



**INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program
ATHU116 – WomEn-Puls**

Women Enhancing Public Sector / Női foglalkoztatás erősítése a közszférában

Határon átnyúló stratégia és akcióterv

Megrendelő:
Vas Megyei Önkormányzati Hivatal



Készítette:
Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség



A dokumentum az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program támogatásával megvalósuló WomEn-Puls című (ATHU116 számú) projekt keretében készült.

A projekt az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program keretében az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósul meg.

Szombathely, 2022. március

Tartalomjegyzék

ÖSSZEFOGLALÓ	3
1. A WOMEN-PULS PROJEKT KERETÉBEN KÉSZÜLT BILATERÁLIS STRATÉGIA ÉS AKCIÓTERV ELŐZMÉNYEI	4
A PROJEKT ÖTLETE ÉS CÉLJAI.....	4
A KUTATÁS ÉS TANULMÁNY ÖSSZEGZÉSE.....	5
A COVID-19 VILÁGJÁRVÁNY KONTEXTUSÁNAK TANULSÁGAI AUSZTRIÁBAN ÉS MAGYARORSZÁGON	7
A COVID-19 JÁRVÁNY NŐI MUNKAVÁLLALÓKRA GYAKOROLT HATÁSAI A PROJEKT TAPASZTALATAI ALAPJÁN.....	8
TOVÁBBI FELMERÜLT SZEMPONTOK ÉS JAVASLATOK A STRATÉGIÁHOZ	11
2. A BILATERÁLIS STRATÉGIA, TEMATIKUS FELÉPÍTÉSBE	13
A SZERVEZETI STRATÉGIA MEGLÉTÉNEK ELŐNYEI	14
A SZERVEZETI STRATÉGIA TENGELYE: A NEMEK KÖZÖTTI EGYENLŐSÉG BEÉPÍTÉSE A SZERVEZET KÜLDETÉSNYILATKOZATÁBA ÉS VALAMENNYI STRATÉGIÁJÁBA.....	15
A SZERVEZETI STRUKTÚRA TENGELYE: A NŐK MUNKAHELYI ELŐMENETELÉNEK ÉS A NEMEK EGYENLŐSÉGÉNEK VERTIKÁLIS, ÁTFOGÓ TÁMOGATÁSA	19
A SZERVEZETI KULTÚRA TENGELYE: A SZERVEZETI KULTÚRÁBAN, FENTRŐL LEFELE IRÁNYULÓAN KÖZPONTI ÉRTÉKKÉ KELL TENNI AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGET	20
3. AKCIÓTERV	22
KITEKINTÉS	24
FELHASZNÁLT IRODALOM	25

Határon átnyúló stratégia és akcióterv

Összefoglaló

A „Women Enhancing Public Sector”/ „Női foglalkoztatás erősítése a közszférában” (WomEn-Puls) című projekt azzal a céllal jött létre, hogy a projekterületen, Magyarországon Zala megyében és Vas megyében, Ausztriában pedig Burgenlandban és Stájerországban a közszférában, illetve ez utóbbi tartományban a köz- vagy a versenyszférában foglalkoztatott nők munkaerő-piaci és esélyegyenlőségi helyzetén javítson. E cél megvalósítása érdekében négy projektpartner társult egy közös projekt létrehozására, fő partnerként Magyarországról a Zala Megyei Önkormányzat és a Vas Megyei Önkormányzati Hivatal, Ausztriából a NOWA Képzési Tanácsadói és Projektmenedzsment Szervezet valamint a DAFF Burgenlandi Nő-, Leány- és Családvédelmi Tanácsadóhelyek Ernyőszervezete. A projekt keretében egy tréningprogram került kifejlesztésre és végrehajtásra, vezetők, munkavállalók és döntéshozók szemléletformálására került sor, illetve a projekt eredményeinek fenntartható módon történő megvalósítása érdekében egy határon átnyúló intézményi együttműködési hálózat jött létre.

A jelen, határon átnyúló stratégia fő célja e hálózat távlati munkájának megalapozása a határon átnyúló, nők és férfiak egyenlőségét erősítő szemlélet erősítésével, a szemléletformálással és esélyegyenlőségi kérdéskörrel, valamint a közösen kifejlesztett toolkit rendszer kialakításával elért projekteredmények hosszú távú fenntartásának biztosításával. A stratégia és az akcióterv a projekt zárását követő ötéves időszakot öleli fel, és a projektben elért szakmai eredmények fenntartásának továbbvitelét igyekszik elősegíteni és formába önteni. A stratégia és az akcióterv kialakításához útmutatóként szolgáltak a

projektben megvalósított, meghatározott tematika alapján megszervezett osztrák és magyar oldali munkacsoport találkozók észrevételei is.

1. A WomEn-Puls projekt keretében készült bilaterális stratégia és akcióterv előzményei

A projekt ötlete és céljai

A projektet megelőzően a közsférában dolgozó nők szempontjából több fontos probléma is felmerült mindegyik érintett megye (Ausztriában Burgenland és Stájerország, Magyarországon Vas és Zala megye) területén. Bár a közsférában a nők, mint foglalkoztatottak aránya magasabb, mint a magánszférában mindkét országban, azonban a rendszerproblémák miatt a nők mégis több akadályba ütköznek a téren, hogy mennyi idő alatt érhetnek el karrierjük csúcsára, illetve vezető pozícióba. A háttérben számos körülmény játszik közre e probléma kialakulásában, például a nőkre koruknál és a rájuk jellemző élethelyzeteiknél – elsősorban a gyerekvállalásnál – fogva sajátos munkahelyi problémák hárulhatnak a kollégákkal, vezetőkkel és döntéshozókkal való együttműködésben. A nemi szerepekkel kapcsolatos kihívások felismerése és elfogadása, valamint a vállalati kultúra e tekintetben fennálló hiányosságainak leküzdése fontos feladat mind a döntéshozók, mind a munkavállalók számára.

Célszerűnek tűnt tehát egy olyan munkaerő-piaci, esélyegyenlőségi bilaterális projekt kidolgozása és megvalósítása, amely részletesen felméri a fenti problémákat és következményeiket és a nemzetközi partnerség szakmai előnyeire alapozva széles körből merít lehetséges megoldási módokat a problémák fenntartható megoldására. A pozitív irányú változás elérése érdekében a WomEn-Puls projekt elsőként egy közösen kidolgozott módszertan alapján tényfeltáró vizsgálatot valósított meg. Ezt követően a vizsgálat eredményei alapján egy közös tréningprogramot (angolul ‘toolkit’-et) dolgozott ki a projekt területére vonatkozóan, melynek megvalósítására is sor került a felmerült problémák javítása

érdekében, mindezt kiegészítve olyan érzékenyítő és szemléletformáló tevékenységekkel, amelyek szélesebb körből kikerülő, különböző célcsoportokra irányultak. A projektben kifejlesztett, változást elindító tevékenységek fenntarthatósága kiemelt célként fogalmazódott meg, és a hosszútávú célok megvalósítása érdekében egy, az intézmények körében életre hívott hálózat részére egy közös stratégia és akcióterv kidolgozása is elengedhetetlennek bizonyult.

A kutatás és tanulmány összefoglalása

A projekt keretében a projektpartnerek közös, társadalmi nemi szempontokat magába foglaló módszertan alapján, összehangolt módon mérték fel 2019-20-ban a közszférában dolgozó nők munkaerő-piaci és esélyegyenlőségi helyzetét a projektterületen mindkét országban, kvalitatív és kvantitatív szempontok alapján. A kutatás magába foglalt dokumentum-elemzést, széleskörű online kérdőíves felmérést, egyszemélyes és fókuszcsoport-interjúkat (főként női munkavállalók körében), beleértve vezetői pozícióban lévő nőket is, valamint a projektterületen tett tanulmányutakat. A kutatáshoz fontos elemzési keretet biztosított az az úgynevezett „rendszerháromszög” szempontú megközelítés, amely a *struktúra*, a *stratégia*, illetve a *kultúra* tengelyein vizsgálja egy adott rendszer elemeit és fejlesztési lehetőségeit. A tényfeltárás legfőképpen egy olyan közös tréningprogram (toolkit, azaz eszköztár) megalapozását szolgálta, amely egyaránt tartalmazott egy nők karrierfejlesztését célzó programot, valamint a munkáltatók és döntéshozók érzékenyítését, szemléletformálását célzó intézkedéseket. A kutatás a jelen stratégia és akcióterv, valamint a döntéshozók megszólítására irányuló közpolitikai ajánlások szempontjából is fontos alapot nyújtott.

A tényfeltáró jelentés bemutatta azokat az átfogó problémákat, amelyek a közszférában, (valamint Stájerországban a vállalati szektorban) foglalkoztatott nők karrierépítése szempontjából minden vizsgált megyében a legfontosabb gátló tényezőket jelentik. A

megkérdezett, a közsféra különböző szintjein dolgozó nők mindkét országban a karrierépítés kiemelt visszavető tényezőjeként említették a gyermekgondozás feladatát, amely nem csupán az egyéni élethelyzetre van kihatással, hanem ezenkívül visszatükröződik a gyermekgondozási feladatok és a munkavállalás nőkhöz és férfiakhoz társított elvárásaiban és lehetőségeiben. Fontos hátráltató tényezőként azonosították be továbbá a társadalmi beidegződésekben és hagyományos, a nők által is átvett nemi szerepmodellekben gyökerező, hiányzó öntudatosságot. Bár a nők elsőként saját felelősségüket hangsúlyozták azt illetően, hogy nem ragadják meg kellőképpen a karrierlehetőségeket, azt is elismerték, hogy ebben a társadalmi-gazdasági és környezeti tényezők is közrejátszanak. Az egyéni interjúk kiemelten arra mutattak rá, hogy a nők számára vezető pozícióban nagyon nehéz összeegyeztetni a munkát és a kiegyensúlyozott családi életet. Elsősorban Ausztriában jelent meg a nők és férfiak bérszintjei közötti különbség, melynek korlátozott átláthatósága a nemek közötti egyenlőséget akadályozó fontos tényezőként merült fel.

A fókuszcsoportos interjúk főbb tanulságai között szerepelt, hogy a nők karrierépítésével kapcsolatos problémák régóta jelen vannak és megoldatlanok, a gyakorlatban korlátozottak a karrierlehetőségeik. Mindkét országban hasonló okok miatt vonzó a nők számára a közsféra, ezek legfőképpen a munkahely stabilitása, a szociális juttatások, a családbarátság és a magasabb fokú rugalmasság. Ugyanakkor a közszférában történő karrierépítés a nők szempontjából a férfiakénál láthatóan több akadályba ütközik, bár mind a karrierépítés, mind pedig a javadalmazás egy szabályozott rendszerben történik.

A tényfeltáró kutatás arra az eredményre jutott, hogy egy rendszerháromszögbe helyezve a közszférában foglalkoztatott nők karrierjének támogatásához a szervezeti stratégia, struktúra és kultúra szintjein egyaránt fontos új, hosszútávú intézkedések bevezetésére és meghonosítására van szükség.

A Covid-19 világjárvány kontextusának tanulságai Ausztriában és Magyarországon

A WomEn-Puls projekt megvalósítása alatt a Covid-19 koronavírus okozta világjárvány 2020-tól kezdve döntő kihatással volt világszerte a társadalmi és gazdasági folyamatokra, számos negatív hatást okozva a munkaerőpiacon is. Különösen a gyermeket nevelő munkavállaló nők tapasztaltak számos kedvezőtlen következményt a koronavírus-járvány miatti intézkedések és korlátozások okán egy, a Covid-19 járvány hatásairól készült nemzetközi tanulmányokat összegző jelentés¹ tanulsága szerint. A járvány a munkerő-piaci esélyekben, a fizikai és lelki terhelés mértékében, a munkahelyi és a magánéleti feladatok összeegyeztetésében és a bántalmazásnak való kitettség terén okozott jelentős problémákat és hátrányokat a nők számára.

A Covid-19 járvány befolyásolta a projekt menetét is, a projekt időtartama alatt felmerült igényekre és változásokra adott válaszlépéseket, és módosított megvalósításának körülményein is; például a személyes projekttalálkozók, képzési események egy része a kormányzati egészségügyi intézkedések és jogszabályok miatt a digitális térbe helyeződött át. Azokon a stratégiát előkészítő fórumokon, amelyeken munkáltatók és vállalkozónők vettek részt, határon átvélően számos problémát azonosítottak, melyeket részben a Covid-járvány okozott, részben láthatóvá tette és elmélyítette a nők már meglévő esélyegyenlőségi problémáit. Ezeket a tanulságokat, problémákat az alábbiakban összegezzük.

¹ Kardos Krisztina: *A Covid-19 járvány hatása a női munkavállalókra*. Információs jegyzet, 2021/13., Magyar Országgyűlés Képviselői Információs Szolgálat, Budapest, 2021. https://www.parlament.hu/documents/10181/39233854/Infojegyzet_2021_13_COVID_noi_munkavallalok.pdf/11f71526-6ae0-e67d-25d6-fc3994dd5ec6?t=1618556805003

A Covid-19 járvány női munkavállalókra gyakorolt hatásai a projekt tapasztalatai alapján

- A női munkavállalók körében jelentősen magasabb volt a munkanélkülivé válás kockázata, illetve munkanélkülivé válásuk esetén nehezebben tudtak visszatérni a munkaerőpiacra. Mindez azért következett be, mert a nők nagyobb valószínűséggel hagyták abba a munkát, hogy otthon maradjanak és a gyermekgondozási feladatokat ellássák. A tapasztalat szerint sok esetben a nők esetében a ki nem fizetett munkaórák száma is nagyobb mértékben nőtt, mint a férfiaknál.
- A járvány megfékezésére 2020 tavaszán bevezetett karantén ideje alatt a nőkre hirtelen még fokozottabb mértékben hárult az otthoni háztartási munkák elvégzése, a gyerekek oktatása, valamint a család, az idős hozzátartozók ellátása, ami negatív kihatással volt munkavállalásukra és karrierépítésükre. A nőkre nehezedő kettős teher – a fizetett, produktív munka mellett a gondozás és házimunka fizetetlen, ún. reprodukív munkája – nyilvánvalóbbá vált, egyúttal ténylegesen is megnehezítette, veszélyeztette a nők fizetett munkájának hatékony elvégzését, még ha sok esetben a férfiak, a kutatások tanulsága szerint, időközben egyre többet is vállaltak át a háztartásbeli és a családi feladatokból.
- A járvány által legnagyobb mértékben érintett ágazatokban (pl. egészségügy, kereskedelem, oktatás területén vagy a közhivatalokban) a nők aránya sokkal nagyobb, tehát fizikailag is kiszolgáltatottabbak voltak a járványnak, miközben mentálisan is nagy terhet rótt rájuk a dupla leterheltség. Az egészségügyi dolgozókra nehezedő fokozott lelki nyomás miatt egyre inkább professzionális pszichológiai segítség és szupervízió vált szükségessé, eleinte inkább a nők, majd később már a férfiak számára is.

- A munkavállalás területén a távmunka vagy otthoni munkavégzés igénye sok szektorban azonnal felmerült, de bizonyos ágazatokban és munkakörökben nem volt kivitelezhető, mint például az eleinte „válsághősökként” ünnepezt, ugyanakkor gyakran kevesebb anyagi elismerésben részesülő egészségügyi, oktatási vagy kiskereskedelmi alkalmazottak körében, akik között a női munkavállalók vannak többségben.
- A nők a karantén időszaka alatt, amikor az intézményes gyermekfelügyelet sem volt elérhető, sokkal többet vállaltak, mivel nagyobb részben általában rájuk hárult a gyerekek oktatásának és a háztartás ellátásának feladata is. A szülők részéről a „home office” és a digitális oktatás/tanulás, azaz az otthon végzett munka és az otthontanulás egyaránt csorbát szenvedett ebben a helyzetben, a fizetett és a gondoskodó munka összeegyeztetése sok esetben szinte megoldhatatlannak bizonyult, például a gyermeküket egyedül nevelő szülőknél. Az egészségügyi kockázatok miatt a nagyszülők kisebb mértékben tudtak segíteni, a fiatalabb gyerekek egyedül voltak kénytelenek tanulni, játszani, kevés szülői felügyelettel. A kisgyerekes anyák számára összességében sokkal több feszültséget okozott az, hogy egyensúlyozniuk kellett a munkájuk és háztartás valamint a gondozási munkák elvégzése között, ami komoly negatív kihatással volt mind lelki mind testi egészségükre.
- Mind a munkaadóknak, mind a női és férfi munkavállalóknak sok nehézséget okozott a bizonytalan járványhelyzet és szabályozás, bizonyos ágazatokban nehéz foglalkoztatási helyzetet okozva. A töredékére lecsökkent családi bevétel miatt bizonyos ágazatokban, pl. a vendéglátásban dolgozók új munkahelyet kellett, hogy keressenek, ugyanakkor volt munkaadók számára is bizonytalan volt, hogy

találnak-e helyettük megfelelő szakképzettségű, teljesíthető bérigényű alkalmazottakat.

- A női munkavállalók szempontjából a járványnak bizonyos tekintetben volt pozitív hozadéka is, mivel a munkavállalók digitális kompetenciái a körülmények kényszerítő hatására – az otthoni online munkavégzés, valamint gyermekeik digitális oktatása miatt – bizonyos mértékben nőttek. Az otthoni munkavégzést vállalni tudók, tehát főként a magasabb végzettségűek körében a „home office” lehetőségét pozitívan is értékelték rugalmassága, a munkahelyre való utazás idejének megtakarítása miatt. A munkaadók a járvány miatti kényszerhelyzetben könnyebben felismerték, hogy a digitalizáció, a számítógépes és nyelvi ismeretek oktatása és alkalmazása megkönnyítheti a mindennapi munkavégzést és így napjainkra nélkülözhetetlenné vált.

Mindent összevetve a Covid-19 járvány a női, elsősorban a kisgyerekes munkavállalók esélyegyenlősége szempontjából egyedülálló kihívást jelentett. A járvány okozta kényszerhelyzet tanulságait érdemes beépíteni a hosszútávú tervezésbe, hiszen ha kevésbé kiélezett módon is, a fizetett munka és a gondoskodási feladatok ellátását a mindennapokban a női munkavállalók többségének össze kell hangolni. A családos munkavállalók mind munkahelyi, mind pedig gondoskodó munkájukkal fontos értéket teremtenek, és fontos ezt minden helyzetben, még egészségügyi válságban is elismerni és segíteni, és a nők és férfiak esélyegyenlőségét, jobb felelősségmegosztását segíteni és pontosabban szabályozni. Ugyanakkor ki kell bővíteni és biztosítani kell az állami támogatási struktúrákat, hogy ne ismétlődjön meg a világjárvány okozta helyzet.

További felmerült szempontok és javaslatok a stratégiához

A stratégiai hálózat lehetséges céljainak megvitatásakor határon átnyúlóan további fontos észrevételek és célok is megfogalmazódtak:

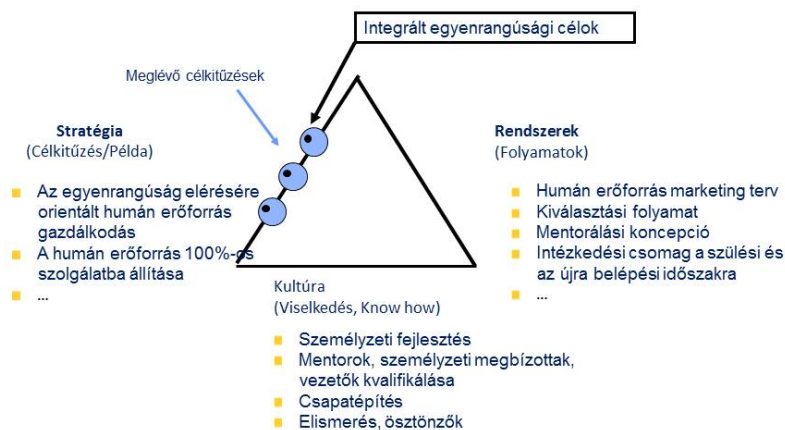
- A nők számára fontosabb a biztonság, az időbeosztás tervezhetősége, ami könnyebb a közsférában.
- Az egyenlőséget elősegítő beavatkozások szükségessége nyilvánvaló. Segítené a célt, ha a szemléletformálás, a nevelés, és a nők, a nemek megítélése terén lenne változás. Ebben a médiának, a közszereplőknek kiemelten fontos szerepük van.
- Egy másik fontos megközelítés a társadalmi felelősségvállalás, példamutatás és a hálózatosodás segítségével formálni a nők szerepét a vállalkozások és a gazdasági élet területén.
- A női munkavállalók támogatása- és a családbarátság nem ugyanazt a kedvezményezetti kört fedi le. A nők lehetnek egyedülállóak vagy gyermeküket egyedül nevelő szülők.
- Fontos, hogy a nemek közötti esélyegyenlőség általános érvényesítésének alapelveivel kapcsolatban rendelkezésre álljon egy egyértelmű, közösen elfogadott értelmezés, amely mellett a döntéshozók elköteleződhetnek.
- A járványhelyzettől függetlenül fontos biztosítani a nők és a férfiak egyenlő hozzáférését a szakmai továbbképzésekhez, továbbá családbarát megoldásokkal segíteni, hogy kisgyermekes nők is részt vehessenek ezeken.

- A nők sokkal több időt fordítanak a családra és a háztartás vezetésére, fontos lenne a férfiak érzékenyítése az egyenlőbb családi, háztartási munkamegosztás elérésének érdekében.
- Kiemelten fontos a nők digitális kompetenciájának növelése minden életkorban és területen.

2. A bilaterális stratégia, tematikus felépítésben

A stratégiát a projekt kezdetén megalkotott hármass keretrendszerben képzeltek el, ezért ezek szerint is tagoltuk. Amennyiben a nők munkahelyi előmenetelét a közsférában a nemek közötti egyenlőséget megcélzó *stratégia* megléte vagy hiánya, az egyes intézmények felépítése (*struktúra*) és a szervezeti *kultúra* befolyásolja, úgy ez az a három terület, melyekben változást érhetünk el. Ezért stratégiánkat e köré a három alpont köré építettük.

Rendszerháromszög



Rendszerháromszög magyarázat

STRATÉGIA

- Mit szeretnénk a szervezetünkkel elérni?
- Milyen elvek vezérelnek minket?
- Hová tart a szervezetünk „útja”?
- Hogyan értelmezzük a szervezetünk lényegét?

STRUKTÚRA

- Hogyan valósítjuk meg ezt a szervezetben?
- Milyen eszközökkel tesszük ezt?
- Milyen struktúrák/folyamatok támogatják a stratégiát és a kultúrát?

KULTÚRA

- Kik vagyunk mi?
- Hogyan éljük meg a "szervezetünket"?
- Mely értékek fontosabbak a többinél?
- Mely értékek befolyásolnak minket?

A szervezeti stratégia meglétének előnyei

Az Európai Unióban esélyegyenlőségi stratégiával kell rendelkeznie bizonyos esetben városoknak, megyéknek, állami intézményeknek, továbbá a vállalati szektor egy része is kell, hogy rendelkezzen ilyen dokumentumokkal. Ezek az elvi megállapítások képezhetik alapját egy cselekvési tervnek. Magyarországon ez egy tágra értelmezett terület (lásd romák és fogyatékkal élők, stb. integrálását), s ezen belül beszélhetünk *nők esélyegyenlőségi stratégiájáról* és a *nemek közötti egyenlőség stratégiájáról*. A nemek közötti egyenlőségi stratégia felvázolja a nemek közötti egyenlőtlenségek elleni küzdelem jövőképét egy szervezeten belül, és mérhető célok meghatározásával felelősségre vonja a szervezetet az elért eredményekért. Az ez irányú nemzeti és intézményi szintű stratégia-alkotást és bevált gyakorlatok disszeminációját nemzetközi szervezetek is támogatják, például az ENSZ Nők és az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, az OECD, illetve az Európai Unió is, továbbá uniós és tagállami szinten egyaránt előírja ennek kialakítását.

Miért kell egy szervezetnek nők és férfiak (nemek) egyenlősége stratégiával rendelkeznie? Azért, mert stratégia nélkül nagyon nehéz felmérni, hogy a napi tevékenységek és döntések segítenek-e a szervezetnek hatékonyan haladni a kívánt végcél felé, stratégiával viszont a szervezetek túlléphetnek a nemek közötti egyenlőség ad hoc megközelítésén. A stratégia megértése növeli a kezdeményezések iránti elkötelezettséget, és lehetővé teszi, hogy a szervezet minden része együtt dolgozzon a kitűzött célok eléréséért. A stratégia megalapozza a célok elérésére irányuló cselekvési tervet és tervezetet nyújt a mérhető célkitűzésekkel

kapcsolatos elszámoltathatósághoz - felvázolja, hogy ki, mikor és milyen ütemezésben hajtja végre a feladatokat.

Egy jó nemek közötti egyenlőségi stratégia felvázolja a szervezet nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos jövőképét, kapcsolódik az üzleti vagy szervezeti stratégiához, gyakorlati célokat határoz meg, a célokhoz kapcsolódó mérhető célkitűzéseket tartalmaz, elősegíti az aktív és befogadó vezetést, könnyen kommunikálható és elszámoltathatóvá teszi a szervezetet a nemek közötti egyenlőség terén elért előrehaladásért és átlátható irányítási folyamatot követ, valamint a szervezet valamennyi funkcióját és szintjét integrálja.

Azonkívül, hogy külön stratégia szolgál a nők és férfiak egyenlőségének előmozdítására, minden egyéb meglévő stratégiát is ideális felülvizsgálni abból a szempontból, hogy az előmozdítja-e, hátráltatja-e a nők előmenetelét, vagy semleges hatással van arra. Ez az átvilágítás, ez a hatásvizsgálat minden területen elvégezhető.

A rendszerháromszög alapú megközelítésben a stratégiai, strukturális és kulturális tengelyek szempontjai nem választhatók el teljesen egymástól, hanem sok esetben más-más szemszögből fontos intézkedést vázolnak fel, amelyek kiegészítik egymást.

A szervezeti stratégia tengelye: A nemek közötti egyenlőség beépítése a szervezet küldetésnyilatkozatába és valamennyi stratégiájába

A szervezeti vagy intézményi stratégia dimenziójában fontos rögzíteni azokat a célokat és politikákat, amelyek a nők és férfiak egyenlőségét, a nők munkahelyi esélyegyenlőségét és karrieresélyeik növelését támogatják. Ez az a terület, amelyen számos bevált módszer áll rendelkezésre nemzetközi szinten a közszférában és a piaci szektorban egyaránt, és amelyben a projekt során a legtöbb résztvevői igény és jó gyakorlat merült fel, széleskörű fejlesztési lehetőségeket felmutatva. Célszerű az integratív és úgymond „mainstreaming” megközelítés is, amennyiben a nemek közötti esélyegyenlőségi célokat nem csupán különálló célként

fogalmazzuk meg, hanem az beépülhet a szervezet stratégiájába, tehát a nemek közötti egyenlőség horizontális stratégiai céllá válhat.

- Stratégiák és küldetésnyilatkozatok kidolgozása és kiegészítése: A nemek közötti esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód szempontjait főként a közszféra területén elengedhetetlen beépíteni az adott intézmény nemek közötti egyenlőségre vonatkozó vagy esélyegyenlőségi stratégiájába, illetve küldetésnyilatkozatába. Ezekben az esélyegyenlőségi tervekben rögzítheti az adott szervezet a női munkavállalók helyzetének javítására hozott általános és konkrét célkitűzéseit, a nemi alapú megkülönböztetés tilalmának megtartására irányuló szándékát és konkrét lépéseit. Ezáltal az esélyegyenlőségi célok megvalósításának módját objektív és átlátható módon lehetséges rögzíteni.
- Programok létrehozása és megvalósítása: Fontos olyan speciális programokat alkotni és implementálni a nők karrieresélyeinek támogatására, amelyek szisztematikusan segítik a nők toborzását és megtartását, szakmai előmenetelüket és vezetővé válásukat is. Ezen tervek megvalósításához szükséges felmérni a női és férfi munkavállalók arányát, és célkitűzéseket megfogalmazni a női és férfi vezetők kiegyensúlyozottabb arányának elérésére, melyet a folyamatba épített értékeléssel szükséges nyomon követni. Ezek a komplex programok a női munkavállalók helyzetének javítására magukba kell, hogy foglaljanak a munkahelyi és magánéleti feladatvállalás egyensúlyát elősegítő intézkedéseket általában, de speciálisan a női vezetők részére kialakított fejlesztési, valamint mentor-, coaching- és képzési programokat is. A legeredményesebb programok segítségével módszeresen elérhetővé válik a nők karrierjükön átívelően történő támogatása, karriercéljaik elérése, valamint vezetői ambícióik megvalósításának támogatása.

- Munka-magánélet összehangolásának támogatása: A kisgyermekes szülők és más hozzátartozóik ápolásáért felelős munkavállalók, kiemelten a nők gondoskodási és munkahelyi feladatainak összehangolását mindenképpen szükséges támogatni. Ehhez fontos eszközök lehetnek a megfelelő munkaidő-szervezés, a női szerepek ellátásához kapcsolódó tanácsadási szolgáltatások, a gyermekfelügyelet biztosítása, a gyermekgondozási szabadságon lévő munkavállaló nőkkel történő folyamatos kapcsolattartás vagy a családon belüli kiegyensúlyozott munkamegosztással kapcsolatos tanácsadás. Emellett fontos lehet felmérni a nők háztartási és gondozási feladatok révén megszerzett vezetői és szervezési készségeit, és ösztönözni a férfiakat arra, hogy egyenlőbb mértékben vegyenek részt a gondozási és háztartási feladatokban.
- Új megközelítések kialakítása a vezetés terén: Olyan új szemléletmód meghonosítása lenne fontos, amelyben teret nyerhet a nők egyéni karrierambíciója családi körülményeiktől függetlenül, és amely teret ad a nők vezetői szerepvállalásának. Efféle intézkedés lehet például a „topsharing”, vagyis a nők és férfiak között megosztott vezetői pozíciók bevezetése, vagy a tágabb értelemben vett munkavállalói sokszínűség visszatükrözése a vezetővé történő előléptetés során.
- A nők munkahelyi előmenetelének átmeneti kvótákkal való támogatása: Bizonyos szakterületeken női kvótákat lenne fontos alkalmazni, hogy esélyesebb helyzetbe hozzák a képzettségük és szakmai felkészültségük alapján vezetői szerepet vállalni tudó és szándékozó női munkavállalókat. Ehhez általában szükséges a fiatal munkatársak időben történő előléptetése, figyelembe véve az erre alkalmas nők körét. Annak érdekében, hogy elősegítsék bizonyos álláshelyek női

munkavállalókkal történő betöltését, fontos lenne megvárni az alkalmas női jelöltek pályázását, akkor is, ha ez a tervezettnél hosszabb időt vesz igénybe.

- A vezetők érzékenyítése a nemek egyenlőségéről: A vezető beosztásban lévők fontos, hogy elsajátítsák és magukénak vallják a nők és férfiak egyenlőségét, a nők karrierhátrányainak kiküszöbölését és vezetői szerepvállalásának fontosságát, és ehhez eszközöket kapjanak, melyek segítségével elősegíthetik az esélyegyenlőségi célok megvalósulását.
- A javadalmazási rendszerek felülvizsgálata: Bár a közigazgatásban kisebb mértékű az egyenlőtlen bérezés, de bizonyos mértékben fellelhető, ezeket az eseteket fontos lenne felszámolni. Szükség van arra, hogy a munkavégzés értékelése és javadalmazása is egyenlőségorientált legyen, tehát szükséges, hogy a nőkhöz társított munkakörök bérszintje elérje a férfiakéhoz társítottak bérszintjét.
- A nemek közötti egyenlőség a képzési stratégiákban: A nők és férfiak társadalmi egyenlősége elvét a képzési rendszerekbe is szükséges integrálni, a továbbképzésekhez való hozzáférést egyenlő mértékben biztosítani számukra.
- A nemek egyenlősége elv visszatükrözése a szervezet belső és külső arculatában. Fontos lenne a szervezet arculatát meghatározó, illetve a kommunikáció céljára használt hírközlő platformok nyelvezetét, megjelenését úgy kialakítani, hogy az a nemek egyenlőségére, a nők és férfiak megszólításának fontosságára egyaránt, a lehető legszélesebb körben tekintettel legyen.

A szervezeti struktúra tengelye: A nők munkahelyi előmenetelének és a nemek egyenlőségének vertikális, átfogó támogatása

A struktúra dimenziója a szervezeti keretfeltételek megteremtését tűzi ki célul, a célok megvalósítása érdekében kidolgozott eljárásokat és folyamatokat, többek között az előírásokat és döntéshozatali folyamatokat, valamint az infrastrukturális háttérrel veszi számba. A nemek közötti egyenlőség érvényesítése szempontjából fontos a megfelelő struktúrák és keretfeltételek kialakítása és biztosítása.

- A tudatosság növelése: Elengedhetetlen a szervezet gondolkodásmódjának összehangolása a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatban. E célból biztosítani szükséges szemléletformáló és tudatosító programok lebonyolítását a nemek helyzetének bemutatására és a feltárt előítéletek felszámolására. A nők karriercéljainak megvalósítását hatékonyan segítenék a női vezetők, döntéshozók, munkaadók és munkavállalók tudatosságának növelésére irányuló programok.
- A keretfeltételek biztosítása: A nők esélyegyenlőségének és karrierépítésének támogatására szükséges a keretfeltételek megváltoztatása a munkaidő, intézkedések és szabályozások tekintetében. Így például a megbeszélések idejének megtervezésénél mindenki feladataira legyenek tekintettel, illetve dolgozzanak ki alternatív munkaszervezési modelleket, például biztosítsák a rugalmas munkaidő és az otthoni munkavégzés lehetőségeit.
- A munka-magánélet összehangolását támogató intézkedések: Elengedhetetlen a munkaszervezés rugalmasabbá tétele a munka és a magánélet összehangolásának támogatásához, valamint a fiatal generációba tartozó munkavállalók szektorba való bevonásához és megtartásához is. Aktívan, intézkedések által szükséges ösztönözni a férfiak családi szerepvállalását is.

- A hálózatépítés engedélyezése és ösztönzése: Gyümölcsöző lenne női hálózatok kialakítása a női munkavállalók tapasztalatcseréjének és kölcsönös támogatásának elősegítésére. Jó példa a stájerországi „Női társalgó” program: tájékoztatás az aktív karriertervezésről, példaképekről, motivációról, a nők egyéni potenciáljának kiaknázásáról és a hálózatépítésről.
- Személyzetfejlesztés: Fontos a két nem szerepeinek figyelembevétele a karrierhez és a vezető pozíciókhoz való hozzáférésben, valamint a nők előmenetelét elősegítő intézkedések felajánlása. Hasznos lenne a nők vezetői készségeit, képességeit és elméleti tudását fejlesztő tréningprogramok és egyéni tanácsadások rendszeres biztosítása.
- A képzések átalakítása: A szervezeti változásokat szükséges a szervezet oktatási, képzési rendszerébe is maradéktalanul beágyazni.

A szervezeti kultúra tengelye: A szervezeti kultúrában, fentről lefelé irányulóan központi értéké kell tenni az esélyegyenlőséget

A szervezeti kultúra szintjén találhatóak meg a szervezetben uralkodó értékek, normák, a szervezeten belüli és a környezettel való interakció. A vezetők hozzáállása számos szempontból meghatározza a szervezeti kultúrát, így egy szervezet vezetői a nemek egyenlőségét tiszteletben tartó hozzáállással nagyban elősegíthetik azt, hogy a munkavállalók különböző szinteken tudjanak a nemek közötti egyenlőségi célokért dolgozni.

- A nemek közötti egyenlőség mint átfogó szemlélet erősítése: A szervezeti kultúra szintjén a legfontosabb az, hogy az adott intézmény vagy szervezet vezetői a nemek közötti egyenlőség szemlélete és értéke mellett elköteleződést a szervezet egészén átívelően meghonosítsák.

- A nemi szereptársítások lebontása: Elengedhetetlen, hogy a szervezet vezetői a nők és férfiak szerepeikhez társuló, hagyományosan hierarchikus szemléletet és szerepmodelleket igyekezzenek feloldani, egy, a nemek egyenlőségére nyitottabb szemléletmód felé orientálják a szervezet tagjait, pozitív példák és bevált módszerek bemutatása és átvétele segítségével.
- A különböző nemi szerepek figyelembevétele: A munkavállalók nemükből adódó magánéleti, családi szerepeire szükséges figyelmet fordítani és elősegíteni azt, hogy munkájuk mellett magánéleti feladataikat megfelelően el tudják látni, és ez a fajta felelősségvállalás is értéket jelentsen a szervezet vezetői szemében.
- A munkavállalók képzésének támogatása, munkaidő mennyiségétől (részmunkaidő, teljes munkaidő), társadalmi háttértől, életkortól stb. függetlenül digitális készségek elsajátítására, valamint a támogató hálózatok kialakításának elősegítésére. A nőknek szóló képzéseken kívül – amelyek a kommunikáció, a konfliktuskezelés és a kiégés megelőzése mellett a vezetői és irányítási készségeket is magukban foglalják –, valamint a vezetőknek szóló speciális képzéseken túl, például a problémamegoldás vagy a változásmenedzsment témakörében is fontos a csoport szintű együttműködést támogató képzések bevezetése a szervezeti kultúra pozitív irányú megváltoztatása, az objektivitás és az átláthatóság megteremtése érdekében.

3. Akcióterv

A közszférában foglalkoztatott nők munkaerőpiaci és esélyegyenlőségi helyzetének határon átnyúlóan történő javításához fontos a projekt főbb eredményeit, így a tényfeltáró kutatás eredményein alapuló, továbbfejlesztett közös tréningprogramot hosszabb távon, még legalább 5 éven át áttekinteni, szükség esetén módosítani és fejleszteni. Amiatt is célszerű tervbe foglalni a projekt által létrehozott stratégiai hálózat együttműködésének főbb tartalmi irányvonalait, mivel ez megkönnyíti a projekt mérhető célkitűzéseivel kapcsolatban tett vállalások áttekintését és számonkérését.

- A hálózat tagjai részt vállalhatnak a WomEn-Puls ATHU116 projekt által kidolgozott, stratégia megvalósításában, összehangolva ezeket szervezeti célkitűzéseikkel, és kiválasztva a szervezet munkavállalóinak támogatása szempontjából legmegfelelőbb intézkedéseket.
- A projekt célkitűzéseinek hosszútávú fenntartására létrehozott határon átnyúló stratégiai hálózat munkáját célszerű a projekt lezárását követően mielőbb megkezdeni a közösen jóváhagyott Stratégiai Együttműködési Megállapodás szerint.
- A hálózatban történő részvétel a jobb információmegosztást, a kölcsönös tapasztalatcserét és tanulást szolgálja. Például a hálózat kommunikációját segítő levelezőlistán a tagok a projekt számára releváns témákat érintő eseményekről, rendezvényekről, projektekről, jó gyakorlatokról, illetve a projekt céljait érintő nemzeti és nemzetközi kutatások, tanulmányok eredményeiről, megállapításairól tájékoztathatják egymást.

- A tagok rendszeres találkozókon oszthatják meg egymással a projekt és a stratégia megvalósítása során elért eredményeiket, tapasztalataikat, és mélyíthetik el szakmai együttműködésüket egymással.
- A téma iránti érzékenyítés és a projekt eredményeinek disszeminációja céljából a hálózat tagjai a közvéleményt, érdeklődő döntéshozókat és intézményvezetőket tájékoztathatják a projektben vállaltak megvalósításának hasznos szakmai tapasztalatairól. Közös bilaterális nyilatkozatokat adhatnak ki releváns témákban (pl. a nők közsférában való előléptetéséről, a családbarát munkaszervezés melletti elköteleződésről vagy a nemek közötti bérszakadékról).
- A projekt során a témában készült érzékenyítő szakmai anyagokat, például a 6 rövid filmből álló animációs videósorozatot szintén eredményesen lehet használni a projektbe bevontak körében munkaadók és munkavállalók számára egyaránt, valamint szélesebb körben, a közvélemény és a döntéshozók között.
- A partnerek számára mód nyílhat arra, hogy e-learning tananyagokat dolgozzanak ki vagy fejlesszenek tovább a témában.
- Célszerű új projekt-alapú együttműködések kidolgozni és megvalósítani, melyek során a hálózat tagjai aktív megvalósító partnerként vehetnek részt, ezenkívül tanulmányi, kapcsolattartó látogatásokat is kezdeményezhetnek.

A fent bemutatott stratégia és akcióterv minden részt vevő partner számára igyekszik kiindulási pontot biztosítani egy olyan stratégia megalapozásához, amely a főként a közsférában foglalkoztatott nők esélyegyenlőségi helyzetén és karrier-előmenetelén próbál javítani. A stratégia, a struktúra és a kultúra dimenzióit magába foglaló rendszerháromszög megközelítés lehetőséget teremt annak átgondolására, hogy az adott szervezet mindezekben a

dimenziókban hogyan dolgozhatja ki vagy mélyítheti el a nemek közötti egyenlőség elvén alapuló, a nők karrierhátrányait kiküszöbölni próbáló szervezet irányelveit és szabályozását. Reméljük, ennek a megközelítésnek Önök és szervezetük is hasznát látja majd.

Kitekintés

A projekt időtartama alatt a projekt számos, a szervezetek és vállalatok előtt álló kihívásaival próbált meg foglalkozni, mint például a munka és a magánélet egyensúlyának javítása és a munkahelyi generációk közötti kapcsolatok sajátosságai. Ugyanakkor a projektidőszak során a Covid-19 világjárvány miatt az otthoni munkavégzés, a „home office” optimális igénybevétele és munkafeltételeinek szabályozása új, különösen fontos kihívásként jelentkezett valamennyi munkáltató és munkavállaló számára. A pandémia veszélyei miatti kényszerű home-office időszakok különböző mértékben hatottak a női és férfi munkavállalók munkavégzési feltételeire. Általánosságban elmondható, hogy a nőknek több terhet okozott az otthoni munkavégzés, mint a férfiaknak. A jövedelemszerző munka és a háztartási és családi feladatok (gyermekgondozás, ápolás stb.), amelyek közül utóbbiakat túlnyomórészt a nők végezték, összerosódtak. Fontos, hogy ezt a területet a jövőben megfelelően szabályozzuk. Célszerű új szabványokat kidolgozni, amelyek célja az otthoni munkavégzés keretfeltételeinek megteremtése.

A távmunkával kapcsolatos nemspecifikus kihívásokat figyelembe kell venni a struktúrákban, stratégiákban és a szervezeti kultúrában.

Felhasznált irodalom

DAFF: WomEn-Puls: Verzeichnis aller Schwerpunkte und Vorschläge für Policy recommendation Papier, 2021 március.

Kardos Krisztina: A Covid-19 járvány hatása a női munkavállalókra. Információs jegyzet, 2021/13., Magyar Országgyűlés Képviselői Információs Szolgálat, Budapest, 2021. https://www.parlament.hu/documents/10181/39233854/Infojegyzet_2021_13_COVID_noi_munkavallalok.pdf/11f71526-6ae0-e67d-25d6-fc3994dd5ec6?t=1618556805003

Magyar Női Érdekvédező Szövetség: Összefoglaló a WomEn-Puls stratégiai hálózatot megalapozó találkozóról. 2021. július.

MJ Kanizsa Consulting: WomEn-Puls, Nemzetközi tényfeltáró jelentés. A jelenleg fennálló állapot regionális szintű elemzése a projektterületen. 2020. február.

NOWA: WomEn-Puls: Auswertung Nationales Netzwerktreffen, 2021.március 18.

NOWA: WomEn-Puls: Közös tréningprogram kidolgozása (eszközkészlet) a genderelmélet mentén, 2020.

OECD: Policies and Practices to Promote Women in Leadership Roles in the Private Sector. Report prepared by the OECD for the G20 EMPOWER Alliance. OECD, 2020. <https://www.oecd.org/corporate/OECD-G20-EMPOWER-Women-Leadership.pdf>

Stájerország kormányzata: Styrian Women's and Gender Equality Strategy 2020. Styria on the path towards more fairness and gender equality. 2020. https://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/12374758_125465814/f76de72e/SteirFrauenGleichstellungsstr2020_EN.pdf

Unicef Magyarország: Kisgyerekes anyák munkaerőpiaci részvétele. Kutatási projekt 2019. november – 2020. augusztus. https://unicef.hu/wp-content/uploads/2020/11/sv_indotek-kutatas_unicef_20201123.pdf