

Előszó – Kővágó-Laky Andrea

Kedves Olvasó!

Képzelden el egy olyan helyzetet, mikor két ember megpillantja egymást az utcán, és mindkettő rögtön tudja, valami van a levegőben. A férfi odamegy a nőhöz, és kicsit szégyenlősen bár, de felfedi érzéseit, majd a nő teszi ugyanezt. Egy pár percig még beszélgetnek, majd életük csalódását átélve mindkettő külön-külön, szomorúan továbbmegy. Kár, pedig szép pár lettek volna, egy magyar nő és egy olasz férfi, vajon hol rontották el?

Nem értették egymást, nem egy nyelvet beszéltek, és a közös nyelv hiánya vagy megléte manapság sok esetben sorsdöntő lehet.

Genetikai szempontból csupán pár tized százalék eltérés van a nők és a férfiak felépítése között, viszont ez az apró különbség a mindennapok szintjén számos kihívást és egyben lehetőséget is rejteget.

A két nem szemponjából az élet talán egyik legnagyobb kihívása, hogy megértse és elfogadja a másikat, de az említett apró különbség sok esetben megnehezíti vagy akár el is lehetetleníti ezt.

A nők másképp gondolkoznak, éreznek, cselekszenek, másképp dolgoznak fel információkat, másképp hoznak döntéseket.

A felsorolt különbségekből fakadóan a nők az élet számos területén, legyen ez magán vagy üzleti, a férfiaktól eltérő módon nyilvánulnak meg. Nem jobban vagy rosszabbul, egyszerűen csak másképp, aminek megértése a férfinem számára saját bevallása alapján is sokszor komoly fejtörést jelent.

A nők által képviselt növekvő vásárlóerő és vásárlási döntésekre gyakorolt befolyás mára azt eredményezte, hogy Amerikában a vásárlói döntések 85 százalékát nők hozzák, és a hagyományosan férfiakat vonzó termékek 50 százalékát is nők veszik.

A nők szinte megkerülhetlenné váltak a vásárlási folyamatban, ami a legtöbb üzleti vállalkozás számára hatalmas kihívást és egyben kiaknázandó lehetőséget is jelent.

A női célcsoport motivációinak, igényeinek, vágyainak megértése és kiszolgálása azonban nem egyszerű feladat. Főleg nem egyszerű ez azon vállalkozásoknak, ahol hiányzik a női célcsoporthoz kapcsolódó figyelem, megértés és szakértelem, egyszóval a közös nyelv.

A nők bevonásával ez a probléma feloldható, hisz általuk olyan nézőpontok, gyakorlatok és megoldások kerülnek be egy vállalkozás életébe, melyen keresztül jelentős előny szerezhető a női célcsoport megértésében.

A jobb megértés jobb igényfelmérést és jobb kiszolgálást eredményez, ami növeli a célcsoport elégedettségét, lojalitását és ezáltal az üzleti eredményt.

Megvan a közös nyelv, nő a profit, ami azonban nem ilyen egyszerű!

A női célcsoportban és munkaerőben rejlő lehetőségek kiaknázásához rögzös út vezet, és ennek egyszerűbbé tételéhez nyújt kiváló útmutatót és egyben pótolja az eddigi űrt e fontos témában Dr. Ternovszky Ferenc Női Erőforrás Menedzsmenttel foglalkozó, „*NŐ! a profit*” című szakkönyve.

Kővágó-Laky Andrea

a Ford magyarországi ügyvezető igazgatója

Előszó – Papp István

Hölgyeim és uraim!

Tudom, az előszók és beköszöntő szövegek hagyományos üdvözlő formulája általában nem ez, most mégis ezt tartom a leginkább stílszerűnek. Azt remélem ugyanis, hogy a könyvnek sok férfi olvasója lesz. Különösen sok olyan férfi, amilyen én magam is vagyok: valamelyik gazdasági vállalkozás felső vezetője, egy-egy szervezet HR-politikájára is befolyással bíró döntéshozó.

Ez a könyv ugyanis a *gender equality*nek (társadalmi nemek egyenlőségének) egy, a szokványosnál talán szűkebb és prózaibb vetületét vizsgálja. Nem társadalompolitikai alapon, mondjuk, a nők emancipációs törekvései felől közelít a témához, nem kínál sajátos feminista perspektívát, ahogy azt sem tűzte ki célul maga elé, hogy a politikailag korrekt beszédnek és magatartásnak a gazdasági szervezetekben, céges kultúrákban elvárható érvényesüléséről értekezzen. Nem: ez a könyv „csupán” azt mutatja be, hogy a nők hátrányos megkülönböztetése nem pusztán erkölcstelen, törvénytelen és tisztességtelen, de kifejezetten *veszteséges* dolog is...

Szeretném, ha nem értene félre az olvasó: a felsorolt szempontok közül egyik fontosságát sem szeretném relativizálni. Az immár több mint két évtizedes vezetői tapasztalataim azonban arra tanítottak meg, hogy sem a nők, sem az őket foglalkoztató vállalkozások számára nincs annál meggyőzőbb érv a nemek közötti egyenlőség megvalósítása-biztosítása *mellett*, mint a hatékonyságon és a profitabilitáson alapuló.

Nehéz lenne ugyanis olyan, a fejlett világ gazdaságairól, legsikeresebb márkáiról és vállalkozásairól szóló tanulmányt vagy statisztikát találni, amely ne azt bizonyítaná feketén-fehéren, hogy a nőknek a szokásosnál nagyobb – magyarul: a férfiakéval egyenlő – esélyeket, karrierlehetőséget nyújtó gazdasági szervezetek innovatívabbak, hatékonyabbak és profitábilisabbak, mint a gazdasági szempontból „szexista” versenytársaik.

Globális márkáknál nevelkedett vezetőként számtalan meggyőző kutatást olvastam magam is, amely azt bizonyította, hogy az üzletben leginkább fontosnak tartott tulajdonságok, mint amilyen a hatékonyság, a kockázat helyes felbecsülése, a kitartás, vagy épp az önfegyelem, semmivel sem jellemzőbbek jobban a férfiakra, mint a nőkre. Ugyanezekből a tanulmányokból ugyanakkor az is kiderült, hogy olyan „üzleti karakterjegyek” viszont, mint az alkalmazkodóképesség, a társas helyzetekre való jobb odafigyelés, a feladatdelegálási képesség vagy épp a hosszú távú tervezés készsége és képessége több női vezetőnek erőssége, mint férfinak. (Ezt a személyes tapasztalataim is alátámasztják.)

A nőknek a végzettségükhöz és képességeikhez, illetve a népességen belüli arányokhoz viszonyított alacsony részvétele a gazdaságban és különösen a gazdasági szervezetek vezetésében afféle ördögi kör. Sajnos eleve kevés nőnek jut osztályrészül, hogy azonos teljesítményért azonos bért kapjon (az EU-ban a nők átlagos órabére jelenleg 16%-kal alacsonyabb, mint a férfiaké!), hát még arra, hogy életpályája ne legyen „felülről zárt”: azaz ne csak joga, de gyakorlati lehetősége is legyen bármilyen csúcspozíció megszerzésére. Mindennek ugyanakkor következménye az is, hogy végül egyre kevesebb nő érez kedvet és biztatást ahhoz, hogy szakmai álmait megvalósításába egyáltalán belefogjon. Ezt az ördögi kört meg kell szakítanunk!

Ez a rugalmatlan HR-politika pusztán „kvantitatív” szempontból, a nagy számok felől nézve is védhetetlen – legyen szó akár cégekről, akár nemzetek gazdaságáról. Az egyik legbeszédesebb adat ugyanis azt mutatja, hogy miközben az Európai Unió a 75%-os foglalkoztatottságot tűzte ki célul ahhoz, hogy az európai közösség legalább állni tudja a versenyt az Egyesült Államokkal vagy Kínával szemben, ma a nők foglalkoztatottsági rátája legalább 12 százalékponttal alacsonyabb, mint a férfiaké.

Mindez pedig egy dolgot jelent: akár az erőforrások, a foglalkoztatottak száma, akár az előnyös üzleti tulajdonságok, a munkatársak készségei felől közelítünk az üzleti terveinkhez: nők nélkül nem fog menni.

A szó legszorosabb értelmében kívánok tehát *hasznos*, azaz „profitábilis” olvasást mindannyiunknak!

Papp István

a Microsoft Magyarország ügyvezető igazgatója

Bevezetés

Hogy miért születik egy ilyen könyv? Mert megérett rá az idő, és beérett az a sok-sok tapasztalat, ami ebben a témában összegyűlt az elmúlt évtizedekben. Szerzőként nemcsak meggyőződésből, de tudományos szemszögből is hosszú évek óta foglalkozom a női erőforrás menedzselésének kérdésével. Kutatom, tanítom és hirdetem is azt a tételt, miszerint a női munkaerő hatékony alkalmazása nemcsak feladata a mai szervezeti világnak, de felelőssége is egyben. A tudásunk mára kellően diverz ahhoz, hogy legyen mit közreadnunk. Ezt szolgálja ez a könyv, amely elméleti és gyakorlati útmutató is egyben, a tévedés minden kockázatával.

(Dr. Ternovszky Ferenc)

Akkor most jöjjön a valódi bevezető!

Az elmúlt század óriási változást hozott a vezetéstudomány fejlődésében. A tudományos vezetés (Scientific Management), az emberi viszonyok tana (Human Relations) már a század első harmadában ráirányították a figyelmet a munkavégző ember fontosságára. A megjelenő személyzeti vezetés (Personal Management) már külön tudományágként foglalkozott az emberi tényezőkkel. A XX. század második felében ebből fejlődött ki az emberierőforrás-menedzsment (Human Resource Management), amely már tudatosan tekintett a dolgozókra, felismerve, hogy a vállalatok legértékesebb erőforrása és megkülönböztető ismérve az ember. Napjainkra már széles körben elterjedt az emberierőforrás-menedzsment filozófiája és alkalmazása. A kétezres évek elejére természetes, sok esetben stratégiai része a sikeres vállalatok gyakorlatának.

Azonban ezek a tudományok, módszerek – mint ahogyan a régebbi korok szervezeti kultúrái is – az adott időszak foglalkoztatási helyzetének

megfelelően, elsősorban férfiak által, férfiak számára lettek kialakítva. A XX. század utolsó harmadában azonban egyre több nő lépett be a munkaerőpiacra, és ez a folyamat ma is tart. Ennek következtében a munka világában megjelentek, megjelennek a speciális női igények. Azt a tényt, hogy más egy nő és más egy férfi, más bánásmódot, vezetési stílust igényel egy nő és más egy férfi, a vezetéstudománynak, az emberierőforrás-menedzsmentnek is fel kellett ismernie. Más motivációs eszközökre, más teljesítményértékelési módszerekre van szükség, és még folytathatnánk a sort. Más módon tudnak eredményesek lenni a nők és a férfiak. Mára kimondhatjuk, hogy a nők nehezen alkalmazkodnak a „férfivilághoz” (lásd: bérszakadék, női vezetők száma stb.).

Az Y generáció, a maga új sajátosságaival, már belépett a munka világába, a Z generáció pedig már kopogtat. Egyre több a magas végzettségű, tehetséges nő a munkaerőpiacon. Éppen ezért óriási gazdasági veszteséget jelent, ha ők lemaradnak, ha nem tudnak sikerrel részt venni a szervezeti világban.

NŐ! a profit című könyvünk tehát arra tesz kísérletet, hogy elindítsa, elismertesse és gyakorlattá tegye a Női Erőforrás Menedzsmentet (Women Resource Management). Vállalva, hogy tesszük mindezt a teljesség igénye nélkül, hiszen a téma még számos felderítetlen tényezőt rejt magában, további kutatásokat igényelve.

A „női” területnek nagyon szerteágazó irodalma van. Sokan, sokféle megközelítésben kutatják, tárgyalják e kérdéskört. Most egy új megközelítést helyezünk az olvasók gondolatába, amely az erőforrás-menedzsment női vetületeit jelenti.

Kinek szól ez a könyv?

1. Azoknak a **nőknek**, akik vezetők akarnak lenni, akik egyszerűen csak örömet, sikert akarnak találni a munkájukban, miközben egyensúlyra törekednek a munka és a magánéletük között.
2. Azoknak a **vezetőknek**, különösképpen a felső vezetőknek, akikben szükséges, hogy tudatosodjon: a Női Erőforrás Menedzsment fontos a **profit** szempontjából. Ismerjék meg a módszereket, melyek ezen az úton segíteni tudják őket.

3. A **HR-szakembereknek**, hogy módszertani tudnivalókkal segítse őket a gyakorlati alkalmazásban.
4. Azoknak a **férfiaknak**, akik számára a nő az „örök rejtély” birodalma. A megismerési folyamathoz, a nőekkel való közös munkához segítséget kaphatnak a különböző fejezetekből, sőt talán saját karrierépítésükhöz is haszonnal tudják forgatni a következő oldalakat.
5. **Mindazon embereknek**, akiket az emberi viselkedés, a munka világa érdekel.

I. Női Erőforrás Menedzsment

1. Munka, nők, foglalkoztatás, család

A munka az ember személyiségfejlődésének jelentős forrása, életünk, mi több boldogságunk fontos tényezője. A munka megadhatja az alkotás örömét, tanulást, elismerést, státuszt, emberi kapcsolatokat, az önmegvalósítás lehetőségét, valamint sokak számára az egyik legfontosabbat, az anyagi biztonságot. Életünk egyharmadát munkával töltjük, tehát valami olyan tevékenységről beszélünk, amely meghatároz bennünket és a minket körülvevő világot.

A mai társadalmi viszonyok munkakényszert diktálnak, a létfenntartás első eleme lett a társadalmilag szervezett munkában való részvétel.

A **nők** foglalkoztatottsági aránya az elmúlt évtizedekben ennek megfelelően ugrásszerűen megnőtt. Ezzel párhuzamosan az EU-országokban és a fejlett világ legnagyobb részén demográfiai zuhanásnak lehetünk tanúi. Így a nők helyzete erősen átalakul, ami a családmódok változását is jelenti egyben. Kialakulnak a kétkeresős családmódok, amelyek aránytalanul nagy terhet rónak elsősorban az anyákra.

Ebből következik, hogy a gyermekvállalás ma már megfontolandó dologgá válik a nők számára, hiszen sokszor karrierjük látja, láthatja kárát. Szaporodik a „kulcsos gyerekek” száma is, ami jelzi, hogy milyen óriási feszültség van jelen a nők esetében a karrier és a család közötti egyensúlyozásban, ami pedig nemcsak a gyerekvállalási kedvet csökkenti, hanem a munkahelyen való helytállás képességét is. Maga a tény káros a munkaadó számára is. Sok esetben erre a problémára a munkaadók reakciója, hogy igyekeznek nem felvenni gyermekét váró vagy gyermekeit nevelő női munkatársakat, vagy megszabadulni tőlük. Ez a válasz azonban, bár egyszerű, de csak rövid távon működik, ha egyáltalán működik. Pillanatnyilag sajnos nem készült olyan felmérés, amely kimutatná, hogy milyen veszteség, elmaradt haszon éri a vállalatot a képzett és tehetséges női munkavállalók elvesztésével. Arra azonban igen, hogy vannak olyan cégek és

kormányok is, amelyek már felismerték, hogy a munka – család egyensúlyának megteremtésére tett igyekezetek, intézkedések mind a társadalom, mind a gazdálkodó szervezet számára gazdasági eredményeket hoznak (így például: Ausztrália, Új-Zéland, Németország, Franciaország, Magyarország, az USA, avagy a British Telecom, a Microsoft, az Észak Dunántúli Vízmű, a szolnoki Önkormányzat, de ezekről a jó gyakorlatokról még a későbbiekben is ejtünk szót).

Az emberi tőke a jelen és a jövő szervezeteinek legmeghatározóbb erőforrása. A versenyképességet megtartani, fokozni kívánó szervezet nem engedheti meg magának, hogy figyelmen kívül hagyja a nőket, akik gyermeke(ke)t, családot akarnak, és közben megvan a szándékuk önálló karrierjük építésére is.

De vajon a mai munka világa megadja-e a munkavállalók számára **az elégedettséget a munkában és az esélyt a munka és család közti egyensúly megteremtésére?** Kevésbé!

Vajon hányan lehetnek, akik megtalálják örömüket a munkájukban? Hányan lehetnek azok, akik csak kényszerből, lélektelenül robotolnak?

Saját kutatásom (Dr. Ternovszky Ferenc 2005) azt mutatta, hogy a nők 62%-a, a férfiak 56%-a volt elégedetlen a munkájával. A beosztottak körében szinte 2/3 a csak anyagi kényszerből dolgozók aránya. Arra a kérdésre, „ha megtehetné, otthon maradna-e a családdal?”, a nők 47%-a, a férfiak 36%-a (!) válaszolt igennel.

A Carrier Builder.com's Annual Mother's Day kutatása (2008) összességében azt mutatta, hogy az USA-ban 10-ből 4 anya vállalna jövedelemkiesést, ha több időt tölthetne gyermekeivel.

Részleteiben:

- 25 százalékuk elégedetlen a munka–család egyensúllyal,
- 44 százalék vállalna fizetékiesést, ha több időt tölthetne gyermekeivel,
- 9 százalék feladná 10 vagy több százalékát is a jövedelmének,
- a nem egyedüli családfenntartó anyáknak 47 százaléka feladná állását, ha a házastársuk jövedelme elég lenne a család fenntartására.

A brit munkavállalók csaknem fele (45%) akar rövidebb munkaidőt, és több mint 2 millió ember vállalná a kisebb jövedelmet a jobb munka–család egyensúly érdekében (TUC Congress 2008).

Soha nem dolgozott még annyi anya, mint napjainkban. Az USA-ban 4 olyan anyából, akinek iskoláskorú gyereke van, 3 dolgozik. Mindeközben a dolgozó anyákat egyre több kritika éri mindenfelől, hogy elhanyagolják gyermekeiket, családjukat. A munka és a család összeegyeztetése egyéni szinten zaklatott életet hoz. A dolgozó anyák többsége időhiánnyal küszködik. A technológia fejlődése ellenére egyre kevesebb a szabadidő. Holott időre van szükség nemcsak a gyermekekre, hanem párkapcsolatunk ápolására, a barátainkra és saját magunkra is. Napjainkban már gyakori a 10-12 órás munkanap, különösen a karrierjüket alapozó, építő 20-30 éves korosztály körében. A huszonéves, pályájukat kezdő nők szinte mindegyike szembekerül a kényszerű választással: gyerek, család vagy karrier. A „Fiatalon szülni, majd karriert építeni” gyakorlata mára teljesen megfordult. A fiatal nők úgy érzik, nem lehet egyszerre gyermeket vállalni és karriert is építeni. A karrier nyomása arra készíti őket, hogy tegyék félre gyermek utáni vágyukat. Az először szülő nők átlagéletkora már elérte a 30 évet. A kutató, oktató nők felének nincs gyermeke.

„Van egy titok, egy fájdalmas, jól őrzött titok: az Egyesült Államokban a sikeres karriert befutott összes nő harmadának-felének az élete derekán nincs gyermeke. Ezeknek a 41–55 éves korosztályhoz tartozó nőknek (vállalatvezetők, orvosok, jogászok, egyetemi oktatók stb.) 33%-a gyermektelen, s ez a szám a nagyvállalatok Amerikájában 42%-ra emelkedik. Ezek a nők nem választották a gyermektelenséget. Valójában nagy többségük vágyódik arra, hogy anya lehessen.” (S. A. Hewlett, 2002) A helyzet napjainkra sem változott lényegesen.

A termékenységi adatok, a riasztó demográfiai helyzet mind hazánkban, mind tőlünk nyugatabbra nem hogy javulni, hanem zuhanni fog. A XXI. századot többen a „nők évszázadaként” emlegetik, mivel az elvégzendő munkák egyre inkább olyanok lesznek, melyekhez a női képességek jobban illenek (a fizikai munka visszaszorul, a szolgáltatások aránya emelkedik).

A felsőfokú képzésben egyre magasabb a lányok aránya. A jogi, közgazdasági, bölcsész-, orvoskarokon már sokkal több lány tanul, mint a fiú. Amellett a pozitív tény mellett, hogy egyre több a diplomás nő, azt is előrevetíti, hogy egyre többen kerülnek a család és a bér munka – karrier kérdés kényszerítő csapdájába. Lévéen hogy a diplomás nőknek jobb a karrieresélye, ez furcsa módon tovább ronthatja a termékenységi, a demográfiai mutatókat.

A nálunk sokkal gazdagabb USA-ban, ahol többen megtehetik, figyeltek fel arra, (S. A. Hewlett, C. B. Luce, 2005) hogy egyre több magasan kvalifikált, sikeres nő hagyja el a munkaerőpiacot. Nem a beosztottak, hanem a magas végzettségű, tartalmas munkát, vezetői pozíciókat is betöltő nők! A Stanford University 1981-ben végzett női hallgatóinak 57%-a kilépett a munkaerőpiacról, a Harvard Business School női végzőseinek csak 38%-a helyezkedett el teljes munkaidős állásban, az MBA végzettségű fehér nők egyharmada nem dolgozik teljes állásban, míg ugyanez az arány a férfiaknál 20-ból egy. Híres eset Brenda Barnesé, aki a PepsiCo vezérigazgatói beosztását adta fel azért, hogy több időt töltsön 3 gyermekével, vagy Karen Hughesé, aki rendkívül befolyásos, Bush elnök melletti állásáról mondott le, hogy haza tudjon menni Texasba, tinédzser fiával foglalkozni. Az amerikai magasan kvalifikált gyermekes anyák 43%-a hagyta el önként a bér munka világát, főképp a család miatt. A magyarországi jövedelmi viszonyok csak nagyon ritka esetben teszik ezt lehetővé

Természetesen az USA-ban is kivételezett helyzetűnek számít már az a nő, aki megteheti, hogy nem dolgozik. Többségüknél a férj jövedelme elég nagy volt ahhoz, hogy nélkülözzék a feleség fizetését, még ha nem is ugyanolyan színvonalon éltek tovább. Ugyanakkor a „nem dolgozik” szavak kizárólag a bér munka világára vonatkoznak. Ezen nők sokasága végez önkéntes, nem fizető, de társadalmilag hasznos munkát.

A karrierjük érdekében pályán maradó magasan kvalifikált amerikai nők nagy hányada viszont a családot kénytelen feladni.

Tehetséges és képzett nők sokaságának a tudása, képességei, munkája vész el a család vagy a munkáltatók számára. Holott a fejlett világ már döntött. Mindenütt egyre több erőfeszítést tesznek a női foglalkoztatottság növelésére, nem szociális és feminista okokból, hanem gazdasági érdek alapján. Az EU 1998-ban deklarálta „Makroökonómiai szempontból az a jó, ha minél több nő dolgozik. Többen fizetnek adót, csökkennek a szociális kiadások, csökkenhet az adómérték. Nagyobb a munkaerőválaszték, így javul a foglalkoztatott munkaerő minősége.” (The Economist, 1998)

Az Európai Unióban évek óta napirenden van az ún. női kvóta kérdése is, miszerint kötelező jelleggel írjuk elő a nők részvételi arányát a vezetésben. Napirenden lévő terv, hogy 2020-ra a nők részvételi aránya a vezetésben, minden tagállamban, érje el a 40 százalékot. Norvégiában már létezik a

kötelező kvóta. Zajlanak a nemzetközi tárgyalások, több ország, pl. Hollandia, Nagy Britannia ellenzik. Avagy Németországban eljutott a javaslat a parlament alsó házáig, aholis 2013 április 18.-án le is szavazták. Magyarország még nem nyilvánított véleményt. Kétségtelen, hogy más térről, vannak rossz történelmi tapasztalatok a kötelező jellegű, központi intézkedésekkel kapcsolatosan. Számos pro és kontra érv létezik az üggyel kapcsolatban.

A demográfiai változások, a társadalom elöregedése azt is jelenti, hogy egyre kevesebb lesz a tehetséges fiatalok száma. A nők előretörése a felsőoktatásban nagyobb arányú megjelenésüket hozza a „tehetségpiacon”, vagyis ezzel együtt itt csökken a férfiak aránya. A gazdaság nem nélkülözheti a nőket abban a folyamatban, amit világszerte a „War for Talent” vagyis „háború a tehetségért” mondattal jellemeznek.

A mai kor és még inkább a jövő, akár a nők korszakának is nevezhető. Átalakulnak a munkafolyamatok, a fizikai munka egyre inkább háttérbe szorul, egyre több az olyan feladat, ami inkább a női képességeket igényli. És egyre több az olyan nő, aki tudását hasznosítani akarja, aki karriert, vezetői pályát kíván építeni, miközben nagy részük nem kíván lemondani a gyermekvállalásról sem. Nem akar lemaradni a családi életről, vagy kiegyensúlyozott magánéletéről.