fontos, hogy mindenkire sor kerüljön a körön kívüli szerepben.

A csoport és egyén eszközét nem kötik szabályok, de csoport nem beszél egymással, a kívülálló viszont beszélhet. A körön kívül lévő alkalmazhat bármilyen eszközt, de fájdalmat nem szabad okoznia. Mindenki maga dönti el, hogy alkalmaz-e erőszakot, megpróbálkozik-e meggyőzéssel, vagy mimikához, gesztushoz, cselhez óhajt-e folyamodni. Mindenki addig próbálkozik, ameddig akar. Ha úgy dönt fel is adhatja, le is mondhatja a játékot.

Megbeszélés:

- A megnyilvánuló viselkedésformák: aktív, passzív, harcos, rábeszélő, hízelgő, testi erőszak
- Mi volt az eredményes stratégia? Miért? Mi volt eredménytelen? Miért?

- Érzékeltek-e valamilyen csoportnyomást?
- Hogyan érezte magát a kirekesztett a csoportba való felvétele után?
- Hogyan érezte magát a csoport?
- Hogy érzi magát a két fél most?
- Hogy érezte magát a bezárt tanuló megszabadulása után?
- Mit érzett a csoport?
- Volt-e hasonló szituáció az életben?
- Mennyire jellemző az egyénre a kinyilvánított viselkedésforma, hasonlóképpen cselekszik-e az életben
- érte-e saját viselkedésével kapcsolatban meglepetés
- nehezebbre esett-e a dolog, stb.

Jelentés: Azok, akik bent vannak a körben, nem szívesen engednek maguk közé kívülállót. Egyesek feladják, mások újra és újra rohamoznak, változatos módszereket alkalmazva.

Gyakorlati feladatok 2.: Ki kezdte?

A gyakorlat lényege: mindenki felelős egy csoport viselkedéséért

Időszükséglet: 15'

Eszközsükséglet: nincs

Bevezető:

„Kivel fordult már elő, hogy egyszerre csak úgy kezdett viselkedni, amit egyébként elítélt (pl. pletyka, hízelkedés), és mindezt azért tette, mert a csoportban ez szokás volt? Kinek van már elege a munkahelyi pletykákból, fúrásokból? ..A csoportdinamika miatt gyakran érzünk olyan nyomást, hogy a beilleszkedésünket elősegítő dolgokat mondjuk vagy tegyük. Ez nyomást gyakorol másokra, akik aztán szintén kimondják és megteszik ugyanezeket a dolgokat, stb. Egy idő után már lényegtelen, ki kezdte, mindenki folyamatosan kényszerítő hatást fejt ki mindenkire. Lássunk egy ilyen példát az ilyenfajta csoportdinamikára. Mindenki álljon fel..

A gyakorlat menete

1. Alkossanak kört
2. Mutassunk rá valakire a körben és hagyjuk ujjunkat ebben a pozícióban.
3. Akire rámutattunk, szintén rábök valakire
4. A mutogatást addig végezzük, míg mindenki rá nem mutat valakire, de ugyanarra a személyre nem mutathat két ember.
5. Hagyjuk abba a mutogatást, és kérjünk bocsánatot, hogy ilyesmire vetemedtünk.
6. Kérjük meg a résztvevőket, hogy szegezzék szemüket arra a személyre, akire az előbb rámutattak. Ez a személy lesz a Példakép. A feladat az, hogy ezt a személyt figyeljék.
7. A résztvevők egyetlen feladata, hogy feszesen figyeljék példaképük minden egyes mozdulatát és utánozzák minden egyes mozdulatát. Amíg példaképük nem mozdul meg addig a játékosoknak feszes vigyázállásban kell állniuk. Ha a példakép megmozdul

(köhög, begörbíti ujját), akkor a figyelő is ezt teszi és ebben a pózban áll mozdulatlanul addig, míg a példakép újra nem mozdul.

8. 5 percig végezzük a gyakorlatot

A megbeszélés szempontjai

- Mi történt? (az volt a feladat, hogy feszes vigyázzban álljunk mozdulatlanul)
- Ki nem tudja, hogy az egyes mozdulatokat ki kezdte el?
- Hányan tudják, hogy melyik mozdulatot indította el a saját példakép?
- Számít-e egyáltalán, hogy ki mit kezdett el?

Gyakorlati feladatok 3.: értékütközéseim gyakorlat

1. Röviden fogalmazza meg azt a tíz legfontosabb dolgot, ami igazán értékes szemükben.
2. Rangsorolja ezeket.
3. Jelölje be, amelyek miatt jelenleg ütközésben vannak valakivel.
4. Kategorizálja az értékeket (eszme, dolog, élmény)

Megbeszélés:

- Van-e valamilyen felismerés a saját értékrenddel kapcsolatban?
- Milyen fajta értékek vezetnek leginkább ütközéshez?
- Mi szokott történni a kapcsolatokban, ha értékütközés támad?

2. TÉMAKÖR: CÍMKÉK

Tárgy:

Van-e jelentősége annak, hogy mit gondolnak és mit mondanak rólad a többiek?
A sztereotipizálás hatásainak vizsgálata.

Cél:

- Kutatni az arányt tényleges viselkedésünk és aközött, amit tőlünk elvárnak
- Tudatosság ébresztése saját viselkedésünk másokra tett hatásáról
- Beszélgetni más emberek sztereotipizálásának hatásairól

Időtartam: 45 perc

Csoportlétszám: 10+

Előkészítés:

- Személyenként 1 db kb. 5x2 cm-es, fehér, ragasztós címke
- Mindegyik címkére írjunk egy-egy jelzőt (pl. felelőtlen, szellemes, okos, ügyes ügyetlen..)

- Adjunk a csoportnak feladatot: pl. Tervezzenek szakmai bemutatót más iskolák számára

Játékszabályok:

1. Mindenki homlokára ragasszunk egy címkét, anélkül, hogy az illető tudná, mi van ráírva
2. Magyarázzuk el a feladatot, amit végre kell hajtani. Emeljük ki, hogy a megvalósítás során a címke szövegének megfelelően kell kezelniük egymást. Pl. ha valakinek „lusta” felíratú címke került a homlokára, akkor úgy kell vele bánni, mintha mindig lusta lenne (a címkén szereplő szót nem használhatják, de ezt ne mondjuk el!)
3. A játékosoknak erőfeszítést kell tenni a feladat elvégzésére, valamint arra, hogy a többiek a címke szövegének megfelelően kezeljék.
4. A tevékenység végén lehet találgatni, hogy milyen szó van a címkére írva, de a játéknak nem ez a fő célkitűzése

Elemzés – értékelés

Biztosítsunk mindenki számára időt, hogy véleményét elmondhassa!

A megbeszélés kérdései:

1. Kitalálták-e címkéjük szövegét?
2. Hogyan érezték magukat a játék ideje alatt?
3. Nehéz volt-e a címkének megfelelően kezelni az embereket?
4. Volt-e olyan személy, aki „bizonyítani” akart a címkéjének megfelelően? Pl. a szellemes vicceket kezdett el mondani, a lusta nem segített a többieknek, stb.
5. Milyen címkéket ragasztunk a mindennapi életben az emberekre? Hogyan hatnak ezek, és hogyan befolyásolják gondolkodásunkat, tevékenységünket?
6. Nekünk milyen címkéink vannak? A mindennapi életben kik hordozzák a játékban felhasznált címkéket? Érvényesek-e ezek?

Tippek:

- Vigyázzunk, hogy kire milyen címkét ragasztunk. Különösen a negatív címkéknél kerüljük el, hogy azok kapják, akikre illik a tulajdonság
- Figyeljünk, mert a játék erős indulatokat ébreszthet.

3. TÉMAKÖR: LUFIK

Cél:

- Pozitív légkör kialakítása a csoporton belül
- A csoport pozitív tettekre való ösztönzése, tevékenységek folytatására való bátorítás

Időtartam: 20-30 perc

Csoportlétszám: 10-40 fő

Előkészítés:

- Személyenként 2 db léggömb
- Személyenként 2 db (kb. 50 cm hosszú) madzag
- Filctollak
- Tapadós címke és ceruzák
- Fehér fal vagy tábla
- Tágas szoba (középen hely asztalok és székek nélkül)

Instrukció:

1. Kérjük meg a résztvevőket, hogy gondolkozzanak el, milyen körülmények (társadalmi, iskolai, személyes, stb.) között van lehetőségük megszerzett kompetenciáik hasznosítására?
2. Írják le ennek 1-2 jellemzőjét egy-egy öntapadós papírra
3. Ezeket egyenként ragasszák fel a falra, vagy táblára
4. Ezután gondoljanak két olyan „rabláncra”, ami megakadályozza őket kompetenciáik hasznosításában
5. Osszunk mindenkinek két léggömböt és két madzagot. Kérjük meg a résztvevőket, hogy fújják fel a léggömböket és nagy betűkkel írják rá azt a láncot, ami akadályozza őket kompetenciáik kibontakoztatásában.
6. Egyenként mondja meg mindenki azt a két szót, amit a léggömbökre írtak.
7. Mondjuk a csoportnak, hogy van lehetőségük a rabláncok leverésében. Mindenki kössön egy-egy léggömböt a bokájára. Mikor mindenki elkészült, közöljük, hogy a láncok leveréséhez rá kel ugraniuk a léggömbökre úgy, hogy szétpukkanjanak.
8. Adjuk meg a jelet a kezdésre.

Megbeszélés:

1. Tetszett-e ez a tevékenység?
2. Mit éreztek?
3. Volt-e olyan felirat, ami meglepte őket?
4. Úgy gondolják, hogy egyeseknek több esélyük van mint másoknak a láncok leverésében? Kinek, miért, rendjén van-e ez így?
5. Mit gondolnak, vannak-e olyan emberek, akik több láncot is hordanak?
6. Segíthetünk-e megszabadulni a láncoktól?
7. Hogyan tudnánk egymáson segíteni a láncoktól való megszabadulásban, a kompetenciák kibontakoztatásában?

Lehetséges folytatás:

A csoport együtt tervez egy tevékenységet

- a „láncok leverésével” kapcsolatban
- az ideális körülmény sajátos alkotóelemének kialakításával kapcsolatban

4. TÉMAKÖR: ELFOGADNI – ELUTASÍTANI

Cél:

- Személyközi kapcsolatokban előforduló elfogadás és elutasítás megtapasztalása kockázatmentes helyzetben
- Az elutasítás meghatározóinak tudatosítása és megbeszélése

Csoportlétszám: Minimum 12 fő

A gyakorlatok lebonyolítása:

ELFOGADÁS

1. A csoporttagok körbe- körbe sétálnak a helység közepén.
2. A résztvevők szemhunyorítással, gesztussal, vagy egyéb nem-verbális módszerrel invitálhatják egymást.
Szabály: Minden invitálást el kell fogadni, senki nem utasítható vissza.
3. Invitáló és invitált megfogják egymás kezét, és kimennek a körből a helység szélére. Az invitáló röviden elmondja az invitáltnak, miért hívta őt. Az utóbbi nem reflektál részletesen, csak megköszöni az invitálást.
4. Ezután visszatérnek a körbe, és másokkal folytatják ugyanezt.
5. A gyakorlat akkor ér véget, ha a lehetséges változatok nagyjából kimerültek.

ELUTASÍTÁS

1. A lebonyolítás hasonló az elfogadó játékhoz, de a szabály a következő: Mindenki folyamatosan invitálja a többieket, de minden invitálást el kell utasítani, a körből senki nem mehet ki.
2. A gyakorlat akkor fejeződik be, ha mindenki volt már invitáló és elutasított is.

ELSŐSEGÉLY AZ ELUTASÍTOTTAKNAK

1. A résztvevők leülnek és behunyják a szemüket. A csoportvezető a következők elképzelésére kéri őket:

„Képzeld el, hogy a szoba közepén állsz. Közeledsz valamelyik csoporttaghoz, akit kiválasztottál magadnak. Feléje nyújtod a kezéd, de ő egy grimaszt vág, hátat fordít és elmegy. Te meglepődsz, és nagyon rosszul érzed magad emiatt. Nyelsz egyet, visszamész a szoba közepére, tovább sétálsz, majd megint kiválasztasz valakit, akit kedvelsz, és akiről azt gondolod, hogy kedvel téged. De hiába nyújtod neki is a kezéd, ő is elutasít, és valaki más hívást fogadja el. Szörnyen érzed magad, hinni sem akarod, hogy ez megtörténhet veled. Gondolkodás nélkül odalépsz egy harmadik személyhez, az előbbi hívó gesztussal, de ő is elutasít. Úgy érzed, megőrülsz, kirohansz a szobából, le a lépcsőn, az utcára,

bolyongsz, se látsz, se hallasz. Felbukkan előttem egy telefonfülke, belépsz. Felhívod legjobb barátodat.”

2. Ezután arra kérjük a résztvevőket, hogy nyissák ki a szemüket, és alkossanak tetszés szerinti párokat. A pár egyik tagja a visszautasított szerepét játssza, a társa a legjobb barátét. 5 percig beszélgetnek, és az utóbbi úgy igyekszik segíteni az előbbin, hogy megérti és megbeszéli vele az érzéseit, és megpróbál vele együtt konstruktív megoldást találni. Az 5 perc letelte után szerepet cserélnek, és további 5 percen keresztül így beszélgetnek az előbbieik szerint.
3. A csoport megbeszéli a tanulságokat, különös tekintettel a „legjobb barát” által nyújtott segítség hasznosságára.

5. TÉMAKÖR: CSOPORTVITA GYAKORLÁSA

ÉRTÉKREND SZONDA GYAKORLAT

Instrukció:

A polgári készségek egyik alapvető eleme a tolerancia. Toleranciánkra tarthat számot a sajátunktól, illetve a megszokottól eltérő: öltözet, viselkedés, elvek, hitek, értékek, stb. A gyakorlat célja annak megtapasztalása, hogy egy ekkora csoport hogyan gondolkodik a különböző dolgokról.

Tolják a bútorokat a szoba szélére, alakítsanak 4 egymástól messzire lévő székből egyenes sort. A székek négy különböző vélemény „állomásait” jelzik: a legszélső a „teljesen egyetértek”, a második a „nagyjából egyetértek”, a harmadik a „nem nagyon értek egyet” az utolsó az „egyáltalán nem értek egyet” véleményük helye.

A vezető mond egy állítást, és a résztvevők eldöntik, hogy mennyire értenek egyet azzal, majd odamennek ahhoz a székhöz, ami leginkább megegyezik véleményükkel. Semleges álláspont nem megengedett - mindenkinek kell valahová állni!

Értékrend-szonda kijelentések:

A cigarettázást mindenütt meg kellene tiltani.

Jogom van arra költeni a pénzem, amire akarom.

Az iskolában a tanárok döntenek el, hogy mit kell tanulni.

A tanulóknak joguk van értékelni a tanárok munkáját.

A szülőknek joga van beleszólni abba, hogy a gyereke milyen pályát válasszon.

A házasság előtti szexuális élet normális dolog.

Aki nem rendelkezik megfelelő állampolgári ismeretekkel, kultúrával, ne szavazhasson.

A nőknek kevesebb órát kellene a munkahelyen tölteniük.

Vissza kell állítani a halálbüntetést.

Az abortusz elbírálásánál magzatvédő ügyvédet kell kirendelni.

A televízióban be kellene szüntetni az erőszakos filmek vetítését.

A kormányzatnak mindenkinek biztosítania kell a munkát a nyugdíjig.

Instrukció:

Az értékrend-szonda alapján ki lehet választani, hogy mely nézetekben van a legpolarizáltabb nézetkülönbség. 5 fős kiscsoportokat alakítunk, ahol az egymással szembenálló nézetűek kerülnek össze.

A csoport 15-20 percet beszélgetsen a választott kijelentéssel kapcsolatos véleményekről. A vita úgy zajlik, hogy a beszélőnél mindig egy golyóstoll van. A vita során, ha valaki át akarja venni a szót, előbb el kell mondania, hogy mit gondolt és mit érzett az előtte beszélő, kérdezze meg, hogy jól értette-e így, és csak azután foghat bele saját mondanójába, ha az előtte beszélő elégedett a „tükrözéssel”. Ha a beszélő nem elégedett, korrigálja a félreértést. Ha a beszélő elégedett, akkor átadja a golyóstollat, ezzel átadja a jogot a partnernek saját gondolatai, érzései elmondására és újra kezdődik a folyamat.

A játékvezető a csoportmunka előtt demonstrálja a folyamatot.

A csoportvita lezárása után a csoportok a nagycsoportban találkoznak és megbeszélik a tapasztaltakat az alábbi szempontok alapján:

- Mit tapasztaltak akkor, mikor megpróbáltak figyelni egymásra?
- Mitől nehéz - könnyű odafigyelni a másokra?
- Változott-e valakinek az álláspontja a vita során? Mivel érték ezt el?

Csillagvita

A vita tárgyát képező állítás egyik pólusát egyetlen ember (lehet a tanár) képviseli – mindenki őt támadja, és neki minden elhangzó érvre egyenként replikáznia kell. Ha kifogyna az érvekből, felválthatja más, de a vitamód nem változik.

Egy igen – egy nem

A vita tárgyát képező állításról mindenki sorban - körben nyilatkozik egy mondatban összefoglalva egyetértésben vagy ellentmondóan: „egyetértek, mert...”, nem értek egyet, mert”, úgy, hogy minden állítás ellenkezzen az előzővel. Mindenki a saját véleményét képviseli, tehát egy egyetértő után egy ellenkező szólal meg; mindenki a játékszabályt követi, tehát függetlenül attól, hogy mi a saját véleménye, ha a sor rákerül úgy fog hozzászólni, ahogya a „rend” igényli”.

Feladat:

Az esetpéldák alapján egyéni elgondolásokat kell kifejteni a csoportban, mások elgondolásait konstruktívan fogadni, önálló döntéseket hozni.

A gyakorlatokban nem a döntések tartalma áll a középpontban, hanem a csoportjelleg és a döntési folyamat.

Gyors döntés

Cél: a csoportos döntési struktúrák tudatossá tétele

4-5 fős kiscsoportok kapnak különböző szituációkat. A csoport tagok minden szituáció után megállapodnak, hogy mit tennének az adott helyzetben. Minden alkalommal csak 2-3 perc áll rendelkezésükre.

1. Pedagógusként zavarja, hogy ha a tanulók az óra alatt esznek. Már többször kérte a tanulókat ezen az órán, hogy ne egyenek, de ők tovább folytatják, Ön pedig mérgelődik. Mit tesznek? (2 perc)
2. 6. Osztályos tanulói unják az udvaron töltött szünetet. A nagyszünetben kilógnak az utcára, ami tilos. A tanulók lebuknak az ügyeletes tanárnál, aki tájékoztatta az osztályfőnököt (Önt). 3 perc múlva becsöngetnek. Mit tesznek a tanulók? Mit tesz az osztályfőnök?
3. 8-os tanulók jó barátok. Közülük mindenki utálja a matematikát. Tegnap matekdolgozat volt és lemásolták egymásról, úgy ahogy azt előre megbeszélték. Egy osztálytárs, aki nem tartozik a baráti körhöz, beárulta az egészet a matektanárnak. 3 perc múlva becsöngetnek - el kell dönteni, mit tesznek: a matektanárral illetve az osztálytárssal kapcsolatban.

Megbeszélés (minden döntés után):

- Mit határoztak? Miért?

Értékelés:

- Nehezen jutottak-e megállapodásra?
- Egyesek határozták-e meg a döntési folyamatot, vagy a csoporttagok egyenjogúak voltak a döntésben?
- Mikor engedtek és mikor akarták feltétlenül érvényesíteni az akaratukat?

6. TÉMAKÖR: PRO SE BÍRÓSÁG

(Forrás: Rosie Heffernan)

A foglalkozás célja:

A Pro Se bíróságok bemutatja a jogi döntéshozó rendszert. A Pro Se („csináld magad”) bíróság lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy a lehető legkevesebb szereplővel és egyszerű szabályokkal, szerepjátékkal bemutassanak egy bírósági esetet. A bíróság egy triászból áll:

- ⇒ egy felperes, aki a bíró elé viszi az ügyet;
- ⇒ egy alperes, akit baleset okozásával vagy más törvénysértéssel vádolnak;
- ⇒ a bíró, aki meghallgatja a két oldalt és végső döntést hoz.

A Pro Se bírósági játék lehetővé teszi minden csoporttag részt vegyen az osztály munkájában.

A foglalkozás folyamata:

1. Tisztázzuk a témát. Segítsünk a tanulóknak megérteni az esetben felmerülő tényeket és kérdéseket.
2. Hívjunk meg egy témában járatos szakértőt - pl. ügyészt vagy bírót.
3. Osszuk ki a szerepeket. Osszuk az osztályt három egyforma csoportba- bírók, felperesek, alperesek.
4. Készítsük elő az „előadásokat”. A különböző szerepben lévő diákok segítsenek egymásnak felkészülni a prezentációra. Minden tanuló aktívan részt fog vállalni a szerepjátékban, tehát a felkészülés rendkívül fontos a sikeres szerepléshez.
 - ⇒ Kérje meg a bírókat, hogy
 - ⇒ nézzék át az ügyet és a felmerülő kérdéseket.
 - ⇒ készítsenek elő kérdéseket, melyeket az al- és felperesektől kívánnak kérdezni a prezentáció alatt. A kérdéseknek tisztázó jellegűnek kell lenniük így segítve a bíró döntését az álláspontok között.
5. Rendezzük át a termet. Több bírósági ülés fog szimultán folyni emiatt rendezzük az asztalokat hármass csoportokba, minden csoportnak egy asztal jut.
6. Kezdődjenek a bírósági meghallgatások. Valamilyen egyszerű módon válasszák ki a bírók a hozzájuk tartozó al- és felpereseket
 - a. mondjuk meg a bíróknak, hogy amikor már van al- és felperesük megkezdhetik a meghallgatást
 - b. a bíró először hallgassa meg a fel és az alperes véleményét- limitáljuk megfelelően az erre rendelkezésre álló időt.
 - c. A felperes adja elő érvelését és válaszoljon a bíró kérdéseire.
 - d. Az alperes mondja el védőbeszédét és válaszoljon a bíró kérdéseire.
 - e. A bíró mindkét oldaltól rövid viszontválaszokat vár.
 - f. A bíró meghozza döntését és megindokolja azt.
7. Foglaljuk össze a tevékenységet. Az összefoglaló kérdések természetesen az adott témától függenek.
 - ⇒ Kezdjük a bírók megkérdezésével döntésük és indoklásuk ügyében.
 - ⇒ Értékeljük az álláspontok erőnyeit és gyenge pontjait. Kérjük meg a tanulókat a bírósági folyamat értékelésére.
 - ⇒ Végül kérdezzük meg a tanulókat, hogy mennyire találják ezt hatékony tanulási módszernek.

Problémamegoldás gyakorlása

Párban állnak. A pár mindkét tagja öklöbe szorítja a jobb kezét, míg a baltenyerét ráhelyezi ellenfele öklére. A feladat 15 másodperces gyakorlat célja az, hogy kinyissák egymás öklét. Bármilyen módszert választhatnak, de vérontás és csonttörés nélkül.

Megbeszélés:

- Milyen módszereket alkalmaztak?
- Sikeres volt-e?
- Milyen érzéseket tapasztalt a gyakorlat során?
- Mit vett észre a viselkedéssel kapcsolatban?
- Eszükbe jutott-e az a megoldás, hogy megkérjék társukat, hogy nyissa ki összezárt ujjait?

Szerepjáték: hatan egy ellen

A család minden tagja egyszerre, vagy gyors egymásutánban valami fontosat kér az édesanyától

Megbeszélés: Anya reakciói, hasonló helyzetben hogy lettek úrrá a szituáción

Szereplők:

- anya
- apa
- lánya (tini)
- hétéves fia
- anyósa
- főnöke
- iskolaszék vezetője
- szülői munkaközösség elnöke

Közvetítői (mediációs) gyakorlatok

1. Gyakorlat a konfliktus tudatosításához:

A gyakorlat során a tanulók megtapasztalhatják, hogy a konfliktusok az érdekekre és szükségletekre visszavezethető lehetőségek tárházát hordozza. A megoldás találkozhat mindkét fél érdekével, még akkor is, ha ez eltér az eredeti elképzeléstől.

Pl. Alkosson párokat a tanulókból. Minden tanuló mondja el, hogy mit tenne egy olyan narancssal, amit mindenki nagyon szeretne megkapni. A tanulók legyenek olyan kreatívak az elképzelésekben, amennyire csak bírnak. (Kívánhatnak gyümölcsöt, sütéshez héjat, stb.) Határozza meg tanulók számára, hogy mennyi időt kapnak ennek megbeszélésre. Ezután beszéljék meg a teljes csoporttal

Másik egyszerű gyakorlat annak megvitatása, hogy kinyissuk vagy becsukjuk az ablakot. Miért vetődik fel az a kérdés? Melyek azok a megoldások, amelyek mindenki javát szolgálják? Milyen tények, érvek támasztják alá a kompromisszumot és melyek nem?

2. A konfliktus pozitív és negatív következményeinek megvitatása

Írja fel a táblára a "KONFLIKTUS" szót. Végezzenek ötletrohamot- kinek milyen asszociációi támadnak a szóra. A tanulók mondjanak „szótári” meghatározást és példát a konfliktusra. Találjanak olyan meghatározásokat, amelyek a konfliktus „pozitív”, „negatív” és „semleges” jellegét tárják fel. Világítsa meg, hogyan válhat a konfliktus pozitívvá. Gyakorolják a „nincs

vesztes” megoldást konkrét problémán vagy szituáción. A gyakorlat végén értelmezzék a történeteket, Adjon lehetőséget a tanulóknak, hogy kifejezzék pozitív élményüket. Ugyanezt megtehetik a „BÉKE” szóval.

3. A problémamegoldás kreatív, kritikus gondolkodást serkentő technikáinak gyakorlása

- Tények keresése: adatok gyűjtése, megfigyelése, elemzése, adott témához illesztése
- Probléma feltárása: a feltárt probléma több szempontú vizsgálata, a probléma újrafogalmazása a megoldhatóság szemszögéből
- Ötletek a megoldásra: a lehetséges megoldási lehetőségek felvetése, gyűjtése
- A megfelelő megoldás megtalálása: a megoldási alternatívák értékelési kritériumainak meghatározása
- A döntéshozó testület meghatározása

4. Vitassák meg az alábbi gondolatokat:

„Amikor mások beszélnek, én figyelek.”; „Tedd a világot jobbá!” –

- ☐ Mit jelent általában és az életben?
- ☐ Hogyan alkalmazható ez a mediáció során?

5. Készítsenek „barátság” posztereket.

Mutassák meg egymásnak, és a képek alapján beszéljék meg, hogy melyek a barátság kifejezésének jelei?

6. Adjon a résztvevőknek esetpéldát, mely valamilyen konfliktusról szól. A résztvevők hajtsanak félbe egy lapot vázolják külön-külön a szituáció megoldási alternatíváit a vitatkozó felek nézőpontjából.

7. Tanulmányozzák különböző korszakok, kultúrák, társadalmak, nemzetek hagyományait, tradícióit, szokásait, értékeit. Alkalmazzák ezeket társadalmi jellegű konfliktusok békés úton való megoldási lehetőségeinek feltárásához. Ugyanezt megtehetik más csoportban élő élőlények életszokásainak tanulmányozásával, beszéljék meg mik a megfigyelt állatcsoport „közösségi életének ” alkotóelemei és hogyan alakítják ki ezeket? Találjanak példát a természetben a különböző fajok szimbiózisára.

8. Tanulmányozzák és elemezzék a XX. Század sikeres és kevésbé sikeres nemzetközi „béke-folyamatait”, megegyezéseit.

9. Elemezzék a jelenlegi helyi, állami, nemzeti és nemzetközi konfliktusokat, vitassák meg ezek alkalmazott és lehetséges megoldási lehetőségeit.

10. Tanulmányozzák és elemezzék, hogy a környezetvédelmi probléma megoldásához miért van szükség nemzetközi összefogásra.

11. Tanulmányozzák és elemezzék, az egészségtelen életmód egyéni és társadalmi következményeit és a lehetséges megoldás alternatíváit.

12. Tervezzenek fórumot a különböző szükségletek, érdekek feltárására és ezek teljesítési technikáira.

13. Elemezzék és vitassák meg a „versengő” és „együttműködő” játékok alapszabályait, előnyeit, hátrányait. Határozzák meg azokat a szabályokat, amelyek segítik a békés, „sportszerű” légkört, és melyek azok, amelyek akadályozzák ennek kialakulását.

KONFLIKTUSMEGOLDÁSI SZÓJEGYZÉK

AKTÍV FIGYELEM	A kommunikációs folyamat során a figyelő által alkalmazott verbális, non-verbális eszközök (szemkontaktus, nyitott kérdések, ismétlések, összegzések, hangszín) annak érdekében, hogy a beszélőt biztosítsa figyelméről
ALAPVETŐ SZÜKSÉGLET	Az emberi magatartás, túlélés, önbecsülés, birtoklás, önmegvalósítás, szabadság alapja.
EGYÜTTMŰKÖDÉS	Másokkal együtt dolgozni a mindkét fél részére megnyugtató megoldáson.
ELFOGULTSÁG	Előre kialakított előnyös vagy hátrányos vélemény, beállítódás valamiről, valakiről.
FOKOZÓDÁS	A konfliktus intenzitását növelő tevékenységek
KOMPROMISSZUM	Olyan egyezség, amellyel az érintett felek részlegesen elégedettek. A kompromisszum nem érinti a probléma alapját, inkább felületes egyezést jelent, mely valaminek a feladásán alapul. A megállapodás alapul szolgálhat a versengő beállítódásnak.
KONFLIKTUS	Nyilvánvaló küzdelem legkevesebb két független fél között, akik össze nem illő célokat érzékelnek, nehezen elérhető, kevés forráson osztozkodnának
KONFLIKTUS MEGOLDÁS	Azoknak az eljárásoknak a választéka, melyeket mind alkalmazunk, hogy elérjük a vitában állók számára legelfogadhatóbb megoldást (kommunikációs készségek, kreatív eszközök, tárgyalás, közvetítés, konszenzusos döntéshozatal)
KÖVETKEZMÉNYEK	Eredmény, amely logikusan követi az akciót

KÖZÖS ÉRDEK /KÖZÖS ALAP	Szükségletek és/vagy érdekek, melyek minden tárgyaló fél érdekeihez kapcsolódnak
KÖZVETÍTÉS	A közvetítés elsődleges célja, hogy a vitázó felek közösen dolgozzák ki azt a megoldást, melyet mindketten szívesen elfogadnak, mert magába foglalja saját érdekeiket. (nyertes-nyertes vagy nincs –vesztes megoldás). Ezt egy független, elfogulatlan harmadik fél vitába való bevonásával érik el, aki segíti a feleket a tárgyalásban és elfogadható megoldás létrehozásában.
KÖZVETÍTŐ	A közvetítő felkért közbenjáró, pártatlan kalauz, aki nem ítélkezik, nem javasol megoldásokat, nem részrehajló, nem ajánlkozik közvetítésre. Az a feladata, hogy a feleket segítse a megoldás megtalálásában. Ennek érdekében figyel, kérdéseket tesz fel, tényeket közöl, megállapításokat tesz, folyamatokat érzékeltet. Jártas a problémamegoldás folyamatában és képes használni annak eszköztárát. A közvetítőnek nincsen döntéshozatali hatalma
MEGERŐSÍTÉS	Olyan módszer, mely egy kapcsolaton belüli erőviszonyok kiegyenlítődsét szolgálja. Ezen keresztül a gyengébb félnek lehetősége van megerősödni a hiányzó kompetenciában (szaktudás, források kiaknázása, személyek közti kapcsolatok megerősítése, kommunikációs gyakorlatok)
MEGOLDÁS	Tevékenységek sora, amelyek a probléma vitás felek által elfogadott megoldásához vezetnek.
MÉRSÉKLÉS	Erősíteni azokat a tevékenységeket, melyek csökkentik a konfliktus intenzitását
NYERTES - NYERTES	A konfliktus megoldásának az a módja, melyben minden fél elégedett és mindenki számára tisztességes
ÖTLETROHAM	Ötletek sorozata, csoportos gondolkodási technika a vitázó felek megsegítésére. A kreatív megoldások elválnak a kérdésektől, a megoldási javaslatok értékelését későbbre halasztják.
REJTETT ÉRDEK	Alapvető igény, vagy szándék, mely a konfliktushelyzetben nem válik azonnal nyilvánvalóvá. A manifeszt szükségletek gerjesztik a konfliktust, és ha ezek mélyén nem látjuk meg a rejtett érdekeket, hanem csak a felszíni okokat, problémákat

	kezeljük, akkor megakad a párbeszéd, feltehetően hamarosan újra gerjednek a konfliktusok.
TÁRGYALÁS	Megoldást célzó interakció a két , konfliktusban álló , fél között.

8.3. Stresszmenedzsment tréning: A stresszel való megküzdés a gyakorlatban²¹

A képzés leírása

A stressz széleskörű megjelenése és a teljesítményt, a mentális jóllétet növekvő mértékben befolyásoló szerepe az elmúlt időszakban vált általánosan ismertté. Ezért kiemelkedő jelentősége van az egyetemi oktatók-kutatók körében a stresszel való megküzdés elméleti hátterének és a megküzdési módszerek megismertetésének.

A képzés azért is fontos, mert az oktatók hivatásuk gyakorlása során képesek lesznek kiemelt figyelmet fognak fordítani a stresszel összefüggő betegségek sokaságára, a megküzdés lehetőségeinek megismertetésére, ami jelentős mértékben enyhítheti a lakosság és az egészségügy stresszel összefüggő betegségek kezeléséből adódó terheit. A hagyományos lineáris papíralapú tananyag koherens és arányos módon nyújt elméleti megalapozó ismereteket, amelyeket mindegyik témakörnél a megküzdés módszereinek konkrét sajátélményű megélése kíséri. E tapasztalatok, élmények, tudások olyan megküzdési módszertan birtokába juttatja a képzés résztvevőt, amelyek hosszú távra megalapozzák mind saját megküzdési stratégiájukat és felkészültségüket, mind hozzájárulnak ahhoz, hogy e tudásukat továbbadják munkájuk és privát életük számos területén.

A képzés célja: Készségfejlesztés, a mindennapi problémákkal való sikeresebb megküzdéshez szükséges készségek bemutatása és fejlesztése. A kutatómunka sokszor komoly stresszt jelentenek. A stressz ronthatja a teljesítményt, a mentális jóllétet, növelheti a szorongásos, depresszív tünetek mértékét, elősegítheti a szerhasználatot valamint erősítheti a testi panaszokat. A stresszel való megküzdés fejlesztése a mentális és a fizikai egészség szempontjából komoly fejlesztési lehetőségeket kínál.

- (1) A hallgatók az elsajátított készségeket a saját életükben alkalmazva megtanulhatnak számos stresszkezelő módszert.
- (2) A hallgatók stresszel és a stressz következményeivel kapcsolatos ismeretekkel és a sajátélmény révén érzékenyítődnek a saját és mások stresszel kapcsolatos problémáira.
- (3) A hallgatók a megtanult készségeket tovább adhatják a kortársaiknak vagy felhasználhatják a jövőben másokkal (diákokkal) történő munkájuk során.

Kulcsszavak: stressz, megküzdés, relaxáció típusai, meditációs módszerek, automatikus gondolatok, kognitív átstrukturálás, aszertivitás, konfliktus-kezelés, alváshigiéné, testmozgás, spiritualitás, pozitív pszichológia.

Célcsoport: Felsőoktatásban dolgozó oktató-kutató alkalmazottak

²¹ A képzési program az „Egészségfejlesztő Egyetem” c. fejlesztés eredménye, amely a TÁMOP-6.1.1.-12/1 2013-0001 „egészségfejlesztési szakmai hálózat létrehozása” kiemelt projekt felsőoktatási alprojektje keretében valósult meg.

Személyi feltételek: A csoportvezetésben tapasztalt pszichológus illetve esetleg kettős vezetés lehet ajánlott. Itt legalább az egyik csoportvezető legyen pszichológus.

Tárgyi feltételek:

- Csoportfoglalkozásra alkalmas helyiség (kialakítható a beszélgetést lehetővé tevő kör a résztvevők számára)
- Flip chart tábla papírokkal és filctollakkal
- Kiosztható munkalapok (fénymásolással sokszorosítható), üres lapok
- Számítógép, projektorral videók bemutatása érdekében

Műszerek – ha vannak – az egészséggel kapcsolatos mutatók mérésére (vérnyomásmérés, GBR készülék)

Módszer: Sajátélményen alapuló tréning 2 illetve 4 vagy 5 órás egységekben. Rövid elméleti bevezetőt követően egyéni és/vagy csoportos gyakorlatok, majd a gyakorlatok tapasztalatainak megbeszélése. A két óra között kiadott otthoni/házi feladatok segítik a résztvevőket a tanultak alkalmazására és gyakorlására. Csoportmunkán alapuló módszerek: érzékenyítő beszélgetés, tréning.

Tematika:

Szinopszis: A stressz hosszú távú hatással van az egészségre és a tanulási/munka teljesítményre egyaránt. A stresszel összefüggő betegségek komoly terhet jelentenek az egészségügyi ellátórendszerre és a társadalomra. A kurzus célja, hogy az akut, az akkumulálódó és a krónikusan fennálló stresszel szembeni megküzdésben szükséges készségeket elsajátítását a saját mindennapi problémák megoldásán keresztül mutassa be.

Minden alkalom – az elsőt kivéve – az otthonra adott gyakorlatok, „házi feladatok” megbeszélésével kezdődik. Ekkor beszélhetjük meg, hogy mennyiben sikerült a megtanult módszereket gyakorolni a résztvevő saját életében.

I. alkalom: saját sérülékenységem, saját erősségeim

- Ismerkedés (tervezzünk valami speciálisat, vagy egy egyszerűt?)
- A stressz és tünetei. A stressz hogyan betegíthet meg. – Hogyan ismerheted meg a stressz tüneteit magadon és másokon? (ide lehetne egy kis rajzos játék: emberi test; jelölje be, hogy melyik testrésze érzékeny a terhelésre, stresszre; mi mire

jelez, reagál? - aztán ez mehet páros vagy kiscsoportos megbeszéléssel, nagy körben visszajelzéssel)

- Hogyan növelheted a stresszel kapcsolatos tudatosságod a stressznapló alkalmazásával. (gondolom, itt bemutatjuk a stressz-naplót)
- Mentális egészség és rokon fogalmai: jóllét, boldogság, virágzás. – Hogy érzed magad? (erre terveztél valamilyen játékot? Vagy vigyünk be valamilyen kérdőívet? Vagy esetleg olyan stressz-szint mérő kártyát? /ha van/?)

II. alkalom: a stressz kezelésének módszerei

- Az előző alkalommal kiadott otthoni gyakorlatok tapasztalatainak megbeszélése
- A stressz kezelésének általános módszerei:
 - A relaxáció és az ellazulás alapjai
 - Egyszerű feszültségoldó légzésmeditációs gyakorlatok
 - Progresszív izomrelaxáció gyakorlása
- A stressz kezelésének meditációs módszerei:
 - A meditáció fogalma
 - Mindfulness (ébertudatosság/jelentudatosság) gyakorlatok

III. alkalom: a stressz kezelésének intraperszonális stratégiái

- A negatív irracionális automatikus gondolatok felismerése és kezelése
- A belső beszéd alkalmazása
- A kognitív átstrukturálás alkalmazása és a negatív automatikus gondolatokkal való megküzdés
- Gondolkodási hibák és torzítások

IV. alkalom: Problémamegoldás és a hatékony kommunikáció és a kapcsolatok ápolása:

- A problémamegoldási készségek fejlesztése
- Az aszertivitás alapfogalmai
- Az aszertív kérés előterjesztése
- A nemet mondás stresszkeltő kérésekre

V. alkalom: Az erőforrások erősítése a stressz negatív hatásainak kivédéséhez

- Az alvással kapcsolatos problémák felmérése
- Az alváshigiéné alapjai

- A kronotípus és alvás összefüggése az egészséggel
- Önmagunk megerősítése – a testmozgás kapcsolata a jólléttel és a mentális egészséggel.

VI. alkalom: pozitív pszichológia a mindennapi életben

- a flow jelensége a hétköznapi életben
- stresszel összefüggő növekedés
- optimizmus fejlesztése
- Spiritualitás, vallásosság és egészség
- vallásosság és egészség
- értékek és egészség

Háttéranyag/tananyag a stresszmenedzsment kurzus megvalósításához

Saját sérülékenységem, saját erősségeim

1. Ismerkedés és a csoportfoglalkozás kereteinek bemutatása, a kurzus formájának megbeszélése:

- A foglalkozások célja a stresszel kapcsolatos élmények tudatosítás és a stresszel kapcsolatos megküzdés módszereinek gyakorlása.
- A 6 foglalkozás szükségességének magyarázata: számos módon küzdhetünk meg a stresszel, ezeket a módszereket saját magukon is kipróbálhatják, megfigyelhetik, hogy mi az, ami a számukra hasznos, a foglalkozásokon lehetőség nyílik az élmények, tapasztalatok megbeszélésére is.
- A foglalkozásokból azok nyernek a legtöbbet, akik rendszeresen eljönnek, és aktívan vesznek részt.
- A foglalkozások között lesznek otthoni feladatok, ezek segítenek a megtanult módszerek gyakorlásában.

A csoportvezető ismertető a csoportos munka általános szabályait.

- Nemcsak egy kurzus, de egyben támogató csoport is.
- Minden gyakorlatnál bárki mondhatja azt, hogy nem vesz részt, passzolhat.
- Adott esetben mindenki csak annyit mondjon el magáról, amit szívesen megoszt a többiekkel.
- Mindenki egyenlő mértékben vegyen részt a munkában és a gyakorlatokban.
- Bizalmas helyzet – kezeljék bizalmasan, ami itt zajlik, és amit egymásról megtudnak.
- Vegyenek részt minden alkalommal, de szóljanak előre, ha valaki valamelyik alkalommal nem tud részt venni, hogy a munkalapokat el lehessen juttatni hozzá.
- (Bármilyen egyéb, ami fontosnak tűnik az adott csoportban a csoportvezető belátása szerint.)

A csoportvezető megkéri a résztvevőket, hogy egyenként mutatkozzanak be, mondják meg, hogy miért jelentkeztek a kurzusra, és milyen hobbijuk van, mit csinálnak a szabadidejükben.

A szokásos bemutatkozó kör helyett játékos bemutatkozást is lehet alkalmazni: például a csoport tagjai párokban mutatkoznak be egymásnak, majd a pár egyik tagja mutatja be a csoportnak a pár másik tagját.

A csoportvezető esetleg más jégtörő bemelegítő gyakorlatot is bevethet.

• A stressz és tünetei

A csoportvezető röviden beszél a stresszről, a stressz által kiváltott tünetekről. A tárgyalás mélységének mértéke nagymértékben függ a csoport összetételétől. A témakör megtárgyalásánál nem a klasszikus egyetemi előadás műfaját követjük, hanem folyamatosan törekszünk az interaktivitásra a szókrateszi kérdések alkalmazásával.

A csoportvezető törekszik arra, hogy szóba kerüljön:

- A stressz - fogalma, a pozitív és negatív stressz (eustressz, distressz), a stressz érzelmi, testi, viselkedéses tünetei a résztvevők saját tapasztalatain keresztül.

Sajátélmény:

- Rajzos játék: emberi test; jelölje be, hogy melyik testrésze érzékeny a terhelésre, stresszre; mi mire jelez, reagál? - aztán ez mehet páros vagy kiscsoportos megbeszéléssel, nagy körben visszajelzéssel.
- Tünetlisták
- Az akut stressz válasz pszichofiziológiája: küzdj vagy menekülj válasz, tendeng-befriending válasz bemutatása
- A stresszorok azonosítása
 - típusai: akut, krónikus, változó
 - súlyosság: mindennapi apró bosszúságok, életesemények, traumák
 - valencia: pozitív, negatív
 - kontrollálhatóság: befolyásolható, kezelhető, kontrollálhatatlan

A sajátélmény:

- Holmes és Rahe életesemény kérdőív kitöltése
- Apró bosszúságok listája
- Észlelt Stressz Kérdőív - alkalmas a tréning előtti állapot felmérésére.
- A stressz negatív következményeinek megbeszélése:
 - Akut stressz tünetei
 - Krónikus stressz hosszú távú egészségi következményei
 - A stressz és tünetei. A stressz hogyan betegíthet meg. – Hogyan ismerheted meg a stressz tüneteit magadon és másokon?
 - Kiégés, ellenségesség, cinizmus.
 - Hogyan növelheted a stresszel kapcsolatos tudatosságod a stressznapló alkalmazásával.
 - Mentális egészség és rokon fogalmai: jóllét, boldogság, virágzás. – Hogy érzed magad?

A stressznapló használatának bevezetése:

- A stressznapló használata segíti a stresszhelyzetek tudatosítását.
- Többféle stressznapló használható, a csoportvezető választhat a lehetőségek közül.

- Egyszerűbb stressznapló (táblázatos formában):
 - Mikor, hol
 - A stressz intenzitása
 - A stressz helyzet időtartama
 - A stressz helyzet leírása
 - A stresszt kiváltó/megelőző tényezők
 - A stresszre adott érzelmi válasz
- 5 lépéses naplójegyzet technika a Williams Életkészség Tréningből apró módosításokkal:
 - Helyzeteleírás: Konkrét, aktuális helyzet objektív, tényyszerű leírása
 - Gondolatok: Milyen gondolatok merültek fel? Mit mond ez a helyzet rólam?
 - Érzések/érzelmek: Milyen érzelmeket tapasztaltam, és milyen erősséggel (0-100%)
 - Viselkedés/cselekvés: Mit csináltam? Mit mondtam?
 - A cselekvés következményei, a helyzet kimenetele: Mi a viselkedés következménye, mi a helyzet kimenetele, Mit éreztem?
- Néhány a hallgatók számára releváns példán való bemutatás.

Házi feladat - “olvasásterápia”: A stresszről szóló - laikusoknak, tehát nem pszichológushallgatóknak vagy pszichológusoknak írott - olvasmány felkínálása otthoni olvasásra, és a következő órán történő megbeszélésre. Ilyen lehet pl.

Felhasználható kérdőívek: **Az Észlelt Stressz Kérdőív magyar változata**

Az alábbi kérdések azokra az érzésekre és gondolatokra vonatkoznak, amelyek Önt AZ ELMÚLT HÓNAP SORÁN jellemezték. Kérjük, hogy minden egyes kérdésnél írja be, hogy az elmúlt hónap során MILYEN GYAKRAN volt jellemző Önre az adott érzés vagy gondolat!

Néhány kérdés ugyan hasonlóknak tűnik, de valójában különbözőek, ezért kérjük, hogy valamennyit külön kérdésként kezelje! A legjobb, ha minden kérdésre gyorsan válaszol. Tehát ne próbálja megszámolni, hogy hányszor érezte magát egy adott módon, hanem írja be azt a választ, ami a leginkább jellemzőnek tűnik!

	Soha	Szinte soha	Néha	Elég gyakran	Nagyon gyakran
1. Az elmúlt hónap során milyen gyakran volt feszült valamilyen váratlan esemény miatt? ¹⁰	0	1	2	3	4
2. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy képtelen kézben tartani azokat a dolgokat, amelyek fontosak az életében? ^{10, 4}	0	1	2	3	4
3. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte magát idegesnek és „stresszesnek”? ¹⁰	0	1	2	3	4
4. Az elmúlt hónap során milyen gyakran kezelte sikeresen a hétköznapi bosszúságokat?	0	1	2	3	4
5. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte, hogy sikeresen megtudott küzdeni fontos változásokkal az életében?	0	1	2	3	4
6. Az elmúlt hónap során milyen gyakran bízott magában, hogy képes megoldani személyes problémáit? ^{10, 4}	0	1	2	3	4
7. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy a dolgok az Ön kedve szerint alakulnak? ^{10, 4}	0	1	2	3	4
8. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy nem tud eleget	0	1	2	3	4

tenni minden kötelezettségének? ¹⁰					
9. Az elmúlt hónap során milyen gyakran tudta kezelni a bosszúságokat életében? ¹⁰	0	1	2	3	4
10. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy a helyzet magaslatán áll? ¹⁰	0	1	2	3	4
11. Az elmúlt hónap során milyen gyakran dühítették fel olyan dolgok, amelyeket nem tudott befolyásolni? ¹⁰	0	1	2	3	4
12. Az elmúlt hónap során milyen gyakran kapta magát azon, hogy az elvégzendő feladatain gondolkodik?	0	1	2	3	4
13. Az elmúlt hónap során milyen gyakran tudta kézben tartani az időbeosztását?	0	1	2	3	4
14. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy a nehézségek úgy felhalmozódtak, hogy már nem tud úrrá lenni rajtuk? ^{10, 4}	0	1	2	3	4

(Megjegyzések: a tételek végén, a felső indexben szereplő szám jelzi, hogy az adott item szerepel-e a 10, illetve 4 tételes változatban. Fordított tételek: 4,5,6,7,9,10,13.)

Stressz kezelésének módszerei

Az előző alkalommal kiadott otthoni gyakorlások tapasztalatainak megbeszélése (stratégiák azonosítása, milyennek érezték a feladatot, hangsúly: a tudatosítás - a technikák egy részének ez az alapja)

Relaxációs módszerek

A csoportvezető bemutatja a stresszválasz és a relaxációs válasz alapfogalmait

A relaxációs válasz az a belső és természetes protektív mechanizmus, ami fokozott stressztől véd meg bennünket, ami ellentételezi a küzd vagy menekülj válasz hatását, azaz csökkenti a szívritmust, csökkenti a metabolizmust, csökkenti a szívritmust és így tovább.

A relaxációs válasz kiváltásának feltételei Benson szerint:

1. viszonylag nyugodtabb környezet
2. mentális eszköz/módszer, amely állandó ingert szolgáltat
3. kényelmes testhelyzet

4. passzív attitűd:

hagyja hogy megtörténjen, ha elkalandozik a gondolata, nem baj, térjen vissza
az aggodalom hiánya, hogy mindent jól csinál-e

A relaxáció végzésének céljai:

- a negatív jelenségekkel való megküzdés pl. az alvás javítása, a stresszel való megküzdés, a betegségből való felgyógyulás elősegítése,
- pozitív gyakorlati célok: az energetizálás növelése, a hatékonyság és a produktivitás elősegítése,
- pozitív élmények: spontaneitás, kreativitás, belátás elősegítése,
- transzcendentális célok: spiritualitás, tudatosjelenlét.

Relaxációs gyakorlatok:

- Egyszerű feszültségoldó légzésmeditációs gyakorlatok
 - i. A csoporton alkalmazható, bemutatható, feszültségoldó légzésgyakorlatok elérhetők pl. Davis és mtsai. (2013) 46-48. old.
 - ii. A hasi légzés elsajátítása
A légzés típusai:
 - Mellkasi légzés
 - i. felszínes, gyakran rendszertelen, gyors
 - ii. szorongásos tünetek gyakran légzési problémákkal járnak együtt
 - Hasi légzés (gyakorlat pl. Davis és mtsai. (2013) 44-45. old.)
 - i. az újszülöttek légzése, alvás közben
 - ii. könnyen kiváltja a relaxációs választ
 - Légzésszámlálás: pl. Davis és mtsai. (2013) 46-48. old.
- Progresszív izomrelaxáció gyakorlása
 - i. Alaptájékoztató nyújtása az izomfeszülésről és az izomlazulásról.
Cél: az izomfeszülés (még a nehezen felismerhető is) és izomrelaxáció felismerése

Az izomfeszülés szisztematikus keltése (izomfeszítés) és a feszültség feloldása (lazítás) – relaxációs rebound kiváltása
 - ii. A progresszív relaxációs instrukció hozzáférhető több helyen is. A csoportvezetők a számukra elérhető alkalmazzák (pl. Davis és mtsai. (2013) 56-57; és Kopp és Fóris (1995) 211-214.
- **A stressz kezelésének meditációs módszerei:**
 - A meditáció fogalma
 - i. mi a meditáció: A meditáció olyan önszabályozási gyakorlat, amelyek célja, hogy a mentális folyamatok felett akaratlagos

kontrollt gyakoroljunk a fókuszált figyelem és a tudatosság révén. A meditációs gyakorlatok révén a belső erőforrásainkat növelhetjük.

- ii. A meditáció különbözhet aszerint, hogy
 - 1. Mi a gyakorlás elsődleges célja (stresszcsökkentés, terápiás vagy spirituális/vallásos),
 - 2. A figyelem irányítása hogyan történik (mindfulness, fókuszáló, stb.),
 - 3. Milyen perceptuális horgony használunk - mire figyelünk (egy szó, a légvétel, hang, tárgy vagy valamilyen érzet)
 - 4. Milyen testhelyzetben alkalmazzuk (mozgásmentes ülőhelyzet vagy mozgásos (pl. sétameditáció)).
- iii. Milyen meditációs módszereket használhatunk
 - 1. Mantra meditáció - összpontosító meditáció
 - 2. Jelentudatosság (mindfulness) meditáció
 - 3. Jóga
 - 4. Tai Chi
- iv. A mindfulness fogalma: A tudatos jelenlét annak tudatosítása, ami megjelenik a tapasztalatunkban: miközben előre meghatározott módon ráirányítjuk figyelmünket a tapasztalat bizonyos aspektusaira a jelenben és ítéletmentesen elfogadva azt, ami az elménkben felbukkan. Amikor az elme elkóborol a múltba vagy a jövőbe, akkor visszairányítjuk a figyelmet jelenbe, az itt és mostra. (Crane, 2009, Unoka, 2012)

-
- A "Mindfulness alapuló Stresszcsökkentő Program bemutatása és alapelveinek bemutatása"
 - Mazsola-gyakorlat az MBSR tréning alapgyakorlata révén az élmények megosztása és azon keresztül rávilágíthatunk, hogy percepciókat, attitűdünket, érzelmeinket, viselkedésünket mennyire korábbi emlékeink/élményeink színezik; pedig a mazsola csak mazsola)
 - A Mindfulness MBSR program célja, alapelvei (Adri)
 - i. az éber figyelem gyakorlásának szemléleti alapjai (Nem-ítélkezés, türelem, kezdő szellem, bizalom, nem-erőltetés, elfogadás, elengedés l. részletesebben Kabat-Zinn (2012/2013) 157-171. old)
 - Mindfulness (ébertudatosság/jelentudatosság) gyakorlatok - meditáció (15 vagy 30 perc)
 - i. élmények megbeszélése
 - Az MBSR program felépítése; mi közös az eddig tanultakkal, mi más (a gyakorló kézikönyvből megfelelő oldalakkal szemléltetni)
 - i. jelezni, hogy a program lényegének megértése nem egyenlő magával a mindfulnesssel; az éber figyelem csak nagyon sok gyakorlás árán sajátítható el!
 - Házi feladat: a relaxáció valamelyik módját naponta ismételni + mindful evés, mosogatás, zuhanyzás, séta

3. alkalom: a stressz kezelésének intraperszonális stratégiái

Az előző alkalommal kiadott otthoni gyakorlások (stressznapló és relaxációs gyakorlatok) tapasztalatainak megbeszélése (stratégiák azonosítása, milyennek érezték a feladatot, hangsúly: a tudatosítás és a gyakorlás).

A relaxáció ismételt gyakorlása a csoportban is. A legalkalmasabb erre a progresszív izomrelaxáció.

A csoportvezető bemutatja röviden a stressz kognitív megközelítését és a kogníció szerepét a helyzetek értelmezésében. Például a Rubin-serleg alkalmazásával rámutathat arra, hogy ugyanazt az ingert hol serlegnek, hol két arcnak látjuk.

Irracionális hiedelmek, kognitív torzítások

A csoportvezető röviden beszél a negatív automatikus valamint irracionális gondolatokról és ezek szerepéről a stressz helyzetekben:

- Belső beszéd/belső monológ szerepe a stressz helyzetek kialakulásában és felerősödésében
- Irracionális (negatív) gondolataink: a negatív belső monológ észlelhető élettani izgalmi állapotot idéz elő.
- ELLIS ABC modellje:
 - A - kiváltó esemény B- hiedelmek, gondolatok C következmények: érzelmek, viselkedés
 - Az egészséges hiedelmek és a diszfunkcionális hiedelmek függvényében eltérő következmények állnak elő.
 - Az irracionális gondolat jellemzői:
 - i. Eltorzítja a valóságot.
 - ii. Nem logikus
 - iii. Megakadályoz a céljaid elérésében.
 - iv. Nem egészséges érzelmeket váltanak ki.
 - v. Önpusztító viselkedéshez vezet.
 - Néhány irracionális gondolat:
 - i. "Mindenkinek szüksége van arra, hogy minden számára fontos személy szeresse és nagyra tartsa."
 - ii. "Minden fontos dologban kompetensnek, hozzáértőnek és jól teljesítőnek kell lenni, vagy máskülönben értéktelen az ember."
 - iii. Vannak olyan emberek, akik gonoszak, megátalkodottak, és aljasak, amiért büntetést érdemelnek.
 - iv. "Szörnyű és elviselhetetlen, ha nem az történik, amit az ember szeretne."
 - v. "Az érzelmi problémáinkat elsősorban külső események okozzák, ezért az embereknek kevés vagy semmilyen lehetőségük sincsen arra, hogy az érzéseiket és magatartásukat befolyásolják."
 - vi. "Elengedhetetlen,

hogyan a veszélyes és fenyegető helyzetek állandóan foglalkoztassanak, mert így óvhatjuk meg magunkat a meglepetésektől. Jobb félni, mint megijedni!"

- vii. "Könnyebb elkerülni a felelősséget, a nehéz helyzeteket, mint szembenézni velük."
- viii. "Ahhoz, hogy biztonságban érezzük magunkat, nálunk erősebb és hatalmasabb emberekre kell támaszkodni. Nem tudjuk irányítani a saját életünket."
- ix. "A jelen viselkedésünket és életünket elsősorban a múltunk határozza meg."
- x. „Megvan a megfelelő, pontos és tökéletes megoldás az emberi problémákra, és az a szörnyű, hogy nem találjuk meg ezt."
- xi. A boldogság elérhető cselekvés nélkül, passzívan, vég nélküli pihenéssel.

•

- Ezeket az irracionális gondolatokat három téma köré csoportosíthatjuk (<http://www.rebtnetwork.org/library/musts.html>):
 - i. Jól kell cselekednem és el kell nyernem mások elismerését különben nem vagyok jó.
 - ii. A többieknek a megfelelően/helyesen kell viselkednie vagy különben nem tarthatjuk őket jónak és büntetést érdemelnek.
 - iii. Az életnek könnyűnek, kellemetlenségtől és kényelmetlenségtől mentesnek kell lennie.
- Az irracionális gondolatokat könnyen tetten érhetjük, ha figyelünk a kell, kellene, muszáj, mindig, soha szavakra, mert ezek gyakran megjelennek ezekben.
-
- Hogyan kezeljük az irracionális gondolatokat a gondolatátstrukturálással?
 - A stressznaplóból a felmerült gondolatokat (Milyen gondolatok merültek fel? Mit mond ez a helyzet rólam?) és az érzéseket vizsgálja meg. Válasszuk ki belőle az irracionális gondolatot.
 - Vizsgáljuk meg a gondolatot -
 - Milyen bizonyítékok vannak arra nézve, hogy ez igaz, mi támasztja alá a gondolatot?
 - Milyen bizonyítékok vannak arra nézve, hogy ez a gondolat hamis, mi cáfolja a gondolatot?
 - Hogyan lehetne a helyzetet másképp értelmezni?
 - Mi lehetne a racionálisabb/reálisabb gondolat?
 - Ennek a racionálisabb gondolatnak a fényében hogyan változnak meg az érzelmek?
- A gondolkozási hibák
 - A csoportvezető röviden elmondja a gondolkodási hibák lényegét
 - A csoportvezető kiosztja a gondolkodási hibák listáját, és megkéri a résztvevőket, hogy figyeljék meg, hogy ezek közül melyek fordulnak elő

náluk.

4. alkalom: a stressz kezelésének interperszonális stratégiái

Az előző alkalommal kiadott otthoni gyakorlások (stressznapló, relaxációs/meditációs gyakorlatok, kognitív átstrukturálási feladatok) tapasztalatainak megbeszélése (stratégiák azonosítása, milyennek érezték a feladatot, hangsúly: a tudatosítás és a gyakorlás).

Problémamegoldás: A csoportvezető bemutatja a problémamegoldás alapjait a csoporttagok saját példáin keresztül.

- A probléma minden olyan élethelyzet vagy feladat, amely
 - adaptív választ követel meg
 - ez a válasz nem nyilvánvaló vagy nem hozzáférhető egy vagy több akadály miatt
 - ha interperszonális, akkor a megoldás mind a két fél számára kielégítőnek kell lennie
- Az akadályok lehetnek:
 - újdonság
 - kétértelműség
 - bejósolhatatlanság
 - konfliktusos szükségletek,
 - készségbeli hiányosságok
 - a források hiánya
- A megoldás helyzetfüggő megküzdési válasz (kognitív és/vagy viselkedéses), ami a problémamegoldási folyamat végterméke egy konkrét problémás helyzetre alkalmazva. A hatásos megoldás az, ami
 - eléri a problémamegoldás célját (pl. javítja a helyzetet és/vagy csökkenti a helyzetből fakadó distresszt)
 - maximalizálja a többi pozitív kimenetelt és minimálisra csökkenti a negatívakat.
- Különbséget kell tenni a megoldások keresése és a megoldások végrehajtása és kivitelezése között az adott helyzetben
 - A probléma-megoldási készségeket – a megoldás keresését – általános készségek
 - A végrehajtásához szükséges készségek szituációnként változnak a probléma fajtájától és a megoldástól függően.
- A személy, aki alkalmazza a problémamegoldó stratégiát
 - a) megoldandó problémaként értékeli a stressz helyzetet – pozitív problémaorientáció
 - (b) hisz abban, hogy képes sikeresen megoldani a problémát – énhatékonyság/önbizalom
 - (c) különféle alternatív „megoldásokat” állít elő (pl. potenciálisan eredményes megküzdési (coping) válaszokat generál)
 - (d) kiválasztja a „legjobb” megoldást
 - (e) a megoldást sikeresen véghezviszi

- (f) óvatosan megfigyeli és értékeli az eredményt.
 - pozitív eredmények várhatóan csökkentik, míg a negatívak növelik az érzelmi igénybevételt.
- A problémamegoldás gyakorlata: A csoportvezető saját döntése szerint egyéni és/vagy csoporthelyzetekben modellálhatja a problémamegoldás lépéseit, illetve használhat előkészített alprobléma-megoldási űrlapot:
 - A helyzet pontos leírása - Mi a probléma?
 - Az elérendő célok definiálása - Mit szeretnék elérni?/Mit akarok?
 - Brainstorming, az alternatívák generálása - Mit tehetek?
 - Az elfogadható alternatívák meghatározása az el nem fogadhatók kizárásával - Mit tehetek?
 - A lehetséges következmények értékelése az egyes elfogadható alternatívák esetében - Mi történhet?
 - A megoldási lehetőségek közötti választás - Mit választottam?/Hogyan döntöttem.
 - A megoldások kipróbálása – Működött?
- A PROBLÉMAMEGOLDÁS 3 PERCES MÓDSZERE VÁRATLAN ESEMÉNYEKRE (Nezu, Nezu és D’Zurilla, 2007). (Kiadható handoutként is)
 - 1. lépés: Mondja Önmagának az alábbiakat:
 - a. Vegyél mély levegőt és nyugodj le – egy pillanat az egész.
 - b. Semmi katasztrófa nem történt. (Rendszerint ilyen nem történik.)
 - c. Gondolj a problémára kihívásként!
 - d. Kezeln tudom a helyzetet.
 - e. ÁLLJ MEG és GONDOLKODJ!
 - 2. lépés: Kérdezze meg Magától:
 - a. Mi is a probléma? (Milyen a helyzet és milyennek kellene lenni?)
 - b. Mit akarok elérni?
 - 3. lépés: Gondoljon ki egy megoldási ötletet!
 - Ha ez megvan, akkor gondoljon ki még legalább kettőt-hármat!
 - 4. lépés: Határozza meg, hogy mi a legfontosabb szempont az ötletek közötti választásban!
 - Pl. Elérem-e vele a célomat? Mennyi erőfeszítés kell hozzá? Mennyire sértem mások érdekeit?
 - 5. lépés: Hajtsa végre a tervet, és kérdezze meg Magától:
 - Elégedett vagyok az eredménnyel?
 - Ha nem, akkor próbálja ki a második megoldást, ha van még ideje.

Az önérvényesítés - asszertív kommunikáció:

A csoportvezető megbeszéli a csoporttal példákon keresztül, hogy a társas interakciók hogyan vezethetnek a stressz és a nehézségeink növekedéséhez.

A csoportvezető bemutatja az asszertív, az agresszív, az alárendelő és a manipulatív viselkedés jellemzőit.

Önérvényesítő viselkedés: Önmagunk kifejezése és szükségleteink kielégítése mások szempontjainak figyelembevételével.

Én fontos vagyok és Te is fontos vagy.

Nem önérvényesítő (alárendelődő) viselkedés: Saját vágyaink és szükségleteink feláldozása mások vágyainak vagy szükségleteinek kielégítése miatt.

Én nem vagyok fontos, de Te fontos vagy.

Agresszív viselkedés: Saját magunk kifejezése és szükségleteink kielégítése mások szempontjainak figyelmen kívül hagyásával.

Én fontos vagyok, de Te nem vagy fontos

Manipulatív viselkedés: Saját szándékaink elérése mások manipulációjával.

Én fontos vagyok, Te nem vagy fontos, de ezt nem mondom meg Neked.

A csoportvezető kiosztja az alapvető jogok listáját és beszélgetést kezdeményez erről a csoporttagokkal. Több ilyen lista érhető el. Itt közünk egy példát:

Asszertív jogok listája (Alberti és Emmons, 1974)

1. Jogod van ahhoz, hogy önmagad dönts viselkedésed, gondolataid és érzéseid felől és felelősséget vállalj a következményekért.
2. Jogod van ahhoz, hogy megállapítsd, mi fontos neked és mi nem.
3. Jogod van ahhoz, hogy nemet mondjál anélkül, hogy büntudatot éreznél.
4. Jogod van ahhoz, hogy hibát kövess el – és vállald a következményeket.
5. Jogod van ahhoz, hogy meghallgassanak és komolyan vegyenek.
6. Jogod van ahhoz, hogy megváltoztasd a véleményedet.
7. Jogod van ahhoz, hogy azt mondd: „nem tudom”.
8. Jogod van ahhoz, hogy amiért fizetsz, azt meg is kapd.
9. Jogod van ahhoz, hogy ne képviseld érdekeidet.
10. Jogod van ahhoz, hogy megbetegedj.
11. Jogod van ahhoz, hogy kérjed, amit szeretnél.
12. Jogod van ahhoz, hogy információt kérj szakmabeliektől, beleértve az orvosokat is.

Asszertív kommunikációs készségek:

1. A csoportvezető helyzetgyakorlatokon keresztül bemutat néhány elemet az asszertív kommunikációs készségekből:

Asszertív kérdés egy negatív állítással szemben:

- Baj van a hozzáállásoddal.

- „Mit értesz pontosan hozzáállás alatt?”

Asszertív meghallgatás:

–Több információ kérése: „És mi történt?”

–Pontosítás: „Ezzel azt akarja mondani, hogy...”

–Empátia mutatása: „Értem”

Elakadt lemez technika

–Ragaszkodás a személy álláspontjához

Én-közlések

–A saját érzésekért, gondolatokért stb. való felelősségvállalás

„Dühös vagyok” a „Dühít a viselkedésed” helyett

- „Nem értek egyet” a „Nincs igazad” helyett

–Az általános igazságok helyett önmagunkra vonatkozóan fogalmazunk meg állításokat

2. Összetett kérés kifejezése: A csoportvezető bemutatja az összetett asszertív kérés sémáját (Bower és Bower, 1991).

•1. Helyzet (describe): Mutassuk be a helyzetet! Foglaljuk össze néhány mondatban, hogy mi zavar! Legyünk tömörek, lényegre törők és ne támadjunk rá a másokra!

„Amikor nem csinálod meg a munkádat időre, akkor én sem tudom határidőre elküldeni a tőlem kért anyagot.”

•2. Érzéseink (express): Ha szükséges, mondjuk el az adott helyzettel kapcsolatos érzéseinket, egyes szám első személyben fogalmazva!

„Ilyenkor úgy érzem, hogy tehetetlen vagyok és csak fecsérelem az időmet.”

•3. Viselkedés (specify): Kérjük azt a konkrét viselkedést, amit szeretnénk a másiktól!

„Szeretném azt, hogy a megadott időre végezd el a munkádat.”

•(4. Következmények (consequence))

„Ha ezt megteszed, akkor a továbbiakban is jól együtt tudunk működni, ha nem, akkor kénytelen leszek mással együtt dolgozni ezekben a projektekben.”

3. Az asszertív kérés megfogalmazása kicsit másképp:

- A helyzet bemutatása

„Amikor nem csinálod meg a számításokat időre, akkor én sem tudom időben elvégezni a feladatomat”

- Világos kérdés

„Légy szíves végezd el ezt a számítást, és küldd át nekem délig...”

- Empátia

„Biztos sok dolgod van, és ez sem könnyű feladat.”

- (Elakadt lemez)

„De szeretném, ha délig eljutna hozzám az anyag.”

- Udvariasság

„Nagyon köszönöm, igazán nagy segítség ez nekem.”

4. A stressz csökkentése a nemet mondással:

- A stressz forrása, ha nem mondunk nemet egy kérésre pedig azt szeretnénk mondani

- Jogok:

- Mérlegelni és nemet mondani
- Gondolkodási időt kérni a döntéshez
- Újragondolni és másképp dönteni

- Technikák:

- Nemet mondani
- Gondolkodási idő kérni
- Másképp dönteni

A nemet mondás négy lépése

1. Ha időre van szükséged, kérj időt! Ne feledd jogod van időt kérni, és nem azonnal válaszolni.
2. Egyszerűen és világosan fogalmaz.
3. Ha nemet akarsz mondani, akkor a mondandódban világosan legyen benne a NEM.
4. Ne magyarázkodj, nem kell feltétlenül megindokolni, hogy miért mondasz nemet!

5. alkalom: Az erőforrások erősítése a stressz negatív hatásainak kivédéséhez

Bevezetés: Az előző alkalommal tanultak (problémamegoldás, asszertív kommunikáció) alkalmazásának megbeszélése.

Erőforrások részhez:

- I. a biológiai ritmusok jelentősége az egészség szempontjából (pár perces ismertető arról, hogy mik a biológiai ritmusok, miért fontosak, a mai modern élet hogyan próbálja ezt “felülírni”)

I.a. az alvás fontossága (pár mondatban a funkciói), főbb alvászavarok

- alvászavar kérdőív kitöltése (PSQI, otthon kitölthetik, de helyben a fő funkciója, hogy átbeszéljük, milyen sok mutatója van az alvásnak, ami zavarra utalhat)
- az alváshigiéné alapjai (ehhez viszek tanácsokat)

I.b. A kronotípus jelentősége (definíciója)

- A saját kronotípus felmérése: a MEQ kronotípus kérdőív kitöltése, kiértékelése
- Csoportos megbeszélés keretében közösen összegyűjtjük, hogy melyik típus mire lehet sérülékeny, miért, mik lehetnek a mechanizmusok (a csoportvezetők ezeket megerősítik és kiegészítik a szakirodalomból ismert eredményekkel)
- mit lehet tenni a sérülékenység csökkentésére (közös ötletelés)

II. Fizikai aktivitás – Testedzés

A fizikai aktivitás és a testedzés elkülönítése:

- Fizikai aktivitás – bármilyen tevékenység, ahol az izomzatot használjuk (pl. kertészkedés, gyaloglás az egyetemre, közlekedés biciklivel, lépcsőn járás)
- Testedzés – ismételt, tervezett tevékenység az edzettség növelése érdekében (pl. erőedzés, futóedzés, úszóedzés, stb.)

Miért kell itt beszélni a mozgásról és a testedzésről:

- Egyre többet tudunk a fizikai aktivitás és a testi valamint lelki egészség kapcsolatáról
 - A csoportvezető összegyűjti a hallgatókkal a testedzés kedvező hatásait.
- Hogyan hat a testedzés a mentális egészségünkre - azaz hogyan tesz ellenállóvá a stresszel szemben
 - növeli a test hőmérsékletét, ami rövid távon nyugtató hatású.
 - javítja a stresszhez való élettani alkalmazkodást és a regenerációt.
 - csökkenti az izomfeszültséget.
 - javítja a hangulatot azáltal, hogy befolyásolja az agy működését
 - Örömkeltő anyagok (endogén opiátok) szabadulnak fel az agyban a testedzés hatására (sajnos csak az erős testedzésnél)
 - A fizikai erőnlét javulása a hatékonyság és a kontroll érzésével jár együtt.
 - A testedzés a meditáció egy formája, ami megváltozott módosult tudatállapotot válthat ki.
 - A testedzés a biofeedback egy formája, amelynek révén szabályozhatjuk a saját autonóm izgalmi állapotunkat.
 - A testedzés a gondolatok elterelésének egy formája, kiszorítja a negatív gondolatokat a tudatból.
 - A testedzés védelmet nyújt a stresszel és a negatív érzelmekkel szemben.

A testedzéssel kapcsolatos ambivalencia/döntési egyensúly megbeszélése. A csoportvezető megkérdezi a résztvevőket. Az említéseket flipchartra írva bemutatathatjuk, azt hogy mi segítene és mi akadályoz a testedzés elkezdésében.:

- Mi az, ami jó vagy jó lenne a testedzésben, mi az, amit szeretnek vagy

szeretnének benne?

- Mi az, ami nem annyira jó a testedzésben, mi az, amit nem szeretnek benne?

A testedzéssel kapcsolatos ajánlások bemutatása:

- Gyakoriság: heti 3-5 alkalom
- Intenzitás: edzettségtől függően alacsonytól közepes intenzitás, pl. már felmegy a pulzus, már izzadunk
- Időtartam: 20-60 perc.
- Típus: bármi, amit élvezettel csinálunk.

A csoportvezető beszélgetést kezdeményez a résztvevőkkel, hogy mennyire tartják ezt megvalósíthatónak.

A testedzést elősegítő tényezők (a legfontosabb megbeszélendő pontok)

- *Célok felállítása:* Érdemes célokat kitűzni. Olyan célt érdemes választani, ami konkrét, könnyen mérhető, elérhető, reális és időben behatárolt.
- *Önmegfigyelés:* érdemes a célok teljesítését követni. Pl. a lefutott km-ek száma, vagy a futással töltött idő percekben, vagy a mozgással töltött idő mennyisége. Így mindig van mód arra, hogy megerősítsük az eddigi teljesítményeket.
- *Társak keresése:* Másokkal való közös mozgás növeli a testmozgás pozitív élményét, és bátorítanak a folytatásra. .
- *Megerősítés, önjutalmazás és pozitív öninstrukció, bátorító belső beszéd.*
- *Felkészülés a nehézségekre:* a problémamegoldás módszereinek alkalmazása, amikor nehézségek lépnek fel. Pl. hogy és hol fussunk, ha zuhog az eső?
- *Felkészülés a visszaesésekre és az újrakezdésekre,* A visszaesés megelőzése, az ülő életmód visszatérésének megelőzése.

Amikor a testedzés nem elérhető, akkor mit lehet tenni:

- A csoportvezető problémamegoldást/brainstormingot kezdeményez arra nézve, hogy hogyan lehet a fizikai aktivitást növelni a hétköznapiakban. Az említéseket flipchartra írja.

Házi feladat - olvasásterápia: A csoportvezető elolvasásra ajánlja a következő olvasmányok egyikét, amit majd megbeszélnek a következő alkalommal:

Ajánlott szakirodalom:

Davis, M, Eshelma, E.R., McKay, M. (2008/2013). *Stresszoldó és relaxációs módszerek*.

Budapest: Park Könyvkiadó.

Lyubomirsky, S. (2008). *Hogyan legyünk boldogok?* Budapest: Ursus Libris.

Kabat-Zinn (2012/2013). *Az éber figyelemről – örök kezdőknek*. Budapest: Ursus Libris.

Bagdy E. (2008). *Vitalitásgenerátorok*, Budapest: Sándor Kör Háló Egyes.

Bagdy E. (2013). *Pszichofitness*. Budapest: L'Harmattan.

Bagdy E. (2010). *Hogyan lehetnénk boldogabbak?* Budapest, Kulcslyuk Kiadó

Szondy M. (2012). *Megélni a pillanatot*. Budapest, Kulcslyuk Kiadó.

Kopp M és Fóris N. (1995). *A szorongás kognitív viselkedésterápiája*. Budapest: Végeken.

Az oktató(k)nak háttérodalom és a fentiekén túli források:

Bagdy E. és Koronkai B. (1978). *Relaxációs módszerek*. Budapest: Medicina.

Greenberg, J.S. (2011). *Comprehensive stress management* (12th Ed.). New York: McGraw Hill.

Lehrer et al. (2007, Eds.). *Principles and practice of stress management* (3rd Ed.). New York: Guilford Press.

Everly, G.S. Jr, and Lating, J. E. (2003, Eds.). *A clinical guide to the treatment of human stress response*. New York: Kluwer Academic Publishers.

Nezu, A. M., Nezu, C.M., and D'Zurilla, T. J. (2007). *Solving Life's Problems*. New York: Springer.

Bower and Bower (1991). *Asserting yourself*. New York: Addison-Wesley Publishing company.

Chiesa, A., Serretti, A. (2009). Mindfulness-Based Stress Reduction for stress management in healthy people: a review and meta-analysis. *Journal of Alternative and Complementary Medicine* 15 (5), 593–600.

Kraag G, Zeegers M P, Kok G, Hosman C, Abu-Saad H H. (2006). School programs targeting stress management in children and adolescents: a meta-analysis. *Journal of School Psychology*, 44(6): 449-472.

Regehr, C., Glancy, D., & Pitts, A. (2013). Interventions to reduce stress in university students: A review and meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, 148: 1, 1-11.

8.4. Projektmenedzsment tréning²²

A képzés leírása

A képzés célja: a hallgatókat bevezetni az általános projektmenedzsment világába, felkészíteni felsőoktatási projektek tervezési, szervezési, irányítási feladatokban való részvételre.

Célcsoport: felsőoktatási intézményben oktató-kutató munkakörben foglalkoztatottak

Személyi feltételek: Az életmód-változtatásban képzett egyetemi végzettségű szakemberek elektronikus elérhetőségű mentorok

Tárgyi feltételek: tréningterem és a tréning megvalósításához szükséges eszközök

Óraszám: 30 óra

Módszer: tréning

Tematika:

A projektek fogalma, fő jellemzői, a projektmenedzsment sajátosságai

A projektek szakaszai (kezdeményezés, definiálás, tervezés, megvalósítás, zárás)

A projektek tervezése

- Célok, feladatok, mérföldkövek, ütem-, idő- és költségterv, erőforrásterv
- GANTT diagram és logikai keretmátrix
- A megvalósíthatósági tanulmány

A projektek megvalósításának kérdései

- A projektszervezet létrehozása és irányítása, a projektben megvalósuló team munka jellemzői
- A projektmenedzsment eszközei
- A projektek dokumentálása, kommunikálása
- Monitoring-kontrollig feladatok (idő, költség, erőforrás, hatókör, minőség)
- A hatékonyság, a változásmenedzsment, a kockázat és a minőségbiztosítás kérdései.

A projektek zárása és több szempontú értékelése, a zárás követő feladatok

A pályázás, mint a forrásteremtés eszköze

A pályázati felhívások elemzése, a pályázatok részei

²² A képzési program az ELTE PPK andragógia mesterszakos hallgatók számára kidolgozott képzési program adaptációja (2012)

A pályázatok elkészítésének gyakorlati kérdései, a kutatási feladatok projektmenedzsment elveinek és gyakorlatának megfelelő értelmezése.

A projektek értékelésének szempontjai

Tanulás eredmények, kompetenciák

Tudás: A résztvevők ismerik a projektek, a projektciklus-menedzsment jellemzőit, a projektciklus szakaszait; ismerik és tudják alkalmazni a hazai és az uniós projektek szaknyelvét, a projektmenedzsment elméletét, gyakorlatát, a projekttervezési és menedzselési módszereket és technikákat, az értékelés főbb módszereit, a team munka törvényszerűségeit, a szervezetek környezetének megismerésére vonatkozó technikákat,

Képesség: A résztvevők legyenek képesek projektekben gondolkodni, a komplexitás menedzselésére, a bizonytalanságok kihívásként értelmező kezelésére, feltárni a projekttel szemben megfogalmazódó igényeket és a projektek intézményi környezetét. *Legyenek alkalmasak* projektmenedzseri feladatok ellátására, valamint team munkára: kisebb hazai felnőttképzési pályázatokat önállóan kezdeményezni és kidolgozni, hazai és EU-s pályázatokban közreműködni az előkészítés, a tervezés, a megvalósítás és a zárás feladataiban. Legyenek tájékozottak a kockázatmenedzsment és a sikerkritériumoknak megfelelő indikátorok és minőségértékelési rendszerek világában

Ajánlott szakirodalom:

Görög Mihály (2001): Bevezetés a projektmenedzsmentbe. Aula. Bp.

Kraiciné Szokoly Mária: projektmenedzsment (elektronikus segédanyag)

Az innováció kézikönyve (2006) Szerk.: Pakucs János, Papanek Gábor Magyar Innovációs Szövetség 188-231 p. 2006. (Elektronikus szemelvény)

Peter Hobbs (2000): Projektmenedzsment. Scolar Kiadó

Előadásvázlat a projektmenedzsment kurzus megvalósításához

PROJEKT MENEDZSMENT

Felnőttképzési projektmenedzsment
előadások 1.

ALAPFOGALMAK

Menedzsment
Projekt
Projektmunka

Menedzsment és vezetés

Egy csoport valamely cél érdekében feladatokat hajt végre munkamegosztással. Ismérvei:

- Cél, eredmény és feladatorientáltság
- Csoportfolyamatok
- Szerepdifferenciálás
- Befolyásoló folyamatok (hatalom)
- Szociális interakciók
- Érték és normaképzés
- Személyiségjegyek, készségek és képességek
- Konfliktusfolyamatok (érdeellentétek)
- Információs és kommunikációs folyamatok
- Döntési folyamatok
- Fejlesztési folyamatok

A menedzsment, mint intézmény

Minden olyan pozíció, fórum, szerv, amely hivatott a vezetést ellátni. (megbízási, utasítási, képviselési szerepek)

Területei:

- Tervezési (elemzés, döntés),
- Irányítási ellenőrzési (szervezés, tény megállapítás, beavatkozás),
- felügyeleti funkciók: zavarok (vezetés miatt, vezetettek miatt, környezet miatt), eredményteljesítmény, viselkedésterjesztés

Projektben alapuló vezetés

- Egyszeri feladatot teljesítenek, annak érdekében, hogy, hogy kihasználják a dinamikus változó környezet adta lehetőségeket.
- Feltételei:
- Rendszerszemlélet (holisztikus, globális, valamennyi rendszert magába foglaló szemlélet)
- Új módszerek alkalmazása (új vezetői gondolkodás, eredményorientáltság, projekt szemlélet)
- Áttérés a hierarchikus vezetésű szervezetről a rugalmas projektszervezetre.

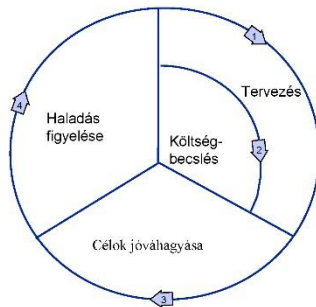
Meghatározandó feladatok

- A projektszervezet kialakítása
- Majd
 - Célkitűzések
 - Projektstruktúra
 - Projektfolyamatok
 - Időtartam határidők
 - Erőforrásigény
 - Költségek

A projektmunka

- A kultúráközvetítés kulcsfogalma, kis létszámú, kreatív csapat meghatározott ideig tartó munkája
- A projektmunka fő jellemzője az interdependencia, a kölcsönös függőség: a team tagjainak eredményessége nemcsak saját munkájuktól függ.
- A projektek és pályázatok készítésének, majd megvalósításának tudása a gazdaság, a kultúra, az oktatás területén nélkülözhetetlen.
- a projektmenedzsmentet ma már tudomány.

Egy projekt irányítási ciklusának kézikönyve



A projekt 2.

- Projektnek tekintjük a feladatok megvalósításának azon módjait, amely
- nem sorolható a hagyományos cégek, szervezetek egységeinek szokásos és ismétlődő tevékenységei közé,
 - ideiglenes szervezatként egy meghatározott feladat megvalósítására hozzák létre
 - egyszeri, konkrétan körülhatárolt célt kell elérnie,
 - jól meghatározott erőforrásokkal,
 - pontosan rögzített határidőkkel jellemezhetők.

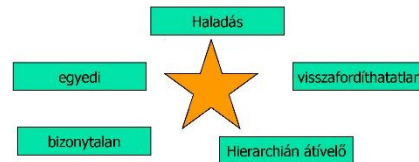
Program

- A projekt stratégiai "nagytestvére".
- Célként nagyobb horderejű stratégiai változást vagy fejlődést fogalmaz meg.
- Megvalósítása hosszabb, években mérhető, de a program indításakor a konkrét kézzelfogható végeredmények és végtermékek nem specifikálhatók pontosan (a célok igen!!!).

A projekt természete

Az 5 fő jellemző

- Projekt : **Egyszeri** és nem ismétlődő tevékenység, időben behatárolt, **visszafordíthatatlan**, **bizonytalansággal jár**, különböző, de egymást kiegészítő, **hierarchián átívelő kompetenciákat igényel**, haladás vagy **változás érdekében**.



A projekt 1.

„Olyan egyszeri, komplex, önmagában működőképes tevékenységfolyamat, amelynek előre meghatározott célja, paraméterekkel leírható eredményei vannak és megvalósulása időben és pénzértékben egyaránt meghatározott.”

- Adott időtartamon belül (a starttól a stoppig),
- adott kiinduló helyzetből és adott eszközökkel,
- egy specifikus és határozott célt elérni kívánó **tevékenységsorozat**.

A projekt, és más feladatmegoldási módok

- A projektet sokféle értelemben, a különféle feladatrendszerek végrehajtásának megnevezésére használják.
- A projekt a feladatrendszerek végrehajtásának csak az egyik lehetősége:
 - PROGRAM
 - PROJEKT
 - TEAM MUNKA

Teammunka

- Kisebbségi komplexitású, pl. probléma megoldási vagy stratégia alkotási feladatok hatékony megoldási módja.
- A team nem hierarchikus szervezet, a felelősség közös
- A team tagjaik különböző szakmai területeket képviselhetnek, és eltérő kompetenciával rendelkezhetnek.

A PROJEKT SZAKASZAI: Kezdeményezés, definiálás, tervezés, megvalósítás, zárás

Előkészítő szakasz: Kezdeményezés, Definiálás, Tervezés

- célmeghatározás,
- helyzet és problémaelemzés,
- paraméterek felállítása (pénz, idő, személyi és tárgyi feltételek),
- a döntéshozatal módja és a szerepek meghatározása.

A PROJEKT SZAKASZAI: Kezdeményezés, definiálás, tervezés, megvalósítás, zárás

Kivitelezési szakasz: Megvalósítás

Sikere több mint felerészből az előkészítő munkán múlik.

Akkor sikeres, ha a munkát az áttekinthetőség, a rugalmasság és a pontosság jellemzi.

A PROJEKT SZAKASZAI: Kezdeményezés, definiálás, tervezés, megvalósítás, zárás

Záró szakasz

- Az utómunkálatok (elszámolások, köszönőlevelek, zárójelentés és dokumentáció, archiválás stb.) és az értékelés elvégzését jelenti.
- Az értékelés lényege: elért célok, a stakeholderek véleménye az elvégzett munkáról

Vizsgáljuk

- az elért eredményeket és az eléréséhez vezető folyamatot,
- a sikereket és a tévedéseket,
- következtetéseket vonunk le a következő munkához

1. Kezdeményezés

Az első szakasz a *kezdeményezés*, amely

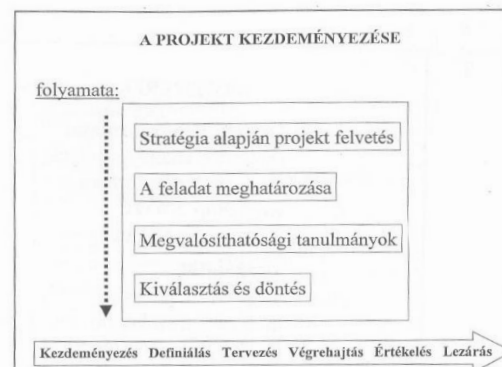
az igény megjelenésével kezdődik,

a lehetséges megoldási módok elemzésével folytatódik és

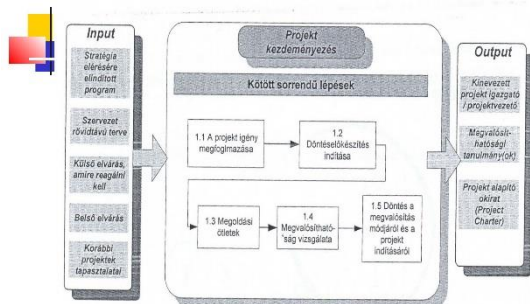
döntéssel zárul, amely a konkrét megoldás módokról és a projekt indításáról határoz.

A kezdeményezési szakasz

- A kezdeményezési szakasz célja, hogy a projektek tudatos döntés előkészítési folyamata által biztosítsuk a projektek célrendszerének kapcsolódását a szervezet stratégiájához.
- A döntés megalapozására a folyamat során a projektet indító szervezet rendszeréhez igazodó eljárások és módszerek használandók fel.
- A formális kezdeményezés eljárásrendje a projektet a végrehajtó szervezet munkájához kapcsolja, elősegítve ezzel, hogy a projektek a szervezeti stratégia hatékony eszközeként működjenek.
- Egyes szervezeteknél projektet nem kezdeményeznek hivatalosan addig, amíg el nem készül a megvalósíthatósági tanulmány -előterv, vagy egy ezzel egyenértékű elemzési munka. Más projekteket, - főleg belső szolgáltatási és új termékefejlesztési projekteket - nem formálisan kezdeményeznek, inkább elvégeznek egy adott mennyiségű munkát, hogy bizonyos megkapják azokat a jóváhagyásokat, melyek a projekt indításához szükségesek.



A projekt kezdeményezés szokásos folyamata



2. Definiálás

az érintettek (stakeholderek) igényeinek és elvárásainak felmérése és egyeztetése,

a projekt célrendszerének és hatókörének meghatározására.

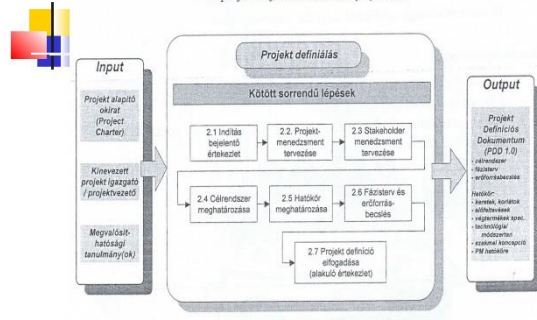
Becslés alapján összeállítanak egy felső szintű fázisistertvet és ráfordításbecslést (pénzügyi és erőforrás) is.

A szakasz végeredményeként megszülető Projekt Definiációs Dokumentum (PDD) alapján döntés születik a részletes tervezés megkezdéséről

A definiálási szakasz

- A **definiálási** szakaszban az alapvető érintettek (stakeholderek) igényeinek és elvárásainak felmérése és egyeztetése után kerül meghatározásra a projekt célrendszere és hatóköre.
- a projekt menedzsment folyamatának tervezése szóban. Becslés alapján már összeállítható egy felső szintű fázisterv és ráfordításbecslés (pénzügyi és erőforrás) is.
- A szakasz végeredményeként megszülető Projekt Definiációs Dokumentum (PDD) alapján a Megbízó dönt a projekt indításáról és a részletes tervezés megkezdéséről.
- A definiálási szakasz jelentősége a projekt és a szervezeti közeg szempontjából:
 - Megteremteti a szervezet stratégiájának és a projekt célrendszerének összhangját
 - Tisztázza a projekt fő érdekhardozóinak szerepét, elvárásait (megbízó, felhasználó, egyéb stakeholderek)
 - Konkretizálni a projekt célját (nem célokat is)
 - Körvonalazni a projekt tartalmát, hatókörét
 - Meghatározni azokat a feltételeket, amelyek a projekt

A projekt definiálás szokásos folyamata



3. Tervezés

A harmadik szakasz a projekt megvalósítása, a fő és támogató folyamatok *megtervezése*.

A tervezési szakaszban kidolgozott és elfogadott projekt dokumentáció képezi majd alapját a projekt végrehajtásának.

Gyakori, hogy a kezdeményezés, definiálás és tervezés szakaszát előkészítés néven egy egységben említjük.

3. A tervezés feladatai 1.

- célmeghatározás,
- helyzet és problémaelemzés,
- paraméterek felállítása (pénz, idő, személyi és tárgyi feltételek),
- a döntéshozatal módja és a szerepek meghatározása.

A tervezés feladatai 2.

E szakaszban tervezzük meg részletesen

- a projekt megvalósítását,
- a fő és támogató folyamatokat.

- A kidolgozott és elfogadott **projekttdokumentáció** adja majd a projekt végrehajtásának alapját.



4. Megvalósítás/végrehajtás

A projekt termékének és eredményeinek megvalósítása

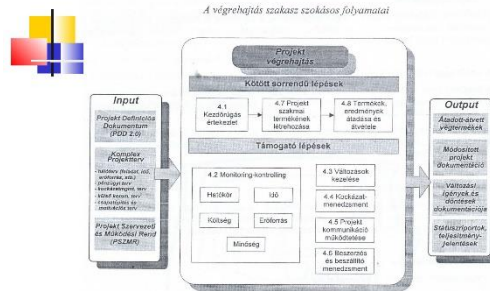
A tervezés becsléseken alapult, ennél fogva a megvalósítás eltérhet/eltér a tervtől. Az eltérést növelheti a projektben dolgozók viszonya, illetve a külső körülmények változása.

A terv szerinti végrehajtás megvalósításában segít a *monitoring-kontrolling* tevékenység, a tudatos változáskezelés, a kockázatmenedzsment, a kommunikációs rendszer működtetése és a beszerzés, beszállító menedzsment.

A megvalósításnak akkor van vége, ha a projekt végeredményének átadás-átvétele megtörténik.

A megvalósítási/végrehajtási szakasz célja, jelentősége:

- Ebben a szakaszban a projekt terméknek, az eredményeknek a létrehozása történik.
- A tervezés becsléseken alapult, ezért a megvalósítás eltérhet a tervezettektől!!!**
- Az eltérést növelheti a projektben dolgozók viszonya, illetve a külső körülmények változása. Mindezek figyelemmel kísérése és kézben tartása a projektvezető felelőssége.



5. Zárás és értékelés

az idő és erőforrás hiány, valamint a fel nem ismert előnyök miatt gyakran elmarad
a termék átadása
a záró adminisztrációs anyagok elkészítésére
A munka során megszerzett tapasztalatok rögzítésére és terjesztésére annak biztosítására, hogy a szervezeti tanulást elősegítendő ezek a tapasztalatok elérhetők legyenek az újabb projektek indításakor.

A zárás és értékelés szakasz célja, jelentősége:

- Az utolsó szakaszban valósulnak meg azok a feladatok, amelyek révén a projekt és környezete a munkát lezártnak tekinthető.
- A projektet szakmai, adminisztratív, pénzügyi, továbbá a projekt személyi és tárgyi feltételeinek szempontjából kell lezárni.**

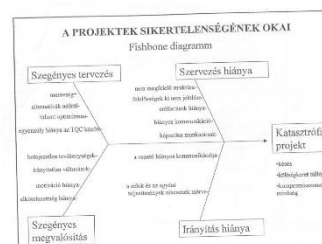
A PROJEKTET SZAKMAI, ADMINISZTRATÍV, PÉNZÜGYI, és a SZEMÉLYI ÉS TÁRGYI FELTÉTELEK SZEMPONTJÁBÓL KELL LEZÁRNI.

- Tartalmi zárás:**
 - Tartalmi értékelés
 - Utókalkuláció
 - Eszközök reintegrációja
 - Lezáró elemzés
 - Követő feladatok, munkák
 - Szerződések lezárása
- Adminisztratív zárás**
 - Dokumentáció
 - Archiválás
- Humán kérdések zárása**
 - Reintegráció
 - Tapasztalatok rögzítése
 - Lezáró értekezlet
 - Stakeholderek tájékoztatása

A projekt értékelésének szempontjai:

- A célok elérése
- A feladatok teljesítése
- A költségvetés betartása
- A határidők tartása
- A célcsoport, illetve a belső és külső partnerek elégedettsége A projekt irányítása
- A tervezés módszere
- A döntéshozatal mechanizmusa
- A munka szervezetsége
- Az erőforrások felhasználása
- Az értékelés mechanizmusa
- A külső és belső kommunikáció

A siker kritériumai



A projektmenedzsment



PCM

Hagyományos (hierarchikus szervezet)



- Nagy volumenű,
- rendszeresen ismétlődő,
- rutinszerű feladatok;
- végletekig letisztult feladat-, és felelősség elhatárolások
- egymásba illeszkedő együttműködési, és munkafolyamatok jellemzik
- A változásokra nehezen reagál.

A projektmenedzsment



- A projektmenedzsment olyan alapelvek, módszerek, eszközök és technikák összessége, melyek a projekt keretében folyó munka megvalósítását, vezetését és kézben tartását támogatják.
- Nem más, mint magának a projekt tevékenység megvalósítási folyamatának
 - vezetése,
 - irányítása,
 - szervezése,
 - az erőforrások, az információk, a rendelkezésre álló módszertani és technikai eszközök cél elérése érdekében történő összpontosítása. (Görög, 2001)

A projektmenedzser



- Az a személy, aki a projektet irányítja, annak teljesítéséért, de különösen a teljesítmény paraméterekért, a költségekért és a határidőkért egyszemélyi felelősséggel tartozik.
- **Feladatai:**
 - **A team építése**
 - **A munka koordinálása szervezése, Kapcsolattartás a partnerekkel**
 - **A cél folyamatos szem előtt tartása A döntés előkészítés és döntéshozatal biztosítása**
 - **A projekt dokumentálása**
 - **Információgyűjtés, -adás**
 - **A folyamat, a külső és belső visszajelzések ellenőrzése, a határidők és költségek folyamatos figyelemmel kísérése, értékelése.**

A folyamat sajátosságai



- **Iteráció:** A projekt folyamatban felmerülhetnek új szempontok vagy tények, amelyek eredeti terveink és megfontolásaink újraértékelésére vagy módosítására kényszerítenek. Ezt a tényt akkor tudjuk kezelni, ha a projektmenedzsmentre iterációs tevékenységként tekintünk.
- **Ciklikusság:** A projektmenedzsment ciklikussága érvényes a projekt egészére, és az egyes szakaszokra, azokon belül a lépésekre és feladatokra is (fraktál szerűen, önmagát kicsiben is ismételve). Az egyes ciklusoknak van egy olyan üzenete is, hogy miként a projektet nagyban kezdeményezzük, előkészítjük (meghatározzuk a célt és megtervezük a projektet), végrehajtjuk/ellenőrizzük és zárjuk, ugyanezt az egyes szakaszokra és lépésekre is mindig megcsináljuk (sokszor persze csak fejben, ha a feladat átlátható és kicsi).

Projektciklus menedzsment PCM



Projekt Ciklus Menedzsment fogalma és sajátosságai (PCM)



- A PCM általános, szabványos elvek, módszerek és szabályok gyűjteménye, amely lényegében egy „kényszerpályát” jelenít meg a program és projektkészítők, illetve a pályázat készítőik számára a támogatások megszerzésének és felhasználásának folyamatában
- Alapja az amerikai Nemzetközi Fejlesztési Ügynökség (USAID), 1960-as években kifejlesztett ún. logikai keret módszertana (logical framework approach=LFA)
- Az Európai Bizottság 1990-es években elején vezette be a projekttervezés és irányítás minőségének és eredményességének biztosítására.

A PCM alapelvek a következők:



- A projekt ciklus szakaszainak következetes betartása
- Partnerség és közreműködés biztosítása
- Fenntarthatósági szempontok figyelembe vétele
- A logikai keretmátrix módszerének alkalmazása
- integrált megközelítés

Főbb jellemzők:

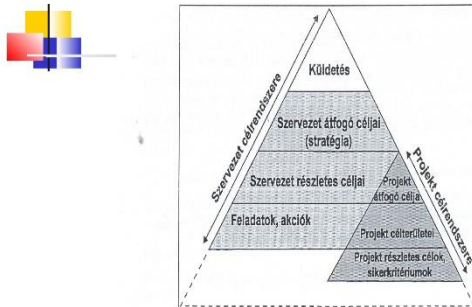
- A projekt életciklust szakaszokra tagolja
- Minden szakaszhoz hozzárendeli a kulcsdöntéseket, az információigényeket, és felelősséget
- Az egyes szakaszok sikerességének előfeltétele a megelőző szakasz befejezése
- Az értékelés tanulságai, tapasztalatai hasznosulnak a jövőbeni programok, és projektek tervezésénél.

A célok

A szervezet és a projekt célrendszerének kapcsolata

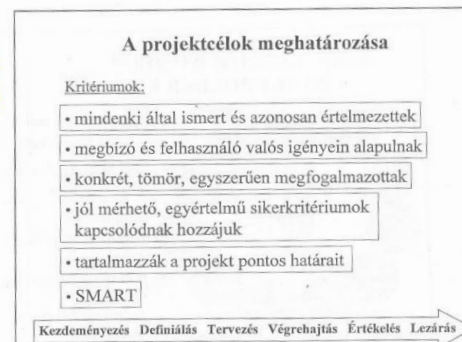
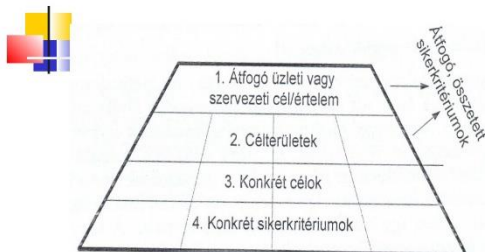
Abban az esetben, ha a projekt egy folyamatos működésű cég, vagy szervezet, (például egy gyár, színház, könyvkiadó stb.) keretében valósul meg (például egy darab bemutatása a színházban, egy könyv vagy lemez elkészítése és forgalmazása stb.) a projekt a szervezeti célok elérésének egyik eszköze.

Ebből következően szervesen illeszkedik a cég szervezeti stratégiába, amelynek szervezeti céljain alapul a projekt célrendszere.



A projekt célrendszer főbb elemeinek tartalma:

- A projekt *átfogó célja*, ami egy vagy több, a stratégiából következő szervezeti célt fed le.
- A *projekt célterületei*, azon üzleti, szervezeti vagy szakmai területek, amelyeken a projekt számára elérendő konkrét, részletes célokként fogalmazódnak meg.
- A *projekt részletes céljai és sikerkritériumai* konkrétan megmutatják mit valósít meg a projekt.

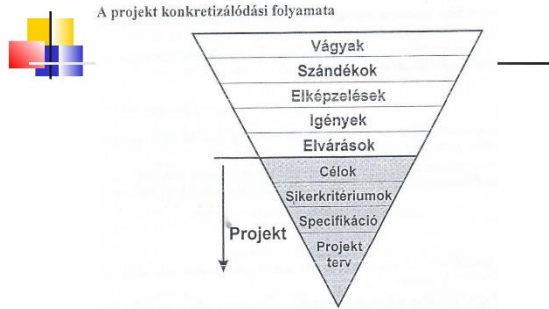


Tanácsok a projekt célok megfogalmazásához

- Az átfogó cél a projekt végrehajtása által elérendő szervezeti előnyt fogalmazza meg, ne pedig az eszközt, amivel elérjük a célt!
- Az átfogó cél definíciója legyen jövőorientált. Tartalmazzon jövőbe utaló szavakat. A jó átfogó cél definíció egy jövőbeli állapot mentális képét teremti meg, mellyel a definiáló egyéneknek egyet kell értenük.
- Az átfogó célkitűzés definíciója tartalmazzon kreativitást, de maradjon konkrét!
- Az átfogó céloknak figyelem felhívóknak és motiválóknak kell lenniük.
- A részletes célok legyenek tisztán meghatározottak és teljesíthetők.
- A részletes célok ne legyenek egymással ellentmondásosak.
- A részletes célok ne legyenek félreérthetők és félremagyarázhatók.

Célok

- A projekt kezdeményezési és definiálási fázisában a projektvezető egyik legfontosabb feladata, hogy a projekttel kapcsolatos vágyakat, szándékokat, igényeket konkretizálja és elérje, hogy azok projekt célokként legyenek megfogalmazva.
- Azaz meg kell különböztetni és világosan megfogalmazni a vágyakat és elképzeléseket és ezeket célokká átfogalmazni. A konkretizálódási folyamatban veszélyes egy vagy több lépcsőfokot kihagyni, mert később jelentkezik a projektnél a célok tisztázatlansága



A projekt konkretizálódási folyamata 1.

- Vágyak**
- Ha valamit szeretnénk, akkor először vágyként jelenik meg.
 - Például: „Nem működik jól a cégem belüli kommunikáció. De jó volna, egy hatékony kommunikációs rendszer! Vagy „De jó lenne már házasságban élni!”
- Szándékok**
- Ha szándékozunk valamit tenni, az már egy kicsit konkrétabb (közelebb vagyunk az akcióhoz), mint a vágyakozás.
 - Például azt mondjuk: „En szívesen benne lennék egy jó kommunikációs rendszer kialakításában. Vagy „Szeretnék megházasodni!”
- Elképzelések**
- Az elképzelés során még tovább lépünk és tisztul előttünk a kép, hogy a jövőben milyen állapotok között szeretnénk lenni a változást illetően.
 - Például: „Ennek az új kommunikációs rendszernek valami számítógépes dolognak kellene lennie, és kívánám ezt a sok papírt” vagy „Ha megházasodnék, akkor lenne sok gyermekem!”
- Igények**
- Az igények már egészen konkrétak, lehetnek a változással, és a változás eredményeivel szemben.
 - „Az informatikai rendszerünknek támogatni kell az otthoni munkavégzés lehetőségét is.” vagy „Nekem olyan feleség kell, aki szereti a gyerekeket.”

A projekt konkretizálódási folyamata 2.

- Elvárások:**
- Az elvárások az igények mellett konkrétumokat fogalmaznak meg, amelyek könnyedén átalakíthatók célokká.
 - „Az új informatikai rendszerünk legyen gyors, könnyen kezelhető és olcsón bővíthető.” vagy „A feleségem vállalja a több gyerekből adódó elfoglaltságot, a család legyen számára a legfontosabb.”
- Célok**
- Egy tiszta kép a jövőről, ahova el kell jutni, amit ha nem tévesztünk szem elől, akkor el tudunk érni. A célra kell fókuszálni.
 - Például: „Nyárra legyen egy olyan informatikai rendszere a cégünknek, amin egymással és a külvilággal tudunk e-mailben kommunikálni, és minden munkatársunk tudja alapszinten kezelni az X irodai szoftvercsomagot.” vagy „Célom, hogy rövid időn belül legyen feleségem, és gyermekem.”
- Sikerkritériumok**
- A sikerkritériumok mérhetővé teszik a célok elérését, vagy a tényleges számszerűsíthető értékek vagy egyértelműen eldöntendő kritériumok által.
 - Például: „Június 30-ra mind a 11 jelenlegi számítógépünkön és a két megvásárolt új gépen installáljuk a Z levelező szoftvert, és a szoftver használatából minden munkatársunk sikeres vizsgát tett.” vagy „Két éven belül megnősülök, és a feleségem várandós első gyermekünkkel.”
- Projekt terv**
- A munkák elkezdése előtt megtervezzük, hogy annak folyamatában miket kell



A kockázat

A kockázat fogalma

- „Valamely cselekvéssel járó veszély, veszteség lehetősége” (Magyar Értelmező Kéziszótár)
- „A kockázat a hibás döntés valószínűsége... Olyat teszünk, amit nem kellett volna, avagy nem teszünk meg valamit, amit meg kellett volna.” (Kindler József)
- A projekt munka jelentős kockázattal bíró tevékenység.
- A kockázatelemzés célja**, hogy a projekt kereteiből, környezetéből és végrehajtásából eredő veszélyeket a minimálisra illetve a tudatosan vállalt szintre csökkentse.
- A kockázatelemzés eredménye lehetővé teszi a projekt számára, hogy biztosítsa a végrehajtás minél tervszerűbb voltát, időt, pénzt, erőforrást takarítson meg, időben felismerje a változásokat, amikre
- felkészülten tud reagálni és ezáltal elkerülje a válsághelyzeteket.

A kockázatelemzés lépései 1.

- Ismerje fel a várható problémákat, határozza meg a valószínű okokat, tegyen megelőző intézkedéseket, tervezzen tartalékkakciókat és vészjelzőket
- Határozza meg a figyelmet érdemlő területeket**
 - állítson fel prioritást a korlátozott erőforrásokhoz és az időhöz
 - tekintse át a projekttervet
 - tekintse át a kockázati tényezőket, egyszerre csak egyet foglalkozzon!
- Készítsen listát a várható problémákról**
 - Tegyen fel kérdéseket: Mikor ezt csináljuk, mi történhet rosszul? Milyen problémáink lehetnek a terv ezen részében?
 - Listázza össze gyorsan megbeszélés nélkül
 - Különítse el jellemzők alapján
 - Válassza ki a várható problémákat, amin dolgozni fog

A kockázatelemzés lépései 3.

- Először a valószínű hatásokat vegye figyelembe
- Készítsen tartalékkakciókat előre:
- Tekintse át az irányelveket
- Válasszon költséghatékony, gyakorlatias tartalékkakciókat
- Egészítse ki ennek megfelelően a tervet
- Állítson vészjelzőket**
 - Tegyen fel kérdéseket: Honnan fogunk tudni a várható probléma megjelenéséről?
 - Mi lépteti érvénybe a tartalékkakciót?
 - Használjon automatikus vészjelzőket



A kockázatelemzés lépései 2.

- **Határozza meg a valószínű okokat**
 - Tegyen fel kérdéseket: Mi okozhatja ezt a várható problémát? Mi még?
 - Listázza össze a valószínű okokat minden egyes várható problémához
- **Tervezzünk megelőző tevékenységeket**
 - Tegyen fel kérdéseket: Mit tehetünk, hogy elkerüljük ezt a Valószínű Okot? Hogyan tehetjük a valószínű okot kevésbé valószínűvé?
 - Hajtsa végre a megfelelő változtatásokat a terven.
 - Válassza ki a végrehajtandó tevékenységeket
 - Tegye hozzá a megelőző akciókat
 - Módosítsa az erőforrásokat
- **Készítsen tartalékterveket**
 - Tegyen fel kérdéseket: Mit fogunk tenni, ha ez bekövetkezik? Mi fogja csökkenteni a hatását, ha bekövetkezik?



A MUNKA, VAGY ÜTEMTERV: A PROJEKT FŐ FELADATAINAK TÖBBSZINTŰ LEBONTÁSA

- **Célja az** összes elvégzendő tevékenység meghatározása, definiálása és dokumentálása úgy, hogy az elvárt eredmények átláthatók és követhetők legyenek.
- **A munka ütemezése**

A projekt feladatok, a várt eredmények, a projektmenedzsment feladatok meghatározása, határidőzése, felelősök kijelölése.



Az időütemezés

- **Az időütemezés** elsődleges **célja**, hogy feltárja a résztvevő tevékenységek időbeli megvalósulását és tervezhetővé, könnyen követhetővé, ellenőrizhetővé tegye.
- Az időtervezéssel szorosan összefügg a költség- és az erőforrás tervezés is.
- **Az időütemezés eredménye** a megvalósulási ütemterv, amely a közreműködők *leggyakrabban forgatott munkaeszköze. Ugyanakkor* kommunikációs, fontos ösztönző és ellenőrző eszköz a mind a belső és mind a külső partnerek számára.



A tevékenységek időtartamát befolyásolja:

- a tevékenységben foglalt munkamennyiség,
- a tevékenységhez hozzárendelt erőforrások mennyisége,
- az erőforrások teljesítőképessége,
- külső korlátozó körülmények, mint például határidő, időjárási körülmények stb.



Munkaterv – időterv ütemterv

GANTT
CPM



A tervezés módszerei

Tervezés: a tevékenységek logikai sorrendjének kialakítását és a végrehajtásukhoz szükséges idő- és erőforrás ráfordítás meghatározása.

A tervezés menete:

- A tevékenységek egyértelmű és pontos meghatározása, a logikai sorrend meghatározása;
- A futam idő megállapítása és a feladatok, tevékenységek ütemezése,
- a szükséges erőforrások (emberi, eszköz, anyag, pénz) meghatározása és felhasználásának ütemezése.
- Felelősségi és döntési körök meghatározása.



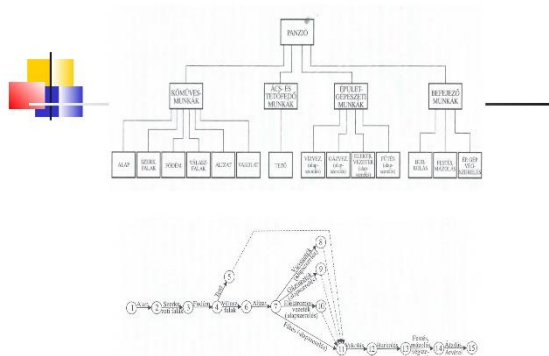
AZ IDŐTERVEZÉSBEN ALKALMAZOTT ÁBRÁZOLÁS TECHNIKÁK FŐBB JELLEMZŐI

- Egyetemeslegesség, vagyis arra való alkalmasság, hogy az összes tevékenységet, valamint azok kapcsolódásait, összefüggéseit képes legyen megjeleníteni. Alkalmass legyen a teljesítések (a megvalósítás) folyamatos ellenőrzésére.
- Rugalmasság, amelynek folytán az időtervezési technikáknak alkalmasnak kell lenniük a jövőbeni változások adaptálására.
- Áttekinthetőség
- Pontosság



Sávós ütemterv (GANTT diagram)

- A módszer kifejlesztője, Henry L. Gantt után elnevezett sávós idő- v. ütemterv, amely tartalmazza a tevékenységeket és a hozzájuk rendelt végrehajtási időtartamot egy koordinátatengely mentén grafikusán ábrázolva.
- A Gantt-diagram elkészítését egy kisméretű panzió építés-szerelési munkáinak egyszerűsített változatán keresztül mutatjuk be. Az időterv Gantt-diagram formában történő elkészítése 4 lépésből áll, amelyek sorrendben:
- A tevékenységek definiálása
- A tevékenységek logikai sorrendjének meghatározása
- A tevékenységek időtartamának meghatározása
- A Gantt diagram összeállítása

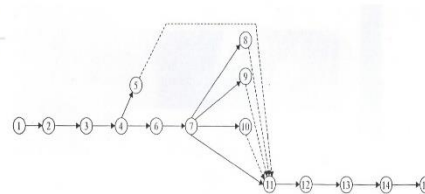


Sorszám	Tevékenység	Időtartam (hét)
1	Által	1
2	Szerkesztői feladatok	2
3	Földmunkák	1
4	Tető	1
5	Változatok	3
6	Aljzat	1
7	Vízvezeték (alapszerelés)	1
8	Gázvezeték (alapszerelés)	1
9	Elektronikus vezeték (alapszerelés)	1
10	Fűtés (alapszerelés)	2
11	Vakolat	3
12	Burkolatok	2
13	* Festés, mázolás, végszerelés	1
14	Átlagos átlag	1

[illegible]

A CPM (Critical Path Method) - diagram:

- A CPM diagramot a fent bemutatott Gantt-diagram illusztrálására bevezetett, pianzó építés-szerelési példa alapján mutatjuk be. munkáinak egyszerűsített változata segítségével kerül
- Az időterv CPM formában történő elkészítése a következő négy lépésben valósul meg:
 - a) a tevékenységek definiálása,
 - b) tevékenységek logikai kapcsolatának meghatározása,
 - c) a tevékenységek időtartamának meghatározása,
 - d) a CPM diagram összeállítása és a kritikus utak azonosítása.



A szervezet

Projekt szervezet felállítása

A projekt szervezet felállításának célja: átlátható és világosan definiált projektszervezet kialakítása A projekt szervezet felállításának menete:

- A projekt sikeres végrehajtásához szükséges szerepek és feladatok szakmai és menedzsment kompetenciák definiálása.
- A szerepekörök és funkciók hierarchiájának meghatározása.
- Az egyes szerepet betöltő személyek meghatározása.
- A rendelkezésre álló "humán erőforrás" kompetenciáinak ismeretében a projekt-szervezet meghatározása (szerepek, funkciók, kompetenciák személyek, feladatok, hatáskörök, döntési jogkörök fellosztásai).
- A hiányzó szereplők/kompetenciák pótlása (pl. külső erőforrás bevonása, belső szereplők fejlesztése oktatással, stb.).
- A projekt team együttműködési normáinak, egyéni és csoportcéljainak tisztázása, egyeztetése, team építési/fejlesztési eszközök meghatározása, kompenzációs és motivációs eszközeinek meghatározása.

Megbízó - Felhasználó

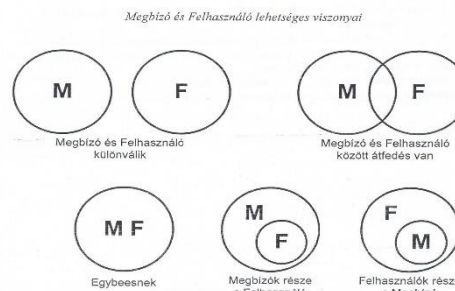
- A projektek írásának egyik sarkalatos feladata a projekt résztvevőinek tisztázása, felsorolása, mind a megbízási, mind a felhasználói oldalon. A projektek megbízási és felhasználói lehetnek azonos, részben azonos és különböző személyek vagy célcsoportok.

Kik lehetnek a projektek megbízói?

- a legfelsőbb szintű törvényhozó, akinek befolyása van a célok megvalósítására,
- az a személy, aki rendelkezés a projekt költségvetése felett,
- aki dönt a projekt indításáról,
- aki a projekt gazdasági, szervezeti vagy társadalmi hasznosságában érdekelt.

Kik lehetnek a projekt felhasználói?

- annak a területnek a képviselője, aki a projekt kimenetelétől a legtöbbet vár,
- azok a személyek, akiknek a munkáját, életét, a projekt végeredménye befolyásolni fogja,
- aki a projekt termékeivel kapcsolatban funkcionális, működési, használhatóság elvárásokat fogalmaz meg,
- aki a projekt termékének felhasználója. vásárlója lesz.



A projekt személyi feltételeinek biztosítása

- A projektmenedzser, a projekt irányításáért felelős személy, olyan munkatársakat választ maga mellé, akikben
- maximálisan megbízik,
- hosszan a menedzsment tagjai
- azonos felelősségű partnerek, mert az egyes részort feladatok ellátása szorosan kapcsolódnak és függenek egymástól.

A projektvezető

- **A projektvezető tevékenységi köre az alábbi területekre terjed ki:**
- szakmai
- szervezési, tervezési, szociális
- jogi
- gazdasági, pénzügyi
- A projektek vezetése kettős funkciót jelent:
 - a célok eléréséhez szükséges folyamatok megtervezését, szervezését és irányítását, pl.: workshopok, megbeszélések, stb.
 - a tevékenységet végző emberek és csoportok vezetését.

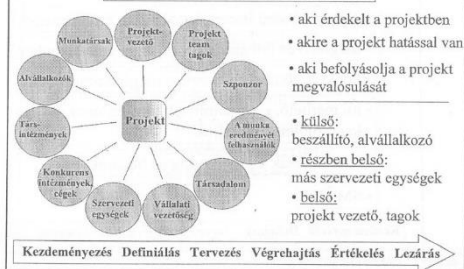
A tiszta projekt szervezeti forma jellemzői

- a projektmenedzser egyedüli és teljes felelősséget visel a projektért
- a projektmenedzser teljes operatív döntési és felelősségi joggal rendelkezik (kivéve stratégiai kérdések)
- a projekt team tagjai csak a projektmenedzsmentől kapnak feladatokat

A mátrix szervezeti forma jellemzői

- a felelősség megoszlik a projektvezető és a részlegek vezetői között
- a projekt tagokat az egyes részlegek delegálják, de csak másodlagos jelleggel
- projektmenedzser teljes felelősséggel tartozik a projektért, de a tagok feletti irányítási joggal csak részben rendelkezik

A projekt szereplői STAKEHOLDER ELEMZÉS



A működés kialakítása:

- Minden a projektben közreműködő, vagy azzal kapcsolatban álló szervezet és személy számára egyértelművé tenni a működés rendjét, a projekt teljes időtartamában alkalmazott működési eljárásokat és eszközöket.

A projektagok kiválasztásának szempontjai

- **Egyéni készségek:**
- készség az alkotó jellegű gondolkodásra,
- kezdeményező készség és önállóság,
- csoportmunka iránti hajlam,
- együttműködési készség,
- személyes érdeklődés az adott probléma iránt,
- előítélet-mentes gondolkodás,
- nem ragaszkodik ahhoz, amivel egyszer sikert ért el, nem idegenkedik attól, amivel egyszer kudarcot vallott,
- a szervezet ismerete, és képesség a megbízás teljesítéséhez támogatók megnyerésére önbizalom, saját képességeinek ismerete,
- képesség mások álláspontjának megértésére,
- jó kommunikációs készség.

A projekt szervezet felállításának eredménye

- Mindenki számára tisztázott szerepek és funkciók
- Felszínre kerülő és időben tisztázódó érdekkonfliktusok,
- A projektben dolgozók számára kölcsönösen világossá válik, hogy mit várnak tőlük, és mit várnak egymástól, illetve milyen kompenzációra számíthatnak (motiváció).

Általános jó tanácsok:

- Azért jelöljön ki embereket, mert megfelelő jártassággal rendelkeznek, nem pedig azért, mert ráérnek!
- Ne jelöljön ki túl sok embert egy feladatra!
- A team tagjaitól szerezzen visszajelzést, hogy mennyire készek részt venni a munkában. Kérdezze, és ne utasítsa őket!
- Vegye tekintetbe, ki miben jó; mit akar csinálni; ki tud vagy ki nem tud együtt dolgozni a másikkal; és ki az, aki jobban élvezi valamit létrehozni, mint fenntartani!
- A projekt szempontjából mérlegelje, milyen készségek állnak rendelkezésre, és ha valaki otthagy egy feladatot, ki lehet-e azt másra osztani.

Monitoring

A projekt megvalósítás fontos eleme a monitoring, az ütemterv alapján

- a feladatok, az eredmények,
- a pénzügyi helyzet folyamatos nyomon követése.

A működés kialakításának menete

- Monitoring-kontrolling rendszer működési rendje
- Beszámolási/jelentési rend
- Projekttervezetek rendje (időzítés, meghívó, napirend, levezetés, dokumentálás). és a döntéshozatali rend kialakítása
- Projekt változáskezelési eljárási rend
- Kockázatmenedzsment kialakítása
- Projekt dokumentációs rend
- Nyitott kérdések és döntések kezelésének kialakítása
- Átadás-átvétel rendje
- Teljesítés igazolás és számlázás rendje
- Minőségbiztosítás működésének kialakítása

Kontrolling

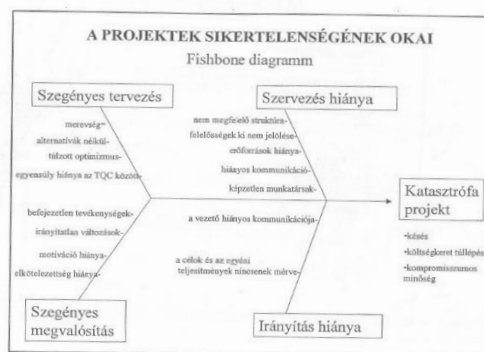
- **Stratégiai kontrolling:** a jövő esélyeit és kockázatait latolgatja, a sikerek alapján a jövő felé tekint.
- **Operatív kontrolling:**
 - rövidebb periódust fog át
 - A meglévő forrásokból indul ki és a terv/tény összehasonlítást végzi el.
 - A célok és ütemterv betartásának, a felmerülő akadályok időben történő leküzdésének az eszköze.
- **Kulcsfogalmak:** likviditás, finanszírozhatóság, gazdaságosság.

A monitoring célterületeire alkalmazható módszerek

Célterület	Tervezés	Végrehajtás
Hatókör	• Konkrét projekt célok meghatározása, specifikáció • Stakeholder elemzés • Változáskezelés folyamata • Integrált projektterv • Költségterv	• Változáskezelés menedzsment • Értéklátás-analízis
Költség		• Költségvetés • Költség-trend-analízis • Költség-ülő grafikon • Cash flow • Megszerezett érték módszer • Projektháló (Gantt, PERT) • Mérföldkő-trend-analízis (MTA) • Költség-ülő grafikon • Az időközponthoz megszerzett érték módszer
Idő	• Időterv • Mérföldkövek	• Coaching • Ráfordítás-analízis
Erőforrás	• Szervezeti és Működési Rend • HR stratégia • Hálóterv	
Minőség	• Stakeholder elemzés • Részletes termékleírások • Minőségbiztosítási politika • Benchmarking	• Minőségi mérések, vizsgálatok és tesztek • Költség-hason elemzés • Statisztikai mintavétel

MITŐL FÜGG A PROJEKT SIKERE?

- A **projekt célja:** Az általános irányok és konkrét célok, valamint a sikerkritériumok kezdeti tisztázottsága.
- A **felső vezetés támogatása:** A vezetés készsége a szükséges erőforrások és hatáskörök rendelkezésre bocsátására.
- **Tevékenység és időterv:** A projekt végrehajtásához szükséges tevékenységek személyekre lebontott részletes specifikációja (mit, mikor, kinek, hogyan, mennyiért).
- **Konzultáció az ügyféllel:** Folyamatos kommunikáció és konzultáció az ügyféllel, valamint az érintettek elvárásainak figyelembe vétele.
- **Felkészülés a buktatókra, problémákra:** A lehetséges buktatók számbavétele és felkészülés az elhárításukra.
- **Projektvezető, emberi erőforrások:** A projektvezető és projektteam megfelelő kiválasztása és továbbképzése.
- **Felelősség, hatáskör:** A felelőségek elosztása és a szükséges hatáskörök biztosítása.
- **Követés és visszacsatolás:** Időbeni gondoskodás átfogó kontrolling információiról a projekt végrehajtási folyamat minden lépésénél.
- **Tájékoztatás, kommunikáció:** A szükséges információ biztosítása a végrehajtási folyamat összes kulcszereplőjének.



Szakmai háttéranyag a projektmenedzsment kurzus megvalósításához

A szakértői munka értelmezése

A pályázat kiírója a kérelmek szakmai elbírálásának döntés-előkészítő munkájába a pályázati rendszer sajátosságait ismerő, és annak elvei és segédeszközei alapján eljáró pályázati bírálati szakértőket von be. Bírálati szakértőjévé az válhat, aki a törvény által meghatározott rendelkezések értelmében az adott kuratórium (pl. minisztérium) országos szakértői listáján szerepel vagy tudományos fokozattal rendelkezik és elvégezte a kuratórium felkérése és iránymutatása alapján kialakított speciális képzést.

A szakértők a képzésen és / vagy a szerződéskötés alkalmával kiosztott nyilvántartási lapon megjelölik azokat a szakterületeket, amelyekre a szakértői minősítésük szól. A megjelölt szakterületeket a pályázati iroda adatbázisban rögzíti. A beérkezett regisztrált és formailag ellenőrzött pályázatokat a megjelölt tartalmi terület alapján a pályázati iroda összerendeli a szakértő szakterületével.

A Pályázati Iroda saját nyilvántartása alapján ugyancsak vizsgálja az esetleges összeférhetetlenség eseteit, vagyis ügyel arra, hogy a tartalmi megfelelés ellenére a program és a bíráló szakértő párosításakor ne sérüljenek az etikai összeférhetetlenség elvei.

A pályázatokat az Iroda titkosítja és a kuratórium által elfogadott Értékelő lappal látja el. A szakértő által vizsgálendő dokumentum tartalmazza a pályázati kiírást, a benyújtott és formai ellenőrzésen átesett pályázatot, a bírálati űrlapot.

A szakértői munkára az Pályázati Iroda szerződést köt a szakértővel. A szerződés tartalmazza a titoktartási kötelezettséget, az összeférhetetlenség kritériumát, az elvégzendő munka követelményeit és határidejét. A szakértő díjazásának feltételeit egységesen az Pályázati Iroda állapítja meg a mindenkor eljárási díjnak megfelelően.

A kérelmeket a szakértőnek átvételi elismervénnyel és a szakértővel kötendő szerződéssel együtt küldi meg az Iroda.

A szakértő legfőbb feladata, a megbízás célja

A Szakértő a Pályázat szakmai elbírálását végzi a Kuratórium által meghatározott kritériumrendszer szempontjai és pontozása alapján.

A szakértő kötelessége a Pályázatok szakszerű, pontos, alapos és időben történő elbírálása, értékelése a rendelkezésre álló dokumentációk segítségével, és döntésre való előkészítése a pályázati referens számára.

A szakértő közvetlen kapcsolatot kizárólag a Pályázati Irodával tart. A szakértő a kérelmeket a **Pályázati** Irodától kapja meg és oda szolgáltatja vissza Szerződésében ismertetett eljárásrend meghatározásai szerint.

A szakértő és az Pályázati Iroda kapcsolattartása a következő folyamatokra korlátozódik:

- A szakértő kiválasztása
- Szerződéskötés
- Megállapodás a munka ütemezéséről, javadalmazásáról
- A Kérelmek és az értékeléshez szükséges dokumentumok átvétele
- Esetleges összeférhetlenség tisztázása
- Kérelmek és az űrlapok visszajuttatása
- Teendők a szerződés nem teljesítése esetén

A szakértői tevékenység folyamata

A szakértő megbízását és az ahhoz kapcsolódó tevékenységi folyamatot a következők szerint láthatja el.

Szakértői bírálati szempontok

A pályázat címe:

Száma:

A bíráló neve:

A bírálati felkérés ideje:

A bírálat határideje:

	ADHATÓ	1.	2.	KURÁTOR
	(10 p.)			
PÁLYÁZÓ				
Megbízhatóság (pénzügyi, szakmai, referenciák, kapcsolati)	5 p.			
A pályázó szervezetének felépítése (bemutató)	2 p.			
Előző pályázatok megléte	2 p.			
Földrajzi elhelyezkedés	1 p.			
CELOK	(20 p.)			
A pályázati kiírásnak való megfelelés	4 p.			
Megvalósíthatóság	4 p.			
Konkrétság, számszerűsíthetőség	5 p.			
Társadalmi hasznosság; harmonizáció a társadalmi	5 p.			
Egyediség, újszerűség	2 p.			
PRIORITAS	(20 p.)			
Több prioritásnak megfelel	3 p.			
A „dimenzióknak” való megfelelés	2 p.			
A célcsoport kiírásnak való megfelelése	5 p.			
Valós, konkrét társadalmi problémára irányul	2 p.			
EU megfelelés	5 p.			
Konkrétság	3 p.			
KIDOLGOZOTTSÁG	(25 p.)			
Tárgyi és személyi feltételek	5 p.			
Tartalom és módszer összhangja	5 p.			
A feladatok koherenciája a költségvetéssel	5 p.			
Munkaterv/ütemterv kidolgozottsága, realitása	5 p.			
Tevékenység, személyi és pénzügyi feltételek összhangja.	5 p.			
MULTIPLIKÁCIÓ	(10 p.)			
Transzferabilitás A program továbbvitelének és a know-how másoknak történő átadásának tervezése	5 p.			
A program folytatásának lehetőségei, garanciái (pl. rendelkezésre áll elegendő pénztőke, más pályázat)	3 p.			
Eddigi eredmények ezen a területen (pl. publikációk)	2 p.			
KÖLTSÉGVETÉS	(10 p.)			
Osszszegszerűen megfelelés a pályázati kiírásnak	3 p.			
Reális	3 p.			
Számszakilag megfelelő	3 p.			
Jól strukturált, áttekinthető	1 p.			
	(5 p.)			
EGYÉB				
Innováció	1 p.			
A témához és a pályázathoz kapcsolódó dokumentumok	1 p.			
Jövőbe mutató, folytatható	1 p.			
Kreatív	1 p.			
Környezetre való odafigyelés (társadalmi, természeti,	1 p.			
Osszesen:				

A pályázat elfogadását támogatom: igen

nem

Írásbeli értékelés (szükség esetén a túloldalon kell folytatni)

A szakértő aláírása:.....

Alapelvek

Ha a pályázat formailag hibás, vagy határidő után beküldött nem elfogadható.

Ha a program nem KELLŐEN kidolgozott, a koherencia vizsgálatra épülő szakértői bírálat nem végezhető el. Ez esetben el kell utasítani.

A pályázati csomagot kiegészítésre, javításra a pályázónak visszaküldeni csak a kuratórium ilyen irányú döntése alapján lehet.

A kérelmet elbíráló szakértő munkafolyamata (1. ábra)

A bírálati szakértő feladata a pályázat szakmai elbírálása, minősítése a követelményrendszer kritériumai alapján és az elért pontszám alapján a minősítési szint meghatározása. A szakértői munka ugyanolyan munkafolyamatot jelent, legyen szó akár első vagy második bírálatról, vagy újra beadott kérelem vizsgálatáról. A szakértő nem térhet el az itt meghatározott munkamenettől, és nem vonhat be a vizsgálatba más, akár külső, akár szubjektív vizsgálati szempontokat, csak a pedagógus-továbbképzési alapítási kérelmek vizsgálatára készített hivatalos kritériumrendszert.

1. lépés

A bírálati szakértő, miután átvette a pályázatot az pályázati Irodától, meggyőződik arról, hogy nem áll fenn összeférhetetlenség a Kérelemmel kapcsolatban. Ha összeférhetetlenséget tapasztal, visszaadja az érintett kérelmet lehetőleg még a szerződéskötés előtt.

2. lépés

A bírálati szakértő munkáját a kérelem átolvasásával kezdi, ezzel egyfajta összbenyomáshoz juthat a pályázatról. A koherencia megállapítása. A szakértő a pályázat minősítő átolvasását és értékelését a kuratórium útmutatója és pontrendszere alapján végzi.

3. lépés

A pályázat rendszerezett vizsgálata és pontozása a fenti „bírálati űrlap” segítségével történik. Szöveges indoklás, részletes, jogszerű indoklás szükséges a pályázat elutasítása esetén.

4. lépés

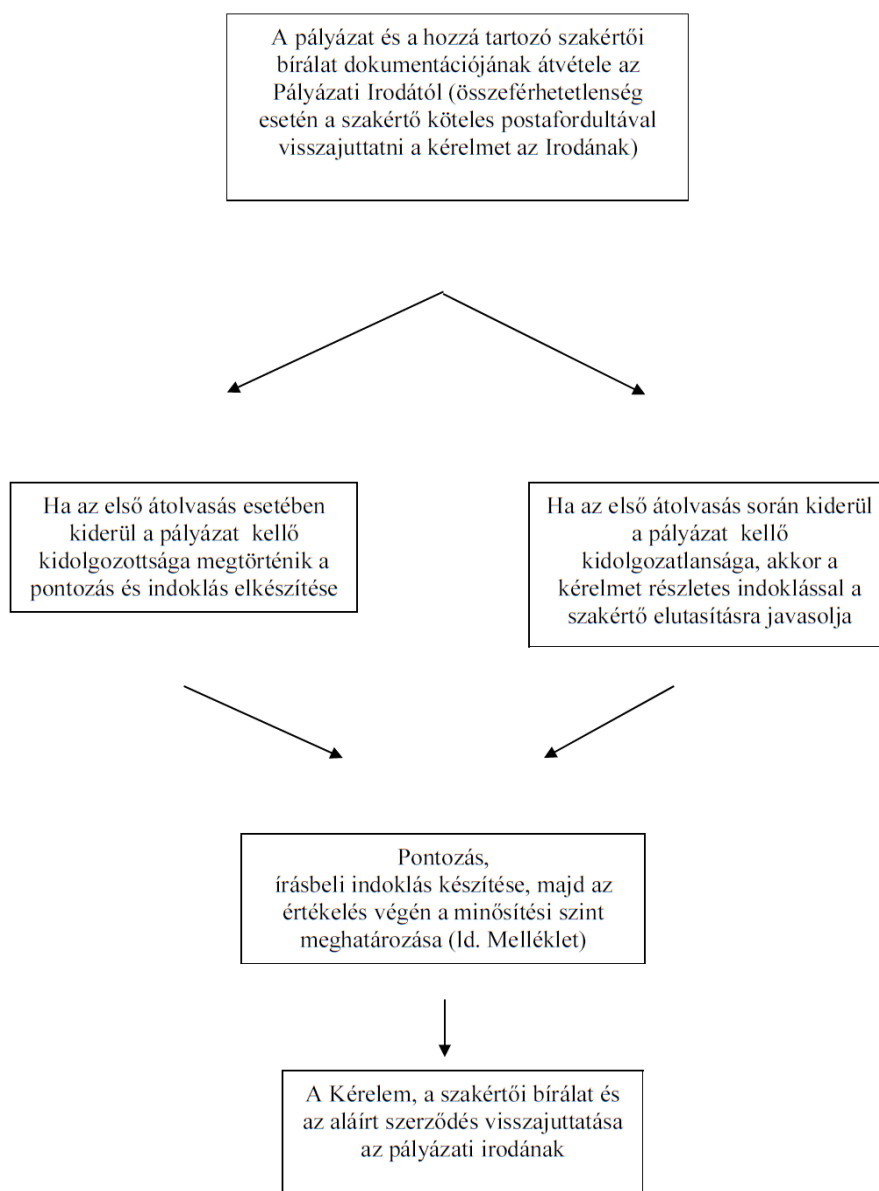
A pályázati dokumentáció visszajuttatása a pályázati irodára.

A szakértői bírálat folyamata

A kritériumrendszer használata

1. A szakértő a követelmények minden egyes kritériumát külön vizsgálja a megfelelés szempontjából. Az, hogy a kérelem megadott pontjának kidolgozottsága mennyire megfelelő vagy sem, a szakértő az útmutató segítségével állapíthatja meg.
2. Ezek után a talált és megfogalmazott hibák figyelembevételével elvégzi a kritérium megfelelési szintjének mérlegelését és pontszámokban kifejezett értékelését. a szakértő egyéni döntése alapján történik. **Az utolsó oszlop a kurátor értékelési helye.**
3. A szakértő minden követelményt külön értékel. A követelmény végén szöveges indoklást ad a talált hibákról.
4. A kritériumok vizsgálata és értékelése után a szakértő megállapítja az összpontszámot és – az útmutató mellékletében is megtalálható táblázat segítségével – az ennek megfelelő minősíti a pályázatot.
5. A szakértő az átvett teljes dokumentációt az aláírt és kitöltött szerződést és az átvételi aláírt példányát visszaküldi az Pályázati Iroda részére. Ennek tényét az Iroda adatbázisban rögzíti.

A szakértői bíráló folyamat



25. ábra

A szakértői vizsgálatnál az Pályázati Iroda ellenőrzi:

- hogy a szakértő a tevékenységét dokumentáló űrlapot megfelelő módon kitöltötte-e,
- A visszaküldött dokumentáció tartalmazza-e a bíráló által megállapított minősítési szintet
- A dokumentációban szerepel-e minden átadott anyag.
- A szerződés megfelelően van-e kitöltve.

A szakértői tevékenység módszertani alapelvei

A szakértő nem „saját” szakértelmének, hanem a kialakított eljárási rendszer és szempontok képviselője:

- A szakértő szolgáltatását az pályázatért érzett felelősséggel, az pályázat alapidokumentációi által meghatározott értelmezésben végzi.
- A hibalista elkészítésénél részletező problémafelvetéseivel segíti a referenst a kérelemmel kapcsolatos döntés meghozatalában, a kérelmezőt a kérelem esetleges kiegészítésével kapcsolatos konkrét teendők átgondolásában, tervezésében.
- Számszerű és szöveges mérlegelésével (részletes, tételes indoklás követelményenként), értelmezésével segíti a pályázati referenst a kérelemről való részletes, minősített szakmai információk megszerzésében;
- A szakértőnek a követelmények értékelése végén a szöveges indoklását úgy kell elkészítenie, hogy az az esetleges kérelmezői észrevételre – az anonimitás megőrzése mellett – kiadható legyen.

A szakértőnek *nem feladata* a kérelmező helyett szövegszerűen megadni vagy kitalálni a választ a kérelem űrlap pontjaira, vagy akár elvi útmutatásokat adni a kérelem tartalmi módosításaival kapcsolatban.

A szakértői munka segédanyagai

- a. Pályázati kiírás és útmutató
- b. A kuratórium kritériumrendszere a szakértői értékeléséhez
- c. Bírálati űrlap
- d. Szakértői útmutató

A szakértői munka etikája

A szakértő munka tartalmát, felelősségét meghatározó általános alapelvek:

- Az pályázati szakértő legfontosabb kötelessége a fogyasztóvédelem.
- Az pályázat hosszútávra ható minőségihitelesítés, melyben az pályázati szakértők a minőségvédelem felhatalmazott felelősei.

- Az pályázat folyamán nem engedhető meg semmilyen szakmai-minőségi engedmény, mivel ez elsősorban a pályázatot felhasználó pedagógusokat, iskolákat, tanulókat és szüleiket hozza hátrányos helyzetbe.
- A pályázat rendszere gondosan kidolgozott, így a rendszer működésének tisztességessége nem egyéni döntés, hanem az eljárás szabályainak követése.
- Az pályázati szakértőnek nem felelőssége a végső döntés meghozása, mert ez a kuratórium javaslata alapján a Miniszter hatáskörébe tartozik.
- Az pályázati szakértő felelősség-, és hatásköre a kuratórium döntés-előkészítő munkájának segítése a kérelmek kritériumrendszer szempontjai által meghatározott megfelelések és nem megfelelések feltárása alapján.
- A létrejött kapcsolat bizalmi jellegéről a szakértő felel (a rábízott anyagokat bizalmasan kezeli, harmadik félnek nem szolgáltatja ki, a maga hasznára a rábízott anyagokat nem fordítja, stb.).
- Az pályázati rendszerbe épített újra beadási lehetőség és a képzési programok beadásának nyitottsága következtében egy-egy program elbírálásakor nem léphet életbe semmilyen olyan kényszerhelyzet, ami indokolná a minőség rovására tett engedményeket.

A szakértői munka hitelességét meghatározó feltételek

A pályázat folyamatának szakértője az lehet, aki

- Mint pályázati szakértő legitim (megfelel a jogszabályi előírásoknak és elvégezte a szakértői felkészítő tanfolyamot),
- Vállalja a pályázati folyamat speciális eljárásrendszerére vonatkozó általános módszertani irányelvek elvi és eljárásbeli képviselését.

A szakértő kompetenciái

- Ismeri és tudja alkalmazni a vonatkozó törvényi és rendeleti előírásokat;
- Tájékozott a pályázatok rendszerében, folyamatában;
- Ismeri a rendelkezésre bocsátott segédanyagokat;
- Azonosul a pályázati folyamat alapelveivel;
- Az pályázat alapelveit, fogalmait annak dokumentumaiban foglaltakkal megegyezően egységesen értelmezi, alkalmazza;
- Képes az útmutatók alapján a pályázatokat elbírálni, szöveges javaslatot előterjeszteni;
- A szakértői tevékenység felelősségét és hatáskörét valamint a tevékenység kivitelezésének módját az Pályázati Irodával kötött szerződésben meghatározott területekre korlátozza, illetve annak megfelelően hajtja végre.

A szakértői munka összeférhetetlenségi esetei – mindazok az esetek, melyek pozitív vagy negatív irányban befolyásolhatják a mérlegelést:

- rokonság;
- munkahelyi kapcsolat (főnöki / beosztotti / munkatársi viszony);
- üzleti kapcsolat (szerződő-szerződött kapcsolat bármely esetben);
- szakmai-üzleti érdekelttség;
- egyéb (finanszírozási, politikai, személyes).

A szakértő tehát optimális esetben semmiféle kapcsolatban nem áll a kérelmezővel. Ezek kizárásáról minden esetben a szakértő a szerződésen belül az összeférhetetlenségi nyilatkozat aláírásával nyilatkozik.

A szakértői munka teljesítésének etikai feltételei

- szakértő anonim a kérelmező számára.
- A szakértő számára titkosítottak a kérelem benyújtójára vonatkozó adatok.
- A szakértő számára a kérelmeket a Pályázati Irodája biztosítja.
- A szakértő a megbízási szerződés alapján végzett tevékenysége révén megszerzett információkat diszkréten kezeli, és az e folyamatban megismert anyagokat soha semmiféle formában nem építi be saját szakanyagokba, publikációkba.
- A szakértő problémáival a Pályázati Irodájához fordulhat.
- A szakértő összeférhetlenség esetén tájékoztatja Pályázati Irodát
- A szakértő nem vállalhat aktív közreműködést a kérelem kiegészítésében, átdolgozásában.

Az összeférhetlenség eseteinek megsértése a pályázati szakértői, súlyosabb esetek általában a szakértői jogosultság megvonását vonhatják maga után.

A szakértők ellenőrzése, értékelése

Az eljárás szűrői

1. A formai követelmények szigorításával a legnagyobb hibák már a szakértői bírálat előtt kiszűrődnek;
2. A szakértők bírálati tevékenységének minősítése a referens által – minden bírálati dokumentáció referensi feldolgozásakor;
3. Szükség esetén második szakértő felkérése;
4. A Kérelmek visszaküldése újra beadásra;
5. A szakértők véletlenszerű ellenőrzése: minden negyedik általuk elbírált kérelem esetében egy ellenőrző szakértő megkapja a bírálat dokumentációját (és a kérelmet) a szakértői munka értékelésére.

Az ellenőrző szakértő feladata a bírálatot végző szakértő munkájának módszertani minősítése, mely természetesen csak az adott kérelem vizsgálatának áttekintésével valósulhat meg. A bírálati szakértők munkájának ellenőrzését és értékelését az Pályázati Iroda kezdeményezi. Az Pályázati Iroda minden egyes bírálat szakértői munkájának véletlenszerűen kiválasztott 25 százalékát átadja ellenőrzési szakértőnek. Az értékeléseket az Iroda a szakértői adatbázisban rögzíti és erre alapozva időszakos szakértői besorolásokat végez.

8.5. Timemenedzsment tréning

A képzés leírása

A képzés célja, hogy a résztvevőt hozzásegítse idejének jobb kihasználásához és szervezéséhez. A tréning eredményeként jobban megismerheti saját időgazdálkodási szokásait, hatékonyabb időkihasználásra lesz képes, és jobban rangsorolja a feladatokat.

Célcsoport: felsőoktatási intézményben oktató-kutató munkakörben foglalkoztatottak

Óraszám: 16 óra

Csoportlétszám: 10-20 fő

Személyi feltételek: egyetemi pszichológus és/vagy pedagógus végzettség time menedzsment, személyiségfejlesztés területén legalább 3 éves tréningvezetői gyakorlat.

Tárgyi feltételek: A létszámnak megfelelő mozgatható asztalok és székek; prezentációra alkalmas felületek; tábla és hozzávaló táblaíró és törlő; prezentációs kellékek (csomagolópapír, öntapadós papír, filctollak); vetítővászon vagy vetítésre alkalmas falfelület; szeméttároló, ruhafogas. Prezentációs fogyóeszközök, tábla és táblaíró, projektor.

Tartalmi követelmények:

A tréning első, elemző szakasszal kezdődik, melynek során a résztvevők közösen feltérképezik időbeosztásuk gyakorlatát, diagnosztizáljuk időgazdálkodási szokásaikat.

A tréning második szakaszában a résztvevők a saját idejük jobb menedzseléséhez kapnak eszközöket, úgy, hogy személyes preferenciáit megőrizve sikeresebb legyen a munkájában és a magánéletében.

A záró ellenőrzés, értékelés módja:

Két oldalas reflexiós levél megírása és beadása a képzés zárását követő héten. A reflexiós levélben arra kell választ adni, hogy hogyan hatott a tréning a résztvevő időgazdálkodási kompetenciáira.

Tematika:

- Időtípusok felismerése, az önkontroll és a prioritások felismerése.
- A hatékony munkaszervezés és időgazdálkodás = többlet energia, illetve az elvégzendő feladatokhoz való pozitív hozzáállás, és javuló munkaintenzitás.
- Időbeosztás szervezése – energetizáció.
- Módszerek, technikák és eszközök elsajátítása mindennapi használatra.

Time-management technikák:

Időnapló Az Ön "időtolvajai", Az eredményesség és hatékonyság

Célkijelölés, célmeghatározás

Küldetés, jövőkép. A jövőképből vezetendő le a terv, a terv feladatokká bontandó le, figyelembe véve a munkahely teljesítményértékelési céljait, szempontjait.

A pénzügyi szempontból fontos tevékenységek

A célkijelölés elmélete és a gyakorlat

"SMART" célok

Célmeghatározás: Priorizálás, Zavarások kiküszöbölése, Halogatás leküzdése, Ütemezés

Időrabló tevékenységek azonosítása, felszámolása, kiiktatása

- feladat és napirendtervezés, ütemezés,
- rossz szokások újraírásának módszerei, optimális időfelhasználás
- a delegálás jelentősége és szerepe, delegálási technikák tanulása

Az időgazdálkodás fejlesztési lehetőségei:

Szervezettség

Beállítódás

Delegálás

Információ-menedzsment

"Rendszerek"

Önmenedzsment

Prioritások felállítása

Rangsorolás technikái

Eszközök, módszertan ahhoz, hogy megkülönböztesse a fontost a kevésbé fontostól, a sürgöst a kevésbé sürgöstől

A prioritási sorrend, A 'sürgős' és a 'fontos'

A munkahely formális és nem formális elvárásait

Leszámolás a halogatással

A halogatás pszichológiája

Mi zajlik bennünk?

Nemet mondás

Delegálás

A delegálás szabályai

a motiváció jelentősége a delegálásban

A delegálás feltételrendszere

A delegálás csínja-bínja

Kommunikáció

Asszertív (önérvényesítő, de nem agresszív, hanem a másokra is figyelemmel lévő) kommunikáció

Asszertív feladatkiadás lépésről lépésre, példamondatokkal gyakorolva

Részletes vázlat az Időgazdálkodás tréning megvalósításához

1. A résztvevők időgazdálkodásának felmérése, szempontok:

- Időnapló, "időtolvajok"
- Az eredményesség és hatékonyság
- Célkijelölés, célmeghatározás
- Küldetés, jövőkép, A jövőképből levezetendők az egyéni tervek, feladatok, évi, havi, heti lebontásban.
- A teljesítményértékelésében meghatározott munkahelyi célok
- A pénzügyi szempontból fontos tevékenységek

Javaslat: A Reggeli Tervezés

Egyszerű, de hatékony időgazdálkodási módszer (szokás), mely segít a fenti problémák megoldásában, mindössze napi 5 perc időráfordítással.

A célkijelölés elmélete és a gyakorlat

- "SMART" célok
- Prioritások felállítása

Javaslat: Önreflexió

Lépj egy kicsit hátrébb és felülről nézd magadat, a munkádat, kötelességeidet, az egész életedet.

Ha ezt megtetted, akkor meg kell határoznod a célokat és a részcélokat (mérőkövek), melyek segítenek a fő céljaid megvalósításában.

A túlterheltség jelensége. Eszközök, a fontos és a kevésbé fontos, a sürgős és a kevésbé sürgős megkülönböztetéséhez.

- Rangsorolás, prioritási sorrend
- A 'sürgős' és a 'fontos'
- Eredményesség és hatékonyság különbsége Felméri a munkahely formális és nem formális elvárásait
- A halogatás pszichológiája
- Időtervezés és ütemezés, Tartalékidő Legkésőbbi kezdés és kritikus út

Javaslat: ütemezd a feladataidat! Azoknak a feladatoknak, eseményeknek pedig adj dátumot, aminek tudod már most a határidejét!

1. Rendszerezze a feladatait! Fontos ez a feladat? Segíti a céljai megvalósulását? Biztos, hogy most kell elvégezni? Ha nem, akkor prolongálandó, törlendő!
2. A gyorsan elvégezhető feladatot azonnal el kell végezni!

Asszertív (önérvényesítő, a másokra is figyelemmel lévő) kommunikáció

- Asszertív feladatkiadás lépésről lépésre, példamondatokkal gyakorolva
- Asszertív számonkérés lépésről lépésre, gyakorolva

Javaslat: gazdálkodj a kommunikáció segítségével! Törekedj a felesleges és kevésbé hatékony kommunikáció csökkentésére! Válassza ki a leghatékonyabb csatornát!!! Sokszor hatékonyabb egy rövid személyes megbeszélés, mint körleveleket küldözgetni. Mégis általánosságban azokat a kommunikációs eszközöket tartom hatékonyabbnak, melyek lényegre törően, tömören és lehetőleg írásban történnek. Ne legyen mindig elérhető!

Adaptív vezetés. A helyzetfüggő vezetés gyakorlása

- Motiváció
- Motiváció és ösztönzés
- A motiváció elméletei és gyakorlata
- Az ösztönzés elvárás elmélete, a méltányosság elmélet
- Kit, mivel és hogyan motiváljak
- Időgazdálkodási és motivációs gyakorlat
- Delegálás

A delegálás feltételrendszere

A jó delegálás lépései:

- Pontosán határozza meg a feladatot, a várt eredmény minőségi mutatóit és és lehetőleg írásban adja ki
 - Határozza meg a határidő(ke)t és az elérendő eredményeket
 - Ha szükséges, bontsa kisebb feladatokra
 - Adjon lehetőséget a visszajelzésekre, alakítson ki a megfelelő kommunikációt
- És végül bízjon meg abban, aki elvégzi a munkát!

Vázlat a timemenedzsment kurzus előadásához

TIME MENEDZSMENT

Az idő a legértékesebb és legsűrűsebb erőforrás

- Véges és rohan
- Nem megvásárolható
- Nem lehet raktározni, megsokszorozni
- A lehető legtöbbet kell kihozni belőle,
- Takarékoskodjunk vele!

Az emberi teljesítőképesség kihasználtsága a gazdaságban 30-40 %

Oka:

- A világos célok hiánya
- A tervezés hiánya
- A prioritások hiánya
- Az áttekinthetőség hiánya

Időtolvajok

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Rendezetlenség az ügyiratok között (papírhegyek)• Rossz kommunikáció• Rossz delegálás• A „nemet” mondás képtelensége• Célkitűzések hiánya• Fegyelmezetlenség | <ul style="list-style-type: none">• Szervezetlenség a munkában• Telefonok• Látogatók• Ülések• Halasztott feladatok• Rossz sorrend• kapkodás |
|---|---|

Megoldási javaslatok

- A tevékenységeket rendszerezzük és áttekinthetővé tesszük.
- A célokat következetesen szem előtt tartjuk.
- Prioritásokat állítunk fel és ezeket betartjuk.
- Nagyobb teret hagyunk a kreativitásnak.
- Kezeljük a stressz-helyzeteket.

Pareto elv: 80:20 szabály

Munkaidőnk 20 %-a alatt teljesítjük az eredmények 80 %-át,

a maradék 80 % időben
az eredmények 20 %-át!

Időmérleg: tevékenységelemzés az ezekre fordított idő sorrendjében

- Célja: a hierarchikus rendszerbe szervezett tevékenység struktúra vizsgálata: mit, mikor, milyen optimális időráfordítással kell végezni, hogy életünk fenntartható legyen. (Népesség meghatározó körén belül végzett vizsgálatok. A KSH 1960 óta méri.)
- Időmérleg napló: 24 órán vagy egy héten át azonos tartalmú időszávokban (15-30 perc) méri a tevékenységet.
- Centrumában a munkára (a tanulásra) fordított idő szerkezete, mértéke, vagy hiánya áll. Ez szabályozza a társadalmi méretű időfelhasználást.

Időmérleg szerkezete

- **Társadalmilag kötött tevékenységek**
 - A jövedelemért végzett fő és kiegészítő tevékenységek
 - Tanulás
 - Családellátás, háztartás,
 - Közlekedés
- **Fiziológiai szükségletek kielégítése (kötött)**
 - Alvás
 - Étkezés
 - Testi higiénia
 - Passzív pihenés (fekvés betegség miatt)
- **Szabadon választható (szabadidős tevékenységek)**
 - Internet, TV
 - Egyéb: társas szabadidő
 - Kultúra
 - Sport, rekreáció
 - Vallásgyakorlás
 - olvasás

Célmeghatározások:

Átgondolt életfelfogás +
világos szakmai és privát célok

Tudatos törekvés

Mai feladatom – holnapi siker

A célok típusai

- Karrier célok: az előmenetel lépései
- Képzési célok: amit a fejlődésért tenni kell
- Munkahelyi célok: fő feladatok a munkahelyen
- Személyes célok: egyéni tervek megvalósulása

A célkitűzés

- A tudatos célok mozgósítják a tudat alatti erőket
- A célok arra szolgálnak, hogy a valós súlypontokra tudjunk koncentrálni
- A célkitűzés az előfeltétele és egyben kulcsa a sikeres időgazdálkodásnak

A jó tanulási cél jellemzői

- **S** – Specific - Célok legyen specifikus, konkrét, **nem túl általános**, pontos
- **M** – Measurable - A kitűzött célok **mérhetőek** legyenek.
- **A** – Achievable - Attraktív, motiváló, **elérhető**, vonzó
- **R** – Realistic, relevant - **Reális**, (állj két lábbal a földön).
- **T** – Time-bounded –tervezhető - és **megtervezett**: rövid, közepes és hosszútávú célok kombinációja.
- **E** – Evaluated – Értékelhető.
- **R** – Reviewed – Vizsgáld felül a tervedet, ha kell pontosítsd, módosítsd, hogy megfeleljen a fentieknek.

Az írásos időterv előnyei

- Áttekinthetőség
- Az agy tehermentesítése
- Önmotiváció
- Koncentráció szilárd irányvonalakra
- A napi eredmények ellenőrizhetősége
- A siker növelése a tartalékokkal
- A feladat dokumentálása

ABC elemzés – ennek alapján készítsünk tevékenységlistát!

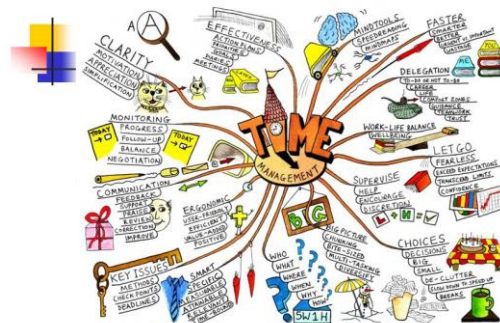
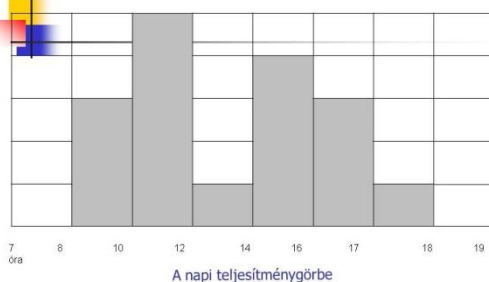
A feladatok	B feladatok	C feladatok
Nagyon fontosak, nem halaszthatók, nem ruházhatók át!	Fontosak, de akár át is ruházhatók!	Kevésbé fontosak, átruházhatók!

Hogyan rangsoroljunk?

- Fókuszáljunk az A feladatokra!
- Delegáljuk a B feladatokat!
- Tisztázzuk a C feladatokat!
- Naponta 1-2 A feladatot tervezzünk!
- Naponta 2-3 B tervezzünk!
- Naponta a maradék idő a C feladatokra (maximum 1 óra) használható fel!

Gyors döntés: Eisenhower feladat portfólió

F O N T O S S Á G	S Ü R G Ó S S É G	
	B FELADAT	A FELADAT
	Határidőzzük!	Haladéktalanul hajtsuk végre!
	D FELADAT	C FELADAT
	Halasszuk el, vagy dobjuk a papirkosárba!	Delegáljuk!



9. Összefoglalás

Az NKE Víz tudományi Karának dicséretes törekvése volt, hogy az EFOP – 3.6.1-16-2016-00025, „A vízgazdálkodási felsőoktatás erősítése az intelligens szakosodás keretében” című pályázat „Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek” c. horizontális elemeként a női kutatók helyzetének vizsgálatát, létszámuk emelésének kérdését tűzte napirendre. Ugyanis annak ellenére, hogy időről időre mind az Európai Unió számos szervezete, itthon a Magyar Tudományos Akadémia kitekint-e kérdésre, a felsőoktatásban dolgozók tapasztalata szerint érdemben nem sok változás tapasztalható.

Különösen fontos a női kutatók helyzetének kérdésével foglalkozni a felsőoktatásban, ahol a képzés örvendetes tömegessé válása kapcsán, az oktatók csak óriási erőfeszítés árán tudnak eleget tenni az egyetem három missziójából (oktatás, kutatás, társadalmi kapcsolatok) adódó feladatoknak. Nagy terhet jelent a lépéstartás a gyorsan változó, hihetetlen mennyiségű információt termelő szaktudományos ismeretekkel, a lépéstartás a gyakorlatorientált - és mind a tehetséggondozás, mind a felzárkóztatás kapcsán jelentkező - egyénre szabott tanulást, korszerű tanulási környezetet biztosító új típusú oktatásmódszertani kultúra elsajátításával és az egyre inkább teret nyerő idegennyelvi képzések curriculum innovációs folyamataival. Az egyetem női munkavállalóit erősen érinti a munka-család egészséges egyensúlya fenntartásának nehézsége, de lassan-lassan elfogadottá válik, hogy ez a férfiak esetében is a kutatói lét fontos kérdése. Egyre gyakrabban merül fel sürgető feladatként az egészség- és környezettudatos magatartás elterjesztése, a kiégés megelőzése, olyan egyetemi szervezeti kultúra kialakítása, amelyben a közeljövőben kreatívan tud majd együttműködni itthon és a világ hálózataiban az Y., az Y., és a Z generációból jövő oktatói-kutatói utánpótlás, megőrizve a magyar egyetemek évszázados értékeit, a tudomány iránti alázatot.

Tanulmányunk célja volt, egyrészt, hogy kitekintsünk a női kutatók helyzetére vonatkozó főbb nemzetközi és hazai kutatások eredményeire, az atipikus foglalkoztatás mibenlítésre, online kérdőíven vizsgáljuk, hogy a NKE és az ELTE egy-egy karán és a Kodolányi János Főiskolán a női kutatók mit gondolnak helyzetükről. Másrészt célunk volt javaslatokat fogalmazni az NKE Víz tudományi Kara számára, hogy milyen lépéseket tegyen a női kutatók számának emelése érdekében, és a kutatók egyfajta kompetencia-térképének megszerkesztésével, arra történő alapozással öt olyan felsőoktatási továbbképzési programot ajánlani, amelyek megvalósítása révén a Kar előbbre léphet fenti célok megvalósításához vezető úton.

A 2018. júniusában felvett online kérdőíves kutatás négy témakör vizsgálatára irányult. E témakörök a következők:

- Az egyetemi oktatók kettős identitásának kérdései: az oktató-kutató lét sajátosságai.
- Nemi egyenlőtlenség a kutatói pályán, kutatóvá válás az egyetemen.
- Atipikus foglalkoztatás lehetőségei a női kutatók támogatásában.
- A női kutatók képzés útján történő támogatásának területei, a kutatói utánpótlás kérdései.

A kutatásban az alábbi hipotézisek igazolására törekedtünk részben a szakirodalom elemzése, részben az online kérdőív és néhány jeles egyetemi személy félig strukturált interjú keretében történő megkérdezésével. Összefoglalásként megállapítható, hogy hipotéziseink beigazolódtak, mind a kérdőíven megkérdezettek, mind az interjúvált személyek válaszai alapján.

1. A felsőoktatásban dolgozó, oktatással és kutatással párhuzamosan foglalkoztatott nők inkább oktatónak tartják magukat. A kérdőíven megkérdezettek több mint 60 %-a inkább oktatónak érzi magát. Minden válaszoló érzékeltette az oktató feladatok óriási terhet.
2. Feltételezésünk beigazolódtott, a nők kutatói létének kiteljesedését, egyetemi/akadémiai pozíciók megszerzésének akadályozó tényezők között – a szakirodalmi megállapításokkal megegyezően - a megkérdezettek elsősorban saját nemüket és családi feladataikat (háztartás, gyereknevelés) említik, még akkor is, ha elmozdulás látszik a háztartás és gyermeknevelés terheinek megosztása kérdésében.
3. A válaszok igazolták, hogy a kutató nők nem felkészültek a work-life balance egyensúlytalanságából adódó feladatok hatékony kezelésére, megoldására. A válaszadók többsége ugyan törekszik saját életében a háztartási feladatok egyenlőbb elosztására, de ennek elmaradását tényként könyveli el, belenyugszik.
4. Kutatásunk alátámasztotta azt a szakirodalmi megállapítást, hogy a kvalifikált, diplomás anyák kevésbé ragaszkodnak a tradicionális nemi szerepekhez, mint az alacsonyabb végzettséggel rendelkező társaik és nem veszik igénybe a gyermekgondozási segély teljes idejét. A megkérdezettek több mint 80 %-a előbb tért vissza a munkába, mint amit a gyermekgondozási lehetőségek kínáltak számunkra.

5. A nők életvitelük során felmerülő nehézségeik (pl. gyermekvállalás, idős szülő gondozása) kapcsán atipikus foglalkoztatás körébe tartozó intézményi segítséget az egyetemről nem, vagy alig kapnak. Ehhez járul hozzá az a tapasztalat, hogy az egyetemet nem, vagy kevésbé jellemzi a tudásmenedzsment szemlélet, a tudásmegosztás tudatos alkalmazása, a tanulószervezeteket jellemző, együttműködésre építő támogató, egymást segítő munkahelyi közeg.
6. A női kutatókat nem foglalkoztatja a kérdés, hogy melyek a sikeres kutatói létet biztosító speciális kutatói kompetenciák, s rendelkeznek-e ezekkel. Az ezekre történő szervezett felkészítés a felsőoktatás egyik nagy hiányossága.

Az NKE Víz tudományi Kara számára javasolt atipikus foglalkoztatási formák fő területeiként három területet jelöltünk meg: így a belső szolgáltatások biztosítását, a szervezet működtetésében segítő célzatú szabályok, intézkedése bevezetését, és a fizikai környezet fejlesztését a kitűzött célok érdekében. A javaslatok a munkaidővel, a szabadságolással, a munkahelymegtartásra a gyermeknevelés támogatására irányuló javaslatokat tartalmazzak.

A kutatás részeként elkészítettük a kutatói kompetenciák egyfajta térképét, azzal a céllal, hogy figyelembe véve a kérdőíves vizsgálat tapasztalatait intézményre szabott képzési program javaslatot adjunk meg a női munkatársak számának emelését célzó projekt vezetői számára. A kompetencia térkép elkészítésekor figyelemmel voltunk a kutatói utánpótlás nevelése szempontjából fontos, a tanulás és a munka világában meghatározó generációs különbségekre.

A kompetenciaterkép elágazó csomópontjai, amelyekhez kompetenciákat és személyes tulajdonságokat társítottunk a következők: generális kompetenciák; önismeret, önértékelés, önhatékonyság; a tudományterületi naprakészség kompetenciái (szakmai ismeretek-kompetenciák), work-life balance; team munka és vezetés; kíváncsiság és tudomány iránti alázat, mind kompetenciaterület.

A kérdőíves vizsgálat, a felsőoktatás jeles képviselőivel folytatott interjúk és a kompetenciaterkép alapján az alábbi öt képzési program megvalósítást lehetővé tévő leírását tartalmazza a tanulmány 8. sz. fejezete: Mozgás és egészség – Életmód és életmódváltás a felsőoktatás dolgozói körében; Konfliktus kezelő képzés; Stressz-menedzsment tréning; Projektmenedzsment tréning; Timemenedzsment tréning.

10. Zárszó

Zárszóként megállapítható, hogy minden társadalmi, szervezeti és egyéni kezdeményezés ellenére a nők tudományban betöltött szerepe – annak ellenére, hogy számszerűségében és jelentőségében növekedést mutat – nem kapja meg azt a figyelmet, támogatást és elismerést, amely megilletné. A nők a kutatásban témakört nemzetközi és hazai vonatkozásban számos szakértői közösség kutatta és kutatja, ezeknek egy részére dolgozatunk bevezetőjében kitértünk. A téma iránti hazai érdeklődést mutatja, hogy nemcsak az MTA tisztségviselői, hanem egyetemi szakdolgozati témaként is gyakran napirendre kerül a kérdés. Dolgozatunk háttérében az ELTE PPK Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet égisze alatt született dolgozatok állnak.²³

A dolgozat zárszavaként egy részletet idézek Haraszthy Ágnes és Hrubos Ildikó: A nők és a tudomány - európai dimenzióban c. tanulmányából, amely a Magyar Tudomány, 2002/3 számában jelent meg.

„Az Európai Bizottság Kutatási Főigazgatósága - felismerve a kérdés fontosságát – 1998. novemberében felkérte az European Technology Assessment Network (ETAN) szervezetet, hogy a kompetenciájába tartozó területen állítson össze jelentést a nők helyzetéről. Az ETAN munkacsoport 12 főből állt (10 tagországból), kutatók, politikusok és az üzleti világ képviselői kaptak benne helyet. Az általuk alkotott dokumentum 1999. októberére készült el. (Science policies. 1999)

A munkacsoport figyelme elsősorban a természettudományok és a műszaki tudományok körére irányult, de törekedett arra, hogy a tudományok fogalmát ennél tágabban értelmezze, tehát a társadalomtudományokra is kiterjesztette a vizsgálódást (de a bölcsészettudományokkal nem foglalkozott). A jelentés a következő fő megállapításokat tette.

²³ Kereszty Orsolya: Nők munkaerő-piaci szerepei - nők a kutatói pályán. Szakdolgozat. 2014. SZIE GTK. Emberi-erőforrás tanácsadó mesterszak

Koza Viktória: Munka és magánélet egyensúlyának vizsgálata az egyén életvezetési képességeinek tükrében. ELTE PPK Szakdolgozat 2018. Emberi-erőforrás tanácsadó mesterszak

Németh Henrietta: A Z generáció munkahelyi motivációja ELTE PPK Szakdolgozat 2018. Emberi-erőforrás tanácsadó mesterszak

Molnár-Tilinger Réka: Nők a munkaerőpiacon. Női vezetők ELTE PPK Szakdolgozat 2018. Emberi-erőforrás tanácsadó mesterszak

Miközben a felsőoktatás hallgatóinak körében a nők aránya 50% körüli, a tudományos pályán, a magasabb egyetemi és kutatóintézeti beosztásokban, az akadémikusok, a nemzeti és nemzetközi tudományos kitüntetések elnyerői között, a kutatási alapokat felügyelő bizottságokban, a kutatásokkal kapcsolatos döntéshozó testületekben igen alacsony a részvételi arányuk. Erős nemi szegregáció mutatható ki horizontális és vertikális értelemben: a nők csak néhány szakterületen találhatók jelentősebb arányban, más területeken elenyésző a részvételük; a tudományos fokozatok és beosztások alacsonyabb szintjei jellemzik a női kutatókat, kevés nő jut el a magasabb pozíciókig. A szegregáció harmadik típusának tekinthető, hogy a foglalkoztatás kedvezőtlenebb formái elsősorban a nőket érintik: szerződéses állás, rövid időtartamú munkaszerződés, félállású foglalkoztatás. Mindez a keresetek alacsonyabb szintjét is eredményezi.

A vázolt helyzet mögött olyan jelenségek húzódnak meg, amelyek sértik a tudomány alapvető értékeit és érdekeit, csorbítják a kiválósági szempont érvényesülését, intellektuális veszteséget jelentenek, és ellentmondanak az egyenlő esélyek elvének. Az előregedő Európának minden fiatal kutatói tehetségre - köztük a magasan kvalifikált tehetséges fiatal nőkre - szüksége van, hogy megőrizze versenyképességét a világban. Az Egyesült Államokban már az 1980-as évek elejétől komoly erőfeszítéseket tettek a nemek közötti esélykülönbségek csökkentésére az akadémiai világban. Ennek következtében a fiatal európai kutatónők ott nemcsak jobb anyagi és infrastrukturális feltételeket találnak maguknak a kutatáshoz, hanem kedvezőbb, előítéletmentes fogadtatást, támogatást is. Félő, hogy a neves kutatóhelyek állásajánlatait kihasználva tömegesen fognak hosszabb időre áttelepülni az Atlanti óceán túlsó partjára. Az agyelszívásnak ez a speciális változata komoly károkat okozhat az európai tudományosságban.

Az ETAN jelentés több ajánlást tartalmaz az Európa Parlament, az Európai Bizottság, a tagállamok kormányzatai és a kutatással foglalkozó intézmények számára. Kiemelten említi, hogy meg kell valósítani egy olyan adatgyűjtési és adatközlési rendszert, amelyben minden releváns adat nemi bontásban is szerepel. Az oktatásra, a foglalkoztatásra és a bérezésre vonatkozó adatokon kívül a kutatási alapok elosztásának mechanizmusairól, a tudományos szakértői grémiumok, a politikai-tudománypolitikai döntéshozó testületek összetételéről is rendszeres információkat kell szolgáltatni, továbbá hasznos lenne célzott kutatásokat végeztetni a nők karrieresélyeit meghatározó összefüggésekről egy-egy ország szintjén és az EU

vonatkozásában is. Bár az uniós kutatási támogatás az összes támogatásnak csak 5,4%-át teszi ki (a többit nemzeti forrásokból fedezik), a kutatási keretprogramok példát mutathatnának, katalizáló szerepet tölthetnének be. Helyes lenne, ha a most előkészületi stádiumban lévő 6. Kutatási Keretprogram irányelvei között helyet kapna a nemek egyenlő esélyének betartása, és célzott ösztöndíjakkal, speciális kutatási programokkal bátorítanák a női kutatókat a pályázatokban való részvételre, az értékelő és döntéshozó testületekben való szerepvállalásra. Az Európai Bizottság Kutatási Főigazgatósága törekedjen arra, hogy több nőt alkalmazzon a magasabb beosztásokban. A javaslatok legradikálisabb pontja szerint el kell érni, hogy a pályázatokat elbíráló bizottságokban a nők aránya minimum 30% legyen 2002-ben, és 2005-re ez az arány érje el a 40%-ot. Ne támogasson a Kutatási Keretprogram olyan rendezvényeket, amelyeken az előadók között nem megfelelő a nők aránya (nem éri el az adott szakterületen a Ph.D fokozattal rendelkezők közötti női arányt). „,

Ezúton mondok köszönetet egyetemi kollégáimnak, akik a kérdőív kitöltésével és az interjúkkal segítették munkánkat, és külön köszönöm Kereszty Orsolyának az ELTE PPK Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet Igazgatójának, hogy rendelkezésünkre bocsátotta egy korábbi, hasonló témában készült kutatásának eredményeit. Köszönöm továbbá az NKE Államkutatási és Fejlesztési Intézet Mérési és Módszertani Iroda munkatársainak, Csuhai Sándornak és Szabó Józsefnek a kérdőív elkészítésében és kiértékelésében végzett kiváló munkáját. Végezetül köszönöm Molnár Attila Károlynak, az ELTE PPK Neveléstudományi Doktori Iskola doktorandusz hallgatójának, hogy közreműködött a tanulmány szövegszerkesztési munkálataiban. Nélkülük a tanulmány a rendelkezésre álló rövid idő alatt nem készülhetett volna el.

11. Felhasznált szakirodalom

Anafarta, Ayşe és Apaydın, Çiğdem (2015): The Effect of Faculty Mentoring on Career Success and Career Satisfaction. In: *International Education Studies*. **9.** 6. sz. 22-31

Anthony, P.J., Weide, J. (2015): Motivation and Career-Development Training Programs: Use of Regulatory Focus to Determine Program Effectiveness. In: *Higher Learning Research Communications*. **5.** 2. sz. 24-33

Apple, M.W., - Christian-Smith, L.K. (szerk.) (1991): The Politics of the Textbook. New York and London, Routledge.

Barker, I. és Tanis, H. (2017): E-mentoring at a distance: an approach to support professional development in workplaces. In: *Turkish Online Journal of Distance Education*. **18.** 3. sz. 135-155

Biba S. és Szabó Sz. (2015): A munkáltatói márka szerepe a közszolgálatban, különös tekintettel az Y-Z generációra. In: *Munkaügyi Szemle*. **59.** 6. sz. 13-20.

Blickenstaff, J. C. (2005): Women and science careers: leaky pipeline or gender filter? *Gender and Education*. 2005 October: 369-386.

Buber, I., Berghammer C., Prskawetz A. (2011): Doing Science, Forgoing Childbearing? Evidence from a Sample of Female Scientists in Austria. Vienna Institute of Demography Working Papers.

http://www.oeaw.ac.at/vid/download/WP2011_01.pdf (letöltés ideje: 2013. április 25.)

Crawford, M., Unger, R. (2004): Women and Gender: A Feminist Psychology. Boston, McGraw Hill.

Czachesz E., Lesznyák M., Molnár E. K. (1996): Lányok és nők a kötelező olvasmányokban, tankönyvekben. *Educatio* 3: 417-430.

Csépe V. (2008): 'Édes teher'. Szerepválságban vannak-e a kutatónők? Esélyegyenlőség a kutatásban konferencia, 2008.06.23. „Szülni vagy kutatni? – Valóban ez itt a kérdés” című előadás alapján készült írás.

Csőke A. – Ifju-Keresztes J.D. – Imre B.O. – Mészáros Á. – Rapkay B. – Szabó I. (2013): Nők a KFI területén. Nemzeti Innovációs Hivatal KFI Obszervatórium Főosztálya, Budapest.

Engler Á. (2011): Kisgyermekes nők a felsőoktatásban. Budapest, Gondolat.

Engler Á. (2012): Férfiak és nők a felsőoktatás részidős képzéseiben. Felsőoktatási Műhely 2: 95-106.

EQUAL útmutató a nemek közötti esélyegyenlőség elvének általános érvényesítéséről. http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/gendermain_hu.pdf (utolsó letöltés: 2014. február 1.)

Európai Bizottság (2010a): A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának – A nők és férfiak közötti egyenlőségre vonatkozó stratégia 2010–2015. Brüsszel. szeptember 9.

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0491:FIN:HU:PDF>
(letöltés ideje: 2013. április 4.)

Európai Bizottság (2010b): Az Európai Bizottság közleménye. A nők és a férfiak közötti egyenlőség iránti fokozott elkötelezettség. A nők chartája. Az Európai Bizottság nyilatkozata a 2010. évi nemzetközi nőnap alkalmából. Brüsszel, 2010.03.05.
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0078:FIN:HU:PDF>
(letöltés ideje: 2013. április 4.)

Énekes Zs., Juhász E. (2013): Önmenedzselési kompetenciák. In: Dr. Juhász Erika és Pete Nikoletta (szerk.): Civil dimenziók 2. Tréningek a tehetséggondozásban. Belvedere, Szeged – Debrecen.

Ferencz Jácint (2014) Az atipikus munkaviszonyok komplex megközelítése. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Győr.

Ferincz Adrienn (2013): Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. In: *Gazdasági tanulmányok – elmélet és gyakorlat* (szerk. Karlovitz János Tibor). Intern. Research Inst. Komárno. 220-228

Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom honlapja.
<http://balansz.reblog.hu/cimke/női+karrier>, utolsó letöltés: 2018.02.07

Guest, D. (2002): Perspectives on the Study of Work-Life Balance. Social Science Information. 41. 2. sz. 255-279.

URL:

https://www.researchgate.net/profile/David_Guest2/publication/249732902_Perspectives_on_the_Study_of_Work-Life_Balance/links/58e2479caca272059ab4168a/Perspectives-on-the-Study-of-Work-Life-Balance.pdf Utolsó megtekintés: 2018.04.08.

Fényes H. (2009): Nemek szerinti iskolai eredményesség és a férfihátrány hipotézis. Magyar Pedagógia. 1: 77-101.

Haraszthy Á. - Hrubos I. (2002): A nők és a tudomány - európai dimenzióban. Magyar Tudomány, 2002/3 333. o.

Hárs Ágnes (2012): Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. TÁMOP - 2.3.2-09/1 Műhelytanulmányok T/13

Hancock, K.J., Baum, M. (2011): Women and Academic Publishing. Prepared for the International Studies Association Annual Convention, New Orleans, LA, February 17-20.
http://www.hks.harvard.edu/fs/mbaum/documents/ISA_Hancock_Baum_WomenPub.pdf
(letöltés ideje: 2013. május 1.)

Kállai Gabriella (szerk., 2015): *Az ifjúsági mentorálás (Youth mentoring)*. Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet. Budapest

Karcsics Éva (2007): A versenyképes munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon. *Európai tükrök*. 12. évf. 3. sz. 128-140.

URL:

http://epa.oszk.hu/02000/02051/00003/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlomenyek_12_057-064.pdf Utolsó megtekintés: 2018.04.08

KSH (2013a): Az óvodától a munkahelyig.

http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/ovoda_mhely11.pdf (letöltés ideje: 2014. február 26.)

Kereszty O. (2014): Nők munkaerőpiaci szerepei – nők a kutatói pályán. Szakdolgozat SZIE GTK, Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak

Köllő János, Nacsa Beáta (2006): Flexibility for Some, Security for Others? Hungary's Experience, in: Cazes S. and A. Nesporova (eds.) Flexicurity – A relevant approach in Central and Eastern Europe, International Labour Office, July, 2007, Geneva.

Kulis, S., Sicotte, D., Collins, S. (2002): More than a pipeline problem: Labor supply constraints and gender stratification across academic science disciplines. *Research in Higher Education*. 43: 657-690.

Kyvik, S. (1990): Motherhood and scientific productivity. *Social Studies of Science* 20. 1: 149-160.

Lewis, S. Gambles, R. és Rapoport, R. (2007): The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach: An International Perspective. *Human Resource Management*. 18. 3.sz. 360-373.
URL: https://www.researchgate.net/profile/Suzan_Lewis/publication/233364963_The_constraints_of_a_'work-life_balance'_approach_An_international_perspective/links/0f31753233ea0e81be000000/The-constraints-of-a-work-life-balance-approach-An-international-perspective Utolsó megtekintés: 2018.04.08.

Liskó I. (2003): Továbbtanulási ambíciók és esélyek. *Educatio* 12. 2: 222-235.

Long, S. J. (1990): The origins of sex differences in science. *Social Forces*, 68: 1297–1316.

Lockwood, N. R. (2003): Work-Life Balance-Challenges and Solutions. Society for Human Resource Management URL: <https://bit.ly/2uVmwmm> Utolsó megtekintés: 2018.04.08

Lunau, t., Bambra, C., Eikemo, T.A., Van der Wel, K.A és Dragano, N. (2014): A balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states. *European Journal of Public Health*. 24. 3. szám. 422–427.

URL: <https://academic.oup.com/eurpub/article/24/3/422/477763> Utolsó megtekintés: 2018.04.08.

Morris, M. L., Madsen, S. R. (2007): Advancing Work-Life Integration in Individuals, Organizations, and Communities. *Advances in Developing Human Resources*. 9. 4. sz. 439–454.

Németh Henrietta (2018): A Z generáció munkahelyi motivációja Szadodlgozat ELTE PPK Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak

Női Érdek (2013): Alternatív jelentés az ENSZ CEDAW Bizottságához Magyarország hetedik és nyolcadik összevont időszakos jelentésének felülvizsgálatához kapcsolódóan 2013. január Készítette a Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség és az Európai Roma Jogok Központja. <http://noierdek.miria.hu/wp-content/uploads/2013/03/Noi-Erdek-ERRC-UN-CEDAW-Alternat%C3%ADV-Jelent%C3%A9s-1.pdf> (letöltés ideje: 2014. február 26.)

A nők és a férfiak egyenlőségét elősegítő magyar nemzeti stratégia 2010-2021. [file:///C:/Users/orsolya/Downloads/tarsadalmi egyenloseg hun 100330%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/orsolya/Downloads/tarsadalmi%20egyenloseg%20hun%20100330%20(1).pdf) (utolsó letöltés: 2014. február 26.) (a szövegben: nemzeti stratégia, 2010-2021)

Papp E. (2007): A nők és férfiak közti esélyegyenlőség a kutatás-fejlesztésben Magyarországon nemzetközi összehasonlításban. Doktori értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

Pintér M., Deák O., Juhász E. (2013): Munka – Család – Karrier. In: Dr. Juhász Erika és Pete Nikolett (szerk.): Civil dimenziók 2. Tréningek a tehetséggondozásban. Belvedere, Szeged – Debrecen. 112-143.

URL: <http://mek.oszk.hu/15100/15194/15194.pdf> Utolsó megtekintés: 2018.04.08.

Progress Towards the Common European Objectives in Education and Training. Indicators and Benchmarks 2010/2011. Commission of the European Communities, 2011. (a szövegben: Progress towards, 2011)

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., Lany, M. (2002): Ranking workplace competencies, student and graduate perceptions. *Asia Pacific Journal of Co-operative Education*. 3. 2. sz. 8-18.

Rantanen, J., Kinnunen U., Mauno S. és Tillemann K. (2011): Introducing Theoretical Approaches to Work-Life Balance and Testing a New Typology Among Professionals. In: Kaiser, S., Ringlsetter, M., Eikhof, D., Pina e Cunha, M. (szerk): Creating Balance? Springer, Berlin, Heidelberg
URL: <https://bit.ly/2qeP0Tj> Utolsó megtekintés: 2018.04.08.

Reddan, G. (2016): The role of work-integrated learning in developing students' perceived workself-efficacy. In: *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, Special Issue*. 17.4.sz. 423-436

H. Sas J. (1984): Nőies nők és férfias férfiak. A nőkkel és férfakkal kapcsolatos sztereotípiák élete, eredete és szocializációja. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Schadt M. (2011): Esélyegyenlőtlenség a tudományos szférában. In: Nagy I., Pongrácz T. (szerk.): Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről. Budapest, TÁRKI – Nemzeti Erőforrás Minisztérium. 49-67.

Scott, J. W. (2001): A társadalmi nem (gender): a történeti elemzés hasznos kategóriája. In:

Scott, J. W. (szerk.): Van-e a nőknek történelmük? Ford. Greskovits Endre. szerk. Joan Wallach Scott. Budapest, Balassi. 121-160.

Szekeres V., Takács E., Vicsek L. (2013): Úristen! Te lányként?! A nemek kultúrája egy felsőoktatási intézmény műszaki karain – a hallgatónők szemszögéből. Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat. 1. szám.

http://ntefjournal.hu/vol3/iss1/szekeres_takacs_vicsek.pdf (utolsó letöltés: 2013. szeptember 20.)

Szűcs K., Törőcsik M., Bittner Z. (2015): A korai Z és a késői Y generáció jellemzői. In: A Z generáció magatartása és kommunikációja (szerk. Törőcsik M.) Pécsi Tudományegyetem. Pécs. 66-87.

Tari Annamária (2011): Z generáció. Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalmi-lélektani szempontok az Információs Korban. Tercium Kiadó. Budapest.

Tari Annamária (2015): #YZ generációk online: klinikai pszichológiai és társadalom-lélektani szempontok az információs korban. Tercium Kiadó. Budapest.

Thun É. (1996): „Hagyományos” pedagógia – feminista pedagógia. *Educatio*. 3: 404-416.

Valcour, P. M., és Hunter, L. W. (2005): Technology, Organizations, and Work-Life Integration. In E. E. Kossek és S. J. Lambert (szerk.): *LEA's organization and management series. Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Mahwah, NJ, US, Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 61-84.

URL:

https://www.researchgate.net/publication/311666567_Technology_organizations_and_work-life_integration Utolsó megtekintés: 2018.04.08.

Vyas, A. és Shrivastava, D. (2017): Factors Affecting Work Life Balance - A Review. *Pacific Business Review International*. 9. 7. sz. 194-200.

URL: <http://www.pbr.co.in/January-2017/20.pdf> Utolsó megtekintés: 2018.04.08

Wolfinger, N. H., Mason, M. A., Goulden, M. (2008): Problems in the Pipeline: Gender, Marriage, and Fertility in the Ivory Tower. *The Journal of Higher Education*. 79. 4: 388-405.

Zegwaard, Karsten E. (2015): Building an excellent foundation for research: Challenges and current research needs. In: *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*. 16. 2. sz. 89-99
EUROSTAT adatai

<http://ec.europa.eu/eurostat/>

□ European Commission (2017a): *Report on equality between women and men in the EU*. 68 o., ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=43416, utolsó letöltés: 2018.02.04

□ European Commission (2017b): *International Women's Day 2017: Gender Equality – a European export*.

europa.eu/rapid/press-release_IP-17-489_en.pdf, utolsó letöltés: 2018.03.03

KSH, EUROSTAT, UNESCO, OECD vonatkozó adatbázisai.

12. Mellékletek

1. számú melléklet

Kérdőív

I. lap - KÖSZÖNTŐ

Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek kidolgozása

EFOP 3.6.1.-16-2016.00025

Kedves Kollégák!

A NKE Vízügyi Kar által elnyert EFOP 3.6.1.-16-2016.00025 sz. projekt „Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek kidolgozása” c. projektelem keretében kutatást végzünk, melynek célja megismerni a női kutatók kutatóvá válásának és kutatói létük segítésének lehetőségeit a karon.

Ehhez szeretnénk a női munkatársak támogatását, segítségét kérni a kérdőív kitöltésével, válaszaik megadásával. A kitöltés körülbelül 12-18 percet vesz igénybe. Válaszait 2018. június. 10.-én 13 óráig várjuk!

A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim, eredményeit kizárólag összesítetten és csak kutatási célra használjuk.

Köszönjük támogató közreműködését!

A VÁLASZADÁS ÖNKÉNTES ÉS ANONIM!

Kraiciné dr. Szokoly Mária PhD

c. egyetemi docens, szakértő

ELTE PPK FTI főiskolai docens

Dr. Fekete Árpád

programelem felelős

NKE Víztudományi Kar

II. lap - ÁLTALÁNOS KÉRDÉSEK

1. Kora*: Kérem, adja meg születésének évét!	
--	--

2./a Kérjük, jelölje meg jelenlegi munkahelyét:	ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar (Budapest)
	NKE Víz tudományi Kar (Baja)
	NKE Államtudományi és Közigazgatási Kar (Budapest)
	Egyéb, és pedig... ----- -----

2./b Lakóhelye település típusa:	főváros
	megyeszékhely
	nagyközség
	külföld
	egyéb településtípus

3. Családi állapota: (Az alábbiakból az ön helyzetére legjellemzőbbet jelölje meg!)	egyedülálló (hajadon, nőtlen)
	házastárssal/élettárssal/partnerrel élő
	elvált
	özvegy
	Egyéb, és pedig... ----- -----

4./a Iskolai végzettsége:	általános iskola
	középfok érettségi nélkül
	érettségi
	felsőfokú szakképzés
	főiskola (BsC)
	egyetem (MsC)

4./b Szakképzettsége: (Itt az ön által legfontosabbnak tartott szakképzettségét/szakképzettségeit adja meg!)	
--	--

5. Ha partnerkapcsolatban él, házastárs/élettárs/partner legmagasabb iskolai végzettsége:	általános iskola
	középfok érettségi nélkül
	érettségi
	felsőfokú szakképzés
	főiskola (BsC)
	egyetem (MsC)
6./a Jelenleg az ön által gondozott gyermekek száma:	

6./b A gyermekvállalással összefüggésben mennyi ideig "esett ki" a munkaviszonyából? (GYES, GYED fizetés nélküli szabadság, vagy más forma összesen, hány évet tesz ki, ha minden gyermekére eső kimaradását összeszámolja?) Év, tizedestört is lehet - pl.: 1,5	
---	--

6./c Származott-e a kiesésből hátránya? (Többet is megjelölhet)	előléptetés késlekedése
	kiesés a folyó kutatásokból
	publikációk kiesése
	kiesés a projektmunkákból
	anyagi hátrányok
	információvákuum
	kapcsolati háló leépülése
	egyéb: ----- -----

6./d A maximális gyermekgondozási idő letöltése előtt visszatért a munkába?	igen
	nem

Ha igen, mi volt ennek oka? (Többet is megjelölhet!)	félelem az oktatásban/kutatásban bekövetkező lemaradástól
	a munkahely bizonytalansága
	magánéleti probléma (válás stb.)
	kedvező megoldás találása a gyermeknevelés/otthoni feladatok ellátására
	egyéb:

	----- -----
--	----------------

7. Beosztása:	mestertanár
	gyakornok/gyakorlatvezető
	tanársegéd
	adjunktus
	docens
	főiskolai/egyetemi tanár
	tudományos munkatárs
	óraadó oktató
	egyéb: ----- -----

8. Vezetői megbízatása van-e, s ha igen, milyen jellegű? Szerepköre/megbízatása:	rektor
	rektor helyettes
	dékán
	dékán helyettes
	intézetvezető
	tanszékvezető
	tanszéki csoportvezető
	nincs vezetői megbízatásom/szerepköröm
	egyéb: ----- -----

10. Összesen hány évet töltött eddig kutatásokba bekapcsolódva?	
--	--

11. Tudományos fokozattal rendelkezik?	igen
	folymatban
	nem

Tudományos fokozata:	PhD/CSc
	habilitáció
	DSc
	az MTA levelező tagja
	az MTA rendes tagja
	akadémikus

12./a Végzettségei alapján minek érzi magát?	inkább oktatónak
	inkább kutatónak
	egyéb, éspedig...

12./b Melyik területen érzi magát sikeresebbnek?	oktatás
	kutatás
	mindkettő azonos arányban

13./a Ha munkaidejét 100 %-nak vesszük, munkaidejének hány százaléka jut:	
oktatásra	
kutatásra	
önképzésre, felkészülésre	
adminisztratív teendőkre	
minden más egyébre	

13./b Kutatómunkája tapasztalatai, eredményei megjelennek-e oktatómunkájában?	folyamatosan beépítem az oktatásba
	gyakran hivatkozom kutatási eredményeimre
	néha-néha megemlítem a tananyaghoz kapcsolódó kutatási olvasmányaim/saját kutatásaim eredményeit
	nem jelennek meg, mert a két terület nem kapcsolódik össze
	nem jelennek meg, egyéb okokból
	egyéb: ----- -----

III. lap - CSALÁD, GENDER

14. Eddigi kutatói pályáján tapasztalt hátrányt neme miatt?	rendszeresen/gyakran
	esetenként/ritkán
	soha

15. Véleménye szerint a család és a munka világa egyensúlyozása a nők számára egy létező probléma a kutatói pályán?	igen, nagyon erősen
	jellemzően igen
	igen, de csak kis mértékben
	egyáltalán nem

16./a Ha gyermekvállalása, vagy egyéb élethelyzetéből adódó nehézség idején egyetemi alkalmazott volt, kapott-e (atipikus) foglalkoztatás körébe tartozó segítséget az egyetemtől? (Többet is megjelölhet!)	munkaidő kedvezmény
	részmunkaidő
	rendkívüli szabadság biztosítása
	helyettesítés biztosítása az oktatói és kutatói feladatok ellátásában
	otthon végzett munka lehetősége
	mentori támogatás
	támogató munkahelyi légkör (a vezetők és a kollégák megértő informális hozzáállása)
	egyéb: ----- -----

17. Az életének mely területe az, amiben a kutatói pálya miatt <u>hátrányt</u> szenvedett? (Többet is megjelölhet!)	párkapcsolat
	gyermekvállalás/gyermeknevelés
	rokoni, baráti kapcsolatok
	szabadidős kulturális tevékenységek
	szabadidős sport/rekráció/egészséggel kapcsolatos tevékenységek
	nincs ilyen
	egyéb: ----- -----

18. Az életének mely területe az, amiben a kutatói pálya előnyt adott? (Többet is megjelölhet!)	piacképes tudás
	kapcsolati tőke
	önmegvalósítás
	társadalmi presztízs
	alkotó erő/lehetőségek
	számomra fontos szellemi/intellektuális miliő
	a szakértői munka révén szerzett plusz jövedelem
	a szűkebb környezetem elismerése
	jövedelmi előnyök, anyagiak
	egyéb: ----- -----

IV. lap - KARRIER, FOGLALKOZTATÁS

19./a Kinek/minek a hatására lett kutató? Válassza ki az összeset, amely érvényes! (Többet is megjelölhet!)	egyetemi oktatóm
	általános vagy középiskolai tanárom
	szakmai példaképem
	mesterem
	segítőm / mentorom
	tanulmányi verseny
	meghatározó írás elolvasása
	meghatározó elméletalkotó munkássága
	saját érdeklődés/motivációm miatt
	itt volt elhelyezkedési lehetőség
	egyéb: ----- -----

19./b Munkahelyi környezete fontosnak tartja-e/elvárja-e a folyamatos kutatómunkát?	igen
	nem

19./c Ha igen, hogyan támogatja? (Többet is megjelölhet!)	pénzbeni jutalom
	külföldi utazási lehetőségek (konferencia, tapasztalatcsere) biztosítása
	kutatási infrastruktúra fejlesztése

	kitüntetés, előléptetés
	egyéb: ----- -----

19./d Tapasztalata szerint munkahelyén a kollégák milyen mértékben osztják meg egymással tudásukat?	kiválóan, intenzíven
	megfelelő mértékben működik a tudás megosztás
	van tudás megosztás, de nem elegendően,
	alig van, illetve nincs megfelelő tudásmegosztás

19./e Ennek mi a formája?	informális beszélgetés
	közös problémamegoldás
	szervezett belső továbbképzések
	szervezett belső műhelyek működtetése
	online kurzusok
	intranet rendszeren található anyagok
	szakmai online blogok és fórumok
	egyéb: ----- -----

20. Van-e az Ön egyetemén (fiatal) kutatókat támogató program?	van
	nincs
	nem tudok róla

Ha van, írjon példát, vagy írja le pár szóban a támogatási forma jellegét:	
---	--

21. Melyek voltak, vagy jelenleg meglévő tényezők, amelyek visszavetették, megállásra kényszerítették/akadályozták kutatói karrierje alakulását? (Többet is megjelölhet)	család és a munka összehangolásának nehézségei
	elutasító szakmai légkör
	előléptetés hiánya/nehézségei
	a megélhetéshez szükséges plusz fizetett munkák
	kutatói projektekből való kizáródás

	felettesek/elöljárók beállítódásai/hozzaállása
	gyermekvállalás/gyermeknevelés
	mentori szakmai támogatás hiánya
	kutatótársak hiánya
	szakmai támogatásának hiánya
	társ részvételének hiánya a gyermeknevelésben/otthoni teendőkben
	nem volt ilyen
	egyéb: ----- -----

22./a Mennyire elégedett az alábbi tényezőkkel?	1 - egyáltalán nem elégedett 5 - teljes mértékben elégedett
kutatásra fordítható idejével	1-2-3-4-5
publikálási tevékenységével, idézettségével, tudományos konferenciákon való részvételével	1-2-3-4-5
kutatói kapcsolati hálójának alakulásával	1-2-3-4-5
szakdolgozati-doktori témavezetői/mentorálási munkájával	1-2-3-4-5
kutatói tevékenysége társadalmi hasznosságával	1-2-3-4-5
kutatói tevékenysége értékteremtő erejével	1-2-3-4-5

22./b Foglalkoztatják-e gondolatait szabadidejében kutatásának kérdései?	sosem
	esetenként
	rendszeresen

22./c Végez-e otthon is a kutatásaihoz kapcsolódó munkát?	igen, gyakran
	igen, néha
	soha

22./c Ha igen, ez átlagosan heti hány óra?	
---	--

23./a Törekszik-e saját életében a háztartási feladatok elosztására	igen
	nem

23./b Ha igen, kivel, kikkel osztja meg a háztartási feladatokat? (Többet is megjelölhet)	partner/házastárs/élettárs
	szülő/nagyszülő
	egyéb családtag (felnőtt gyermek, testvér, rokon)
	fizetett alkalmazott
	bölcsőde/óvoda/iskola
	egyéb: ----- -----

24. Házastársának/partnerének/élettársának milyen hatása van/volt kutatói pályája alakulására?	egyértelműen, erősen pozitív hatással volt
	inkább pozitív hatással volt
	nem érzem, hogy hatással lett volna rá
	inkább negatív hatással volt
	egyértelműen erősen negatív hatással volt
	nem releváns a kérdés számomra (nem volt/nincs házastársam/partnerem/élettársam)

25./a Leterheltnek érzi magát?	igen, nagyon erősen
	igen, jelentősen
	igen, de csak kis mértékben
	nem érzem leterheltnek magam

25./b Ha leterheltnek érzi magát, leterheltsége miatt mely területekre jut kevesebb idő, mint szeretné? (Többet is megjelölhet)	A - háztartás/gyermekevelés
	B - másodállás/pénzkereset
	C - kultúra/művelődés
	D - sport/rekreáció
	E - hobbi tevékenység
	F - passzív pihenés
	G - civil/közéleti tevékenység
	Z - egyéb

25./c Kérjük rangsorolja a három legérintettebb területet!	
<i>A 25./b kérdésben szereplő betűkódot adja meg!</i>	
1:	
2:	
3:	

V. lap - TOVÁBBKÉPZÉS

26. Ha a jelenlegi helyzetére gondol, kutatómunkáját milyen eszközökkel támogatja az egyetem? (Többet is megjelölhet!)	konferencia részvételek
	online hozzáférés egyetemen kívüli adatbázisokhoz
	hozzáférés folyóiratokhoz, könyvekhez
	közmegbecsülés, elismerés
	kutatói segéderőkhöz segít (hallgatók, szakdolgozatírók, segéd kutatók, doktoranduszok, asszisztensek, stb.)
	egyéb: ----- -----

27. Az elmúlt öt évben hány alkalommal vett részt...	
egyetem által szervezett költségmentes OKTATÓI továbbképzés:	
egyetemen kívüli, általam finanszírozott OKTATÓI továbbképzés	
egyetem által szervezett költségmentes KUTATÓI továbbképzés	
egyetemen kívüli, általam finanszírozott KUTATÓI továbbképzés	

28. Mely kompetenciák meglétét/fejlesztését tartja fontosnak kutatómunkája sikere és hatékonysága szempontjából? (Többet is megjelölhet!)	kutatási témához kapcsolódó új tudományos eredmények megismerése
	vezetői kompetenciák
	kutatómódszertan
	önismeret, énhatékonyság
	oktatómódszertan
	projektmenedzsment
	informatikai kompetencia
	idegennyelvi kompetencia
	időgazdálkodás
	stresszmenedzsment
	egyéb: ----- -----

31. Adja meg, hogy mely területeken venne részt szívesen továbbképzésen?	
1. terület	28. kérdésben szereplő választ lehetőségek
2. terület	28. kérdésben szereplő választ lehetőségek
3. terület	28. kérdésben szereplő választ lehetőségek

2. sz. melléklet

Félig strukturált interjúkérdések

1. Az oktató-kutató lét sajátosságai, a két terület legfontosabb feladatainak, kompetenciáinak különbségei. Minek tartja magát inkább oktatónak vagy kutatónak? Munkaidejének aránya hogyan oszlik meg a két terület között?
2. Ki/mi segítette kutatói pályáját? (Volt-e mestere, mentora?)
3. Ki/mi akadályozta kutatói pályáját (személyes élete, egyetemi külső és belső tényezők)?
4. A női szerepekből adódó feladatok hátráltatták-e a kutatói pályán, mikor, hol, miben?
5. Az egyetem támogatja-e Ön szerint a nők kutatói karrierjét, ha igen, miben és hogyan, ha nem, miért?
6. Mit gondol az atipikus foglalkoztatás lehetőségeiről a női kutatói karrier segítésében? Mondjon hazai és nemzetközi példákat, jó gyakorlatokat!
7. Mit tenne az atipikus foglalkoztatás keretében, ha Ön lenne az egyetem illetékes vezetője?
8. Melyek Ön szerint a kutatói lét, kutatómunka legfontosabb kompetenciái?
9. Saját tapasztalatai alapján mely kompetenciákra felkészültek a fiatal, egyetemről kikerült kutatók, azaz mire készít fel a kutatói lét szempontjából az egyetemi képzés, figyelembe véve a szakok közötti különbségeket?
10. Milyen célú, tartalmú, módszerű továbbképzéseket javasolna a kutatók továbbképzésére? Mondjon jó gyakorlatokat, példákat!
11. Ön vagy kollégái milyen témában tudnának továbbképzést tartani?
12. Milyen formában, módszerrel és időrendben javasolja kutatói továbbképzések megtartását?

3 sz. melléklet

Work/Life Balance Quiz

Directions: Answer **true** or **false** to each statement below

1. I find myself spending more and more time on work-related projects.

i. True

ii. False

2. I often feel I don't have any time for myself or for my family and friends.

i. True

ii. False

3. No matter what I do, it seems that often every minute of every day is always scheduled for something.

i. True

ii. False

4. Sometimes I feel as though I've lost sight of who I am and why I chose this job/career.

i. True

ii. False

5. I can't remember the last time I was able to find the time to take a day off to do something fun-something just for me.

i. True

ii. False

6. I feel stressed out most of the time.

i. True

ii. False

7. I can't even remember the last time I used all my allotted vacation and personal days.

i. True

ii. False

8. It sometimes feels as though I never even have a chance to catch my breath before I have to move on to the next project/crisis.

i. True

ii. False

9. I can't remember the last time I read and finished a book that I was reading purely for pleasure.

i. True

ii. False

10. I wish I had more time for some outside interests and hobbies, but I simply don't.

i. True

ii. False

11. I often feel exhausted, even early in the week.

i. True

ii. False

12. I can't remember the last time I went to the movies or visited a museum or attended some other cultural event.

i. True

ii. False

13. I do what I do because so many people (children, partners, parents) depend on me for support.

i. True

ii. False

14. I've missed many of my family's important events because of work-related time pressures and responsibilities.

i. True

ii. False

15. I almost always bring work home with me.

i. True

ii. False

Source: Hansen, R.S. 2004. Work/life balance quiz scoring. [Online] Available: http://www.quintcareers.com/work-life_balance_quiz_scoring.html.

How to score yourself:

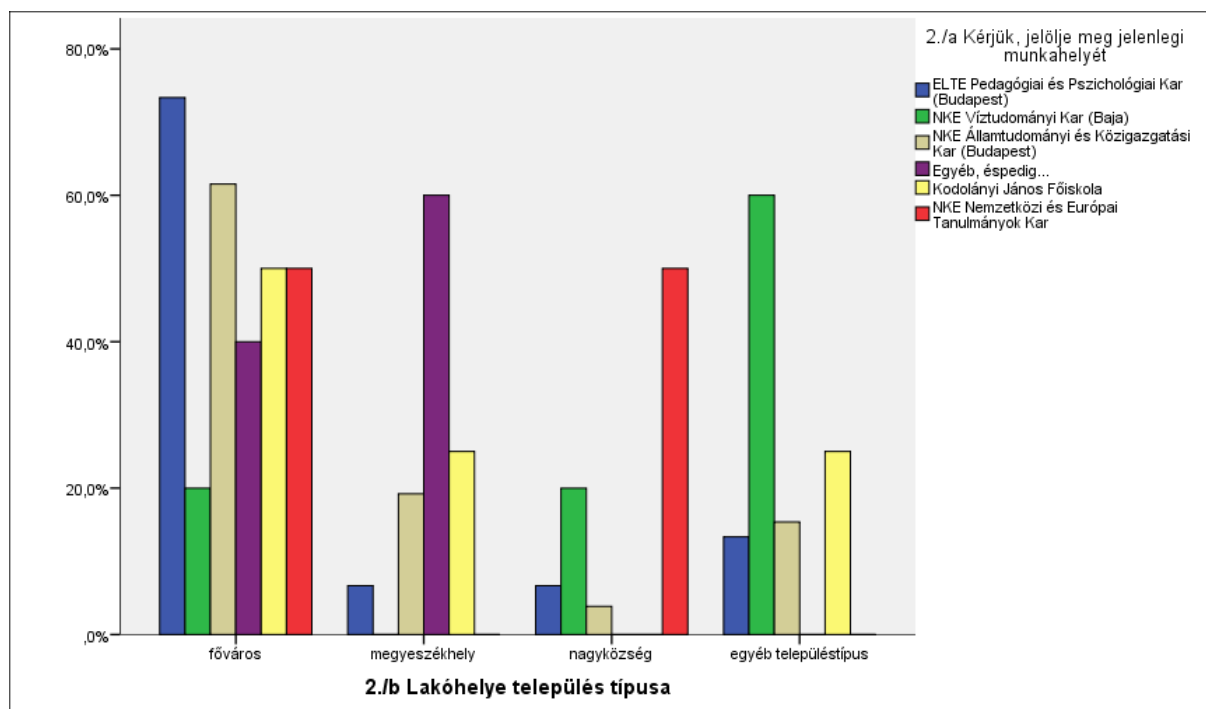
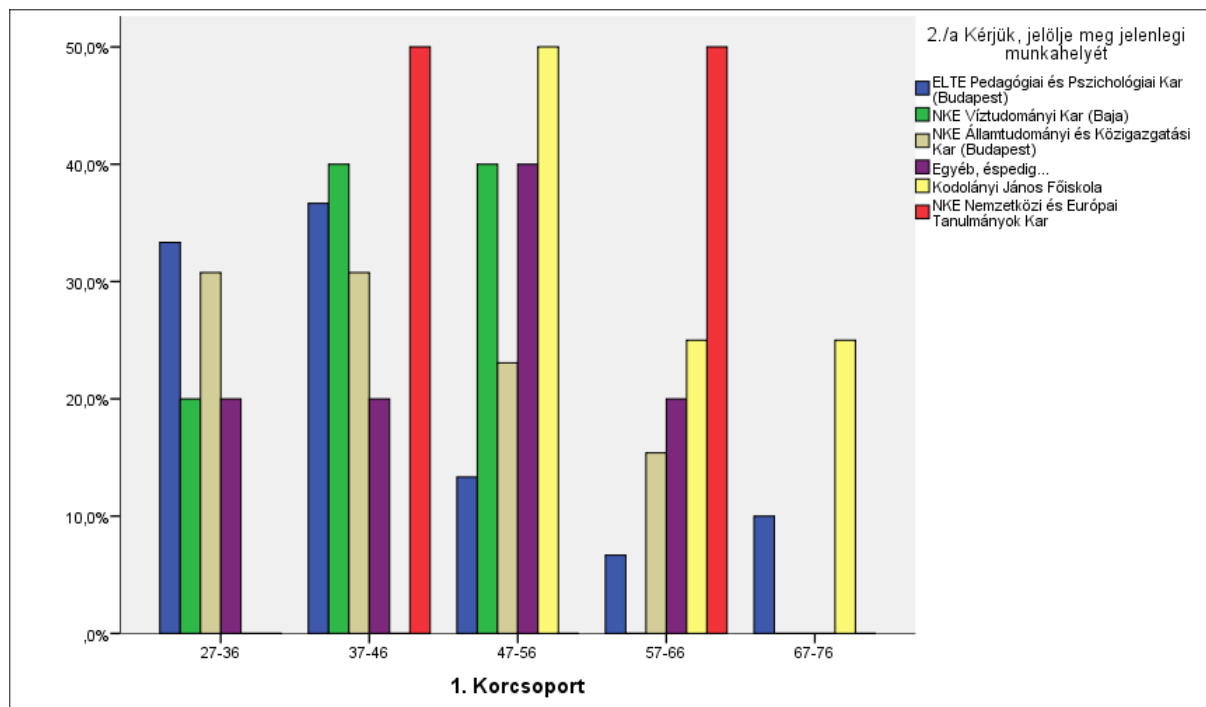
0-2 Your life is in pretty good balance; just be sure to do what you can to guard that balance.

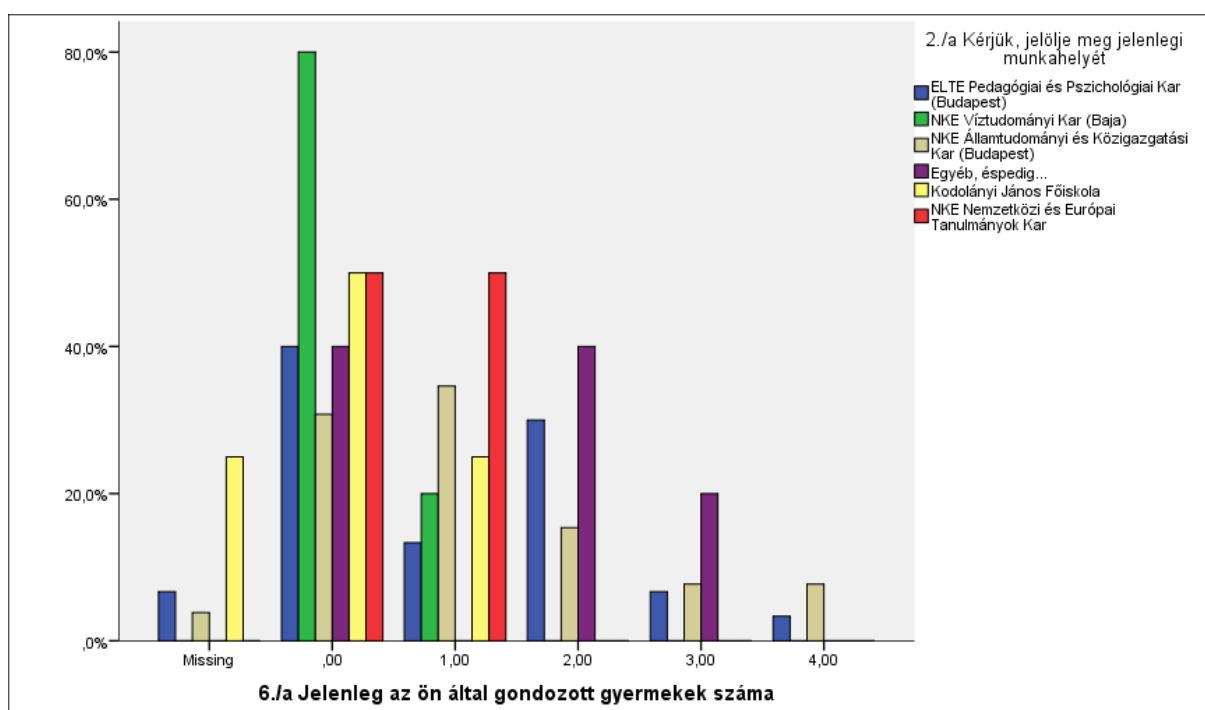
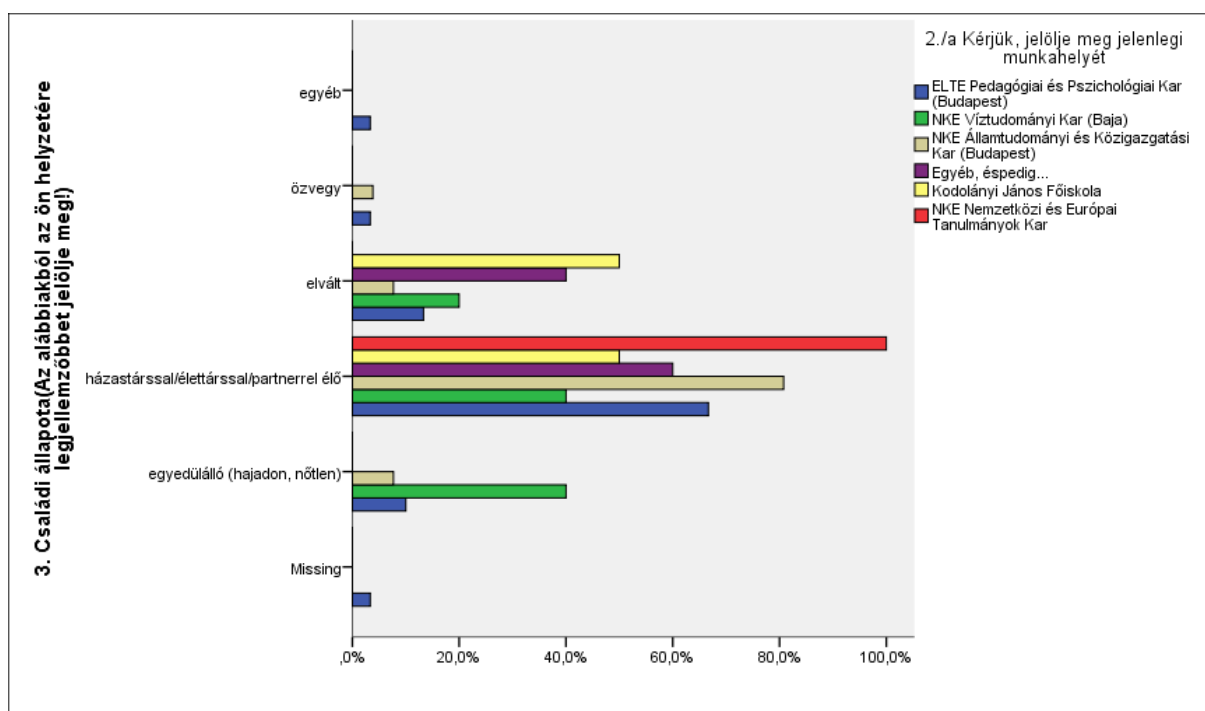
3-5 Your work/life balance is teetering on the edge; now is the time to make changes before the problems overwhelm you.

5+ Your life is out of balance; you need to take immediate action to make changes in your work and your life before things start crashing around you.

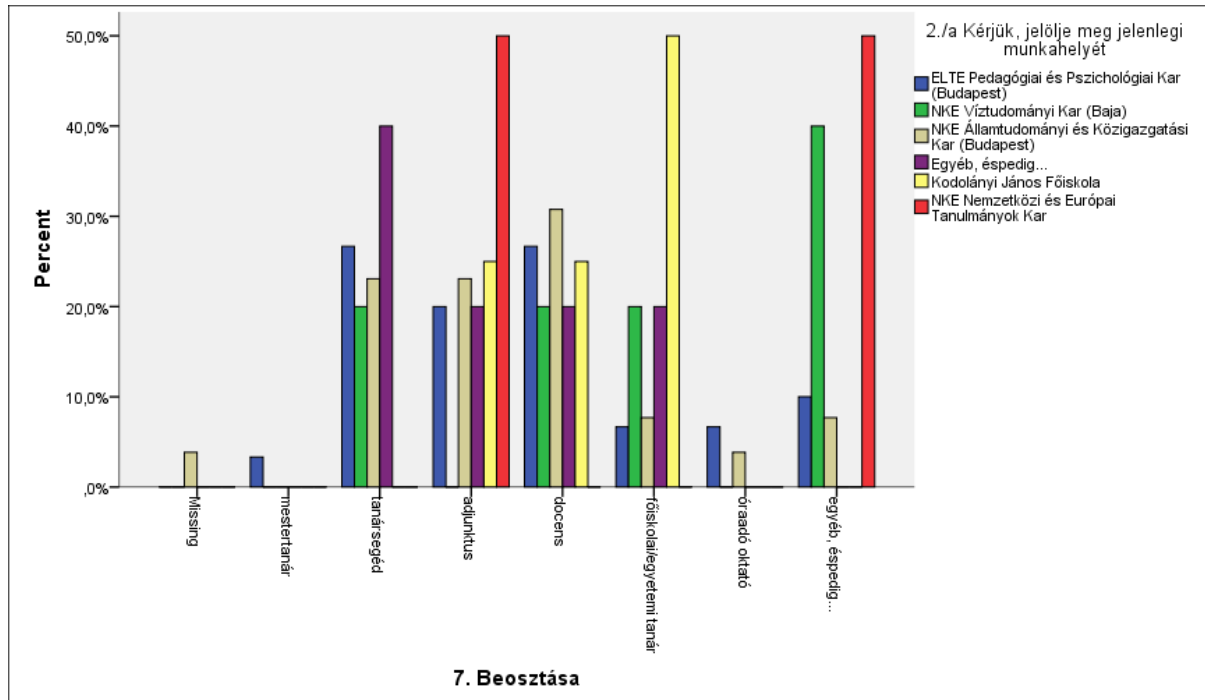
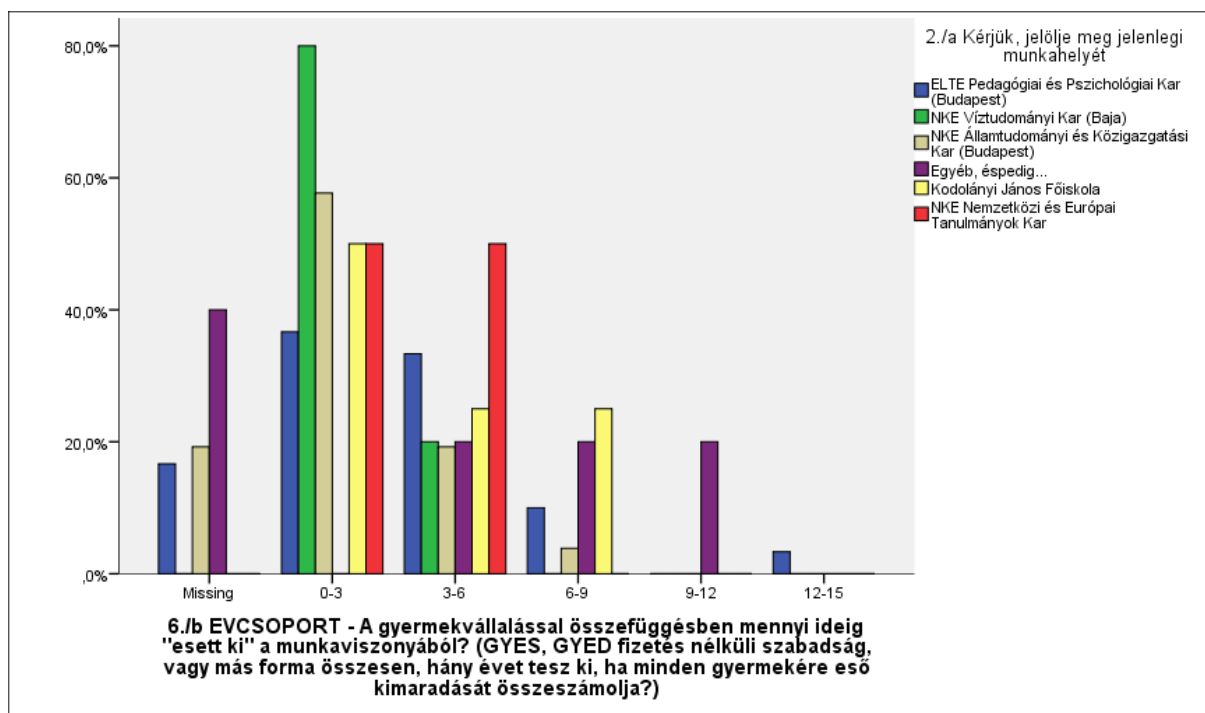
4. sz. melléklet

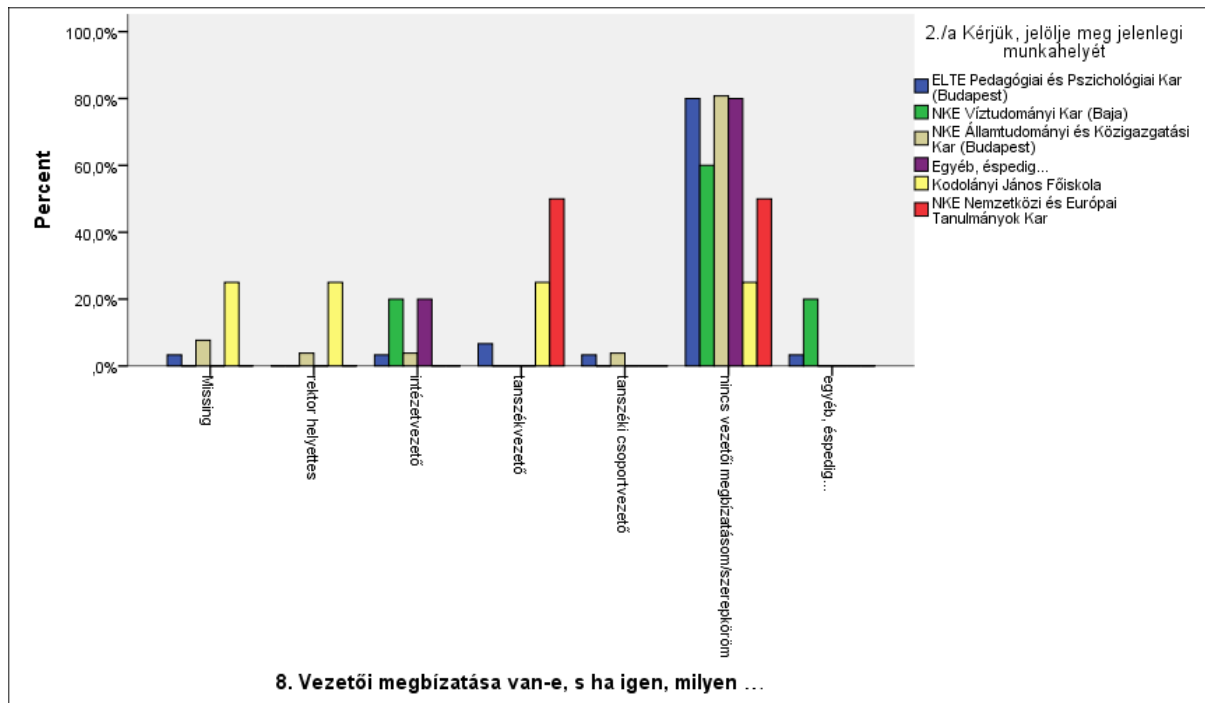
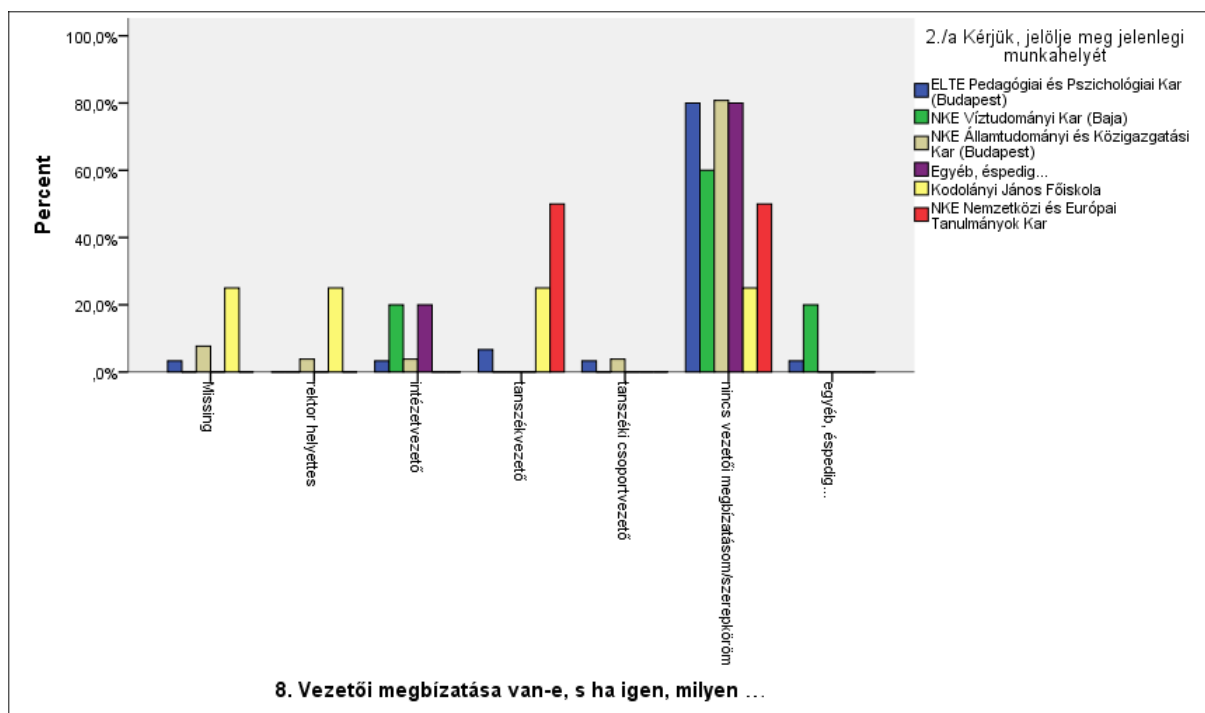
További diagramok a kérdőív eredményeinek értelmezéséhez



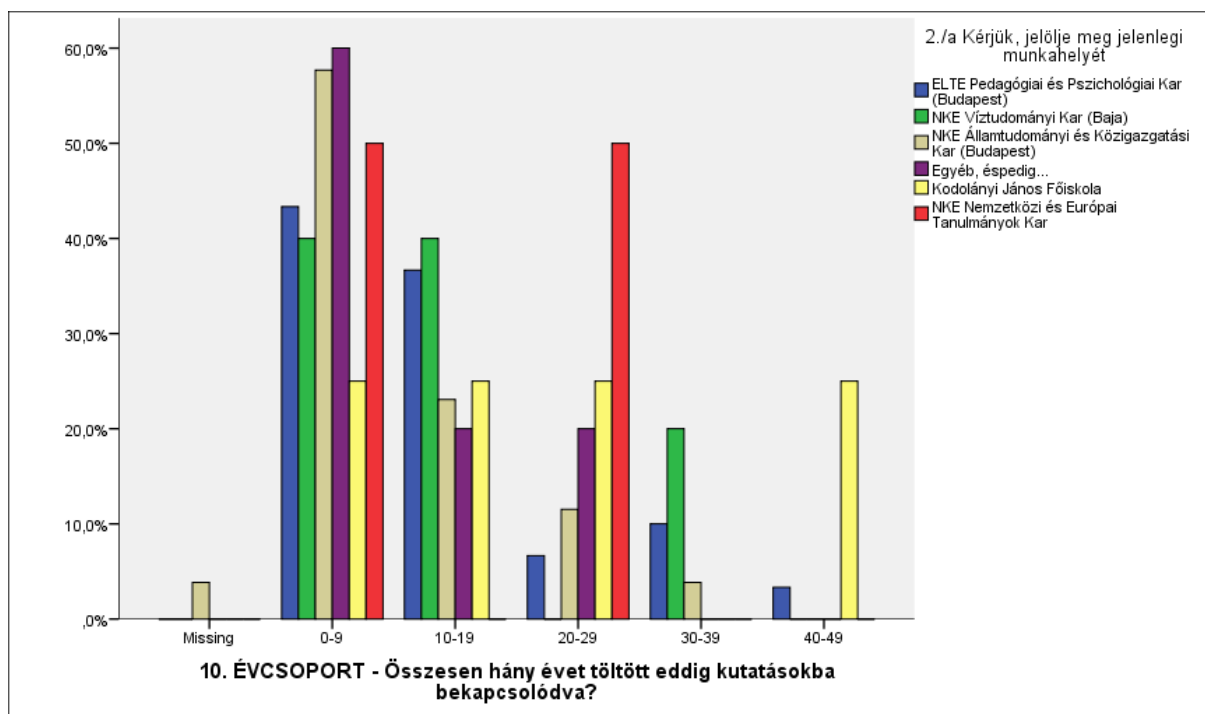
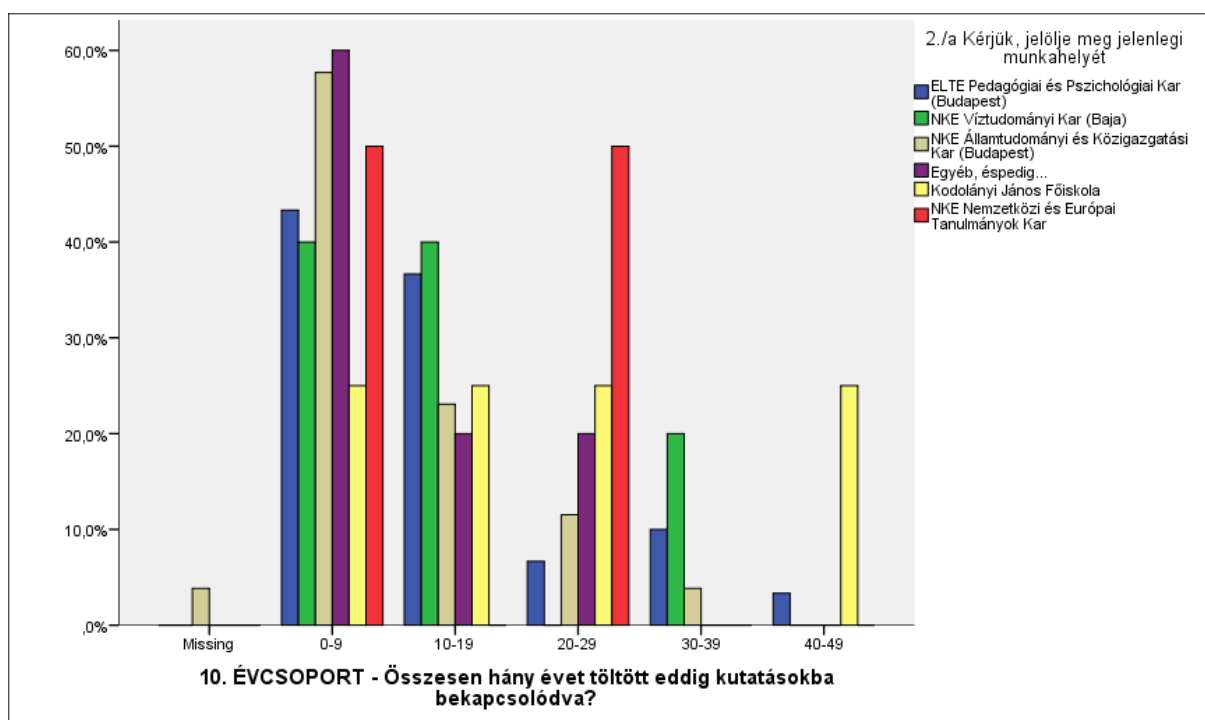


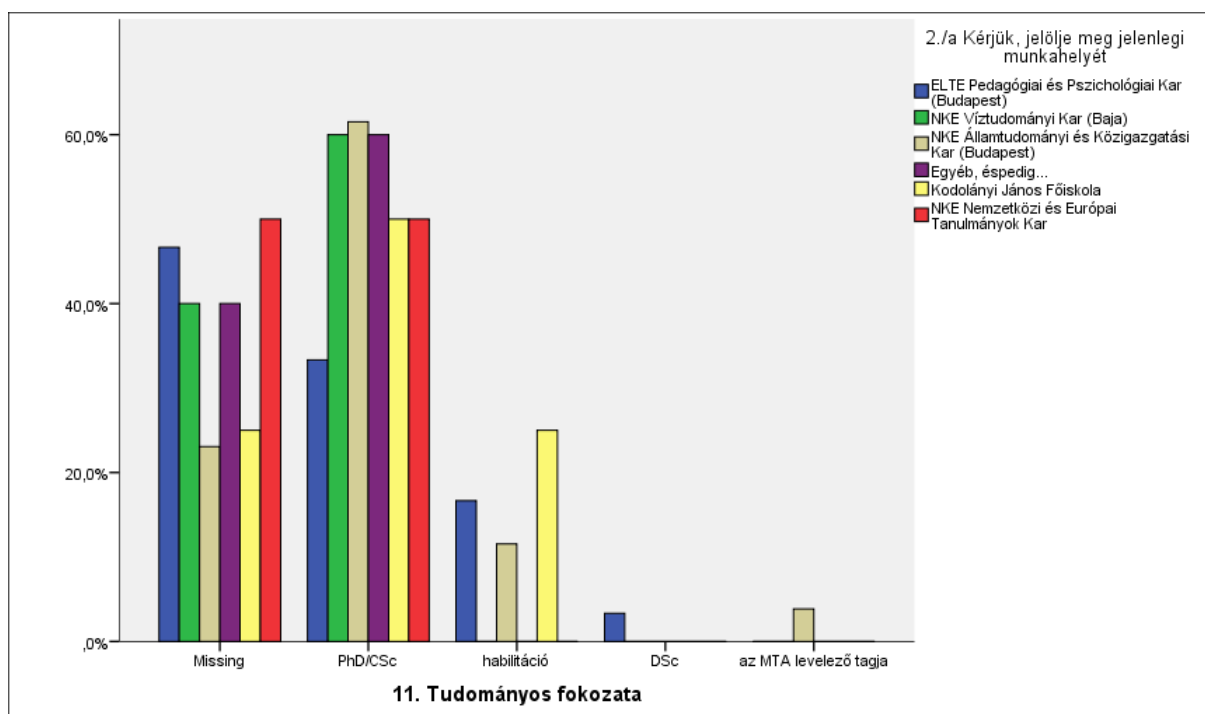
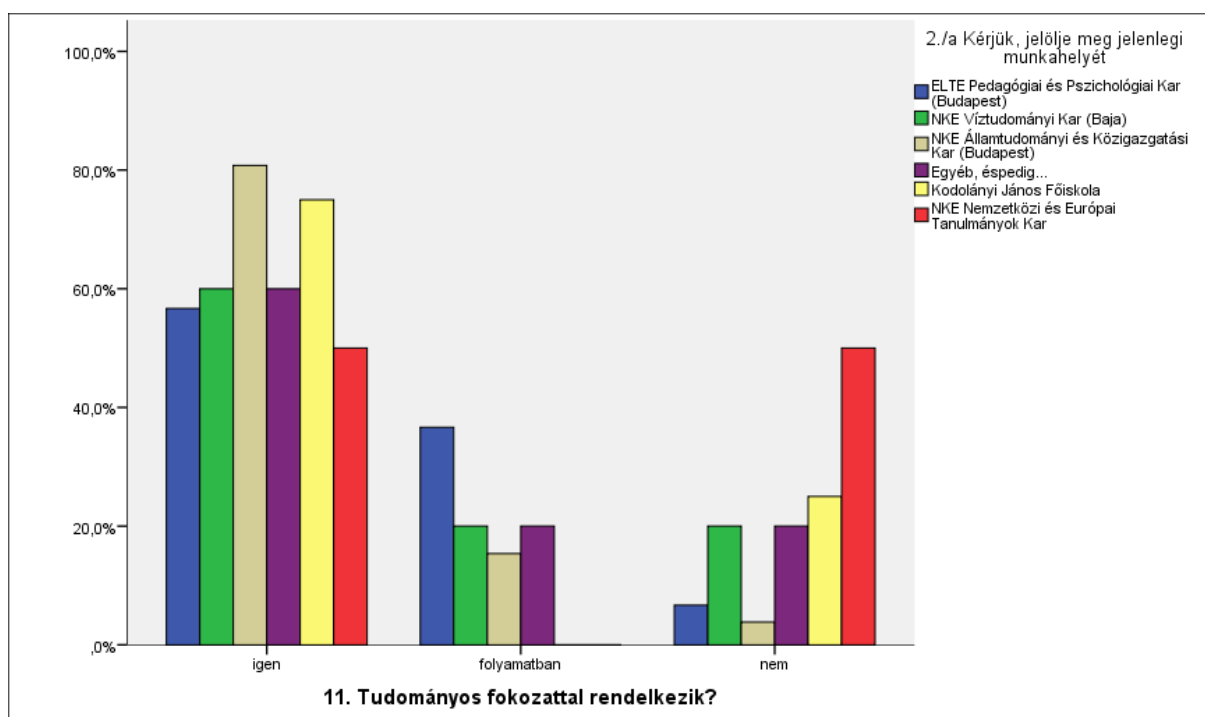
Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek



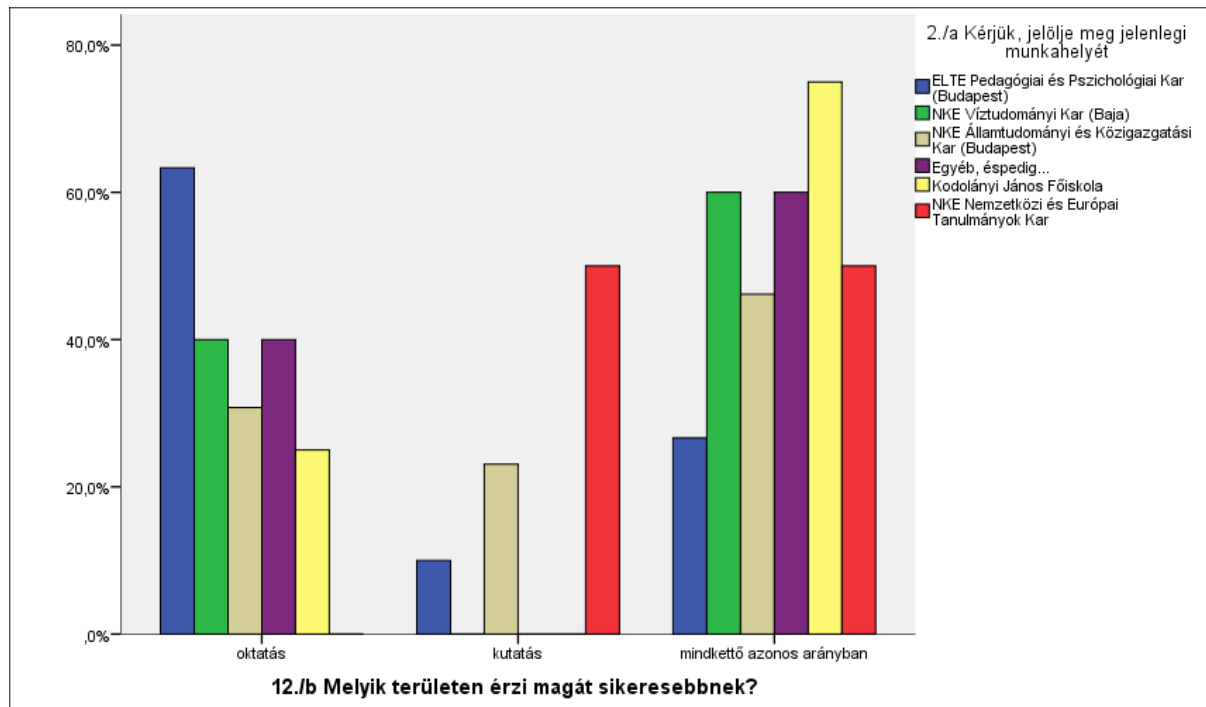
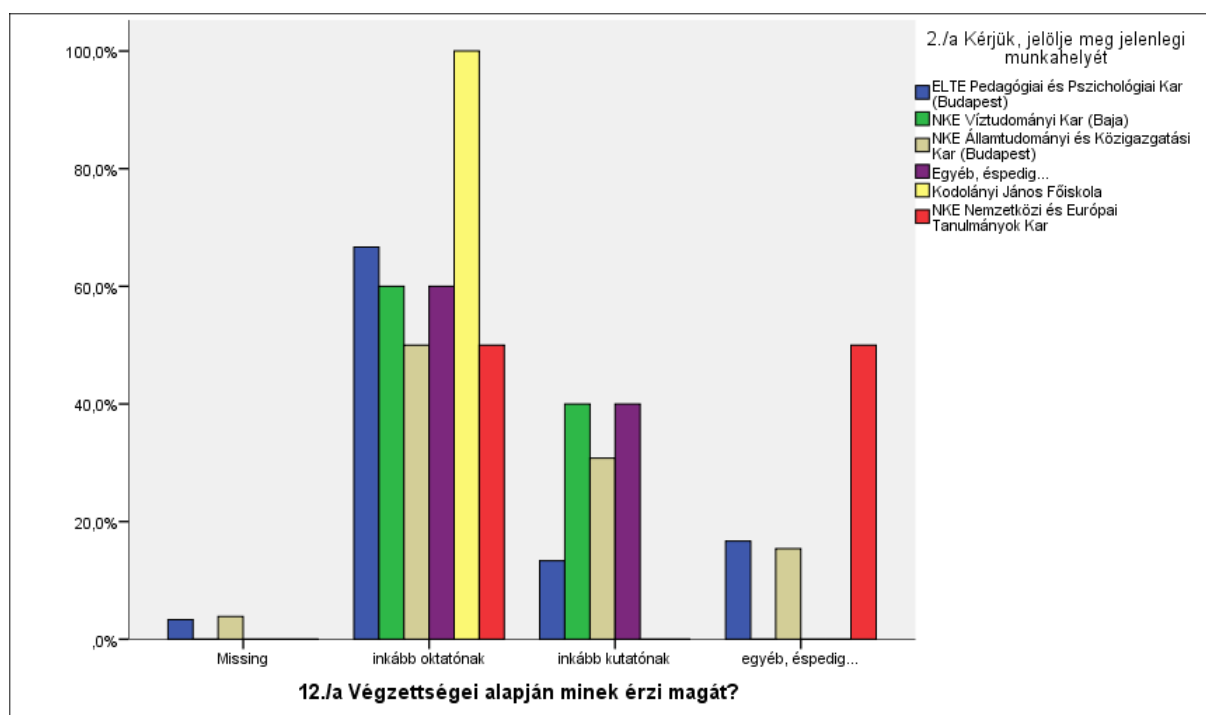


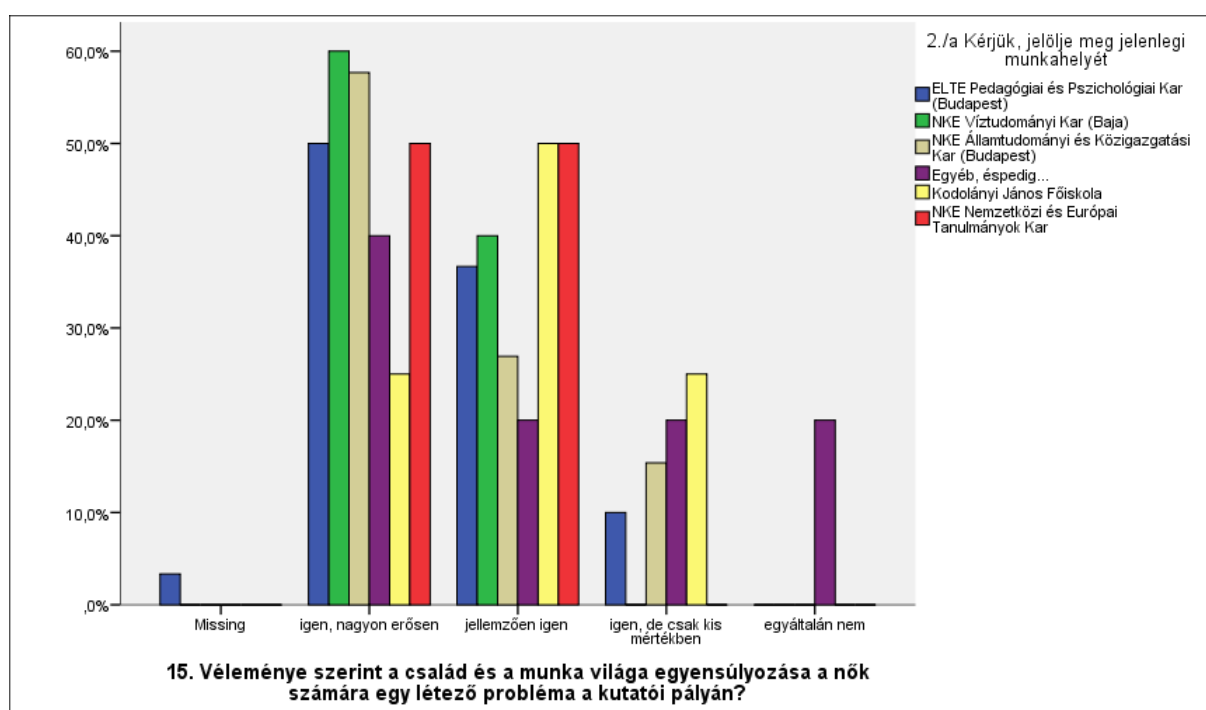
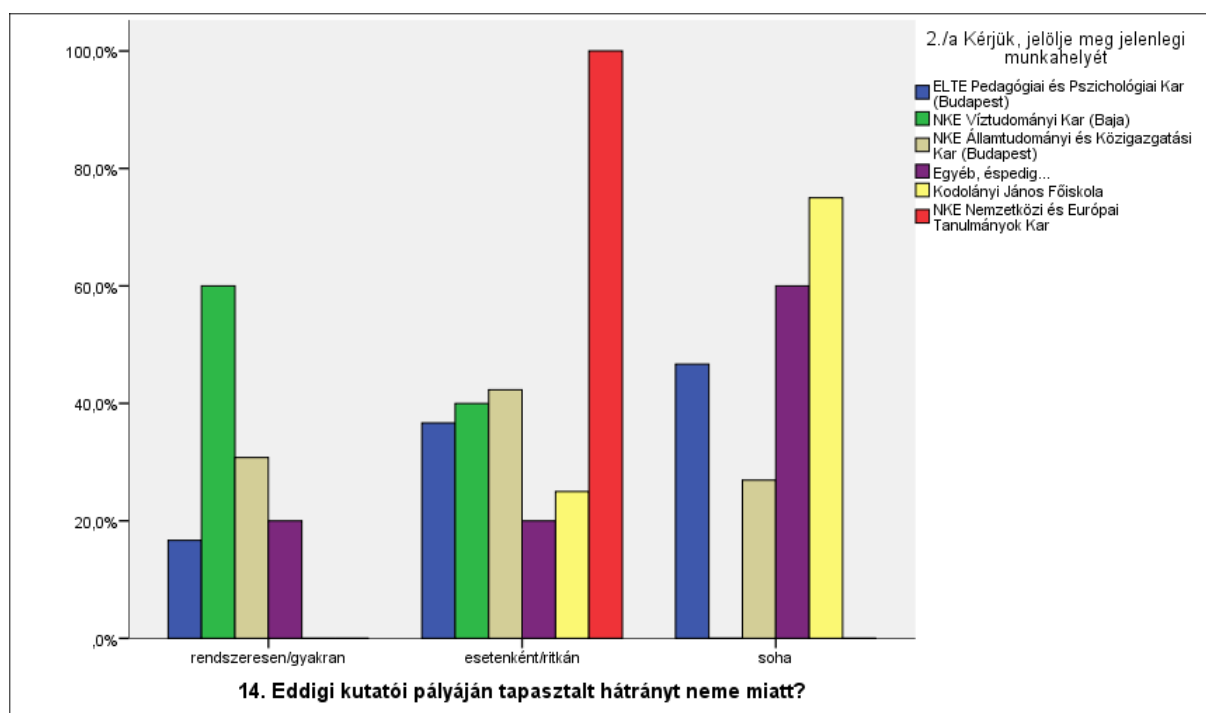
Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek



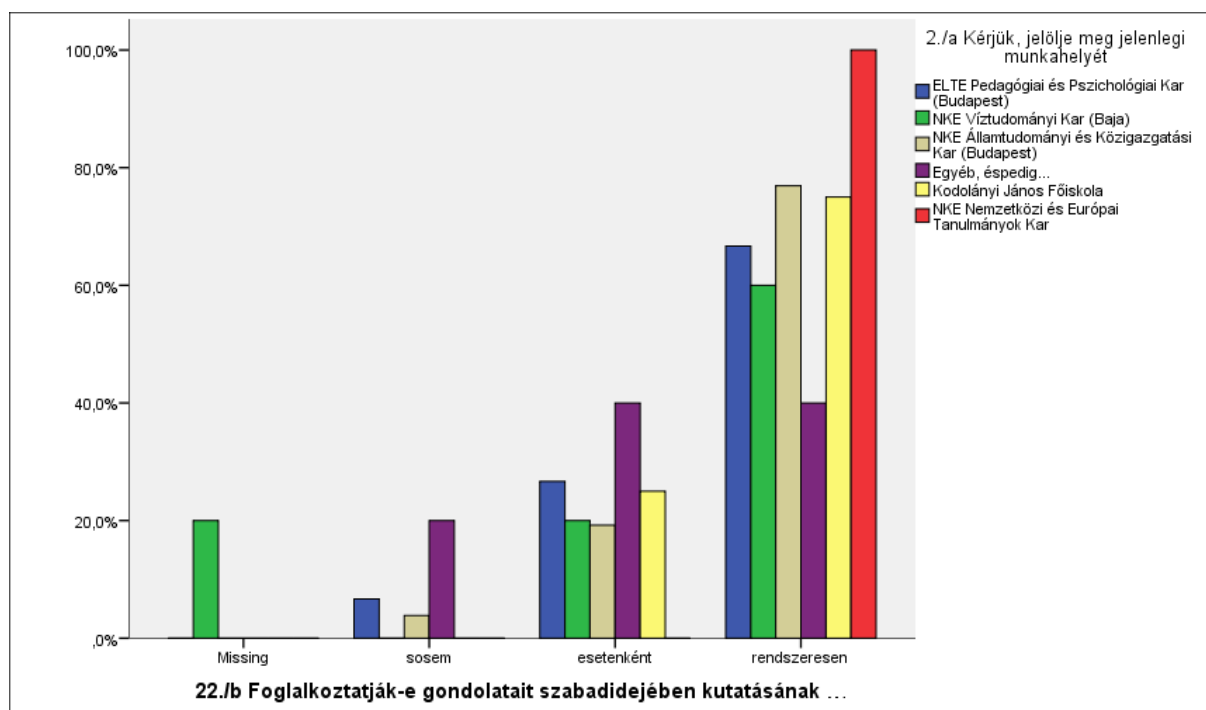
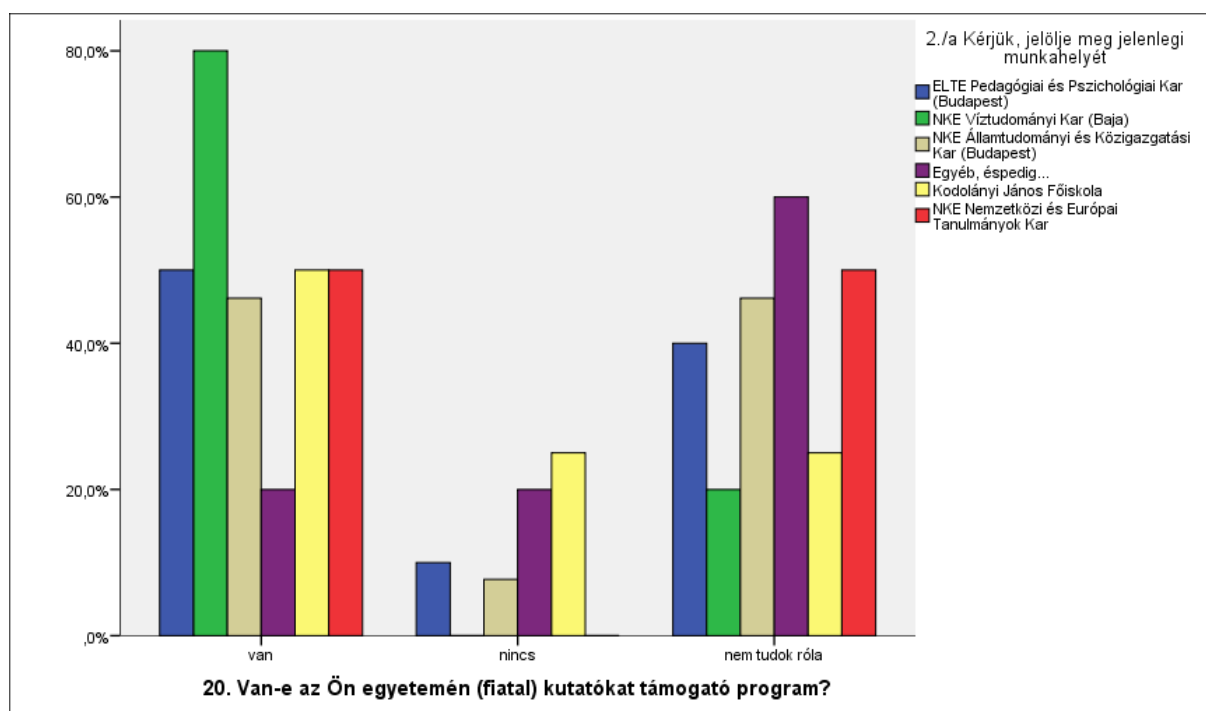


Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek

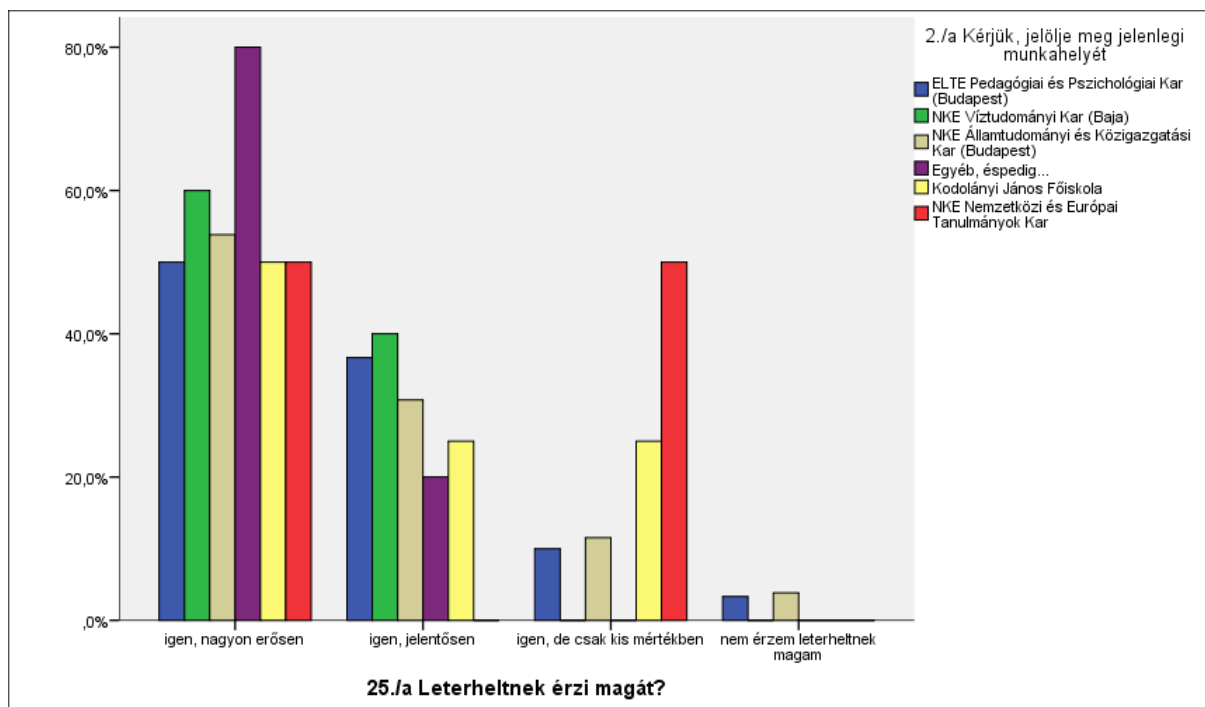
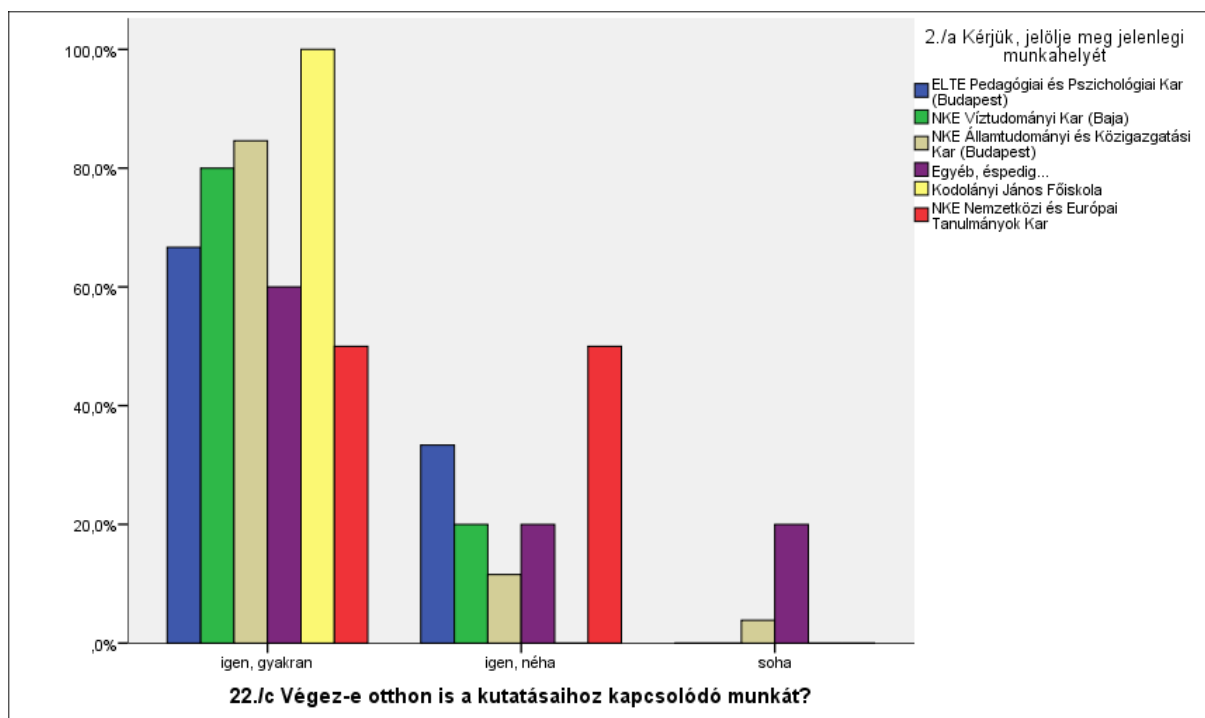




Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek



Női kutatók karrierépítését ösztönző atipikus foglalkoztatási és oktatási modellek



6. sz. melléklet

A női munkavállalókkal kapcsolatos lényegesebb munkajogi szabályokról

A női munkavállalókra vonatkozó munkavégzési könnyítések elsősorban akkor lesznek jelentősek, ha a munkavállaló teherbe esik. Az Mt. bizonyos esetekben már ezt megelőzően is ad „juttatásokat” a munkavállalóknak, de a terhesség munkáltatónak történő bejelentését követően jelentős engedményekkel számolhat a munkavállaló. Ezekkel nem árt a HR részéről is tisztában lenni.

A várandós és kisgyermekes női munkavállalóra az alábbi eltérő rendelkezések vonatkoznak:

- rendkívüli munkavégzés elrendelésének tilalma a gyermeke hároméves koráig
- egyenlőtlen munkaidő beosztás csak a munkavállaló hozzájárulásával
- heti pihenőnapok egyenlőtlenül nem oszthatóak be
- női munkavállaló várandósága megállapításától gyermeke három éves koráig és gyermekét egyedül nevelő munkavállaló gyereke három éves koráig éjszakai munkára nem osztható be
- nem lehet másik településre küldeni dolgozni, míg a gyereke 17 éves nem lesz, ha egyedül neveli, illetve a várandó munkavállalót (szintén a gyerek hároméves koráig) sem lehet erre kötelezni
- az egészségi állapotának megfelelő könnyített munkára lehet csak alkalmazni, vagy fel lehet menteni a munkavégzés alól, ha nem tudnak számára ilyen munkakört biztosítani
- abban az esetben is a régi bért kell megkapnia, ha a munkaideje részmunkaidőre módosult vagy több műszakos volt, de egyműszakos lett – fontos megjegyezni, hogy ha a várandós munkavállaló nem fogadja el a felajánlott könnyebb munkakört, akkor sem hagyható a régi munkaidő beosztásában és/vagy munkakörében, hanem többféle alternatívát kell adni neki, hogy el tudja dönteni, mi a legmegfelelőbb számára, a kismama pedig együttműködésre köteles

A felmondással szemben az Mt. a korábbiakhoz hasonlóan is védelmezi a terhes nőt, a szülési szabadságon lévőt és a fizetés nélküli szabadságosokat, akik a gyermek miatt kérték a szabadságot, valamint a lombikbébi programban résztvevő munkavállalót is védi a törvény fél évig a program megkezdését követően. Fontos változás a korábbiakhoz képest, hogy a védelem – mindkét esetben – csak akkor illeti meg a munkavállalót, ha erről tájékoztatta a munkáltatóját. Ha tehát nem tájékoztatta és felmondta neki, nem lesz jogellenes a felmondás, tehát nincsenek a jogellenes felmondásnak következményei.

A szabadságok tekintetében a nők szabadságszámításánál munkában töltött időnek minősül a szülési szabadság, valamint a gyermekgondozás miatti fizetés nélküli szabadság első hat hónapja is. A szülési szabadság 24 hét, amiből két hetet mindenképpen ki kell venni, ez az örökbefogadáskor is jár.

A fiatal munkavállalókra vonatkozó lényegesebb munkajogi szabályozásokról

Előfordulhat, hogy a gazdasági társaság a nyári időben gyakornoki program keretén belül 18 év alatt munkavállalókat szeretne alkalmazni. Ebben az esetben a HR-nek tisztában kell lennie az Mt. fiatal munkavállalókra vonatkozó szabályozásával is.

A fiatal munkavállaló fogalmát az Mt. 294.§ (1)(a) bekezdése tartalmazza. Ennek értelmében fiatal munkavállalónak a 18. életévét be nem töltött munkavállaló minősül. Az ő esetükben korukra tekintettel szigorúbb szabályok alkalmazandóak, amelyek a munkaviszony létesítésénél, megszüntetésénél, valamint a munka- és pihenőidő biztosításánál jelennek meg.

Munkavállaló az Mt. alapján csak az lehet, aki a tizenhatodik életévét betöltötte, azonban ettől eltérően - az iskolai szünet alatt - az a tizenötödik életévét betöltött tanuló, aki nappali rendszerű képzés keretében tanulmányokat folytat, munkát vállalhat. Fontos tudni, hogy ilyen munkavállaló esetén a törvényes képviselő hozzájárulása is szükséges az olyan jognyilatkozat érvényességéhez, amely a munkaszerződés megkötésére, módosítására, megszüntetésére vagy kötelezettségvállalásra irányul. Egyéb nyilatkozatokat azonban a fiatal munkavállaló önállóan is megtehet (pl. rendes szabadság igénybe).

Fiatal munkavállalók esetén alkalmazandó fontosabb szabályok:

- éjszakai munka, rendkívüli munkavégzés nem rendelhető el
- napi munkaideje 8 óránál nem lehet több (összeszámítva minden munkaviszonyának idejét)
- a munkaidőkeret maximális időtartama egy hét
- munkaközi szünet tartama 4,5 órás napi munkaidő esetén 30 perc, 6 órát meghaladó beosztás esetén 45 perc
- napi pihenőidő mértéke legalább 12 óra kell legyen

- pihenőnapjai egyenlőtlenül nem oszthatóak be még egyenlőtlen munkaidő beosztás esetén sem

A munkajog alatt mindenképpen érdemes szót ejteni az atipikus munkaviszonyokról. Itt az egyik és talán legfontosabb a vezető állású munkavállaló munkaviszonya.

A szellemi tulajdon védelme

Legeza Dénes²⁴ megfogalmazásában: „A „munkaviszonyban létrehozott mű” viszonylag fiatal fogalom a magyar szerzői jogban. Először az 1969. évi, majd az 1999. évi szerzői jogi törvény szabályozta e jogintézményt, erősítve a munkáltató helyzetét. Lényege, hogy a munkáltató a munkavállaló-szerzőtől jogutódként megszerzi a munkaköri kötelelességgént alkotott művek vagyoni jogait.” (Legeza, 2016) Különösen fontos lehet ez a jogi szabályozás a manapság igen jelentős, munkaerőhiánnyal küszködő informatikai területen, hiszen ott a munkavállalók tulajdonképpen a szellemi terméküket, know-how-jukat adják át a munkáltatónak a havi munkaidejükben.

Amennyiben a munkaviszony során szerzői jogi védelem alá eső művet alkotunk, akkor a jogi helyzet tisztázása mindenképpen szükséges a későbbi felhasználás miatt. Abban az esetben beszélhetünk munkaviszony keretében létrehozott műről, ha a tevékenység, amely során a művet létrehozza a munkavállaló, egyértelműen szerepel a munkavállaló munkaköri leírásában. Fontos kiemelni, hogy ha a munkavállaló a mű létrehozását túlórában, vagy éppen a szabadideje terhére végzi, akkor – mivel a tevékenység a munkaviszonyhoz kapcsolódott – a mű a munkaviszony keretében keletkezettnek számít.

Ezen felül szükséges a kapcsolódó jogok vizsgálata. A kapcsolódó jogok két csoportra oszlanak: (a) át nem ruházható személyhez fűződő jogok, amelyek a tényleges szerzőt illetik meg, vagy (b) a vagyoni jogok, amelyek vagy a szerzőt vagy a felhasználót illetik meg. Munkaviszony keretében létrehozott művek esetében megállapítható, hogy a személyhez fűződő jogokkal a tényleges szerző, vagyis a munkavállaló rendelkezik.

A vagyoni jogok azonban a munkáltatót illetik meg, azzal a kikötéssel, hogy a szerzőt minden esetben díjazás illeti meg, ha a munkáltató a művet maga felhasználja, vagy a felhasználásra másnak engedélyt ad vagy a művel kapcsolatos vagyoni jogokat másra átruházza.

²⁴ A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala szakmai tanácsadója.

A fentiekből egyértelműen kiderül, hogy bár részletesebben csak a HR-eseket érintő fontosabb munkajogi kérdéseket és szigorúan véve a munkajogot igyekeztünk érinteni, és felvázolni a HR-t érintő azon munkajogi részeket, melyek a szakma sajátossága miatt előérbe kerülhetnek, egyértelművé vált azonban, hogy a helyes foglalkoztatáshoz szűken véve nem csupán az Mt. (2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről, 2012) ismerete szükséges, hanem ezen kívül 2 további törvény, a 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (Ptk.), az 1999. évi LXXVI. törvény a szerzői jogról, valamint számos egyéb, a munkaviszony jellegéből adódóan az egyéni munkakörnyezetre vonatkozóan további jogi háttértudás szükséges a teljeskörű értelmezéshez, és a teljesen jogszerű, minden tekintetben mindkét fél számára megfelelő és előnyökkel járó foglalkoztatás kialakításához.

4.1. Alapvető munkajogi ismeretek

Alapvető munkajogi ismeretként tartjuk számon a munkaviszony valósítására és megszüntetésre vonatkozó előírásokat, kezdve a munkaszerződés kötelező tartalmi elemeivel, a felmondások lehetséges formáin át egészen a szabadságok kivételére vonatkozó előírásokkal. Ezek persze a legáltalánosabb tudnivalók, amelyekre gondolhatunk a HR-s feladatai kapcsán, így nézzük részletesebben, milyen munkajogi ismeretek szükségesek egy HR-es munkakör szakszerű ellátásához. Előrebocsátom, hogy ezek a jogi ismeretek véleményem szerint attól függetlenül szükségesek egy HR-es munkatárs számára, hogy az adott gazdasági társaságnál található-e jog osztály, vagy éppen együttműködő jogi iroda, ugyanis a munkavállaló nem velük, hanem a legtöbb esetben a HR-rel tartja közvetlenül a kapcsolatot a munkaviszonyát érintő kérdésekben.

Az alábbiakban azon fontosabb munkajogi részeket szeretném bemutatni, amelyek véleményem szerint alapvetően szükségesek a HR-munkakör betöltéséhez, legyen szó akár adminisztrátori funkciókat ellátó személyről, vagy akár vezető beosztású HR-esről. Megjegyezni kívánom, hogy ezen ismeretek megszerzésére nem csupán a munkája során kellene lehetőséget kapnia, hanem már a tanulmányok folyamán szükséges lenne részletekbe menően tárgyalni a jogi hátteret, gyakorlati alkalmazhatóságot és megoldási lehetőségeket.

Ismeretek a munkaviszony alanyaira vonatkozóan

A hatályos jogszabályok értelmében ma Magyarországon ki vállalhat munkát. Az Mt. 32-34. §. Az alábbiakat fogalmazza meg:

32. § *A munkaviszony alanyai a munkáltató és a munkavállaló.*

33. § *Munkáltató az a jogképes személy, aki munkaszerződés alapján munkavállalót foglalkoztat.*

34. § (1) Munkavállaló az a természetes személy, aki munkaszerződés alapján munkát végez.

(2) Munkavállaló az lehet, aki a tizenhatodik életévét betöltötte. Ettől eltérően munkavállaló lehet - az iskolai szünet alatt - az a tizenötödik életévét betöltött tanuló, aki nappali rendszerű képzés keretében tanulmányokat folytat.

(3) A gyámhatóság engedélye alapján a jogszabályban meghatározott kulturális, művészeti, sport-, hirdetési tevékenység keretében a tizenhatodik életévét be nem töltött személy is foglalkoztatható.

A fenti jogszabályi felsorolásból azonban nem kapunk választ az alábbiakra: mit jelent a fiatal munkavállaló, kit nevezhetünk korlátozottan cselekvőképes személynek. Előbbit maga az Mt. definiálja a zárórendelkezéseiben azonban az utóbbi meghatározása a Ptk.-ban található meg.

Munkaviszony létesítésére vonatkozó ismeretek – a munkaszerződésről

A munkaviszony munkaszerződéssel jön létre, melyet írásba kell foglalni. (Mt. 44. §). A szerződés minimális szükséges tartalmi elemei: a munkakör, alaphét, felek neve és lényeges adataik, időtartam, munkaidő, valamint munkahely.

Ezek bármelyikének hiányában munkaszerződés és azon alapuló munkajogviszony nem jön létre. Az időtartam hiányában a munkaviszony határozatlan idejű. A munkaidő hiányában általános teljes napi munkaidőben történik a foglalkoztatás. A hely hiányában pedig az a hely lesz a munkavégzés helye, ahol a munkát a munkavállaló szokás szerint végzi. Szükséges továbbá, hogy a felek megállapodása a munkaviszony lényeges elemei szerinti munkavégzésre kiterjedjen. Fontos kiemelni, hogy a munkaszerződés megkötése és a munkaviszony kezdte elválhat egymástól, a kettő közötti időszakban bármelyik fél elállhat a munkaszerződéstől lényeges körülmény megváltozása esetén.

A munkajogviszony tartalmát a jogok és kötelezettségek alkotják, amelyeket csak részben határoz meg a munkaszerződés. A tartalom mellőzhetetlen részét a jogszabályok, valamint a későbbiekben tárgyalt kollektív szerződés állapítják meg. A munkaszerződés módosítása csak közös megegyezéssel történhet meg, kivéve azon eseteket, amelyek miatt a módosítás törvényi kötelezettség. Ilyen lehet például a terhes nő esetén egészségi állapotának megfelelő munkakörbe történő áthelyezés, vagy ha a munkavállaló kezdeményezi a gyermekgondozás céljából igénybe vett fizetés nélküli szabadságát követően részmunkaidőben történő foglalkoztatását. Fontos kiemelni, hogy a módosítás alapja ráutaló magatartás is lehet, valamint, hogy a munkavállaló javára történő módosítás esetén lehetőség van az egyoldalú módosításra is.

A munkaviszony tartalma – kötelezettségek

Mind a két fél részéről az Mt. 51-52. §. Részletes kötelezettségeket ír elő. Ezek legtöbbje teljesen magától értetődő (rendelkezésre állási és munkavégzési kötelezettség, egészséges és biztonságos munkafeltételek megteremtésének kötelezettsége, munkavállaló számára szükséges tájékoztatás, stb.), azonban van néhány, amely nem minden esetben egyértelmű a munkáltatók számára. Ezek betartatása, illetve betartásuk felügyelete is elsősorban a HR keretei közé kellene, hogy tartozzanak. Ilyen kötelezettségek például:

A munkáltató részéről: ingyenes munkaköri alkalmassági vizsgálat biztosítása, a munkavállaló munkája ellátáshoz szükséges ismeretek és képzés megadása vagy hogy a munkavállaló részére a munkaviszony teljesítésével indokoltan felmerülő költségeit meg kell téríteni.

A munkavállaló részéről pedig: munkakörének ellátásához szükséges bizalomnak megfelelő magatartást tanúsítani, a munkát a munkáltatói utasításai szerint végezni.

Tájékoztatási kötelezettség a munkaviszonyt illetően

A munkaviszony kezdetétől számított 15 napon belül a munkáltató a munkavállalót írásban tájékoztatni köteles a napi munkaidőről, alaphíven túli munkabérről és egyéb juttatásról, a munkabér elszámolás rendjéről, bérfizetés gyakoriságáról, napjáról, rendes szabadság mértékéről és a kiadás rendjéről, felmondási idő megállapításának szabályairól, munkáltatói jogkör gyakorlójáról, kollektív szerződésről. A felsorolás alól kitévelt jelent az Mt 46. §-a, mely szerint a munkáltatót tájékoztatási kötelezettség nem terheli, ha a munkaviszony időtartama az egy hónapot vagy a heti nyolc órát nem haladja meg.

Munkaviszony tartama

Ahogy már fentebb is említettük a munkaviszony eltérő megállapodás hiányában határozatlan időtartamra jön létre. Ettől a felek eltérhetnek, és megállapodhatnak határozott időtartamú munkaviszonyban is, ezt azonban legfeljebb 5 év időtartamra tehetik meg. Itt szükséges még beszélnünk az Mt. 45. §. alatt meghatározott próbaidőről is. A munkaviszony létesítésekor legfeljebb három hónap próbaidő köthető ki, amely a munkaviszony kezdetétől számított. Ennél rövidebb próbaidő kikötése esetén annak tartama egyszer meghosszabbítható (a próbaidő lejárt előtt), de semmiképp sem haladhatja meg együttesen a három hónapot. Kollektív szerződés esetén lehetőség van 6 havi próbaidő megállapítására. A kollektív szerződésről a későbbiekben ejtünk pár szót. Fontos tudni, hogy a próbaidő alatt a munkaviszonyt bármelyik fél azonnali hatállyal indoklás nélkül megszüntetheti

Munkáltató megszűnése – jogutódlás

Munkáltatói jogutódlás esetén a jogutódlás időpontjában a jogelőről a jogutód munkáltatóra szállnak át. Munkáltató személyében bekövetkező változás esetén a munkavállaló a jogutódlás

időpontját követő 30 napon belül indokolt felmondással élhet. Ebben az esetben a munkáltatói rendes felmondás jogkövetkezményei illetik meg (felmondási idő és végkielégítés).

A munkaidőről

A munkaidő egy igen sarkalatos pont a munkaviszony létesítése során. A információtechnológiai cégek megjelenésével vált egyre elterjedtebbé a nem teljes munkaidőben történő foglalkoztatás lehetősége. Ők megelőzően elképzelhetetlen volt, hogy például egy gyári munkás ne napi 8 órában esetleg váltott műszakban végezzen munkát. Természetesen a mai napig vannak olyan munkakörök, ahol a munkaidő szabad beosztása, vagy keretekben való foglalkoztatás nem megvalósítható, azonban a törvényalkotásnak szembe kellett néznie az egyre növekvő igénnyel a kötetlen munkaidő iránt. A munkaidőt az Mt. hosszan, több paragrafuson keresztül tárgyalja (86-115.§.), itt azonban csak a leglényegesebbekről teszünk említést, amelyek ismerete tágabb lehetőségeket adhat a HR kezébe.

Az Mt. az alábbi munkaidőket különböztet meg főszabály szerint:

- napi munkaidő – ezen belül lehet teljes napi munkaidő vagy részmunkaidő
- beosztás szerinti napi munkaidő – a munkanapra elrendelt rendes munkaidő
- beosztás szerinti heti munkaidő – egy hétre elrendelt rendes munkaidő
- készenléti jellegű munkakör – amelyben a feladat jellegéből adódóan a rendes munkaidő legalább 1/3-ában munkavégzés nélkül áll a munkáltató rendelkezésére a munkavállaló

Ezeket felül beszélhetünk még olyan rendkívüli munkaidő-beosztásokról mint

- a készenlét (nem azonos a fenti készenléti jellegű munkakörrel): ennek ideje nem haladhatja meg a heti 168 órát,
- az ügyeletről: ez nem haladhatja meg a napi 24 órát,
- a többműszakos munkarendről, amelynél munkáltató tevékenységének tartama eléri hetente a 80 órát. valamint
- a megszakítás nélküli munkarendről.

Munkaidő hossza (92-95.§) alapján az alábbi kategóriák különíthetők el:

- teljes napi munkaidő: ez a napi 8 óra

- a törvényesnél rövidebb munkaidő – munkaviszonyra vonatkozó szabály, felek megállapodása határozhatja meg
- a részmunkaidős foglalkoztatás: az adott munkakörre irányadó teljes napi munkaidőnél rövidebb napi munkaidőben állapodnak meg a felek. Itt fontos kiemelni, hogy a munkavállaló a különböző juttatásokra a foglalkoztatásának arányában válik jogosulttá, és emellett megilletik mindazok a jogok, amelyek a főállásban alkalmazott munkavállalóknak járnak
- a törvényesnél hosszabb munkaidő legfeljebb napi 12 óra: ez például abban az esetben lehetséges, ha a munkavállaló készenléti jellegű munkakört lát el.

Munkaidőkeret: a munkaidő ezen fajtája rugalmasan beosztható, a vállalkozás igényeihez alakítható. Lényege, hogy a ledolgozandó munkaidőt nem napokra vonatkozóan állapítjuk meg, hanem egy hosszabb időszakra, pl. 1 hétre, 10 hétre vagy akár 6 hónapra, így szükséges azt figyelni, hogy a dolgozó mindennap 8 órát dolgozik-e, hanem azt kell nyilvántartani, hogy a teljes munkaidőkeretben átlagosan mennyit dolgozik egy nap. Fontos megemlíteni, hogy a munkaidőkeret bevezetéséhez a munkavállaló hozzájárulása nem szükséges. Nem kötelező belefoglalni a szerződésbe sem, ilyen módon foglalkoztatjuk. Ha viszont erre mégis sor kerül, akkor nem szabad szem elől téveszteni, hogy a módosításra csak közös megegyezéssel kerülhet sor. A munkaidőkeret kezdő és befejező időpontját kötelező írásban meghatározni, és erről tájékoztatni kell a munkavállalót. Ezt megtehetjük a céges faliújságra kihelyezett közleménnyel vagy levélben is.

A fentiekén kívül érdemes még beszélnünk a munkaidő beosztásának rendjéről is. A munkarendet a munkáltató határozza meg. Általános munkarendről beszélünk, ha a munkaidő heti öt nap, hétfőtől péntekig. A munkarendek közül mindenképpen kiemelendő a kötetlen munkarend, amely azt jelenti, hogy a munkáltató a napi munkaidő beosztásának jogát átengedi a munkavállaló számára. Fontos, hogy ezt csak írásban teheti meg. Ennél a munkarendnél a munkaidőkeretre, munkaidő beosztásra, napi és heti pihenőidőre, pihenőnapra, rendkívüli munkaidőre, ügyelet és készenlétre vonatkozó szabályok nem alkalmazandóak. A munkaidő munkaszüneti napra vagy vasárnapra történő beosztásáról az Mt. szintén részletesen rendelkezik, ezekre nem térek ki, mivel legtöbbször a speciális gazdálkodó szervezetek esetén fordulhatnak elő.

Az utóbbi időben egyre gyakrabban előtérbe kerülő téma a munkaviszonyok megfelelő módon történő megszüntetésének lehetőségei. Az egyes védett munkavállalói körök ismerete, a megfelelő felmondási okok és módok ismerete szinte a HR-es mindennapi munkájának kelléke. Éppen ezért nem árt tisztában lenni az alapvető tudnivalókkal.

A munkaviszony megszüntetéséről

A munkaviszony megszűnésére vonatkozóan a legtöbb esetben a munkaszerződés tartalmazza azon általános eseteket, amelyek a Mt. alapján taxatív felsorolás szerint adóttak. Ilyen például a munkáltató jogutód nélküli megszűnése vagy a munkavállaló halála. A munkaviszony egyéb módokon alábbiak szerint szüntethető meg: közös megegyezéssel, felmondással és rendkívüli felmondással. Erre vonatkozóan ami mindenképpen lényeges információ, hogy a munkáltató a felmondását indokolni köteles mindkét felmondási esetben, tehát akár rendkívüli felmondással, akár felmondással él. Előbbinél további lényeges elem, hogy a munkaviszony ez esetben azonnal megszűnik, tehát minden, törvényi kötelezettség a megszűnés napjától kötelezi a munkáltatót (gondoljunk itt elsősorban az elszámolási kötelezettségére). Az azonnali hatályú felmondással kapcsolatos a törvény további kitételeket fogalmaz meg, amelyekre most részletesebben nem térünk ki, azonban lényeges, hogy ha bizonyíthatóan nem áll meg a rendkívüli felmondás indoka, úgy bármelyik fél peres úton érvényesítheti az ebből eredő kárait.

További lényeges eleme a munkaviszony megszüntetésének a felmondási tilalom alatt állók személye, a végkielégítés fogalma, valamint a munkaviszonyban töltött idővel növekedő felmondási idő is. Az utóbbi időben pedig egyre gyakrabban értesülni a csoportos létszámleépítésről, mint a munkáltató felmondás egy különleges módjáról, amelyre vonatkozóan részletes jogszabályi követelmények állnak fent. Ezen elemekre nem kívánok részletesebb kitérni, mivel a törvény pontosan fogalmazza meg a szükséges kritériumokat ezek vonatkozásában.

Ami a HR szempontjából még egy érdekes téma lehet, az az egyes munkavállalói csoportokra vonatkozó eltérő szabályok.

A női munkavállalókkal kapcsolatos lényegesebb munkajogi szabályokról

A női munkavállalókra vonatkozó munkavégzési könnyítések elsősorban akkor lesznek jelentősek, ha a munkavállaló teherbe esik. Az Mt. bizonyos esetekben már ezt megelőzően is ad „juttatásokat” a munkavállalóknak, de a terhesség munkáltatónak történő bejelentését követően jelentős engedményekkel számolhat a munkavállaló. Ezekkel nem árt a HR részéről is tisztában lenni.

A várandós és kisgyermekes női munkavállalóra az alábbi eltérő rendelkezések vonatkoznak:

- rendkívüli munkavégzés elrendelésének tilalma a gyermeke hároméves koráig
- egyenlőtlen munkaidő beosztás csak a munkavállaló hozzájárulásával
- heti pihenőnapok egyenlőtlenül nem oszthatóak be

- női munkavállaló várandósága megállapításától gyermeke három éves koráig és gyermekét egyedül nevelő munkavállaló gyereke három éves koráig éjszakai munkára nem osztható be
- nem lehet másik településre küldeni dolgozni, míg a gyereke 17 éves nem lesz, ha egyedül neveli, illetve a várandó munkavállalót (szintén a gyerek hároméves koráig) sem lehet erre kötelezni
- az egészségi állapotának megfelelő könnyített munkára lehet csak alkalmazni, vagy fel lehet menteni a munkavégzés alól, ha nem tudnak számára ilyen munkakört biztosítani
- abban az esetben is a régi bért kell megkapnia, ha a munkaideje részmunkaidőre módosult vagy több műszakos volt, de egyműszakos lett – fontos megjegyezni, hogy ha a várandós munkavállaló nem fogadja el a felajánlott könnyebb munkakört, akkor sem hagyható a régi munkaidőbeosztásában és/vagy munkakörében, hanem többféle alternatívát kell adni neki, hogy el tudja dönteni, mi a legmegfelelőbb számára, a kismama pedig együttműködésre köteles

A felmondással szemben az Mt. a korábbiakhoz hasonlóan is védelmezi a terhes nőket, a szülési szabadságon lévőket és a fizetés nélküli szabadságosokat, akik a gyermek miatt kérték a szabadságot, valamint a lombikbébi programban résztvevő munkavállalót is védi a törvény fél évig a program megkezdését követően. Fontos változás a korábbiakhoz képest, hogy a védelem – mindkét esetben – csak akkor illeti meg a munkavállalót, ha erről tájékoztatta a munkáltatóját. Ha tehát nem tájékoztatta és felmondtak neki, nem lesz jogellenes a felmondás, tehát nincsenek a jogellenes felmondásnak következményei.

A szabadságok tekintetében a nők szabadságszámításánál munkában töltött időnek minősül a szülési szabadság, valamint a gyermekgondozás miatti fizetés nélküli szabadság első hat hónapja is. A szülési szabadság 24 hét, amiből két hetet mindenképpen ki kell venni, ez az örökbefogadáskor is jár.

A fiatal munkavállalókra vonatkozó lényegesebb munkajogi szabályozásokról

Előfordulhat, hogy a gazdasági társaság a nyári időben gyakornoki program keretén belül 18 év alatt munkavállalókat szeretne alkalmazni. Ebben az esetben a HR-nek tisztában kell lennie az Mt. fiatal munkavállalókra vonatkozó szabályozásával is.

A fiatal munkavállaló fogalmát az Mt. 294.§ (1)(a) bekezdése tartalmazza. Ennek értelmében fiatal munkavállalónak a 18. életévét be nem töltött munkavállaló minősül. Az ő esetükben korukra tekintettel szigorúbb szabályok alkalmazandóak, amelyek a munkaviszony létesítésénél, megszüntetésénél, valamint a munka- és pihenőidő biztosításánál jelennek meg.

Munkavállaló az Mt. alapján csak az lehet, aki a tizenhatodik életévét betöltötte, azonban ettől eltérően - az iskolai szünet alatt - az a tizenötödik életévét betöltött tanuló, aki nappali rendszerű képzés keretében tanulmányokat folytat, munkát vállalhat. Fontos tudni, hogy ilyen munkavállaló esetén a törvényes képviselő hozzájárulása is szükséges az olyan jognyilatkozat érvényességéhez, amely a munkaszerződés megkötésére, módosítására, megszüntetésére vagy kötelezettségvállalásra irányul. Egyéb nyilatkozatokat azonban a fiatal munkavállaló önállóan is megtehet (pl. rendes szabadság igénybe).

Fiatal munkavállalók esetén alkalmazandó fontosabb szabályok:

- éjszakai munka, rendkívüli munkavégzés nem rendelhető el
- napi munkaideje 8 óránál nem lehet több (összeszámítva minden munkaviszonyának idejét)
- a munkaidőkeret maximális időtartama egy hét
- munkaközi szünet tartama 4,5 órás napi munkaidő esetén 30 perc, 6 órát meghaladó beosztás esetén 45 perc
- napi pihenőidő mértéke legalább 12 óra kell legyen
- pihenőnapjai egyenlőtlenül nem oszthatóak be még egyenlőtlen munkaidő beosztás esetén sem

A munkajog alatt mindenképpen érdemes szót ejteni az atipikus munkaviszonyokról. Itt az egyik és talán legfontosabb a vezető állású munkavállaló munkaviszonya.

A vezető állású munkavállalókról

Az Mt. szerint a törvény erejénél fogva vezető állású munkavállalónak minősül az alábbiak szerinti munkavállaló:

208. § (1) Vezető állású munkavállaló a munkáltató vezetője, valamint a közvetlen irányítása alatt álló és - részben vagy egészben - helyettesítésére jogosított más munkavállaló (a továbbiakban együtt: vezető).

(2) Munkaszerződés a vezetőre vonatkozó rendelkezések alkalmazását írhatja elő, ha a munkavállaló a munkáltató működése szempontjából kiemelkedő jelentőségű vagy fokozottan bizalmi jellegű munkakört tölt be és alapbére eléri a kötelező legkisebb munkabér [153. § (1) bekezdés a) pont] hétszeresét.

Azt, hogy mely munkakörök minősülnek kiemelkedő jelentőségűnek vagy fokozottan bizalmi jellegűnek, az adott munkáltató tevékenysége, szervezete ismeretében kell minden esetben eldönteni.

A egyik legnagyobb különbség a vezető állású munkavállalónál az, hogy az Mt. lehetővé teszi, hogy a felek a munkaszerződésben sokkal szélesebb körben térjenek el a törvény szabályaitól, akár a munkavállaló hátrányára is. Ebben az esetben ugyanis csak néhány konkrét, az Mt.-ben megnevezett esetben nem lehet a munkavállaló hátrányára eltérni. A törvény így fogalmaz:

209. § (1) A vezető munkaszerződése e törvény Második Részében foglalt rendelkezésektől - a (2) és (3) bekezdésben meghatározott kivétellel - eltérhet.

(2) A vezető munkaszerződése

a) az 55. § (1) bekezdés b), c) és e) pontjában,

b) a 65. § (3) bekezdés a), b) és e) pontjában,

c) a 113. § (3) bekezdésében, valamint

d) a 127. §-ban és a 128. §-ban

foglaltaktól nem térhet el.

(3) A vezetőre a kollektív szerződés hatálya nem terjed ki.

Ez pedig pontosan az alábbiakat jelenti:

55. § (1) A munkavállaló mentesül rendelkezésre állási és munkavégzési kötelezettségének teljesítése alól

b) a jogszabály szerinti, az emberi reprodukciós eljárással összefüggő, egészségügyi intézményben történő kezelés, valamint

c) a kötelező orvosi vizsgálata tartamára, továbbá

e) a szoptató anyja a szoptatás első hat hónapjában naponta kétszer egy, ikergyermek esetén kétszer két órára, a kilencedik hónap végéig naponta egy, ikergyermek esetén naponta két órára, [...]

65. § (3) A munkáltató felmondással nem szüntetheti meg a munkaviszonyt

a) a várandósság,

b) a szülési szabadság,

*e) a nő jogszabály szerinti, az emberi reprodukciós eljárással összefüggő kezelésének, de legfeljebb ennek megkezdésétől számított hat hónap **

tartama alatt.

113. § (1) a) a munkavállaló várandóssága megállapításától a gyermek hároméves koráig,

b) a gyermekét egyedül nevelő munkavállaló esetén gyermeke hároméves koráig,

(3) Az (1) bekezdés a)-b) pontban meghatározott munkavállaló számára éjszakai munka nem rendelhető el.

127. § (1) Az anyja egybefüggő 24 hét szülési szabadságra jogosult azzal, hogy ebből két hetet köteles igénybe venni.

(2) A szülési szabadság annak a nőnek is jár, aki a gyermeket örökbefogadási szándékkal nevelésbe vette.

(3) A szülési szabadságot - eltérő megállapodás hiányában - úgy kell kiadni, hogy legfeljebb négy hét a szülés várható időpontja elé essen.

(4) A szülési szabadság igénybe nem vett részét, ha a gyermeket a koraszülöttek ápolására fenntartott intézetben gondozzák, a szülést követő egy év elteltéig a gyermeknek az intézetből történt elbocsátása után is igénybe lehet venni.

(5) A szülési szabadság tartamát a kifejezetten munkavégzéshez kapcsolódó jogosultságot kivéve, munkában töltött időnek kell tekinteni.

128. § A munkavállaló gyermeke harmadik életéve betöltéséig - a gyermek gondozása céljából - fizetés nélküli szabadságra jogosult, amelyet a munkavállaló kérésének megfelelő időpontban kell kiadni.

A vezető állású munkavállalókra vonatkozóan maga az Mt. ír elő szigorúbb vagy kedvezőtlenebb szabályokat, mint például az alábbiak:

- a vezető munkaviszonyának jogellenes megszüntetése esetén tizenkét havi távolléti díjnak megfelelő összeget köteles megfizetni
- gondatlan károkozás esetén a teljes kárért felel
- a nyugdíj előtt álló vezetőt nem illeti meg felmondás esetén védelem
- a vezető köteles bejelenteni, ha a hozzátartozója tagja vagy tagja lett a munkáltatóéval azonos vagy ahhoz hasonló tevékenységet is folytató vagy a munkáltatóval rendszeres gazdasági kapcsolatban álló gazdasági társaságnak, vagy vezetőként munkavégzésre irányuló jogviszonyt létesített az ilyen tevékenységet is folytató munkáltatónál.

Ezen felül nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy a vezető munkarendje kötetlen, azonban ez egyúttal azt is jelenti, hogy esetében nincs túlóra, így túlórapótlék sem.

Bár jelen dolgozat nem kíván kitérni a munkavállalói érdekképviselőkre részletekbe menően, azonban ezzel kapcsolatosan meg kívánom említeni a kollektív szerződést, ami az Mt. megengedő rendelkezése alapján bizonyos rendelkezésekben a munkavállaló előnyére eltérhet.

A kollektív szerződésről

A kollektív szerződés a munkaviszonyra vonatkozó bármely kérdésről rendelkezhet, de nem lehet ellentétes jogszabállyal. Két részből áll: a normatív része a munkavállalók munkaviszonyból származó jogait és kötelezettségeit, illetve ezek gyakorlásának rendjét határozza meg, a kötelmi jogi része pedig a szakszervezet és a munkáltató kapcsolatrendszerét rendezi. A jelen részben csak a normatív részben előforduló szabályozásokat vesszük számba.

Általánosságban elmondható, hogy ez a rész olyan elemeket tartalmazhat, ami a két fél munkaviszonnyal kapcsolatos együttes érdek- és hatáskörébe tartozik. Ilyen lehet például:

- a munkáltatónál üzleti titoknak minősülő adatokat, tényeket, információkat,
- a további munkaviszony, vagy a munkavégzésre irányuló jogviszony létesítésének tilalmát, illetve a tilalom alóli mentesülés szabályait
- a munkaviszony létesítésének feltételeit, a munkaviszony létesítését elősegítő megoldásokat, a pályázat útján betölthető munkaköröket
- a felmondási és a felmentési idő, valamint a végkielégítés mértékét
- a munkaidő beosztást, a rendkívüli munkavégzést, a készenlétet és a szabadság kiadását
- a munka díjazásával összefüggő kérdéseket és a bérpótlékokat,
- a jutalmakat és kitüntetések, a szociális juttatásokat
- a munkakörök besorolását, és a munkakörök betöltésének feltételrendszerét

Kollektív szerződést kötni nem kötelező. Az Mt. alapján a kollektív szerződést bármely szerződő fél, három hónapos határidővel felmondhatja, valamint a szerződés hatályát veszti, ha munkáltató vagy a szakszervezet jogutód nélkül szűnik meg.

Lényegesnek tartom még kitérni a munkaszerződés egyes alternatív részeire is. Az egyik ilyen, amivel úgy gondolom, mindenképpen érdemes HR-esként foglalkozni, az a versenytilalmi megállapodás.

A versenytilalmi megállapodásról

A napjainkra jellemző, hogy a cégeket egyre jobban aggasztja, hogy a konkurencia elveszi a jó munkaerőt, ezért ezt valamilyen jogi eszközzel szeretnék megakadályozni. A versenytilalmi megállapodás erre nyújt megoldást. Azonban nagyon könnyen elfordulhat, hogy a nem megfelelő kikötések érvényesítése miatt a megállapodás bár jogszerűnek tűnik, mégis

jogszerűtlenné válik. Ennek nagyon jó példája az, ha a felek megállapodnak egy havi juttatásban a versenytilalom ellenértékeként, azonban a munkavállaló a meghatározott idő előtt felmond, és egy másik, hasonló profilú cégnél vállal állást magasabb fizetésért. Ebben az esetben hiába volt érvényes és jogszerű a megállapodás, ha a munkavállaló nem kapta meg a vállalt kötelezettségért járó ellenszolgáltatást, így a munkáltató hiába ragaszkodik a teljes tilalmi időhöz, annak ellenértéke nem került megfizetésre, így semmi akadálya a volt munkavállaló munkavállalásának a konkurenciánál.

A versenytilalmi megállapodások esetén fontos tudni, hogy ha a munkavállalóval a munkaviszony közben kívánunk ilyen megállapodást kötni, de ő ezt nem szeretné, erre hivatkozással a munkaviszonyt megszüntetni nem lehet. Mindenképp szükséges tudni, hogy ilyen megállapodás maximum két évre köthető, és nem lehetetlenítheti el a munkavállalót teljesen, valamint, hogy ilyen megállapodás megkötése esetén a munkavállaló ellenszolgáltatásra jogosult.

A másik alternatív rész lehet a munkavállaló szellemi tulajdonának védelme, illetve a munkakörrel összefüggésben létrehozott know-how jogi rendezése is.

A szellemi tulajdon védelme

Legeza Dénes²⁵ megfogalmazásában: „A „munkaviszonyban létrehozott mű” viszonylag fiatal fogalom a magyar szerzői jogban. Először az 1969. évi, majd az 1999. évi szerzői jogi törvény szabályozta e jogintézményt, erősítve a munkáltató helyzetét. Lényege, hogy a munkáltató a munkavállaló-szerzőtől jogutódként megszerzi a munkaköri köteleességként alkotott művek vagyoni jogait.” (Legeza, 2016) Különösen fontos lehet ez a jogi szabályozás a manapság igen jelentős, munkaerőhiánnyal küszködő informatikai területen, hiszen ott a munkavállalók tulajdonképpen a szellemi terméküket, know-how-jukat adják át a munkáltatónak a havi munkaidejükben.

Amennyiben a munkaviszony során szerzői jogi védelem alá eső művet alkotunk, akkor a jogi helyzet tisztázása mindenképpen szükséges a későbbi felhasználás miatt. Abban az esetben beszélhetünk munkaviszony keretében létrehozott műről, ha a tevékenység, amely során a művet létrehozza a munkavállaló, egyértelműen szerepel a munkavállaló munkaköri leírásában. Fontos kiemelni, hogy ha a munkavállaló a mű létrehozását túlórában, vagy éppen a szabadideje terhére végzi, akkor – mivel a tevékenység a munkaviszonyhoz kapcsolódott – a mű a munkaviszony keretében keletkezettnek számít.

²⁵ A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala szakmai tanácsadója.

Ezen felül szükséges a kapcsolódó jogok vizsgálata. A kapcsolódó jogok két csoportra oszlanak: (a) át nem ruházható személyhez fűződő jogok, amelyek a tényleges szerzőt illetik meg, vagy (b) a vagyoni jogok, amelyek vagy a szerzőt vagy a felhasználót illetik meg. Munkaviszony keretében létrehozott művek esetében megállapítható, hogy a személyhez fűződő jogokkal a tényleges szerző, vagyis a munkavállaló rendelkezik.

A vagyoni jogok azonban a munkáltatót illetik meg, azzal a kikötéssel, hogy a szerzőt minden esetben díjazás illeti meg, ha a munkáltató a művet maga felhasználja, vagy a felhasználásra másnak engedélyt ad vagy a művel kapcsolatos vagyoni jogokat másra átruházza.

A fentiekből egyértelműen kiderül, hogy bár részletesebben csak a HR-eseket érintő fontosabb munkajogi kérdéseket és szigorúan véve a munkajogot igyekeztünk érinteni, és felvázolni a HR-t érintő azon munkajogi részeket, melyek a szakma sajátossága miatt előérbe kerülhetnek, egyértelművé vált azonban, hogy a helyes foglalkoztatáshoz szűken véve nem csupán az Mt. (2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről, 2012) ismerete szükséges, hanem ezen kívül 2 további törvény, a 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (Ptk.), az 1999. évi LXXVI. törvény a szerzői jogról, valamint számos egyéb, a munkaviszony jellegéből adódóan az egyéni munkakörnyezetre vonatkozóan további jogi háttértudás szükséges a teljeskörű értelmezéshez, és a teljesen jogszerű, minden tekintetben mindkét fél számára megfelelő és előnyökkel járó foglalkoztatás kialakításához.

Jogszabályok:

1989. évi XXXI. törvény az Alkotmány módosításáról 54. § és 59. § (1989).

1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről (1993).

2005. évi CXXXIII. törvény a személy- és vagyonvédelmi, valamint a magánnyomozói tevékenység szabályairól (2005). Letöltés dátuma: 2018. 04 01, forrás:

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0500133.tv>

2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról (2011). Letöltés dátuma: 2018. 04 02, forrás:

http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139257.245254

2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról (2011). Forrás: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139257.245254

2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről (2012).

A Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság ajánlása a munkahelyen

alkalmazott elektronikus megfigyelőrendszer alapvető követelményeiről (2013).

Letöltés dátuma: 2018. 04 02, forrás: <http://www.naih.hu/files/Ajanlas-a-munkahelyi-kameras-megfigyelesr-l.pdf>

- A Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság tájékoztatója a munkahelyi adatkezelések alapvető követelményeiről (NAIH 2016). Letöltés dátuma: 2018. 04 01, forrás: http://naih.hu/files/2016_11_15_Tajekoztato_munkahelyi_adatkezelesek.pdf
- Arany Tóth, M. (2008). *A munkavállalók személyes adatainak védelme a magyar munkajogban*. Szeged: Bába Kiadó.
- Az álláshirdetésekkkel, valamint a magán-munkaközvetítők tevékenységével kapcsolatos adatvédelmi biztosi ajánlás, 167/A/2006-3. (2006).
- AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS (EU) 2016/679 RENDELETE a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről (általános adat (2016). Letöltés dátuma: 2018. 04 02, forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/ALL/?uri=CELEX%3A32016R0679>
- Az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény (2011).

7. sz. melléklet

Családbarát munkahelyek... Az EMMI 2016. évi pályázati útmutatója



EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA



CSALÁD-, IFJÚSÁG- ÉS
NÉPESEDÉSPOLITIKAI INTÉZET

Családbarát munkahelyek kialakításának és fejlesztésének támogatása

Pályázat kódja: CSP-CSBM-16

Pályázati Útmutató



CSALAD.HU



CSALÁDBARÁT
ORSZÁG

2016.

1. Pályázati program célkitűzései

A pályázat célja olyan családbarát munkahelyek kialakítását és fejlesztését megvalósító munkahelyi családbarát programok támogatása, melyek elősegítik a munka és magánélet összeegyeztetését, a családi, magánéleti és munkahelyi kötelezettségek összehangolását.

A pályázat nyertesei jogosulttá válnak a „**Családbarát Munkahely**” cím használatára is a támogatási szerződésben meghatározott feltételek szerint.

A családbarát program megvalósításának főbb szempontjai:

- a rugalmas munkaszervezés
- a szabadságolási eljárások
- a bérezés
- a képzések
- a kisgyerekes szülők támogatása
- a férfi munkavállalók szülői szerepeinek megerősítése
- a gyermekek napközbeni felügyelete
- az idős, beteg hozzátartozók és a már nyugdíjas korábbi munkavállalók támogatása
- a juttatások
- az egyéb szolgáltatások
- a szervezeti dokumentumok
- a szervezeti kultúra
- a szervezeti stratégia
- a marketing és a kommunikáció
- a társadalmi felelősségvállalás
- a humánpolitika
- a menedzsment

területén megjelenjen és érvényesüljön a szervezet családbarát módon történő működése iránti elköteleződése.

2. Támogatott tevékenységek és kiadástípusok

A pályázat keretében támogatás nyújtható **kizárólag** a program, projekt megvalósításához szükséges anyagköltségekre (pl.: szakkönyvek), szolgáltatásokra (pl.: részvételi díj, bérleti díj, posta, telefon, étkezési költség, stb.), azaz Dologi kiadásokra, továbbá Bérköltségekre és egyéb személyi jellegű kifizetésekre; Tárgyi eszközök költségeire, beszerzéseire.

A	DOLOGI KIADÁSOK
A1	Ingatlan üzemeltetés költségei
A2	Jármű üzemeltetés költségei
A3	Egyéb eszközök üzemeltetésének költségei
A4	Adminisztráció költségei
A5	PR, marketing költségek
A6	Humánerőforrás fejlesztésének költségei
A7	Kommunikációs költségek
A8	Utazás-, kiküldetés költségei
A9	Szállítás költségei
A10	Munka-, védőruha, védőfelszerelés költségei
A11	Megbízási díj (számlás kifizetés)
A12	Élelmiszer, étkezés költségei
A13	Nyomdaköltségek
A14	Szerkesztési költségek
A15	Sokszorosítási költségek
A16	Terjesztési költségek
A17	Szállás
A18	Oktatás, tanácsadás (számlás kifizetés)
A19	Rendezvények szervezési költségei
A20	Konferenciák, képzések, továbbképzések lebonyolításának költségei (számlás kifizetés)
A21	Egyéb beszerzések, szolgáltatások

B	BÉRKÖLTSÉGEK ÉS SZEMÉLYI JELLEGŰ EGYÉB KIFIZETÉSEK
B1	Bérköltség
B2	Megbízási jogviszony díja (bérszámfejtett)
C	TÁRGYI ESZKÖZÖK, IMMATERIÁLIS JAVAK
C1	100 ezer Ft alatti tárgyi eszközök
C2	100 ezer Ft feletti tárgyi eszközök
C3	Immateriális javak

A - DOLOGI KIADÁSOK:

A Dologi kiadások főszóron olyan költségeket lehet tervezni, melyek kizárólag a program, projekt megvalósításához kapcsolódó - számla ellenében kifizetett - anyagköltség vagy szolgáltatás értékét tartalmazzák. Ezen főszó alatt lévő alsórokon az alábbi költségek tervezhetők a pályázati költségvetésben:

A1 Ingatlan üzemeltetés költségei:

Ezen az alsóron lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával, pályázati programmal összefüggő, a szervezet tulajdonában lévő vagy általa bérelt ingatlanhoz kapcsolódó beszerzések és szolgáltatások számlával igazolt költségeit (anyagköltséget és igénybevett szolgáltatást), például:

- közüzemi díjak (pl.: áram, víz, fűtés stb.),
- közös költség,
- ingatlan bérleti díj,
- ingatlan üzemeltetéséhez kapcsolódó egyéb beszerzések, igénybevett szolgáltatások értéke (pl.: tisztítószerek, üzemeltetési anyagok, ingatlan őrzése, stb.),
- ingatlan karbantartási, javítási költségek (az ingatlan-felújítás költségei nem tervezhetők).

A2 Jármű üzemeltetés költségei:

Ezen az alsóron lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával, pályázati programmal összefüggő, a szervezet tulajdonában vagy bérleményében (üzemeltetésében) lévő gépjárművekhez kapcsolódó beszerzések és szolgáltatások költségeit (anyagköltséget és igénybevett szolgáltatást), például:

- üzemanyagköltség,
- bérleti díj,
- parkolási, úthasználati díj (pl.: autópálya matrica).

A3 Egyéb eszközök üzemeltetésének költségei:

Ezen az alsóron lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával, pályázati programmal összefüggő, a szervezet tulajdonában lévő vagy bérelt eszközök (pl.: projektor, bútorok, aggregátor, digitális tábla, fűnyíró, informatikai eszközök, stb.) üzemeltetéséhez kapcsolódóan felmerülő beszerzések és szolgáltatások költségeit (anyagköltség és igénybevett szolgáltatás), például:

- fenntartási, javítási költségek (a felújítás költségei nem tervezhetők),
- bérleti díj,
- számítástechnikai fogyóeszközök (pl.: egér, billentyűzet, stb.),
- nem járművekbe beszerzett üzemanyagköltség (pl.: aggregátor),
- az egyéb eszközök üzemeltetési költsége.

A4 Adminisztráció költségei:

Ezen az alsóron lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával, pályázati programmal összefüggő adminisztrációs költségeket (anyagköltséget és igénybevett szolgáltatást). Ezen a soron azon szolgáltatások tervezhetők, melyeknek teljesülését követően számlát állít ki a szolgáltatást végző. Ezen az alsóron lehet tervezni például:

- irodai papír (írógéppapír, boríték, sokszorosítás, fénymásolás papírigénye, stb.) költségei,
- nyomtatványok költségei (NAV jelentések, bevételek, szigorú számadású nyomtatványok, szervezeten belüli információ-áramláshoz szükséges belső nyomtatványok, előadói ívek, számítástechnikai feldolgozásnál alkalmazott előnyomott papír, stb.),
- irodai célokat szolgáló anyag, készlet költsége (irattartók, tűzőgépek, irodai kapcsok, naptárak, ceruzák, tollak, radírok, ragasztók, lyukasztógépek, stb.),
- egyéb, a pályázat megvalósítása során felmerült adminisztrációs költségek.

A5 PR, marketing költségek:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával, pályázati programmal összefüggő beszerzések és szolgáltatások költségeit (anyagköltséget és igénybevett szolgáltatást), például:

- hirdetési-, reklámköltségek (nyomtatott és elektronikus médiumokban, televízióban, rádióban, interneten történő megjelenésért számla ellenében fizetendő díjak),
- PR, marketing kiadványok költségei (brosúrák, szórólapok, tájékoztató füzetek, plakátok, névjegykártyák),
- kiállítás, marketingrendezvény költségei,
- egyéb a PR-hoz vagy marketinghez kapcsolódó beszerzések, szolgáltatások költségei.

A6 Humánerőforrás fejlesztésének költségei:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával, pályázati programmal összefüggő humánerőforrás fejlesztés beszerzéseinek és szolgáltatásainak költségeit (anyagköltséget és igénybevett szolgáltatást), például:

- a szervezet munkavállalói számára tartandó oktatás, továbbképzés, tréning, coaching költségek,
- konferenciák, szemináriumok, szakmai találkozók részvételi díjai (a szervezet munkavállalói vonatkozásában),
- szakkönyvek költségei,
- előfizetési díjak,
- egyéb, az emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó beszerzések, szolgáltatások költségei.

A7 Kommunikációs költségek:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával, pályázati programmal összefüggő kommunikációs beszerzések és szolgáltatások költségeit (anyagköltséget és igénybevett szolgáltatást), például:

- honlap fenntartás, üzemeltetés költségei (domain díj, folyamatos feltöltés költsége, tárhely díja, stb.),
- postaköltség (postai szolgáltatás, csomagküldő szolgáltatás igénybe vétele, stb.),
- telefonköltség (előfizetési és forgalmi díjak, feltöltőkártyák, stb.),
- internet költsége,
- hírlevél szerkesztési, nyomdai költségei,
- egyéb kommunikációs kiadáshoz kapcsolódó beszerzések, szolgáltatások költségei.

A8 Utazás-, kiküldetés költségei:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával összefüggő, a szervezet működéséhez, pályázati programhoz kapcsolódó utazási, kiküldetési költségeket például:

- magánszemély tulajdonában lévő gépjármű, szervezet érdekében történő használatának, (kizárólag kiküldetési rendelvénnyel igazolt költségei (kiküldetési rendelvénnyel igazolt üzemanyagköltségek, amortizációs költségek),
- tömegközlekedési eszköz, szervezet érdekében történő használatának számlával igazolt költségei (nem számolhatóak el a munkába járás költségei),
- egyéb utazási, kiküldetési költségek.

A szervezet tulajdonában vagy bérleményében lévő gépjárművek üzemanyagköltségét nem ezen, hanem a Jármű üzemeltetés költségei alson lehet tervezni.

A tervezés során minden esetben a NAV (APEH) által közzétett üzemanyagárak, fogyasztási normák, amortizációs költségek figyelembe vételével kell eljárni.

A9 Szállítás költségei:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával, pályázati programmal összefüggő szállítás és ahhoz kapcsolódó költségeket (anyagköltség és igénybevett szolgáltatás), például:

- fuvarozás költségei,
- személyszállítás költségei (amennyiben járművet bérelnék, azaz bérleti díjról szól majd a kiállított számla, azt nem ezen az alson, hanem a Jármű üzemeltetés költségei alson lehet tervezni),
- utasbiztosítás költségei,
- egyéb, a szállításhoz kapcsolódó beszerzések, szolgáltatások költségei.

A10 Munka-, védőruha, védőfelszerelés költségei:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításához, pályázati programhoz kapcsolódó beszerzések és szolgáltatások költségeit (anyagköltség és igénybevett szolgáltatás), például:

- munkavégzéshez használt, szabályzatban vagy jogszabályban előírt munkaruha költsége,

- jogszabályban meghatározott formaruha költsége,
- védőruha, védőfelszerelés javítási költségei,
- védőruha, védőfelszerelés költségei (pl.: védősisak, kötény, védőszemüveg, légzésvédelmi és hallásvédelmi eszközök).

A munkavállalóknak kizárólag az egyéni védőeszközök juttatási rendjében meghatározott, EK-megfelelőségi nyilatkozattal, illetve EK-típustanúsítvánnyal és tájékoztatóval ellátott egyéni védőeszközök adhatók ki. Kérjük, a tervezést is ennek figyelembe vételével végezzék.

A védőeszközt a munkáltatónak természetben kell biztosítania, helyette pénzbeli vagy egyéb megváltás nem tervezhető.

A11 Megbízási díj (számlás kifizetés):

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával összefüggő, adott pályázati kiírás szerint nevesített megbízási díjakat. Ezen az alson azok a megbízási díjak tervezhetők, melyek teljesülését követően a megbízott számlát állít ki a szolgáltatást igénybevevő, megbízó részére.

Felhívjuk figyelmét, hogy szakértői díjakat nem lehet elszámolni.

A12 Élelmiszer, étkezés költségei:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával összefüggő élelmiszer beszerzés, étkezés költségeit (anyagköltséget és szolgáltatást), például:

- élelmiszer alapanyag költségei (pl.: kenyér, vaj, felvágott, ásványvíz),
- étkezés költségei (pl.: éttermi szolgáltatás).

Mind az alapanyag beszerzését, mind a szolgáltatást (éttermi) ezen a soron lehet tervezni.

A13 Nyomdaköltségek:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításához kapcsolódó nyomdai munkával kapcsolatos beszerzések, szolgáltatások költségeit (anyagköltségek és szolgáltatások igénybevétele). Jelen alson szolgáltatások igénybevétele esetén csak számla ellenében végzett tevékenységeket lehetséges elszámolni.

A14 Szerkesztési költségek:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításához kapcsolódó szerkesztési munkával kapcsolatos szolgáltatások költségeit. Jelen alson szolgáltatások igénybevétele esetén számla ellenében végzett tevékenységeket lehetséges elszámolni.

A15 Sokszorosítási költségek:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával összefüggő sokszorosítási munkával kapcsolatos szolgáltatások költségeit. Jelen alson szolgáltatások igénybevétele esetén számla ellenében végzett tevékenységeket lehetséges elszámolni.

A16 Terjesztési költségek:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával összefüggő terjesztési munkával kapcsolatos beszerzések, szolgáltatások költségeit (anyagköltségek és szolgáltatások igénybevétele). Jelen alson szolgáltatások igénybevétele esetén csak számla ellenében végzett tevékenységeket lehetséges elszámolni.

A17 Szállás:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával összefüggő szállás igénybeviteléhez kapcsolódó költségeket.

A18 Oktatás, tanácsadás (számlás kifizetés):

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával összefüggő oktatáshoz, tanácsadáshoz kapcsolódó beszerzések, szolgáltatások költségeit (anyagköltségek és szolgáltatások igénybevétele). Ezen az alson azon oktatási, tanácsadási díjak tervezhetők, amelyek teljesülését követően a szolgáltatást nyújtó számlát állít ki a szolgáltatást igénybevevő részére.

A19 Rendezvények szervezési költségei:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával összefüggő rendezvények szervezéséhez kapcsolódó beszerzések, szolgáltatások költségeit (anyagköltségek és szolgáltatások igénybevétele). Jelen alson szolgáltatások igénybevétele esetén csak számla ellenében végzett tevékenységeket lehetséges elszámolni.

A20 Konferenciák, képzések, továbbképzések lebonyolításának költségei (számlás kifizetés):

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításával összefüggő konferenciák, képzések, továbbképzések lebonyolításához kapcsolódó beszerzések, szolgáltatások költségeit (anyagköltségek és szolgáltatások igénybevétele). Jelen alson szolgáltatások igénybevétele esetén csak számla ellenében végzett tevékenységeket lehetséges elszámolni. A marketing-, PR rendezvények, illetve egyéb rendezvények nem itt, hanem az A5 PR, marketingköltségek, illetve az A19 Rendezvények szervezésének költségei alsonkon tervezendők.

A21 Egyéb beszerzések, szolgáltatások:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításához kapcsolódó egyéb beszerzések, szolgáltatások számlával igazolt költségeit (anyagköltséget és igénybevett szolgáltatást), például:

- egyéb anyagok (pl.: egészségügyi láda, gyógyszer),
- egyéb anyagjellegű szolgáltatások költségei,
- egyéb biztosítási díjak (pl.: balesetbiztosítás),
- reprezentáció költségei,
- nevezési díjak,
- étel-miszer, étkezés költségei,
- hatósági, igazgatási, szolgáltatási díjak, illetékek.

B - BÉRKÖLTSÉGEK ÉS SZEMÉLYI JELLEGŰ EGYÉB KIFIZETÉSEK

Ezen a főson belül lehet tervezni minden a program, projekt megvalósításához, a szervezet működéséhez kapcsolódó személyi jellegű kifizetést, foglalkoztatáshoz kapcsolódó egyéb költséget a foglalkoztatás formájától függően.

B1 Bérköltség

Ezen az alson lehet tervezni a projekt megvalósításával, a szervezet működésével összefüggő, munkaviszony, közalkalmazotti, közszolgálati, kormánytisztviselői jogviszony alapján foglalkoztatottak költségét.

B2 Megbízási jogviszony díja (bérszámfejtett):

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításához kapcsolódó megbízási jogviszony alapján foglalkoztatottak költségeit:

- bérszámfejtett megbízási díj és az ehhez kapcsolódó, foglalkoztatottat terhelő adó és járulékok, valamint a foglalkoztatott által fizetett járulékok összegei.

A megbízás teljesítését követően kiállított számla költségét a Dologi kiadások főson belül lehet tervezni!

C - TÁRGYI ESZKÖZÖK, IMMATERIÁLIS JAVAK:

C1 100 ezer Ft alatti tárgyi eszközök:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításához kapcsolódó nevesített, 100 ezer Ft alatti egyedi értékű tárgyi eszköz beszerzésének költségét, például:

- irodai gépek, berendezések (pl.: kisértékű nyomtató),
- kommunikációs és prezentációs eszközök (pl.: kisértékű projektor),
- számítástechnikai eszközök (számítástechnikai kellékanyagok nem itt, hanem az A3 soron tervezendők),
- bútorok,
- DVD lejátszó,
- monitor, stb.

C2 100 ezer Ft feletti tárgyi eszközök:

Ezen alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításához, a szervezet működéséhez kapcsolódó nevesített, 100 ezer Ft feletti egyedi értékű tárgyi eszköz beszerzésének költségét, például:

- irodai gépek, berendezések (pl.: nyomtató),
- kommunikációs és prezentációs eszközök (pl.: projektor),
- számítástechnikai eszközök,
- számítógép,
- laptop, stb.

C3 Immateriális javak:

Ezen az alson lehet tervezni kizárólag a program, projekt megvalósításához kapcsolódó nevesített immateriális javak beszerzésének költségét, például:

- szellemi termékek költségei (pl.: honlap készítés, fejlesztés),
- vagyoni értékű jogok költségei (szoftverek, csatlakozási díjak, stb.)

EL NEM SZÁMOLHATÓ KÖLTSÉGEK:

Az el nem számolható költségek részletes listáját jelen Pályázati Útmutató tartalmazza, melyek az alábbiak:

- használt eszköz,
- gépjármű,
- szeszesital,
- dohányáru vásárlására,
- pénzbeli jutalom, adomány
- késedelmi pótlék,
- kötbér,
- büntetések,
- pótdíjak költségei.

3. Pályázaton igényelhető támogatásra vonatkozó feltételek

A levonható általános forgalmi adó nem támogatható, ezért a Pályázónak nyilatkoznia kell az ÁFA levonási jogával, illetve annak érvényesítésével kapcsolatban.

A pályázati projekt költségvetését, különösen az igényelt összeget úgy kell megtervezni, hogy az megfeleljen a Pályázóra vonatkozó ÁFA elszámolási szabályoknak, melyről szerződéskötéskor írásos nyilatkozatot is tenni kell.

A projekt végrehajtása során a közbeszerzésekről szóló 2015. évi CXLI. törvény hatálya alá tartozó beszerzések esetén a Kedvezményezett köteles betartani a közbeszerzési törvény előírásait.

A pályázatban csak a támogatási időszakban megvalósult, a projekt megvalósításához kapcsolódó gazdasági események költségeit alátámasztó, a támogatási összeg és saját forrás felhasználását igazoló számviteli bizonylatok értékei számolhatóak el, azaz a számviteli bizonylatokon feltüntetett költségeknek minden esetben a támogatási időszakhoz, a projekt megvalósításához kell kapcsolódniuk, és a számviteli bizonylatok teljesítésének a támogatási időszakon belül meg kell történnie.

4. Támogatási időszak

A Pályázó által az internetes pályázati adatlapon „Projekt kezdete” és „Projekt vége” elnevezésű adatmezőkben kizárólag a **2016. június 1. és 2017. június 1.** közé eső időszak jelölhető meg.

A támogatási szerződés megkötését megelőzően a Pályázó saját felelősségére kezdeti meg a pályázati program megvalósítását. Kérjük, a támogatási időszakot úgy tervezze meg, hogy abban az előkészítés és a projekt zárás időszaka is szerepeljen, figyelemmel a 12. pontban a számviteli bizonylatokról írtakra.

5. Pályázat elkészítésével és benyújtásával kapcsolatos tudnivalók

Pályázat benyújtására kizárólag a Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet Pályázatkezelő Rendszerén (www.csini-int-pr.hu) (továbbiakban: Pályázatkezelő Rendszer) keresztül van lehetőség.

Kiemelten szeretnénk felhívni figyelmüket arra, hogy a Pályázatkezelő Rendszer hivatalos és elsődleges kommunikációs csatornája a Pályázatkezelő Rendszeren belül üzemeltetett levelező rendszer, mert bár minden üzenetet elküld a Pályázatkezelő Önnek e-mailben is az Ön által megadott e-mail címre, annak kézbesítése bizonytalan. Pályázatának nyomon követése, illetve az előírt határidők betartása érdekében is elengedhetetlen, hogy rendszeresen figyelje ezen fontos információkat tartalmazó üzeneteket, melyek elsőként az „olvasatlan” fülre kerülnek.

5.1. Pályázati dokumentáció

A pályázati felhívás és a Pályázati Útmutató megjelenik a Magyar Kormány összkormányzati portálján és a Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet honlapján, amelyeknek címe:

<http://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma>
www.csini-int.hu

A Pályázati Felhívás és a Pályázati Útmutató az internetes pályázati úrlappal együtt képezi a pályázati dokumentációt, együtt tartalmazzák a pályázáshoz szükséges összes feltételt.

5.2. Kötelező regisztráció

Regisztrálni egyszer szükséges a www.csini-int-pr.hu oldalon, amely egyszeri regisztrációval a Pályázó korlátlan számú internetes pályázatot jogosult beadni a Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet által kezelt hazai pályázatokra.

Amennyiben a Pályázó korábban már regisztrált a Pályázatkezelő Rendszerben és érvényes felhasználónévvel és jelszóval rendelkezik, kérjük a „Saját adatok” menüpontban szíveskedjen a korábban megadott adatokat ellenőrizni. Adatváltozás esetén kérjük a Regisztrációs Nyilatkozat módosított példányát az 5.2.2. pontban foglaltak alapján szíveskedjen eljuttatni a Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet címére.

Amennyiben elfelejtette jelszavát, kérjük, használja az „Elfelejtett jelszó” menüpontot.

5.2.1. Regisztráció menete

A regisztrációhoz egyetlen működő elektronikus levélcímre (e-mail címre) van szükség. Lépjen a www.csini-int-pr.hu oldalra, majd kattintson a „Regisztráció indítása” felírra.

A regisztrációs folyamat első lépése az alapadatok (e-mail cím és jelszó) megadása. Az eljárás akkor sikeres, ha a „Regisztráció” nyomógombra kattintva nem kap üzenetet hiányzó adatokról, hanem arról értesül, hogy aktivációs e-mailt küldött a rendszer. Regisztrációját úgy tudja érvényesíteni, hogy a megkapott aktivációs e-mailben található linkekre kattint a befejezéstől számított 72 órán belül. 72 óra letelte után a rendszer automatikusan törli a megadott adatokat, újra tudja kezdeni az eljárást. 72 órán belül, ha ismételt regisztrálni próbál, hibaüzenetet fog kapni, hogy ilyen e-mail címmel már történt regisztráció. Ha 24 órán belül nem kapta meg az aktivációs e-mailt, kérjük, forduljon a Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet Ügyfélszolgálatához.

Sikeres aktiváció után a regisztrációs folyamat következő lépéseként a www.csini-int-pr.hu oldalra bejelentkezve a „Saját adatok” menüpont alatt ki kell tölteni a Pályázó szervezetre vonatkozó adatokat (Alapadatok; Működési szint; hatókör; Címadatok; Telephely adatok; Banki adatok; Információs adatok; Nyilatkozatok). Amennyiben az összes kötelezően kitöltendő mezőt megfelelően feltöltötte, úgy az adott menüpont neve zöldre változik (a menüpont neve mellett jelzi a rendszer, hogy hány mező került kitöltésre a szükséges adatok közül).

A regisztrációs folyamat lezárásaként a „Véglegesítés” menüpontban kell véglegesíteni az adatokat. Csak ezt követően válnak elérhetővé a rendszerben a pályázatokra vonatkozó menüpontok.

Felhívjuk figyelmét, hogy véglegesítés után az adatok módosítására nincs lehetőség! Amennyiben a Pályázó szervezet adatait javítani szükséges, akkor azt az erre vonatkozó kérelem Lebonyolító postacímére történő elküldésével kezdeményezheti. Amennyiben a Regisztrációs Nyilatkozat is hibás, úgy annak javított példányát is csatolni kell a kérelemhez az 5.2.2. pontban foglaltak szerint.

5.2.2. Regisztrációs nyilatkozat

A regisztrált Pályázó minden évben köteles a Lebonyolítónak benyújtani a kitöltött **„Regisztrációs Nyilatkozat”** szervezet képviselője által aláírt egy eredeti példányát. A regisztrációs nyilatkozatot **egy eredeti** (kék tollal aláírt) **példányban** kell beküldenie a Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet postacímére.

A regisztrációs nyilatkozat formanyomtatványa a „Saját adatok/Regisztrációs nyilatkozat” menüpontban megtalálható. A nyilatkozat egy, a rendezett munkaügyi kapcsolatokról szóló mellékletet is tartalmaz, amely annak kötelező részét képezi, ezért feltétlenül együtt küldje el, és ne feledje el a nyilatkozat mellett „cégszerű” aláírással hitelesíteni ezt a mellékletet is!

A szervezet saját adatainál lehetőség van telephely adatok megadására is. Az így bejelentett telephely címre kiállított számlák elszámolhatók a pénzügyi elszámolás során. Fontos, hogy telephely megadása esetén a kinyomtatott Regisztrációs Nyilatkozathoz csatolnia kell a **telephelyről szóló NAV bejelentő másolatát is**.

5.2.3. Regisztrációval kapcsolatos határidők

A Regisztrációs Nyilatkozatot legkésőbb az adott naptári évben elsőként beadott internetes pályázat beadási határideje napján kell postai úton benyújtani a Lebonyolítóhoz.

5.2.4. Regisztrációs dokumentumok ellenőrzése

A beküldött regisztrációs nyilatkozatot a Lebonyolító munkatársai ellenőrzik és iktatják a Pályázatkezelő Rendszerben. Ameddig nem kap „érvényes” jelölést a rendszerben a Pályázó szervezet regisztrációs nyilatkozata, addig minden belépéskor üzenetben fogja erre figyelmeztetni a

rendszer. Amennyiben már postázta a Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet számára a nyilatkozatot, kérjük, hagyja figyelmen kívül ezt az üzenetet. Sem a pályázat elkészítését vagy véglegesítését, sem más műveletet nem korlátoz ez a figyelmeztetés.

5.3. Pályázati díj

Jelen pályázati kategóriában a pályázati díj **5 000 Ft**. A pályázati díjat a pályázat beadásának napjáig szükséges megfizetni a **Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet 10032000-00283841-00000000** számú számlájára, kizárólag **átutalással**. A pályázati díj befizetéséről szóló igazolást a pályázathoz csatolni kell. Kérjük, hogy befizetésekor az Internetes Pályázatkezelő Rendszerben (PR) a pályázat kapott **pontos pályázati azonosítót** (pld.: CSP-CSBM-16-...) szíveskedjen feltüntetni. A pályázati díj befizetését csak abban az esetben áll módunkban elfogadni, ha a befizető adatai megegyeznek az Internetes Pályázatkezelő Rendszerben regisztrált pályázó szervezet adataival és a befizetésről szóló igazolás csatolásra került a pályázatban.

5.4. Pályázat elkészítése és benyújtása

A Pályázatkezelő Rendszerbe való belépés után a „Pályázatok”-on belül a **„Pályázati kategóriák”** almenüpontra kattintva megtekintheti az aktuális pályázati kiírásokat. A pályázati kategória kiválasztása után lehetőség van a pályázati kategória alapadatainak és letölthető dokumentumainak megtekintésére, illetve itt lehet elindítani a pályázat benyújtását is.

Az „Új pályázat indítása” almenüpontra kattintva kezdeményezheti új pályázat benyújtásának elindítását. Az itt kapott iktatószám alapján a pályázat adatainak kitöltését a „Megkezdett pályázatok” almenüpont megfelelő sorára kattintva tudja megtenni a baloldalon megjelenő lépcsőkön végighaladva.

1. Alapadatok

A rendszer automatikusan tölti ki.

2. Kötelezettségvállaló adatok

A rendszer automatikusan tölti ki.

Amennyiben a kötelezettségvállaló azonos a Pályázóval, kérjük, hogy a „kötelezettségvállaló a Pályázóval azonos” adatmező értékét állítsa „igen”-re. Ennek hatására a rendszer a regisztráció során megadott adatokat automatikusan beemeli a kitöltendő mezőkbe, azok módosítására nincs lehetőség.

3. Számlatulajdonos adatok

Bankszámlaszámmal nem rendelkező Pályázóinknak Számlatulajdonos szervezetet kell választaniuk. Amennyiben rendelkezik bankszámlaszámmal, kérjük „igen” értéket jelöljön meg a „Számlatulajdonos a Pályázóval azonos” adatmezőben. Ennek hatására a rendszer a regisztráció során megadott adatokat automatikusan beemeli a kitöltendő mezőkbe.

4. Projektadatok

A projektnek egyedi címet kell adni, illetve - a projekt kezdete dátum nem lehet korábbi, mint **2016. június 1.** és a projekt vége dátum nem lehet későbbi, mint **2017. június 1.** A megvalósulás helyénél a projekt legjellemzőbb ország- és településadatát kell megadni. A kapcsolattartóra vonatkozó információkat nem kötelező megadni, viszont a könnyebb együttműködés miatt kérjük, töltsék ki ezt is.

5. Pénzügyi adatok

Az itt található adatmezőket a Pályázatkezelő Rendszer a Pályázó által megadott adatok és beépített képletek segítségével automatikusan tölti.

6. Információs adatok

A program témájára, munkaformájára, nyelvére, weboldalára vonatkozó adatok, melyek kitöltése nem kötelező.

7. Projekt részletes költségvetése

Itt szükséges ismertetni a költségvetés tábla „bevétel” és „kiadás” oldalának segítségével a pályázati projektjének költségvetési adatait. A költségvetés úgynevezett fő- és alsorokra oszlik, melyet betűkkel és számozással is megkülönböztetünk. Fősornak nevezzük például a Dologi kiadásokat (jelölése „A2”), melynek egyik alsora pl. a Jármű üzemeltetés költségei (jelölése: „A1”). A költségvetési táblázat kitöltésénél kérjük, ügyeljen a 2. pontban meghatározott feltételekre, előírásokra. Vannak olyan költségnemek, melyekre támogatás nem igényelhető, ezeknél a tételeknél a támogatási összeg mező kitöltése nem lehetséges. Ugyanígy nem lehetséges az összegző sorok (fősorok) közvetlen kitöltése (pl. „A” Dologi kiadások), ezeket a rendszer a bevitt adatok alapján számolja ki. A projekt

költségvetését, különösen az igényelt támogatási összeget a 3. pontban részletezett, az ÁFA elszámolhatóságára vonatkozó rendelkezések alapján kell megtervezni.

A kiadástípusok 3 nagy csoportba (továbbiakban: fősorba) sorolva találhatók meg a pályázatban:

- A. Dologi kiadások
- B. Bérköltségek és személyi jellegű egyéb kifizetések
- C. Tárgyi eszközök, immateriális javak

8. Pályázati Űrlap adatai

A Pályázónak az alábbi, specifikus, pályázati kategóriára jellemző kérdésekre kell választ adnia a pályázat elkészítése során, az itt letölthető űrlapon. (1.számú melléklet)

Munkáltató szervezet adatai

Szervezet neve

Pályázati kategória

- kisvállalkozás (1-49 fő)
- közepes vállalkozás (50-249 fő)
- nagyvállalat (250- főtől)
- költségvetési szerv

Elérhetőségei

- székhely
- postacím
- honlap
- telefon
- fax
- központi e-mail

Kapcsolattartó neve

- beosztása
- elérhetősége

Első számú vezetője

- elérhetősége
- személyügyekért felelős vezetője
- elérhetősége
- reklám és marketingért felelős vezetője
- elérhetősége

A szervezet fő tevékenységi köre

A szervezet működésének kezdete (év, hónap, nap).

I. Szervezet személyi összetétele

(A pályázat elektronikusan kerül benyújtásra, így a kérdéseket a PR-ben szereplő pályázati űrlapon kell megválaszolni, az adatszolgáltatás a vonatkozó mezők kitöltésével történik.)

Teljes munkavállalói létszám (fő).

A munkavállalók megoszlása beosztás szerint a teljes- és atipikus módon, részmunkaidőben foglalkoztatottak között korcsoportos és nemek szerinti bontásban.

A munkavállalók megoszlása a munkaviszony jellege szerint a teljes- és atipikus módon, részmunkaidőben foglalkoztatottak között korcsoportos és nemek szerinti bontásban.

A munkavállalók megoszlása a képzettségük szerint a teljes- és atipikus módon, részmunkaidőben foglalkoztatottak között korcsoportos és nemek szerinti bontásban.

Fluktuáció mértéke (szervezetet elhagyók százalékos aránya a teljes munkavállalói létszámon belül) a teljes- és atipikus módon, részmunkaidőben foglalkoztatottak között korcsoportos és nemek szerinti bontásban.

II. Dolgozók családi adatai

(A pályázat elektronikusan kerül benyújtásra, így a kérdéseket a PR-ben szereplő pályázati úrlapon kell megválaszolni, az adatszolgáltatás a vonatkozó mezők kitöltésével történik.)

- A teljes munkavállalói létszám korösszetétel szerint (korelosztás a nemek arányában)
- A teljes munkavállalói létszám családi állapot szerint (nemek szerinti bontásban)
- A teljes munkavállalói létszám gyerekszám szerint (nemek szerinti bontásban)
- A munkavállalók gyermekeinek száma kormegoszlása szerint (fő)
- Gondozásra szoruló családtag, akik rendszeres felügyeletet igényelnek, a nemek arányában (fő)
- Családi adó-és járulékkedvezményt igénybevevő dolgozók száma (fő) és aránya (%)
- *Családi adó-és járulékkedvezmény teljes szervezetre vonatkozó összege havonta (Ft)*

A gyermekgondozási szabadságon lévő dolgozók száma összesen (fő)

Ebből az alábbi ellátásban részesülők száma (nemek szerinti bontásban) a pályázat benyújtásakor

- CSED-en levők (fő)
- GYED-en levők (fő)
- GYES-en levők (fő)
- GYET-en levők (fő)
- Ápolási díj (fő)

Gyermekgondozási szabadságon levők száma 2010 és 2016 között (fő)

- Ebből a munkahelyre visszatérők száma (fő)
- Ebből atipikus formában (pl. részmunkaidőben, távmunkában, stb.) foglalkoztatottak száma (fő)
- GYED vagy GYES vagy GYET folyósítása alatt dolgozó munkavállalók száma (fő)
- Szociális hozzájárulási adóból érvényesíthető kedvezmény igénybevétele
- huszonöt év alatti munkavállalók esetében (fő, % mérték)
- ötvenöt év feletti munkavállalók esetében (fő), % mérték
- kisgyermekes munkavállalók esetében (a gyermekgondozási ellátás folyósítása alatt vagy folyósítását követően) (fő)

III. Családbarát intézkedések

(A pályázat elektronikusan kerül benyújtásra, így a kérdéseket a PR-ben szereplő pályázati úrlapon kell megválaszolni, az adatszolgáltatás a vonatkozó mezők kitöltésével történik.)

Milyen családbarát (a munka-, magán- és családi élet összeegyeztetését támogató) politikák, intézkedések, programok, projektek és gyakorlatok léteznek illetve működnek az Önök szervezetében? (A válaszadás az elektronikus űrlap - alábbi szempontok szerinti - eldöntendő kérdéseihez tartozó mezők kitöltésével történik.)

Rugalmas/atipikus munkaszervezés (a válaszadás az elektronikus űrlap eldöntendő kérdéseihez tartozó mezők kitöltésével történik)

Szabadságkiadás (a válaszadás az elektronikus űrlap eldöntendő kérdéseihez tartozó mezők kitöltésével történik)

Bérezés (a válaszadás az elektronikus űrlap eldöntendő kérdéseihez tartozó mezők kitöltésével történik)

Képzések, tréningek

- A munkáltató által biztosított, finanszírozott képzésben részesülők száma összesen (fő)
- Képzésben részesült munkavállalók nemük és munkaviszonyuk jellege szerint (teljes vagy részmunkaidő)
- Képzésben részesült munkavállalók koruk szerint

A kisgyermekes szülők támogatása (a válaszadás az elektronikus űrlap eldöntendő kérdéseihez tartozó mezők kitöltésével történik)

Férfi munkavállalók szülői szerepeinek ellátása (a válaszadás az elektronikus űrlap eldöntendő kérdéseihez tartozó mezők kitöltésével történik)

Gyermekek napközbeni felügyelete (a válaszadás az elektronikus űrlap eldöntendő kérdéseihez tartozó mezők kitöltésével történik)

Idős/beteg hozzátartozók és már nyugdíjas korábbi munkavállalók támogatása (a válaszadás az elektronikus űrlap eldöntendő kérdéseihez tartozó mezők kitöltésével történik)

Egyéb szolgáltatások, juttatások, támogatások (a válaszadás az elektronikus űrlap eldöntendő kérdéseihez tartozó mezők kitöltésével történik)

Szervezeti dokumentumok (a válaszadás az elektronikus űrlap eldöntendő kérdéseihez tartozó mezők kitöltésével, illetve az említett dokumentumok feltöltésével történik)

IV. A munkahely családbarát szervezeti kultúrája

(A válaszadás az elektronikus űrlap eldöntendő kérdéseihez tartozó mezők kitöltésével történik)

V. Megvalósítandó Családbarát Tevékenység

Kérjük, ismertesse részletesen, hogy szervezetük milyen családbarát intézkedés(ek), program(ok), projekt(ek) megvalósítására fordítaná az elnyerhető támogatást (max. 3 oldal).

Felhívjuk figyelmüket, hogy a pályázat elektronikusan kerül benyújtásra, így a kérdéseket a PR-ben szereplő, letölthető pályázati űrlapon kell megválaszolni, az adatszolgáltatás a vonatkozó mezők kitöltésével történik.

9. A program részletes költségvetése

Az igényelt támogatási összeg felhasználásának időbeni ütemezése, szöveges indoklással (2. számú melléklet).

10. Csatolandó dokumentumok

Nyilatkozat oldalhű digitális másolata (oldalhű digitális másolat alatt a dokumentumok eredeti (a szervezet által aláírt példányának beszkenelt formátumát értjük).

11. Pályázati díj befizetésének igazolása

Kérjük, csatolja a pályázati díj befizetéséről (átutalásáról) szóló igazolás oldalhű, digitális másolatát, jelezve az átutalás napját.

12. Tárolási nyilatkozat

Pontosan meg kell adnia a pályázati dokumentáció és a támogatás szabályszerű felhasználását igazoló elkülönített nyilvántartás tárolási helyét.

13. Egyéb nyilatkozatok

A pályázat benyújtásával tudomásul kell vennie az űrlapon szereplő nyilatkozat tartalmát. Felhívjuk figyelmét arra, hogy támogatás nem folyósítható, amíg – a pénzbeli szociális, jóléti ellátások és a foglalkoztatást elősegítő képzési támogatások kivételével – a Pályázónak adó-, járulék-, illeték- vagy vámtartozása (a továbbiakban: köztartozás) van. A köztartozás-mentesség ellenőrzése érdekében a Pályázóknak hozzá kell járulniuk ahhoz, hogy a köztartozások figyelemmel kísérése érdekében a Lebonyolító és a Kincstár a Pályázóknak jogszabályban meghatározott személyes adatait kezelje, és azokról adatot szolgáltatson az állami adóhatóság és a vámhatóság részére (így név (megnevezés), lakhely (székhely) és adószám, adóazonosító jel), ezen túl a Pályázóknak hozzá kell járulniuk ahhoz, hogy a Kincstár által működtetett monitoring rendszerben nyilvántartott adataikhoz - azok konstrukciós forrásainak költségvetésbeli elhelyezkedésétől függetlenül - a jogszabályban meghatározott jogosultak, és támogatások folyósítói, az Állami Számvevőszék, a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, az Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság, a Nemzetgazdasági Minisztérium és a csekély összegű támogatások nyilvántartásában érintett szervek hozzáférjenek.

Fontos kitérniük még a közpénzekből nyújtott támogatások átláthatóságáról szóló 2007. évi CLXXXI. törvény (a továbbiakban: Knyt.) 6. § (1) bekezdésében leírt összeférhetetlenség fogalmára (lásd jelen útmutató 18. pont), amely alapján egyes szervezetek és személyek nem indulhatnak Pályázóként és nem részesülhetnek támogatásban. Ebben a pontban arról is nyilatkoznia kell a Pályázónak, hogy kizáró összeférhetlenségi okok nem állnak fenn vele és szervezetével szemben sem.

Ugyanez a jogszabály 8. § (1) bekezdése rendelkezik az érintettség fogalmáról, amelyről szintén jelen útmutató 18. pontjában tájékozódhat részletesen. Kérjük, érintettség esetén ne felejtse el a pályázat benyújtási határidejéig postázni Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet címére az <https://www.kozpenzpalyazat.gov.hu/srv/index.jsp> honlapról letölthető közzétételi kérelem egy eredeti példányát.

A pályázat megírását a beadási határidő lejártáig bármikor felfüggesztheti a „Mentés” gomb megnyomásával, amivel az aktuális lépcső adatainak változását rögzíti. A mentés funkciók hatására tartalmi ellenőrzést is végez a Pályázatkezelő Rendszer, hogy költségvetése, a kötelezően megjelölt adatmezők, stb. megfelelnek-e a beállított feltételeknek. Hatására figyelmeztető ablak jelenhet meg, amely felhívja figyelmét a hiányosságokra, helytelenségekre.

A pályázat mindaddig „megkezdett” státuszban marad, ameddig a Pályázó nem véglegesíti azt a „Véglegesítés” lépcsőre kattintva az ott megjelenő képkód (CAPTCHA) beírásával, és a „Pályázat véglegesítése” gomb megnyomásával. Megkezdett státuszú pályázat a beadási határidő lejártáig bármikor módosítható, változtatható. Véglegesítés után erre már nincsen lehetőség, a „Pályázat véglegesítése” gomb megnyomása után tekinti a Lebonyolító a pályázatot elküldöttnek, befejezettnak. A véglegesítés hatására a pályázat státusza automatikusan „Beérkezett” státuszra vált, átkerül a „Beadott pályázatok” nézetre, valamint egy értesítés is kerül a Pályázó olvasatlan üzenetei közé, mely a fentiekről tájékoztatást nyújt.

6. Pályázatok benyújtásának határideje

Határidőben benyújtottnak minősül az a pályázat, amely **(beadási határidő) 2016. június 3. 23.59 óráig** a Pályázatkezelő Rendszerben véglegesítésre került.

Azon pályázatokat, amelyek nem kerülnek véglegesítésre a beadási határidőig (státusza „megkezdett” maradt), azokat a Lebonyolító nem tekinti benyújtottnak, figyelmen kívül hagyja, s már érvényességi ellenőrzésnek sem veti alá.

A Pályázatkezelő Rendszerben a megadott beadási határidő után pályázatot véglegesíteni nem lehet.

7. Pályázatok érvényességi ellenőrzése

A pályázatokat a Lebonyolító formailag ellenőrzi a beadási határidő lejártát követő 10 munkanapon belül. A pályázatok formai ellenőrzésének kritériumai az alábbiak:

- a) pályázat kitöltöttsége, megfelelősége,
- b) Pályázó szervezetnek a pályázat benyújtására való jogosultsága,
- c) Regisztrációs Nyilatkozat postára adásának dátuma, megfelelősége,
- d) pályázati díj befizetése és a befizetés igazolása,
- e) érintettség esetén a közzétételi kérelem postára adásának dátuma, megfelelősége,
- f) egy Pályázó által benyújtott pályázatok száma,

Amennyiben a Lebonyolító a pályázat formai ellenőrzése során megállapítja, hogy a pályázat a fenti szempontok alapján hiánypótlással formailag megfelelővé tehető, úgy a Pályázót hiánypótlásra szólítja fel egy alkalommal. A hiánypótlási felhívást a Lebonyolító elektronikus úton küldi ki – a Pályázó által használt e-mail címre elektronikus levélként – a hiányosságok felsorolásával legfeljebb 5 munkanapos hiánypótlási határidő megjelölésével.

Az alábbi esetekben hiánypótlásra nem kerül sor, a pályázat hiánypótlás nélkül érvénytelen:

- a) nem a pályázati felhívás 9.1. pontjában meghatározott Pályázó nyújtotta be a pályázatot;
- b) a teljesen üres csatolt dokumentum(ok) esetében.

Az internetes pályázati űrlaphoz kötődő hiánypótlást a Pályázó a Pályázatkezelő Rendszerben végzi el úgy, hogy a Levelező rendszer Hiánypótlás pályázathoz menüpontjában a hiánypótlást csatolja legkésőbb a hiánypótlásra nyitva álló határidő utolsó napjának 23:59 órájáig.

Amennyiben a hiánypótlás egyéb feltételek pótlására, kiegészítésére szólít föl (pl. regisztrációs nyilatkozat megküldése), úgy a Pályázónak a hiánypótlási felhívásban foglaltak szerint kell eljárnia.

Határidőben benyújtottnak minősül az a hiánypótlás, amely az értesítésben megjelölt határidőn belül (a határidő utolsó napjának 23.59 órájáig) elektronikus úton a Lebonyolító Internetes Pályázatkezelő Rendszerébe megérkezett, illetve a papíralapú melléklet hiánypótlása, amelyet a hiánypótlásra felszólító értesítésben megjelölt határidő utolsó napján postára adtak vagy a Lebonyolító székhelyén a hiánypótlásra felszólító értesítésben megjelölt határidőig benyújtottak.

Amennyiben a Pályázó nem pótolta a hiányosságokat a felszólításban megjelölt határidőre vagy azoknak nem a hiánypótlási felhívásban meghatározott módon tett eleget, úgy a Lebonyolító

megállapítja a pályázat érvénytelenségét és az érvénytelenség okának megjelölésével elektronikus úton értesítést küld a Pályázónak a hiánypótlási határidő lejártától számított 10 munkanapon belül.

A Lebonyolító az érvényes, befogadott pályázatok alábbi adatait a www.csini-int.hu honlapon közzéteszi:

- pályázati azonosító,
- pályázati kategória,
- pályázott ellátási terület,
- Pályázó neve,
- Pályázó székhelyének település és megye adata,
- pályázati projekt címe,
- igényelt összeg.

8. Pályázatok pontozási szempontrendszere és értékelése

Az érvényes, befogadott pályázatokat az Emberi Erőforrások Minisztériuma Családpolitikai Főosztálya által kijelölt Bíráló Bizottság az alábbi szempontok alapján értékeli.

A pályázati űrlap pontszámmal értékelt kérdései	Elérhető pontszám
I. Szervezet személyi összetétele ▪Hogyan alakul a nemek aránya a hierarchiában (A nők aránya eléri-e a 30%-ot)? ▪Vannak-e részmunkaidősök? ▪Hogyan alakul a nemek aránya a részmunkaidőben foglalkoztatottak között?	0-15
II. Dolgozók családi adatai ▪Mennyire ismertek a munkáltató előtt a dolgozók családi viszonyai és gondozási kötelezettségei? ▪Kiegyensúlyozott-e a kor szerinti és a családi állapot szerinti megoszlás? ▪Vannak-e nagycsaládosok? ▪Mekkora a kisgyermekesek aránya? ▪Tudnak-e a gondozásra szoruló - nem gyermek - családtagokról? ▪Milyen a visszatértek aránya gyermekgondozás miatt távol lévők között? ▪Közöttük vannak-e atipikus formában dolgozó gyermekesek? ▪Családi adó-és járulékkedvezményt hányan és mekkora összegben veszik igénybe? ▪Szociális hozzájárulási adókedvezményt hány dolgozó után veszik igénybe?	0-40
III. Családbarát intézkedések A családbarát intézkedések értékelésének főbb szempontjai, hogy minél több területen, így: ▪ a rugalmas/atipikus munkaszervezés ▪ a szabadságolási eljárások ▪ a bérezés ▪ a képzések ▪ a kisgyermekes szülők támogatása ▪ a férfi munkavállalók szülői szerepeinek megerősítése ▪ a gyermekek napközbeni felügyelete ▪ az idős, beteg hozzátartozók és a már nyugdíjas korábbi munkavállalók támogatása ▪ a juttatások ▪ az egyéb szolgáltatások ▪ a szervezeti dokumentumok ▪ a szervezeti kultúra ▪ a szervezeti stratégia ▪ a marketing és a kommunikáció	0-110

▪ a társadalmi felelősségvállalás ▪ a humánpolitika ▪ a menedzsment területén megjelenjen és érvényesüljön a szervezet családbarát módon történő működése iránti elköteleződése	
IV. Munkahely családbarát szervezeti kultúrája ▪ Felismerték-e a munkavállalói hatékonyság és a munka-magánélet egyensúlyának összefüggését?	0-55
V. Megvalósítandó családbarát tevékenység ▪ A megvalósítandó családbarát tevékenység a gyakorlatban mennyiben segíti a dolgozókat munkájuk és családi életük összehangolásában? ▪ Milyen konkrét előnyökkel jár a munkavállalók és a munkáltatók számára? ▪ Megteremti-e a hosszabb távú családbarát foglalkoztatás alapjait? ▪ Pénzügyileg kellőképpen megalapozott-e? ▪ A szervezet jelenlegi működéséhez képest innovatív elemeket tartalmaz-e? ▪ Hány dolgozót és közvetetten hány családtagot érint? ▪ Vezetőket és beosztottakat milyen arányban érinti az intézkedés? ▪ Nyújt-e egyedi megoldásokat a gyermekes munkavállalóknak? ▪ A munkavállalók szülői szerepeinek ellátásához mennyiben járul hozzá nemtől függetlenül?	0-200
Összesen	0-420

A Bíráló Bizottság döntési javaslatát a pályázatok beadási határidejétől számított 45 napon belül teszi meg, amelyet a Lebonyolító legfeljebb 5 napon belül felterjeszt aláírásra az Emberi Erőforrások Minisztériuma család- és ifjúságügyért felelős államtitkárának. A támogatásokról az Emberi Erőforrások Minisztériuma család- és ifjúságügyért felelős államtitkára dönt a felterjesztéstől számított 15 napon belül. A család- és ifjúságügyért felelős államtitkár döntését követően a Lebonyolító 15 napon belül elektronikus úton értesítést küld a pályázat elbírálásáról és az eredményeket közzéteszi. Elutasítás esetén az értesítésnek tartalmaznia kell az elutasítás részletes indokait. A pályázatokkal kapcsolatos döntések a www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma és a www.csini-int.hu honlapokon kerülnek közzétételre.

Az eredményhirdetés várható időpontja: **2016. június 30.**

9. Szerződéskötés

A támogatási döntésről szóló értesítések tartalmazzák a szerződéskötés feltételeit és az ahhoz szükséges dokumentumok beküldési határidejét, módját. A támogatás igénybevételére a támogatási szerződés keretei között van lehetőség, a szerződés megkötéséhez szükséges dokumentumokat a Kedvezményezettnek az értesítésben megjelölt határidőre kell megküldenie.

A Lebonyolító a beérkezett iratokat megvizsgálja és amennyiben a szerződéskötéshez szükséges dokumentumok valamelyike nem áll rendelkezésre vagy hiányos, illetve a Kedvezményezett elmulasztotta az értesítésben szereplő határidőt, a Lebonyolító a Kedvezményezettet 8 munkanapos határidővel, két alkalommal hiánypótlásra szólítja fel. A felszólítást az első alkalommal elektronikus úton, a második alkalommal elektronikus és postai úton, tértivevényes küldeményként küldi meg.

Érvényét veszti a támogatási döntés, ha a szerződés a támogatásról szóló értesítés kézhezvételétől számított 60 napon belül a Pályázó mulasztásából, vagy neki felróható egyéb okból nem jön létre. A szerződéskötés meghiúsulásáról a Lebonyolító elektronikus és postai úton értesíti a Pályázót.

A támogatásban részesülővel a szerződéskötéshez szükséges valamennyi feltétel határidőben való teljesülése esetén a támogatási szerződést a Lebonyolító köti meg.

Támogatás csak akkor nyújtható, ha a Kedvezményezettnek az Emberi Erőforrások Minisztériuma felé a Lebonyolító által a Pályázatkezelő Rendszerben kezelt és lebonyolított előirányzatok tekintetében korábbi támogatásból származó, lejárt határidejű elszámolási vagy visszafizetési kötelezettsége nincs.

9.1. Szerződés megkötésének feltételei:

- A pályázat benyújtásának időpontjában a Pályázó megfelel a rendezett munkaügyi kapcsolatok feltételrendszerének és az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.) 50. § szerint vizsgálendő jogi személy, jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet adatait rendelkezésre bocsátja;
- A Pályázóval kapcsolatban nem merült fel olyan tény, körülmény, amely miatt a szerződésben foglalt nyilatkozatok megtételére nincs lehetősége;
- A pályázat benyújtásakor, vagy azt követően nem indult ellene jogerős végzéssel elrendelt csőd-, felszámolási, végelszámolási vagy egyéb – a megszüntetésére irányuló, jogszabályban meghatározott – eljárás, vagy a szervezet bírósági nyilvántartásból való törlését az ügyészség nem kezdeményezte;
- A támogató által meghatározott mértékű saját forrás a Pályázó rendelkezésére áll, továbbá erről nyilatkozik, és igazolja;
- A Pályázónak – a pénzügyi, szociális, jóléti ellátások és a foglalkoztatást elősegítő képzési támogatások kivételével – nincs esedékessé vált, meg nem fizetett adó-, járulékos-, illeték- vagy vámtartozása (köztartozás).
- A Pályázó hozzájárult, hogy a Kincstár által működtetett monitoring rendszerben nyilvántartott adataihoz - azok konstrukciós forrásainak költségvetésbeli elhelyezkedésétől függetlenül - a jogszabályban meghatározott jogosultak, és a támogatások folyósítói, az Állami Számvevőszék, a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, az Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság, a Nemzetgazdasági Minisztérium és a csekély összegű támogatások nyilvántartásában érintett szervek hozzáférjenek;
- A Knyt. hatálya alá tartozó költségvetésből nyújtott támogatás esetén a Kedvezményezettnek nyilatkoznia kell a Knyt. 14. §-ában foglaltakról (kizárás, érintettség);
- A támogatott tevékenységhez szükséges jogerős hatósági engedélyekkel a Pályázó rendelkezik;
- A támogató által előírt biztosítékokat a Kedvezményezett rendelkezésre bocsátja legkésőbb a támogatás folyósítását megelőzően;
- A pályázó gazdasági társaság eleget tesz az Áht. 50. § (1) bekezdésben, valamint a 2009. évi CXXII. törvény 2. §-ában foglalt követelményeknek;
- Jogszabály által vagy a támogatási szerződés megkötésének feltételeként meghatározott nyilatkozatokat megteszi, dokumentumokat benyújtja, és a megtett nyilatkozatát nem vonja vissza.

A támogatási szerződést először a Kedvezményezettnek kell aláírnia, mégpedig mindegyik példányát kék tollal az arra jogosult személy(ek)nek, az **aláírásképpel igazoló dokumentumon szereplő aláírásképpel megegyezően**. Amennyiben a szervezet cégszerű aláírása pecséttel együtt érvényes, úgy az aláírás mellett le is kell pecsételni a szerződéseket. A szervezet hivatalos képviselőjének/képviselőinek kell a szerződést és minden dokumentumot aláírnia, aki(k) a nyilvántartást vezető szerv (pl. bíróság) által kiadott igazoláson nevesítve van(nak). Amennyiben a szerződéskötés során a hivatalos képviselő meghatalmazott útján jár el, abban az esetben a szerződés aláírására feljogosító meghatalmazás eredeti példányát szükséges csatolni.

9.2. Szerződéskötés előtti módosítási kérelem

A támogatásról szóló döntés – amennyiben a Támogató által megítélt támogatás összege alacsonyabb a Pályázó által igényelt támogatásnál – rendelkezhet oly módon, hogy meghatározza azokat a programrészeket vagy költségeket, amelyekre a támogatás felhasználható. Ebben az esetben, illetve alacsonyabb megítélt összeg esetében a Lebonyolító felhívja a Pályázót arra, hogy nyilatkozzon a hiányzó saját forrás rendelkezésre állásáról, vagy a Támogató határozatának megfelelően módosítsa a pályázati programját. Ha alacsonyabb a megítélt támogatás az igényelt támogatásnál, akkor kötelező a PR-ben a költségvetést módosítani (költségvetési tábla és szöveges indoklás)! A Pályázó az igényelt és a megítélt támogatási összeg arányával megegyezően módosíthatja a program teljes költségvetését. A módosítás során a felhívás által előírt tartalmi követelményeket be kell tartani, s a módosítás nem zárhatja ki azoknak a programrészeknek a megvalósulását, amelyeket a Támogató a pályázat elbírálása során – a felhívásban rögzített szempontoknak megfelelően – előnyként értékelt. A módosított pályázati programot jóváhagyás

céljából a Lebonyolító részére a támogatási szerződés megkötése előtt be kell nyújtani az eredeti pályázattal azonos módon. Szerződéskötésre csak a Támogató vagy a Lebonyolító által elfogadott módosítások esetén kerülhet sor.

10. Támogatási összeg folyósítása

A támogatás a Pályázó által megjelölt támogatási időszakban, **2016. június 1. és 2017. június 1.** között megvalósult gazdasági esemény felmerült költségeihez nyújtott vissza nem térítendő pénzbeli támogatás, melynek folyósítása támogatási előleg formájában történik, tekintettel arra, hogy az Ávr. 87. § (1) bekezdése értelmében költségvetési támogatás a beszámoló vagy a részbeszámoló elfogadását megelőzően is folyósítható.

A Lebonyolító a támogatási összeget a záró beszámoló elfogadása előtt utalja át, a Pályázati Felhívásban meghatározott előirányzat terhére, banki utalás útján közvetlenül a Kedvezményezett, illetve amennyiben nincs saját bankszámlaszáma, adószáma az általa a pályázatban megjelölt Kötelezettségvállaló szervezet számlájára történik.

A Kedvezményezett köteles a támogatás igénybe vételének jogosságát igazoló számviteli bizonylatait **elkülönítetten kezelni és nyilvántartani.**

Támogatás nem folyósítható teljes összegben, amíg a támogatás Kedvezményezettjének, adó-, járulék, illeték- vagy vámtartozása (a továbbiakban: köztartozás) van. A köztartozás kiegyenlítéséig Lebonyolító az utalást elindítja, a Magyar Államkincstár monitoring-rendszere a fennálló köztartozást az elutalt összegből levonja. Az elszámolás során a teljes támogatási összeggel el kell számolni.

11. Szerződéskötés utáni módosítási kérelem

A támogatási szerződésben a Kedvezményezettnek kötelezettséget kell arra vállalnia, hogy ha a támogatott program megvalósítása meghiúsul, tartós akadályba ütközik, a szerződésben foglalt ütemezéshez képest késedelmet szenved, vagy a pályázati program megvalósításával kapcsolatban bármely körülmény megváltozik, akkor legkésőbb 8 napon belül bejelenti ezt a Lebonyolítónak.

Módosítási kérelem benyújtására legkésőbb a projekt vége dátum lejártát megelőző 30. napig van lehetőség. Felhívjuk figyelmüket arra, hogy a beszámolás során legfeljebb **10%-os eltérés** megengedett a részletes költségvetési terv egyes költségvetési fősorai között a 12.1.7. pontban leírtak szerint. A 10%-ot meghaladó mértékű eltérés esetén szerződés-módosítási kérelmet kell benyújtaniuk. Kérjük, szerződés-módosítási kérelmüket időben nyújtsák be.

12. Támogatás elszámolása és ellenőrzése

A Kedvezményezettek a támogatás felhasználásáról a támogatási szerződés és a gazdálkodásukra vonatkozó előírások szerint kötelesek számot adni szakmai beszámoló és pénzügyi elszámolás formájában (együttesen: beszámoló). A pénzügyi elszámolás és szakmai beszámoló csak együttesen tekinthető beszámolónak, vagyis ha valamelyik rész hiányzik, a Lebonyolító ellenőrzés nélkül hiánypótlást küld a hiányzó rész pótlására vonatkozóan.

A beszámolási kötelezettség teljesítése során a Kedvezményezettnek igazolnia kell, hogy a támogatás rendeltetésszerűen, a Támogató döntése szerinti célnak megfelelően, a szerződésben rögzített keretek között került felhasználásra. A Pályázatkezelő Rendszer erre vonatkozó adatainak megfelelő kitöltésével és a szükséges mellékletek csatolásával a Kedvezményezettnek hitelt érdemlően bizonyítania kell a támogatás szerződés szerinti felhasználását.

A beszámoló benyújtásának végső határideje **a pályázati projekt befejezését követő 30. nap.**

A pénzügyi elszámolást és a szakmai beszámolót a Lebonyolító vizsgálja meg és egy alkalommal a hiányosságok kijavítására, pótlására 15 munkanapos határidővel felszólítja a Kedvezményezettet. A hiánypótlási felszólítást elektronikus úton küldi meg. Ha a Kedvezményezett nem pótolta a hiányosságokat vagy azoknak nem a hiánypótlási felhívásban meghatározott módon tett eleget a felszólításban megjelölt határidőre, úgy további hiánypótlásra nincs lehetőség.

A Kedvezményezett csak a szakmai beszámoló és a pénzügyi elszámolás elfogadása esetén tekintheti a szerződésben foglalt rendelkezéseket teljesítettnek.

A beszámoló készítése során figyelmet kell fordítani arra, hogy a támogatás teljes összegével el kell számolni. Amennyiben a támogatási összeg 100%-ával nem tud az elfogadott költségvetés szerint elszámolni, úgy a maradványösszeget vissza kell utalni **a Család-, Ifjúság és**

Népesedéspolitikai Intézet részére megnyitott 10032000-01220328-50000342 lebonyolítási bankszámlaszámra a pályázati azonosító közlemény rovatba való feltüntetésével.

A beadott beszámoló elbírálásra kerül, amely után az alábbi döntések hozhatók:

- a) beszámoló elfogadása,
- b) beszámoló elutasítása,
- c) beszámoló részbeni elfogadása.

A **beszámoló elfogadása** azt jelenti, hogy megállapítható a szerződésszerű teljesítés. A Lebonyolító így dönt abban az esetben is, ha a Pályázó önkéntesen visszafizeti a fel nem használt támogatási összeget.

A beszámoló elfogadása esetén a Lebonyolító értesíti a szervezetet a pályázat lezárásáról.

A **beszámoló elutasítása** azt jelenti, hogy a Kedvezményezett a támogatással való elszámolási kötelezettségének nem tett eleget vagy szerződésszegést követett el. Ennek esetei például a következők (részletes szabályozást a támogatási szerződés tartalmaz):

- Kedvezményezett a szükséges hiánypótlási felszólításokat követően sem küldött be egyáltalán szakmai beszámolót és/vagy pénzügyi elszámolást, vagy a hiánypótlási határidőt elmulasztotta;
- Kedvezményezett szakmai beszámolója és/vagy pénzügyi elszámolása teljes egészében elfogadhatatlan;
- Kedvezményezett a beszámolás során szerződésszegést követett el.

Elutasító döntés esetén sor kerül a támogatási szerződéstől való elállásra. A szerződést megszegő szervezetnek ilyen esetben a Lebonyolító felszólítására vissza kell fizetnie a kiutalt támogatási összeget a meghatározott kamat összegével növelten, a Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet részére **megnyitott 10032000-01220328-50000342** lebonyolítási bankszámlaszámra a pályázati azonosító közlemény rovatba való feltüntetésével.

A **beszámoló részleges elfogadása** azt jelenti, hogy a benyújtott beszámoló alapján csak részteljesítés állapítható meg. Ilyen esetben meghatározásra kerül, hogy a pénzügyi elszámolás mely tételei/összegei, illetve szakmai beszámoló mely elemei lettek elfogadva, illetve elutasítva.

12.1. Pénzügyi elszámolás

A pénzügyi elszámolás keretében a Kedvezményezettnek a támogatási szerződésben megjelölt időszakban megvalósult gazdasági események költségeit, a támogatási összeg felhasználását igazoló számviteli bizonylatokat és azok pénzügyi teljesítését (kifizetését) igazoló bizonylatokat egy számlaösszesítő melléklettel együtt kell benyújtania a Pályázatkezelő Rendszer pénzügyi elszámolás moduljának használatával. Az elszámolást az általános forgalmi adóról szóló 2007. évi CXXVII. törvény (továbbiakban: ÁFA törvény), a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény (továbbiakban: Számviteli törvény), valamint a 23/2014. (VI. 30.) NGM rendeletben leírt tartalmi és alaki követelményeknek megfelelő, a gazdasági esemény felmerült költségeit alátámasztó számviteli bizonylatok és annak értékének pénzügyi teljesítését (kifizetését) igazoló bizonylatok megküldésével kell megtenni.

Fontos, hogy a számviteli bizonylat tartalma kapcsolódjon a programhoz, bizonyítsa a program megvalósítását, a számviteli bizonylatok által alátámasztott gazdasági események teljesítési dátumai, teljesítési időszakai kapcsolódjanak a projekt megvalósításához, támogatási időszakhoz, valamint a szerződésre hivatkozó bizonylatokhoz csatolni kell a hivatkozott szerződéseket. Kérjük, ügyeljen arra, hogy a számlán a kibocsátó a teljesítés napjaként csak egy adott napot jelöljön meg és ne időszakot, mert ezt az ÁFA törvény által támasztott feltételek megkövetelik. Amennyiben a számla alanyi- vagy tárgyi adómentes tevékenység/szolgáltatás/termékértékesítés céljából került kiállításra, kérjük, ennek tényét a számlán is feltüntetni a kibocsátó által (leggyakoribb jelölések: AM, TAM).

Az elszámolás során hiányos, vagy hiányosan kitöltött, olvashatatlan vagy nem eredeti vagy nem szabályos aláírással benyújtott bizonylat másolat nem fogadható el.

A következő pontokban szeretnénk felhívni figyelmét néhány fontos információra.

12.1.1. Pénzügyi elszámolás formai kéllékei

Felhívjuk figyelmét, hogy az elszámoláskor benyújtott számviteli bizonylatok **csak formailag megfelelően és hiánytalanul kitöltötten fogadhatóak el figyelembe véve a 12.1.6. pontban leírtakat is**. Az elszámolás során hiányos, vagy hiányosan kitöltött, olvashatatlan vagy nem eredeti vagy nem szabályos aláírással benyújtott számviteli bizonylat másolat nem fogadható el.

Ezért kérjük, különösen a számla átvételekor ellenőrizze, hogy a számla alakilag és tartalmilag megfelel-e az ÁFA törvényben leírtaknak, valamint, hogy számszakilag is megfelelően van kitöltve. Kérjük, hogy az alábbi adatok meglétét és olvashatóságát feltétlenül ellenőrizze átvételkor:

- számla kiállításának kelte és sorszáma;
- szállító neve, címe és adószáma;
- vevő neve és címe;
- teljesítés időpontja, ha az eltér a számla kibocsátásának időpontjától;
- értékesített termék megnevezése, annak jelölésére - a számlakibocsátásra kötelezett választása alapján - a törvényben alkalmazott VTSZ, továbbá mennyisége, illetőleg a nyújtott szolgáltatás megnevezése, annak jelölésére - a számlakibocsátásra kötelezett választása alapján - a törvényben alkalmazott SZJ, továbbá mennyisége, feltéve, hogy az természetes mértékegységben kifejezhető;
- adó alapja és mértéke (egyszerűsített adattartalommal kibocsátott számla esetén az ellenérték adót is tartalmazó összege, jogszabályban meghatározott adómértéknek megfelelő százalékérték);
- számla összesen értéke forintban.

Amennyiben a számlán nem szerepel VTSZ vagy SZJ szám, abban az esetben a pénzügyi elszámolás ellenőrzésekor a számlán szereplő megnevezés, a számla tartalma alapján kerül a számlán szereplő költség, ráfordítás besorolásra az egyes költségkategóriákba, ezért kérjük, ellenőrizték a számlán szereplő termék vagy szolgáltatás megnevezését.

A pénzügyi elszámolás részeként a kedvezményezett, azaz a támogatott nevére és címére kiállított számla, számviteli bizonylat fogadható el. Amennyiben a pályázó kötelezettségvállaló közreműködésével kötött szerződést, úgy a kötelezettségvállaló nevére és címére kiállított számlák és pénzügyi bizonylatok is elfogadhatók. Amennyiben a támogatási szerződésben számlatulajdonos szervezet is meg van jelölve, úgy a számlatulajdonos nevére és címére szóló számlák is elfogadhatók. Ha a kedvezményezett a projekt egészére vagy egyes részeinek megvalósítására együttműködési megállapodást kötött egy másik szervezettel/személlyel, úgy a szerződött fél nevére és címére szóló számlák és pénzügyi bizonylatok is elfogadhatók, de ebben az esetben a szerződést/megállapodást mindenképpen csatolni kell az elszámoláshoz.

Az elszámoláshoz beküldendő bizonylatmásolatokat **sorszámozni** kell a számlaösszesítő sorrendjével megegyezően, hogy a tételes ellenőrzés során a kifizetések egyértelműen azonosíthatók legyenek.

12.1.2. Számviteli bizonylatok záradékolása és hitelesítése

A gazdasági események kiadásait igazoló számviteli bizonylatokat záradékolni, majd hitelesíteni kell a következő módon:

ZÁRADÉKOLÁS = az eredeti számviteli bizonylaton (mind a támogatás, mind az önerő terhére elszámolni kívánt bizonylaton) szöveges formában fel kell tüntetni az adott pályázat pályázati azonosítóját, valamint az elszámolni kívánt összeget, például: „500 Ft az CSP-CSBM-16-... pályázati azonosítószámú szerződés terhére elszámolva”, (a pályázati azonosító feltüntetése nem elegendő!) > **HITELESÍTÉS** = a (záradékolt) eredeti számviteli bizonylatot ezt követően le kell fénymásolni, majd a másolatra pecséttel vagy kék tollal rá kell vezetni, hogy „A másolat az eredetivel mindenben megegyezik.” (vagy ezzel megegyező tartalmú hitelesítési szöveget), > a fénymásolatot a képviselőnek vagy meghatalmazottnak kék tollal cégszerű aláírásával, dátummal és bélyegző lenyomattal kell ellátni.

A hitelesítést a szervezet hivatalos képviselőjére jogosult személynek kell elvégeznie. A képviselő akadályoztatása esetén meghatalmazott személy is eljárhat, ebben az esetben a képviselő által aláírt alakszerű meghatalmazás csatolása szükséges.

Ha a számviteli bizonylat teljes összege nem számolható el, vagy a Pályázó nem kívánja elszámolni a teljes összeget a támogatás terhére, akkor a záradékolásnak az elszámolásba beállított összeget kell tartalmaznia. (Pl.: étkezési költségekre az érvényes pályázati költségvetés 100 000 Ft-ot engedélyez, a számviteli bizonylat értéke 120 000 Ft. Ebben az esetben rá kell írni az eredeti számviteli bizonylatra, hogy „100 000 Ft a CSP-CSBM-16-..... pályázati azonosítószámú szerződés terhére elszámolva”.

12.1.3. Pénzügyi teljesítést (kifizetést) igazoló bizonylatok

Minden, a gazdasági események kiadásait igazoló számviteli bizonylathoz, annak értékének pénzügyi teljesítését (kifizetését) igazoló bizonylatot is csatolni kell, hitelesítve. Pénzügyi teljesítést (kifizetést) igazoló bizonylat:

- a költség, kiadás készpénzben történő megfizetése esetén:
 - a Kedvezményezett által kiállított kiadási pénztárbizonylat, vagy
 - ha a szervezet nem vezet kiadási pénztárbizonylatot időszaki pénztárjelentés, vagy egyszeres könyvvitel esetében naplófőkönyv, melyen szerepelnie kell a nyitó- és záróegyenlegnek, és csatolni kell az erről szóló nyilatkozatot.
 - Időszaki pénztárjelentés vagy naplófőkönyv esetén oldalhú hitelesített másolatokat kell benyújtani;
- átutalással teljesített kiegyenlítés esetén:
 - a bank által kibocsátott teljes bankszámlakivonat nyitó- és záró egyenleggel, vagy
 - a Kedvezményezett által kinyomtatott internetes ún. számlatörténet, amennyiben az tartalmazza a nyitó- és záró egyenleget is

A pénzügyi teljesítést (kifizetést) igazoló bizonylatokat is hitelesíteni kell a fent leírt módon. Amennyiben a pénzügyi teljesítést (kifizetést) igazoló bizonylat nem jelzi egyértelműen, hogy melyik kifizetéshez kapcsolódik, akkor a pénzügyi teljesítést (kifizetést) igazoló bizonylatot is záradékolni kell a fentiekben meghatározottak szerint.

A pénzügyi beszámolóhoz beküldött kiadási pénztárbizonylat minimális kellékei:

- a bizonylat sorszáma;
- a bizonylat kibocsátójának neve, címe és adószáma;
- a pénztárból kiadott (átvett) összeg;
- a kifizetés időpontja;
- a kifizetés jogcíme;
- a pénztáros, az átvevő és a kifizetést jóváhagyó aláírása.

12.1.4. Saját forrás és az államháztartásból származó támogatások elszámolása

A saját forrás és az államháztartásból származó támogatások elszámolása is a Pályázatkezelő Rendszerben történik, mint a támogatási összegből fedezett kiadások elszámolása, viszont a számviteli bizonylatokat nem kell beküldeni papír alapon a Lebonyolítóhoz.

Kizárólag a költségvetésben megjelölt kiadástípusok szerinti elszámolás fogadható el, amelyek bizonyítják a projekt szerződés szerinti megvalósítását!

A térítésmentes hozzájárulásról a PR/Dokumentumok menüpontról illetve a www.csini-int.hu honlapról letölthető **nyilatkozatminták** formájában is el kell számolni: a szervezet hivatalos képviselőjének nyilatkoznia kell a társadalmi (önkéntes) munkát végzők munkájának, dologi feltételek biztosításának, szolgáltatás biztosításának becsült forintértékéről, illetve arról, hogy munkájukért, a szolgáltatás biztosításáért stb. pénzbeli ellenértéket nem számoltak fel. A térítésmentes hozzájárulást igazoló nyilatkozat a támogatás terhére költségként nem számolható el!

12.1.5. Hivatalos képviselő részére nyújtott kifizetés

A Pályázó szervezet hivatalos képviselője, vagy a hivatalos képviselő által képviselt más szervezet részére a támogatás terhére – akár megbízási vagy vállalkozási szerződés, akár munkaszerződés útján – nyújtott kifizetés nem haladhatja meg a támogatás teljes összegének 20 százalékát.

12.1.6. Pénzügyi elszámolás kötelező tartalma

A pénzügyi elszámolás részeként a következőket minden esetben be kell küldeni papír alapon:

- Pályázatkezelő Rendszerből kinyomtatott **számlaösszesítő** a szervezet hivatalos képviselője által aláírt, eredeti példánya, amely az elszámolni kívánt kiadásokat alátámasztó számviteli bizonylatok adatait tartalmazza,
- elszámolni kívánt **kiadásokat igazoló, záradékolt számviteli bizonylatok hitelesített másolata;**
- **pénzügyi teljesítést (kifizetést) igazoló bizonylatok hitelesített másolata;**
- dologi vagy felhalmozási kiadások esetén a kapcsolódó szerződés, megrendelő, megállapodás hitelesített másolata;
- bérleti díj elszámolása esetén a bérleti díjhoz kapcsolódó bérleti szerződés hitelesített másolata;
- könyvelési díj elszámolása esetén a könyvelési díjhoz kapcsolódó szerződés hitelesített másolata;

- szervezet tulajdonában lévő gépjármű, a költségvetés alapján történő, költségeinek elszámolása esetén a gépjármű forgalmi engedélyének hitelesített másolata;
- személyi kifizetés elszámolása esetén a munkaszerződés, a kifizetési jegyzék (bérjegyzék) hitelesített másolata;
- amennyiben a számlához megbízási szerződés tartozik és a számlán hivatkozás szerepel a megbízási szerződésre, akkor a megbízási szerződés hitelesített másolata;
- saját forrás elszámolása esetén a szükséges nyilatkozatok.

12.1.7. Pénzügyi elszámolásban megengedett eltérések

A beszámolókor **szerződésmódosítási kérelem benyújtása nélkül is eltérhet** a pályázatban rögzített, elfogadott költségtervtől az alábbiak szerint:

- tervezett összegtől lefelé korlátlan mértékben eltérhet, vagyis kevesebb összeget elszámolhat (lemondó nyilatkozat csatolásával);
- támogatási összeg erejéig elkészített részletes költségvetési terv egyes költségvetési fősorai között a támogatási szerződésben jóváhagyottakhoz képest legfeljebb 10%-kal térhet el (Költségvetési sor alatt a részletes költségvetési tervben meghatározott fő sorokat kell érteni, lásd 5.3.7. pont);
- pénzügyi elszámolás során a költségvetés egyes fősorain belül új költségvetési sor (alsor) nyitása nem megengedett a jóváhagyott támogatási összegre vonatkozó költségvetéshez képest, vagyis csak olyan alsorra számolható el költség, amelyre a Kedvezményezett korábban is tervezett támogatásból finanszírozott költséget.

12.1.8. Pénzügyi elszámolás elkészítése a Pályázatkezelő Rendszerben

A tételes pénzügyi elszámolást is a Pályázatkezelő Rendszerbe belépve tudja majd rögzíteni, ami nem váltja ki az elszámoláshoz tartozó pénzügyi dokumentumok papíralapon történő benyújtását.

A pénzügyi elszámolás részét képező számviteli bizonylatok főbb adatait tételesen is rögzíteni kell a Pályázatkezelő Rendszerben. A rendszer pénzügyi elszámolás modulja segítséget nyújt az egyes költségvetési sorok terhére elszámolt összegek keretfigyelésében, visszajelzést ad a többször elszámolt számviteli bizonylatokról stb.

12.2. Szakmai beszámoló

A szakmai beszámoló a pályázatban vállalt feladatok megvalósulását, a vállalt indikátorok teljesítését mutatja be, a Pályázatkezelő Rendszerben kell elkészíteni, a „Beadott pályázatok” menüpont kiválasztása után a [Szakmai beszámoló] nyomógomb használatával a pályázat benyújtásánál már megszokott módon. A beküldött szakmai beszámoló ellenőrzése kiterjed annak vizsgálatára, hogy az elfogadott, érvényes szakmai programterv a beszámolóban rögzített kérdések megválaszolásával megvalósultnak tekinthető-e.

A szakmai beszámolóban felsorolt megvalósított feladatoknak igazodniuk kell a pénzügyi elszámolás költségvetési soraihoz.

Itt kell szövegesen bemutatni a támogatási cél megvalósulásának körülményeit: milyen tágabb célkitűzés részeként használta fel a Pályázó a támogatást, milyen konkrét célokat kívánt elérni vele, milyen eredménnyel valósult meg a program. (Amennyiben a vállalt feladatok megvalósítása során változások történtek a szerződésben részletezettekhez képest, az eltéréseket indokolni kell.)

Nem szükséges a megvalósított szakmai feladatok részletes, esetenként évekre visszanyúló háttérét bemutatni (ha ez a pályázatban már megtörtént), elegendő a támogatásból megvalósított feladat céljának, és eredményeinek, a támogatás hasznosulásának rövid ismertetése. A szakmai beszámoló kötelező mellékletét képezik: fényképek a szakmai programról, jelenléti ív, szakmai tematika, amennyiben vannak, egyéb szakmai megvalósulást igazoló további dokumentumok. A szakmai beszámoló részét képezhetik: (kiadványok, fényképek, meghívók, stb.).

A résztvevők bevonásával megvalósuló programok esetében felhívjuk a figyelmet a jelenléti ívek használatára.

12.3. Egyéb ellenőrzések

Támogató, Lebonyolító, illetve a jogszabály által az ellenőrzésekre feljogosított szervek (különösen az ÁSZ, KEHI) jogosultak a támogatás jogszerű felhasználásának ellenőrzése céljából a projekt megvalósításának folyamatba épített, illetve utólagos ellenőrzésére.

Kedvezményezett az ellenőrzések során köteles együttműködni az ellenőrzést végző szervezetekkel, illetve a projekt zárását követő 10 éven át köteles biztosítani, hogy a pályázatban a dokumentumok őrzésére kijelölt, vagy előre bejelentett, ettől eltérő helyen a pályázati dokumentáció teljes anyaga rendelkezésre álljon. A helyszín változásáról köteles haladéktalanul tájékoztatni a Lebonyolítót.

E kötelezettség megszegése esetén Támogató jogosult – a kötelezettség fennállásának időtartama alatt – a támogatás jogosulatlan igénybe vételére vonatkozó szankciók alkalmazására.

13. Lezárás

A pályázati program lezárása - a támogatott pályázati cél szerződés szerinti megvalósulását követően - a megvalósításáról szóló szakmai beszámoló, továbbá a program teljes költségvetésének elszámolásáról készített pénzügyi elszámolás alapján történik. A pályázati program lezárásának tényéről a Lebonyolító értesíti a Kedvezményezettet, egyúttal intézkedik az esetleges banki felhatalmazó levél visszavonásáról is.

14. Lemondás

Kedvezményezett a döntés után bármikor kezdeményezheti a támogatási összeg egészéről vagy részéről való lemondást a honlapról letölthető iratminta segítségével. Gyakori eset, hogy a Kedvezményezett a beszámoló elkészítése során szembesül azzal, hogy a támogatási összeg 100%-ával nem tud az elfogadott költségvetés szerint elszámolni, úgy a beszámolóval együtt kell beküldeni a lemondást és visszautalni a lemondott összeget.

A lemondó nyilatkozatot a szervezet hivatalos képviselőjének kell aláírni és a visszautalásról szóló terhelési értesítő hitelesített másolatát csatolni kell a nyilatkozathoz és a PR-ben is rögzíteni szükséges.

15. Adatmódosítás

Amennyiben a szerződés megkötését követően a Kedvezményezett bármely adatában változás következik be, azt a Kedvezményezett haladéktalanul, legkésőbb 8 napon belül köteles a Lebonyolítónak bejelenteni a változást igazoló dokumentumok megküldésével egyidejűleg.

16. Iratbetekintés szabályai

A pályázatás során keletkezett iratokba való betekintés az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény, valamint a Knyt. szabályai alapján lehetséges. Az eljárás során keletkezett iratok főszabály szerint nyilvánosak, így az adatot igénylő azokba betekinthez, arról másolatot készíthet, kivonatot kérhet az alábbi kivételek figyelembe vételével.

Nem nyilvános adat:

- Személyes adat, különleges adat;
- Üzleti titok;
- A minősített adat védelméről szóló 2009. évi CLV. tv. szerinti minősített adat;
- Nemzetközi szerződésből eredő kötelezettség alapján minősített adat;
- Ha a közérdekű adatok nyilvánosságához való jogot – az adatfajták meghatározásával – törvény honvédelmi, nemzetbiztonsági, bűnüldözési vagy bűnmegelőzési, központi pénzügyi vagy devizapolitikai érdekből, bírósági vagy közigazgatási hatósági eljárásra tekintettel korlátozza.
- A döntés megalapozását szolgáló adatok a döntés meghozatalát megelőzően.

Az adat igénylésére vonatkozó kérelmét a Lebonyolító címére kell postai úton eljuttatni.

17. Kifogás

Az Ávr. 102/D §-a értelmében az államháztartáson kívüli szervezetek kifogást nyújthatnak be, ha a pályázati eljárásra, a támogatási igény befogadására, a támogatási döntés meghozatalára, a támogatási okiratok kiadására vagy a támogatási szerződések megkötésére, a költségvetésből nyújtott támogatás folyósítására, visszakövetelésére vonatkozó eljárás jogszabálysértő, a pályázati kiírásba vagy a támogatási szerződésbe ütközik.

A kifogást az emberi erőforrások miniszterének kell címezni és a Lebonyolítónak kell megküldeni a kifogásolt intézkedés, döntés kézhez vételétől, illetve – döntés, intézkedés elmaradásával kapcsolatos kifogás esetén – a döntés vagy az intézkedés elmaradásáról való tudomásszerzéstől számított 10 napon belül, de legkésőbb az annak bekövetkezésétől számított harminc napon belül.

A kifogásnak tartalmaznia kell legalább:

- pályázati azonosítót,
- kifogás benyújtójának nevét vagy megnevezését, székhelyét vagy címét, képviselőjét,
- kifogásolt vagy elmaradt intézkedés, döntés meghatározását,
- kifogás alapjául szolgáló tényeket és a kifogásolt vagy elmaradt intézkedéssel, döntéssel megsértett jogszabályhely pontos megjelölését, valamint
- Pályázatkezelő Rendszerben lefolytatott pályázati eljárások kivételével a kifogás határidőben történő benyújtásának igazolására alkalmas dokumentumot vagy iratot.

Egy döntéssel, intézkedéssel összefüggésben kifogás egyazon Pályázó vagy Kedvezményezett részéről csak egy alkalommal nyújtható be.

A kifogásról a miniszter a kifogás benyújtását követő 30 napon belül dönt, amelyről értesíti a kifogás benyújtóját.

18. Pályázati Felhívásban és a Pályázati Útmutatóban használt fogalmak

a) **Pályázó:** amennyiben a pályázati felhívás másként nem rendelkezik, a támogatást pályázati úton igénylő jogi személy, jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság, jogi személyiség nélküli egyéb jogalany, természetes személy, illetve személyek közössége.

b) **Kedvezményezett:** az előirányzatból részesülő kérelmező, Pályázó vagy egyéb – a kötelezettségvállalás alapján – jogosult természetes és jogi személy, jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság. Végső Kedvezményezett az előirányzat terhére folyósított támogatás végső felhasználója.

c) **Kötelezettségvállaló:** a jogképességgel nem rendelkező Pályázó(k)nak Kötelezettségvállaló szervezetet kell megjelölni. A kötelezettségvállaló szervezet a Pályázó által a pályázatban megjelölt, a pályázati program végrehajtására, a támogatás Pályázó általi felhasználására és elszámolására kötelezettséget vállaló jogi személy.

d) **Számlatulajdonos:** az önálló bankszámlával nem rendelkező Pályázónak bankszámlával rendelkező szervezetet kell megjelölni a pályázatban, aki/amely a támogatási összeg fogadására saját bankszámláját az önálló bankszámlával nem rendelkező Kedvezményezett részére biztosítja.

e) **Támogató:** az előirányzat felett rendelkezésre jogosult, annak felhasználásáért felelős szerv, illetve szervezet, aki a Kedvezményezetteket támogatásban részesíti (pl.: Emberi Erőforrások Minisztériuma).

f) **Lebonyolító:** jogszabály vagy a támogatóval kötött megállapodás alapján a pályáztatás technikai lebonyolítását végző, illetve a pályázati programok tartalmi és pénzügyi megvalósítását ellenőrző szerv, azaz a Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet.

g) **Internetes Pályázatkezelő Rendszer:** a Lebonyolító által üzemeltetett Internet-alapú Pályázatkezelő Információs Rendszer.

h) **E-pályázat:** olyan pályázat, amely legalább a pályázati felhívásban a támogatás igénybe vételének feltételeként meghatározott adatokat, szakmai programot és annak költségvetését tartalmazza és az internetes Pályázatkezelő Rendszeren keresztül érkezik a Lebonyolítóhoz.

i) **Támogatási időszak:** a pályázati felhívás 6. pontjában és jelen útmutató 4. pontjában megjelölt időpontok közötti intervallum. Ezen időszakban kell a Pályázónak a pályázati programot megvalósítania, s a támogatást kizárólag a fentiek szerint meghatározott időszakban bekövetkezett gazdasági események költségeinek kiegyenlítésére használhatja fel.

j) **Saját forrás:** saját forrás a pályázó által biztosított pénzbeli és nem pénzbeli önrész. Nem tekinthető saját forrásnak az államháztartás alrendszereitől kapott támogatás, kivéve a támogatást igénylő költségvetési szervnek vagy irányító szervének költségvetésében az adott célra előirányzott összeget, továbbá az EU Önerő Alapból és a Kbt. alapján ajánlatkérőnek minősülő szervezetnek a részben európai uniós forrásból finanszírozott projektek megvalósításához nyújtott önerő támogatást [Ávr. 75. §].

k) **Összeférhetetlenség:** a Knyt. 6.§ (1) bekezdés szerint összeférhetetlenség azzal szemben áll fenn,

a) aki a pályázati eljárásban döntés-előkészítőként közreműködő vagy döntéshozó.

aa) Döntés előkészítésben közreműködőnek minősül: az a természetes személy, aki

aa1) munkaviszony jellegű jogviszonyban vagy polgári jogi jogviszony alapján részt vesz a pályázati kiírás vagy a támogatási döntés előkészítésében,

aa2) támogatási döntés meghozatalára irányuló eljárásban javaslattevői, véleményezési joggal rendelkezik, vagy ilyen joggal rendelkező testület tagja;

ab) Döntéshozónak minősül: az a természetes személy, aki

ab1) feladat- és hatásköre alapján a támogatási döntés meghozatalára jogosult, vagy az erre jogosult szerv vezetője vagy testület tagja,

ab2) feladat- és hatásköre alapján támogatási döntésre érdemi befolyással rendelkezik, így különösen, ha a támogatási döntéshez kapcsolódóan egyetértési, vétő-, hozzájárulási, illetve jóváhagyási joggal rendelkezik, vagy ilyen joggal rendelkező szerv vezetője vagy testület tagja;

b) kizárt közjogi tisztségviselő,

kizárt közjogi tisztségviselőnek minősül: a Kormány tagja, a kormánybiztos, a miniszterelnöki biztos, a miniszteri biztos, az államtitkár, a közigazgatási államtitkár, a helyettes államtitkár, a megyei közgyűlés elnöke, a fővárosi közgyűlés esetében a főpolgármester, a területfejlesztésről és a területrendezésről szóló törvény által meghatározott regionális fejlesztési ügynökség vezető tisztségviselői, felügyelő bizottsága tagjai, illetve az Ágazati Operatív Programok Közreműködő szervezetei vezető tisztségviselői és ellenőrző szervének tagjai

c) az a)-b) pont alá tartozó személy közeli hozzátartozója,

közeli hozzátartozó: a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény (a továbbiakban: Ptk.) által meghatározott közeli hozzátartozó;

d) az a)-c) pontban megjelölt személy tulajdonában álló gazdasági társaság,

valamely személy tulajdonában álló gazdasági társaságnak minősül:

da) a legalább 5%-os tulajdonában álló nyilvánosan működő részvénytársaság,

db) a bármilyen arányban tulajdonában álló gazdasági társaság (ide nem értve a nyilvánosan működő részvénytársaságot),

dc) a tulajdonában álló b) pont szerinti társaság

dc1) legalább 5%-os tulajdonában álló nyilvánosan működő részvénytársaság,

dc2) bármilyen arányú tulajdonában álló gazdasági társaság (ide nem értve a nyilvánosan működő részvénytársaságot).

e) olyan gazdasági társaság, alapítvány, egyesület, egyházi jogi személy vagy szakszervezet, illetve ezek önálló jogi személyiséggel rendelkező olyan szervezeti egysége, amelyben az a)-c) pont alá tartozó személy vezető tisztségviselő, az alapítvány kezelő szervének, szervezetének tagja, tisztségviselője, az egyesület, az egyházi jogi személy, vagy a szakszervezet ügyintéző vagy képviseleti szervének tagja.

Vezető tisztségviselő: a gazdasági társaságokról szóló törvény által meghatározott vezető tisztségviselő.

f) az egyesület, vagy szakszervezet, illetve ezek önálló jogi személyiséggel rendelkező azon szervezeti egysége, valamint az egyházi jogi személy

fa) amely a pályázat kiírását megelőző öt évben együttműködési megállapodást kötött vagy tartott fenn Magyarországon bejegyzett párttal (a továbbiakban: párt),

fb) amely a pályázat kiírását megelőző öt évben párttal közös jelöltet állított országgyűlési, európai parlamenti vagy helyi önkormányzati választáson,

g) akinek a részvételből való kizártságának tényét a Knyt. 13. § alapján a honlapon közzétették.

l) **Érintettség:** a Knyt. 8.§ (1) bekezdése szerint érintettség azzal szemben áll fenn,

a) aki a pályázati eljárásban döntés-előkészítőként közreműködő vagy döntést hozó szervnél munkavégzésre irányuló jogviszonyban áll,

b) aki nem kizárt közjogi tisztségviselő,

c) aki az a)-b) pont alá tartozó személy közeli hozzátartozója,

d) aki az a)-c) pontban megjelölt személy tulajdonában álló gazdasági társaság,

e) amely olyan gazdasági társaság, alapítvány, egyesület, egyházi jogi személy vagy szakszervezet, amelyben az a)-c) pont alá tartozó személy vezető-tisztségviselő, az alapítvány kezelő szervének, szervezetének tagja, tisztségviselője vagy a társadalmi szervezet ügyintéző vagy képviseleti szervének tagja.

Az érintettség közzétételét a Pályázónak a pályázatot befogadó szervnél (Család-, Ifjúság és Népesedéspolitikai Intézet) kell kezdeményeznie a kitöltött közzétételi kérelem megküldésével. A közzétételi kérelem letölthető az alábbi honlapról: <https://www.kozpenzpalyzat.gov.hu/srv/index.jsp>
Ha az érintettséget megalapozó körülmény a pályázat benyújtása után, de a támogatási döntés előtt következik be, a Pályázó köteles 8 munkanapon belül kezdeményezni e körülménynek a honlapon történő közzétételét. Ha a Pályázó a közzétételt határidőben nem kezdeményezte, támogatásban nem részesülhet.

i) **Elektronikus értesítés:** a Lebonyolító által a Pályázatkezelő Rendszerben üzenetként, illetve a Pályázó által megadott, a Pályázatkezelő Rendszerben regisztrált e-mail címre elektronikus levél útján történő értesítés. Az e-mailben kiküldött értesítés célba érkezését nem tudjuk garantálni.

j) **Pályázat „Beérkezett” státusza:** A pályázat beérkezett a kezelőszervezethez, a formai ellenőrzés lezajlott vagy folyamatban van, de a kezelőszervezet még nem tett érvényességi megállapítást, viszont hiánypótlásra eddig még biztosan nem volt szükség.

k) **Pályázat „Érvényes” státusza:** A pályázat beérkezett a kezelőszervezethez, a formai ellenőrzés lezajlott és a kezelőszervezet érvényességi megállapítást tett: a pályázatot formai szempontból érvényesnek nyilvánította.

l) **Pályázat „Érvénytelen” státusza:** A pályázat beérkezett a kezelőszervezethez, a formai ellenőrzés lezajlott és a kezelőszervezet még nem tett érvényességi megállapítást; tett: a pályázatot formai szempontból érvénytelennek nyilvánította.

19. Egyéb tudnivalók

A Pályázati felhívásban és Útmutatóban foglalt rendelkezések az EMMI fejezethez tartozó 2016. évi fejezeti kezelésű előirányzatok felhasználásának szabályairól szóló EMMI rendelet előírásai alapján módosításra kerülhetnek.

A pályázattal kapcsolatos kérdéseket a pályázati azonosító megjelölésével e-mailben, levélben, telefonon lehet feltenni a Lebonyolítónak az alábbi címeken:

CSALÁD-, IFJÚSÁG ÉS NÉPESEDÉSPOLITIKAI INTÉZET

1134 Budapest, Tüzér u. 33-35.

Telefon: (06-1) 237 6782

palyazat@csini-int.hu

Budapest, 2016. május 2.

Jóváhagyom:

Novák Katalin
család- és ifjúságügyért felelős államtitkár