

Nők a menedzsmentben: nemzetközi körkép

A tanulmány 21 országban a nők – a szakmai életben betöltött – vezető pozícióinak hasonlóságait és eltéréseit térképezi fel. A szerzőpáros által összefogott kutatómunka eredményeként 2004-ben elkészült könyv összegzi – a fejlett és a fejlődő országok meghatározó jelentőségű régiói szerint – azokat a nehézségeket, amelyekkel a női vezetők szembe találják magukat.

Tárgyszavak: demográfia; felsőoktatás; vállalatvezetés; vállalkozó nők; karrier; esélyegyenlőség; üvegplafon.

Az üvegplafon

Az elmúlt 20 évben a fejlett országokban a nők növekvő számban jelentek meg a munkaerőpiacon. Világtendenciává vált, hogy közülük egyre többen képesek vezető állások betöltésére és alkalmasak arra, hogy felsőfokú szakképesítéshez kötött, magas beosztásokba kerüljenek. Az iparosítás, a pénzügyi és általában a szolgáltatási szektor bővülése új lehetőségeket nyitott a nők számára; egyes országokban a közületi szektor fejlődése hasonló hatással járt. Megváltozott a közgondolkodás is: a társadalom a dolgozó nőkre már nem úgy tekint, mint azelőtt. Különösképpen igaz ez azokra, akik férjnél vannak vagy élettársi kapcsolatban élnek és gyermekeket nevelnek. A politikai síkon és a jogi téren bekövetkezett fejlődés is – bár eltérő mértékben – kedvezett a női munka elterjedésének.

A nők megjelenése a vezetésben és a csak magasan kvalifikált munkaerővel betölthető állásokban azonban gyakran lassú, országonként és kultúránként változó ütemben következett be.

Az USA-ban pl. a könyvvitelben, a vállalatvezetésben vagy a jogtudományokban egyetemi diplomával rendelkezők közel fele nő. Azonos arányban jelennek meg a munkaerőpiacon, ugyanolyan referenciáik és elvárásaik vannak, ám hamarosan kiderül: a férfiak és a nők pályáíve igen rövid időn belül szétválík.

Bár a női menedzserek és a különféle szakmák jeles képviselői legalább ugyanolyan tanulmányi és képzettségi szinttel büszkélkedhetnek, mint férfi megfelelőik, és a munkaerő felvételekor gyakorlatilag ugyanannyian is vannak, a felsővezetői körben mégis alulreprezentáltak. Ha a vezető funkciók ellátására alkalmas nőkből növekvő is a munkaerőkínálat – olyan mértékben, amennyire nagyobb számban végeznek el felsőfokú tanulmányokat és halmoznak fel szakmai tapasztalatokat – a vezetés elnőiesedése csak azokban az ágazatokban markánsabb jelenség, amelyek többségben nőket foglalkoztatnak.

Miközben a nők megszerzik az e posztok által megkövetelt gyakorlati tapasztalatokat – és jócskán meg is fizetik azok árát –, továbbra is beleütköznek az elhíresült üvegplafonba. Ez okozza valamennyi fejlett országban a nők relatív sikertelenségét a vezető káderek közé kerülésben mind a magán-, mind az állami vállalatoknál, és leginkább azokban az ágazatokban és területeken, amelyek nagyobb felelősségvállalással járnak és a legjobb fizetéseket kínálják. Annak ellenére, hogy a nők érdeklődnek a vezetői feladatok és funkciók iránt, és bár előbb-utóbb hiány mutatkozik majd magasan kvalifikált vezetők közül, továbbra is kevés az olyan nő, akinek megadatik, hogy felső vezetői beosztásba kerüljön. Pedig a vállalatok jó üzleti érzékről tesznek tanúbizonyságot, ha humán erőforrás-gazdálkodásukban a megfelelő végzettségű nők karrierépítési törekvéseire alapoznak. A nők előléptetése a vállalati hierarchiában tehát mindinkább a vállalati siker fontos tényezőjévé válik.

Rendkívüli jelentőségű, hogy a gazdasági vezetőkben és az oktatókban tudatosuljanak a vezetői posztok betöltésére alkalmas nők masszív munkaerő-piaci megjelenésének következményei. E demográfiai változások az iparilag fejlett világ vállalati szférájának legszignifikánsabb módosulásai. Az 1980-as-'90-es években a női káderek száma – a szó tágabb értelmében – sok országban és világviszonylatban is igen erőteljesen nőtt. Ennek ellenére azon nők létszáma, akik a szervezeti hierarchiában a legmagasabb pozíciókat foglalják el, majdhogynem állandó.

Miért oly kevés a női munkaerő a legmagasabb szinteken?

A nők szakmai karrierje előtt tornyosuló legfőbb akadályok:

- a nőkről a felelős vezetőkben kialakult negatív kép, ami kételyeket támaszt szakmai képességeiket, illetve felkészültségüket és szakmai elkötelezettségük mértékét illetően;
- annak állítólagos észlelése, hogy a nők nem képesek alkalmazkodni a vállalati kultúrához;

- a nők számára nem adódnak valós lehetőségek, hogy tanúbizonyságát adják vezetési képességeiknek;
- a nőkről feltételezik, hogy nem vállalják a szakmai karrierjük felíveléséhez kívánatos földrajzi mobilitást;
- a vezetők idegenkedése attól, hogy a nők számára olyan operatív posztokon megszerezhető szakmai tapasztalatok gyűjtésére adjanak módot, amelyek a profitközpontokkal összefüggő felelősségvállalással járnak;
- a vezetői posztokon esedékessé váló személyi változásokra a cégeknél nem létezik vagy elégtelen az előzetes felkészülés;
- „negatív mentori rendszer”: a nők a mentorok segítségéhez szerényebb mértékben jutnak hozzá;
- kizárják őket azokból az informális szakmai berkekből, ahol a férfiak elsajátítják a siker íratlan szabályait;
- az értékelési táblázatokat és a bérkategóriákba sorolást a nők és a férfiak esetében eltérő módon alkalmazzák;
- még a nők masszív munkaerő-piaci megjelenése előtt kialakított szervezeti rendszerek; a juttatások, a szolgáltatások és a termelékenység mérésére alkalmas módszerek pl. nem számolnak a munka megszervezésének rugalmasságát célzó, új politikai irányvonalakkal ;
- a „kulturális elbátortalanítás” más formái, mint pl. az olyan munkakörnyezet, amely többre értékeli a túlórázást, mint a tényleges eredményeket, vagy nem kellő mértékben részesíti előnyben a szakmai munka követelményeinek és a család igényeinek összeegyeztetését;
- a diszkriminatív módszerek és a szexuális zaklatás.

A nők a szervezeti hierarchia legfelső szintjein mutatkozó, relatíve alacsony számában az is közrejátszik, hogy sok a magasan képzett és vezetővé válni akaró férfi. A hierarchia csúcsain tevékenykedő férfi döntéshozók hajlamosak a nemekről kialakult sztereotípiákra építő szelekciós modellekre és kritériumokra hagyatkozni. A szakmai életben a férfiak kétségkívül könnyebben működnek együtt más férfiakkal, és a nőket kevésbé hozzáértő partnereknek tartják.

Előfordulhat, hogy maguk a nők utasítják vissza az irányító posztok elfoglalását családi kötelezettségeik miatt és azért, mert nem szeretnék túl sokat feláldozni szakmai karrierjük oltárán. Megtörténhet, hogy az üvegplafon kiváltotta frusztrációk késztetik lemondásra őket, sok esetben azt az alternatívát választva, hogy saját vállalkozásba kezdjenek.

A vállalatok erősödő globalizálódásával fokozódik a verseny, miközben a demográfiai érv változatlanul érvényes. Európai viszonylatban csak *Finnországban* pozitív a születési ráta, ezért az EU Foglalkoztatási és Szociális Ügyek Főigazgatóságának előrejelzése szerint a munkaerő-toborzás 2010-et követően változatlanul nehézségekbe ütközik majd. E fejleményekre válaszként a vállalatoknak a legjobb koponyákat kell felkutatniuk és magukhoz csábítaniuk. Túlságosan sok cég mégis indokolatlanul és önkényesen leszűkíti azt a válogatási kört, amelyből a legjobban képzett és a legrátermettebb kádereket merítheti.

Az irányító poszton lévő nők sajátos helyzete

21 országban végzett kutatómunka alapján 2004-ben jelent meg az a tanulmánykötet (*Women in Management Worldwide: Facts, Figures and Analysis = Nők a vezetésben világszerte: tények, adatok, elemzések*), amely meghatározó jelentőségű földrajzi régióként összegezi a nehézségeket, amelyekkel a felsőfokú végzettségű és vezetői posztot betöltő nők szembetalálják magukat:

- az EU országaiban (Görögország, Belgium, Írország, Hollandia, Portugália, Egyesült Királyság),
- Európában (Norvégia, Lengyelország, Oroszország),
- Észak- és Közép-Amerikában (Kanada, Mexikó, USA),
- Ausztráliában (és Új-Zélandon),
- Ázsiában (Izrael, Kína, Malajzia, Törökország),
- Dél-Amerikában (Argentína) és
- Afrikában (Dél-Afrika).

A különböző országokból származó kutatók a legfrissebb foglalkoztatási statisztikákat elemzik, és leginkább azokra az eltérésekre összpontosítanak, amelyek a hagyomány, a kultúra, a történelmi összefüggérendszer különbözőségeiből erednek, ám szerepet játszik bennük az etnikai, a vallási hovatartozás, az oktatási, a képzési és jogrendszer, a felső vezetés és a vállalkozók stílusa, a foglalkoztatással kapcsolatos magatartási–viselkedési formák, a munkához való jog és a társadalmi szolgáltatások (ideértve a munka és a családi élet összeegyeztetésének kényszeréből adódó problémákat), az esélyegyenlőségi politikák és megvalósítási módszereik, a pozitív diszkrimináció és a diverzitás programjai.

Országokénti hasonlóságok és eltérések

A munkaerő jellemző vonásai

Szinte valamennyi vizsgált országban azonos fejlődés ment végbe: az elmúlt 20 évben a nők aránya a bérből és fizetésből élők tömegén belül nőtt, főként a férjezett és anyai szerepet vállaló, illetve a részmunkaidőben foglalkoztatott nők tekintetében. Ez az arányszám jelenleg a *Törökországra* jellemző 30%-tól a *Hollandiára* érvényes 53%-ig terjed. E két országban a munkavállaló nők demográfiai profilja jelentősen eltér egymástól: előbbiben a dolgozó nők főként vidéki környezetben összpontosulnak, gyakran mint segítő családtagok, akik nem kapnak fizetést, és a mezőgazdaságban vagy az otthoni termelőmunkában vesznek részt. Utóbbiban az EU-n belül a legmagasabb a részmunkaidőben foglalkoztatott nők aránya: a holland dolgozó nők 2/3-a részidőben vállal munkát; ez vidéken vagy urbanizálódott környezetben nemigen mutat eltérést.

A női munkaerő mennyiségét demográfiai szempontból jelentősen befolyásolja, milyen etnikumról illetve nemzetiségről van szó. *Izraelben* pl. a zsidó nők 53%-ának van fizetett állása, ami a muzulmán nők csak 17,5%-ára jellemző. Ugyanez a helyzet *Malajziában*, ahol a szigorúbb vallási előírások miatt a muzulmán nők foglalkoztatási aránya alacsonyabb, mint a kínaiaké.

Sok országban még ma sem megoldott a kisgyermekes bölcsődei, illetve óvodai ellátása. Pedig ez előfeltétele a nők munkába állásának, illetve vezetővé válásának. A legtöbb országtól eltérően *Kínában* a nők többségének teljes munkaidőjű, azaz főállása van és folyamatos kínálatot jelentenek a munkaerőpiacon (a gyermekeket napközben megfelelően el tudják helyezni). Bár a foglalkoztatott munkaerő 47%-a nő, Kínában a vezető káderek körében az aktív nők részvétele sokkal szerényebb mérvű, mint *Angliában*, *Amerikában* vagy *Japánban*.

Bár *Kínában* és *Oroszországban* a munka nemek szerinti megoszlásában sokkal kevésbé markánsak a különbségek, mint a legtöbb vizsgált országban, a női munkaerő jellemzően adminisztratív, és alacsony szakképzettséget, illetve manuális tevékenységet igénylő munkakörökben összpontosul. Ezen kívül: ha a nők többségben vannak is az orosz közigazdászok, orvosok, mérnökök körében (ami másutt nem jellemző), e foglalkozásokat kevesebbre becsülik, mint ott, ahol férfi szakmákként definiálják azokat.

A munka nemek szerinti megoszlását horizontális és vertikális értelemben egyaránt folyamatosan és mindenütt tanulmányozzák, néhány évtizede kevés változás mutatható ki a nők által betöltött munkahelyek, illetve azon ágazatok és mesterségek típusaiban, amelyekben a nők vezető funkciókat látnak el. Ez még az *USA-ban* és *Ausztráliában* is igaz, ahol pedig a pozitív diszkrimináció politikáját alkalmazzák. Ausztráliában pl. a bérből és fizetésből élő nők 56%-a a kereskedelemben, az értékesítésben, illetve a személyre szóló szolgáltatásokban összpontosul.

Ráadásul a férfiak és a nők bérezése között mindenütt különbség tapasztalható. *Lengyelországban* és *Kanadában* a nők jövedelme 20%-kal marad el a férfiakétól; ez az arányeltolódás Lengyelországban annak ellenére fennmaradt, hogy rendszerváltozás volt a gazdaságban és a politikában is.

Norvégiában a nemek közti jövedelemkülönbség ugyanakkora, mint *Oroszországban*, és az elmúlt negyedszázadban semmit sem változott: a nők továbbra is átlagosan 35%-kal keresnek kevesebbet a férfiaknál, bár Európában a legszigorúbb törvény írja elő ennek kiküszöbölését.

Írországbán, ahol a nemek közti bérkülönbség szerény mérvű (15,5%), becslések szerint 40 év szükséges a bérek és a fizetések nemek közti teljes egyenlőségének megteremtéséhez.

A nők egyetemi tanulmányai

A munkaerőpiacra kilépő nők számának növekedése és az egyetemre járó nők létszámának emelkedése összefügg egymással. Kínát (35%) és Mexikót (49%) leszámítva az *1. táblázatban* feltüntetett országokban az egyetemi hallgatók több mint fele nő. Sokhelyütt 20 éve jellemző tendencia, hogy egyre több fiatal leány iratkozik be a vállalatirányítást oktató évfolyamokra, úgyhogy létszámuk ma már ott is meghaladja a fiúkét. Számuk túllépi az utóbbiakét a vezetéselméletből doktorátusi fokozat elnyerésére készülőkhöz is *Kanadában* az MBA megszerzését célul kitűzők között 30%-ban képviseltetik magukat a fiatal nők.

Az országok többségében mégis ugyanazok a nemekről kialakult sztereotípiák jellemzik az egyetemi szakokat, vagyis: a nők a humántudományokban vannak túlsúlyban, míg a férfi hallgatókkal a fizika, a mérnöki tudományok, az informatika vagy az építészet felsőfokú kurzusain lehet találkozni meghatározó arányban. Ugyanakkor *Belgiumban* és *Hollandiában* egyes fakultásokon (az orvosi, jogi és pszichológiai karokon) elnőiesedés tapasztalható.

A nemek szerinti elkülönülés meglepő módon *Lengyelország, Oroszország és Kína* egyetemeken a legkevésbé markáns. Oroszországban a politikai változások pl. a mérnökhallgatók létszámának erőteljes csökkenéséhez vezettek: arányuk az 1995. évi 58%-ról 2002-ben 30%-ra mérséklődött.

1. táblázat

A nők százalékaránya a felsőoktatásban

Ország	A nők részvétele a	
	felsőoktatásban (%-ban)*	vállalatirányítást oktató szakokon (%-ban)*
Görögország	50	53
Belgium	50	38
Írország	50	–
Hollandia	50	–
Portugália	57	–
Egyesült Királyság	55	50
Norvégia	61	30**
Lengyelország	57	60
Oroszország	55	81***
Kanada	56	49
Mexikó	49	56
USA	57	–
Új-Zéland	–	50
Ausztrália	58	–
Kína	42	–
Malajzia	55	64
Törökország	41	35
Izrael	57	48
Argentína	52	40
Dél-Afrika	–	–

* A hozzáférhető legfrissebb adatok. E kategória definíciói országonként változnak:

** Felsőfokú vezetéstudományi oklevél. *** Gazdaság és irányítás.

Nők a vezetésben

A 2. táblázat bemutatja, hogy a vezetésben a nők részaránya a *Malajziára* jellemző 2%-tól az *USA*-ban tapasztalt 45%-ig terjed. Különös, hogy *Oroszországban*, ahol a foglalkoztatásban és az egyetemi tagozatokon a nemek szerinti elkülönülés kevésbé jellemző, mint másutt, a nők

a legkisebb arányban vesznek részt a vezetésben (1%). Ez a helyzet *Kínában* is, ahol – bár a teljes munkaidőben foglalkoztatottak igen nagy hányadát nők alkotják – csak 8%-ban kerülnek be a nagyvállalatok vezető káderei közé. Bár a menedzserkategória definíciója országonként eltérő, egyértelmű tendencia, hogy a nők részaránya a vezetők között az elmúlt 2 évtizedben majdnem mindenütt növekedni kezdett, ám általában lassú ütemben. *Kanadában* a nők létszáma még csökkent is, az 1996-ban kimutatott 37%-ról 2001-re 35%-ra.

Valamennyi vizsgált országban a női menedzserek továbbra is jellemző módon az egyénre szabott, vagy a legkülönbélebb szolgáltatásokat nyújtó ágazatok alacsonyabb vezetői szintjein találhatók meg, nem pedig ott, ahol a legmagasabb jövedelmekre lehet szert tenni. Továbbra is kevésbé jól keresnek tehát, mint férfi megfelelőik, és ez a szervezeti hierarchia minden szintjén megnyilvánul – az igazgatótanácsokat is beleértve. Változatlanul nehéz áttörniük az üvegplafont az *USA*-ban is, ahol a nők az irányítói posztok 45%-át foglalják el, a felső szintű káderek között azonban csak 5%-ban képviseltetik magukat, és ez utóbbi arány a XX. század utolsó negyedében alig változott.

A női káderek osztályhelyzetüket, etnikai és vallási hovatartozásukat illetően is különböznek egymástól. Az *USA*-ban pl. a fekete nők alkotják a legjelentősebb kisebbséget. Két kutató bebizonyította: az amerikai cégeknél a fekete- és a fehérbőrű nők karrierje igen eltérően alakul. Közben nyilvánvalóan vannak közös vonások a szakmai munkával kapcsolatban szerzett tapasztalataikban, de származásuk és bőrük színe feszültségek forrása. Az *USA*-ban a vezetői hierarchia legmagasabb szintjein leggyakrabban a fehér férfiak találhatók meg, őket követik gyakoriságban a fehér nők, majd következnek a fekete nők, legvégül pedig a fekete férfiak. A nemi, a faji és az osztálykülönbségek tehát komplex módon fonódnak össze. *Kanadában* viszont az ázsiai nők, pontosabban a kínaiak alkotják a vezetésben a legjelentősebb kisebbséget. *Dél-Afrikában*, ahol a fehér lakosság a teljes munkaerő-állomány 13%-át képezi, a vezető káderek 41%-a fehér férfi, 28%-a pedig nő, akiknek 12%-a fekete, mesztic vagy ázsiai.

A munkaerőpiacon megjelenő és vezetői posztokat elfoglalni szándékozó, kisebbségi csoportokhoz tartozó nőknek nyilvánvalóan megvannak a maguk, egymástól nagyban különböző élettörténetei, várakozásai és tapasztalatai. A női vezetőkről készült kutatások nem tárták még fel az egyes országokban és kultúrákban a kisebbségekhez tartozók statisztikai megoszlását, és olyan kérdések megválaszolása is függőben van:

- Milyen elvárásaik, illetve törekvéseik vannak karrierjükkel kapcsolatban?
- Hogyan értik és élik meg fajuk, kultúrájuk, vallásuk vagy nemük meghatározta identitásukat?
- Miként képesek a cégek úrrá lenni a faji és a nemi viszonylatok által előidézett belső dinamizmusokon?

Ugyanakkor tény: a kisebbségi csoportokhoz tartozó nők nem képesek a hatalom ugyanolyan szintjére felküzdeni magukat, és nem élvezhetik ugyanazokat a privilégiumokat, mint a többséget alkotó kollégáik.

2. táblázat

A nők aránya a vezetésben és a vállalkozások alapításában

Ország*	Felsőfokú végzettségű női káderek és vezetők (%-ban)	Női vállalkozók/saját számlára dolgozó nők (%-ban)
Görögország	11**	27
Belgium	31	29
Írország	34	-
Hollandia	33	32
Portugália	27	-
Egyesült Királyság	24	26
Norvégia	26	29
Lengyelország	30	50
Oroszország	32	36
Kanada	35	35
Mexikó	17	31
USA	45	25
Új-Zéland	27	-
Ausztrália	23	33
Kína	8***	-
Malajzia	2	25
Törökország	8	11
Izrael	26	6
Argentína	28	39
Dél-Afrika	28	25

* A definíciók országonként változnak; ** csak a legnagyobb vállalatokat vették számításba; *** csak nyilvános szervezetek.

Sok helyütt a nők jelenleg gyakrabban fogadnak el külföldi állásajánlatokat. A gazdaság fokozódó globalizálódása arra készteti a cégeket, hogy multinacionálissá fejlődjenek. A multik nemcsak kivándorlókat foglalkoztatnak, hanem – gyakrabban, mint annak előtte – női vezetőket is, akik kapcsolatban vannak a helyi kultúrával. Szakképzett és irányításra alkalmas női munkaerőt toborozva e multinacionális cégek modellül szolgálhatnak más vállalatok számára, amelyek egyébként nem szándékozták volna irányítói szintre előléptetni a nőket.

Vállalkozó nők

A vállalati környezetben tapasztalt nehézségek és a szakmai munka, illetve a család közti konfliktusok sok nőt késztetnek arra, hogy saját vállalkozásba kezdjenek. A vállalkozások alapítói között – a 2. táblázat adatai szerint – 6–50% a vizsgált országokban a nők részaránya. Lehet, hogy e világtendenciát a hivatalos statisztikák alulértékelik. Az EU egyik tanulmánya szerint: a függetlenként dolgozó nők létszáma, vagyis azoké, akik saját vállalkozásukat irányítják vagy házastársuk üzleti tevékenységében működnek közre anélkül, hogy fizetett alkalmazottak lennének, a Eurostat hivatalos adatai szerint meghaladja a 10 milliót.

A nők által létrehozott cégek alapvetően családi vállalkozások, amelyek nem foglalkoztatnak fizetett alkalmazottat; *Kanadában* e kategóriába tartozik a saját vállalkozásukban tevékenykedő nők 61%-a. *Törökországban* viszont a hivatalos statisztika szerint a vállalkozók csak 7%-a nő, ami nem foglalja magában az otthon végzett vagy a háztáji munkát, mint amilyen pl. a szövés; mert a társadalomban és a családon belül uralkodó patriarchális viszonyok miatt ott ugyanis csak a férfiak érintkezhetnek a külvilággal és fogadhatják el az ügyfelektől az áruk ellenértéként a pénzfizetést.

A nők vállalkozásai általában kisméretűek és többségük a jellegzetesen női szolgáltatások területén működik, egyes országokban azonban már a „bővítés” jelei is megmutatkoznak. Az *USA*-ban pl. a saját számúra tevékenykedő nők „új generációjának” képzettségi szintje magasabb és az olyan, esetükben nem hagyományos iparágak felé orientálódik, mint a mezőgazdaság, a közlekedés, a kommunikáció vagy az építőipar. Az előző generációnál jobban érdeklődnek bővítése aziránt: hogyan, milyen impulzusokkal dinamizálhatják vállalkozásukat. A nők tulajdonában lévő minden 5. vállalkozás kisebbségi etnikumhoz tartozó csoport tagja.

Világviszonylatban igaz: a férfiak vállalkozásaihoz képest a saját számlára dolgozó nők jövedelmei összességükben a férfiakénál alacsonyabbak, és nagyobb nehézségekkel kénytelenek megküzdeni, ha pénzügyi támogatásra szorulnak. Nem kerülhetik el a nemekről alkotott sztereotípiákat, sem a bankok, illetve az ügyfelek által kifejezésre juttatott diszkriminációkat.

A női munkaerő érdekeit szolgáló törvények és kezdeményezések

A bérekben és a munkavégzésben az egyenlőség megteremtésére hivatott törvények életbe léptetését követően egyes országokban napirendre került a pozitív akció problémája, akár önkéntes, akár jogilag kötelező formában, és a nők érdekeinek kedvező családpolitika bevezetése (ide tartozik a gyermeknevelési szabadság biztosítása mindkét nem számára). Az egyenlő bérezést sehol sem sikerült megvalósítani, azaz a férfiak és a nők bére közti különbséget egyetlen ország sem volt képes megszüntetni. Megfelelő nyomás vagy kellően szigorú szankciók hiányában, illetve magatartásbeli változások hatására a nemek közti egyenlőség megteremtése érdekében hozott törvények önmagukban csak nehezen módosíthatják a kialakult helyzetet.

Norvégia pl., amely referenciának számít a szociálpolitika és a nemek egyenlősége érdekében tett kezdeményezések tekintetében, sem volt képes elérni a várt eredményeket. Majdnem mindig az anyák veszik igénybe a gyermeknevelési szabadságot. Ráadásul egyes törvényeknek nem kívánatos hatásai lehetnek; miközben mindkét szülőt veszik célba (és különösképpen az apákat), nagy többségükben mégis az anyák azok, akik pénzügyi támogatás, segély igénybevételéért folyamodnak. Norvégiában ez 18%-kal csökkentette azoknak az anyáknak a számát, akiknek fizetett állásuk van.

A pozitív diszkriminációs intézkedéseket kikényszerítő és azok mellőzését súlyosan szankcionáló törvények az *USA*-ban és *Kanadában* az irányító posztokon lévő nők számának határozott emelkedéséhez vezettek. Az üvegplafon azonban a felsőbb vezetés szintjein és az igazgatótanácsokban továbbra is jelen van.

A vállalatirányításban a változatosság kiaknázását szolgáló intézkedésekkel a vezetés arra törekszik, hogy teljességgel kifejlessze minden egyes alkalmazott potenciális képességeit, és valamennyiük eltérő adottságait a vállalat érdekében hasznosítsa. Az egyének eltérő képességeinek, készségeinek felismerése ösztönzi a munkacsoportok kreativi-

tását, innovációs és problémamegoldó képességet. Ezért kap nagyobb hangsúlyt az egyén, mint a csoport. A diverzifikált munkaerő révén a vállalat nemcsak arra képes, hogy alaposabban megértse az ügyfélkör igényeit és jobban megfeleljen azoknak, ám ez hozzásegítheti ahhoz is: sikerüljön újabb ügyfeleket vonzani a céghez, valamint csökkenteni a diszkriminatív gyakorlatból eredő költségeket. Az USA-t nem számítva mindenestre az országok többségében kevés előrehaladás tapasztalható az olyan vállalati kultúrában, ami azoknak az eszközöknek ad zöld utat, amelyek a képességek, a kompetenciák értékelésére, integrálására és megfelelő kezelésére hivatottak.

A szervezeti élet túlságosan gyakran van „átítatva” férfias értékekkel, mint pl. az uralkodás szelleme, az agresszivitás, a versengés és többre tartja az információ átadását, mint befogadását. A vállalati kultúrának meg kell változnia, ha a meghallgatásra, az odafigyelésre, a problémák megoldására, az együttműködés, az aktív részvétel ösztönzésére és a megtárgyalásra szeretnék helyezni a hangsúlyt, azaz olyan vezetési típus irányába történne elmozdulás, ami jellemzőbb a nőkre, mint a férfiakra. Alapvető, hogy a munkavégzőket, a bérből és fizetésből élőket individuumokként kezeljék – etnikai hovatartozásuktól, vallásuktól, életkoruktól, esetleges fogyatékoságuktól függetlenül. A munka világában az ilyen változások mindenki számára – legyen az férfi vagy nő – előnyösek lennének.

Egyre inkább bizonyított, hogy a konfrontáció, a verseny és a férfias irányítási stílus fokozza a munkahelyi stresszt és csökkenti a termelékenységet. Sok országban a vállalatok megkövetelik a túlórázást olyankor is, amikor a házastársak mindketten dolgoznak. A stressz kiváltotta problémák, a szakmai munka és a család konfliktusából eredő dilemmák világméretben akadályozzák a nőket karrierépítésükben és fékezik szakmai ambícióikat, eleve gátat szabnak saját előmenetelüket illető törekvéseiknek. Az *Egyesült Királyságban* egy felmérés kimutatta: ott, ahol mindkét szülő dolgozik, minden ötödik anya és kétszer több apa reggel fél 7 és fél 9 között kezdi munkanapját, este pedig az anyák 25%-a, az apák 45%-a fél 6 és fél 9 között rendszeresen munkahelyén foglalkozik még.

Mi várható a jövőben?

A vizsgált 21 országban a nők vezetésben elfoglalt helye, szerepe, számarányának alakulása pozitív vonásokat is mutat, és léteznek olyan kormányzati politikai és vállalatszervezési megoldások is, amelyek a

helyzet javítását, a családon belüli szerepek és feladatkörök másfajta megosztását, kiterjedtebb támogatási rendszerek széles körű hozzáférését irányozzák elő, amelyek révén gazdasági értelemben javítható a nők helyzete és munkaerő-piaci státusza. Az előrevetíthető demográfiai fejlemények azonban mindenképpen nagyobb nyitottságot követelnek a nőkkel szemben. A nemek közti esélyegyenlőség megteremtésének irányába azonban még ott is lassú az előrehaladás, ahol a női vezetők aránya a legmagasabb. *Norvégiában* pl. az Esélyegyenlőségi Központ becslése szerint a jelenlegi ütemet feltételezve 62 évre lenne szükség a felső vezetésben a nemek esélyegyenlőségének létrejöttéig és 115 évre, hogy a vállalatok igazgatótanácsaiban kialakuljon az egyenlőség.

Összeállította: Nagy Károlyné

Davidson, M. J.; Burke, R. J.: Les femmes dans le management – Une perspective mondiale. = *Revue Française de Gestion*, 2004. 151. sz. júl./aug. p.129–143.

Cahoon, A. R.; Rowney, J.: Valuing diversity in a global economy: the sad state of organizations and gender. = *Handbook of Organizational Behavior*, 2001. p. 457–490.

Den Hartog, D. N.; House, R. J. stb.: Culture specific and cross culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? = *Leadership Quarterly*, 10. k. 2. sz. 1999. p. 219–256.

www.europeansynthesis.org/nl/articulo10.htm