

KONCZ Katalin

SZERVEZETI KARRIERGONDOZÁS A NŐK ELŐMENETELÉNEK SZOLGÁLATÁBAN SIKERES EURÓPAI UNIÓS ÉS HAZAI MEGOLDÁSOK

A szerző tanulmányában a női karrierpálya és a szervezeti karriergondozás sajátosságait mutatja be. A női munkaerő sajátos munkaerő. Sajátosságait a társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helye, szerepe, az ebből is táplálkozó férfiakétól eltérő személyisége, motivációja, habitusa, munkahellyel és munkakörrel kapcsolatos elvárásai alkotják. A hatékony emberierőforrás-menedzsment célja, hogy a rendelkezésre álló munkaerő-potenciált, kompetenciátarat minél jobban kihasználja. Ezért hasznosítja a sokszínűségből fakadó szinergiahatást, és számol a különböző alkalmazotti rétegek eltérő adottságaival.

Kulcsszavak: karrier, női karrier, szervezetikarrier-menedzsment, emberierőforrás-menedzsment, női foglalkoztatás

Az elmúlt évtizedekben megnőtt a képzett, kreatív, rugalmas, dinamikus alkalmazottak szerepe a fejlett piacgazdaságok nagy szervezeteiben, ezért megtartásukra fokozott figyelmet fordítanak a vezetők és az emberi erőforrással foglalkozó szakemberek. A megtartás eszközrendszere között az előmenetel biztosítása egyre fontosabbá válik. Amennyiben a szervezet számára fontos-nélkülözhetetlen alkalmazottak előmeneteli igényének kielégítése hosszabb időn keresztül elmarad, elégedetlenségének fokozódásával útja kivezet a szervezetből. Az USA nagyvállalatai körében végzett felmérés szerint a kilépést fontolgatók kilépési szándékuk fő okaként legnagyobb arányban az előmeneteli lehetőségek korlátait említették: a megkérdezettek több mint kétharmada (69%-a) kritikusnak vagy nagyon fontosnak ítélte a karrierlehetőségek korlátait (Michaels et al., 2001, 129. o.). A jelenséggel szembeállítva, az emberierőforrás-menedzsment váltani kényszerül, a karrierlehetőségek kiszélesítése és változatos formái, a karriergondozás előtérbe kerülése jelzi az emberierőforrás-menedzsment fejlődésének legújabb irányát.¹

Napjaink legfejlettebb emberierőforrás-gazdálkodásában a megfelelő karrier-perspektíva biztosítása az alkalmazottak megtartásának legfőbb eszköze, az emberierőforrás-gazdálkodás minden más funkcióját az alkalmazottak karriergondozásának szolgálatába

állítják. S mivel az alkalmazotti állomány strukturált, különböző jellemzőkkel leírható rétegekből és eltérő adottságokkal rendelkező egyénekből áll, a karriermenedzsment a sokszínűség-menedzsmenttel (diversity management) karöltve fejlődik, érvényesíti az alkalmazotti sokszínűség szinergiahatását.

A szervezeti hierarchia laposabbá válásával a hagyományos vezetői előmeneteli lehetőségek beszűkültek. A fejlett piacgazdaságok nagy szervezetei ezért már a hetvenes évektől egyre szélesebb körben kínálják a hagyományos vezetői karrier mellett a vezető pozíció/k/ feltételrendszerével – javadalmazási és presztízsfeltételeivel – azonos szakmai előmenetelt, a *kettős karrierutat* (dual career paths – Belcourt et al., 1996; Dressler – Turner, 1992). Az alkalmazottak rugalmasságával szembeni követelmények növekedésével a karrier sokfélesége, a karrier pluralista felfogása kap egyre nagyobb teret. A hagyományostól eltérő karrierpályákat határtalan karriernek (boundaryless career) nevezik Sullivan és munkatársai (1998). Az alternatív foglalkoztatási formákat, munkaidőrendszereket, a munkakörbővítést, a munkakör-gazdagítást, a felelősség kiteljesítését (empowerment) alternatív karrierútként (alternative career paths) interpretálja a szakirodalom (Kirk et al., 2000; Sullivan, 1999; Whymark, 1999).

Az Európai Unió nagyvállalatainak esélyegyenlőségi programjaiban gyakran megkülönböztetik a ke-

reső nők két csoportját: az elsősorban *karrierorientált* ("career-primary" women), valamint a *karrier és a család összehangolására törekvő* nőket ("career and family" women – Belcourt és mtsai, 1996, 312. o.). A modern kor jelensége a kettős karrierű házaspárok/élettársak számának növekedése, amely az iskolázottság magasabb szintjein növekvő tendenciát mutat.² A különböző feltételek között élő és dolgozó nők támogatása eltérő megoldásokat igényel, más és más a hatékony szervezeti segítség módja. A kettős kötődésű karrier jellemzésére újabban terjed a „Patchwork-bibliográfia”³ kifejezés. Ezt a terminológiát az egyes életszakaszokat átfedő modell megnevezésére alkalmazzák, amely a hagyományos két maximumpontos női karriermodellre váltja fel. A két maximumpontos, más szóval a „kétpúpú” foglalkoztatásban a munkaerőpiaci szerepet felváltja a családi szerep dominanciája, majd az ismételt munkaerő-piaci reintegráció. Az új típusú „patchwork” foglalkoztatásra a kétféle karrier párhuzamos betöltése jellemző, amelyre nálunk a gyermekgondozás melletti részmunkaidős munkavállalás a meghatározó.

Az alkalmazottak karrierfejlődése nem lineáris, rövidebb-hosszabb időre a karrier holtvágányra, vagy holtpontra kerül, stagnál. A *stagnáló karrierszakasz* Judith Bardwick⁴ szerint olyan állapot, amikor egyéni vagy szervezeti okból nincs fejlődés/előmenetel, s amely lehet szerkezeti, tartalmi és életstílus jellegű holtpontra. A szerkezeti holtpontra az előmenetel végét jelenti az adott szervezetben, mivel a szervezet strukturális okok miatt nem tud előmeneteli lehetőséget biztosítani.⁵ Tartalmi holtpontra lép fel abban az esetben, amikor valaki már olyannyira begyakorolta, megtanulta a munkakörében végzett munkát, hogy az unalmas számára, nem elégtí ki. Az életstílusbeli holtpontra egy mély, komplex krízishelyzet, amely akkor áll elő, ha az egyén a társadalmi és magánszerepei közül kizárólagosan egyikre építi fel életét, és ez a fix pont megbillen. A súlyponti területen a sikertelenség teljes összeomláshoz vezethet, identitás-zavarokat és önbecsülési problémákat okoz (Belcourt, 1996, 321. o.).⁶

A fejlett piacgazdaságokban az alkalmazotti állomány növekvő hányadát alkotják a nők. A tizenötök Európájában 1994 és 2004 között a nők foglalkoztatottsága 18,7%-kal nőtt, a férfiaké 6,5%-kal. A női foglalkoztatottak részaránya az 1994-re jellemző 41,1%-ról 2004-re 43,8%-ra nőtt (European Communities, 2005, 261. o.). A munkaerőpiac erőteljesen szegregált nemek szerint. A foglalkozások elnőiesedése folyamatosan bővül, vannak ágazatok, foglalkozások, munkakörök, ahol főként nők találhatók (Koncz, 1994). A női munkaerő sajátos munkaerő. Sajátosságait a társadalmi munka-

megosztásban elfoglalt helye, szerepe, az ebből is táplálkozó férfiakétól eltérő személyisége, motivációja, habitusa, munkahellyel és munkakörrel kapcsolatos elvárásai alkotják. A hatékony emberierőforrás-menedzsment célja a rendelkezésre álló munkaerő-potenciál, kompetenciáit minél jobb kihasználása. Ezért hasznosítja a sokszínűségből fakadó szinergiahatást és számol a különböző alkalmazotti rétegek eltérő adottságaival. Az alkalmazottak megtartásának eszköztárát különböző adottságaik, igényeik és elvárásaik szem előtt tartásával alakítja.

A tanulmányban a női karrierpálya és a szervezeti karriergondozás sajátosságait mutatom be.

A női életpálya (karrier) sajátosságai

Greenhaus (1987) nyomán a *karriert* mint az életpálya során felhalmozott munkatapasztalatok sorát értelmezem, amely *értéksemleges*, sem pozitív, sem negatív minősítés nem tapad a fogalomhoz. Mindenki, aki munkát végez, alakítója és részese valamilyen karriernek. A karrier tágabb értelemben magába foglalja a teljes életút, vagy adott életszakasz munkával kapcsolatos történéseinek összességét, szűkebb értelemben a társadalmilag szervezett szférában felhalmozott munkatapasztalatokat. A munkahelyi karrier egy adott szervezeten belül definiálható, mint munkatapasztalatok együttese, amely a munkahelyi életpálya minőségében jut kifejezésre. Az emberek többsége esetében az aktív életpálya munkahelyi életpályák sorozatával írható le.

A karriert a társadalom, piacgazdaságokban a piac/munkaerőpiac értékeli kiterjedt szimbólumrendszerével: pénzbeni és nem pénzbeni javadalmazással, valamint presztízsjeleivel. Fejlődő (siker), stagnáló és visszafejlődő (sikertelen) jelzőkkel látja el. Az egyén szubjektív érzet (fontosság-tudat, önbizalom, öröm, elégedettség, vagy ezek hiánya) formájában minősíti életpályáját. A *társadalmi minősítéssel az egyéni karrier-érzetet megegyezhet, vagy eltérhet*. Az emberek többsége a munkaerő-piaci értékkel felruházott karriert céloz meg és tart sikernek. Vannak, akik munkaerő-piaci értékkel nem rendelkező karriert választanak, egyéni értékrendjükből táplálkozó pozitív szubjektív karrier-érzetük kielégítését tartják követendőnek. Jó példa erre a több gyermek felnevelésére vállalkozó nő karrierje, aki magasra értékeli teljesítményét az ezt alátámasztó munkaerő-piaci értékítélet hiányában is. A hivatás-szerűen gyakorolt és társadalmilag kevésbé honorált pályákon (nálunk például a pedagógus- és az egészségügyi pályán) dolgozó alkalmazottak gyenge munkaerő-piaci megerősítés ellenére is – többnyire és egy bizonyos pontig, a túrésküszöbig – sikerként élik meg

választott foglalkozásukat. A kétfajta értékítélet egyidejű hatása miatt az eltérő egyéni és társadalmi megítélés mindenkinél több-kevesebb frusztrációhoz vezet, és többé-kevésbé csökkenti a társadalommal való azonosulás mértékét és hatásfokát. Ezért fontos társadalmi feladat a kétfajta értékítélet közelítését segítő, a társadalmilag szervezett szférán kívüli tevékenységek „értékeléséhez” szükséges feltételrendszer megteremtése. Piaccgazdasági feltételek között a nem piaci munkákat csak a szociális ellátás keretében lehet elismerni, kompenzálni.⁷

Sturges (1998) rávilágít arra, hogy napjainkban a fejlett piaccgazdaságokban a karrier objektív relációja, mint a pozíció vagy a fizetés, már kevésbé fontos az alkalmazottak számára. Ennél fontosabbnak vélik az élet teljességének az elérését, az életminőség javítását, ami több szabadidővel és a hobbik üzésével érhető el, és amely a kellemes szubjektív életérzésben jelenik meg. Ennek egyik vetületeként nőtt a családi élet fontossága, valamint a keresőmunka és a családi élet összehangolására irányuló törekvés (Sturges, 1998, 113–114. o.). Ezért is van létjogosultsága Judi Marshall (1989) kérdésfelvetésének, aki a karrierelméletek feminista felülvizsgálatát sürgeti, mondván az a férfiak igényeire, értékeire és pszichológiai adottságaira épül. Szerinte az új karrierelméletnek a női szemléletet és érdekeket, értékeket is integrálnia kell (Marshall, 1989, 282. o.).

John Holland és Gary Gottfredson (1994)⁸ kutatásai szerint az egyén karriermagatartását (career attitude) érzésként, tapasztalatként, korlátként megjelenő egyéni és társadalmi tényezők befolyásolják. A karriermagatartást mérő tesztjükben (CASI – Career Attitudes and Strategies Inventory) kilenc tényezőt azonosítottak: a munkával való elégedettséget, a munka fontosságát az egyén értékrendjében, a szakértelem fejlesztése iránti igényt, a hatalom fontosságát, a karrierfélelmeket, a diszkriminációt/támadást a személyközi kapcsolatokban, a kettős terhelés (keresőmunka – család) mértékét, a kockázatviselési képességet és a földrajzi korlátokat (Holland, 1997, 67. o.).

A karrieraspirációk és a karrieresélyek tekintetében jelentősek a nemek közötti különbségek. Vizsgálatok szerint a nők és a férfiak életpályaszakaszai és a szakaszokon belüli súlypontok különbözőek (Sullivan, 1999). A nők másképpen konstruálják meg önképüket, életüket és környezetüket, mint a férfiak (Gallos, 1989.: 110. o.), ezért előmeneteli igényük és lehetőségük is különbözik. Gallos a nők karrierfejlődésének sajátosságait vizsgáló három irányzatot emel ki. A strukturális – szociológiai – közelítések az előmenetel alakulásában az intézményi és társadalmi faktoroknak szánják meghatározó szerepet. A kulturális – antropológiai és

társadalompszichológiai – felfogás abból indul ki, hogy a nemi szerepekről alkotott kulturális kép befolyásolja a nők viselkedését és aspirációit a családban és a munkahelyen. A pszichológiai szakirodalom az egyén mikrovilágában lel magyarázatot a karrieresélyek és indítékok különbségeire (Gallos, 1989.: 111. o.).

A nők és a férfiak eltérő értékrendje kifejezésre jut karrieraspirációjukban és karrierorientációjukban. Széles körben ismert szakirodalmi források és gyakorlati tapasztalatok szerint *a nők karrieresélyei a férfiakénál rosszabbak, karrieraspirációik visszafogottabbak*. A különbségekben a nemek eltérő társadalmi szerepei, és – ezzel összefüggésben – eltérő értékrendjük és a nők gyengébb munkaerő-piaci pozíciójának hatása jut kifejezésre. A történelmileg kialakult társadalmi szerepek – a nőkre háruló gyermekszülés, gyermeknevelés, családgondozás, háztartásvezetés – hátrányos helyzetbe hozzák a nőket a munkaerőpiacon⁹. A kereső nők esetében a karrier és a családi teendők összehangolása az életpálya menedzselésének legkritikusabb eleme. Főként a kisgyermek nevelésének követelménye ütközik a keresőmunkával, amely sokszor a karrier átmeneti vagy végleges feladásával jár.

A kereső nők előmenetelének napjainkig örökzöld témája a kettős szerep (munkavállaló és családanya) változó sikerű összehangolása. A munkahelyi és a családi karrier követelményének ütközése miatt a képzett, munkahelyi karrierre igényt tartó nők életpálya-stratégiája ebben az évtizedben jelentősen megváltozott. Egyre gyakoribb, hogy először felépítik munkahelyi karrierjüket, s ezt követően alapítanak családot és szülnék gyermeke/ke/t, sokszor a szülőképes kor végső határán. Társadalmi jelenséggé vált a „szingli életforma”, a karriert előnyben részesítő, magas beosztású egyedülálló nők és férfiak rétege ma már fontos fogyasztói célcsoporttá vált.¹⁰

Férfiak és nők eltérő karrierpályákat választanak (Koncz, 1994). A munkahely-változtatás motívumainak vizsgálata rámutat arra, hogy a férfiak elsősorban a hatalmat és a pénzt tekintik karriert mérő értéknek, s ez összhangban van hagyományos társadalmi szerepeikkel, a számukra iránymutató szocializációs mintákkal és a munkaerő-piaci értékítélettel. A nők nagyobb fontosságot tulajdonítanak *az élet teljességének*, az érzelmi kiegyensúlyozottnak, a munkahelyi interperszonális viszonyoknak, amely szintén összhangban van hagyományos társadalmi szerepeikkel, az ennek megfelelő szocializációs gyakorlattal, de ellentétes a munkaerő-piaci értékítélettel.

A nők munkatapasztalatainak jelentős része *kívül reked a társadalmilag szervezett tevékenységek szféráján*. Ezért a munkáért nem jár anyagi és többnyire

erkölcsi elismerés sem. A háztartás kereteiben kifejtett hatalmas – az iparban végzett munkaórákkal azonos nagyságrendű vagy kiterjedtebb – mennyiségű munkát a társadalom semmilyen módon nem honorálja. Számításaim szerint¹¹ a nők által végzett munkák legalább felét (a 20–74 éves női népesség munkatevékenységének 59,7%-át, a foglalkoztatott nők munkatevékenységének 41,5%-át¹²) a társadalom nem értékeli (Központi Statisztikai Hivatal, 2005a, 75-78. o.).

A nők többségére jellemző a *különböző karriertípusok közötti váltás*, a szerepváltás; a férfiak többségének – a munkanélküli státus kivételével – folyamatos a munkahelyi karrierje. A munkahelyi és a családi karriert párhuzamosan építő nőkre jellemző a munkahelyi életpálya rövidebb-hosszabb megszakítása gyermekgondozás céljából, a családi és foglalkozási szerep közötti váltás, esetenként többször is.

A nők *horizontális mozgása* a férfiakénál gyengébb, jobban ragaszkodnak a megszokotthoz, ha igényüket valamennyire kielégíti a munkakör, akkor elégedettségük könnyen megszerezhető és fenntartható, nehezen mozdulnak el a megszokott környezetből. Nagy arányban keresnek a lakóhelyhez közeli munkahelyet, hogy a családi feladataikat könnyebben megoldják, sok időt ne vegyen igénybe a közlekedés¹³. Nagyobb távolságra (földrajzi mobilitásra), nemzetközi karrierre a férfiaknál korlátozottabb lehetőségeik vannak. Ebben szerepet játszik az is, hogy a férjek gyakran nem támogatják az új munkakör elfogadását, mert nem adják fel saját karrierjüket és biztonságukat. A feleség új munkaköre esetenként (diplomáták, nemzetközi szervezetek alkalmazottai) a férj számára háztartásbeli státust kínál, amit a hagyományos szerepek és a társadalmi értékítélet miatt csak kevesen vállalnak.¹⁴

Bár a munkanélküliség az Európai Unió országainak többségében jobban érinti a nőket¹⁵, a nők könnyebben viselik a szerep- és státusváltást, mert a család-háztartás társadalmilag elfogadott terepet nyújt a visszavonulás számára. Ebben a nők férfiakétól eltérő társadalmi szerepei, lehetőségei, érdekei, értékei és személyisége jut kifejezésre. Tapasztalatok szerint a visszakerülés a foglalkozási szerepbe – *a munkaerő-piaci reintegráció* – a nők esetében nagyobb nehézségbe ütközik, a nők nehezebben találnak ismét keresőmunkát (European Communities, 2000, 2003a, 2003b). Nem lehet tudni, hogy ez a nők számára rendelkezésre álló üres munkahelyek korlátaiból adódik-e, vagy abból, hogy a nőknek határozottabb elképzeléseik vannak a választandó munkahelyről, nem vállalnak el bármilyen munkát, amire a férfiak mint családfenntartók inkább rákényszerülnek.

Gyakori a nők esetében *a teljes munkaidős és a részmunkaidős foglalkozás közötti átlépés* a fejlett piacgaz-

daságokban, amely a munkahelyi karrier minőségét kedvezőtlenül befolyásolja. Az időszakos munkavállalók, a részmunkaidősök, a határozott idejű munkaszerződéssel rendelkezők – akiknek a többsége nő – átmeneti karrierrel jellemezhetőek (Sullivan et al., 1998.: 172. o.). A nők párhuzamos karrierjére (parallel career) a főállás melletti önkéntes munka (volunteer work) jellemző – főként az Egyesült Államokban (Whymark, 1999: 5. o.), vagy a civil szervezeti elfoglaltság. A férfiak második foglalkozása is általában keresőmunka, gyakran a fekete- vagy szürkegazdaságban.

A nők a férfiaknál gyakrabban jutnak el a karrierjük stagnáló szakaszába, a *karrierholtpontra*, amit foglalkozási szerkezetük fentiekben piramissal jellemzett sajátossága igazol. A középvezetői beosztás számukra sokszor a karrier végét jelenti (üvegplafon-jelenség, szerkezeti holtpont). Az életstílusbeli holtpont a nők esetében szintén gyakoribb. A kétpólusú karrier esetén is a nők jelentős hányada családi szerepeinek, feladatainak tulajdonít nagyobb jelentőséget (Pongrácz, 2002, 2005), és a gyermekek felnövekedésével a családi szerep gyakran kiürül, a nő létét és fontosságát igazoló fix pont megbillen.

A sokszínűséget preferáló szervezeti karriergondozás folyamata

A munkahelyi karrier az egyén és a szervezet kölcsönös egymásra találásának eredménye, az igények és lehetőségek egymáshoz igazodó következménye. A karriermenedzsment ebből következően *kétoldalú folyamat*, egyéni és szervezeti karriergondozásból áll. Az eredményes karriermenedzsment nagy hangsúlyt fektet a szervezeti és az egyéni karrierigények összehangolására.

A szervezeti karrierfejlesztési igények felmérésekor a szervezet előtt álló középtávú (az elkövetkező 2-3 évre szóló) feladatok a meghatározók, amelyek az alkalmazottak különböző csoportjaival szemben támasztott kompetenciakövetelményekben összegződnek. Az alkalmazottak adottságainak és igényeinek megismerésére a teljesítményértékelés, kérdőíves felmérések, karriermegbeszélések adnak lehetőséget, és készíthető „árnyékvezetői leltár” (Koncz, 2002). Ideális esetben egyéni karriertervek készülnek. A hazai szervezetek közül még meglehetősen ritka a komplex szervezeti karriertervezés, jóllehet már számítógéppel támogatott rendszerek is alkalmazhatók a karriergondozási rendszer kiépítése céljából (SAP R/3® rendszer, Emberi erőforrások modul; LOGA® HRMS modul).

A karriergondozás gyakorlati megvalósítása érinti valamennyi emberierőforrás-menedzsment funkciót.

Az új belépők számára a szocializációs program tartalmazza a szervezet, a munkatársak, a munkakörök bemutatását. A betöltendő munkakör jellemzőit, követelményeit a munkaköri leírások rögzítik. A munkakör-fejlesztés a helyben maradók számára nyit „alternatív karrierutat”. A munkakör-értékelés során kialakított rangsor a szakértői ágon kínál karrierpályát. A teljesítményértékelés a fejlesztés kiindulópontja. A képzések, fejlesztések teremtik meg az összhangot a szervezeti igény és az egyéni karrierelképzelések között. A szervezeti célokkal azonosuló, motivált munkaerő megtartásában a hatékony ösztönzési-érdekeltségi és javadal-mazási rendszer vállal fontos szerepet.

A *szervezeti karriergondozási programok* tartalma és kiterjedtsége a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainál is különböző. Egyes szervezetek minden foglalkoztatottra teljes körű programokat készítenek, mások csak a célcsoportokra: vezetőkre, nőkre, kisebbségi csoportokra. A sokszínűséget preferáló szervezetek hangsúlyozottan foglalkoznak a hátrányos helyzetű csoportokkal: a nőekkel és a bevándorlókkal (Belcourt et al, 1996; Dessler – Turner, 1992). A női karriergondozási programok a női karrier fentiekben ismertetett sajátosságaira tekintettel alakítják a munkahelyi életpályát, átfogják az emberierőforrás-menedzsment minden funkcióját. Elsősorban a nők kettős társadalmi szerepéből (anyaság és keresőmunka) fakadó korlátok lebontására alkalmas rendszereket működtetnek.

A globalizáció növeli a munkaerő rugalmasságával szemben támasztott követelményeket, kiszélesíti a karrierpályák alternatíváit, ezen belül a földrajzi mobilitás iránti igényeket. Alkalmazkodva a megváltozott feltételekhez, a korszerű személyügyi tevékenység kiépíti a megfelelő szolgáltatásokat. Az áthelyezési szolgáltatás (relocation service) segíti az alkalmazottak helyváltását. A lakáseladástól, -vételtől a költözésen át segíti a fizikai és a kulturális beilleszkedést, ez utóbbit gyakran nyelvtanulással is támogatja. Közreműködik a házastárs elhelyezkedésében és a gyerek/ek beiskolázásában. A feleslegessé vált alkalmazottak munkaerő-piaci integrációjában segít az elhelyezési szolgáltatás (pályamentő szolgálat¹⁶ – outplacement service), amely azoknak az alkalmazottaknak a karriergondozását végzi, akiknek a szervezet nem tud házon belül karriert kínálni. Ez a tevékenység a gondoskodó szervezet képét alakítja ki a cégről, amely kedvezően befolyásolja munkaerő-piaci pozícióját.

A sokszínűséget preferáló karriermenedzsment, a nők érvényesülésének, előmenetelének egyengetése nem nélkülözheti a *vezetők támogatását* és a személyügyi apparátus aktív közreműködését, amit képzéssel lehet előkészíteni és fejleszteni.

Az *egyéni karriertervben* az alkalmazott karriercéljának megfelelően megfogalmazza, hogy céljai eléréséhez milyen jellegű és típusú karriert kíván építeni, hogy a kettős karrierösvény közül a szakértői vagy vezetői karrierutat választja-e, és hogy ezen belül mely munkakör, mely vezetői poszt elérésére törekszik. Megfogalmazza, hogy folyamatos vagy megszakított karrierben gondolkodik-e. Közismert, hogy a nők előmenetele előtti legfőbb korlát a gyermekgondozás miatti munkamegszakítás, a gyermekgondozás ideje alatti elszakadás a szervezettől, az információs és kapcsolati tőke leépülése, ennek következményeként az előmeneteli holtponthoz jutott. Ezért a nők karriertervének része, hogy életpályájuk mely szakaszában kívánnak gyermeke/ke/t szülni, és milyen hosszú ideig akarnak otthon maradni gyermekgondozási céllal.¹⁷

A szervezeti női karriergondozás kiemelt feladatai

A diszkriminációt tiltó törvényi szabályozás ellenére a gyakorlatban ma még szinte korlátok nélkül érvényesül a *megkülönböztetés a nők hátrányára, életpályájuk teljes hosszán*. Nemzetgazdasági szinten ez kifejezésre jut a nők szűk körű lehetőségeiben a hatalomgyakorlás színterén, a foglalkoztatáshoz való egyenlőtlen hozzáférésben, a munkaerő-piaci integráció, reintegráció nehézségeiben, a munkaerő-piaci szegregáció újratermelődésében. Szervezeti szinten elsősorban a felvételi korlátok működésében, az előmeneteli esélykülönbségben, a munkakörök nőkre hátrányos rangsorolásában és értékelésében, a keresetek terén érvényesülő egyenlő bánásmód követelményének hiányában érvényesül.

A fejlett piacgazdaságok országaiban nincs olyan emberierőforrás-menedzsment tárgykörben íródott könyv, amely ne szentelne külön fejezetet a nők karriergondozásának, a nőket megcélzó *vezetőfejlesztési programoknak*. Ezeknek az országoknak a társadalmi viszonyai a személyügyi apparátust érzékenyítik a nemek esélyegyenlőségének biztosítására. A nagy cégek társadalmi elkötelezettségük bizonyítására *esélyegyenlőségi tervet* dolgoznak ki, amelyet réteg-karriergondozási programokban konkretizálnak. A hazai multinacionális cégek egy része importálja az anyavállalat programját, ezzel korszerűsíti a személyügyi menedzsment konzervatív szemléletét.

Hazai előremutató példákkal is lehet találkozni. A General Electric például etikai kódexében szerepelteti az „egyenlő alkalmazási feltételek” követelményét (Zsolnai, 2000, 85. o.). Az egyenlő elbánás elvét érvényesíti a Tetra Pak Hungária Kereskedelmi Rt.), az elnök-vezérigazgató¹⁸ skandináv elvek szerint vezeti a céget (Kertész – Vrannai, 2001, 6. o.).

A női karrierjellemzőkre az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató szervezetek humánmenedzsment-gyakorlata tekintettel van. A szervezetek karriergondozási stratégiájukban megfogalmazzák a női alkalmazottak fejlesztésével kapcsolatos koncepcionális elgondolásokat, az elérendő célt és a célhoz vezető feltételeket, eszközöket, módszereket. Az eltérő külső és belső feltételek függvényében különféle karrierrendszerek épülnek ki a cégeknél. A nők karrierjének támogatása szempontjából a szakirodalomból ismert „fel vagy ki modell” (Bakacsi, 2000, 151–153. o.) ajánlható. Ebben a modellben az alkalmazottakat az alsóbb hierarchikus szintekre veszik fel, és maguk nevelik ki az utánpótlást (promotion from within). Tehát csak a belépési ponton vannak kitéve a nők a külső munkaerő-piaci versenynek, a továbbiakban a szervezet gondoskodik az előmenetelhez szükséges feltételek megteremtéséről.

A sokszínűséget preferáló szervezeti női karriergondozási stratégia középpontjában a női munkaerőt sújtó korlátok felszámolása áll, és átfogja az emberierőforrás-menedzsment minden funkcióját. A teendők három feladatcsoport köré szervezhetők:

- az esélyegyenlőség biztosítása a felvétel, előmenetel és javadalmazás terén,
- a nők társadalmi helyzetéből adódó hátrányok enyhítése „felzárkóztatással”,
- a karrier és a család összehangolásának segítése.

Az esélyegyenlőség biztosítása a felvétel, előmenetel és javadalmazás terén

A női karriergondozás feltételezi a felvételi és előmeneteli diszkrimináció, valamint a nemek szerinti keresetkülönbség felszámolását. A sokszínűséget támogató szervezetek érvényesítik az esélyegyenlőséget az emberierőforrás-menedzsment teljes vertikumában.

A felvételi diszkrimináció felszámolása. Gyakorlati tapasztalatok szerint a szervezetek többsége ma még a férfiakat részesíti előnyben a felvétel során. A diszkriminációs gyakorlat ellen eljárás nem indul, eddig egyetlen próbaper kapcsán történt – 1997-ben – következmények nélküli fellépés a nyílt diszkrimináció ellen.¹⁹ Nők esetében a felvételi interjúk során szinte kivétel nélkül rákérdeznak nyíltan vagy burkoltan a jövőbeni családi, gyermekvállalási tervekre. A felvételi diszkrimináció felszámolása a kompetenciaalapú kiválasztás következetes alkalmazásával történhet. A nők szubjektív, hátrányos megkülönböztetésének megszüntetését a női munkaerő fontosságát elismerő szervezeti kultúra garantálja.

Az esélyegyenlőség megteremtése az előmenetel terén. A munkahelyi életpálya folytonosságának

hiánya korlátozza a nők előmenetelét és hozzájárul a keresetkülönbség állandósulásához. A keresőmunka megszakítása szerepet játszik abban, hogy a nők keresőmunka-karrierje a férfiakénál általában kevésbé sikeres, azonos iskolai végzettség esetén is alacsonyabb szinten ér véget. A növeztők többsége megreked a középvezetői posztokon, a női foglalkozási hierarchia piramissal jellemezhető. Eszerint a nők többsége a piramis talapzatán foglal helyet, ahol a munkakör presztízse, az elérhető jövedelem kisebb, míg a csúcson lényegesen kevesebb nő található.²⁰ A versenyszféra legmagasabb pozícióiban a fejlett piacgazdaságokban is kicsi a nők aránya, nálunk nem éri el a 3%-ot. A női előmenetel segítése részben az előmenetelt korlátozó tényezők felszámolását, a munkamegszakítás hátrányos következményeinek kiküszöbölését, részben az előítéletek megszüntetését igényli.

Nemek szerinti keresetkülönbség felszámolása.

Bár nemzetközi és nemzeti jogszabályok rendelkeznek az egyenlő értékű munkáért egyenlő bér elvéről, a gyakorlatban ez továbbra sem valósul meg. 2001-ben az Európai Unió 25 tagállama közül hétben²¹ volt nagyobb a férfi- és női keresetek különbsége a férfikeresetek százalékában, mint Magyarországon, ahol 19% volt (Központi Statisztikai Hivatal, 2005c.: 246. o.).

A keresetkülönbség oka, hogy a nők tudástőkéje, kompetenciakészlete nem konvertálódik a férfiakéval azonos eredményességgel munkaerő-piaci tőkév. A keresetkülönbség három dimenzió mentén nyilvánul meg a) A nők a kereseti hierarchia alján helyezkednek el. Azokat a foglalkozásokat, munkaköröket birtokolják nagyobb arányban, amelyek kedvezőtlen kereseti feltételeket biztosítanak. b) A munkaerőpiac a női foglalkozásokat azonos minőségű és szerkezetű kompetenciakészlet esetén alulértékeli a férfiak által betöltött foglalkozásokhoz, munkakörökhöz képest. c) A keresetkülönbség tetten érhető az azonos foglalkozásokban, az azonos munkakörökben is. A különbség annál jelentősebb, minél kevésbé mérhető a munkakör értéke (Koncz, 2004, 2006). Szervezeti szinten a strukturális okok kiküszöbölésével, a nők előmeneteli esélyegyenlőségének biztosításával és a munkaköralapú javadalmazással biztosítható.

A nők társadalmi helyzetéből adódó hátrányok enyhítése „felzárkóztatással”

A nők társadalmi helyzetéből fakadó hátrányok között említésre méltó a munkamegszakításból fakadó lemaradás, valamint a kapcsolati tőke hiánya.

A munkamegszakításból eredő hátrányok enyhítése-megszüntetése. A nők többsége a szülés és gyermekgondozás idejére igénybe veszi a gyeset és a gye-

det: 2005. december 31-én 159.509 nő vette igénybe a gyest.²² Erre az időszakra kiszakadnak a munkahelyi környezetből, az időközben zajló változásokat nem észlelik. Kompetenciáik fenntartása és a szervezettel való kapcsolat nélkül ismereteik elavulnak. A keresőmunka megszakítása az információs társadalomban különösen nagy hátrányt jelent, ahol a megszerzett ismeretek elavulása a korábbiaknál gyorsabb, ahol a társadalmi integrációhoz szükséges új ismeretek rohamosan bővülnek. Ezeknek a hátrányoknak a kiküszöbölésére alkalmasak a kapcsolattartó programok, amelyek biztosítják a szervezet és a gyermekgondozási időszakot igénybe vevő közötti folyamatos információellátást.

A nők munkaerő-piaci integrációjának és reintegrációjának segítésére az Európai Unió megkülönböztetett figyelmet fordít, munkaerő-piaci helyzetük javítását szolgáló számtalan program indult az Európai Szociális Alap támogatásával. 2004 és 2006 között 2,1 milliárd forint szolgálja a hátrányos helyzetű nők foglalkoztatási integrációját. 2004-ben indult a nők munkaerő-piaci esélyének növelését szolgáló EQUAL program. Évek óta meghirdeti a kormány és díjazza a „Családbarát munkahely” pályázatot. Kedvezményes járulékfizetési kötelezettséget kínál a munkáltatók számára, ha a munkaerő-piaci pozíció szempontjából különösen hátrányos helyzetű rétegeket (gyermekgondozásról visszatérőket, 50 éven felülieket, romákat) foglalkoztat²³. Kormányhatározat született a részmunkaidős foglalkoztatás elterjesztésének elősegítéséről²⁴ (Magyar Köztársaság Kormánya, 2006, 36. o., 51. o.).

A kapcsolati tőke fejlesztése. A nők előmenetelének fontos korlátja a formális és informális kapcsolatfejlesztés elhanyagolása. A személyes kapcsolatok – a kapcsolati tőke – alapvető szerepet játszik az előmenetelben, a pozíciókerülésbe és annak megtartásában. Felmérések szerint a nők kapcsolati tőkéje gyengébb a férfiakénál. A nők általában kívül rekednek a szervezet informális hálózatán, főként ha kevesen vannak (Offermann – Armitage, 1993, 141. o.; Women in bussiness, 2005, 8. o.). Ennek több, egymással is összefüggő oka van. A családos, gyermekes nők kevesebb időt tudnak a kapcsolatszervezésre fordítani. A nők értékrendjében a kemény, kitartó munka fontosabb szerepet játszik az előrejutásban, mint a kapcsolat-szervezés. Tőlük idegenebb a kapcsolatszervezés adokkapok logikája, és mivel kevesebben vannak pozícióban is, nem tudnak a barterüzletben értékes árut felajánlani. Távolinak tűnik, de nincs is annyira messze ettől a kérdéstől az a tapasztalat, hogy korrupciós ügyekben nők ritkábban szerepelnek, mint férfiak. Végül a nők többségében nem tudatosodott a kapcsolati tőke szerepe, illetve későn ismerik fel, amikor a hatalomelosztás már

megtörtént. A kapcsolati tőke hiányának kompenzálására alakulnak a fejlett piacgazdaságokban a növeztők szakmai és informális hálózatai.

A Bank of Montrealnál személyes tapasztalatokból szerzett példát idézve a növeztők hálózata rendszeres összejöveteleket szervez, ezeken hasznos információkkal és tapasztalatokkal látják el társaikat. Magas rangú vezetők tájékoztatják a tagokat a vállalat/intézmény fejlődéséről. Ezekon a fórumokon a vezetők számára is láthatóvá válnak az előmenetelre alkalmas tehetséges nők. A másutt is elterjedt „mindenki tanít valakit” (Each One Teach One - Belcourt, 1996, 312. o.) kiszélesíti a mentorok körét, a szervezeti kultúra részévé teszi a törődést másokkal, ami a munkahelyi légkör javításában is fontos szerepet játszik.

A karriergondozási rendszer fontos eleme a kapcsolati tőke sajátos formája, a mentor és az edző rendszer. A mentorálás különösen fontos a hátrányos helyzetű rétegek előmenetelének segítésére, amikor tapasztalt munkatárs egyengeti a jelölt útját. A mentorálás intézményesített rendszere a nyolcvanas évektől tűnik fel a fejlett piacgazdaságok szervezeteiben.

A Bank of Montrealnál minden mentornak egy nő- és egy férfi támogatója van. Azt a hazai vizsgálattal is alátámasztott gyakorlatot igyekszik ellensúlyozni a rendszer, miszerint nők és férfiak egyaránt férfiak mentorálására fordítanak nagyobb figyelmet (Koncz, 1996). A Calgary Egyetemen minden újonnan kinevezett nőt egy tapasztalt magasabb beosztású női professzor segít mentorként (Belcourt és mtsai, 1996, 307–308. o.).

Pozitív diszkrimináció a női előmenetel segítésére.

A pozitív diszkrimináció módszerei (előnyben részesítés, kvóták, támogató intézkedések) – amelyek igen elterjedtek a fejlett piacgazdaságokban (Koncz, 2006) – a magánszférára csak ajánlásokként fogalmazhatók meg. Nőket támogató társadalmi közhangulatban szervezeti programok segíthetik esélyegyenlőségük javítását, mint például az angol „Opportunity 2000”.²⁵ A program célja a nők foglalkoztatásának bővítése és az esélyegyenlőség megteremtése a munkahelyeken. A listára a „nőbarát” munkahelyi gyakorlat követelményét teljesítő szervezetek kerülhetnek fel. Az „Opportunity 2000” listán szerepelni nagy presztízst jelent, a szervezet társadalmi felelősségének bizonyítéka. Az „Opportunity 2000” programhoz csatlakozók elkötelezik magukat a nők foglalkoztatottságának bővítése és az esélyegyenlőség növelése mellett a munkahelyeken. A résztvevők megfogalmazzák esélyegyenlőségi stratégiájukat, amelynek része a családbarát munkahely megteremtése, a nők karriergondozási rendszerének kialakítása, az emberierőforrás-menedzsment esélyegyenlőség-szempon-tú fejlesztése. A listán több száz neves cég és intézmény szerepel.

A tervszerű gyermekvállalás támogatása. Az egyéni karrierterv a női életpálya-gondozás fontos segédeszköze. Megfogalmazza a karriercélokat, a célok eléréséhez vezető lépéssorozatot és annak időbeli

ütemezését. Az egyént segíti családi elképzeléseinek és keresőmunkájának összehangolásában, a szervezet számára lehetőség ad az átmenetileg kiváló alkalmazott helyettesítésére és visszafogadására. Az egyéni karriertervek elkészítéséhez a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatai támogatást nyújtanak. A karrier-tanácsadási rendszer keretében karriertervezési munkakönyveket, számítógépes karriertervezési programokat bocsátanak az alkalmazottak rendelkezésére, karriertervezési munkacsoportokat szerveznek. A munkacsoportok a résztvevők célmegjelölési, döntéshozatali, karriertervezési, tanulási készségeinek fejlesztését segítik (Belcourt et al., 1996). Közreműködnek önbizalmuk erősítésében és önbecsülésük javításában, ami különösen fontos az ezen készségek fejlesztésében érdekelt nők esetében.

Napjainkban a hazai szervezetek többsége nem biztosítja a nők visszatérését a gyes és gyed igénybevételét követően. Sokuknak korábbi munkahelyük megszűnése miatt okoz gondot a munkaerő-piaci reintegráció. Az elmúlt években a kormány több intézkedést hozott a gyes és gyed idejének hasznosítására az egyéni fejlődés érdekében. Megkönnyítette a gyermekgondozás ideje alatt a képzési lehetőségeket, lehetővé tette, hogy a gyeset a nagyszülők is igénybe vehessék, rendelkezett az apák munkaidő-kedvezményéről, felszabadította a gyes melletti teljes munkaidős munkavállalás korlátait.²⁶ Kedvezőtlenül érinti a kisgyermekes szülőket, hogy a gyermekgondozási szabadságról visszatérők 90 napos felmondási ideje 30 napra csökkent.

A karrier és a család összehangolására alkalmas szervezeti eljárások, módszerek

A kereső nők esetében a karrier és a család összehangolása az életpálya menedzselésének legkritikusabb eleme. Mivel a háztartási, családgondozási, gyermeknevelési feladatok nagyobb arányban terhelik a nőket, mint a férfiakat az Európai Unió országaiban is, a nők munkaerő-piaci helyzetének javítása nagymértékben függ a foglalkoztatás rugalmasságától és a háztartási-családi feladatok, valamint a keresőmunka összehangolására alkalmas módszerek elterjedtségétől.

Az Európai Unió nagyvállalatainak humán rendszere a dolgozókat nem homogén, hanem strukturált tömegként kezeli, akik életciklusuk és munkahelyi életpályájuk szakaszait összehangolni igyekeznek. Az eltérő életstílusok és a munkahellyel szemben támasztott különböző elvárások ütköznek az uniformizált munkaszervezetek munkakörülményeivel, ezért a foglalkoztatás szervezeti hatékonyságának és az egyéni elvárások összehangolása *alternatív megoldásokat* kíván. Ennek főbb irányai:

- az elkülönült munkaköri határok oldása, a csoportmunka különböző fajtáinak megjelenése,
- a szűkre szabott munkaköri feladatok gazdagítása horizontálisan és vertikálisan,
- a dolgozók önrendelkezési, önszervezési, felelősségi határainak kiszélesítése (empowerment),
- a helyhez és időben kötött munkakörök alternatívái: rugalmas munkaidő, munkakör-megosztás, részmunkaidő, rövidített munkahét, otthoni munkavégzés, távmunka.

A szűkre szabott munkaköri feladatok gazdagításának formái a rotáció, a munkakör-bővítés és a munkakör-gazdagítás

A munkaköri feladatok gazdagításának formái alkalmasak a nők munkaerő-piaci pozíciójának javítására, mert ezáltal olyan kompetenciabővülésre, rugalmasságnövekedésre, önbizalom-fejlesztésre tesznek szert, amelyet a munkaerőpiac elvár és honorál, s amely ezáltal javítja elhelyezkedési, állásváltoztatási esélyüket.

A munkakörök közötti horizontális mozgások (rotáció) felerősítésével a hagyományosan szűkre szabott munkaköri határok kiszélesíthetők, és enyhíthető a *horizontális szegregáció*, amely lényegesen befolyásolja a nők munkaerő-piaci pozícióját. A nők mozgása a különböző munkakörök között, vagy egy adott munkakör betöltésének előre meghatározott rend szerinti személycseréje, a nők és a munkáltató számára egyaránt sok előnyt nyújt. A nők tevékenysége kibővül, munkájuk érdekesebb lesz, a több munkakörben szerzett tapasztalattal rugalmasabbakká válnak, és váltásra, helyettesítésre egyaránt alkalmasabbak lesznek. Olyan új ismeretekre tesznek szert, amelyek javítják munkaerő-piaci pozíciójukat.

A rotáció egy sajátos formája az „*állásrotáció*”, amelyet az Európai Unióban bővülő körben alkalmaznak. Az állásrotáció, amely tulajdonképpen az ideiglenes foglalkoztatás egyik formája, a nők munkaerő-piaci integrációjának/reintegrációjának egy lehetséges útja. Eredetileg a munkanélküliek bekapcsolódásának segítésére alkalmazták az unió egyes országai, az állandó dolgozó hosszabb ideig tartó távolmaradásának (gyermekgondozás, továbbképzés) idejére. A helyettesítés alatt az integráció/reintegráció alanya bekapcsolódhat a szervezett munka világába, friss gyakorlatra tesz szert, minek nyomán elhelyezkedési esélyei javulnak (Baranyai –Tésits, 2003, 16. o.). Szicíliában az ADAPT terv keretében például a szállodaiparban alkalmazták eredményesen az állásrotációt (Borbély, 2002).

A kompetencianövelésre alkalmas a *munkakörbővítés*, amely a munkafeladatok horizontális kiszélesítését,

többféle munkafeladat integrálását kínálja. Csökkenti a monotonitást, a dolgozó képességeinek és készségeinek szélesebb tárházát hasznosítja. Vizsgálatok szerint a munkakör tartalmasabbá tétele lehetőséget kínál a nők pszichológiai fejlődésére, megváltoztatja a munkával kapcsolatos attitűdöt (Belcourt et al., 1996.: 174. o.). A sokoldalúság növelésével javul a munkaerő-piaci integrációjuk és reintegrációjuk esélye.

A *munkakör-gazdagítás* a munkafeladatok vertikális kiterjesztését nyújtja nagyobb felelősség, nagyobb autonómia biztosításával, a munkavégzés kötöttségének oldásával, tervezés, önszervezés, önellenőrzés lehetőségének megadásával, a vezetői feladatok egy részének átruházásával. Vizsgálatok bizonyítják, hogy az értelmes munka, a felelősség az eredményért és az eredmény ismerete az a három pszichológiai állapot (psychological states – Belcourt et al., 1996.: 174. o.), amely a dolgozó megelégedettségén keresztül nagyobb önbizalmat, a rugalmasság növelését, ezen keresztül jobb munkaerő-piaci pozíciót eredményez. Erre a vezetésre aspiráló nőknek a férfiaknál nagyobb szükségük van. A három pszichológiai állapot növeli az alkalmazottak önbizalmát, amely a nők esetében a megerősítő társadalmi és szervezeti mechanizmusok hiányában a férfiakénál általában gyengébb.

Helyi és időbeli kötöttségek oldása: alternatív rendszerek

A munka időbeli ütemezését és a munkavégzés helyét korábban jellemző kötöttségek oldása mind a szervezeti, mind az egyéni szükségletek oldaláról sürgető igényként jelent meg már a hetvenes évektől az Európai Unió országaiban. A nők munkaerő-piaci részvételének bővülésével a rugalmas foglalkoztatás egyre változatosabb formáit vezették be a szervezetek, mint a részmunkaidős foglalkoztatás különböző változatait, a rugalmas munkaidőt, a munkakör-megosztást, az otthoni munkavégzést. Napjainkban az „életstílus igény” – az élet teljességére törekvés – előtérbe kerülése nyomán a mindenkire kiterjedő általános munkaidő-csökkentést, a rövidített munkahetet és a személyi számítógépre alapozott távmunkát szorgalmazzák a kutatók, amely elsősorban a nőkre terjed ki, és a nők kereső és otthoni munkájának összehangolására ajánlják, és igénylik az érintettek maguk is.

Az Európai Unió országaiban széles körben alkalmazzák a rugalmas foglalkoztatási formákat, elsősorban a részmunkaidős foglalkoztatást²⁷. A *reszmunkaidős foglalkoztatás* növekvő alkalmazása a női foglalkoztatás bővülésével függ össze: a munkaerőpiac egyensúly-szabályozó szerepét a teljes munkaidős női munkavállalók helyett fokozatosan a részmunkaidős

foglalkoztatottak veszik át. A részmunkaidős foglalkoztatás a hatvanas évek közepéig a munkaerőhiányt enyhítette a tízek uniójában és a fejlett piacgazdaság más országaiban: a munkaerő-tartalékok kimerülésével a foglalkoztatás bővítésére elsősorban a nők jöhettek számításba. A hatvanas évek végén, a hetvenes évek elején az alkalmazottak élet- és munkafeltételeinek javítását célzó eszközként alkalmazták, a hetvenes évek közepétől a kezelhetetlenné vált munkanélküliség ellenszerét remélték felfedezni benne. Napjainkban a foglalkoztatás stratégiájában hangsúlyt kapott rugalmasság zálogaként kezelik.

A rugalmas foglalkoztatási formákként interpretált módok igen gyakran a *foglalkoztatás diszkriminatív formái*, az ebben a formában alkalmazottak „gazdaságilag függő dolgozók”, akiket a szakszervezeti előírások és eljárások nem, vagy kevésbé védnek. Nagy hányaduk nem rendelkezik munkaszerződéssel. Az Európai Unió országaiban is szívesen folymodnak a munkáltatók költségeik csökkentése érdekében a „színlelt önfoglalkoztatáshoz” (Marton, 2003). Az uniós országok CEDAW²⁸ jelentéseiben is megemlítik a részmunkaidős foglalkoztatás diszkriminatív jellegét, az előbbieken kívül a gyakori éjjeli és hétvégi munkabeosztást, az alacsony béreket, a szakszervezeti védettség hiányát. Jelzik, hogy a fiatal nők körében kevesebben vállalnak részmunkaidőt, mint az idősebb nemzedék tagjai.

A *rugalmas munkaidő-rendszer* a napi kötöttséget oldja fel, ezért különösen alkalmas arra, hogy a családgondozás időigényét a keresőmunkával össze lehessen hangolni. Közismert, hogy a rugalmas munkaidő-rendszer tartalmaz egy kötött szakaszt (törzsidő) és egy rugalmasan felhasználható időt, amelyet meghatározott időtartam (kiegyenlítési idő) alatt lehet ledolgozni. A rugalmasság mértéke a törzsidő hosszától és a ledolgozásra szánt kiegyenlítési időtartamtól függ. A kiegyenlítés időtartamaként kiköthető heti, havi, féléves, éves rendszer. Az Európai Unió fejlett országainak tapasztalatai szerint nincs olyan munkakör, amelyben a rugalmas munkaidő-rendszer ne lenne alkalmazható, legfeljebb nagyobb nyilvántartási és szervezési igényt támaszt. Nálunk a nyolcvanas években volt erőteljes igény a rugalmas munkaidő-rendszer bevezetésére, majd az érdeklődés lanyhult.

A munkaidő merevségét oldja a *csúsztatott munkakezdés*, amely lehetővé teszi, hogy a szülők a gyermekintézmények, iskolák nyitási rendjéhez igazítsák munkahelyi kötelezettségeiket. Túl az egyéni és munkáltatói érdekeltségen, a munkakezdés széthúzása kedvezően hat a közlekedés szervezésére, a csúcsidőszakok kiterjesztésére.

A munkakör-megosztás (job sharing) a részmunkaidős foglalkoztatás sajátos válfaja: egy munkakört két alkalmazott tölt be. Főként nők veszik igényben az Európai Unió országaiban, mivel alkalmas a keresőmunka és a gyermekgondozási feladatok összehangolására. Szervezésigényes és költségigényes eljárás, ezért elsősorban az egyéni igények kielégítésének szándéka vezérli a munkáltatót alkalmazásánál, rendszerint azzal a céllal, hogy megtarthassa jól teljesítő, de átmenetileg a munkakört teljes egészében ellátni nem tudó alkalmazottait. A gyakorlati tapasztalatok szerint az a célszerű és hatékony, ha a szervezet csak a teljesítményt, a feladat elvégzését kéri számon, a feladat és munkaidő megosztását alkalmazottaira bízta.

A munkaidő és a munkarend célszerű kialakítása mindig is a személyügyi gazdálkodás megkerülhetetlen feladata volt. Általános tendenciaként a munkaidő folyamatos csökkentése és a több műszakos munkarend visszaszorulása jellemző, ami különösen kedvező a kisgyermeket nevelő családok számára. Bizonyos területeken a folyamatos munkarend biztosítása a szolgáltatást végzőkkel szembeni alapkövetelmény (közlekedés, hírközlés, egészségügy), ami ütközik a nők gyermekgondozási feladataival. Humánus hozzáállással, jó munkaszervezéssel a probléma kiküszöbölhető. Az Európai Unió országainak többségében alkalmazzák a pozitív diszkriminációt, és a kisgyermekes nőket nappali műszakra osztják be.

A több műszakos munkarendben is alkalmazhatók a munkaidő rugalmassá tételének különböző módszerei: a napi munkaidő hosszába, a munkában töltött idő és a szabadidő váltakozásának, valamint a műszakváltás rendjébe vihetők be rugalmassági elemek. Az egy műszakos munkarendben választási alternatíva, hogy napi hosszabb munkaidővel rövidebb munkahetet, vagy napi rövidebb munkaidővel hosszabb munkahetet teljesít a dolgozó. A legkülönbözőbb munkarendi változatok alkalmazhatók. Finnországban például a heti 6 napos 2 műszakos (6+6) munkarend bevezetése már 1967-ben felmerült (Peltola, 1999, 5. o.). Jelenleg a heti 30 órás (5 napos) változatával kísérleteznek. Másutt az adott törvényes munkaidő mellett a négynapos munkahét kialakításának igénye már a kilencvenes évek közepén felmerült, 40 órás munkahét esetén napi 10 órás munkaidővel (Belcourt és mtsai, 1996, 177. o.). A különböző munkarend-változatok előnyeiről és hátrányairól napjainkban is folytatódik a vita.

Az Európai Unióban az általános munkaidő-csökkentés napi aktualitás²⁹. Célja, hogy az alkalmazottak számára lehetőséget adjanak a keresőmunkán kívüli lét jobb megszervezésére, a családi feladatok nemek közötti egyenrangú megosztására. Kutatók és civil

szervezetek egyre többen cikkeznek arról, hogy a keresőmunka nem lehet cél, csak eszköz, hogy az alkalmazottak élhetőbb életet, tartalmasabb életstílust (life style) engedhessenek meg maguknak. Számolni kell azzal, hogy a munkaidő újraszervezése a gyermekintézmények, üzletek, szolgáltatások nyitva tartásával szembeni igényeket is módosítja.

Az otthoni munka (táv munka): bedolgozás és telemunka

Az otthoni munkavégzés hagyományos formája a bedolgozás, amikor a dolgozó saját otthonában saját, vagy a cég eszközeivel végzi munkáját. Az otthoni munkavégzés számbavétele nehézkes, a legtöbb ország statisztikájában az önfoglalkoztatók között jelenik meg. Becslések szerint 2003-ban Európában tízmillió körüli távmunkás dolgozott, és 2010-re 27 millióra becsülhető várható számukat (International Labour Office, 2003, 33. o.). A távmunkakultúra alapvetően különbözik a hagyományos munkaszervezeti formákra jellemző adottságtól.

Az otthoni munkavégzés előnye, hogy időbeosztásáról a dolgozó maga dönt, egyéb elfoglaltságaival, akár más keresőmunkával is összeegyeztethető. Rövid és szétterjedt napi munkaidő is hasznosítható ebben a foglalkoztatási formában. Hátrányaként elsősorban az izoláltság, a társadalmi kapcsolatok hiánya említhető. Reális veszély az otthon dolgozók önkiszákmányolása (Winker, 2001, 62. o.). A széttagolt háztartási-szervezeti keret miatt a dolgozók érdekérvényesítési ereje gyenge.

Az otthon végzett munka korszerű változata a számítógépes távmunka (telework), a személyi számítógépre alapozott munkavégzés. Az Európai Unióban a kilencvenes évek végétől jelentős dinamizmus tanúi lehettünk a telemunka alkalmazása terén³⁰, amelynek infrastrukturális feltételei (a személyi számítógépek elterjedtsége a háztartásokban) adottak. Különböző változatai terjedtek el: a telemunka végezhető teleközpontokban vagy otthon, kötődhet adott szervezethez munkaszerződéssel, vagy több szervezethez állandó vagy ideiglenes munkaszerződéssel. Egy szervezet adhat lehetőséget dolgozóinak ideiglenes vagy tartós telemunkavégzésre, és lehet kapcsolatban független telemunkásokkal (Huws, 1998). A telemunkások között kevés a nő, inkább a férfiak vállalják ezt a foglalkoztatási formát (Angerler, 2001). Alkalmazásuk elsősorban a kereskedelem, a közlekedésben, az egészségügyben, az oktatásban, a kultúrában elterjedt. Főként jogászok, művészek, adminisztrátorok dolgoznak távmunkásként (Lutz, 1998).

A számítógépes távmunka négy csoportját különbözteti meg a Nemzetközi Munkaügyi Hivatal tanul-

mánya: az otthon vagy a változó helyszínen dolgozókat, a szolgáltatást végző egyéni vállalkozókat és önfoglalkoztatókat.

- Az *otthonukban* számítógépes távmunkát végzők (telehomeworkers) csoportja saját lakásukban végzi a kiadott munkát. Számuk 2000-ben 810 ezer fő volt Európában, 2010-re dinamikus növekedést várnak, mintegy hárommillió fölötti létszámról szól a becslés.
- A *változó helyszínekről* dolgozó távmunkások (multinational eWorkers) esetében, mint a megnevezésből is kiderül, a munkavégzés színhelye különböző, dolgozhatnak a távmunkások a foglalkoztató cégnél, otthon vagy más helyszínen, ahová a cég küldi őket. Számuk a becslés szerint 3,7 millióról 14 millióra nő.
- A szolgáltatást végző *egyéni vállalkozók* (eLancers) csoportja megbízás alapján dolgozik cégek számára, amelyre a legjobb példa a könyvelés, a bérszámfejtés. A 2000-es létszám (1,45 millió) kétszeresét feltehetezik az évtized végére.
- Az e munkát végző *önfoglalkoztatók* (eEnable self-employed) kisebb és változó feladatokat látnak el, számuk (3,08 millió) megduplázódását (6,58 millió) várják (ILO, 2003, 33. o.).

Családbarát munkahely a keresőmunka és a családgondozási feladatok összehangolásának szolgálatában

A nők és férfiak kettős szerepének összehangolását megkönnyíti az Európai Unióban már korábban és széles körben elterjedt „*családbarát munkahely*” mozgalom, amelyet nálunk először 2000-ben hirdetett meg a Szociális és Családügyi Minisztérium³¹, 2002-től pedig a Foglalkoztatáspolitikai és Munkügyi Minisztérium. A pályázat a család és a munka összeegyeztetését szem előtt tartó személyügyi tevékenységet értékeli. A „*családbarát munkahely*” cím elnyerésére kérdőívet töltenek ki a pályázók. A kérdőív öt témakörben vizsgálja, hogy a munkahelyek miként veszik tekintetbe a családos dolgozók sajátos élethelyzetét és igényeit, valamint hogyan és milyen mértékben támogatják azt. Vizsgálják a munkaidőrendet, a továbbképzési lehetőségeket, a gyesen-gyeden-gyeten levő szülőkkal történő kapcsolattartást, a gyermekintézmények meglétét, a munkahelyi rendezvények és szabadságolás gyakorlatát³².

A családbarát munkahely *rugalmas munkaidőt és a rugalmas foglalkoztatás* a fentiekben ismertetett széles választékát kínálja alkalmazottainak. A képzéstovábbképzést munkaidőben szervezi, vagy családi programokkal együtt. A szabadságolást a családi elkép-

zelésekkel összehangolja. A gyermeknevelés céljára igénybe vett szabadság alatt tartja a kapcsolatot alkalmazottaival, elősegíti visszatérésüket. A munkahelyi rendezvényekre a családokat hívja meg, a szabadságok ütemezésénél a családok igényei szerint jár el. Gondoskodik a gyermekek munkaidőben történő elhelyezéséről, gyermekintézményt működtet (Szerb, 2000).

Követelmények és következtetések

2005-ben az alkalmazotti állomány 44,8%-a volt nő (Központi Statisztikai Hivatal, 2005b, 13., 16. o.). A nők gazdasági aktivitási és foglalkoztatási szintje az Európai Unió átlagánál alacsonyabb (2004-ben 54,0 és 50,7% szemben az Európai Unióra jellemző 62,0 és 55,7%-kal). A 25 tagállam közül hatban³³ volt csak a hazainál alacsonyabb a női foglalkoztatás (European Communities, 2005, 260., 276. o.). A globalizáció térnyerésével nálunk is megnőtt a munkaerőpiac rugalmassága iránti igény, amely a rugalmas foglalkoztatási formák bővülő alkalmazását igényli. A hazai női foglalkoztatás – nemzetközi összehasonlításban kirívó – sajátossága a foglalkoztatás rugalmatlan rendszere. A foglalkoztatás kettős értelemben is rugalmatlan: nem teszi lehetővé a különböző munkavállalói stratégiák érvényesítését sem rövidebb, sem hosszabb távon, és továbbra is érvényesül a teljes munkaidős foglalkoztatás kényszere. A részmunkaidőben foglalkoztatott nők aránya ötöde (6,3%) az Európai Unió átlagának (31,4% European Communities, 2005, 260., 276. o.). A részmunkaidő vállalása anyagi megfontolásokban a családok többségében nem versenyképes foglalkoztatási alternatíva.

A foglalkoztatottak majdnem fele nő, akik különböző jellegű és mértékű hátrány elszenvedői a keresőmunka világában. A nők férfiakénál kedvezőtlenebb munkaerő-piaci pozíciója a munkába lépés pillanatától megnyilvánul, és végigkíséri a foglalkozási életpálya egészét. A törvényi szabályozás ellenére a gyakorlatban ma még szinte korlátok nélkül érvényesül a megkülönböztetés a nők hátrányára életpályájuk teljes hosszán nemzetgazdasági és szervezeti szinten egyaránt.

Ezek a munkaerő-piaci tendenciák és jellemzők *el-lentétesek az Európai Unió foglalkoztatási stratégiájában megfogalmazott követelményekkel* (foglalkoztatás és annak rugalmasságának növelése, esélyegyenlőség biztosítása), amelyek Magyarország számára is irányadók (Koncz, 2006). A foglalkoztatás a szervezetekben valósul meg. Ha nem sikerül az egyenlő bánásmód elvét és az esélyegyenlőség követelményét a szervezeti kultúra részévé tenni, akkor nemzetgazdasági szinten sem valósulnak meg az európai uniós elvárások.

A szervezeti kultúra fejlesztése, a nőbarát szervezeti kultúra megteremtése az emberierőforrás-menedzsmenttel szemben támaszt növekvő követelményeket. A fejlesztés kívánatos iránya az alkalmazotti sokszínűségben rejlő lehetőségek kiaknázása, ami a karriervezérelt emberierőforrás-menedzsmentben teljesebben ki (Koncz, 2004).

A fejlett piacgazdaságok nagy szervezeteiben paradigmaváltás zajlik az emberierőforrás-menedzsment terén: a tevékenység központi vezérelvévé a *karriergondozás* kerül. Mivel a nők a foglalkoztatottak közel felét teszik ki, és mivel eltérő társadalmi szerepeik és társadalmi helyzetük miatt karrieraspirációjuk és karrieresélyeik a férfiakétól eltérnek, a szervezeti karriergondozással szemben is sajátos feltételeket támasztanak. A női szervezeti karriergondozás a sokszínűség-menedzsment része, átfogja az emberi erőforrás teljes körét. Megkülönböztetett figyelmet célszerű fordítani a női munkaerő fontosságát elismerő diszkriminációmentes szervezeti kultúra kialakítására, a kompetenciaalapú kiválasztásra, az előmenetelt korlátozó tényezők felszámolására, a fizetett gyermekgondozási időszak alatti információellátásra és kapcsolattartásra, a mentorrendszer kiépítésére, az egyéni karrierterv készítésének támogatására, a rugalmas foglalkoztatás változatos formáinak alkalmazására és a keresetkülönbség felszámolására.

Nálunk még kevésbé esélyegyenlőség-barát, nőbarát a társadalom és a szervezeti kultúra, ami akadályozza a sokszínűség-menedzsment és ezen belül a női karriergondozás speciális feladatainak ellátását. Ez társadalmi és szervezeti szinten egyaránt emberierőforrás-pazarlást jelent, a képzett munkaerő kompetenciáinak nem megfelelő kihasználását eredményezi.

Lábjegyzet

- 1 A tanulmányban a hazai és a nemzetközi szakirodalom mellett hasznosítottam a nők társadalmi munkaerő-piaci helyzetére irányuló több évtizedes kutatásaim eredményeit, a külföldi tanulmányútjaim (Anglia, Franciaország, Kanada) során a nagy szervezetekben tapasztalt jelenségeket.
- 2 A kanadai felmérés szerint a keresőnépeség majdnem kétharmada kétkarrierű házaspár volt már a kilencvenes évek közepén. A házaspárok mindkét tagja saját karriert igényel és épít, s ebben a másik fél aktívan támogatja (Belcourt, 1996, 313. o.). A rendszerváltást megelőzően nálunk és a térség többi országában általánossá vált a kétkeresős családmódel, amelynek aránya a munkanélküliség drasztikus emelkedése miatt lényegesen csökkent. Megjelentek a kereső nélküli családok, az olyan egykeresős családok, ahol a nő az egyetlen kereső, továbbá a nők jelentős hányada vált háztartásbelivé.
- 3 A német Annette Münnich-Wienes műhelymegbeszélésen elhangzott tájékoztatása szerint (Szociális és Családügyi Minisztérium Nőképviseleti Titkársága: Foglalkoztatás – szociális biztonság – rugalmas munkaidő. Műhelymegbeszélés. 1999. július 7.)

- 4 Judith Bardwick (1986): *The Plateauing Trap*. New York, AMACOM, 1986. Idézi: Belcourt, 1996, 321. o.
- 5 A rendszerváltás során a foglalkoztatottak jelentős részének megtört a karrierje, Kornai János ismert kifejezésével a „foglalkoztatáshoz szokott népeség” jelentős tömegei szembesültek a munka nélküli létel.
- 6 Ezért is hasznos a kereső nők kétpillérű életmódja (a keresőmunka és a családi feladatok), amely lehetővé teszi, hogy a munkahelyi kudarcot, munkanélküliséget könnyebben viseljük el, mint a férfiak. Egyéb jellegzetességek mellett a szerepváltás lehetősége is hozzájárul a nők kedvezőbb mortalitási mutatóihoz. Részleteiben lásd Koncz, 1985.
- 7 Ezt alátámasztja azoknak a skandináv kísérleteknek a kudarca, amelyek a háztartási munka értékelésére és megfizetésére irányultak a hetvenes években.
- 8 Eredeti forrás Holland, J. L. – Gottfredson, G. D. (1994): *Career Attitudes and Strategies Inventory*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources. Idézi: Holland, 1997, 67. o.
- 9 Részletesebben lásd Koncz Katalin (1987): *Nők a munkaerőpiacon*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 392 l.
- 10 Hogy milyen széles kört érintő társadalmi jelenségről van szó, igazolja, hogy pillanatok alatt bestsellerré vált Rácz Zsuzsa „Állítsátok meg Terézanyut” című könyve. Édesvíz Kiadó, Budapest, 289 l. Országsszerte klubok alakultak és alakulnak folyamatosan.
- 11 A számítást az időmérleg alapján végeztem. Munkának tekintem a kereső-termelő munkát, a házimunkát, az építő, javító, szerelő, ház körüli munkákat, a vásárlást és a gyermekek ellátását (Központi Statisztikai Hivatal, 2005a, 75–78. o. alapján).
- 12 A 20–74 éves férfinépeség munkatevékenységének 26,4%-át, a foglalkoztatott férfiak munkatevékenységének 19,4%-át.
- 13 Egy angol vizsgálat szerint azok között, akik a lakhelyüktől tíz perc távolságra dolgoznak, a nők 29,5%-a, a férfiak 2,8%-a azért választotta a közeli munkahelyet, hogy el tudja látni a családi kötelezettségeit (Hanson – Pratt, 1995, 99. o.).
- 14 A nők részvétele a magas presztízsű diplomáciai csúcsokon nálunk és másutt is elenyésző. A nagykövetek között 1968 és 1983 között nem volt nő, az első női nagykövet 1984-ben kapott megbízást. Ugyancsak nem volt nő a diplomácia csúcsán 1989–1991 között és 2004–2005-ben. A köztes években általában egy női nagykövet volt a diplomáciai testületben, jelenleg kettő. Kedvezőbb pozícióban vannak a nők a nemzetközi szervezetek mellett működő diplomáciai státusú missziók élén, kilenc nagykövet közül jelenleg kettő nő. (Külgyminisztérium tájékoztatása, 2006. október).
- 15 Nálunk a rendszerváltást követően hazai adatbázison 1998-ig (Központi Statisztikai Hivatal, 2005b), európai uniós összehasonlító adatbázison 2004-ig (European Communities, 2005a) a munkanélküliség a nőket kevésbé érintette, mint a férfiakat. 2004-ben a nők munkanélküliségi rátája 6,0%, a férfiaké 5,8% volt. Az OECD-nyilvántartás szerint („aktívan munkát keresők”) a női munkanélküliség tekintetében Magyarország az Európai Unió átlagánál lényegesen kedvezőbb helyzetben van, a ráta nem éri el az európai uniós átlag 60%-át (European Communities, 2005, 260., 276. o.).
- 16 „Pályamentés”-ként a vezetők elhelyezésére az „outplacement” terminológia kitűnő fordítását adja Anonymus (1998).
- 17 Fejlett piacgazdaságokban és a posztkommunista országokban, ahol a nők foglalkoztatottsági szintje viszonylag magas, a fiatal, magasan iskolázott nők növekvő hányada gondolkodik elsőként karrierben, a gyermekszülés időpontját a régebben szokásosnál későbbre halasztja. Növekszik azoknak a nőknek az aránya, akik

- első gyermeküket harmincas éveik közepén, negyven felé vagy azon túlhaladva szülik meg.
- ¹⁸ Thomas Körmendi.
- ¹⁹ 3.P.21.321./1997 peranyag. Részletesen lásd Peszlen (1999).
- ²⁰ A European Professional Women's Network felmérése szerint Európa legnagyobb vállalatainak igazgatótanácsában a nők aránya 2005-ben 8,5 százalék volt (http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out4311_en.htm). Letöltés: 2006. 06. 15.) A Nemzetközi Munkügyi Hivatal által idézett angol felmérés szerint 2003-ban a TOP 100 európai vállalat közül 32-ben egyáltalán nem volt női igazgató. Amerikai felmérés szerint az Egyesült Államok Fortune 500 legnagyobb vállalatának igazgatótanácsában 2003-ban a nők aránya 12,4% volt. 54 vállalat igazgatótanácsában nem volt, 208 vállalatnál egy női igazgató volt (International Labour Office, 2004, 20. o.).
- ²¹ Ciprus és Csehország (26%), Észtország (24%), Németország és Nagy-Britannia (21%), Ausztria és Szlovákia (20%). Központi Statisztikai Hivatal, 2005c, 246. o.
- ²² Forgó Györgynének, a Szociális és Munkügyi Minisztérium szakállamtitkárának tájékoztatása (2006. október).
- ²³ 195/1997. (XI. 5.) Korm. rendeletről szóló 1997. évi LXXX. Törvény 19. §. Forrás: Magyar Köztársaság Kormánya, 2006, 36. o., 51. o.
- ²⁴ 2017/2003. (II. 6.) Korm. határozat. Forrás: Magyar Köztársaság Kormánya, 2006, 51. o.
- ²⁵ A programot angliai tanulmányutamon ismertem meg 2000-ben.
- ²⁶ Ami a nők választási lehetőségét kiszélesíti, de ellentmond a gyvs eredeti koncepciójának, miszerint a kisgyermekes nőket ösztönözni kívánták, hogy gyermekük mellett maradjanak annak hároméves koráig.
- ²⁷ A Tizenötök Európájában a foglalkoztatottak 19,4%-a (a férfiak 7,2%-a, a nők 35,1%-a) részmunkaidőben dolgozott 2004-ben. Kiemelkedő a részmunkaidőben foglalkoztatott nők aránya Hollandiában (74,7%) és az Egyesült Királyságban (43,9% – European Communities, 2005.; 261., 278., 286). A skandináv államok nem tartoznak a kiemelkedően magas részmunkaidőt alkalmazó országok közé, a nők egyharmada dolgozik részmunkaidőben (European Communities, 2005).
- ²⁸ A nők elleni diszkrimináció minden formáját tiltó egyezmény (Convention of the elimination of all forms of discrimination against women).
- ²⁹ Az Európai Unió országaiban a *törvényes munkaidő* 35 és 40 óra között szóródik. Az átlagosan *ledolgozott idő* ennél mindenütt magasabb, 38,2 (Franciaország) és 44,9 (Egyesült Királyság) között alakul (Commission..., 2004.; 9. o.). Finn felmérés szerint a megkérdezettek többsége (49%) a heti 30-34 órás munkahetet preferálja, akár bércsökkenés mellett is. Valamivel kevesebben (41%) változatlan bér mellett inkább a 35-39 órát részesítik előnyben. A munkaidő-mérséklés realizálásának módjaként a ledolgozott napok számának csökkenése, a hosszabb hétvége mellett voksoltak (35%), mások (29%) a napi munkaidő-csökkentés mellett döntenének (Peltola, 1999, 17. o.).
- ³⁰ Bár 1997-ben még csak 0,87% volt a telemunkások aránya a foglalkoztatottak között, számuk azonban az átlagnál gyorsabban, lényegesen gyorsabban nőtt (Lutz, 1998). Egy 1997 szeptemberében végzett osztrák felmérés szerint a telemunka definíciójától függően 22-55 ezer telemunkás dolgozott, az 55 ezer főből 30 ezer (54,5%) teljesített heti 7 óra felett. Egy svédországi felmérésben a 250 ezer telemunkás (distant workers) fele használt munkájához személyi számítógépet de csak 30 ezer fő tekinthető valódi számítógépes távmunkásnak, a távmunkás férfiak 18%-a, a távmunkás nők 7%-a (Gunnarsson, 1998).
- ³¹ A Magyar Agrárkamarával, a Magyar Kézműves Kamarával, valamint a Magyar Kereskedelmi és Iparkamarával közösen (Szerb, 2000, 60. o.).
- ³² A Családbarát Munkahely 2003 Díj pályázati felhívását lásd Munkügyi Szemle, 47. évf. 3. sz. 7. o.
- ³³ Málta (32,7%), Görögország és Olaszország (45,2%), Lengyelország (46,2%), Spanyolország (48,3%), Luxemburg (50,6% – European Communities, 2005, 260., 276. o.)

Felhasznált irodalom

- Anonymus* (1998): Karriertanácsadás. Kapcsolatok. Az Accord Group Kennedy Balogh Hírlevele a humán erőforrásgazdálkodás jelenlegi irányzatairól. Ősz, 5. o.
- Angerler, Eva* (2001): Telearbeit und Call Centers – Gestaltunh neuer Arbeitsformen. International Conference, Vienna City Hall, 22–23. October. 56–58. o.
- Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S.* (1989): Handbook of Career Theory. Cambridge University Press, Cambridge
- Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kováts Klaudia – Takács Sándor* (2000): Stratégiai embererőforrás-menedzsment. Negyedik kiadás. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Baranyai Eszter – Tésits Róbert* (2003): Egy atipikus foglalkoztatási forma első hazai sikerei. (Az állásrotáció mint „jó gyakorlat”). Munkügyi Szemle, 47. évf. 5. sz. 16–19. o.
- Belcourt, Monika – George W. Bohlander – Arthur W. Sherman, JR. – Scott A. Snell* (1996): Managing Human Resources. Canadian Edition. Nelson Canada, Toronto etc.
- Borbély Szilvia* (szerk.) (2002): Újra munkában! Európai uniós munkaerő-piaci reintegrációs programok és tapasztalataik. <http://www.mszeib.hu/kiadvanyok/ujramunka/ujramunka.htm>
- Dessler, Gary – Alvin Turner* (1992): Human Resource Management in Canada. Prentice-Hall Canada Inc. Scarborough, Ontario
- European Communities (2000): Towards a Community strategy on gender equality (2001–2005). Employment & social affairs. Directorate general for Employment and Social Affairs, Office for Official Publication of the European Communities, Luxemburg
- European Communities (2001): Towards a Community strategy on gender equality (2001–2005). Manuscript completed in December 2000. Office for Official Publication of the European Communities, Luxemburg
- European Communities (2003a): Human capital in a global and knowledge-based economy. Directorate general for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, Office for Official Publication of the European Communities, Luxemburg
- European Communities (2003b): Report on equality between women and men, 2005. Directorate general for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, Office for Official Publication of the European Communities, Luxemburg

- European Communities* (2005): Employment in Europe 2005. Office for Official Publication of the European Communities, Luxemburg
- Gallos, Joan V.* (1989): Exploring women's development: implications for career theory, practice, and research. In: Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S. (1989) 110–132. o.
- Galyó János* (1999): Karrierfejlesztés a TEMIC Hungary Kft.-nél vezetők körében. Szakdolgozat. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Közgazdasági Továbbképző Intézet, Személyügyi Szak. Szakszeminárium-vezető: Koncz Katalin
- G. L.* (1992): Életpálya-tervezés. Vezetéstudomány, XXIII. évf. 1. sz. 48–54. o.
- Greenhaus, J.H.* (1987): Career Management. Dryden Press, Chicago
- Gunnarsson, E.* (1998): Teleworking in Sweden from a Gender Perspective. In: Cyba – Knipp (ed.) (1998) oldalszámolás nélkül.
- Hanson, S. – Pratt, G.* (1995): Gender, Work and Space. Routledge, London
- Holland, J.I.* (1997): Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment. 3rd edition. Psychological Assessment Resources, Inc., http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measure_out4311_en.htm. Letöltés: 2006. 07. 15.
- Huws, U.* (1998): Teleworking in Europe. In: Cyba – Knipp (ed.) (1998) oldalszámolás nélkül.
- ILO Information* (2003): Coaching a személyre szabott tanácsadás. Munkaügyi Szemle, XLVI. évf. 2. sz. 28–29. o.
- International Labour Office* (2004): Breaking through the glass ceiling. Women in Management. Geneva
- Kertész György – Vranai Katalin* (2001): Vállalati felmérés – A legjobb munkahelyek. FigyelőNet, november 22. 8. o.
- Kirk, J.J. – Downey, B. – Duckett, S. – Woody, C.* (2000): Name your career development intervention. Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today. 12. évf. 5. sz. 205–217. o.
- Koncz Katalin* (szerk.) (1985): Nők és férfiak – Hiedelmek, tények. (Szerk.): Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- Koncz Katalin* (1992): Egy francia vállalat személyügyi tevékenysége. (Esettanulmány) Személyügyi tevékenység a munkaszervezetekben. 1. füzet. Aula Kiadó, Budapest
- Koncz Katalin* (1994): A bővülő foglalkoztatás ára, a pályák elnőiesedése. Társadalmi Szemle, 8–9 sz. 122–132. o.
- Koncz Katalin* (1996): Nők a felsővezetésben. Politikusok önmagukról és a nőkről. Társadalmi Szemle, LI. évf. 2. sz. 53–63. o.
- Koncz Katalin* (2002): Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. Vezetéstudomány, XXXIII. Évf. 2002. 4. sz. 2–15. o.
- Koncz Katalin* (2004a): Karriermenedzsment. Aula Könyvkiadó, Budapest
- Koncz Katalin* (2004b): A nők munkaerő-piaci helyzete az ezredfordulón. Statisztikai Szemle, 82. évf. 12. sz. 1092–1106. o.
- Koncz Katalin* (2006): Nők a politikai hatalomban. Számvetés a rendszerváltástól napjainkig. Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség, Budapest
- Központi Statisztikai Hivatal* (2005a): Nők és férfiak Magyarországon, 2004. Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, Budapest
- Központi Statisztikai Hivatal* (2005b): A nemzetgazdaság munkaerőmérlege 1990–2005. január 1. Budapest
- Központi Statisztikai Hivatal* (2005c): Foglalkoztatottság és kereseti arányok 1998–2003 (Munkaügyi adattár) Bp.
- Lévai Katalin – Kiss Róbert – Gyulavári Tamás* (1999): Vegyes váltó. Pillanatképek nőkről és férfiakra. Egyenlő Esélyek Alapítvány, Budapest
- Lutz, D.* (1998): Teleworking: Survey of the Situation in Austria. In: Cyba – Knipp (ed.) (1998) oldalszámolás nélkül
- Magyar Köztársaság Kormánya* (2006): Magyarország VI. kormányzati jelentése az ENSZ számára a nőkkel szemben alkalmazott hátrányos megkülönböztetés minden formájának kiküszöböléséről. Budapest
- Marshall, J.* (1989): Revisioning career concept: a feminist invitation. In: Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S. (1989) 275–290. o.
- Marton Tamás* (2003): Immáron harmadszor és megújultan. Munkaügyi Szemle, 47. évf. 5. sz. 11–12. o.
- Marton Tamás* (2004): Mítől jobbak a legjobbak? Munkaügyi Szemle, 48. évf. 3. sz. 3. o.
- Master Consulting* (2004): LOGA® az Európai Unió bér- és humánügyi megoldása
- Mészáros Mónika* (1999): Karriergondozási rendszer kialakítása a RÁBA Rt. felsőfokú végzettségű pályakezdeinél. Szakdolgozat (Szakszeminárium-vezető: Koncz Katalin). BKÁE, Budapest
- Michaels, E. – Handfield, H. – Axelrod, B.* (2001): The War for Talent. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Nagy Ildikó – Pongrácz Tiborné – Tóth István György* (szerk.) (2002): Szerepváltozások. Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről 2001. TÁRKI, Szociális és Családügyi Minisztérium, Budapest
- Nagy Ildikó – Pongrácz Tiborné – Tóth István György* (szerk.) (2005): Szerepváltozások. Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről 2005. TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, Budapest
- Peltola, P.* (1999): 6+6: Flexibility through 6-hour shifts. Summary of the 6+6 project. Helsinki
- Peszlen Zoltán* (1999): Próbapaper a diszkrimináció ellen. In: Lévai Katalin – Kiss Róbert – Gyulavári Tamás (1999) 138–149. o.
- Pongrácz Tiborné* (2002): A család és a munka szerepe a nők életében. In: Nagy – Pongrácz – Tóth (szerk.) (2002) 30–45. o.
- Pongrácz Tiborné* (2005): Nemi szerepek társadalmi megítélése. Egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat tapasztalatai. In: Nagy – Pongrácz – Tóth (szerk.) (2005) 73–86. o.

- SAP Hungary* (1999): R/3® rendszer, SAP® Emberi erőforrások. Hatékony személyzetmenedzsment. Az emberi erőforrás-menedzsment, az időgazdálkodás és a bérszámfejtés integrált alkalmazásai. SAP AG
- Commission table working time reforms* (2004): Matching business needs with workers health and safety. Social Agenda, no. 10 December. 7–9. o.
- Sturges, J.* (1998): What it means to succeed? Managers' conceptions of career success. *Vezetéstudomány*, XXIX. évf. 7–8. sz. 111–119. o.
- Sullivan, S.E.* (1999): The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, May-June, 457–482. o.
- Sullivan, S.E. – Garden, W.A. – Martin, D.F.* (1998): Careers in the next Millennium: directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8. évf. 2. sz. 165–186. o.
- Szerb* (2000): Családbarát munkahely. *Cégvezetés*. VII. évf. 3. sz. 60–61. o.
- Winker, G.* (2001): Mobile Gender Arrangement of Teleworkers. International Conference, Vienna City Hall, 22–23. October. 61–64. o.
- Whymark, K.* (1999): Whose career is it anyway? Options for career management in flatter organisation structures. *Career Development International*, 4. évf. 2. sz. 1–5. o.
- Zsolnai László* (2000): A döntéshozatal etikája. Kossuth Kiadó, Budapest
- Cikk beérkezett: 2006. 9. hó
Lektor vélemény alapján javított: 2007. 2. hó
-