



Gazdálkodástudományi kar

1093 Budapest, Fővám tér 8.

<http://mgmt.uni-corvinus.hu>

☎: (+36-1) 482-5377: -5263



Végleges szakmai jelentés

Magyarországi „munkavállaló barát” (employee friendly) szervezetek:

valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?)

Kulcsszavak: munkavállaló – szervezet kapcsolata (kölcsonhatások), munka és magánélet egyensúly (work – life balance), Családbarát Munkahely, Legjobb Munkahely, kritikai menedzsment

A kutatás indításának időpontjában (2006) abból indultunk ki, hogy a rendszerváltás utáni privatizáció, zöldmezős beruházások és a munkahelyek nagy részének átrendezése elért egy nyugvópontot, a tehetségekért és a képzett munkaerőért folyó versenyben a munkaadók egy része úgy ítélte meg, hogy a munkavállalók jóllétét támogató vállalati gyakorlatok is fontosak, így érdemes azt tanulmányoznunk, hogy ennek milyen létező gyakorlatai vannak, illetve ennek milyen társadalmi következményei vannak.

A kutatás célja eleve kettős volt: (1) segíteni a szervezeteket abban, hogy más szervezetektől tanulva HR rendszereiket átalakítsák és munkavállaló barát szervezeti gyakorlatokkal segítsék elő munkavállalóik kiteljesedését, így közvetve hozzájáruljanak a szervezetek jobb teljesítményéhez, illetve (2) feltárva és bemutatva a munkavállaló gyakorlatok társadalmi konzekvenciáit, arra ösztönözzük a munkaadókat, hogy etikai megfontolásból is javítsanak a munkavállalóikat érintő gyakorlatokon.

Fontosnak tartottuk, hogy a kutatásunk során minden munkavállalót érintsen a kutatás, nem csak a leggyakrabban megvizsgált csoportokat: kisgyerekes szülők (különösen GYES-ről, GYED-ről visszatérő anyák), hanem olyan munkavállalókat is, akik a szervezet számára kevésbé látható munkahelyen kívüli feladatokat látnak el (pl. idős szülőket gondozó munkavállalók) vagy más okból kell az egyéni érdekeiket a szervezet érdekeivel összeegyeztetni (pl. távolról bejáró munkavállalók), de nem akartuk kihagyni azokat a

munkavállalókat sem, akiknek semmilyen külön indokuk nincs munkavállalói kedvezményeket kérni vagy kapni, hanem csak egyszerűen teljes életet szeretnének élni, akár egy olyan hobbyval, amelyik nagy elkötelezettséget igényel vagy speciális időbeosztást. Mintánkba természetesen nem csak valamilyen különleges élethelyzetben lévő munkavállalók kerültek, hanem igyekeztünk a lehető legszélesebb körben, átfogóan vizsgálni egy-egy vállalat munkavállalóinak véleményét. Dilemmát okozott és ezt a publikációinkban meg is jelentettük, hogy a szervezeti igazságosság érzetét és szervezeti kultúrát hogy befolyásolja a különböző kedvezményeket kapó csoportok (pl. kisgyermekes szülők munkaidő kedvezménye stb.) megléte, illetve annak hiánya.

A kutatás során abból indultunk ki, hogy azok a szervezetek, akik megtették az első lépéseket a munkavállaló-barátság irányába (pl. Legjobb Munkahely kitüntetés, Család-barát díjat kapott szervezetek vagy éppen a Legvonzóbb Munkahelynek ítélt szervezetek) lehetnek a legjobb példák mások számára, ha „Legjobb gyakorlat”-okat akarunk gyűjteni, ugyanakkor valószínűleg ezeknek a szervezeteknek is van olyan HR rendszerük, amelyiken javítani lehet és mivel motiváltak ebben az irányban, valószínűleg szívesen vesznek javaslatokat tőlünk. Valószínű ezeknek a szervezeteknek a társadalmi hatása is jelentős. (A kiinduló minta a függelékben található.)

Ezt a mintát kiegészítettük időközben díjat nyert szervezetekkel, illetve olyan szervezetekkel, amelyek egyértelműen munkavállaló-barát gyakorlatot folytattak. A fenti szervezetek közül alábbiaktól kaptunk pozitív visszajelzést a kutatásunk célját tekintve:

A kutatási célra pozitív visszajelzést adott vállalatok	Az adatgyűjtésben aktívan résztvevő vállalatok
AAA Vezetői Informatikai Tanácsadó Kft.	PannonJob
Audi	Egri Vagyonkezelő Rt.
BAT	Debreceni Vízmű
Bosch	Sanoma
GE- Budapest Bank	IFUA
Csavar és Húzottárú Rt.	Develor
Debreceni Hőszolgáltató Rt.	Mars
Debreceni Vízmű	MALÉV
Egri Vagyonkezelő Rt.	MNB
GE	Szerencsejáték Rt.
IFUA Horváth and Partner Kft.	
Kürt	

L'Oréal MNB Magyar Telekom MALÉV Microsoft Magyarország Kft. Sanoma Budapest kiadói Rt. Szerencsejáték Zrt. Magyar Posta Citibank Ericsson Siemens KLM-AirFrance Shell Quintiles ErsteBank DRV Egri Markhot Ferenc Kórház IBM Vác Vodafone PannonJob Develor Mars	
--	--

Ahol sikerült teljes mértékben lebonyolítani a kutatást az alábbi módszereket alkalmaztuk:

- (1) interjú HR vezetővel vagy HR szakértővel, szükséges HR dokumentáció összegyűjtése
- (2) Interjú 3-4 felsővezetővel
- (3) Interjú 3-4 speciális helyzetű munkavállalóval (GYES-ről visszatérő kismama, távolról bejáró munkavállaló, nagycsaládos stb.)
- (4) Fókuszcsoport középvezetőkkel (6-10 résztvevő)
- (5) Fókuszcsoport munkavállalókkal (6-10 résztvevő)
- (6) Motivációs kérdőív (Hunt)

Összesen készítettünk 16 fókuszcsoporthoz interjút (kb. 120 résztvevővel), 78 interjút, átolvastunk és elemeztünk kb. 50 HR dokumentumot, kb. 500 fő válaszolt a motivációs kérdőívünkre (Hunt). Fontosnak tartottuk, hogy a résztvevő szervezeteknek igényük szerint prezentáció vagy tanulmány formájában visszajelzést nyújtsunk.

A kutatásban aktívan részt vevő vállalatoknál sikerült a munkavállalóbarát szervezeti gyakorlatokat és a hozzájuk kapcsolódó vezetői és munkavállalói alaposan feltárnunk. Az érintettek mozgatórugóit megértve sikerült a vállalatok számára olyan kritikai visszajelzéseket és előremutató javaslatokat tennünk, amelyeket azok értékesnek ítélték. Azt is érdekes megjegyeznünk, hogy kiderült a megkeresett vállalatok egy része fontosnak érezte, hogy egy díjért folyó versenyben megmutassa "munkavállalóbarátságát" egy kutatás számára is, annak érdekében, hogy az eredményeket mások is hasznosíthassák.

A kutatás célját elfogadók közül többekkel technikai okok miatt nem tudtunk együtt dolgozni: pl. kiderült, hogy a kutatás jóval nagyobb szervezeti részvételt igényel, mint elsőre gondolták, és az aktuálisan folyó projektjeik mellé nehezen tudták volna beilleszteni. A szervezetekhez való belépést a 2008-as válság kifejezetten akadályozta, több kutatásban való részvétel ekkor hiúsult meg, a szervezetek egy része azért lépett vissza, mert éppen a munkavállalókat érintő kedvezményeket voltak kénytelenek a válság hatására csökkenteni és nem akarták, hogy a kutatási eredményekben ez jelenjen meg. Mindez azt is jelzi, hogy a munkavállalóbarát intézkedéseket a vállalatok egy része a verseny részének tekintette. Az új körülmények között, amikor a tehetségekért, képzett munkavállalókért folyó verseny már nem volt olyan éles, ezeket a gyakorlatokat hamar feladták a költségcsökkentés jegyében. (Persze az is érdekes, hogy a munkavállalók is fontosabbnak tartják sokszor a munkahely megtartását mint a jóllétüket.)

Kutatási eredményeink az alábbiakban összegezhetők:

1. Magyarországon a kisgyermekes munkavállalóknak nehezebb összeegyeztetni a munkájukat és magánéletüket, mint a gyermekteleneknek, ez különösen igaz a kisgyermekes nőkre és halmozottan igaz a gyermekeit egyedül nevelő nőkre. (Bár az apaszerep átalakulását – aktív apaság – az interjúalanyok egy része alátámasztotta, a mindennapi gyakorlatban az anyákra nagyobb többletfeladat hárul, bár azt is hozzá kell tennünk, hogy a mintánkba nem került gyermekét egyedül nevelő apa vagy éppen GYES/GYED-ről visszatérő apa, holott a kapcsolattartóktól mindig kértük, hogy ha van

a szervezetüknél ilyen példa, akkor kerüljenek be vagy az inetrjúalanyok közé vagy a fókuszcsoporthoz valamelyikébe.) A gyermekintézmények nem igazodnak a szokásos munkabeosztáshoz, gyermekes szülőknek gyakran a munkafolyamat közben kell a gyermekeikért indulni és sokszor még este dolgoznak. A munkaadók – szinte kivétel nélkül, még a munkavállaló barátnak tekinthető szervezeteknél is – olyan munkavállalót feltételeznek, akinek a munka az egyedüli fókusza, ehhez igazítják az elvárt munkamennyiséget és időt.

2. A vezetőbeosztásban levő kisgyermekes nők kivétel nélkül nagyon tudatosan szervezték meg a munkájukat és magánéletüket, gyakran a gyermekgondozást, különösen a váratlan helyzeteket, kiszervezve (nagy szülő, alacsonyabb beosztásban dolgozó apa vagy bébiszitter).
3. Markáns különbség volt a budapesti és vidéki szervezetek között, mert míg Budapesten a munkaidő ált. 9-től estig tart (pl. 18 vagy 19 óráig, néha tovább), addig vidéken korábban kezdenek (pl. 7.30 és 4 órára végeznek). Azt is hozzá kell tenni, hogy vidéken a közlekedési idő jelentősen kevesebb, így összességében kevesebb konfliktusról számoltak be a munka és a magánélet összeegyeztetését vizsgálva.
4. Érdekes eredmény, hogy azok a nők, akik gyermekvállalás előtt olyan pozícióban voltak, hogy néhány év múlva felsővezetők is válhattak volna sokszor kimaradtak a lehetséges előléptetésből az otthon töltött idő alatt, különösen azok, akiknek a közlekedési ideje jelentős volt, pl. Budapest környéki településről jártak be. A mintánkban szereplő felsővezető nők kivétel nélkül 20 percen belül eljutottak a munkahelyükre és vissza. Ugyanez a probléma nem merült fel felsővezető férfiak esetében: távolról bejárva (akár kisgyerekekkel is) tudták a karrierjüket folytatni.
5. Bizonyos speciális élethelyzet többször befolyásolta a munkavállalók munkára koncentrációját, pl. idős szülők ápolása, elhúzódó válás stb., de a vizsgált szervezetekben ezek az élethelyzetek nem okoztak gondot a hosszú-távú karrierben, a munkaadók támogatók voltak krízis helyzetekben, és azt a munkavállalók lojalitásukkal viszonozták.
6. Bizonyos speciális munkaidőben dolgozó munkavállalóknak (pl. állandó ügyelet esetén vagy rendszeres szombati munkavégzéskor) egyéni stratégiákat kellett kidolgozniuk a munkájuk és magánéletük összeegyeztetésére, de ezek a körülmények ismertek voltak a munkavállalók előtt már a munka megkezdésekor, így eleve így alakították ki az életüket. A kiszámítható munkarend, ami pl. szabadidőt érint, jobban kezelhető, mint a váratlan túlmunka.

7. Jól megragadható volt a szervezetek kultúrájában a különbség, így egyes szervezeteknél a teljesítmény-elvárást magát tekintették a munkavállaló-barátság alapjának, míg máshol a szervezet külön engedményekkel támogatta a speciális helyzetben levő munkavállalókat.
8. Munkavállaló-barátság szempontjából a legmarkánsabbnak a vezetői hozzáállás bizonyult, mivel számos szervezetnél a vezető dönt az alkalmazás feltételeiről (pl. lehet-e részmunkaidőben végezni az adott feladatot, lehet-e ennek egy részét otthonról végezni, lehet-e a 8 órás munkaidő ténylegesen 8 órás (tehát túlmunka nélküli), van-e mód a munka olyan elosztására, amely lehetővé teszi, hogy a gyermekintézmények beosztásához igazodjon a munkavégzés) és a tényleges napi döntéseket is ő hozza meg, amelyek szintén befolyásolják a munkavállaló-barátságot (pl. mikor tartanak osztályértekezletet, milyen munkaidőn kívüli elfoglaltságot várnak el a munkavállalótól) és munkán kívüli feladatok (legyen az kisgyermek, idős szülő vagy éppen egy hobby) mennyire elfogadható indokok a túlmunka elkerülésére.
9. Majdnem ilyen mértékben befolyásolta a munkatársi viszonyok támogató volta a munkavállaló barátságot. Ez különösen olyan esetben volt jelentős, amikor a munka természete lehetővé tette a helyettesítést, illetve a munka nem egymásra épült. Természetesen ezt még az is befolyásolta, hogy az együtt dolgozók fizikailag egy helyen (vagy közelben) voltak-e.
10. A támogató szervezeti kultúra két fontos oszlopa éppen a vezető támogatása (vagy annak hiánya) és a munkatársi kapcsolatok (figyelembe véve a munka természetét) milyensége határozta meg. Míg az egyik szervezetben a „mindent meg lehet oldani” volt a jelszó, addig előfordult olyan más szervezetnél, túlterheltséggel összefüggő betegségek (rosszullétek) miatt mentőt kellett hívni, sőt volt olyan szervezet, ahol meg is halt – viszonylag fiatal – munkavállaló a munkahelyén.
11. A szervezet profilja (tanácsadó, pénzügyi, termelő, média, stb.) nem determinálja a munkavállaló barátság természetét.
12. Amiről szerettünk volna, de nem találtunk adatot: kisebbségi (pl. roma) munkavállalók helyzete, fogyatékkal élő munkavállalók helyzete és egyéb munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetű munkavállalók (pl. a többségtől eltérő szexuális orientáció) helyzete.

Eredmények disszeminációja

Az empirikus eredményekből számos tanulmányt írtunk és ezeket folyamatosan fejlesztjük, konferenciákon adjuk elő, mert a végső cél az eredményeink nemzetközi ismertté tétele.

Tanulmányainkban három fő témakört tárgyaltunk, amelyek értelmezését folyamatosan fejlesztettük az empirikus kutatás során, valamint a konferenciákon kapott szakmai visszajelzések alapján:

- (1) Munkavállaló-barátság és bizalom
- (2) Munkavállaló-barátság és elkötelezettség
- (3) Munka és magánélet (család) egyensúlya és munkavállaló-barátság

A tanulmányok fókuszában levő különböző megközelítések segítettek abban, hogy árnyaljuk a munkavállaló barátság meghatározását, és ily módon hozzájáruljunk az elméletalkotáshoz is. Meghatároztuk a munkavállalóbarátság észlelését befolyásoló főbb tényezőket – szervezeti kultúra, vezetők munkavállalóbarátság észlelése, elkötelezettség, bizalom és munka és magánélet egyensúly - modelleztük a köztük levő főbb összefüggéseket és esettanulmányok segítségével vizsgáltuk az alakulásukat.

A vizsgált szervezetek tagjai által leggyakrabban említett munkavállaló-barát gyakorlatok a következők: (1) a szervezeti értékek és azok pozitív hatásai, (2) a rugalmas munkaidő és szerepek, (3) a folyamatos fejlődési lehetőségek, (4) a támogató vezetői magatartás, (5) a különböző informális események (például saját rock banda).

Kutatásunk arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti kultúra nem csak befolyásoló kontextusként van jelen, hanem az olyan értékeket, mint az együttműködés, bizalom, kreativitás és innováció, a szervezeti tagok munkavállaló-barátságként értelmezik.

Ezen értékeket hivatottak a szervezeti mindennapok szintjére lefordítani és megerősíteni a különböző munkavállaló-barát gyakorlatok is. A rugalmas munkaidő és szerepek az egyik legvonzóbb gyakorlat, amit részben megmagyaráznak a hozzá társított értékek – szabadság, függetlenség, önmegvalósítás, kreativitás -, valamint az, hogy lehetőséget biztosít a munka- és szabadidő egyéni igények mentén való alakítására (például kisgyerek, házépítés vagy családtag betegsége esetén rövidebb munkaidő, otthonról dolgozás lehetősége vagy jogi kereteken túlmutató szabadság, és így hosszabb külföldi utak megvalósítása) és a szervezeti tagok aktívan részt vehetnek annak meghatározásában, hogy mely projekten akarnak dolgozni, valamint az ott betöltött szerepük tartalmának is alakítói.

Míg a leggyakrabban alkalmazott gyakorlatok – rugalmas munkaidő, rugalmas szerepek, folyamatos fejlődési lehetőségek és támogató vezetői magatartás – pozitív hatásaira vonatkozóan nagy a szervezeti egyetértés, a hozzájuk társított eltérő jelentések mentén már megjelennek az egyes gyakorlatok árnyoldalai, negatív vonatkozásai is.

Kutatásunk arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezetek által alkalmazott munkavállalóbarát gyakorlatok nem csak pozitív irányban alakítják a munkavállalók elkötelezettségét és bizalmát: a nőknek, vagy a fiatalabb, alacsonyabb hierarchia szinten található munkavállalóknak más elvárásaik vannak, mint a vezetői szerepet betöltő idősebb generációnak, ugyanakkor a munkavállaló-barát gyakorlatok a nagyobb hatalommal bíró alkalmazottak motivációinak megfelelően lettek kialakítva – például felsőbb hierarchia szintek. Ily módon nem elégitik ki az összes munkavállaló elvárásait, és ezért bizonyos csoportok számára elvesztik munkavállaló-barát jellegüket, és sokkal inkább felerősödik a negatív hatások észlelése. Ennek megfelelően a munkavállaló-barát gyakorlatok nem érik el céljukat – szervezeti elkötelezettséget és bizalmat erősíteni -, hanem sokkal inkább a különböző szubkultúrák között lévő hatalmi egyenlőtlenségek fenntartásához és megszilárdításához járulnak hozzá. Következésképpen kutatásunk egyik főbb eredménye, hogy rávilágít a munkavállalóbarát gyakorlatok negatív oldalára is.

Amint a fentiekben is leírtuk a különböző munkavállalóbarát gyakorlatok nem járulnak hozzá egyértelműen a bizalom szervezeti szinten való kialakulásához, bizonyos esetekben csak csoportszintű bizalomról beszélhetünk, amelyek bizonyos esetekben a szervezeti bizalmatlanságot erősítették meg, megerősítve a fenti eredményt, hogy a munkavállalóbarát gyakorlatok megerősíthetik a különböző csoportok közötti különbözőségeket, és hatalmi egyenlőtlenségeket.

Ezen eredmények kijelölnek egy további kutatási irányvonalat is: feltárni a különböző gyakorlatok negatív következményeinek lehetséges okait, és azt, hogy hogyan lehetne ezt megelőzni.

A munka-magánélet egyensúly kialakítására és fenntartására vonatkozóan meglepő eredménye a kutatásunknak, hogy a fő befolyásoló tényezők az egyén szintjén ragadhatóak meg, és a szervezeti gyakorlatoknak támogató vagy hátráltató szerepe van. Kutatásunk egyik lényegi eredménye azon gyakorlatoknak a feltárása amelyek hátráltató szerepet játszhatnak.

Publikációk

Bár a jelenlegi gazdasági helyzet nem kedvez a témának, azt gondoljuk, hogy hosszútávon a gazdasági fellendülés beindultával, a munkavállalói alkupozíciók javulásával a munkavállaló-barátság újra fontossá válik, addig is az elkészült tanulmányokon dolgozunk, hogy nemzetközi publikációkká váljanak. Az eddigi publikációinkat feltöltöttük az OTKA megfelelő oldalára, de fontos megjegyeznünk, hogy jelenleg is két tanulmányunk elbírálás alatt van, amelyeket a mostani formájukban feltöltünk a megfelelő helyre.

Költségtől eltérés indoklása

Két lényeges pontban tértek el a terveink és a megvalósulás: egy részt nem használtuk fel az elnyert támogatás teljes összegét, illetve nem hallgatókat alkalmaztunk a kutatás támogatásához. Ahogy ezt a fentiekben indokoltuk: nem tudtunk a terveinknek megfelelő számú szervezethez belépni kutatás céljából. Nem azért, mert Magyarországon nem volt elég kutatási céljainknak megfelelő szervezet, vagy ne ismertük volna ezeket a szervezeteket, vagy ne találtunk volna elegendő olyan szervezetet, akik a kutatás céljaival egyetértettek volna, hanem a kutatás konkrét lebonyolítása ütközött akadályokba, néhány esetben technikai kérdések miatt (időzítés egyeztetés, különböző projektekkel túlterhelt szervezetek), de több esetben a válság negatív hatásai miatt. Kértünk egy éves hosszabbítást, remélve, hogy a korábban támogatásukról biztosított szervezetekkel sikerül kutatási célból együttműködnünk, de ez csak kevés esetben sikerült. Így összességében arányosan kevesebb forrást használtunk, mint terveztünk. (Néhány fix költséget jelentő pl. konferencia részvétel tételt természetesen nem tudtunk arányosan kisebb mértékben igénybevenni.)

Másrészt úgy terveztük, hogy hallgatókat vonunk be a kutatás technikai lebonyolításához, pl. interjúgépelés. Sajnos azekre a feladatokra kevésbé voltak a hallgatók nyitottak, bár a kutatás koncepcionális fejlesztésén szívesen résztvettek. Ezért olyan külső segítséget kerestünk, aki fókuszcsoporthoz interjúkat is vállal gépelni. A kutatás második szakaszában sikerült olyan megoldást találni, ami a kutatás céljával is összhangban van, a Jó-Lét Alapítvány által tobozott munkavállalók gépelték az interjúinkat és fókuszcsoporthoz, amellyel a kutatás is hozzájárult a társadalmi felelősségvállaláshoz, mivel az alapítvány olyan munkaerőt alkalmaz, akik a munkaerőpiacon kevésbé előnyös helyzetben vannak (pl. GYES/GYED-ről visszatérő szülők). Így a kutatás nem csak tartalmában, hanem lebonyolításában is hozzájárult a társadalmi igazságossághoz.

Kutatásban résztvevők változása

A kutatásban tanszékünk alkalmazásban levő munkavállalók szinte változatlanul résztvettek a kutatás elejétől a végéig (Bácsi Katalin, Toarniczky Andrea, Kiss Csaba, Szilas Roland). Csillag Sára közben csatlakozott a kutatáshoz, mivel a kutatás indításakor GYED-en volt. Szóts-Kováts Klaudia Ph.D. munkájának előrehaladtával ebből a kutatásból kilépett. További változás, hogy Pesti Kata hallgatói jogviszonyának megszűntével kilépett a kutatásból és Milassin Anda, ahogy a vezető kutatóhoz Ph.D. hallgatóként felvételre került csatlakozott a kutatáshoz.

Függelék

AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Kft.	Legjobb Munkahely 2002	Budapest
AES-Tisza Erőmű Kft.	Legjobb Munkahely 2001	Tiszaújváros
Alcoa -Köfém Kft	Családbarát Munkahely 2006	Székesfehérvár
Allstyle Bt.	Családbarát Munkahely 2002	Galgagyörk
ATEL-Csepel Vállalatcsoport	Legjobb Munkahely 2004	Csepel
Audi	Legvonzóbb Munkahely 2005,2004	Győr
Avaya	Legjobb Munkahely 2005	Budapest
Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság	Családbarát Munkahely 2006	Pécs
British American Tobacco Hungary	Legjobb Munkahely 2003,2002,2001	Budaörs
GE Consumer Finance- Budapest Bank	Legjobb Munkahely 2003	Budapest
Busz Center Bt.	Családbarát Munkahely 2001	Gönyű
CIB Bank	Legvonzóbb Munkahely 2005	Budapest
CIB Lízing csoport	Legjobb Munkahely 2005	Budapest
Coca-Cola Beverages	Legvonzóbb Munkahely 2005,2004	Budapest
Columbus Klíma Kft.	Legjobb Munkahely 2004	Budapest
Csavar és Húzottáru Rt.	Családbarát Munkahely 2002	Alsószolca
Debreceni Hőszolgáltató Rt.	Legjobb Munkahely 2004,2002	Debrecen
Debreceni Vízmű Rt.	Legjobb Munkahely 2004	Debrecen
Deloitte	Legvonzóbb Munkahely 2005	Budapest
DIAGEO Kft.	Legjobb Munkahely 2004,2002	Budapest
dm-drogerie markt Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	Családbarát Munkahely 2006	Törökbálint
Dunaferr Dunai Vasmű Rt.	Családbarát Munkahely 2001	Dunaújváros
Dunántúli Regionális Vízmű Rt.	Családbarát Munkahely 2004	Siófok
Egri Vagyonkezelő Rt.	Legjobb Munkahely 2005	Eger
Egyesített Bölcsödei Intézmény	Családbarát Munkahely 2006	Szombathely

Ericsson Magyarország Kft.	Családbarát Munkahely 2003	Budapest
Ernst&Young	Legvonzóbb Munkahely 2005,2004	Budapest
Erste Bank	Legvonzóbb Munkahely 2005,2004	Budapest
Észak-Zalai Víz és Csatornamű ZRT.	Családbarát Munkahely 2006	Zalaegerszeg
evosoft Hungary Kft.	Legjobb Munkahely 2004	Budapest, Miskolc
Ferrinfo Rt.	Családbarát Munkahely 2004	Dunaújváros
General Electric	Legvonzóbb Munkahely 2005,2004	Budapest+vidék
GfK Hungária Piackutató Kft	Családbarát Munkahely 2006	Budapest
GlaxoSmithkline Pharma	Legjobb Munkahely 2005	Budapest
Hacona Csomagolóstechnológia Kft	Családbarát Munkahely 2006	Budapest
Harmann/Becker Automotive Systems Kft.	Legjobb Munkahely 2003	Székesfehérvár
Herendi Porcelánmanufaktúra Rt.	Legjobb Munkahely 2002,2001	Herend
Heves Megyei Önkormányzat, Markhot Ferenc Kórház-Rendelőintézet	Családbarát Munkahely 2006	Eger
Hewlett Packard Magyarország Kft.	Legjobb Munkahely 2005	Budapest
IBM	Legvonzóbb Munkahely 2005,2004	Budapest
IFUA Horváth & Partner Kft.	Legjobb Munkahely 2001	Budapest
Kész Kft.	Legjobb Munkahely 2001	Budapest
KHB	Legvonzóbb Munkahely 2005	Budapest
Kolping Családi Hotel	Családbarát Munkahely 2002	Alsópáhok
KPMG	Legvonzóbb Munkahely 2005	Budapest
Kürt	Legjobb és Családbarát Munkahely 2005	Budapest
Legrand Kontavill Rt.	Legjobb Munkahely 2003	Szentes
L'Oreal	Legvonzóbb Munkahely 2005,2004	Budapest
Lukács és Tamás Kft.	Családbarát Munkahely 2006	Vác
M.E.Trial Masters Kft.	Családbarát Munkahely 2006	Budapest
Macher Gépészeti és Elektronikai Kft.	2002,2001-ben Legjobb és CSb is	Székesfehérvár
Magyar Iparszövetség Okt. Központ	Családbarát Munkahely 2000	Budapest

Magyar Nemzeti Bank	Legjobb Munkahely 2005	Budapest
Magyar Telekom (Matáv)	Legvonzóbb Munkahely 2004	Budapest
Malév	Legvonzóbb Munkahely 2004	Budapest
MAPEI Kft.	Legjobb Munkahely 2006	Budaörs
Masterfoods Magyarország Gyártó Kft.	Családbarát Munkahely 2006	Csongrád-Bokros
MAVIR Zrt.	Legjobb Munkahely 2005, Családbarát Munkahely 2003	Budapest
McDonald's Kft.	Legjobb Munkahely 2002,2001	Budapest, országos
Microsoft Magyarország Kft.	Legjobb Munkahely 2003, 2006	Budapest
MOL	Legvonzóbb Munkahely 2005,2004	Budapest, országos
National Instruments Europe Kft.	Családbarát Munkahely 2005, Legjobb Munkahely 2003,2002	Debrecen
Nestlé	Legvonzóbb Munkahely 2005,2004	Budapest
Nexon Kft.	Legjobb Munkahely 2004, 2002	Budapest
Nextent	Legjobb Munkahely 2005	Budapest
Nokia Komárom	Legvonzóbb Munkahely 2005, 2004	Budapest/Komárom
OMD Hungary Kft.	Legjobb Munkahely 2003	Budapest
OTP Bank	Legvonzóbb Munkahely 2006,2005,2004	Budapest, országos
PANNONPOWER Társaságcsoport	Legjobb Munkahely 2006	Pécs
Pannon	Legvonzóbb Munkahely 2004	Budapest, országos
Pata József Gépipari Kft.,	Családbarát Munkahely 2006	Fajsz
Polgár-Társak 2000 Kft.	Családbarát Munkahely 2004	Törökszentmiklós
Procter & Gamble	Legjobb Munkahely 2004	Budapest
PWC	Legvonzóbb Munkahely 2005,2004	Budapest
Raiffeisen	Legvonzóbb Munkahely 2005	Budapest, országos
Robert Bosch	Legvonzóbb Munkahely 2004	Hatvan
Rösch Mode Kft.	Családbarát Munkahely 2000	Kecskemét
Sanoma Budapest Kiadói Rt.	Legjobb Munkahely 2004	Budapest

Savaria Nett Pack Rehabilitációs célú Ipari és Kereskedelmi Kft.	Családbarát Munkahely 2003	Szombathely
Scala ECE Hungary Kft.	Legjobb Munkahely 2003	Budapest
Shell Hungary Rt.	Legjobb Munkahely 2003,2001	Budapest
Stallum S+S Kft.	Családbarát Munkahely 2000	Budapest
Start Rehabilitációs Vállalat és Intézményei	Legjobb Munkahely 2003	Nyíregyháza
Sykes Közép-Európa Kft.	Legjobb Munkahely 2001	Budapest
Szerencsejáték Zrt.	Legjobb Munkahely 2005	Budapest, országos
Tesco	Legvonzóbb Munkahely 2004	Budapest, országos
T-Mobile	Legvonzóbb Munkahely 2005 Legvonzóbb/Legjobb Munkahely 2004	Budapest, országos
T-Online	Legvonzóbb Munkahely 2005	Budapest, országos
Unilever	Legvonzóbb Munkahely 2004	Budapest
Uzsoki utcai kórház	Befogadó Munkahely 2005	Budapest
VAR Kft.	Családbarát Munkahely 2005	Budapest
Varpex	Legjobb Munkahely 2005,2003	Budapest
Vodafone	Legvonzóbb Munkahely 2005,2004	Budapest, országos
West Hungary Consulting Kft.	Családbarát Munkahely 2003	Zalaegerszeg