

Kisgyermekes nők reintegrációjának támogatási lehetőségei

Győrváriné Tumppek Gabriella – Kenderfi Miklós

Összefoglalás

Ma hazánkban egyre több család vállal gyermeket, ami alapvetően nagy kihívás a munkáltatóknak, ha hosszútávon is meg akarják őrizni a dolgozóikat. Nagy életfeladat elé állítja a későbbiekben, már kisgyermekes munkavállalóként pozíciójukba visszatérni kívánó szülőket, annak minden hozadékával. Meglátásunk szerint megőrzésükben és beilleszkedésükben fontos szerepet kaphat a pozitív munkahelyi diszkrimináció mellett a pályatanácsadás módszertana. Remélhetőleg ez az új szemléletű megközelítés lesz a jövőbeli trend a tanácsadás területén, melyben ötvöződnék annak különböző területei. Hogy hogyan lehet ez kölcsönösen előnyös, előremutató és hosszútávú megoldás, bemutatunk egy programot, mely a kismamák általunk feltárt kulcsképeségein alapul. Cél az öndefiníció mélyítése és az önértékelés erősítése, melyek a munkahely megtartás szempontjából kiemelt jelentőségűek.

Kulcsszavak: *kisgyermekes munkavállaló, pályatanácsadás, reintegráció, önértékelés, öndefiníció, önbi-zalomhiány, hátrányos helyzet, kulcsképeség*

JEL: J24

Possibilities of Support for Reintegration of Mothers with Small Children

Abstract

Today, more and more families in Hungary are having children, which is basically a big challenge for the employers if they want to keep their employees in long term. It puts parents - who want to return to their position later as workers with small children - in a difficult life situation, with all its circumstances. In our view, in addition to positive workplace discrimination, the methodology of career counseling can play an important role in their retention and integration. Hopefully, this new approach will be the future trend in the field of counseling, combining its different fields. How this can be a mutually beneficial, forward-looking and long-term solution is presented in a program based on the key competencies discovered of expectant mothers. The aim is to deepen self-definition and strengthen self-assessment, which have key importance for job retention.

Keywords: *employee with small children, career counseling, reintegration, self-assessment, self-definition, lack of self-confidence, disadvantage, key competency*

JEL: J24

Bevezetés

A nők munkaerőpiaci helyzete eltérő sajátosságokat mutat a férfiakéhoz képest a gazdasági szerepvállalást, a társadalmi különbségeket és a hagyományokat tekintve egyaránt.

A történelem során sokáig a nők elsődleges szerepe a család harmóniájának megteremtésében teljesedett ki (Völgyesy, 2012). Számptalan hazai és nemzetközi kutatás vizsgálja a nők helyzetét. Koncz (2016) számos vizsgálatot végzett ez ügyben melyekből kiderült, hogy ezek különböző országokban eltérőek, azonban egyezőségeket mutatnak abban a tekintetben, hogy az elnőiesedett szakmák leértékelődéshez vezettek. Ezt igazolja Karolinyné és Galambosné (2014. id. Hungler – Kende, 2019) 2014-es tanulmánya is, amiben megállapították, hogy habár a XXI. század elején a nyugat-európai humán erőforrásrészelemek munkatársainak háromnegyede nő volt, a vezetők mégis túlnyomó többségben férfiak voltak.

A KSH adatai szerint 2010 és 2020 között a termékenység arányszámot, az élveszületések számát, a nők életkorát és többek között a sokrétű állami támogatások hatását vizsgálva napjainkra egyre több család vállal gyermeket, gyermekeket. Ez a tény alapvetően kihívások elé állítja a munkáltatókat és a munkavállalókat egyaránt.

Magyarország „A család a fenntarthatóság záloga” témában rendezte meg már negyedik alkalommal (2015 óta minden második évben) a Budapesti Demográfiai Csúcsot. A konferencia célja, hogy találkozzanak azok a szereplők, akik a témával kapcsolatban beszélgetnek a kihívásokról és közös megoldási javaslatokat dolgoznak ki. Tíz év alatt a magyar családpolitika, a „magyar modell” néven vált a világban ismertté (family-friendly kezdeményezések) (<https://budapestidemografiai-csucs.hu/history>).

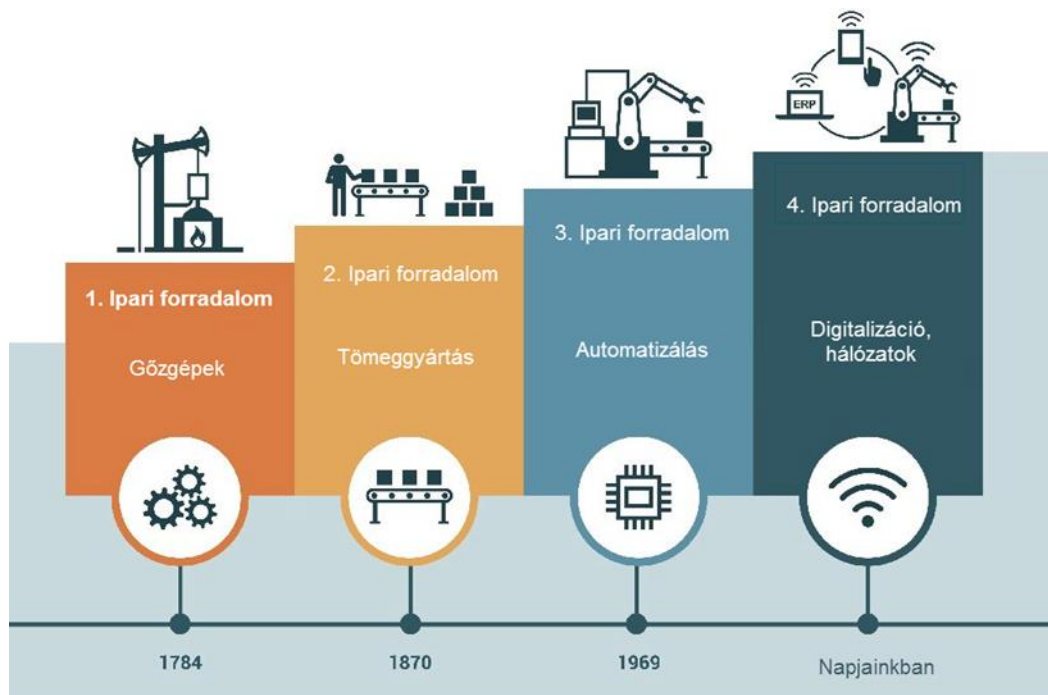
Sajnálatos tény, hogy a munkáltatók ritkán gondolnak úgy a kisgyermekes anyukákra, mint értékes munkavállalóra, sokkal inkább tekintik problémás dolgozónak (Primecz, 2015). Bízunk benne, hogy munkánkkal mi is hozzájárulhatunk ezen álláspont megváltoztatásához, hiszen ezen munkavállalók értékes tagjai lehetnek hosszútávon egy-egy vállalatnak.

Szakirodalmi áttekintés

A nők munkaerőpiaci helyzete egykor és napjainkban

„az amerikai társadalomban az utóbbi fél évszázadban kevés olyan drámai változás történt, mint a nők munkába állása” (2020, Mishkin, 712p)

A munkamegosztási rendszerek egyidősek az emberiséggel. Mindig minden korban megvoltak a speciális szerepek, amik egy adott igényszintet, értékrendet szolgáltattak ki, melyek folyamatosan változtak. A XIX. századig Európát alapvetően a hagyományos női szerepek jellemezték. A nők ezzel a hagyományos struktúrával szemben, a létbizonytalanságot is vállalva keresőmunkát kezdtek végezni, ami új társadalmi folyamatokat és problémákat generált. Az 1884-es ipartörvény nem különböztette meg a női és férfi munkavállalókat, de szülés esetén négy hét szabadságot írt elő. Ekkor a nők többségének nem volt munkaszerződése, így gyermekvállalás esetében elbocsátották. Megalakultak a szakszervezetek, melyek célja a szociális feltételek és munkafeltételek kialakítása volt. Ekkor fogalmazódott meg az egyenlő munkáért egyenlő bér jár mondás. A női foglalkoztatás területén fordulópontot jelentett az ipari társadalom kialakulása.



1. ábra. Ipari forradalmak

Forrás: <https://blog.epim.hu/4-ipari-forradalom/>, Letöltés időpontja: 2022. 01. 03.

Az ipari forradalmak (a fenti 1. ábrán látható) vívmányai mindig az emberiség életminőségének javítását célozták és célozzák meg ma is. Azonban ezek a változások hatással voltak különböző társadalmi folyamatokra is, melyek megváltoztatták (és folyamatosan változtatják) a család, a nők és a gyermekvállalás szerepét is. A feminizálódás mechanizmusa, a rendszerváltozás, ami után a foglalkoztatás lényegesen visszaesett (nőké és férfiaké egyaránt), a munkanélküliség növekedése, ami során a nők hátrányba kerültek, majd később a globalizáció hatásai nagyban befolyásolják a nők mai helyzetét és karrierút lehetőségeit.

A munka a történelem folyamán egyre strukturáltabbá vált, társadalmilag kiszélesedett, melyben napjainkra már a nőknek is „egyenrangú” helye van.

Az OECD (2008, 2012) vizsgálata alapján az 1995 óta bekövetkezett gazdasági növekedés a nők felzárkózásában keresendő. A nők munkaerőpiaci helyzetének lényeges javulása az elmúlt évtizedekben egyenes arányosságot jelent a csecsemőszám növekedéssel, ami Európának kiemelten fontos a demográfiai és nyugdíjrendszeri problémák miatt. Az utóbbi időben egyre növekszik a munkaerőpiacon az érzelmi intelligenciát és a nem kognitív készségeket igénylő munkák aránya, ami a nők szempontjából kedvező folyamat (2018, Varga).

Egy 2014-ben végzett felmérés szerint a kisgyermekes munkavállaló anyák aránya hazánkban alacsony az OECD átlagával és számos szomszédos országgal szemben (2019, Hungler – Kende). Ambivalens elvárásként fogalmazódik meg a társadalom részéről, hogy dolgozzon, de azért maradjon is otthon minél tovább gyermekével. Számos kutatás erősíti annak tényét, mennyire fontos a korai életszakaszban a gyermek számára az intenzív anya-gyermek kapcsolat. A háromévesnél fiatalabb gyermeket nevelő nőknek csak a 10 százaléka dolgozik teljes munkaidőben. A nők többsége úgy tervezi, hogy otthon marad, míg a gyermeke be nem tölti a hároméves kort (2018, Varga). Bálint és (Köllő, 2008) számításai szerint „a munkahelyről való kilépéstől a gyermektámogatási rendszer elhagyásáig terjedő idő átlagosan 4,7 év volt Magyarországon 1997-2005 között” (Bencsik – Juhász, 2014), míg többgyermekes családok esetében ez még hosszabb időt jelenthet, amely időtartam alatt a munkáltatók és munkavállalók együttműködése meghatározó lehet a későbbi munka kapcsolatukban. 1967-től

a GYES és 1986-tól a GYED bevezetése hatalmas lépés volt a szülés utáni ellátások területén, lehetővé téve a munkaviszony melletti gyermekvállalást.

Ma a munka nőként és férfiként is egyaránt fontos része mindennapjainknak, életünk nagy részét a munkahelyünkön töltjük, ezért nem mindegy, hogy az mennyire befogadó és családbarát.

A nők mint a munkaerőpiac szempontjából hátrányos helyzetű csoport

„A női egyenjogúság, női foglalkoztatás ... sokszor, sokat hallott társadalmi és gazdasági téma az EU-ban, a fejlett világban ennek ellenére az elért eredmények többnyire siralmasak” (Ternovszky, 2013).

Manapság a munkaerőpiacon hátrányos helyzetben vannak a nők, az esélyegyenlőség nem biztosított számukra kellő mértékben. (2007, Farkas et al.). Kenderfi (2012) azt tekinti hátrányos helyzetű személynek, akinek életfeltételeiből, körülményeiből következő társadalmi karrierlehetősége nem biztosított. 2018-ban az Alliquander – Tompa szerzőpáros szerint a hátrányos helyzet első sorban deprivációval (valamitől való megfosztottsággal) jár együtt. *„Hátrányos helyzetűek mindazok az egyének, illetve csoportok, melyek az őket körülvevő többségi populáció átlagától akár biológiai-szomatikus akár szellemi-lelki vagy szociális-gazdasági szempontból kedvezőtlen irányban, jelentős mértékben eltérnek.”* Magyarországon a 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról című törvényben jelenik meg a fogalom. A hátrányos megkülönböztetéssel a 8. §-ában foglalkozik. *„Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek minősül az olyan rendelkezés, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valós vagy vélt például a) neme, b) családi állapota, c) anyasága (terhessége) vagy apasága, miatt részesül kedvezőtlenebb bánásmódban, mint amelyben más, összehasonlítható helyzetben levő személy vagy csoport részesül, részesült vagy részesülne.”*

Nem minden országban van jogszabályokban rögzítve, de Magyarországon az alaptörvény szabályozza a diszkrimináció kérdéskörét, mely szerint a nők és a férfiak egyenjogúak. Az Európai Unió irányelvei pedig tiltják a diszkrimináció minden formáját.

A nők a munkaerőpiacon hátrányos helyzetben vannak (Horváth, 2012) a legtöbb csoportosítás szerint a szakirodalomban, mely kialakulásának okai lehetnek társadalmi és egyénhez kötődő okok is. Cserné és munkatársai (2006) szerint hátrányos helyzetű csoportok közé tartoznak a gyermekgondozási ellátásban részesülők, a felnőttoktatási szolgáltatásokhoz való hozzáférés szempontjából az UNESCO szerint (1997) a nők, akik gyermeküket egyedül nevelik és munkaerőpiaci integráció szempontjából pedig Halmos (2005) szerint a nők alkotnak külön csoportot.

Már a munkára való pályázat során történik diszkrimináció, hiszen a gyermekvállalás ténye vagy a várható biológiai ideje is befolyásolja a felvételt egy álláshelyre két azonos kvalitású jelölt esetében. A magyar pénzügyi szektorban Glass és Fodor rámutattak, hogy az anyaságnak vannak negatív következményei (anyabírság), melyek hátrányos helyzetbe hozzák őket. Felmérésük során három munkáltatói stratégiát azonosítottak: egyrészt az anyákat nem tartják alkalmasnak a kompetitív pénzügyi környezetben való munkára, másrészt kiszűrik a kisgyerekes anyákat és a gyermekvállalást tervező nőket, és kisebb feladatot és bért ígérő pályára (mommy track) terelik őket, végül pedig a menedzsment úgy látja, hogy a kisgyermekes anyákban nincs meg a képesség a vezetésre, ezért ezek a nők már korán kikerülnek a szervezetből (Glass – Fodor, 2011).

Később a szakmai előmenetel során is számtalan negatív helyzettel kell esetlegesen megküzdenie egy nőnek, melyek például a horizontális és vertikális szegregáció, a mobilitás kapcsán (többek között a vezetővé válás, üvegplafon, üvegfal, ragadós padló és rákkosár jelensége), a béregyenlőtlenséggel azzal, hogy rövidebb a karrierúthossz, a foglalkoztatási arány alacsonyabb és az első gyermek születésekor egyre idősebbek az anyukák (Mészáros, 2006). A bérkülönbségeknek több oka van, közgazdasági, társadalmi és politikai okok. (Farkasné – Molnár, 2006) Ezek közül az egyik ok, hogy

a kisgyermekes munkavállalók képzéseibe nem fektet a munkáltató. Az előmenetel és a bér leszakad (Varga, 2017).

„A magasabb végzettségű nők ma igen súlyos hátrányba kerülnek a velük azonos korú gyermektelenekkel szemben, hiszen arra kényszerülnek, hogy válasszanak pályájuk és a gyermekvállalás között” (Nagy, 2014). Görgőy Rita 2011-ben vizsgálta a magasan kvalifikált nők helyzetét, melynek címe (Gondtalanul mosolygó boldog anyukák- avagy kisgyermekes édesanyák vallomásai problémáikról, feszültségeikről, lelki egészségükről) is igen sok mindent elárul a helyzet összetett mivoltáról. Tanulmányában kifejti az anyai szerep ambivalenciáját, a munkahelyükön és otthon is helytállni akaró anyukák karrier dilemmáját (Görgőy, 2011).

A nők munkaerőpiaci helyzete összességében sokat javult az elmúlt évtizedekben, ugyanakkor a férfiakéhoz még ma is jelentős a különbség. A KSH adatai szerint a nők foglalkoztatottsága az 1990-es évek eleje óta lényegesen növekedett, de a férfiakéhoz képest 10 százalékpont körüli, tehát ugyanakkora a lemaradás, mint az 1990-es években (1995-ben 50 százalék), 2017-re 40 százalék alatti az inaktivitási arány. 1986-ban 75 százalékát, míg 2016-ban 85-90 százalékát kapták a nők a férfiak bérének (Varga, 2017). Magyarországon 2016-ban 9,4 százalék volt ez a nemek közötti bérkülönbség, az OECD országokban 2017-ben pedig 13,8 százalék volt átlagosan.

A szervezetek és a társadalom számára egyaránt fontos lenne, egy családi szerepvállalást támogató és nem kizáró rendszer működtetése így nem vetődne fel a család vagy karrier kérdésköre (Mészáros, 2006) vagy a kettős karrier problémái, mikor gyermek születik. A három karriertípus egyike, a családi karrier típusú nők élete az anyaszerepben teljesedik ki, melynek a társadalmi elismertsége alacsony, a másik a munkaerő-piaci karrier kategóriájába tartozó nők, akik számára legfontosabb a munkájuk, sok esetben jellemző a gyermektelenség. Számukra nagy problémát okoz az esélyegyenlőtlenség a férfakkal szemben a munkaerőpiacon. A harmadik kategóriába a kettős kötődésű karrier típusú nőket soroljuk, akik életében egyaránt szerepet kap a munka és a család. Az ő esetükben a munkahelyi reintegráció nehézsége kockázati tényezőt jelent (Nemes, 2007). A munkaerőpiacról kiszorulóknak visszakérülési esélyeit sok minden befolyásolja. Magyarországon alapítványi keretek között is segítik ezen csoportokat, melyek közül kiemelkedő munkásságú a Kontakt Alapítvány. Hátrányos helyzetű csoportjai között megtalálhatóak a GYES-ről visszatérni kívánó anyák, a 40 év feletti nők és az 50 év feletti álláskereső nők is. Kutatások, reintegrációs szervezetek és intézmények tapasztalatai szerint négy alapprobléma jelenik meg a reintegrációs gyakorlatban, melyek a strukturális viszonyok, a családi viszonyok differenciált szerepei, a személyes attitűdök rejtett akadályai és a munka világával való kapcsolat megszakadása (Tuczai, 2015).

A diszkrimináció komplex jelenség ezért nem lehet néhány okkal magyarázni. A XXI. században a diszkrimináció nem nyílt formái jellemzőek a nők sok esetben repedezett üvegfalon (Bell, 2016. id. Kispál – Németh, 2021) és szilánkjain (Banek, 2017. id. Kispál – Németh, 2021) sétálnak. Ide illő gondolat „a munkának nincs neme” elképzelés, mely szerint a nők nem a legjobb női munkavállalók akarnak lenni, hanem a legjobb munkavállalók.

Ma már szerencsére a munkáltatók egyre tudatosabbak, a profit megszerzésén túl törekednek a munkavállalói jóllét előre mozdítására is (például családbarát munkahely kialakítása). A munkaerő-állomány fejlesztése és megtartása a HR stratégia része. A fenntarthatóság kiemelt terület napjainkban. Az ENSZ 2015-ben 2030-ig tartó periódusra elfogadott egy Fenntartható Fejlődési Menetrendet. Ennek a fókuszában 17 Fenntartható Fejlődési Cél (SDG) áll (a szöveg alatt látható 2. ábra), melyek megszüntetéséhez cselekvésre szólítják a világ minden országát.



2. ábra. 17 Fenntartható Fejlődési Cél

Forrás: <https://sdgs.un.org/goals>, Letöltés ideje: 2022. 01. 04.

Ma már a fenntarthatósági szabványokhoz kötöten is jelentek meg HR elvárások, amik jelen pillanatban még összetett kérdéseket vetnek fel, ilyen például a Rainforest Alliance szabványa [31]. A Rainforest Alliance, Esőerdő Szövetség 1986-ban alapult és egy nemzetközi nonprofit szervezet, melynek célja a trópusi erdők megőrzése mellett, az ott élő emberek jólétének előmozdítása (szabványának a 1.6.1. fejezete foglalkozik a nemi egyenlőség és a női egyenjogúság témakörével).

A különböző szabványok alkalmazása mellett a cégek fenntarthatósági jelentéseket készítenek például a Magyar Telekom fenntarthatósági jelentése [47], etikai kódexel rendelkeznek, melyben helyet kap az esélyegyenlőség és sokszínűség például a MOL-csoport Etikai kódexe [48] vagy alapítványokat támogatnak, akik valamilyen fenntarthatósági céllal működnek például az egyik kézműves csokoládékkal foglalkozó cég az Ars Socolata, ami a Cocoa Horizons alapítványt támogatja, akik ezáltal a kakaóbab termelő vidéken a nőket is [46]. Jelenleg elég sokszínű és sokszintű a paletta. Még gyerekcipőben jár a folyamat, de elindult a fenntarthatóság irányába.

Az esélyegyenlőség és méltóság kérdésköre nem pusztán bioetikai, etikai, jogi vagy filozófiai kérdés. A gazdaságot, ha nagy egészként kezeljük, akkor ebből a szémszögből méltán vetődik fel a dilemma, amit Garai László is boncolgat a könyvében, az egyenlőtlenség és annak hármasszabálya. A méltóságot, mely nem csak morális értelemben értendő, hanem takarja azt a minimum szintet, ami azt a fogyasztást jelenti, ami emberi minőségünkben jár (Garai, 2015).

A gazdaságban különböző mutatók és statisztikai elemzések kapcsán tájékozódunk. Egyes kalkulációkhoz szükség van nem GDP mutatókra is, hiszen a korlátozottan elérhető erőforrások vizsgálatánál ezek nyújthatnak tájékozási pontokat. Ezek az alternatív makrogazdasági mutatók foglalkoznak a fenntarthatósággal, a környezettel és a jóléttel is (például NEW, ISEW, HDI, GII, MPI, EPI, HPI, GNH, Bhután, Ökológiai lábnyom mutató, GINI-index, Lorenz-görbe). Az egyik mutató például az Index of Sustainable Economic Welfare – ISEW (Fenntartható Gazdasági Jólét Mutatója), mely pozitívként értékeli a házimunkát, de nagy hátránya, hogy a legtöbb országban nem állnak rendelkezésre adatok a kiszámításához. Sok ökológiai gazdaságtani vagy GDP-n túli mutató problémája, hogy a különböző országok hivatalos intézményei nem vették át alkalmazásukat, illetve különböző szervezetek számolják ki vagy adott politikai kontextusban használják, ami

hitelességüket nagyban befolyásolja sajnos. Remélhetően a jövőben belátásra kerül hasznosságuk, begyűjtik és egységesítik majd az adatokat (Farkas – Salamin, 2021).

Összességében a nők munkaerőpiaci helyzetének hatása megnyilvánul a gazdaságpolitika három fontos területén, a gazdasági növekedésben, a születésszám alakulásában és a nyugdíjrendszer fenntarthatóságában egyaránt (2017, Varga). A nőknek meg kell küzdeniük számtalan előítéllettel, mint például azzal, hogy a női szerep, pusztán az otthon, a gyermek és a házasság köré csoportosítható, amivel a kvalifikált munka csak nehezen egyeztethető össze (Aronson, 1996). Egyszerűen kevesebb idejük és kapacitásuk marad a munkájukra, otthoni feladataikkal („láthatatlan munka”) együtt túlterhelte vállnak. Az iskolázottság egyre nagyobb elterjedésével és a késői korra kitolódó gyermekvállalással párhuzamosan egyre nagyobb a kettős kötődésű karrier típusú nők aránya a munkaerőpiacon, mely jelenséggel a munkáltatóknak is kalkulálniuk kell.

A kulcsképeségek szerepe a munka világában

A munkaerőpiacon való boldogulást nagy mértékben befolyásolják kulcsképeségeink. A kismamák rendelkeznek számos olyan képességgel, mely a munkaerőpiacon jól hasznosítható, ha lehetőséget kapnak (saját vizsgálat). Fontosságuk egyre jobban felértékelődik, mivel nap, mint nap bonyolultabb és változatosabb elvárásokkal találkozunk mind a szakmai és magánéletben egyaránt. Fontos, hogy a szakmai követelmények és az egyéni képességek találkozzanak. Az önképzés hosszútávú stratégia, ami a rugalmasságunk záloga is egyben.

Az egyik hazai szakfolyóirat fogalomtárában a kulcsképeségeknél az alábbi meghatározást olvashatjuk: „Azoknak a képességeknek az összessége, amelyek a szakmai tudáson felül alapvetően meghatározzák a munkavállaló beilleszkedési, motiválhatósági, kezelhetőségi, kreativitási jellemzőit. Ide sorolhatók azok a humán, szociális és érzelmi jellemzők, amelyek a szaktudáson és az értelmi képességen túl meghatározzák, hogy az egyén miként boldogul egy közösségben, egy munkahelyi közegben” (Életpálya-tanácsadás, 2009).

Ma már nyilvánvalóvá vált a kulcsképeségek, mint a tevékenység sikerességét befolyásoló tényezők szerepének felismerése, melyek például a konfliktus- és a problémamegoldás.

Sokféle meghatározás született az elmúlt ötven-hatvan évben a foglalkozástól független képességekre vonatkozóan. Az 1950-es években felismerték, hogy bizonyos személyiség jellemzők nagy mértékben támogatják a sikeres munkavégzést. Super (id. Szilágyi, 2012) ismerte fel elsőként, hogy a személyiségjellemzők között vannak olyanok, amik valamennyi munkafolyamat elvégzése során előnyt jelentenek, ezeket szakma feletti vagy kulcsképeségeknek nevezzük. Magát a kulcsképeség fogalmát a XX. század 70-es éveiben egy német munkapedagógus, Dieter Mertens (1974. id. Siegrist, 1996) vezette be. Már ekkor feltételezték, hogy nem elég egy szakképesítést szerezni, a világ körülöttünk folyamatosan változik és ehhez folyamatosan alkalmazkodni kell.

Rengeteg meghatározás született, ilyen például a képességfedezet, a szakmán felüli képességek (Super id. Szilágyi, 2012), az a tény, hogy minden munkakör betöltését megkönnyítik (Bajusz, 2008). „Az egyén bizonyított képessége ahhoz, hogy tudását, készségeit, szakképzettségét képes mind a szokványos, mind a változó szakmai környezetben alkalmazni” (mely az EU ajánlása).

Egyrészt kulcsképeségnek nevezhetjük a személyiség azon tulajdonságait is, amelyek minden munkafolyamatban és foglalkozásban a sikeres munkavégzés fedezetét adhatják, melyek az együttműködési képesség, a kapcsolatteremtési képesség, a kommunikáció, a problémamegoldó képesség és a felelősségvállalás (2007, Szilágyi).

Másrészt Mertens szerint „a kulcsképeségek olyan ismeretek, képességek és készségek, amelyek nem csak meghatározott különböző gyakorlati tevékenységekkel hoznak létre közvetett, korlátozott kapcsolatot, hanem egyrészt képessé tesznek arra, hogy megfeleljünk pozíciók és funkciók egész sorának, amelyek azonos időben alternatív

lehetőségekként jelentkeznek, másrészt képessé tesznek arra, hogy életünk során kezelni tudjuk a követelmények (többnyire előre nem látható) változásának egy-egy szeletét” (Mertens, 1974. id. Siegrist, 1996).

A mertens-i megközelítésű kulcsképeség fogalom általános, szakmán felüli, mozgósítható és átcsoportosítható képességek együttesét jelenti, mely képességek megléte a munkáltatók körében egyre jobban felértékelődik.

A munka világában többnyire megváltozott a zárt keretek között történő munkavégzés, és előtérbe kerül az önállóság. A modern munkafolyamatokban az önállóságra és a csapatmunkára, összetett rendszerekben való együttműködésre van szükség. Ebben a felfogásban az egyénnek olyan képességekkel kell rendelkeznie, amelyeket „csapatkompetencia” néven lehet összefoglalni. Ezt a képességet többek között a kompromisszumkészség, a realitásérzék, az engedelmesség vállalása jellemzi. Tekintve, hogy a folyamat tevékenység orientált, a munkafolyamatok egymáshoz kapcsolódnak, további képességekre van szükség a jó csapatmunkához, például az együttműködés a különböző testületekkel, a nagyobb összefüggésekben való gondolkodás készségei, és a munka következményeinek részletes áttekintését lehetővé tevő képességek. Ez utóbbi képességeket akár „rendszerkompetenciáknak” is nevezhetjük. Mindezek mellett megjelenik a társadalmi szempontokon alapuló kulcsképeség-megközelítés is. Ebben az összefüggésben az alkalmazkodásra való képességet emelik ki a szerzők, amely a társadalom fejlődésére irányuló „konstruktív kompetenciát” jelent (Weinbrenner, 1991. id. Szilágyi, 2007).

A hazai kutatók a fenti elméleti kereteket figyelembe véve a kulcsképeségek körébe sorolják a 3K-val jelölt képességcsoportot ezek a kommunikációs képesség, a konfliktusmegoldó képesség és a kooperációs képesség. A szerzők többsége egyetért abban, hogy a problémamegoldó képesség minősége, valamint a gondolkodás és a cselekvés önállósága jelentősen meghatározzák a munka világában történő sikerességet.

Egy másik felosztás szerint például a szakmák feletti képességek vagy kulcsképeségek három fő kategóriájába sorolhatók (interdiszciplináris, módszertani és személyiségjellemzőkből következő készségek kategóriája).

A kulcsképeségeket és azok fejlesztését kognitív, tevékenységelemző és társadalmi szempont alapján is csoportosíthatjuk és elemezhetjük. A társadalmi szempont az alkalmazkodásra való képességet jelenti, amely az egyszerű munkavégzés helyett "a túlélési esélyeink" növelésére és fejlődésére irányuló konstruktív megoldásokat igényli, vagyis a társadalmi szempontú tanulásnak ismét a tapasztalat, felismerés és cselekvés egységét kellene jelentenie. A kulcsképeségeknek a szakmákon túlmutató jelentősége van, azonban nem idegenek a szakmánktól és ezek a képességek sok ponton metszik egymást. Már meglévő szakmai képességek (például rajzolás, hegesztési gyakorlat, jó kézügyesség stb.) mobilizálása előrevetíti a munkavégzés (új szakma tanulása) esetén az eredményességet (Szilágyi, 2007).

A kulcsképeségek megjelennek az álláshirdetésekből, melyek előfordulási gyakoriságát többek között Mertens, Werner és Siegrist vizsgálta.

Svájcban Mertens és Brassard kritériumai szerint elemeztek 682 darab álláshirdetést. Siegrist (1996) rangsorolta az azokban előforduló kulcsképeségeket előfordulásuk gyakoriságának alapján.

1. táblázat. Kulcsképeség rangsor (Siegrist, 1996)

Kulcsképeség	Előfordulások száma
Kooperáció és kommunikáció	251
Önállóság és teljesítőképeség	171
Problémamegoldás	106
Felelősségvállalás	78
Tanulás és gondolkodás	59
Indoklás és értékelés	27

Hazánkban Bajusz (2008) az 1990-es évek társadalmi, gazdasági változásai során vizsgálta az általános munkavállalói tulajdonságokat, melyek az álláskeresési technikák ismerete, az életen át tartó tanulásra való képesség és nyitottság, az idegen nyelvtudás, az információ-feldolgozás képessége, az alkalmazkodó készség, a csoportban történő munkavégző képesség és az önálló döntésképesség. A SZIE, GTK, Vezetéstudományi Tanszéken 2001-ben elkészült a munkaadók által elvárt alapvető kompetenciák listája. E felmérés eredményeképpen három kategóriába sorolták a szükséges munkavállalói tulajdonságokat (2. táblázat).

2. táblázat. A munkaadók által elvárt alapvető kompetenciák

Munkakompetenciák	Kulcskompetenciák	Vezetői kompetenciák
Rugalmasság	Kommunikáció	Vezetés
Kreativitás	Számszerűsítési készség	Más emberek motiválása
Kezdeti önálló döntéshozatal	Csoportmunka	Hibából való tanulás
Idegen nyelv ismerete	Problémamegoldó képesség	Kapcsolattartás
Magabiztosság	A tanulás és teljesítmény fejlesztése	Kapcsolatépítés
Kritikus szemlélet		Más emberekre való hatás
Lehetőségek feltárása		Döntéshozatal
Felelősségtudat		Az eredményekre és folyamatokra történő fókuszálás
Cselekvőképesség		Stratégia-előállítás
		Etikus hozzáállás

Forrás: SZIE, GTK, Vezetéstudományi Tanszék, munkája alapján idézi Karcics (2001).

A kulcsképeségek a jövőben sokkal jobban meg fogják határozni a munka világát, mint a múltban. A munkavállalóknak meg kell ismerniük saját képességeiket, amit folyamatosan fejleszteni is szükséges. Ennek a tanulmánynak a keretein túlmutat, de azok a képességek, és leendő munkavállalói generációs attitűdök, melyek majd a jövő munkahelyeihez kellene mind munkáltató és munkavállalói oldalról nagyon izgalmas kihívásokat rejtenek (például új szakmák és munkamódok megjelenése).

Önálló empirikus vizsgálat bemutatása

Az emberi erőforrással való hatékony gazdálkodás, illetve az ezt megvalósító szakszerű EEM (Emberi Erőforrás Menedzsment) stratégiai jelentőségű egy szervezet életében. Legnagyobb és legdrágább kincs a munkavállaló, a vele való gazdálkodás tulajdonképpen befektetés az emberi tőkébe, ami úgy a leggazdaságosabb, ha minél tovább a cég rendelkezésére áll. Ezek miatt fontos HR feladat a céges és az egyéni karrierút összehangolása, ha hosszútávon szeretnénk a munkavállalóval dolgozni. Ez a feladat egy szervezet életében, különös tekintettel a kisgyermeket vállaló női munkavállalókra folyamatos megújulásra késztet, és új megoldásokat kíván. Egy átgondolt és szakszerű emberi erőforrás terv kialakítása elengedhetetlen. Az emberi erőforrás gazdálkodásnak ebben kiemelkedő szerepe van, hiszen ezt állandóan menedzselni kell a változások tükrében. A szervezet által tervezett változtatások átgondolt cselekvési tervvel, szakszerű HR támogatással sikeresebben levezényelhetőek, de a hirtelen, nem tervezetten bekövetkező helyzetek kezelésében is hatékony segítséget jelent egy aktív, az emberi erőforrás gazdálkodásra is kiterjedő menedzsment folyamat tudatos működtetése.

Kiemelkedő jelentőséggel bírnak azon emberi erőforrás fejlesztési lehetőségek és HR eszközök egy szervezet életében, amik segítségére lehetnek mind a munkáltatóknak és a munkavállalóknak egyaránt a munkahely megőrzésében. Ilyenek lehetnek a hagyományostól eltérő munkaidő struktúrák és foglalkoztatási módok, belső kommunikáció, a felnőttkori tanulás (képzés/átképzés), a tréning módszertana, e-learning (2002, Roóz), tudás menedzsment és transzport, mentor és talent programok, munkahelyi esélyegyenlőség biztosítása, pályaeépítés, karriertervezés, időgazdálkodás, a munkáltatóhoz való kötődést elősegítő különböző szociálpolitikai intézkedések (Forgó – Veres, 2007; Fehér, 2011).

Meggyőződésünk szerint a munka- pályatanácsadás módszertana kiemelt eszközzé válhat a folyamatban, hiszen minden munkavállaló esete részben vagy egészben eltér a többitől, egyéni konzultációt igényel.

A cél munkavállalói oldalról, hogy a munka értelmet és értéket kap, a szakmai ismeretek bővülnek, az életminőség javul, a karrierút nem szakad meg, az életcélok kialakulnak, a társadalmi kirekesztettség csökken, a kismama depresszió nem alakul ki „hasznosság érzése” „képes vagyok rá attitűd megőrzése” praktikus ismeretek megmaradása és esetleges fejlesztése és a lojalitás megmered, illetve fokozódik.

A cél a munkáltatói oldalról pedig az, hogy az integrációs/reintegrációs és támogatási lehetőségek feltárára kerülnek, a munkavállalói know-how megőrzése lehetővé válik, a legnagyobb akadályok, megoldási utak felszínre kerülnek és a belső munkaerő szükséglet kielégítése lehetővé válik. „...fontos, hogy mennyire érzi az édesanya magát teljes értékű munkavállalónak, olyan alkalmazottnak, akit nem a bizonytalanság, az állandó hibalehetőség, az újtól való rettegés determinál a munkája során, hanem olyan munkavállaló, aki aktív tagja tud lenni tudásban, gyakorlatban és érzelmileg is a szervezetének” (2013Bencsik – Juhász, 2013).

A cégek által viszonylag kevés ráfordítással megőrizhetnék legnagyobb kincsüket, a munkavállalót. Célunk a munkáltatók figyelmének felhívása arra, hogy a pozitív munkahelyi diszkrimináció mellett a tanácsadás (strukturált karrierterv, életpálya tanácsadás/tervezés, önismeret, időgazdálkodás, kommunikáció stb.) eszköztárát felhasználva értékes munkavállalókat tudnak megtartani, az anyukák jobban tudnak tervezni, ha nem szakad meg a kapcsolatuk a munkahelyükkel teljes mértékben, illetve nem redukálódik le az adminisztratív kérdésekre (például Mikor szeretnél visszajönni? Hány babát szeretnétek?). A személyes tanácsadás módszerének segítségével remélhetően egy egészségesebb versenyhelyzet alakulhat ki a gyermektelen nők, a férfi munkavállalók és a kisgyermekes anyukák között, mely által a köztük lévő feszültség is moderálhatóvá válik. Mindenki számára nyilvánvalónak kell lennie, hogy mindig minden egyéni mérlegelés és döntés kérdése (Schulze – Seeger, 2010). Ki kell alakítani közösen egy karriertervet, amit folyamatosan módosítani és alakítani is lehet a változó igényeknek megfelelően (Langer, 2008). A kismamák így esélyt kapnak moderálni a szakmai életüket, a cégek pedig nem veszélynek és egy kényszerhelyzetnek élik meg, mikor a munkavállaló munkahelyi státusza passzívvá változik, illetve mikor ismét aktívvá válva sok esetben már egy „új” kollégát kapnak vissza, új célokkal. Hasznos egy szakmailag alaposan előkészített gyakorlatban jól adaptálható tanácsadó program, egyéni és csoportos tanácsadási formában (Schulze – Seeger, 2010).

Az anyák egy részének az önbizalma csökken a szülés utáni otthonlét alatt. Az önbizalomhiánya nagyrészt a környezet visszajelzéseiből táplálkozik. Görgőy Rita (2011) tanulmányában kifejti az anyai szerep csodája mellett, rendkívül nehéz, kimerítő és kompromisszumokat igénylő helyzetét, melyek például a végkimerülés, a folyamatos aggódás, tökéletességre való törekvés, a képzések hasznossága, lelkiismeret-furdalás problémaköre, önvád, szélmalomharc, időhiány és szülői aggályok.

Sokkal könnyebbnek látják a problémáik átgondolását, ha a gyermeknevelés mellett más jellegű tevékenységet vagy munkát is folytatnak.

A kismamáknak a beszélgetések, a mozgás és a családi háttértámogatás sokat segíthet. Fontos a tudatosítása annak, hogy nem kell tökéletesnek lenni elég „csak” jónak (Kiss – Gál, 2006; id. Görgőy, 2011). (Winnicott 2000; id. Görgőy, 2011) alkotta meg az elég jó anya fogalmát, akinek arcába nézve önmagát látja szerencsés esetben a gyermek, különben elmagányosodik. A tanácsadások és a különböző erőforrások bevonása (például család, hit, önkontroll) ezen sokat segíthetnek. Buda Béla (1998. id. Görgőy, 2011) is hangsúlyozza az önértékelésében meggyengült anyukák nehéz helyzetét. Családtámogatási lehetőségei például tanácsadás, személyiség- és készségfejlesztő alkalmak (például önértékelés, önbizalom erősítésére, stresszkezelés, kommunikáció fejlesztés, kiscsoportos beszélgetések, képzések, atipikus foglalkoztatás), szociálpolitikai intézkedések és a családi életre való felkészítés (Görgőy, 2011).

Tuczai Rita kifejezően úgy fogalmaz, hogy a nők a GYES-GYED ideje alatt a munka világtól elszakadva egy sajátos, zárt életvilágba kerülnek, mely egy elkényelmesedett életforma és ingerstégeny környezet, amit hiányzó önbizalom, nagyfokú tájékozatlanság és információhiány jellemez. Szakmai ismereteik megkopnak idővel, egyéni életútjuk megváltozik. A rengeteg házimunka okán nem tudnak elég időt szánni tanulásra, hogy pótolják ismereteiket. Ebben az időszakban számtalan kulcsfontosságú készség alakul ki, ami a munkaerőpiacon jól hasznosítható lenne, csakhogy a felmérések szerint „*ők maguk sem tudatosítják azokat a pozitív-negatív változásokat, amelyek egy gyermek születésekor fellépnek életükben*” (Tuczai id. Madai, 2015).

A vizsgálat módszere és a minta bemutatása

A kutatásban összességében 700 fő 6 év alatti kisgyermekkel rendelkező anyuka vett részt 2011-2019 között.

A feltárás három féle módszerrel történt, melyek a személyes interjú (103 fő), kérdőív (564 fő) és strukturált csoportfoglalkozás (33 fő) voltak. A Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (volt Szent István Egyetem) emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatóinak bevonásával kerültek megszólításra a kisgyermekes (6 év alatti gyermekkel vagy gyermekekkel rendelkező) anyukák.

Felméréseink alapján az önbizalomhiány, a gátlásosság és a kudarcoktól való félelem nehezíti talán a legnagyobb mértékben a kismamák elhelyezkedési, illetve vissza integrálhatósági esélyét a munka világába. Az önbizalom visszanyerése alapvető kulcsa a folyamatnak. A kismamáknak a gyermekvállalást követően tudatosan, önbizalommal és ön-érdekérvényesítően kell visszatérniük a munkaerőpiacra, hogy a munkáltatók is ne hátrányos helyzetű munkavállalónak, hanem potenciális munkaforrásnak tekinték őket, jelenleg fontos a szemléletformálás mindkét oldalon még ehhez (Lipták – Matiscsákné, 2018).

Az egyéni és csoportos tanácsadások alkalmával tudatosítjuk az érintettekben, hogy a gyermekükkel töltött időben folytatott tevékenységeik során több, a munkaerőpiacra átkonvertálható kulcsképeségüket is fejlesztik (például többek között ilyen a megosztott figyelem, az önállóság és a felelősségvállalás). Az egyéni és csoportos foglalkozások kiemelkedő jelentőséggel bírnak a munkatanácsadási folyamatban (Szilágyi, 2007, 2008, 2012; Rudas, 2007, 2011; Dürschmidt et al., 2008).

Eredmények

Ez a kutatás a kismamák támogatására, az önbizalom hiány feltárása és fejlesztése érdekében jött létre. A modell újszerű megközelítése abból adódik, hogy igazodik a nők élethelyzetéhez. A fejlesztés lépéseként a szembesítés során az önbizalom nő, a nők felismerik a gyēs alatt keletkező tudás konvertálható a munkaerőpiacon, viszont más ismeretek megkopnak, elavulnak az otthon töltött idő alatt. Bár alapvetően ez egy fejlesztés volt, de számszerűsíthető eredmények is lettek, melyek megoszthatók. A csoportfoglalkozás során azoknak a képességeknek a feltárása és számbavétele történik meg, amelyeket bármilyen munkafeladatban hasznosítani tudnak. A munka elsősorban az önbizalom fejlesztésére irányult. Menete az ismerkedés után az első lépésben az önéletrajz kibontása történt meg, második lépésben a tevékenységek kigyűjtése történt (például „*Összerakom a gyerek oris cuccát.*”, „*Megtervezem a heti ebédet!*”, „*Játékokat találok ki!*”, „*Civakodást hárítok, békítetek!*”, „*Alkotunk, kézműveskedünk!*”, „*Folyton figyelem!*”, „*Játsszótéren anyukákkal beszélgetek!*”, „*Programokat szervezek!*”, „*Gyors döntést hozok!*”, „*Folyton felkelek hozzá és ringatom!*”, „*Türelmesek vagyunk!*”, „*Szülői értekezletre járok!*”, „*Mosok, főzök és takarítok!*”, „*Pelenkát cserélek, gügyögök!*”) majd harmadik lépésben a háttérben lévő képességek összeszedése, tudatosítása segítségünkkel majd az önéletrajz kiegészítése ezekkel.

Az egyéni és csoportos beszélgetések során egyre több képességet fogalmaztak meg magukról. A meglévő képességek (gyakorisági sorrendben): önállóság, precizitás, jó kommunikációs készség, együttműködő készség, rugalmasság, stressztűrés, gyakorlatias, jó koordinációs képesség, kitartás, türelem és empátia.

A feltárt képességek (gyakorisági sorrendben): terhelhetőség, megosztott figyelem, rugalmasság, jó kommunikációs készség, felelősségvállalás, jó szervező készség/logisztika, kreativitás, határozottság, önállóság, együttműködés, precizitás, megbízhatóság és pontosság.

Ezek az álláshirdetésekből is gyakran az alkalmazás feltételeként megjelenő, így a munkaerőpiac szempontjából is értelmezhető képességeket kulcsképesseggként határozhatjuk meg. A feltárás során több, mint 2,5-3 szorosára nőtt azon képességek száma, melyeket a célcsoportunk tagjai szubjektív módon akceptáltak. A csoportfoglalkozás során a visszajelzések szerint nem is gondolták, hogy ennyi képesség birtokában vannak.

A program eredményeként az önéletrajz írás során olyan kérdések is felszínre kerültek, melyek a munkaerőpiacra való visszakérülést segíthetik. A kismamák tudatosan átgondolták, hogyan építik további életüket, hozzák meg döntéseiket egyéni szempontjaiknak megfelelően. Személyiségük kulcsképessegekkel gazdagodik a gyermeknevelés során, ami nagyobb odafigyeléssel a munkaerőpiac számtalan területén kamatoztatható.

A vizsgálattal egybekötött programnak kettős hasznát látjuk. Egyrészt az álláskereső technikájukhoz elengedhetetlen önéletrajzukat aktualizáltuk, kibővítettük a gyermekgondozási idő alatt folytatott tevékenységekhez kapcsolódó valódi kulcsképessegekkel, másrészt az ehhez kapcsolódó felismerés a kismamák önértékelésére és önbizalmára pozitív hatást gyakorolt.

Köveztetések és javaslatok

Összességében vizsgálatunkból kiderült, hogy a kismamák törekszenek visszakérülni a munkaerőpiacra, ami több okból sem egyszerű számukra. Legideálisabbnak a gyermek 2-3 éves kora között tartják az anyukák a visszatérést, leggyakrabban anyagi okok miatt térnek vissza korábban, amit később döntő többségük meg is bán. A szakirodalmi elemzés során az elmúlt évtizedekben leírt problémakörök kutatásunk során is felszínre kerültek, tehát a mi eredményeink is bizonyították,

hogy bár történik elmozdulás a fejlődés irányába, de többnyire napjainkban is ezek élő és megoldásra váró gondok.

A kisgyermekes munkavállalóknak segítségre van szükségük ahhoz, hogy a munkaerőpiactól ne szakadjanak el teljesen, oda vissza tudjanak térni olyan képességek és ismeretek birtokában, melyek képessé teszik őket az elvárt szintű munkavégzésre. Motivációt jelent számukra, ha úgy érzik, hogy visszatérhetnek a munkahelyükre. Ezeken kívül még a sikeres visszaillesztéshez nélkülözhetetlenek a szakmai tréningek. Fejlesztésük támogatása szükséges, hiszen azokban a szakmákban, ahol naprakésznek kell lenni például jogszabály változások tekintetében, ott meglehetősen nagy hátránnyal küzdenek majd évek múlva. A munkavállaló vélhetően szorongással telve ül vissza pozíciójába, a valószínűsíthetően sok változás miatt, ami bekövetkezett elmenetele óta, a munkáltató pedig aggodalmasan tekint az egykori megbízható és gyors megoldásairól híres munkavállalóra, hogy számára jó és szakmailag megalapozott döntéseket hoz-e. Az ismeretanyag mellett szakmai elégedettségüket és magabiztosságukat is növelné vélhetően, ha nem maradnának le, hiszen a minőségi munka önbecsülést is ad (Moller, 1999). Az egyéni és képességekre alapozott tudás a kulcsa a korszerű vezetési stratégiának (Ternovszky, 2007).

A cégek akár belső képzésekkel is tudnak segíteni (például kommunikációs, IT, idegennyelvi képzések). Aztán később, igénytől függően egy-egy projekt erejéig lehetőséget kaphatnak a munkahelyi vérkeringésbe való bekapcsolódásba. Ez hasznos lenne a cég számára épp úgy, mint a kismama számára. Egyéb HR feladatok (például Mikulás ünnepség a gyerekeknek, havi belső kommunikációs újság, karácsonyi és újévi ajándékcsomag, csapatépítő tréningek stb.) is kiemelt jelentőséggel bírnak. E mellett a folyamatos informális és formális kapcsolattartás erősíteni tudja a céghez tartozás érzését, moderálja a folyamatot, időbeli behatároltság érzetével és jövőorientált szemléletével (Zimbardo – Boyd, 2012).

Reintegrációjuk sikerességének záloga ehhez a családi támogatáson (például munkamegosztás, énidő, gyermekfelügyelet, anyagi biztonság) túlmenően a munkaerőpiacra is átkonvertálható meglévő és új képességek felismerése, hasznosságuk felfedezése és tudatos alkalmazása, önbizalmuk és önértékelésük (ami az otthontöltött idő alatt jelentősen csökken) fejlesztése, a gyermekellátó rendszer kereteinek frissítése (például rugalmas alkalmazkodás a munkaerőpiac igényeihez nyitva tartási idejüket illetően), az állami támogatások (ezek az elmúlt évtizedben jelentősen fejlődésnek indultak), a képzések (reintegrációt elősegítő programok támogatása, melyek jelenleg nem kapnak elég támogatást) és a munkáltatók szemléletének formálása (rugalmas foglalkoztatási keretek, valóban családbarát munkahelyek kialakítása, előléptetési lehetőségek biztosítása, befogadó környezet, tolerancia és meggyőződésük arról, hogy foglalkoztassanak kismamákat). Az énidő fontosságának kérdésköre és a háztartással kapcsolatos munkamegosztás a fiatal anyukák körében került egyértelműen felszínre, számukra ezek, minél fiatalabbak, annál alapvetőbb szükségletek.

A munkaadók számára a szaktudás mellett napjainkban felértékelődik a megbízhatóság, a tanulás, a rugalmasság, a felelősségvállalás, a konfliktuskezelés, az érzelmi intelligencia, az együttműködés és az osztott figyelem, melyek a jelenkor munkavállalójának eszköztárából nem hiányozhatnak. Ezért a kismamák visszatérve nagy eséllyel pályázhatnak a legkülönbözőbb állásokra, mert megjelenésük a munkaerőpiacon minőségi szintet jelenthet ezen készségeik kiaknázhatóságával, melyben humánerőforrás tekintetében még nagy tartalék mutatkozik.

Azonban a reintegráció sikerességéhez elengedhetetlen, hogy az anyuka megfelelő partner legyen a folyamat során. Mindenki a saját szerencsájének kovácsa, mindig minden választás, döntés és lelkiismeret kérdése. Ha a gyermekvállalás időszaka tervezhető és beintegrálható egy cég életébe, úgy nem válik áthatolhatatlan fallá a munkáltató és munkavállaló között. Kiküszöbölve az idő előrehaladtával azt az érzést, hogy egyre ismeretlenebb a fal másik oldala mindkét fél számára.

Hivatkozott források

- [1.] Alliquander, A. – Tompa, A. (2018): *Hátrányos helyzet, szociális helyzet, munkanélküliek, kisebbségek*. SE Népegészségügyi Intézet. forrás: https://semmelweis.hu/nepegeszsegtan/files/2018/11/1819_I_AOKea13_Serulekeny-csoportok.pdf
- [2.] Aronson, E. (1996): *A társas lény*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- [3.] Bajusz K. (2008): A felnőttkorban szükséges kulcskompetenciák. In: Benedek A. et al. (szerk.): *Korszerű felnőttképzési módszerek kidolgozása és alkalmazása. Tanár-továbbképzési füzetek 3*. Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, p. 486.
- [4.] Bencsik A. – Juhász T. (2014): A tudásmenedzsment gyakorlata a gyermekgondozási szabadságon tartózkodó nők körében. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 6(1-2), 430–438.
- [5.] Bencsik A. – Juhász T. (2013): Tudásmenedzselés és tudásfrissítés a gyermekgondozási szabadságról visszatérő munkavállalók körében. *Munkügyi Szemle*, 57(2), 68–78.
- [6.] Cserné Adermann, G. et al. (2006): A felnőttek foglalkoztathatóságának növelésére irányuló komplex képzési modellek, különös tekintettel a hátrányos helyzetű csoportokra. *Felnőttképzési Kutatási Füzetek*. 2006/13. Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet.
- [7.] Dürschmidt, P. – Koblit, J. – Mencke, M. – Rolofs, A. – Rump, K. – Schramm, S. – Strassmann, J. (2008): *Trénerkézikönyv*. Miskolc: Z-Press Kiadó Kft.
- [8.] Farkas F. – Karoliny M. – László Gy. – Poór J. (2007): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- [9.] Farkas S. – Salamin G. (2021): Városi szint: A fenntarthatóság, környezeti minőség mérése a többváltozós nemzetközi városrangsorokban. In: Salamin G. – Széchy A. (szerk.). *A fenntarthatósági politikák megalapozásának mérési eszközei*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, pp.97 – 112.
- [10.] Farkasné Fekete M. – Molnár J. (2006): *Mikroökönómia*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház.
- [11.] Fehér J. (2011): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.
- [12.] Fogalomtár. (2009): Életpálya-tanácsadás, 1(1-2), 30. forrás: https://epa.oszk.hu/02500/02512/00001/pdf/EPA02512_eletpalya_tanacsadas_2009_1-2.pdf
- [13.] Forgó Gy. – Veres G. (2007): *Szociális-jóléti ismeretek*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft.
- [14.] Mishkin, F. S. (2020): *Makroökönómia, Gazdaságpolitika és gyakorlat*. Budapest: Alinea Kiadó.
- [15.] Garai L. (2015): *Egyáltalán, minek nekünk gazdaságpszichológia?* Budapest: Napvilág Kiadó Kft.
- [16.] Glass, C. – Fodor, É. (2011): Public Maternalism Goes to Market: Recruitment, Hiring, and Promotion in Postsocialist Hungary. *Gender & Society*, 25(1), 5–26. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891243210390518>
- [17.] Görgőy R. (2011): *Gondtalanul mosolygóbaldog anyukák- avagy kisgyermekes édesanyák vallomásai problémáikról, feszültségeikről, lelki egészségükről*. Acta Sociologica – Pécsi Szociológiai Szemle, 4(1), pp. 39–54. DOI: <https://doi.org/10.15170/AS.2011.4.1.4>
- [18.] Halmos Cs. (2005): A felnőttképzésben résztvevők elhelyezkedése, különös tekintettel a hátrányos helyzetű rétegekre, régiókra. *Felnőttképzési Kutatási Füzetek*. 2005/3. Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet.
- [19.] Horváth V. (2012): Előítéletesség a munkaerőpiacon. *Munkügyi Szemle*, 56(4), 62–69.
- [20.] Hungler S. – Kende Á. (2019): Nők a család- és foglalkoztatáspolitikai keresztútján. *Pro Futuro*, 9(2), 100–117. DOI: <https://doi.org/10.26521/profuturo/1/2019/3881>

- [21.] Kenderfi M. (2012): A hátrányos helyzetű fiatalok pályaegettsége. In: Szretykó Gy. (szerk.): *Gazdasági kannibalizmus: hátrányos helyzetű csoportok a munkaerőpiacon és az emberi erőforrás menedzsment.* Pécs: Comenius Kft, pp. 312–330.
- [22.] Kispál–Vitai Zs. – Németh J. (2021): Szilánkok az üvegplafonból. *Közgazdasági Szemle*, 68(3), 308–331. DOI: <https://doi.org/10.18414/ksz.2021.3.308>
- [23.] Koncz K. (2016): A női karriertípusok és jellemzőik. *Opus et Educatio*, 3(1), 30–39. DOI: <https://doi.org/10.3311/ope.115>
- [24.] Langer K. (2008): *Karriertervezés – Személyiségmarketing.* Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.
- [25.] Lipták K. – Matiscsákné Lizák M. (2018): A kisgyermekes nők foglalkoztatási helyzete és lehetőségeik. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 49(3), 41–51. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.05>
- [26.] Mészáros A. (szerk.). (2006): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségtárája I. Egyének és csoportok.* Miskolc: Z-Press Kiadó Kft.
- [27.] Moller, C. (1999): *Személyes minőség minden más minőség alapja.* Budapest: TMI Hungary Kft.
- [28.] Nagy Á. (2014): A női foglalkoztatás hatása a demográfiai folyamatokra. *Munkaügyi Szemle*, 58(1), 45–54.
- [29.] Nemes F. (2007): *Vezetési ismeretek és módszerek.* Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.
- [30.] Primecz H. (2015): HR-rendszerek nők és férfiak szolgálatában. Néhány gondolat a társadalmi nem (gender) és a HR kapcsolatáról. *Munkaügyi Szemle*, 59(6), 7–11.
- [31.] *Rainforest Alliance szabványa* (2021): *(GENERAL GUIDE) For the Implementation of the Rainforest Alliance Sustainable Agricultural Standard Version 1.* Letöltés dátuma: 2022.01.03. forrás: <https://www.rainforest-alliance.org/tag/2020-certification-program/>
- [32.] Roóz J. (2002): *Vállalkozások gazdaságtana.* Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság.
- [33.] Rudas J. (2007): *Delfi örökösei: Önismereti csoportok-elmélet, módszer, gyakorlatok.* Budapest: Lélekben Otthon Kiadó.
- [34.] Rudas J. (2011): *Javne örökösei: Fejlesztő tréningcsoportok- elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok.* Budapest: Oriold és Társai Kiadó.
- [35.] Schulze-Seeger, J. (2010): *Trénerek módszertani kézikönyve: A fekete öves tréner trükkjei.* Miskolc: Z-Press Kiadó Kft.
- [36.] Siegrist, M. (1996): Kulcsképessegek. In: Siegrist, M. – Wunderli, R.: *Csoportos önépítés.* Gödöllő: GATE. Tanárképző Intézet, pp. 43–54.
- [37.] Szilágyi K. (2012): *Karrier- és pályatervezés.* Budapest: Kollégium Kft.
- [38.] Szilágyi K. (2008): *Módszertani gyűjtemény: Munkavállalási, munka-pályatanácsadók számára az egyéni tanácsadó munkához.* Budapest: Kollégium Kft.
- [39.] Szilágyi K. (2007): *Munka- pályatanácsadás, mint professzió.* Budapest: Kollégium Kft.
- [40.] Ternovszky F. (2007): *Nemzetközi menedzsment európai szemmel.* Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft.
- [41.] Ternovszky F. (2013): Nőierőforrás-menedzsment: kulcs a sikerhez. *Humánpolitikai Szemle*, 24(3–4), 36–44.
- [42.] Tuczai R. (2015): Egy kismama-reintegrációs projekt és a társadalomkutatói jelenlét értelme. *Kultúra és Közösség*. 6(1), 155–163.
- [43.] Varga J. (2018): Nők a munkaerőpiacon: Problémafelvetés, szakirodalmi áttekintés. In: Fazekas K. – Szabó-Morvai Á. (szerk.): *Munkaerőpiaci Tükör 2017.* Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, pp. 45-52.
- [44.] Völgyesy P. (2012): *A munkamegosztási rendszer fejlődési tendenciái XIX-XX. század.* Budapest: Kollégium Kft. Budapest:

- [45.] Zimbardo, P. – Boyd, J. (2012): *Időparadoxon: Hasznosítsuk újra a tegnapot, élvezzük a mátk, és legyünk úrrá a holnapon!* Budapest: HVG Zrt.
- [46.] Ars Socolata <https://www.cocoahorizons.org/>
- [47.] Magyar Telekom <https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/fenntarthatosagi-jelentesek>
- [48.] MOL-csoport https://mol.hu/images/MOL_Etikai_kodex.pdf
- [49.] <https://budapestidemografiaicsucs.hu/history>

Szerzők

Győrváriné Tumpek Gabriella

[0000-0002-4041-4350](tel:0000-0002-4041-4350)

PhD hallgató

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE)

Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola (GRTDI)

Szent István Campus

Gyorvarine.Tumpek.Gabriella@phd.uni-mate.hu

Dr. Kenderfi Miklós

[0000-0001-7966-8609](tel:0000-0001-7966-8609)

PhD

tanszékvezető egyetemi docens

Emberi erőforrás tanácsadó MA szakvezető

MATE, Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Kenderfi.Miklos.Mate@uni-mate.hu

