

GÁCS LILLA

## A nemek harca a humán erőforrás menedzsmentben

– avagy milyen hátránnyal jár, ha valaki nő –

Szemináriumi dolgozatomban angol nyelvű folyóiratokban felkutatott források alapján szeretném bemutatni – a teljesség igénye nélkül -, hogy mit jelent manapság a munka világában, ha valaki a „gyengébbik nemhez” tartozik. Milyen előnyei, hátrányai származhatnak ebből, illetve az elmúlt években milyen fejlődésen ment keresztül az emberek, cégek hozzáállása a női munkavállalókhöz.

Az idők kezdetektől fogva az a szemlélet uralkodik, hogy a férfiak dolgoznak, a nők feladata pedig a család ellátása, a gondoskodás és a háztartás vezetése. Ezen a hagyományon, tradíción való áttörést az emancipáció, a feminizmus előtérbe kerülése hozta, amikor a nők elkezdtek harcolni az egyenjogúságukért, a férfiakkal való egyenlő megítélésért. A nőkkel szembeni diszkrimináció és az egyenrangúság kérdése aktuális probléma napjainkban – gondoljunk csak az álláshirdetésekre. Bár ezt törvényben próbálják szabályozni, itt – ott mégis felfedezhető egy – egy diszkriminatív felhívás. A munkahelyeken történő szabályozás viszont még mindig nem megoldott kérdés, különböző problémák merülnek fel a női munkavállalóknál, különös tekintettel a karrier, a munka és a család összehangolásában.

Felmerül az a kérdés is, hogy vajon nők lesznek – e a vezetők a globalizálódó világban, a 21. században? A történelemre alapozva, sokan azt állítják, hogy nem. Statisztikai adatok alapján 2000-ben a nők kevesebb mint 3%-a töltött be vezető beosztást nagy cégeknél az Egyesült Államokban, és kevesebb mint 2%-a Európában (ez mára 12-15%-ra emelkedett). Tudják-e a vállalatok – és az országok – a férfi domináns vezetési elv történelmi mintáját követni?

Számos gondolat látott napvilágot, miszerint nem hagyhatjuk figyelmen kívül és elveszni a potenciálisan értékes, tehetséges embereket, csak azért mert szoknyát viselnek.

Prof. Rosabeth Moss Kanter szerint hagyni kell, hogy a tehetséges emberek a csúcsra kerüljenek, figyelmen kívül hagyva azon tényeket, hogy honnan jöttek és hogy férfiak-e vagy nők.

A történelmi minta tehát változik, már csak az a kérdés, hogy mely vállalatok lesznek vezetők és melyek maradnak hátra a férfi – nő irányítás tekintetében.

Nem hagyható figyelmen kívül, hogy a nők megítélése kultúránként eltérő. Azokban az országokban, ahol a nők –a tradícióknak köszönhetően – a mindennapokban is elnyomásban élnek, természetesen fel sem merül egy vállalat vezetésének, az emancipációnak vagy a feminizmusnak a kérdése. Sully Taylor és Nancy K. Napier ezen témát vette nagyjító alá, és festett képet arról, hogy milyen egy Törökországban dolgozó amerikai nő helyzete. Tény, hogy az utóbbi évtizedben előtérbe

került a külföldi munkavállalás, kirendelés. Ennek elvégzésére „természetesen” férfi szakembereket választanak ki, nem bízva abban, hogy egy nő is lehet sikeres ezen a területen. „A nők egyszerűen nem elfogadottak külföldön dolgozó szakemberként”. A cégek ezzel szemben sorban szembe kerülnek azzal a problémával, hogy ha szélesíteni, növelni akarják a piacot, keresletet, külföldre „kivándorló” munkaerőre van szükségük, melyhez nem áll rendelkezésre elegendő férfi szakember.

Iris C. Fischlmayr külső és személyiséghez kötődő korlátokat sorol fel arra vonatkozóan, hogy miért vonakodnak a nők külföldre történő kitelepítésétől:

*Külső korlátok:*

- Kulturális tényezők miatt, a nők nem küldhetők bizonyos területekre, vagy csak nagyon bonyolult körülmények között.
- A személyzeti vezetőknek sztereotípiái vannak, melyek gyakran befolyásolják döntéseiket.

*Személyiséghez kötődő korlátok:*

- Néhány nőnek korlátozott a hajlandósága a kitelepítésre vonatkozóan.
- A nők ellenkezésének fő oka a kitelepítéssel szemben partnerkapcsolatuk és annak elvesztésének veszélye.

Az elmúlt években – melyet kutatások is alátámasztanak – a nők is sikeresnek bizonyultak a külföldön történő önálló munkavégzés területén. Caligiuri és Tung (1999) felmérése szerint csak azon vendégországban érte negatív hatás a nők külföldi munkavégzésének kulturális megítélését, ahol a nők egyébként is alacsony számban állnak vezető beosztásban. Caligiuri és munkatársai (1999) nemrégiben egy modellel álltak elő, hogy megjósolják, milyen engedmények segítik elő a nők sikerességét. A modellel a változók 4 kategóriáját különbözteti meg:

- személyiség jellemvonásai,
- szervezeti támogatás,
- család támogatás,
- a vendég nemzet hozzáállása a női „kivándorláshoz”.

38 külföldön dolgozó nő tanulmányozása után a kutatók arra az eredményre jutottak, hogy a nők sokkal sikeresebbek ha:

- a vendég országban kapnak támogatást a vállalatától,
- férjnél vannak,
- relatív magas pozícióban vannak,
- pozitív felfogással találkozik a hazaiak részéről.

Érdekes módon, a személyiség jellemvonásai nem tűntek fel a nők sikerességével összefüggésben.

A törökországi tapasztalatok szintén bizonyítják, hogy az 5 évig ott élő hölgy - néhány kellemetlenség ellenére-, sikeresen végezte munkáját. Az egyetlen, ami fennakadást okozott, hogy sok férfi nehezen viselte el, ha egy nő – pláne ha fiatalabb – volt a főnöke, tekintet nélkül arra, hogy a hölgy külföldi volt-e vagy sem. Sajnos, más országokban (pl. Japán) gyakran felmerül a szexuális zaklatás problémája is. Az „erősebbik nem” felbátorodik egy egyedülálló, csinos külföldi hölgy megjelenésekor, és az esetleges magasabb pozíciójának címén feljogosítva érzi magát arra, hogy birtoklási vágyát ily módon elégítse ki.

Egy idegen országban nehézséget jelenthet a magányosság is. Egy Törökországhoz hasonló nemzetnél nemigen van lehetőség a kapcsolatteremtésre az ott élő nők-

kel. Egyrészt ha egy magasan kvalifikált nő keres társat, barátot, rendkívül kevés hasonló pozícióban és értelmi szinten lévő nőt talál. Másrészt a nők nagy része a családjukkal, gyermekeikkel van elfoglalva, így nincs idejük barátságok építésére, különös tekintettel arra, hogy az újdonsült barát néhány éven belül elhagyja az országot. Nem elhanyagolható az tény sem, hogy a női kollégák egy esetleges riválist látnak a külföldi, egyedülálló nőben és ezért nem keresik társaságukat. Sokan ezért hagyják abba az ilyen jellegű munkát – elmagányosodnak külföldön. Minden negatívum ellenére a tanulmány ismét bizonyítékként szolgált arra, hogy egy alaposan felkészült női szakember különösebb erőfeszítések nélkül érhet el sikereket külföldön.

Az előzőekben szó esett a nők külföldre vándorlásának nehézségeiről, de nem hagyható szó nélkül, hogy milyen problémákkal kell szembenézniük a külföldről hazatelepített családoknak. Margaret Lineham és Hugh Scullion egy empirikus tanulmányban (2002) foglalják össze tapasztalataikat.

A hazatelepülés a mobilitással járó külföldi munkavégzés egyik következményeként fogható fel. Sok embernek ez megváltást, másoknak a „szükséges rosszat” jelenti. Az anyavállalat dönthet a hazatelepítésről azért is, mert a külföldön dolgozó menedzser már vagy a vállalat látókörén, vagy a gondolkodásmódján esik kívül, veszélyeztetve az üzlet sikerességét.

Kutatások szerint a hazatelepítése egy –akár női – vezetőnek és családjának sokkal több stresszel jár, mint a kitelepülésük, hiszen ez egy hirtelen és mélyreható változást jelent az életükben. Ezt az is alátámasztja, hogy a kitelepültek 20-50 %-a felmond, amikor hazatelepülésre kerülne a sor. Ennek a költsége szignifikáns a vállalat számára, hiszen ők értékes, és drága humán erőforrásnak számítanak, akik a cég mindkét telephelyén képesek átlátni és koordinálni a munkafolyamatokat.

Néhány probléma, amivel a visszatérők találkozhatnak:

- A visszatelepülők szembesülnek a személyiségükben és a szakmai életben bekövetkezett változásokkal.
- A szakismeretükben tapasztalt fejlődés és pozitív változások, a hazai szervezetben észrevétlenek és használhatatlanok.
- Elfelejtettnek érzik magukat, minden előrelépési lehetőséget elveszítve.
- Nemzetközi munkavégzéskor nem fordítanak figyelmet a hosszú távú karriertervezésre.
- A státusz és az autonómia elvesztését tapasztalják (nemzetközi tapasztalat lebecsülése).

A fő problémák, amiket a női visszatelepülők tapasztaltak:

- A megbecsülés hiánya az anyaországtól a nemzetközi teljesítményért.
- Nincs alkalmas pozíció ahová visszatérjen.
- „Kinövi” az otthoni szervezeteket.
- Nehézségek az alkalmazkodásban – nekik és családjuknak egyaránt.
- Hiányzik az előrelépési lehetőség, hiszen a menedzsment elfeledkezett róluk, amíg ők külföldön voltak.

Ez a felsorolás azonban nem teljes. Ne feledkezzünk meg arról, hogy egy férfinak sokkal könnyebb dolga van a visszatérésnél, hiszen csak a munkájára kell koncentrálnia és az új helyzet elfogadására, kihasználására. A nőknek két lehetősége van:

- a) Ha fiatal, nincs gyermeke, akkor a visszatérés után úgy tekintenek rá, hogy hamarosan gyereket szeretne vállalni, így hátrányosabb megítélés alá esik az illető.
- b) Ha családdal, gyerekekkel tér haza, felmerül a család ellátásának problémája, a hozzátartozókra fordított idő szűkössége. A gyerekek életében például törést okozhat a hirtelen környezet- és iskolaváltozás, az összes barát egyidejűleg történő elvesztése.

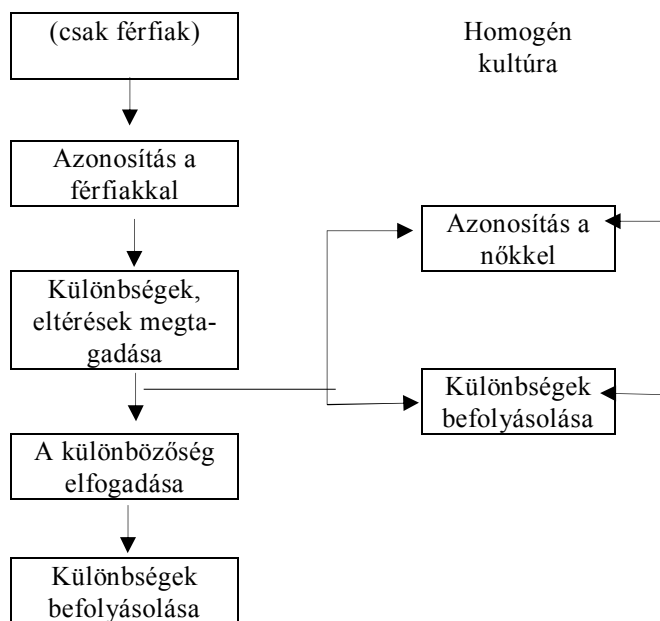
A felsorolt okok és a visszatelepítés várható időtartama (6 –12 hónap) miatt dönt úgy az érintettek többsége, hogy nem tér haza. Konklúzió: nagy az igény a visszatelepítés folyamatának precíz kidolgozására, a problémák kiküszöbölésére és ennek a területnek az általános fejlesztésére.

Visszatérve az eredeti kérdésre, miszerint alkalmasak-e a nők a vezető szerepre, a fent említett 2000-es adatok után két évvel bebizonyosodott, hogy a nők minden komolyabb nehézség nélkül képesek sikeresen teljesíteni külföldön. A bizonyítékok, kutatások elsöprő győzelmet támasztanak alá. Kulcskérdéssé vált viszont, hogy ha nők különleges vezetői képességekkel rendelkeznek, akkor ennek az érának különösen szükséges a globalizációja.

Napjainkra nem csak a tanulmányok és a gyakorlat fontossága és száma nőtt. A megkülönböztetés szintje, a gyakorlati problémák kifinomultsága és a vizsgált kérdés, téma természete is megváltozott.

Nancy J. Adler „Global managers: no longer men alone” cikkében felvázolja a szervezeti kultúra „evolúcióját”. /1. ábra/

1. ábra



### **Homogén kultúra**

Kezdetben a legtöbb vállalat vezetősége csak férfiakból állt. Globális felfogás volt világszerte, hogy például egy külföldre kitelepült amerikai vállalat vezetése amerikai férfiak, a német vállalat vezetése német férfiak illetve kínai vállalat vezetése kizárólag kínai férfiak kezében van.

Ilyen homogén kultúra megvalósítására addig volt lehetőség, amíg nem vagy alig állt fenn belső vagy külső nyomás a változtatás igényére és amíg egyre gyakrabban meg nem jelent a nők „csak férfiakból álló” vezetésbe való bevonásának igénye és szükségessége.

### **Az „egyenmű” kultúra dominanciája: azonosítás a férfiakkal**

A '60-as évek elején – leginkább az Egyesült Államokban – számos, egyenlő munkalehetőséget teremtő törvény született és lépett hatályba. Például az USA-ban, a nemre vonatkozó hátrányos megkülönböztetés törvényellenessé vált a foglalkoztatásban. 1963-ban az Egyenlő Bértörvény először előírta a munkáltatóknak, hogy azonos munka elvégzéséért a férfiak és nők egyenlő díjazásban kell, hogy részesüljenek. Az 1964-es Polgárjogi Törvény egyezményes védelmet biztosított a nők számára a foglalkoztatásukban megjelenő, áthelyezésükre, előléptetésükre illetve az elbocsátásukra vonatkozó diszkriminációval szemben.

Más országok – legfőképpen az Európai Unió – is megalkották saját törvényeiket a nők pártolására és az egyenlő munkahelyi bánásmód kikényszerítésére.

Ezen külső törvény szabályozás hatására a vállalatok elkezdtek nőket toborozni, elsősorban alacsony és csaknem kizárólag hazai pozíciók betöltésére. A legtöbb vállalat ezen erőfeszítéseket csak humán erőforrás politikának tekintette, nem pedig az üzlet sikerességével összefüggő stratégiának. A vállalatok célja csupán az volt, hogy eléggé felduzzassza a női alkalmazottak számát ahhoz, hogy elkerülje a törvény jogkövetkezményeit.

Ahogy a nők elkezdtek előrelépni a ranglétrán, a szervezetek realizálták, hogy „ezek” a nők akár felsővezetők is válhatnak, és ezáltal befolyást gyakorolhatnak a szervezeti kultúra természetére. Ennek következményeként a legtöbb cég újból megerősítette az eredeti vállalati kultúra felsőbbrendűségét, vagyis a férfi dominanciájú vezetést. Valójában a vállalatok felkérték nőket az előzőleg férfiak által betöltött vezetői pozíciók elfoglalására, miközben teljesen elvetették azt a gondolatot, hogy egy nő bármilyen egyedi dologgal rukkolna elő az értékes is lehetne a vállalat számára.

Az ilyen szervezeteknél a nők rájöttek, hogy a siker elérésének érdekében „férfibnek” kell lenniük a férfiaknál. Az a néhány nő akit kiválasztottak felsővezetőnek és ennek következtében inkább a férfiakkal azonosították mint a nőkkel, azért kapott elismerést, ha olyan stílusban irányította az üzletet mint egy férfi.

### **A különbözőségek megtagadása**

Ahogy a világ kimozdult a háború utáni korszakból, a globalizációt a jogegyenlőség alapján történő törvényhozás váltotta fel, mint meghatározó mozgatóerő. Hogy versenyképesek maradjanak a piacon és a gazdasági életben, szükségessé vált, hogy a vállalatok magukhoz vonzzák és megtartsák a legjobb és legokosabb embereket,

férfiakat és nőket – egyaránt. A vállalati politika változásnak indult. A nőket már nem csak az alacsonyabb szintű pozíciókba keresték, hanem támogatni kezdték a toborzásukat, előléptetésüket és a megőrzésüket a korábbiakban férfi fennhatóság alatt álló magasabb szintű illetve felsővezetői munkakörökben.

Hogy a törvénynek eleget tegyenek és az újdonsült női munkaerővel szemben is tisztességesnek tűnjenek, a vállalatok kísérletet tettek arra, hogy pontosan úgy bánjanak a nőekkel ahogy a férfiakkal.

Habár a különbségek legyőzésére irányuló stratégiák jó szándékúak voltak, egy nyugtalanító trend merült fel: a legjobb és legképzettebb nők nagy számban elkezdték elhagyni a vállalatokat. Nyilvánvalóvá vált ugyanis, hogy az, hogy a nőekkel férfiként bántak, nem volt sem a nők, sem a vállalat számára optimális. Ennek hatására, néhány cég elkezdett olyan rendszereket tervezni, amelyek sokkal érzékenyebbek voltak a nők kivételes munkájára és életstílusára.

### **A különbségek elfogadása**

A vállalatok elkezdtek utánajárni – nagyon sokan először – hogy milyen kivételes képességekkel rendelkeznek a nők és férfiak és, hogy ezen képességek hogyan tudnák növelni a vállalat versenyképességét. A különbségek elfogadása nélkül, a cégek nem érdeklődtek volna a fent említett kérdés után.

Több szervezet jutott arra a következtetésre, hogy a nők a leginkább alkalmasak egy hatékony marketing stratégia kifejlesztésére a vállalat női ügyfelei számára. A cégek éppen ezért elkezdtek értékelné a nőket a női ügyfelekkel szemben tanúsított megértésükért és együttműködő készségükért.

A női vezetőket többé nem kérték férfias viselkedésre, ám először kérték tőlük, hogy „nőként” gondolkodjanak.

### **A különbségek befolyásolása**

A huszadik század végén, a vállalatok megoldást kerestek a nemzetközi versenyképességük növelésére, melyet főként a vetélytársak tudásában és innovációban való felülmúlásában láttak. A vezető cégek ráeszméltek, hogy változatosság alapvető értéke a különbségen alapuló tanulás és újítás növekvő lehetőségében rejlik. A nőket többé nem csak arra kérték, hogy beilleszkedjenek, nem is arra, hogy a többi nővel együtt keményen dolgozzon, inkább arra volt szüksége a vállalatnak, hogy megerősítsék a szervezet versenyképességét, méghozzá a szemléletmódjának befolyásolásával, ötvözve azt a férfiakéval.

A vállalatok tehát a férfiak és nők különbségét kombinálva és kihasználva szándékoztak innovatívabb és hatékonyabb üzleti stratégiát megvalósítani.

Együttműködés, a különbségek kombinációja egy új szemléletmód szolgáltatásban: ez a változatosságban rejlő igazi érték.

### **Bibliográfia**

- Adler Nancy J. – Brody, Laura W. – Osland, Joyce S., „The Women’s global leadership forum: enhancing one company’s global leadership capability”, *Human Resource Management*, Summer / Fall 2000, Nr. 2-3., Pp. 209 – 225.
- Taylor, Sully – Napier Nancy K., „An American Women in Turkey: adventures unexpected and knowledge unplanned”, *Human Resource Management*, Winter 2001, Nr. 4., Pp. 347 – 364.
- Linehan, Margaret – Scullion, Hugh, „Repatriation of European female corporate executives: an empirical study”, *International Journal of Human Resource Management*, March 2002, Pp. 254 – 265.

- Taylor, Sully – Napier Nancy K. – Mayrhofer, Wolfgang, „Women in global business: introduction”, *International Journal of Human Resource Management*, August 2002, Pp. 739 – 742.
- Adler, Nancy J., „Global managers: no longer men alone”, *International Journal of Human Resource Management*, August 2002, Pp. 743 – 757.
- Caligiuri, Paula – Lazarova, Mila, „A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates’ cross – cultural adjustment”, *International Journal of Human Resource Management*, August 2002, Pp. 761 – 771.
- Fischlmayr, Iris C., „Female self – perception as barrier to international careers?”, *International Journal of Human Resource Management*, August 2002, Pp. 773 – 783.
- Chênevert, Denis – Tremblay, Michel, „Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant?” *International Journal of Human Resource Management*, September 2002, Pp. 920 – 941.
- Bowen, Chieh – Chen, „Sex discrimination in selection and compensation in Taiwan”, *International Journal of Human Resource Management*, March 2003, Pp. 297 – 315.
- Valcour, P. Monique – Tolbert, Pamela S., „Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter – organizational mobility”, *International Journal of Human Resource Management*, August 2003, Pp. 768 – 785.
- Selmer, Jan – Leung, Alicia S. M., „International adjustment of female vs male business expatriates”, *International Journal of Human Resource Management*, November 2003, Pp. 1117 – 1131.



A drávaiványi templom festett kazettás mennyezetének részlete