

**Nyugat-magyarországi Egyetem**  
**Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok**  
**Doktori Iskola**



**A NŐK MUNKAERŐ-PIACI VERSENYKÉPESSÉGE**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Készítette:

**Kaszás-Korén Andrea**

Témavezető:

Dr. Chaudhuri Sujit CSc

Sopron

2012

**Doktori Iskola:** Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

**Vezetője:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Program:** Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment alprogram

**Vezetője:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Témavezető:** Dr. Chaudhuri Sujit CSc

.....  
**Témavezető támogató aláírása**

## 1. A munka előzményei, a kitűzött célok, hipotézisek

*„Feladatunk és célunk, hogy az ember azonos mértékével élhessen és mérhessen férfi és nő egyformán”.*

*(H.Sas Judit)*

A „**nőkérdés**” nem újkeletű, hiszen évtizedek óta foglalkoztatja már a kutatókat. Koncz Katalin a '80-as évek végén megjelent könyvében<sup>1</sup> is alaposan elemzi a nők munkaerő-piaci helyzetét, annak problémáit és következményeit. Sajnálatos módon a húsz évvel később megjelent könyvében is ugyanazokat a kérdéseket boncolgatja; ami jelzi, hogy lényegi előrelépés nem igen történik; és igazolja, hogy nem divatos és feminista „eszméről” van szó, hanem annál sokkal fontosabb és összetettebb, társadalmi szinten is lényeges kérdésről.

A nők **családban és társadalomban betöltött szerepe** az évszázadok során sokat változott. Azonban vannak olyan jellemzők, amelyek nagyon mélyen, „megkövesedve” még mindig jelen vannak, és a fejlődés útját állják. Hazánk számos patriarchális jegyet megőrző társadalma olyan mély gyökereket jelent, hogy az idők során rögzült családi szerepeket konzerválja. Évszázados tradíció, hogy a nő helye a tűzhely mellett van, feladata a szülés és gyermeknevelés, a háztartás vezetése. Ezt a családmodellt megváltoztatja a nők tömeges munkába állása, mely következtében a **kétkeresős családok** általánossá válnak. Mindez hatással van a háztartási munkamegosztásra, a munkaerőpiac nyújtotta lehetőségekre, esélyegyenlőségre, rugalmas foglalkoztatási formákra, **szervezetben jellemző családbarát intézkedésekre** és vállalati kultúrára is.

**A kutatás célja, hogy a nők foglalkoztatását fejlessze; mind a hazai vállalati gyakorlat, mind pedig a nők mint munkavállalók munkához való hozzáállásának a szempontjából megítélve, feltárja a jövőbeli lehetőségeket.** A kutatás az alábbi kérdésekre keresi a választ:

- A tradicionális szerepekből lehet-e elmozdulás? Vajon a társadalomban betöltött szerepeket mi szabja-e meg?
- Maga a munkamegosztás jogossága nem vitatható, de vajon a rögzült szerepmodellek megváltoztathatók-e? Szükség van-e rá egyáltalán? Fontos és megvalósítható-e, hogy a nők ugyanolyan esélyekkel éljenek, mint a férfiak?
- Az esélyegyenlőség miképpen valósul meg a vállalati gyakorlatban?
- Jogos kérdés: hol van a határ a munka és a privát szféra egyensúlya között? Kell-e választani a család és hivatás között?

---

<sup>1</sup> Koncz Katalin (1988): Nők a munkaerőpiacon

- A vállalatoknak miért éri meg, ha figyelembe veszik mindezt? Milyen ki nem használt lehetőségeket rejt számukra? Mitől családbarát egy munkahely és az összefügg-e a munkavállalók elégedettségével, megtartásával, a vállalat ismertségével?
- Milyen hozadéka van a családbarát intézkedéseknek egyéni, vállalati és társadalmi szinteken?

**Úgy gondolom, hogy a munkaerő-piacon ki nem használt tartalékról van szó. Hiszek abban, hogy a legjobb üzleti eredményeket kiegyensúlyozott munkavállalók tudják nyújtani hatékony munkavégzésük és lojalitásuk révén, amely alacsonyabb fluktuációt és a munkaadói márka javulását is eredményezi.**

A kutatás célja az alábbi hipotézisek vizsgálata, igazolása:

**H1: Interdiszciplináris megközelítés** az irányadó, mert szociológiai, foglalkoztatáspolitikai, gazdasági területeket is érint a probléma.

**H2: A nők kedvezőtlen helyzetben** vannak a gyorsan változó **munkaerő-piaci környezetben**. A segítséget jelentő **rugalmas foglalkoztatási formák** hazánkban nem eléggé ismertek és alkalmazottak.

**H3: A hagyományos családi szerepmintákban kicsi az elmozdulás**, és ez a nők meglévő munkaerő-piaci hátrányát tovább növeli.

**H4: A kétkeresős családmódel** általánossá válásával a nőkre háruló **kettős teher** stabilizálódik és **konzerválódik**.

**H5a: A nők foglalkoztatása** számos előnnyel bír, ugyanakkor vannak olyan tényezők (mint pl. gyermeknevelésből eredő nehézségek), amelyek visszavetik alkalmazásukat. Előmenetelüket illetően az **üvegplafon-jelenség** a hazai vállalati gyakorlatban **általánosnak** mondható, amely mögött a hazai társadalmi értékrendszer, patriarchális szemlélet és a kettős teher stabilizálódása áll.

**H5b: Ha a munkáltató számára érték a munkavállalókról való gondoskodás és a sokszínűség**, az **esélyegyenlőségre is különös figyelmet fordít**. Az egyenlő bánásmód formalizáltsága és tényleges megvalósulása a hazai vállalati gyakorlatban még nem kellően elterjedt.

**H5c: A nők beosztásával összefügg a gyermekvállalási hajlandóság és a munkaerő-piacra való visszatérés ideje**: minél magasabb pozícióban van a női munkavállaló, annál kevésbé vállal gyermeket, illetve annál rövidebb ideig marad távol a munka világától, mert a kieső idő versenyhátrányt jelent(het) számára.

*H5d: A munkavállalók elégedettsége és a munkahely családbarát jellege összefügg.* A családbarát intézkedések bevezetése **számos előnyt** jelent nem csak egyéni és szervezeti, hanem társadalmi szinten is. Azonban a hazai gyakorlatban számos tényező áll a szemlélet terjedése útjában. A népszerűsítést szolgáló Családbarát Munkahely Díj sem eléggé (el)ismert a szervezetek körében. Összességében nagyon **lassú fejlődési tendencia** jósolható a szemlélet terjedését illetően.

*H5e: A munka-magánélet összehangolása egyre fokozottabb figyelmet érdemel,* mert ha nem fordítanak rá kellő hangsúlyt, akkor az egyén munkájának és magánéletének minősége és a szervezet eredményessége egyaránt romlik. **Kedvező** a szervezetek számára is, mert a munka minőségére és a megtartásra is hatással van.

*H5f: Azon szervezeteknél, ahol érték a munkavállaló, ott fontosnak tartják a dolgozók elégedettségét és a családbarát intézkedések kommunikálását is.* A családbarát szemlélet tekintetében **élenjáró szervezetek** számára kiemelt fontosságú a munka-magánélet összehangolása, a wlb-intézkedéseket a munkavállalóik meghálálják és a szervezet reputációja is javul.

Ámbár egyre többen ismerik el az emberi erőforrás értékalkotó szerepét, a munka-magánélet összehangolásának kedvező hatásait, a **tényleges, gyökeres (főleg szemléletbeli) változás még várat magára** hazánkban.

## 2. Kutatás tartalma, módszere, indoklása

A nők munkaerő-piaci és foglalkoztatási helyzetének áttekintése **interdiszciplináris megközelítést** igényel, hiszen társadalmi, gazdasági, szociológiai oldalról egyaránt vizsgálható a témakör. A **kutatás problémafeltáró**, hiszen sok esetben nem direkt módon jelennek meg a nehézségek. (Malhotra, 2001:52) A kutatási terv összeállítása Bércziné (1998:25) alapján történik. Az értekezés megírása során Szabó (2002) és Tomcsányi (2000) könyvei jelentenek nagy segítséget.

A témakörben való elmélyülés érdekében primer és szekunder kutatás is történik.

A **szekunder kutatás** évekig tartó irodalomkutatást jelent, amely során a hazai munkaerő-piaci, foglalkoztatáspolitikai és szociológiai **elméleti háttér** kerül feldolgozásra. Uniós tagállamként, a közösségi foglalkoztatáspolitiká hazánkat is érinti, így a nők munkaerő-piaci helyzetének elemzése az EU-ban elkerülhetetlen. A 2007-ben elnyert **Marie Curie kutatói ösztöndíj** (6. Keretprogram, Flexibility of Labour Market) révén a lengyel Szczecini egyetemen, a Mikroökonómia Tanszéken eltöltött szemeszter során a Transfer of Knowledge program keretében kiváló lehetőség nyílt az uniós – kiváltképp a közép-kelet-európai országok – munkaerő-piaci helyzetének elemzésére, a felmerülő (többnyire hasonló) problémák vizsgálatára, megoldások keresésére, fókuszban a munkaerő-piaci rugalmassággal. Az értekezés célja még az előforduló külföldi vállalati gyakorlatok vizsgálata is, melyek jó példát mutathatnak a hazai szervezetek számára. A szekunder kutatás továbbá kitér a nők szervezetben betöltött szerepének és a specifikumokból eredő foglalkoztatási nehézségek elemzésére is. A humán menedzsment folyóiratok rendszeres olvasójaként számos praktikus, valós problémákra fókuszáló **cikk** tartalma kerül beépítésre a munkába. A hazai különböző humán **konferenciákon**, esélyegyenlőségi fórumokon való részvétel tovább erősíti bennem a téma iránti érzékenységet és elhivatottságot.

A **primer kutatás módszerének** meghatározása – a téma összetett jellegénél fogva, és a több szinten (egyéni-vállalati-társadalmi) való megjelenés miatt – nem volt könnyű. Számos felmérés elérhető a nők munkaerő-piaci helyzetével kapcsolatban, azonban többnyire csak egy-egy szempontot vizsgálnak, kiragadva egy kis szeletet, de így a valós helyzetet átfogóan tükröző, komplex kutatás nagyon kevés. Ezért célom az volt, hogy túllépjek ezen, és (a terjedelmi korlátok miatt) a legfontosabb problémákra fókuszáljak.

A kvantitatív jellegű primer kutatást **két kérdőíves felmérés** adja. Az egyik a nőknek mint munkavállalóknak, a másik pedig a szervezeteknek szolt a női foglalkoztatással kapcsolatban.

A LimeSurvey program segítségével elkészített kérdőívek elektronikusak a minél szélesebb réteg elérése érdekében.<sup>2</sup> A kérdőív összeállítása során célt volt mindkét minta számára feltenni a téma szempontjából releváns kérdéseket, témakörönként csoportosítva; azzal a szándékkal, hogy meg tudjam vizsgálni, hogy ugyanarról a kérdéstről hogyan vélekednek a munkaadók és a női munkavállalók. Számos kutatás irányul már a fenti egyik, vagy másik csoporthoz, és hiányoltam egy olyan megközelítést, ahol mindkét oldal véleménye ismertté válik. Az 1. táblázat foglalja össze a kérdéscsoportokat.

### 1. táblázat: A két kérdőív kérdéscsoportjai

Munkaadók	Munkavállalók
1. Általános kérdések	1. Általános kérdések
2. Nők foglalkoztatása	2. Nők-munkavállalás
3. Munkahelyi esélyegyenlőség	3. Nők- Háztartási munkamegosztás
4. Wlb (work-life balance)-politika	4. Családbarátság
5. Családbarát munkahely	5. Gyermekvállalás utáni reintegráció
6. Gyermekvállalás utáni reintegráció	6. Munka-magánélet egyensúlya
7. Atipikus foglalkoztatás	7. Atipikus foglalkoztatás
8. Vállalati kultúra	

Forrás: saját készítés

A kérdőívekben szerepelnek nyitott, zárt, szelektív és szűrőkérdések, de megjelenik a Lickert-skála, intenzitáskérdés, szótársítási technika és rangorskála is. (Bércziné, 1998:65-76)

A **mintavétel** 2010 júniusától októberéig tartott, az adatfeldolgozás pedig 2010. október 15-től 2011. június 15-ig. Az eredmények **SPSS Statistics 17,0** program segítségével kerültek feldolgozásra.

A **módszertant** tekintve a 6. keretprogram keretében elvégzett nemzetközi kutatás megközelítése adja az alapot. Az elemzés módszere a **függetlenség-vizsgálat**, melynek célja az alapfeltevés ( $H_0$ ) igazolása, azaz a két ismerv egymástól való függetlensége. Az ellenhipotézis ( $H_1$ ) az ismérvek összefüggését jelenti, ekkor valamilyen mértékben meghatározzák egymást. A minta alapján meghatározható a próbafüggvény értéke:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^t \frac{(f_{ij} - f_{ij}^*)^2}{f_{ij}^*},$$

ahol  $f_{ij}$  - tapasztalati gyakoriság, a kontingencia tábla adatai és

<sup>2</sup> Nők a munka világában: <https://bismarck.nyne.hu/kerdoiv/index.php?sid=47796&lang=hu>, és Nők foglalkoztatása – Családbarát munkahelyek: <https://bismarck.nyne.hu/kerdoiv/index.php?sid=46165&lang=hu>

$$f_{ij}^* = \frac{f_{i.} \cdot f_{.j}}{n} \quad \text{- várható gyakoriság } H_0 \text{ fennállása esetén.}$$

Az így kapott értéket összehasonlítva a kritikus értékkel megállapítható, hogy melyik hipotézis az elfogadott. A kritikus érték meghatározásához két értékre van szükség. Az egyik a szabadságfok, amely  $(s-1)(t-1)$  képletből adódik, ahol  $s$  és  $t$  a vizsgált kontingencia tábla sorainak és oszlopainak száma, azzal a kikötéssel, hogy  $s \leq t$ . A második szükséges érték a szignifikancia-szint, a vizsgálat megbízhatóságának mértéke. (Ebben az esetben 95% a megbízhatósági szint, azaz  $\alpha=0,05$ .) Amennyiben  $\chi^2 < \chi^2_{krit}$ , az alapfeltevés elfogadható; ha  $\chi^2 > \chi^2_{krit}$ , az ellenhipotézist kell elfogadni. Ha az alaphipotézist fogadjuk el, akkor érdemes megvizsgálni, milyen mértékben függenek össze az adott ismérvek, ehhez szükséges a **függőségi szint meghatározása**. A két ismérv lehet független egymástól; függvényszerű (sztochasztikus) kapcsolat közöttük és teljesen egyértelműen meghatározzák egymást, azaz függő (determinisztikus) a kapcsolatuk. A két véglet (függetlenség, teljes függőség) közötti sztochasztikus kapcsolat számszerű kimutatására több **asszociációs együttható** (Yule, Csuprov, Cramer) alkalmas. Ezek közül a **Cramer-mutatóval** történik az elemzés, mely a legkevésbé megengedő: ahol  $\chi^2$  a függetlenség-vizsgálat során meghatározott érték,  $n$  a válaszadók száma<sup>3</sup>, és

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n-1}}$$

A mutató értéke 0 és 1 közötti. Amennyiben 0 az indikátor értéke, az ismérvek függetlenek; ha 1, akkor a kapcsolat determinisztikus. A 0 és 1 közötti érték mutatja a sztochasztikus kapcsolat fokát, amely lehet gyenge (0,3 körül), közepes (0,5 körül) és erős (0,8 körül). (Hunyadi et al., 1997:411-487)

---

<sup>3</sup>  $n$  általános esetben a minta elemszámát jelöli, azonban nem mindenki válaszolt minden egyes kérdésre



### 3. A kutatás eredményei

#### 3.1. A hipotézisek tesztelésének eredményei

*T1:* A nők munkaerő-piaci helyzetéhez kapcsolódó **kutatások** és politikák elemzése alapján megállapítható, hogy azok – módszertanilag egyébként helyesen – **a saját részaspektusaik szemszögéből tesznek megállapításokat**, amelyek hozzájárulása vitathatatlan, ugyanakkor **gyakorlati felhasználhatóságuk korlátja az integráltság hiánya.**

**A női foglalkoztatás komplex problémája** így, mintegy **dekomponálva jelenik meg**, ami sokkal inkább részaspektusok halmaza, mint a problémakezelés kontextustényezőinek stratégiai (megoldásorientált, a tényezőket kölcsönhatásukban, lehetséges dinamikájukban néző hatásuk, illetve összmozgásuk vagy irányíthatóságuk szerint értékelő) összefogása.

- A nők foglalkoztatása az egyéni magatartások és a kínálatbeli sajátosságok szemszögéből akkor érthető meg, ha **a nők tipikus életútját a maga teljességében tekintjük**, amelyekhez természetes módon tartozik hozzá a munkavállalást ideiglenesen megszakító, és/vagy átalakító gyermekvállalási időszak is.
- A nők munkához való hozzáállását a családi állapota, családi normák, ezeket befolyásoló társadalmi-kulturális értékrend, azaz a **szociológiai környezet** is befolyásolja.
- A nők munkavállalása egyénileg és háztartás szintjén is **gazdasági érdek**, ami nem kiegészítő, hanem konkuráló célként jelenik meg, sok, nehezen kezelhető trade off-fal.
- A **vállalatok** (női) foglalkoztatási és előrejutási politikája mind saját (le nem vethető) **értékrendje**, mind pedig **érdekei alapján befolyásolt**. Ezért a vállalat (mint fő keresleti oldal) is több szempontból vizsgálendő. Ezen belül mind az értékek, mind pedig a női munkaerő nyújtotta lehetőségek kihasználását megvalósítani képes, adaptív, **illeszkedő gyakorlatok** (pl. flexibilitás stb) **elemzése, szervezeti beillesztése és bevezetése szükséges.**
- A nemzetközileg is befolyásolt gazdasági és foglalkoztatási **politikák elgondolásai nem adaptáltak a hazai feltételekhez.**

*T2a:* Az extenzív iparosítást követő tömeges női munkába állás, a szolgáltatási szektor bővülése és az oktatási rendszer expanziója miatt a munkaerőpiac radikális átrendeződése elkerülhetetlenné válik. **A kérdéskört évtizedek óta rendszeresen vizsgáló, releváns empirikus bázisra támaszkodó kutatások révén bizonyosságot nyert, hogy a nők a**

**munkaerő-piacra lépéstől kezdve hátrányos helyzetben vannak, mely az életpálya során egyre kumulálódik.** A másodlagos jelleg mögött a konzervatív háztartási munkamegosztás, a gyermekvállalási időszak miatti megszakítás, a kereső munka maskulin jellege, a munkaerő-piaci szegmentáció, a társadalom norma- és értékrendszere is meghúzódik.

*T2b:* A technológia robbanásszerű fejlődése, a világháló szerepének növekedése, a hatékony munkavégzés fókusza miatt előtérbe kerülnek a nem hagyományos foglalkoztatási formák, melyet az utóbbi évek gazdasági-pénzügyi válsága még inkább hangsúlyoz. A témakört feltáró kutatások nemzetközi összehasonlítása alapján megállapítható, hogy **Magyarországon a merev munkaerőpiac nem nyitja meg kapuit a nem hagyományos foglalkoztatási formák előtt**, így e tekintetben elmaradottnak tekinthető az ország az Európai Unióban.

A szerző által elvégzett empirikus vizsgálat ezt a helyzetet árnyalja: egyrészt igazolást nyer, hogy **a szervezetek és munkavállalók is üdvözlik a kötött munkarendet** annak kiszámíthatósága, stabilitása, tervezhetősége miatt. Másrészt viszont a munka jellegének és a gazdasági környezetnek a változásai miatt a hagyományos munkarendet a rugalmas foglalkoztatás számos tekintetben kihívás elé állítja. Ez a nyomás a **preferenciákat** mind a vállalatok, mind pedig a (női) munkavállalók körében **a rugalmas formák elfogadása, preferálása felé mozdítja el**. Ezen elmozdulás mértéke várhatóan akkora lesz, hogy a rugalmas foglalkoztatás **a nők életpályájának fontos részévé válhat**, hiszen megvalósítható mellette a munka-magánélet egyensúlya a saját időgazdálkodás révén. Ennek időbeli lefolyásáról ugyanakkor nincs megbízható becslés.

A fentiek alapján a H2 hipotézis elfogadható.

*T3:* A szekunder és primer kutatás egyaránt megerősíti, hogy **a merev nemi szerepek lassan fellazulnak**, egyre jobban kiegyenlítődik a nemek közti háztartási munkamegosztás, mégis a háztartási és gyermekgondozási feladatok jó része még mindig a nő feladata, tehát a **konzervatív jelleg** továbbra is **fennmarad**. Az empirikus kutatás ugyanakkor bizonyítja, hogy a **kiegyenlítődés** közepes erősségű korrelációban áll mind a nő, mind a férfi (növekvő) iskolai végzettségével.

**Össességében elmondható, hogy a családban betöltött másodlagos szerep a munka világára is kihat**, és újratermeli az amúgy is létező egyenlőtlenségeket; így a H3 hipotézis igazoltnak tekinthető.

T4: Az irodalom- és a munkavállalókra vonatkozó empirikus kutatás is igazolja, hogy a **kétkeresős családmodell** mára teljesen **általános**, amely mögött főként **gazdasági kényszer** húzódik meg. Ezzel egyidejűleg a munka mint hivatás a nők életpályájának természetes részévé válik. Az empirikus kutatás rámutat arra, hogy a munkahellyel való elégedetlenség esetén a nők jó része kedvezőbb munkalehetőség érdekében bejárást, esetleg lakóhelyváltogatást is vállal. Mivel ez tipikusan a konzervatív családi szerepminta fennmaradása mellett történik, a **kettős teher** szélesebb rétegekre terjed ki és **stabil elemmé válik**; azaz a H4 feltevése helytálló.

T5a: A munkaadókra vonatkozó empirikus kutatás szerint a nők foglalkoztatásának legfontosabb előnyei közé sorolják a **szervezetek az empátiát, kompromisszumra való hajlandóságot, rugalmasságot és alkalmazkodókészséget**, míg a **magánéleti teendők és gyermekvállalással, és -neveléssel járó nehézségek okozzák számukra a legtöbb problémát**. Ez utóbbi is megerősíti az értekezés témájának fontosságát.

A munkaadókra vonatkozó empirikus kutatás igazolja, hogy az **üvegplafon-jelenséget** legtöbbjük ismeri, ugyanakkor a munkavállalók körében végzett primer kutatás esetében már nem egyértelmű, hogy mit takar a jelenség. Mindkét kutatás igazolja azonban a **hazai vállalati gyakorlatban való jelenlétét**: mind a szervezetek a saját gyakorlatuk során, mind a pedig mintában jelen levő női vezetők esetében is érvényes a középvezetői szinten való megrekedés az előmenetel folyamán. Mivel a kutatás nem terjed ki a jelenség okaira, így a H5a részben elfogadható.

T5b: A munkaadók esélyegyenlőséghez való hozzáállását vizsgáló empirikus kutatás eredménye kettős. Egyrészt kedvező, hogy a legtöbb szervezetnél **értéknek tartják a munkavállalókat**. Ahol ez elmondható, ott a munkaadók elmondása alapján az esélyegyenlőségre is kiemelt figyelmet fordítanak, azaz a munkavállalókról való gondoskodás korrelál az **esélyegyenlőség teljes mértékű megvalósulásával**.

A **sokszínűség mint érték** ugyanakkor még nem épült be a hazai köztudatba, hiszen a legtöbb munkaadó **közömbös** iránta. Bizakodásra adhat azonban okot, hogy a szervezetek közel felének ez is értéket jelent, ami a szemlélet átalakulását tükrözi. Ugyanakkor nem mutatható ki korreláció a diverzitás fontossága és az esélyegyenlőség megvalósulása között, így a H5b alhipotézis ezen része nem elfogadható.

Másrészt a formalizáltság, gyakorlati megvalósulás már nem ennyire pozitív, hiszen **csak a szervezetek fele ismeri a releváns törvényeket**. Az empirikus kutatás igazolja, hogy azok a

munkaadók, amelyek ismerik az esélyegyenlőséggel kapcsolatos rendelkezéseket, ott a sokszínűség is érték. (A munkavállalókról való gondoskodással kapcsolatban azonban nem látható korreláció.) A mindennapi gyakorlatban legtöbbször a javadalmazás és előmenetel során érvényesítik az egyenlő esélyek biztosítását, ugyanakkor a szemlélet dokumentálását illetően az újszerű politikák (pl. CSR-stratégia, Anyabarát projektek, Sokszínűségi terv, WLB-politika) alig jelennek meg.

Összességében megállapítható, hogy bár **az emberi erőforrás egyre fontosabbá válik, de írott formában nem jellemző ennek deklarációja.**

*T5c:* A **munkaadókra** vonatkozó empirikus kutatás során bizonyítást nyer, hogy **magasabb előmenetel mellett egyre csökken a gyermeket vállaló nők száma** a hazai vállalati gyakorlatban. (A női munkavállalókra irányuló empirikus kutatás is korrelációt jelez, de nem igazolt a magasabb beosztás melletti csökkenő gyermekvállalási hajlandóságot.)

A **munkavállalókra** vonatkozó primer kutatás szerint **a visszatérés idejét** leginkább a **család anyagi helyzete és a munka-gyermeknevelés összehangolásának minősége befolyásolja.**

A megkérdezettek két csoportra oszthatók. Egyikük hamarabb, 1-2 év után visszatér a munkaerőpiacra (fiatal, fővárosban és nagyobb városokban élőkre jellemző, jórészt egyedülálló vagy kapcsolatban élő nők, szakmaszeretettel vagy a pénzkereset szükségessége miatt). A másik csoportbeliek több, mint két évig maradnak otthon gyermekükkel (házasságban élő nők, van már gyermekük és városokban, falukban laknak). Bár mutatható ki korreláció a beosztás és visszatérés ideje között, de nem igazolt a hipotézis, így a H5c hipotézis részben fogadható el.

A munkaadókra vonatkozó empirikus kutatás során az látható, hogy leghamarabb (egy éven belül) a felsővezetők térnek vissza, 1-2 évig maradnak otthon a középvezetők és 2 évnél tovább a szellemi foglalkozású beosztottak. Elmondható tehát, hogy **a magasabb beosztás rövidebb távolmaradással jár.**

*T5d:* A munkavállalókra fókuszáló empirikus kutatás egyértelműen igazolja, hogy **a női munkavállalók elégedettsége és a munkahely családbarát jellege között közepes erősségű korreláció mutatható ki.** A nők számára leginkább a **rugalmas munkaidő-beosztás, minőségi munka-magánélet megvalósulása és az atipikus foglalkoztatás lehetősége jelenti** a családbarát jelzőt. Ha ez nem mondható el, akkor többnyire sok túlórázás, műszakban vagy hétvégén történő munkavégzés és kötött munkarend jellemző, illetve az, hogy a munkavállalókat robotként kezelik, akinek nincs magánéletük.

Kedvező, hogy a nők kétharmada számára ez adott jelenlegi munkahelyén, ugyanakkor a **megkérdezettek többségének** nincs lehetősége kezdeményezni ezt javító intézkedéseket, amely **korrelál a munkahelyükkel való elégedetlenséggel.**

A mintabeli **szervezetek** a családbarátságot leginkább a kisgyermekes szülőkhöz és a nőkhöz kapcsolják. A munkaadókra vonatkozó empirikus kutatás szerint az **elégedettebb társadalomhoz, magasabb termelékenységhez** vezet, ugyanakkor **perspektívát és nyugalmat** is ad a családok számára. Ehhez **a törvényi háttér racionalizálását, a szervezetek kedvezményekkel való támogatását és a gyakorlatok szervezetre szabását tartják szükségesnek.** Előnyei ellenére Magyarországon a családbarátság mégsem elterjedt, melyben az empirikus bázis szerint **a jelenlegi szemlélet, a problémára való érzékenység hiánya, a konkrét megvalósítás nehézségei és munkahelyföltés** játsszák a fő szerepet.

A munkaadókra irányuló empirikus kutatás szerint közepes erősségű korreláció látható az esélyegyenlőségi törvények ismerete és az intézkedések népszerűsítését szolgáló **Családbarát Munkahely Díj** ismerete között. A mintában részt vevők többnyire **nem ismerik** a Díjat, ennek megfelelően nem is pályáztak rá, amelyet a fentiekén túl az is okoz, hogy ez nem prioritás számukra, illetve a vezető nem érdekelt a kérdésben. Véleményük szerint – bár ismertté válik a vállalat, lojálisabbak a munkavállalók és nagyobb teljesítménnyel dolgoznak – a hazai gyakorlatban „csodabogárnak” tartják a címre érdemeseket. Holott osztják a véleményt, hogy a **családbarát gyakorlatok példaértékűek, elősegítik a munkavállalók megtartását, javítják a munkaadói márkát, mégis nagyon lassú fejlődési tendenciát prognosztizálnak a szemlélet jövőbeli terjedésével kapcsolatban.**

A fenti kutatási eredmények igazolják a H5d alhipotézis teljesülését.

*T5e:* A **munka-magánélet összehangolásának** fontosságát a szakirodalom-kutatás, a foglalkoztatáspolitikai célkitűzések is igazolják, és az empirikus kutatás is alátámasztja. A primer kutatás során megkérdezett **női munkavállalók és szervezetek kétharmada maximálisan egyetért a munka-magánélet összehangolásának fontosságával.** A szervezetek több, mint fele azt tapasztalja, hogy a munkavállalóknak egyre nagyobb az összehangolásra való igénye. A **női munkavállalókra** vonatkozó empirikus kutatás szerint, ha nem tudják összehangolni a magánéleti és munkahelyi teendőiket, akkor **nincs idejük sportolásra és más magánjellegű tevékenységre sem, fáradékonyak, kimerültek, nem tudnak elegendő időt tölteni családjukkal** és stresszesek, depressziósak. A vállalati empirikus bázis is kedvezőtlen hatásokat igazol: **csökken a munka hatékonysága és**

**minősége, fáradtabbak a munkavállalók, magasabb a hibázási arány, jelentősen rombolja családi életüket és egészségüket is.**

A szervezetekre vonatkozó empirikus kutatás továbbá bizonyítja, hogy **ezen intézkedések következményeképpen a munkavállalók elkötelezettsége nő**, és majdnem mindegyik szervezet **(92,3%!)** elismeri, **hogy a kiegyensúlyozott munkavállaló jobban teljesít, és meghálálják a wlb-intézkedéseket.** Azok a munkaadók, akik belátják az összehangolás fontosságát, illetve úgy gondolják, hogy a munkavállalók értékelik a wlb-intézkedéseket, úgy látják, hogy **fontos megtartó erő, amely erősíti a munkaadói márkát is**, és optimistán néznek a jövőbe a családbarát szemlélet alakulását illetően.

Az empirikus kutatási eredmények alátámasztják a H5e alhipotézis feltevéseit.

*T5f:* A szervezetekre irányuló empirikus kutatás egyértelműen bizonyítja, hogy **ahol értékként kezelik a munkavállalókat, ott**

- **a belső kommunikáció mindenképpen megvalósul (leginkább személyesen)** (közepes erősségű korreláció),
- **elérhető dolgozói elégedettség felmérés, és fel is használják azok eredményét** (közepes erősségű korreláció),
- **vannak példák már megvalósult javaslatokra, intézkedésekre** (közepes, majdnem erős korreláció),
- a családbarát szemlélet tekintetében ezen szervezetek **élenjárók és korai követők** (közepes erősségű korreláció).

Az empirikus kutatási eredmények azt is alátámasztják, hogy a családbarát szemléletben **élenjáró szervezeteknél a releváns intézkedések (el)ismertté teszik a vállalatot, a work-life balance kérdést kiemelten kezelik, melyet a munkavállalók kedvezően értékelnek** (mindegyik esetben közepes erősségű korreláció jellemző). A közepes erősségű korrelációk alapján a H5f alhipotézis egyértelműen bizonyított.

**A primer kutatás végső konklúziója, hogy a szervezetek – függetlenül attól, hogy mit gondolnak a családbarát intézkedések branding-re és a munkavállalók megtartására gyakorolt hatásáról – bár lényegesnek tartják a munka-magánélet összehangolását, úgy gondolják, hogy a gyökeres változás még várat magára.**

### 3.2. Új és újszerű tudományos eredmények

1. Az értekezés témájának, problémájának megközelítése újszerű. Túlmutat azon, hogy csak a nőket mint munkavállalókat, csak a szervezeteket, vagy csak az országos és Unió foglalkoztatáspolitikai megközelítéseket vizsgálja. Mivel a számtalan területet érint, nélkülözhetetlen a **komplex, rendszerszemléletű megközelítés**, ami a kölcsönhatásokat megfelelően feltárja. (2. táblázat)

#### 2. táblázat: A nők munkaerő-piaci helyzete egyéni, szervezeti és társadalmi szinten

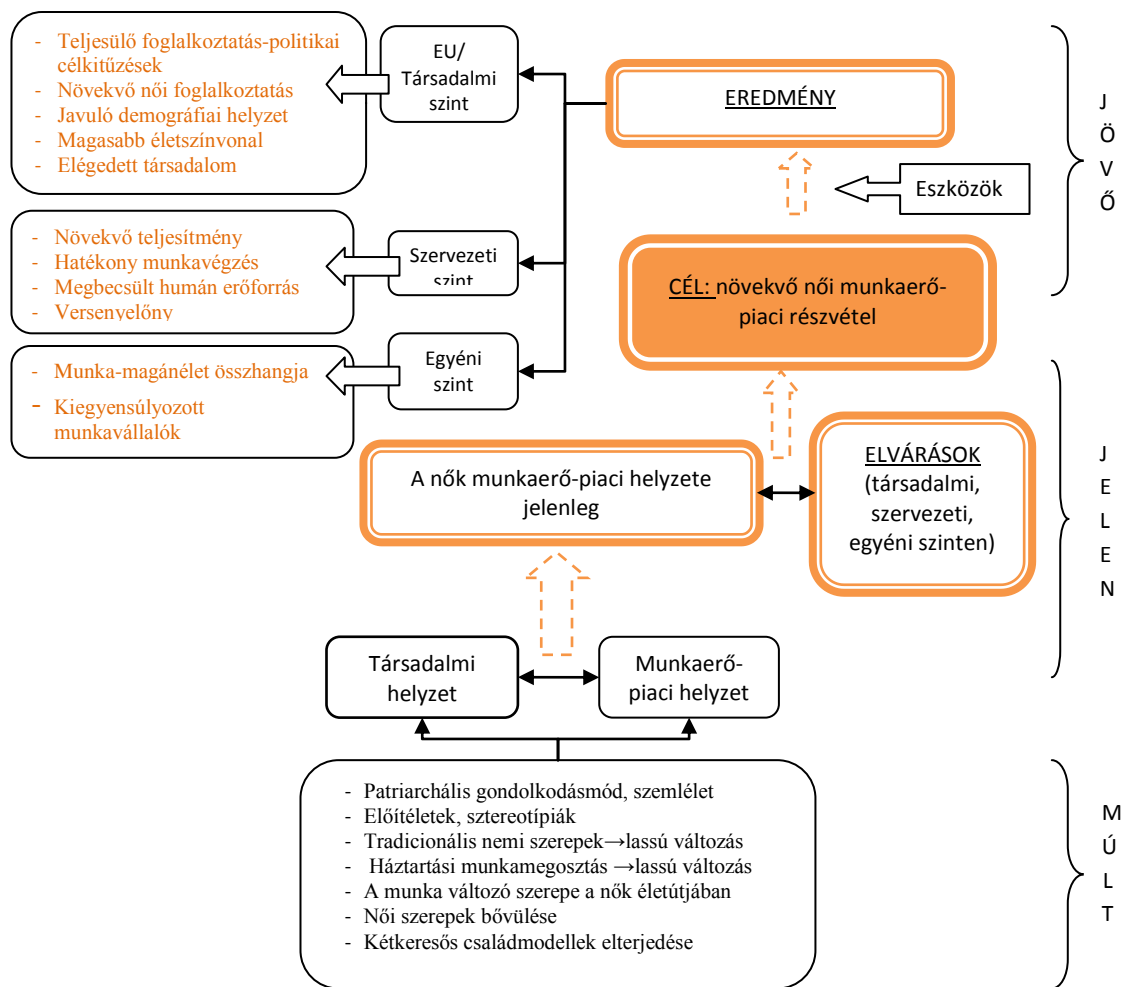
	Jelenlegi problémák, nehézségek	Célok, elvárások	Megvalósítási eszközök és lehetőségek
EURÓPAI UNIÓ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alacsony női foglalkoztatás</li> <li>- Nem eléggé prioritizált terület</li> <li>- Nincs a nem teljesítésnek következménye</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kedvező munkaerő-piaci mutatók</li> <li>- Foglalkoztatáspolitikai irányelvek</li> <li>- GM érvényesülése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GM-koncepció</li> <li>- Nyitott koordinációs mechanizmus</li> </ul>
MAKROSZINT (TÁRSADALOM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nők alacsony munkaerő-piaci részvétele</li> <li>- Magas inaktivitási arány</li> <li>- Munkaerő-piaci integráció és reintegráció nehézsége</li> <li>- Szegregáció és újratemelődése</li> <li>- Nem prioritizált terület</li> <li>- Nincs tényleges előrelépés</li> <li>- Partriarchális felfogás</li> <li>- Társadalmi nemből fakadó előítéletek, sztereotípiák</li> <li>- Elégtelen gyermekgondozási intézményrendszer</li> <li>- Fogyó népesség, csökkenő születésszám</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Növekvő foglalkoztatás</li> <li>- Javuló munkaerő-piaci ráták</li> <li>- Elégséges gyermekgondozási intézményrendszer</li> <li>- Atipikus foglalkoztatás jogi szabályozása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atipikus foglalkoztatás növelése</li> <li>- Gyermekgondozási intézmények támogatása, rugalmasságának növelése, férőhely-növelés</li> <li>- (Át)Képzési lehetőségek</li> <li>- GM-koncepció</li> <li>- Női munkaerő-piaci szolgáltató központ kialakítása</li> <li>- Családbarát Munkahely Díj újragondolása</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>VÁLLALATI SZINT (MUNKAADÓK)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiesés a vállalati gyakorlatból</li> <li>- Alacsony a részvétel a vezetésben, karriergátak, üvegplafon</li> <li>- Nem elterjedt atipikus foglalkoztatás</li> <li>- Humán tőke hozzáadott értéke nem felismert</li> <li>- A női munkaerő bizonytalansága</li> <li>- Női kompetenciákhoz kötődő sztereotípiák</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esélyegyenlőség tényleges megvalósítása</li> <li>- Tudáshasznosítás</li> <li>- Ki nem használt kapacitás felismerése</li> <li>- Megbecsült humán erőforrás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Távollét alatt (tovább)képzési lehetőség, kapcsolattartás</li> <li>- Befogadó/felelős munkahely, sokszínűségi terv, esélyegyenlőségi terv/stratégia</li> <li>- Állami támogatás a rugalmas foglalkoztatásra</li> <li>- Vállalati kultúra: értékek újragondolása</li> <li>- Család-/anyabaráti vállalati politika</li> <li>- Reintegrációs programok kidolgozása</li> <li>- A női kompetenciák felismerése</li> <li>- A nők foglalkoztatásának specialitásai miatt a HR-tevékenységbe való beillesztés</li> <li>- Esélyegyenlőség érdekében az eredményesség mérése, mérőszámrendszer kidolgozása</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>EGYÉNI SZINT (NŐI MUNKA-VÁLLALÓK)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiesés a munkaerő-piacról</li> <li>- Munka-magánélet diszharmóniája</li> <li>- Növekedő kettős teher – egyenlőtlenségek újratermelődése</li> <li>- Egyenlőtlen, konzervatív háztartási munkamegosztás</li> <li>- Korlátozott előmeneteli lehetőség</li> <li>- Nemek közti bérkülönbség</li> <li>- 40 év feletti nők kedvezőtlen munkaerő-piaci helyzete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hamarabbi visszatérés</li> <li>- Munkahely megbecsülése</li> <li>- Kettős szerep harmonizálása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ellenőrzöttnövek megszüntetése</li> <li>- Tanulási hajlandóság növelése</li> <li>- Információnyújtás</li> <li>- Kampany a harmonikusabb szerepmegosztásra</li> </ul>

Forrás: saját készítés

2. Az empirikus kutatás **számos vállalati gazdasági előnyt** is feltárt, ami kifejezetten a nők foglalkoztatásával kapcsolatos. A megfelelő foglalkoztatás/karrier a nők számára (és családjuk jövedelme szempontjából is) fontos tényező. Társadalmi szinten a nők foglalkoztatása előnyt jelent, többek között szociálisan és ezáltal a nőket mint humán tényezőt a gazdaság nem hagyja figyelmen kívül (munkaerő-piaci tartalék, ráadásul specifikumokkal). Ezek alapján túlnyomórészt etikai bázisú, egyenlőségi/egyenjogúsági kiindulóponton nyugvó, nőpolitikai kérdésfelvetéssel egyenrangú módon lehetne felvetni **az érintettek kölcsönös előnyeinek alapuló új irányzat kialakítását**. (1. ábra) Olyan (társadalmi és családi) érdekalapon való megközelítés, amely nem mond ellent az etikának. Az érdekek feltárása növelhetné a probléma hatékonyabb kezelését.





1. ábra: A nők foglalkoztatását összefoglaló modell

Forrás: saját készítés

3. A nem hagyományos foglalkoztatási formák – melyek a nők foglalkoztatásának növeléséhez jelentősen hozzájárulnának – még nem eléggé elterjedtek az országban. Az értekezés primer kutatása során igazolást nyert, hogy a lehetőségek közül leginkább a **rugalmas munkaidő, részmunkaidő és távmunka az elérhető**. Legfontosabb hozadéka a munkavállalók számára a rugalmasság, hatékony időgazdálkodás, amely a minőségi munka és magánélet elérését teszi lehetővé. Éppen ezért számukra a rugalmas munkaidő, a távmunka és a rövidített munkahét a legideálisabb atipikus foglalkoztatási forma. A szervezetek is elismerik, hogy elégedettebb munkavállalók, kisebb fluktuáció és hatékonyabb munkavégzés érhető el általuk. Ezek ellenére még mindig preferált a hagyományos munkarend annak

kiszámíthatósága és tervezhetősége miatt. Összességében a megkérdezett munkavállalók alig több, mint fele úgy véli, nagyon lassan, de egyre népszerűvé válik a **rugalmas foglalkoztatás**.

4. A kutatás újszerű eredménye, hogy a **munka-magánélet összehangolását** egyre fontosabbnak tartják mind a munkavállalók, mind a munkáltatók. Az erre való figyelem eredményeként csökken az elvándorlás, nő a munka hatékonysága, elkötelezettebbek a munkavállalók, és a vállalat imázsa is javul. Mindez jelentős **versenyelőnyt** jelent a szervezetek számára.

Ugyanakkor a tényleges változás még várat magára. Ebben szerepet játszanak az avitt társadalmi normák, a patriarchális szemlélet, a rövid távú politikai és gazdasági érdekek; és a példamutatás, jogszabályok racionalizálása, szervezetek támogatása lenne szükséges.

5. Az értekezés megállapításai az oktatásban is hasznosíthatók, leginkább az **emberi erőforrás menedzsment**hez kötődő tárgyak kapcsán. Mivel a gyermekvállalás a női életpálya részeként át nem ruházható feladat, a női munkaerő instabil, így mindenképpen megoldásra vár a probléma. A munkaerő-piaci tartalék kiaknázása közös érdek. Ennek megvalósításához elengedhetetlen az erőforrás **érték-alapú megközelítése**, mely érinti a humán erőforrás és menedzsment témaköröket.

#### 4. Következtetések és javaslatok

*„De mi férfiak férfiak maradjunk  
S nők a nők: szabadok, kedvesek  
S mind ember – mert az egyre kevesebb.”  
(József Attila: Thomas Mann üdvözlésére)*

A nemek genetikai különbségei vitathatatlanok, ugyanakkor a **gender szerepeket** a társadalom szabja meg. Az egyenlőbb esélyek nem jelentik automatikusan az egyenrangú férfi-női kapcsolatokat. Mindez érvényes a nem fizetett és fizetett munka világára is.

Elmondható, hogy a **háztartási munkamegosztás** még mindig többnyire a hagyományt követi, de már kirajzolódik egy kiegyenlítőds felé mutató tendencia. A változást egyrészt demográfiai folyamatok, másrészt a fokozódó gazdasági kényszer is sürgeti.

A férfiak kenyérkereső szerepe korábban kiszorítja a nőket a munkaerőpiacról, azonban a demográfiai változások, a nők tömeges munkába állása, a személyes motivációk, az anyagi függetlenség iránti igény is **növekvő női munkaerő-piaci jelenlétet** eredményez. **A növekvő, szélesedő kettős teher kumulálódik az életpályájuk során, amely fontos befolyásoló tényezője a munkaerő-piaci aktivitásnak.**

A felelős vállalat koncepció ma már nem csak a fizikai környezetre, hanem az alkalmazottakra is kiterjed. Ennek kapcsán jelennek meg a **befogadó, családbarát, sokszínű munkahelyek**, amelyek számára az emberi erőforrás különös értéket jelent. Az egyenlő esélyek biztosítása, azok formalizáltsága következetes folyamatot kell, hogy tükrözzön. Mindezeknek az operatív HR-tevékenységekbe történő adaptálása folyamatos figyelmet igényel, amely a vezetők elkötelezett támogatása nélkül nem valósul meg.

A szervezeteknek általában elsődleges célja a profitmaximalizálás és a különböző pénzügyi mutatók teljesítése. Ugyanakkor bizonyított, hogy a motivált és kiegyensúlyozott munkavállaló a munkahelyén is jobban teljesít, és az elvándorlás csökken. Azonban olyan körülmények között, ahol a leépítés, illetve szűkös gazdasági helyzetben a túlélés a fő cél, a „soft” tényező többnyire háttérbe szorul. Az is nehezen teljesíthető, hogy a munkaerőt megtartsák, így a szociális-gondoskodó dimenzió nem priorizált szempont. Tehát egy „ördögi kör” látható: kizárólag a pénzügyi célok teljesítése háttérbe szorítja azt az erőforrást, amely hajtóereje lehet a magasabb teljesítménynek és jobb üzleti eredménynek. Mindezek alátámasztják, hogy az utóbbi években **a humán erőforrás szerepe jelentősen megnőtt, és a munkavállalóra való figyelem és erőfeszítés meghozza gyümölcsét.**

### **Javaslatok:**

A nők munkaerő-piaci versenyképességének javítása érdekében megfontolandók az alábbi elgondolások:

- Kampány a harmonikus szerepmegosztásért
- Atipikus foglalkoztatás támogatása, világos jogi szabályozási rendszer
- Gyermekgondozási intézmények támogatása és rugalmassá tétele
- Női munkaerő-piaci szolgáltató központ kialakítása
- Családbarát Munkahely Díj felülvizsgálata, újragondolása
- Képzési lehetőségek biztosítása, támogatása a gyermekgondozási időszak alatt
- A gyermekvállalási időszak alatt kapcsolattartás a munkavállalóval, és a visszatérés megkönnyítése érdekében a reintegrációs gyakorlatok terjesztése
- Esélyegyenlőség HR-tevékenységekbe való adaptálása, ahhoz mérőszámrendszer kialakítása
- A ki nem használt értékek, erőforrások felismerése a vállalatok számára; azok befektetésként való kezelése

### **Jövőbeli célkitűzések:**

A kutatás elvégzése, az adatok feldolgozása után elmondható, hogy az elvégzett vizsgálat **jó kiinduló alap** további elemzések elvégzéséhez. Az irodalmi és empirikus kutatások alapján egyértelművé vált, hogy nagyon komplex és összetett témát ölel fel a nők munkaerő-piaci helyzetének elemzése. A kutatás jövőben történő **megisméltésén** túl megfontolandók az alábbi elképzelések is:

- Mivel a kutatás két nagyszámú mintát és számos aspektust takar, célszerű **részterületekre** bontani, és azokon **további, mélyebb elemzéseket** elvégezni. Így külön vizsgálható terület a háztartási munkamegosztás, nők foglalkoztatása, családbarátság, atipikus foglalkoztatás stb.

- A kapott kutatási eredményeknek megfelelően **új kutatási terület** is bevonható.
- A **kvantitatív információk** további feldolgozása **klaszterelemzés** során valósítható meg. A klaszteranalízis célja lehet a munkaadói és női munkavállalói minta minél jobb megismerése, feltérképezése, amelyre pozicionáltnak lehet megoldásokat tervezni. Csoportkialakítás tényezői az alábbiak lehetnek:

- **A munkáltatóknak** szóló kérdőívben:

- demográfiai jellemzők (válaszadó neme, családi állapota, van-e gyermeke, életkora, szervezetben elfoglalt helye, képviselt szakterület)
- szervezeti jellemzők (foglalkoztatotti létszám, szektor, tulajdonforma, településtípus)
- **A munkavállalóknak** szóló kérdőívben: demográfiai jellemzők (családi állapot, van-e gyermeke, életkor, lakóhely, iskolai végzettség, illetve beosztás, élettárs/férj iskolai végzettsége, illetve beosztása, egy főre jutó nettó havi átlagkereset)
- A kutatást célszerű kiterjeszteni **nemzetközi** (leginkább a közép-kelet európai) térségre is a hasonló társadalmi-gazdasági környezet miatt. A meglévő külföldi (főleg lengyel) kapcsolatok kiváló alapot jelenthetnek ennek.

## 5. Az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációk

**Az értekezés témaköréhez kapcsolódó, külföldi kiadványban megjelent szakcikkek, tanulmányok:**

1. Korén Andrea: **The Opportunity of Atypical Employment to Improve Women's Labour Market Situation – Based on an Empirical Research**, 'Economics, Management and Tourism', Second International Conference for PhD Candidates, South-West University „Neofit Rilsky”, Faculty of Economics, Tourism Department, Bulgaria, 2011. május 6-8., pp. 50-53., ISSN 1314-3557
2. Korén Andrea: **Supporting and Obstructive Factors of Reconciliation Work and Private Life in Hungary**, Monograph No 14 in series Economic & Competition Policy, University of Szczecin, Microeconomics Department, Szczecin, 2009, pp. 77-88, ISBN 978-83-60903-64-3, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/92/6.pdf>

**Az értekezés témaköréhez kapcsolódó, Magyarországon megjelent szakcikkek, tanulmányok:**

1. Kaszás-Korén Andrea: **Családbarát munkahelyek és munkavállalói elégedettség kapcsolata – egy empirikus kutatás eredményei alapján**, „Változó környezet – Innovatív stratégiák”, Magyar Tudomány Napi Konferencia, Nemzetközi tudományos Konferencia, Sopron, 2011. november 2., ISBN 978-963-9883-87-1
2. Korén Andrea: **Családbarát munkahelyek elterjedésének ösztönzői és gátjai - egy empirikus kutatás eredményei alapján**, „Paradigma- és stratégiaváltási kényszer a gazdaságban”, VI. KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, 2011. május 18., ISBN 978-963-87553-8-4
3. Korén Andrea: **Az atipikus foglalkoztatás lehetősége a nők munkaerő-piaci helyzetének javítására – egy empirikus alapján**, „Hitel, Világ, Stádium”, Magyar Tudomány Napi Konferencia, Nemzetközi Tudományos Konferencia, Sopron, 2010. november 3., ISBN 978-963-9883-73-4
4. Korén Andrea: **Nemek közti bérkülönbség Magyarországon és az Európai Unióban**, „Gazdasági és társadalmi kihívások a 21. Században”, Best of KHEOPS (2006-2010), Tanulmánykötet, KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, Bécs-Budapest, 2011, pp. 7-19., ISBN 978-963-87553-7-7

5. Korén Andrea: **Nemek közti bérkülönbség Magyarországon és az Európai Unióban**, „Kihívások és trendek a gazdaságban és a közszférában napjainkban”, I. KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, 2006. május 31., pp. 127-139., ISBN 963 2298497
6. Korén Andrea: **Foglalkoztatáspolitikai az Európai Unióban**, „Verseny élesben” Európai nap konferencia, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar, Mosonmagyaróvár, 2005. május 5-6., p.35, ISBN 963 9364 49 5

**A LAMA PROJECT (Marie Curie Action, FP6) keretében megjelent idegen nyelvű tanulmányok:**

1. Tomasz Bernat-Yuriy Bilan-Dainora Grundey-Korén Andrea- Jaroslaw Korpysa-Baiba Savrina: **Researching Students' Entrepreneurship Skills in Post Socialist Countries: A Multi-Country Survey (Part 2)**, Transformations in BUSINESS & ECONOMICS, scholarly paper, Vilnius University, Vol.8, No 3 (18), 2009, pp.104-130, ISSN 1648-4460
2. Korén Andrea-Polgárné Hoschek Mónika: **Analysis of Entrepreneurship – An international survey of full-time students in higher education in Hungary**, Social and Economic Condition of Regional Development, Series of Monographs: Macro & Microeconomics, Case Study, Vol 5, Szczecin, 2008, pp 115-132, ISBN 978-83-60903-56-8
3. Korén Andrea-Polgárné Hoschek Mónika: **SES: Students' Entrepreneurship in Post-Socialist Countries, Chapter 4: Hungarian Case**, In:Students' Entrepreneurship in Post-Socialist Countries, , University of Szczecin, Microeconomics Department, 2008, pp 45-77, ISBN 978-83-60903-51-3
4. Korén Andrea: **The Development of HR Role: from P/HRM to Strategic HRM**, Studia i Prace, Uniwersytet Szczecinski, nr. 3., Szczecin, 2008, pp. 85-97, ISSN 1899-2382
5. Korén Andrea: **Strategic Human Resource Management in Strategy Implementation – its results, problems and future trends**, Studia i Prace, Uniwersytet Szczecinski, nr. 4., Szczecin, 2008, pp. 85-103, ISSN 1899-2382
6. Bátor Zoltán-Korén Andrea-B.S. Sergi: **Information Technology and Information Society in Poland**, International Journal of Economic Policy in Emerging Economies, Volume 1, Number 2-3/2008, pp. 137-155,  
<http://inderscience.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,2,14;journal,10,11;linkingpublicationresults,1:120862,1>

7. Korén Andrea: **Some Important Factors of Wage Trends in Hungary**, Monograph No7 in series Economics&Competition Policy, University of Szczecin, Microeconomics Department, Szczecin, 2007, pp. 58-66, ISBN 978-83-60903-24-7, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/69/5.pdf>

**Külföldi és hazai konferenciaelőadások:**

1. Korén Andrea: **Anyabarát vállalati politikák elterjedésének ösztönzői és gátjai Magyarországon**, Széchenyi-nap, Vendégelőadó, K-EMÖ Széchenyi István Közgazdasági-Informatikai Szakközépiskolája, Komárom, 2010. április 16.
2. Korén Andrea: **Supporting and Obstructive Factors of Reconciliation Work and Private Life in Hungary**, 'Target Market of an Enterprise in relation to the Labour Market', LAMA-project Workshop, konferenciaelőadás, Sankt Gallen, Switzerland, 2008.november 3-5.
3. Korén Andrea-Szabados Anikó:**Special Characteristics of Employment Disabled – case of a Hungarian Company**, 'Economics Challenge of XXI Century, Poland – European Union – World', The 5th Economics Department Meetings, Miedzyzdroje, Poland, 2008. május 2-4.
4. Korén Andrea: **Human resource as an important tool in corporate strategy**, 'Education system in relation to quality and competencies of work resources. Factors fostering equal opportunities', LAMA Project Workshop, Kaunas, Lithuania, 2007. november 5-7.
5. Korén Andrea: **Analysis of Entrepreneurship – an international survey of full-time students in higher education in Hungary**, The 5th International Economics Workshop, Social and Economic Condition of Regional Development, Kulice, Poland, 2007. október 10-12.
6. Korén Andrea: **Competitiveness of women as labour force**, 'Labour market competitiveness and EU member states policy', LAMA Project Workshop, University of Szczecin, Szczecin, Poland, 2007. április 12-14.
7. Korén Andrea: **Employment Inequality**, 'The Competitiveness of a Labour Market vs. the EU Member States policy', LAMA Project Workshop, University of West Hungary, Budapest, 2007. február 5-8.
8. Korén Andrea: **Some Important Factors of Wage Trends in Hungary**, 'Flexibility of labour market', LAMA Project Workshop, University Jean Moulin Lyon 3, Lyon, France, 2006. november 21-22.



### **Egyéb publikációk:**

1. Korén Andrea: **Emberi erőforrás gazdálkodás.** Könyvfejezet. In: Juhász Lajos: Erőforrás gazdálkodás (várható megjelenés: 2012)
2. Korén Andrea-Polgárné Hoschek Mónika: **A vállalkezési hajlandóság elemzése – nemzetközi felmérés a nappali tagozatos egyetemi hallgatók körében Magyarországon 2007-ben,** „Útkeresés az üzleti és közszférában”, III.KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, 2008. május14., pp. 190-209, ISBN 978-963-87553-3-9
3. Korén Andrea: **Keresetek alakulása a nemzetgazdasági szektorokban,** V. Alföldi Tudományos Tájgazdálkodási Napok”, Szolnoki Főiskola, Műszaki és Mezőgazdasági Fakultás, Mezőtúr, 2006. október 26-27., p.82, ISBN 963 06 0816 2
4. Korén Andrea: **Néhány főbb bérezési tendencia bemutatása az Európai Unióban,** „Átalakulási folyamatok Közép-Európában” konferencia, Széchenyi István Egyetem, Győr, 2005. december 2-3.,  
[www.sze.hu/etk/\\_konferencia/.../Net/eloadas\\_koren\\_andrea.doc](http://www.sze.hu/etk/_konferencia/.../Net/eloadas_koren_andrea.doc)
5. Korén Andrea: **Analysis of Hungarian Waging Trends According to Some Important Dimensions,** PhD Hallgatók V. Nemzetközi Konferenciája, Miskolci Egyetem, Miskolc, 2005. augusztus 14-20., pp.145-150, ISBN 963 661 677 9
6. Korén Andrea: **Bérezési trendek elemzése Magyarországon néhány fontos dimenzió tükrében,** XXVII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia, Közgazdaságtudományi Doktorandusz Szekció, Sopron, 2005. április 27-29., p.52, ISBN 963 9364 53 5