

Női vezetők kihívásai a munkaerőpiacon

Lezárás dátuma: 2025.01.03

Jelige: Női Vezetők Kutatása

1. Bevezetés	3
2. Szakirodalmi áttekintés	5
a) Kialakult nemi szerepek és sztereotípiák a társadalomban	5
b) A nemi szerepek, sztereotípiák jelentősége a munkaerőpiacon	5
c) Az üvegplafon problémája és az ehhez kapcsolódó jelenségek bemutatása	7
d) A munka-magánélet összehangolásának nehézségei női munkavállalók esetében	10
3. Hipotézisek	13
4. Módszertan	15
5. A minta bemutatása	17
6. Eredmények	22
7. Következtetések és javaslatok	31
8. Összegzés	39

1. Bevezetés

Habár az elmúlt években már aktívan megfigyelhető a magyar munkaerőpiacon is törekvés a diverzitásra és a nemi egyenlőségre, sőt Európai Uniós irányelvek is tesznek a bérszakadék eltüntetéséért, az anyasági teher csökkentéséért és az egyenlő bánásmódsért, sok esetben a nők még mindig másodlagos munkavállalónak számíthatnak. Ez a jelenség mára már sok esetben kevésbé nyíltan van jelen, de még mindig meghúzódik a háttérben, csak kevésbé megfogható formában.

A vezetői pozícióba kerülés, és annak megtartása ezáltal jóval több buktatóval van kikövezve a nők számára. Eddigi karrierutam során én is tapasztaltam, hogy női vezetőim a férfi vezetőknél kevésbé megbecsült munkatársnak számítanak, illetve arra is láttam példát, hogy egy képzett, alkalmas női vezető a megbecsültség, támogatás hiánya miatt hagyta el munkahelyét. Úgy gondolom, hogy a bérszakadék, a munka-magánélet támogatásának hiánya édesanyák esetében még ma is jelen van a munkahelyeken, habár tabutémának számít, kevés szó esik róla. Tapasztalataim szerint, a nyílt diszkrimináció mértéke csökkent, olyan apró gesztusok, megjegyzések, pillantások előfordulnak, amik habár nehezen megragadhatóak, diszkomfortossá teszik a női vezetők munkavégzését.

Egyéni sikertörténetek alapján azt gondolhatjuk, hogy az utóbbi években a munkaerőpiac fejlődött a nemi egyenlőség kérdésében, de a KSH adatai szerint az elmúlt 10 évben nem volt egyértelmű növekedés a női vezetők arányában Magyarországon. (KSH, 2022)

Úgy gondolom, hogy a téma mára rendkívüli nagy aktualitással bír, hiszen egyre több szervezetnek szerepel a stratégiájában a nemi egyenlőség elérése, az anyasági teher könnyítése, illetve Európai Uniós irányelvek sem engedik már meg a diszkriminációnak olyan formáit, mint a bérszakadék. Továbbá egyre több olyan program jelenik meg, ami kifejezetten a nők vagy lányok karrierépítését célozza (például Magyarországon a Lányok napja programsorozat), illetve a női kvóta bevezetéséről is egyre erősebb diskurzus folyik Európai Unió szerte.

A kutatásom célja tehát körbejárni a nemi szegregáció kérdését ma Magyarországon a női vezetők körében. A kutatásom fókusza elsősorban a női vezetők megélése a saját karrierútjukról.

Célom, hogy feltárjam az őket érintő nehézségeket, akadályokat, az igényeiket a változásra, és javaslatokat a megoldásra.

A téma részletes feltárásához az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Milyen formákban jelenik meg a magyar női vezetők karrier útjában diszkrimináció, és ők ezt hogyan élik meg?
- Milyen társadalmi tényezők hatnak Magyarországon, a női vezetők karrierútjában megjelenő diszkriminációra?
- Mit tud tenni a HR cégen belül a női dolgozóik karrierútjának támogatásáért?
- Hogyan tesznek a nők a karrierjük előrehaladtáért, a pozíciójuk megtartásáért?

2. Szakirodalmi áttekintés

a) Kialakult nemi szerepek és sztereotípiák a társadalomban

Magyarországon ma is a férfiak és a nők közötti együttélést a hagyományos szerepmegosztás jellemzi, a gyermeknevelés és a háztartás vezetése még mindig elsősorban a nőkre háruló teher (Takács, 2020). Jelenleg Magyarország Európai Unió szinten alacsonyan szerepel a nemek közötti egyenlőség kérdésében, a Gender Equality Index 2023-as kutatása szerint utolsó előtti helyen áll. (EIGE, 2023)

Elmondható, hogy a legtöbb nemi szerep és norma már egészen fiatalon kialakul egy ember életében, ami sokszor meghatározza egy ember a szakmai életében milyen területen lehet jó (Csernus, 2021). Példaként már az egészen kisgyermekkor is meg lehet jelölni, hiszen rengeteg gyermekeknek szóló játék implikálja, hogy melyik nem a célközönségük. A sztereotípiák megszabhatják az iskolai teljesítményt is. Gyakran hallani, hogy a lányok inkább humánosabbak, a fiúk inkább reálisabbak. Az, hogy milyen modelleket látnak maguk előtt, miben kell „jónak lenniük” és miben elfogadható, ha „nem teljesítenek kimagaslóan” biológiai nemük alapján, meghatározza a későbbi karrierútjukat is. (Csernus, 2021)

b) A nemi szerepek, sztereotípiák jelentősége a munkaerőpiacon

Ezeket a nemi szerepeket a munkaerőpiac is továbbviszi. Kutatások kimutatták, hogy a legtöbb férfidominált területen az álláshirdetésekből is sztereotipikusan „férfiasnak” tartott tulajdonságok szerepelnek („vezető, elemző, versenyképes, aktív, magabiztos”), míg a nődominált területeken inkább a sztereotipikusan nőies tulajdonságokat keresik a jelentkezőkben („támogató, felelősségteljes, megértő, megbízható, elkötelezett”). Ennek káros hatása, hogy azok a női jelentkezők, akik egy „férfias” állásra szeretnének jelentkezni, könnyen eltántorodhatnak, megszülethet bennük a hit, hogy nem alkalmasak az állásra. Ezt még tetézi az a tény is, hogy gyakran a vezetői pozíciót hirdető portálokon férfiakat ábrázoló képek kerülnek felhasználásra, nőket ábrázolók pedig szociális, gondoskodási, adminisztratív területeken jelennek meg gyakrabban (Csernus, 2021).

Ennek megfelelően országos szinten megfigyelhetjük, hogy a nők felülreprezentáltak szociális szférában, alacsony presztízsű ágazatokban (szolgáltatás, könnyűipar) és a humán foglalkozásokban (például irodai és ügyfélkapcsolati foglalkozások), amik többnyire alacsonyabb presztízzsel és bérrel járnak, és alulreprezentáltak a mérnöki és műszaki foglalkozásokban, amik nagyobb előrelépési lehetőségeket kínálnak fel. (Koncz, 2011) (KSH, 2022)

Ezek a sztereotípiák, hatások, normák, megnehezítik egy női vezető pozíciójának megtartását és megerősítését, akkor is, ha egyébként a képzettsége, képességei megfelelőek egy vezetői pozíció ellátásához. Fontos megjegyezni azt is, hogy nem csupán a negatív, hanem a pozitív sztereotípiák, normák is hozzájárulnak ahhoz, hogy a hagyományos nemi szerepek erősen jelen vannak Magyarországon. Ezt a jelenséget a szakirodalom jóindulatú szexizmusnak nevezi, ami azt jelenti, hogy a nők csak akkor vágnak a társadalom, vagy egy csoport elfogadott részévé, ha a sztereotipikusan megfelelő feminin tulajdonságaikat veszik fel. Ennek a paradoxona a női vezetők körében az, hogy a hagyományosan meghatározott vezetői attitűdök (pl.: határozottság, teherbírás) "férfias" jelzőkkel vannak felruházva. Egyes kutatások szerint megfigyelhető a tendencia, hogy a vezetői pozícióba került nők az asszimiláció érdekében tudattalanul felveszik a "férfias" viselkedés jegyeket, ami viszont az elvárt eredményt helyett negatív értékítélettel párosul - hiszen a pozitív szexizmus a sztereotípan "nőies" nőket részesíti előnyben. (Takács, 2020) Az utóbbi években megfigyelhetővé vált az "androgün" vezetési trend, amely azt jelenti, hogy a női vezetők tudatosan férfias és nőies jegyeket is felvesznek a vezetési stílusukba, ezáltal nem kerülnek hátrányos megkülönböztetésbe túlzott feminitásuk vagy maszkulinitásuk miatt (

A pozitív szexizmus kapcsán, még érdemes lehet a női vezetőknél kiemelni, az a megjelenés és az öltözködés szerepe. Kutatások kimutatták, hogy a sminkelt nőt pozitívabban ítélik meg, mint azt, aki nem hord sminket, ezáltal a smink egy erős eszköz lehet arra, hogy a megjelenésünk által küldött üzenetet befolyásolni tudjuk (Orbán, 2021). Idekapcsolódik a Holdudvar-hatás fogalma is, miszerint a vonzó emberekhez, vonzóbb tulajdonságokat társítunk, ezáltal pedig a megítélésük is kedvezőbb lesz. Ez a példa a pozitív szexizmusra, akár képes lehet torzítani az ideális jelölt kiválasztását.

A globalizáció és az oktatási expanzió mára már megteremtett egy heterogén munkavállalókkal rendelkező munkaerőpiacot, ahol kulturális, vallásos, nemi különbségekkel találkozunk össze a menedzsment nap mint nap. Napjainkra egyik legnagyobb vezetői kihívása tehát, hogy képes

legyenek a vezetők biztosítani az egyenlő bánásmódot a különböző háttérrel, kihívásokkal rendelkező munkavállalói között. Egy vezető nem engedheti meg magának, hogy valaki a neme miatt hátrányos bánásmódban részesüljön, és köteles minden munkavállalójának megadnia a kellő támogatást. (Itty, 2019)

c) Az üvegplafon problémája és az ehhez kapcsolódó jelenségek bemutatása

Ahhoz, hogy az üvegplafon jelenségéről és annak áttöréséről beszéljünk, fontos megkülönböztetni a vertikális, és a horizontális szegregációt. A horizontális szegregáció jelenti azt a korábban is említett jelenséget, miszerint elkülönülnek a “férfias” és a “nőies” szakmák, például szignifikánsan kevesebb nő tanul és helyezkedik el mérnöki, informatikai területen, mint férfi. Ezt a jelenséget szakirodalom az “üvegfal” metaforával illeti. (Takács, 2020) Ez az ágazatok közötti szelekció szakadékot képez a férfiak és a nők karrierépítési lehetőségei között, amivel pedig a nemi egyenlőtlenséget és a nemi bérszakadékot továbbra is fenntartja. Szintén hozzájárul a bérszakadékhoz az a tendencia az is, hogy minél nagyobb a vállalat, annál kevesebb a női vezető benne. Illetve a vezetés felső szintjén is szignifikánsan alacsonyabb a nők aránya, mint a funkcionális vezetés, középvezetés szintjén. (Ilyés-Lőrincz, 2022) (KSH, 2023)

Az, hogy bizonyos szakmákban nem egyenlően oszlik meg a nemek aránya, egyes szakirodalmak szerint nem feltétlenül jelent gondot, hiszen a nők és a férfiak különböző kompetenciákkal rendelkeznek (például: a férfiak többnyire nagyobb fizikai erővel bírnak), inkább a probléma azokban a munkaerőpiaci mechanizmusokban nyilvánul meg, amik a természetesen adódó különbségeket és az eszerinti munkaerőpiaci elhelyezkedést, társadalmi hátránnyá formálja (Koncz, 2011), mint például az a tény, hogy a “nőies” szakmák sokszor alulfizetettebbek, vagy kisebb presztízzsel rendelkeznek a “férfias” szakmákhoz mérten.

A vertikális szegregáció jelenségéhez tartozik az üvegplafon fogalma. Az üvegplafon maga azt a pontot jelöli a szervezeti hierarchiában, ahova az egyén lehetőségei szerint maximálisan képes eljutni, vagy ameddig a szervezeti struktúra ezt lehetségessé teszi. Az üvegplafon tehát, amit “szerkezeti holtpontnak” is nevez a szakirodalom, azt a pontot jelöli, amikor tulajdonképpen megreked az előremenetel és az egyén nem tud tovább menetelni a ranglétrán, A vertikális szegregáció azt foglalja magában, hogy az üvegplafon a szervezeti hierarchiában alacsonyabban jelenik meg egy nő esetében, mint egy férfi esetében. (Takács, 2020) Például sok szervezetnél

szinte elképzelhetetlen, hogy egy nő felsővezetővé váljon, annak ellenére, hogy rendelkezik megfelelő képzettséggel és tapasztalattal. Ma Magyarországon jellemző, hogy minél nagyobb a szervezet, annál élesebben kirajzolódik az üvegplafon (Ilyés-Lőrincz, 2022). Például elég megfigyelni a mai magyar politikai vagy egyházi szférát, hogy rájöhhessünk, hogy a ranglétra tetején sok esetben nem állt még nő.

Kifejezetten érdekes, hogy az Eurostat 2024-es kutatása szerint Magyarországon a női vezetők mértéke meghaladja az Európai Unió átlagot. Ellenben 2014 óta csökkenő tendencia figyelhető meg a női vezetők kinevezésében, míg az Európai Unión belül növekedés. Ennek Géczi Tamás és Melles Katalin 2024-es kutatása azt a magyarázó okot tulajdonítja, hogy Magyarországon főleg kisméretű szervezeteknél kerülnek vezetői pozícióba nők, viszont kevesen kerülnek “igazgatói” pozícióba. (Géczi-Melles, et.al, 2024) Ez a tendencia alátámasztja Ilyés Virág és Lőrincz László állítását, miszerint minél nagyobb a szervezet, annál élesebben rajzolódik ki az üvegplafon eltérése a szintje női és férfi munkavállalók között. (Ilyés-Lőrincz, 2022)

A vertikális szegregáció jelenségéhez hozzátartozik az “üveglift” metaforája is. Ez többnyire női munkavállalók által dominált területeken szokott megjelenni. Önmagában azt jelöli, hogy egy férfi hamarabb feljebb tud törni a szervezeti hierarchiában, mint egy nő, azaz a férfiak javára megkönnyítésre kerül a szervezeti mobilitás. Erre példa lehet az, hogy például egy iskolai tanári karban, ahol nagyrészen női munkavállalókat foglalkoztatnak, egy férfi munkavállaló gyakrabban kerül igazgatói pozícióba. (Takács, 2020)

Ahogy láthatjuk, az üvegplafon a szó hétköznapi értelmében mára már nem csak a szervezeti holtpontra foglalja magában, hanem azt is, a nők maguk sem választanak bizonyos területeket vagy nem törekednek a szervezeti hierarchiában való előremenetelre, annak ellenére, hogy ezt megtehetnék, ezáltal “öndiszkrimináció” áldozataivá válnak. (Takács, 2020)

Míg az előbb felsorolt tényezők többnyire azzal álltak összefüggésben, hogy milyen tényezők akadályozzák a nők vezetővé válását, nem szabad elmenni amellett a tény mellett sem, hogy a vezető pozíciókban lévő nőknek is meg kell birkóznuk a sztereotípiákkal, hagyományos nemi berendezkedésből származó attitűdökkel. Elmondhatjuk, hogy a női vezetők, habár már több lehetőségük van az előremenetelre, más megítéléssel szembesülnek, mint férfi kollégáik. A szakirodalom “Matilda-hatásnak” nevezi azt, amikor a női kimagasló eredményeket, előmenetelt

kevésbé ismerik el, mint a férfiak által végzett munkát. Fontos dimenzió az is, hogy mind a nők, mind a férfiak kedvezőbben értékelik a férfiakat a nőknél, akkor is, ha azonos teljesítményt nyújtanak (Takács, 2020)

Takács (2020) állításával ellentmond Engler Ágnes és Dusa Ágnes Réka 2024-es kutatása, miszerint kimutatható, hogy a férfi vezetőket a férfiak preferálják inkább, a női vezetőket, viszont a nők. Ezzel együtt, az is kiderült a kutatásból, hogy a magyar társadalom egyharmada preferálja a férfi vezetőket, és csupán egytizedük a női vezetőket. A kutatásból az is kimutatható, hogy a női vezetőket preferálók sem támogatják a női vezetők körében a több gyermek vállalását, és a szülési szabadság utáni gyors visszaintegrálódást a munkaerőpiacra. Továbbá a kutatásból az is kiderült, hogy a férfi vezetőket főleg azok a válaszadók preferálják, akik konzervatívnak tartják magukat és úgy gondolják, hogy a gyermeknevelés és háztartásvezetés elsősorban az anya feladata. A női vezetőket preferálók szerint az otthoni terheknek egyenlő mértékben kell megoszlania. (Engler-Dusa, 2024)

Ezzel együtt azt is elmondhatjuk, hogy jelen van egy kettős mérce, miszerint társadalom többnyire elnézőbb a férfiakkal szemben, ha gyermeknevelésről van szó. Ez a munkaerőpiacon is így van. Például, ha egy nő késik a munkahelyről azért, mert iskolába kellett vinni a gyermekeit, könnyen megbélyegzésre kerül, mint szétszórt, megbízhatatlan, ha pedig egy apával történik ugyanez, akkor pedig gyakrabban dicséri a társadalom a részvételét a családi életben. (Itty, et.al, 2019)

A Matilda-hatással együtt pedig az is megjelenik a munkaerőpiacon egyes kutatások szerint, hogy a valós teljesítményüket a nők aláértékelik, amíg a férfiak saját teljesítményüket reálisan vagy fölé. Ezt a jelenséget nevezzük “sztereotíp fenyegetettségnek”. Ez a két jelenség, alátámasztja azt a megállapítást, miszerint, habár mára már nagy mértékben csökkent, közvetetten jelen van a norma, miszerint a ‘fehér férfi’ viselkedése, karrerútja, szemlélete az elfogadott a munkaerőpiacon, attól pedig bármilyen eltérő attitűd gyengeséget jelez. (Takács, 2020)

Ezeknek a normáknak és sztereotípiáknak a gyakorlati lecsapódása a “chilling climate” (hűvös klíma), ami azt jelenti, hogy a férfi környezetbe kerülő nők (főleg vezető pozícióban) számára egyfajta “idegen”, diszkomfortos légkör alakul ki, ami megalapozza a későbbi nemi szegregációt is. (Takács, 2020)

Sajnos ma Magyarországon a vezető pozícióba lévő nők karrierje sokszor már eleve bukásra van ítélve. Ilyen jelenség lehet az “üvegszikla”, amivel akkor kerülhet szembe egy nő, amikor vezetői pozícióba kerül, mivel előfordulhat, hogy egy sokkal kockázatosabb pozícióról van szó, mint amit egy férfi tölt be. Az “üvegszikla” fogalma, gyakran magában hordozza azt a jelenséget, amikor a szervezetben észlelt jövőbeli bukásra vagy krízisre adott válaszként kerül nő vezető pozícióba. Ide tartozik az is, amikor “token-szerep” vagy “női-kvóta” miatt kerül nőhöz egy vezető pozíció. Ez esetben sokszor már eleve bukásra van ítélve, mivel előfordulhat, hogy nem rendelkezik megfelelő képzettséggel vagy megfelelő felkészítés nélkül adták neki a pozíciót. (Takács, 2020) Géczi Tamás és Melles Katalin (2024) kutatása kimutatja, hogy a (mintájukban szereplő) női vezetők elégedetlenek a vezetőképzéssel coachinggal, mentorprogrammal, amit a szervezettől kaptak vezetői karrierjük elején, mivel ezek nem voltak elég részleteibe menőek és hamar “kifulladtak”. Ezeknek a programoknak a fő kritikája az volt, hogy nem voltak személyre szabottak és nem tartalmaztak utánkövetést. További hiány volt a közös tudásmegosztásban is, amely során a női vezetők egymást segíthették volna. (Géczi-Melles, et.al, 2024) A token-szerep és a női-kvóta másik veszélye, hogy továbbá erősíti a sztereotípiákat és a szegregációt. (Takács, 2020) Többnyire a női munkavállalók sem támogatják a női kvóta lehetőségét enne, illetve olyanok is vannak, akik csak ideiglenes lehetőségnek képzelik el. Gyakori érv a női kvóta ellen, hogy megkérdőjelezi az így vezetői pozícióba került nők saját képességeiket és alkalmasságukat, ami pedig könnyedén imposztor-szindróma kialakulásához vezethet (Géczi-Melles, et.al, 2024)

Ahhoz, hogy a token-szerep, illetve az üvegszikla-jelenség minimálisra csökkenjen, elengedhetetlen a megfelelő vezetőképzés, akár mentor bevonásával, illetve különös figyelem fordítása a női vezetők támogatására, “empowerment” .(Itty, 2019) Emellett megfigyelhető tendencia az is, hogy a nők korai karrierjét támogató programok elősegíthetik a női reprezentáció növekedését vezetői szinten is. (Lee et.al., 2024)

d) A munka-magánélet összehangolásának nehézségei női munkavállalók esetében

Elmondható az, hogy napjainkra a nők már nagyobb arányban rendelkeznek felsőoktatási végzettséggel, mint a férfiak, ellenben kevesebb munkatapasztalattal bírnak. Ennek egyik oka az

anyaság miatti kiesés a munkaerőpiacról. (Ilyés-Lőrincz, 2022) A munkapiac zártságából adódóan a visszatérés is nehéz, hiszen annak ellenére, hogy törvényileg köteles visszavenni a munkahely a szülési szabadság után visszatérő munkavállalókat, léteznek a kibúvók, kiskapuk, amelyek révén jogi szankció nélkül is lehetőség nyílik a fiatal, családalapítás előtt álló vagy kisgyermekes női munkaerő alkalmazásával kapcsolatos negatív megkülönböztetésre. (Kömüves et.al, 2023) Többek között ezek a különbségek is szerepet játszanak a lassabb karrierépítésben és az eltérő munkapreferenciákban. (Ilyés-Lőrincz, 2022)

A humántőke-elmélet szerint a nőket (elsősorban a kisgyermekes anyákat), elsősorban nem csupán a munkaerőpiacról való kiesés hátráltatja, hanem az is, hogy a nők kevesebb időt szánnak, vagy tudnak szánni a szakmai kapcsolatok építésére, mint a férfiak. Kevesebb időt töltenek kollégáikkal informálisan, míg a férfiaknak a kapcsolati tőke építése a munka esszenciális része. Ezáltal a nők jóval kevesebb társadalmi tőkével rendelkeznek, ami okán a kinevezéseknél is hátrányból indulnak (Takács, 2020)

Ez is közre játszik abban, hogy egyes szervezetszociológiai kutatások szerint a kisgyermekes nők nem teljes értékű munkavállalók, mivel támogatásra szorulnak a munkahely részéről. (Takács, 2020) További kutatások szerint a férfiak mellett nem csupán az szól munkavállalóként, hogy nem esnek ki a munkaerőpiacról a gyermekvállalással együtt, hanem az is, hogy jóval rugalmasabbak például, munkakeresésnél kevésbé veszik figyelembe az otthonról való távolságot (Csóré, 2022) Ez tovább fokozza a nőkről alkotott sztereotípiákat, miszerint segítség nélkül nem boldogulnak a munkahelyen. (Takács, 2020)

Napjainkra viszont már egyre több szervezetnél kerül nagy hangsúly a szülési szabadságról visszatérő nők támogatására. Egyre inkább elterjedtté válik, hogy a szervezeten belüli napközi vagy bölcsőde létrehozása. Géczi és Melles kutatásából viszont kiderül, hogy a kisgyermekes női vezetőknek viszont fontos lenne a tudatos, tervezett reintegráció a szervezetbe, akár időszakos részmunkaidős foglalkoztatással egybekötve. Ezzel együtt viszont az elmúlt 5-10 évben tendenciaszerűen tapasztalható az informális támogatás a szervezetek részéről (például rugalmasság, nem várt események esetén), ami az állami-és magánszektorban is megfigyelhető mára. (Géczi-Melles, et.al., 2024)

A karrier és a családalapítás egyensúlyáról is érdemes kitérni a női munkavállalók esetében. Egyrészt, habár az elmúlt években talán megfigyelhető volt fejlődés, a női karrier sok esetben még mindig egy pejoratív fogalom a köznyelvben, hiszen az anyai hivatásnak egy nő, ha nem tesz eleget, önzővé válhat mások szemében. Ezzel együtt elindult az a karriernarratíva is, hogy fontossá vált az önmegvalósítás, az, hogy “letegyünk valamit az asztalra”. (Szántó, 2021) Ez a kettős narratíva tovább nehezíti a nők karrierre vonatkozó döntéseit.

Ezáltal elmondhatjuk azt, hogy a nőkről alkotott szerepfelfogás átalakulóban van, ma már nagy teret hódított magának, általánossá vált a kétkeresős családmodell, de ennek ellenére még mindig élnek azok a sztereotípiák, miszerint a nő feladata elsősorban a gyermeknevelés. (Szántó, 2021)

A leírt jelenségekből megállapítható, hogy egy igen komplex és összetett problémáról beszélhetünk, amelyben a tünetek összefüggnek egymással és a társadalomban mélyen beágyazódott nemi szerepek által generált szegregációban vetülnek ki. Éppen ezért a szakirodalmak az elmúlt években inkább az “üveglabirintus” kifejezést használják. Ez a metafora magában hordozza a megoldás esélyét, hiszen minden labirintusban van egy járható út, amire rá kell találni. (Takács, 2020)

3. Hipotézisek

A szakirodalmi összefoglaló mentén négy dimenziót állapítottam meg, amely szerepet játszik a női vezetők karrierútjában. Ennek megfelelően négy hipotézist állítottam fel:

a) A különböző szférákban különböző szinten és különböző formákban jelenik meg a nők iránti diszkrimináció, illetve szférától függően is eltérő a női vezetők megélése.

Feltételezem tehát, hogy azok a nők, akik férfidominált területeken vállalnak munkát, nagyobb mértékű diszkriminációval találkoznak szembe, míg nő dominált szférákban szinte elenyésző a diszkrimináció mértéke.

b) Az üvegplafon áttörésének az elsődleges akadálya a hagyományos nemek közötti szerepek és sztereotípiák erős jelenléte Magyarországon.

Feltételezem tehát, hogy a kialakult nemi szerepek sokszor gátolják a nőket a karrierjük előrehaladtában, Feltételezem továbbá, hogy ezek a hatások sokszor tudat alatt formálják az egyéneket, ők nehezebben ragadják meg, vagy tudják megfogalmazni a karrierút tényleges gátjait.

c) A családi állapot és az életkor függvényében, másféle támogatásra van szüksége a női vezetőknek a munkahelyüktől.

Feltételezem tehát, hogy a gyermekekkel rendelkező női vezetőknek inkább rugalmasságra van szüksége a szervezettől a munka-magánélet összeegyeztetése érdekében, míg a fiatal, gyermektelen vezetőknek pedig inkább vezetőképzésre, karrierépítésre. Révén, hogy nemi egyenlőség kérdése az elmúlt években egyre nagyobb szerepet kap (Takács, 2020), illetve mivel napjainkra egyre kevésbé trend az, hogy valaki egy munkahelyen dolgozzon egész életében, feltételezem, hogy a fiatalabb munkavállalók bátrabban meg merik fogalmazni az igényeiket a szervezet felé, illetve bátrabban mernek váltani, ha nem érzik méltányosnak a velük való bánásmódot, addig az idősebb női vezetők nagyobb mértékben alkalmazkodnak.

d) A női vezetők mind megjelenésükkel, mind viselkedésükkel tudatosan tesznek karrierjük előrehaladtáért.

Feltételezem tehát, hogy a női vezetők mind öltözködésüket, mind viselkedésüket tudatosan alakítják, amelynek háttérében a megfelelési vágy áll.

A hipotézisek az alábbi, szakirodalmi összefoglalóban szereplő forrásokkal kerültek alátámasztásra:

A különböző szférákban különböző szinten és különböző formákban jelenik meg a nők iránti diszkrimináció, illetve szférától függően is eltérő a női vezetők megélése. (Csernus, 2019; Ilyés-Lőrincz, 2022; Kömüves, 2023; Takács, 2020) A nemi sztereotípiák már iskoláskorban megmutatkoznak, nőies, férfias szakmák, női szakmák többnyire alacsony presztízsből, minél nagyobb a vállalat, annál kisebb eséllyel van nő a vezetőségben	Az üvegplafon áttörésének az elsődleges akadálya a hagyományos nemek közötti szerepek és sztereotípiák erős jelenléte Magyarországon. (Csernus, 2019; Ilyés-Lőrincz, 2022; Kömüves, 2023; Szántó, 2021; Takács, 2020) Magyarországon a legerősebb az EU-n belül a hagyományos nemi szerepek jelenléte, önbevallás: a nőknek inkább a család a legfontosabb, a férfiaknak a karrier, a nőknek magasabb a végzettsége, de kevesebb a munkatapasztalata
A családi állapot és az életkor függvényében, másféle támogatásra van szüksége a női vezetőknek a munkahelyüktől (Csóré, 2020; Gécsi - Melles, et.al., 2024; Horváthné Petrés, 2020; Kömüves, 2023; Sztányi-Szekér, 2023; Takács, 2020) Láthatatlan és fizikai szegregáció, humántőke-elmélet, elégedettség szint csökken magasabb pozícióval, családfókusz, vezetőképzés hiányossága	A női vezetők mind megjelenésükkel, mind viselkedésükkel tudatosan tesznek karrierjük előrehaladtáért. (Csernus, 2023; Orbán, 2021; Szántó, 2021; Takács, 2020) Negatív/pozitív sztereotípiák, a vezetői attitűdök férfias attribútumok, token helyzet, chilling climate, holdudvar-hatás

1. Saját készítésű táblázat - A hipotézisek szakirodalmi alátámasztása

4. Módszertan

A kutatásom célja tehát körbejárni a nemi alapú szegregáció jelenségét a női vezetők körében Magyarországon, mélyrehatóan megvizsgálni az okait és a lehetséges megoldási javaslatokat.

A kutatás fókuszában a női vezetők saját megélése áll saját karrierútjuktól és annak kihívásairól

A kutatás mintája a jelenleg Magyarországon dolgozó, magyar állampolgársággal rendelkező közép-és felsővezető nők voltak. Régió és szféra alapján nem láttam szükségesnek a minta szűkítését, mivel az ágazatok közötti különbségek egyébként is szerepelnek a hipotézisemben, illetve kíváncsi voltam arra is, hogy régió szerinti okai vannak-e a különböző megéléseknek.

A kutatásom vegyes módszertannal készült. A kutatás fő ívéhez, ami a női vezetők nehézségeire világít rá, a kvalitatív módszertan alkalmazását választottam, mivel ez a téma rendkívül érzékeny és személyes jellegű. A női vezetők kihívásai mélyen gyökereznek a társadalmi, kulturális és egyéni tapasztalatokban. A kvantitatív megközelítés, amely jellemzően statisztikai adatokra és széleskörű mintákra támaszkodik, nem lenne képes rávilágítani a részletekre és finom árnyalatokra, amelyek meghatározzák a női vezetők mindennapi küzdelmeit.

A kvalitatív kutatás lehetővé teszi, hogy mélyebb megértést nyerjek a résztvevők személyes történeteinek keresztül, ezáltal rávilágítva azokra a kihívásokra, amelyek nem csupán a számokban, hanem az egyéni élményekben rejlenek. Ezzel a megközelítéssel nemcsak a problémák felszínét karcolgatom, hanem mélyebb betekintést nyerhetek az egyéni érzésekre és véleményekre is, amelyek segítenek megragadni a női vezetés komplexitását a mai munkaerőpiacon.

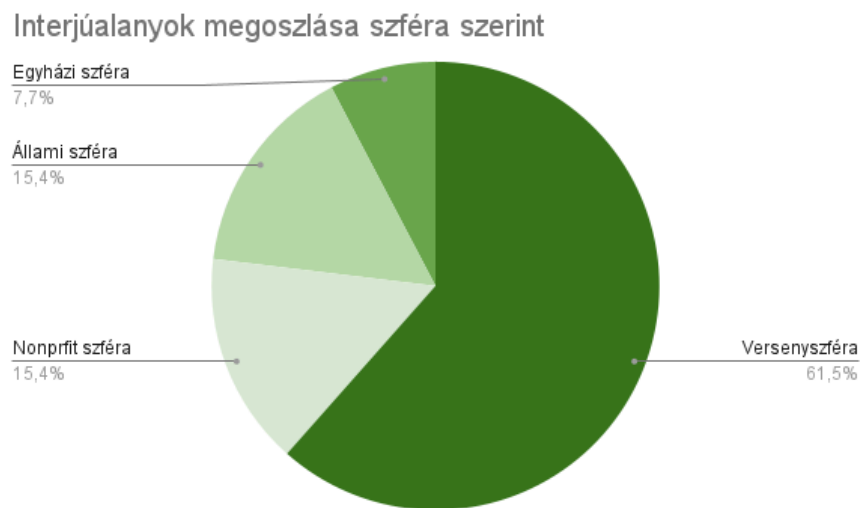
A kutatás során félig-strukturált interjúk készültek női-közép és felsővezetőkkel, egy interjú körülbelül 50 perc volt. Az interjúalanyokat hólabda-módszerrel értem el. Habár a minta heterogenitását ez a módszer képes sérteni, a téma érzékenysége miatt én ezt láttam a lehető legjobb választásnak. Mivel az összes interjúalanyt közös ismerősökön keresztül találtam meg, nagyobb részvételi hajlandóság volt, mintha "hideg" megkereséssel toboroztam volna őket, például LinkedIn-en keresztül.

Az interjúk 2024. október 1. és november 31. között kerültek felvételre és online zajlottak, amelyekről felvétel és leirat készült. Azért döntöttem az online interjúk mellett, mert úgy gondoltam, hogy kevesebb időráfordítást és erőfeszítést vesz igénybe az interjúalanyok részéről, mint a személyes találkozó, és könnyebben belefér az egyébként is elfoglalt időbeosztásukba.

A hipotézisek mentén összesen négy kérdésblokk került felállításra. A negyedik hipotézis (*A női vezetők mind megjelenésükkel, mind viselkedésükkel tudatosan tesznek karrierjük előrehaladásáért*) feltárásához készült egy férfi kontrollcsoport is, annak érdekében, hogy a férfi és női vezetők értékrendbeli esetleges különbségei összehasonlíthatóak legyenek. A kontrollcsoportban 13 férfi vezetőnek tettem fel ugyanazokat a kérdéseket, mint a női interjúalanyoknak. A kérdések főleg arra irányultak, hogy miként íná le a kérdezett a vezetői stílusát, milyen értékek fontosak neki vezetőként, illetve, hogy milyen stratégiákat alakított ki saját magának vezetővé váláskor. A férfi kontrollcsoportot kérdőívvel mértem meg, amit szintén hólabda-módszerrel kiválasztott, jelenleg Magyarországon dolgozó férfi vezetőknek küldtem el. Mivel ezek a kérdések kevésbé voltak érzékeny témákat feszengetőek, nem láttam szükségesnek az interjúzást.

5. A minta bemutatása

Összesen 13 női vezetőt kérdeztem meg. Mivel a szférák közötti különbségekre is kíváncsi voltam, igyekeztem a lehető legtöbb szférából interjúalanyokat toborozni. A szférák szerinti megoszlás az alábbi módon alakult:



1. saját készítésű ábra - Interjúalanyok megoszlása szféra szerint (%)

A versenyszférából volt a legnagyobb a részvételi hajlandóság, összesen 8 fő volt az interjúalany ebből a kategóriából. Egy a saját közép vállalkozásának vezetője, a másik hét interjúalany multinacionális cégeknél dolgozik. A közép vállalkozás vezetője informatikusként dolgozott sokáig, de egy kiegészítés után kézműves élelmiszer gyártásával kezdett el foglalkozni. A szervezet családi vállalkozásból nőtte ki magát, mára mára már több neves étteremnek beszállítója, illetve saját vendéglátóipari egységet is nyitottak. A multinacionális cégeknél dolgozók közül három HR vezető, egy sales vezető, egy marketing vezető, egy pénzügyi vezető és egy szakmai vezető került be a mintába. A három HR vezető közül ketten dolgoznak kifejezetten nagy méretű és hírnévű multinacionális cégeknél, a másik HR területen dolgozó interjúalany közepes méretű multinacionális cégnél. A másik három interjúalany is különböző közepes méretű multinacionális cégeknél dolgozik. Multinacionális szférából az összes vezető Budapesten dolgozik, a

középvállalkozó Budapest agglomerációjában. Az összes vezető 2 és 10 év közötti időtartamban dolgozik a szervezeténél, a marketing vezetőnek a jelenlegi a második vezetői pozíciója, az összes többi interjúalanynak a jelenlegi az első.

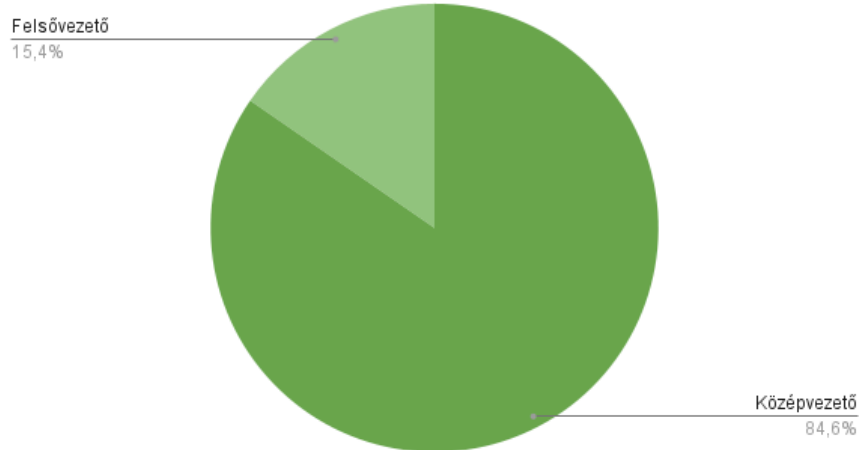
Az állami szférából két női vezetőt kérdeztem meg. Az egyik óvodavezető-helyettes, a másik egy egyetem intézetvezetője. Mind a ketten Budapesthez közeli településeken lévő szervezeteknél végeznek munkát. Az óvodavezető-helyettes 25 éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén, a intézetvezető 10 éve került a pozícióba. Az óvodavezető helyettesnek a jelenlegi az első vezetői pozíciója, az intézetvezető korábban tanszékvezetőként dolgozott.

A nonprofit szférából szintén két interjúalany válaszolt. Az egyikük saját maga által létrehozott alapítványnak áll az élén, immár 40 éve. A másik interjúalany egy alapítvány egyik intézetének vezetője, fél éve tölti be ezt a pozíciót, korábban még nem volt vezetői tapasztalata. A szociális szférában 5 éve kezdett el dolgozni, előtte hivatásos sportoló volt.

Az egyházi szférából egy vezető lelkész nőt interjúvoltam meg, ő Budapest agglomerációjában egy kistéleplésen végez munkát, immár 4 éve, számára is ez az első vezetői pozíció.

A mintám tükrözi az állítást, miszerint a nők elsősorban adminisztratív, szociális, pedagógiai szférában helyezkednek el (Csernus, 2021), hiszen a minta nagy része szteretipikusan nőies foglalkozásban helyezkedik el jelenleg. Szintén tükrözésre kerül az állítás, miszerint minél nagyobb a szervezet, annál nehezebben kerül nő felsővezetői pozícióba, és miszerint funkcionális szinten magasabb a női vezetés aránya. (Ilyés-Lőrincz, 2022) (KSH, 2023)

Interjúalanyok megoszlása pozíció szerint

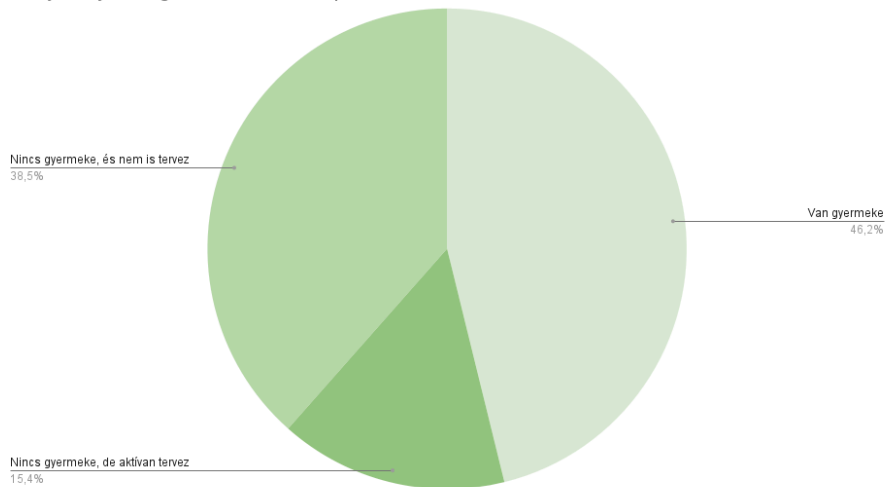


2. saját készítésű ábra - Interjúalanyok megoszlása pozíció szerint (%)

A mintába 11 középvezető került be, és két felsővezető, mind a ketten saját alapítású szervezetük élén állnak.

Fontos dimenziónak tartom a családi állapot kérdését is, amely az alábbi módon alakult:

Interjúalanyok megoszlása családi állapot szerint



3.saját készítésű ábra - Interjúalanyok megoszlása családi állapot szerint (%)

Hat interjúalanyuk van legalább egy gyermeke. Ebből négynek felnőtt gyermekei vannak, kettőnek 15 és 18 közöttiek.

Két interjúalany tervez aktívan gyermeket, önbevallásuk szerint pár éven belül nagy eséllyel anyák lesznek már. Az egyik interjúalany az egyik nagy méretű multinacionális cég HR vezetője, a másik a vezető lelkész.

Öt interjúalany nem tervez gyermekvállalást. Egyikük szeretett volna, de egészségügyi okokból ez nem volt lehetséges, egy interjúalany még nem gondolkodik ezen a témán aktívan, három interjúalany pedig úgy gondolja, hogy életkorából adódóan erre már nincs lehetőségük. Mind az öt interjúalany multinacionális cégeknél dolgozik.

Az eredmények bemutatása előtt fontos megjegyezni, hogy a minta nem reprezentatív, 13 interjú alapján nem lehetséges az egész társadalmi csoportra következtetéseket levonni. Az interjúk mélyreható elemzésével, elsősorban az egyéni megélések közötti hasonlóságok és különbségek feltárása a cél.

6. Eredmények

Az interjú eredményeit a hipotézisek mentén mutatom be.

- a) *A különböző szférákban különböző szinten és különböző formákban jelenik meg a nők iránti diszkrimináció, illetve szférától függően is eltérő a női vezetők megélése.*

Abból a nyolc interjúalanyból, akik versenyszférában dolgoznak, összesen négyen éltek már meg nemi alapú diszkriminációt. Összesen három interjúalany (a marketing vezető, a sales vezető és a pénzügyi vezető) számol be arról, hogy bizonyos tárgyalásokra férfi kollégájukkal kellett, hogy menjenek, mert az ügyféllel csak így lehetett érdemi beszélgetést folytatni. Szintén a marketing vezető számolt be nyílt diszkriminációról, amikor egy nagy presztízsű konferenciára (szerinte jogtalanul) férfi kollégáját küldték ki helyette, a problémáját nem hallgatták meg, pejoratívan “női hisztinek” bélyegezték. A pénzügyi és a sales vezető is kiemeli, hogy a bérszakadék még mindig egy létező jelenség a szervezeteiknél, annak ellenére, hogy EU-s szabályok tiltják.

A középvállalkozó, korábbi munkahelyén, az informatikai szektorban élt meg diszkriminációt. A neve alapján került megkérdőjelezésre a kompetenciája, pejoratív megjegyzések formájában. Elmondása alapján, miután bizonyította szakmai kompetenciáját, a férfi munkatársai elfogadták.

A bemutatott négy esetből három 5-10 éve történt, az interjúalanyok elmondása szerint a munkahelyek már sokkal jobban ügyelnek a nemi egyenlőség kérdéseire. Egyedül a marketing vezető esete történt 2023-ban.

A versenyszférából dolgozók közül a szakmai vezető és a három HR vezető semmilyen mértékben nem tapasztalt diszkriminációt korábbi pályafutásuk során. A versenyszféra elemzése során kifejezetten érdekesnek találtam, hogy egyedül a marketing vezető számol be arról, hogy a szervezeténél van női kvóta, aki a jelenlegi szervezeténél leginkább tapasztalta a nemi alapú diszkrimináció jelenlétét. Elmondása szerint, a női kvóta kontraproduktív módon működik, mivel a vezetői és szakmai képességek kellően alapos figyelembe vétele nélkül választanak ki nőket vezetői pozícióra, illetve kellő mennyiségű támogatást sem kapnak a szervezettől, ezáltal a sikerük esélye csekély. Ez szerinte felsővezetői szinten mutatkozik meg leginkább, hiszen nem

volt még a szervezetnél olyan női ügyvezető igazgató, aki néhány hónapnál tovább meg tudta volna tartani a pozícióját.

A multinacionális szférában dolgozó vezetők közül ketten szeretnék egyszer felsővezetővé válni, a két nagyméretű multinacionális szervezetnél dolgozó HR vezető. Ők úgy érzik, hogy a szervezetiknél nincs akadálya az ilyen típusú előrelépésnek, nem gondolják azt, hogy az üvegplafon megállítja őket az ambícióikban. A többi interjúalany, habár még szeretne fejlődni és tanulni, úgy gondolja, hogy nincsenek meg a képességeik ahhoz, hogy egy egész szervezet élén álljanak, illetve magánéletüket sem szeretnék a karrierjükre áldozni, ami szerintük elkerülhetetlen egy ilyen nagy felelősséggel járó pozíció esetében.

Két interjúalanyuk van tapasztalata egyházi szférában, az egyik a vezető lelkész, a másik az egyik nonprofit szervezet alapítója és vezetője, aki lelkészként végzett, gyakorlata alatt tapasztalta a diszkriminációt, igaz pozíciójából adódóan kisebb mértékben, mint a vezető lelkész. Mind a két interjúalanyuk az általános megélése, hogy gyakran a női lelkészeket nem is veszik “emberszámba”, mind az egyházi személyek, mind a gyülekezet részéről. Mindketten gyakran váltak kellemetlen megjegyzések keresztüztüzebe, ami az alkalmasságukat kérdőjelezte meg, illetve gyakran kisebb felelősséggel járó feladatköröket is kaptak, mondván, hogy nagyobb feladattal nem tudnának megbirkózni.

A nonprofit szektor másik interjúalánya korábban élsportoló, illetve edző volt, ezután váltott. Sportoló éveiről beszámolva kirajzolódott, hogy a női élsportolók és edzők a férfiakhoz képest kevesebb bért és elismerést kapnak, illetve folyamatosan szexuális töltetű megjegyzések áldozataivá válnak. Az interjúalany beszámol arról is, hogy edzőként is folyamatosan bizonyítania kellett rátermettségét, és szakmaiságát.

Hasonló a megélése az intézetvezetőnek is, ő a tudományos fokozatok megszerzésénél is folyamatosan akadályokba ütközött, illetve a kinevezésénél sem kapott kellő segítséget a szervezetétől, sem szakmai, sem személyes téren. Mivel a vezetőségben ő volt a legfiatalabb és az egyetlen női tag is, különösen meg kellett küzdenie a tekintélyért.

A két nonprofit szférában dolgozó interjúalany jelenlegi munkahelyén nem tud beszámolni diszkriminációról, ahogy az óvodavezető-helyettes sem. Az óvodavezető-helyettes elmondása szerint, munkahelye teljesen nőkből áll, ezért abszolút nincs jelen az üvegplafon. Ezen kívül az

óvoda szoros kapcsolatban áll a helyi önkormányzattal, de abban a közegben sem találkozott még diszkriminációval.

Fontos továbbá megjegyezni azt a jelenséget is, hogy az interjúalanyok a marketing vezető kivételével 5-10 éves esetekről számoltak be, az elmondásuk szerint mára sokat javult a helyzet, egyikük ki is emeli, hogy szerinte a Me Too-mozgalom óta láthatóan csökkent a diszkrimináció mértéke és a szervezetek is sokkal jobban odafigyelnek a nemi egyenlőség kérdésére.

b) Az üvegplafon áttörésének az elsődleges akadály a hagyományos nemek közötti szerepek és sztereotípiák erős jelenléte Magyarországon.

Az interjúk alapján a versenyszférában az üvegplafon középvezetői szinten kevésbé érződik. Az öt multinacionális szférában dolgozó interjúalany, aki úgy vélekedik, hogy nem szeretne a középvezetői szintnél feljebb lépni, önkéntesen torpan meg a ranglétrán ezen a szinten, közülük mindannyian racionális érvekkel szolgálnak arra, hogy miért döntöttek így: nincs meg a megfelelő képzettségük vagy képességeik, nem szeretnék, hogy a magánélet rovására menjen a pozíció, nem szeretnék, hogy a cégvezetés az egész életüket felölelje.

Nehéz ennyi interjú alapján megítélni, hogy valóban az ehhez szükséges ambíció hiányzik-e bennük, vagy annyira mélyen beléjük vannak ivódva a nemi szerepek, hogy nem is mernek ilyen magas szervezeti szinten gondolkodni. Az biztosan hozzájárul a problémához, hogy nem láttak maguk előtt sikertörténeteket. Ez az öt interjúalany az elmondásuk alapján még nem tapasztalta, hogy lett volna női felsővezetője a szervezetnek ahol dolgozik, vagy ha volt is, néhány hónapnál tovább nem volt képes megtartani a pozícióját.

A vezető lelkész beszámolója alapján az üvegplafon az egyházi szférában rajzolódik ki a legerősebben. Szinte elképzelhetetlen, hogy nő egyházi lelkésznél magasabb pozícióba kerüljön, illetve csupán pár éve lett szabályozás a női lelkészek gyermekvállalással járó szabadságolásáról, korábban egyértelműen el kellett hagyniuk a pozíciójukat, ahogy gyermeket vállaltak.

Az interjúalanyok véleménye arról, hogy nőként mennyire lehet vezetőként érvényesülni, megoszlik. Abban mindannyian egyetértenek, hogy a nők megítélése vezetőként az elmúlt években pozitívabb lett, illetve a szervezetekben is nagyobb szerepet kapott a nemi egyenlőség kérdése. Arra a kérdésre, hogy milyen tanácsot adnának annak, aki ma nőként vezető pozícióra

törekszik Magyarországon, nagyon változó válaszokat kaptam. Az interjúalanyok véleményeinek eltérése látványosan elhatárolható azzal a dimenzióval, hogy tapasztaltak-e már diszkriminációt. Azok az interjúalanyok, akik nem estek diszkrimináció áldozatává, vagy hozzátartozójuknál, közeli ismerősüknél sem látták, alapvetően pozitívan vélekednek. Úgy gondolják, hogy ha megvan egy nőben a kellő elhatározás és motiváció, nem indul nagyobb hátrányból mint egy férfi. Azok az interjúalanyok, akik tapasztaltak diszkriminációt is támogatóan állnak a kérdéshez, de jóval gyakrabban elhangzanak azok a mondatok, hogy “Jól gondolja meg.”, “Kösse fel a gatyáját.”, “Keményítse meg magát”, illetve a vezetői léttel járó áldozatokat is jóval markánsabban kiemelik.

c) A családi állapot és az életkor függvényében, másféle támogatásra van szüksége a női vezetőknek a munkahelyüktől.

A 13 interjúalanyból összesen hatnak van gyermeke, mindannyiuknak 17 évnél idősebbek, kivéve a középvállalkozás vezetőjének, akinek két felnőtt gyermeke mellett van egy tíz éves gyermeke is. A hat interjúalany megélései a munka-magánélet egyensúly kapcsán különbözőek. A középvállalkozás vezetőjének a saját cég alapítása szabadságot adott, jelenleg könnyebben össze tudja egyeztetni a munkát és a magánéletet, mint korábbi, alkalmazotti állása esetében hiszen saját idejével ő gazdálkodik. A másik felsővezetőnek, aki saját alapítványa élén áll, élesen különbözik a megélése. Elmondása alapján a családi élete rovására sikerült felépítenie és fenntartania a szervezetet, ő ezt utólag a legnagyobb megbánásának tartja. Úgy gondolja, hogy ma már könnyebb dolga lenne ezügyben, de amikor 30-35 éve nevelte a gyermekeit, nagyon más volt a közvélekedés:

“Ma már sok mindent másképp csinálnék. Úgyhogy nálunk volt bébiszitter takarítónő, ezt most sajnálom. Ezt nem így csinálnám, azt hiszem, de akkor ezt tudni kell, hogy akkor [30-35 éve] kicsit más volt a munkához való viszony. Most teljesen megváltozott a közbeszéd. Most mindenki azt mondja, hogy munka-magánélet egyensúlya hogy áll?, Mert megérdemled, meg satöbbi, de akkor ez akkor más volt, akkor az értéknek számított, hogy én mindent jól megcsinálok a munkahelyemen, és hogyha nem vagyok kész, akkor megcsinálok éjszaka, este bármikor vasárnap, szombaton.” - Nonprofit Felsővezető

Ezzel együtt azt is kiemeli, hogy számára prioritás volt egy családbarát munkahely kialakítása, a szervezeténél nincs probléma abból, hogy ha a munkavállalók behozzák a gyermekeiket a munkahelyre, illetve az interjúalany kiemeli, hogy kifejezetten rugalmas a home office és a munkaidő kapcsán is.

A további négy interjúalanynak, akiknek vannak gyermekeik és középvezetők, eltérő élményekről számolnak be. A sales vezető, akinek egy 17 éves gyermeke van, megkapta a számára szükséges rugalmasságot a munkahelyétől, dolgozhatott fél napokat, illetve több home office lehetőséget kapott, de elmondása szerint így is nehéz volt számára a munkahelyre való visszatérés, illetve az, hogy karrierje mellett jelen legyen a gyermeke életében.

“Utána eljöttem szülni, és egy évet kaptam arra, hogy a gyerekemmel itthon legyek, és azt mondták, hogy akkor ugyanabba a pozícióba tudnak visszavenni. Az embernek még nincs gyereke, ezt nem fogja föl, mit jelent. És nálunk gyakorlatilag a családi modellben a férjem vette át úgymond az anyaszerepet. Ő ment az óvodába értem, ő vitte meg a bölcsődébe, tehát hogy ez így megfordult, és ez szerintem egészen ilyen óvodás középcsoportig azt hittem, hogy normális, amikor is egyszer mentem a gyerekért, és akkor elcsodálkoztak az óvónők, hogy te ki vagy? Tehát hogy így gyakorlatilag. És akkor rájöttem, hogy én ezt nem akarom így csinálni. Tehát hogy én szeretnék azért a gyermekem életében lenni.” - Sales Vezető

Az óvodavezető-helyettes, munkahely sajátosságaiból adódóan bevihette a gyermekét a csoportba, ami számára elegendő mennyiségű volt a munkahelytől. A nonprofit szférában dolgozó középvezetőnek ma már felnőtt gyermeke van, a gyermeke felnőttkor még élsportolóként dolgozott. Elmondása szerint abban a közegben nem kapott egyáltalán támogatást, de jelenlegi munkahelyén szerinte nem kéne tartania ettől, hiszen munkatársai példáján keresztül látja, hogy a szervezet támogatja a kisgyermekes anyákat. Mind a három interjúalany kiemeli azt, hogy elsősorban a családjuk támogatására számítottak, és az ő segítségükkel is volt elsősorban sikeres a munkaerőpiacra való visszatérés gyermekvállalás után. Hasonló megélése volt az intézetvezetőnek is, elmondása alapján egyetlen nőként “nem talált” értő fülekre az igénye:

“Minden vezetői értekezlet, amin hivatalból jelen kellett legyek, és mint ahogy mondtam, én voltam az egyetlen nő. A szakmai megbeszélés után átment poénkodásba és beszélgetésbe, amiben voltak kellemes beszélgetések is, és mindig én voltam az, aki legjobban sietett. [...] Tehát

én voltam az, aki állandóan néztem az órát, és tűkön ültem, hogy jó, hát akkor most mennék vásárolni, mennék főzni, a gyerekeimet hurcolni, ellátni a családot, tehát ők ráértek. Nem fogalmaztam meg ilyen óhajokat, mert láttam, hogy nem ugyanabban az időszámításban élünk.”

- Egyetemi Intézetvezető

A multinacionális szférában dolgozó vezetők közül egyedül a sales vezetőnek van gyermeke, illetve az egyik nagy méretű multinacionális cégnél dolgozó HR-vezető tervez jelenleg aktívan gyermeket. Elmondása alapján neki nincsenek félelmei a munka-magánélet összeegyeztetése kapcsán, mivel munkatársai példáján látta, hogy a jogszabály szerint visszatérhetnek a korábbi pozíciójukra gyermekvállalás után, szerinte nem “keresi a szervezet a kiskapukat”. További bizonyosságot ad számára a biztos családi háttér, illetve a cég rugalmassága a munkaidővel kapcsolatban.

A másik interjúalany, akinek jelenleg nincs gyermeke, de aktívan tervez, a vezető lelkész. Elmondása szerint kezdetben kifejezetten tartott attól, hogy a gyermekvállalás a pozíciójába fog kerülni, illetve ismerősein keresztül is látta azt a példát, hogy valaki anyává válásával teljesen elhagyja a lelkesi pályát, a támogatás hiánya miatt. Számára a megnyugvást az jelenti, hogy a felettese kifejezetten támogató a gyermekvállalás témájával kapcsolatban.

“Meglepő módon kapok segítséget, de ez nem a standard. Nekiünk egy annyira nagyon normális esperesünk van, és annyira nagyon hálás vagyok érte. Nem azt mondom, hogy félve hívtam fel, amikor így rájöttem, hogy mennyire éles ez a gyerektéma. De azért voltak bennem félelmek, és vettem egy nagy levegőt, hogy jó, akkor biztos hallani fogom, hogy kábé pukkadj meg, hogy mert gyereket mersz vállalni. De nagyon-nagyon-nagyon támogató volt. Ilyen nagyon őszinte örömmel mondta, hogy ez mennyire jó, és hogyha bármiben tudna segíteni, szóljunk.” - Vezető Lelkész

A munka-magánélet összeegyeztetésén túl megfigyelhető az a tendencia, hogy azok, akik kevesebb mint öt éve kerültek vezető pozícióba (a három HR-vezető, a nonprofit középvezető) sokkal nagyobb mértékben kaptak támogatást vezetővé váláskor, mint azok a vezetők, akik ennél több ideje dolgoznak. A három HR-vezető és a nonprofit vezető kapott kifejezett vezetőképzést a szervezettől, illetve folyamatosan van lehetőségük skilljeiket fejlesztő kurzusokon részt venni. Azok esetében, akik több mint 10 éve kerültek vezető pozícióba inkább informális támogatást kaptak, előfordult, hogy egy munkatársuk ‘mentor-szerepben’ lépett fel, (sales vezető, pénzügyi

vezető esetében). Ennél sajnos gyakoribb megélés a “mély vízbe dobás” (intézetvezető, óvodavezető-helyettes, marketing vezető, szakmai vezető esetében). Illetve arra is volt példa, hogy a szervezeti változás közepén kapta meg valaki a vezetői pozíciót, ezáltal még nehezebbé téve a vezetővé válást (szakmai vezető, sales vezető esetében).

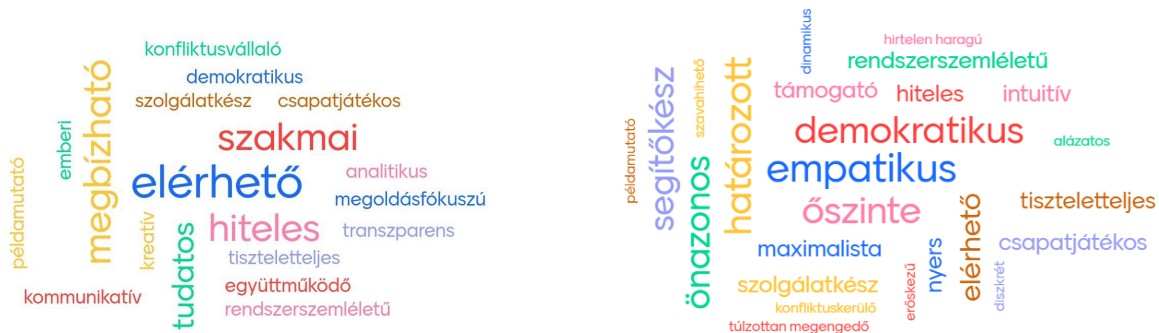
A három HR vezető beszámol arról, hogy a munkahelyeiken kifejezetten aktív beszélgetés folyik a nemek közötti egyenlőség előmozdításáról, és a kisgyermekes családok támogatásáról. A közepes méretű multinacionális cégnél dolgozó HR vezető beszámol arról is, hogy szervezeténél kifejezetten HR cél, hogy több nő kerüljön vezető pozícióba. Egy szervezetnél van jelen továbbá a női-kvóta, de az interjúalany elmondása szerint nem eredményes, mivel az ezáltal pozícióba kerülő vezető nem kapja meg a szükséges támogatást, ezáltal bukása szinte predesztinált.

Az interjúalanyok esetében továbbá észrevehető tendencia az is, hogy minél fiatalabb az interjúalany, annál bátrabban fogalmaz meg a szervezete felé igényeket, problémákat, míg az idősebb vezetők alkalmazkodóbbak, az óvodavezető és az alapítványvezető esetében megjelent “szolgalelkűség” kifejezés is.

d) A női vezetők mind megjelenésükkel, mind viselkedésükkel tudatosan tesznek karrierjük előrehaladtáért.

Elmondható, hogy az összes interjúalany tudatos a megjelenésében, mindannyian adnak az igényes külsőre. Az összes versenyszférában dolgozó interjúalany egyetért abban, hogy az “elegánsabb” öltözettel tiszteletet mutatunk egymásnak, az alkalomnak, azok is, akik a magánéletben szeretnek lezserebben öltözni, is fontosnak tartják ezt. Az intézetvezető kiemeli, hogy számára a dresscode betartása különösen fontos, munkavállalóitól is elvárja ugyanezt. Két HR-vezető emeli, hogy az öltözködés önbizalmat ad nekik, ezért szeretnek gondosan összeválogatott ruhákban megjelenni az irodában. A vezető lelkes és az óvodavezető-helyettes is kiemeli, hogy mivel munkájuk szerteágazó, mindig az alkalomhoz öltöznék: van olyan alkalom, ahol ahol a kényelem a fontosabb, van olyan, amikor az alkalom és egymás tiszteletéből hivatalosabban öltöznék fel. Három interjúalany, a nonprofit közép és felsővezető, illetve a sales vezető ki is emeli, hogy ők kifejezetten ügyelnek arra, hogy munkavállalóikat ne “öltözzék túl”, hiszen így óhatatlanul is kialakul egy távolság köztük.

Az interjúalanyoknak feltettem azt a kérdést is, hogy miként írnák le vezetői stílusukat, viselkedésüket. Az eredmény a következő lett:



4. Saját készítésű ábra - Hogyan írná le vezetői értékrendjét, viselkedését? (férfi vezetők - bal oldal, női vezetők - jobb oldal) (/fő)

Összesen hét interjúalany hangsúlyozza ki, hogy számukra teljesen tudatos, átgondolt stratégia volt az, hogy milyen vezetővé szeretnének válni. Ezzel együtt azt is kiemelik, hogy ez a stratégia valódi személyiségükkel, értékrendjükkel összhangban volt. Három interjúalany élte meg úgy, hogy kezdetben egyáltalán nem volt tudatos a vezetői stílusuk, későbbi tapasztalatokból és megélésükből alakultak ki és tudatosultak a jelenlegi stratégiáik, értékeik.

A férfi kontrollcsoport válaszaival összevetve a női vezetők válaszait megállapíthatjuk, hogy a női vezetők esetében az soft skillek, mint az empátia, őszinteség, önazonosság, demokratikus hozzáállás, illetve az intuíció is nagyobb szerepet kap. A hard skillek, mint a rendszerszemlélet vagy a stratégiai gondolkodás jóval ritkábban hangzott el nők esetében, míg a férfiak esetében a szakmai tudás egy vezető érték. Olyan soft skillek is fontos vezetői értékek a férfiak esetében, mint az elérhetőség vagy a megbízhatóság, de a soft skillek alapvetően kevésbé markánsan jelennek meg náluk, mint a nők esetében.

Szintén mind a két csoportot megkérdeztem arról, hogy mit tanácsolna annak, aki ma vezető pozícióra törekszik Magyarországon. A különbség annyi volt, hogy a női interjúalanyok esetében kifejezetten arra kérdeztem rá, hogy mit tanácsolnának azoknak a nőknek, akik vezetői létre törekednek, míg a férfi kontrollcsoport esetében nem kérdeztem rá specifikusan a nemre.



4. Saját készítésű ábra - Mit javasolna annak (a nőnek), aki ma vezetői pozícióra törekszik Magyarországon? (férfi vezetők - bal oldal, női vezetők - jobb oldal) (/fő)

Alapvetően elmondható, hogy a női interjúalanyok a vezetői létre kihívásként tekintenek. Az interjúalanyok részéről gyakran elhangoztak a “Jól gondolja meg.”, “Kösse fel a gatyáját.”, “Keményítse meg magát” szavak, illetve a vezetői lét nehézségeit is kiemelték. Elmondható, hogy az összes interjúalany, egyetért abban, hogy vezetővé válni egy tudatos, nagy energiabefektetést igénylő folyamat. A szófelhő méretéből is látszik, hogy a férfi vezetők kevesebb tanácsot gyűjtöttek össze. A kérdőívből elmondható, hogy a kitöltők között általános megélés volt, hogy kevésbé tekintenek a vezetői létként kihívásra, inkább jutalomként szemlélik:

“Vezetőnek lenni nem cél, hanem a munka természetes gyümölcse. A cél, hogy a munkánkat jól végezzük, a többi jön magától.” - Férfi Vezető

A kérdőív alapján a férfi vezetők között általános szemlélet, hogy kellő kitartással és szorgalommal elérhetik a célt, nem igazán emelnek ki olyan akadályokat, amelyek gátolhatják őket. Ahogy a vezetői értékrendben, itt is megjelenik, hogy az önfejlesztéssel, önismerettel kapcsolatos skillekre kisebb hangsúly helyeződik. Kifejezetten érdekesnek tartom továbbá, hogy a lifelong learning szükségesség egyáltalán nem jelenik meg a férfi vezetők között, míg a női vezetők között az egyik legmarkánsabban előforduló dimenzió volt.

7. Következtetések és javaslatok

Az elemzés alapján megállapíthatjuk, hogy a kutatás alapján felállított hipotézisek beigazolódása a következőképpen alakul:

- a) *A különböző szférákban különböző szinten és különböző formákban jelenik meg a nők iránti diszkrimináció, illetve szférától függően is eltérő a női vezetők megélése.*

A hipotézis részben beigazolódott. A szférák közötti különbségek kivehetőek voltak, viszont a diszkriminációval szembeni általános megélés minden esetben nagyon hasonló volt.

Az interjúkból kirajzolódik az a tendencia, miszerint minél férfidominánsabb területen dolgozik egy nő, annál nagyobb a vele szembeni diszkrimináció mértéke.. A mintában a legnyíltabban a sportolói, akadémiai illetve egyházi szférában jelent meg a diszkrimináció, amely szférák hagyományosan maszkulinak számítanak. Versenyszférában is megfigyelhető, hogy legkevésbé a HR területén jelenik meg a diszkrimináció, ami hagyományosan nőies területnek minősül, erősebben viszont megjelenik a sales, pénzügy, marketing, informatika területén.

A nonprofit és az óvodai szférában egyáltalán nem jelent meg a diszkrimináció, ezzel együtt ezen a két területen dolgoznak a legnagyobb arányban nők az interjúkban megjelent szervezeteken belül.

A vezetés szintje szerinti diszkriminációt nehéz megragadni, mivel a megkérdezett felsővezetők saját szervezetük élén állnak, így nem is találkoztak azzal, hogy szerveztükből bárki megkérdőjelezte volna képességeiket, illetve az sem tapasztalták, hogy bármilyen ügyfél diszkriminatív viselkedést tanúsított volna velük szemben. A multinacionális szervezetek funkcionális vezetői közül hárman említették, hogy felsővezetői szinten nagyon kevés a nő, és gyakran ők sem tudják megtartani a pozíciójukat. Ez alátámasztja az állítást is, miszerint minél nagyobb a szervezet, annál kevesebb a női a felsővezetés szintjén (Ilyés-Lőrincz, 2022)

A diszkriminációt tapasztaló nők megélése szinte ugyanaz az interjúk alapján: a diszkrimináció megtörténtekor nem tudtak, vagy nem mertek kiállni magukért, sokszor utólagosan tudatosult

bennük, hogy valóban mi történt. Elmondható az is, hogy minél fiatalabban ért valakit a diszkrimináció, annál nagyobb sebet ejtett benne.

Tehát, az interjúk alapján következtethetünk arra, hogy minél férfidominántabb a szféra, annál nagyobb a diszkrimináció mértéke, illetve annál nehezebben kerül nő felsővezetői pozícióba. A diszkriminációt megélt nők többnyire nem mernek, vagy nincs lehetőségük kiállni magukért, sokszor a diszkrimináció miatti lelki sérülés később tudatosul bennük. Jövendőbeli Emberi erőforrás tanácsadóként javaslom, hogy női kvóta helyett a szervezet HR-céljában inkább a diszkrimináció elítélése, illetve a női munkavállalók támogatása szerepeljen. Fontos kialakítani egy olyan közeget, ahova a munkavállalók bátran fordulhatnak, ha negatív hatás éri őket, fontos, hogy ebben az esetben a HR biztosítsa őket diszkriminációról. Továbbá fontos, hogy minden munkavállaló számára világos legyen, hogy a szervezet a diszkrimináció minden formáját elítéli. Ezen kívül azoknál a szervezeteknél, ahol nehezen kerül nő vezető pozícióba, vagy nem tudja megtartani a pozícióját, érdemes lehet a tünetek mögött okokat keresni, illetve szükség esetén coaching vagy szervezetfejlesztési szolgáltatásokat igénybe venni. A női munkavállalók vezetővé válását továbbá támogathatja az átgondolt vezetőképzés, illetve az, hogy a nemi egyenlőség témájáról aktív diskurzus folyjon a szervezeten belül, akár érdemes lehet a témát bevonni a vezetőképzési és onboarding anyagokba. Továbbá fontos az egyenlő bánásmód érdekében, hogy a bérfejlesztések és az előreléptetési rendszerek is átláthatóak legyenek minden munkavállaló számára.

b) Az üvegplafon áttörésének az elsődleges akadály a hagyományos nemek közötti szerepek és sztereotípiák erős jelenléte Magyarországon.

A hipotézis igazolást nyert, bár fontos megjegyezni a szférák közötti különbségeket, mivel az üvegplafon egyes területeken egyértelműen van jelen, mint más területeken. Egyházi szférában például, az interjúalany elmondása szerint, ki nem mondott, de mindenki számára világos tény, hogy nő vezető lelkésznél magasabb pozícióba nem léphet. Ezzel szemben a multinacionális szervezeteknél már kifejezetten léteznek női vezetőket támogató programok, vagy kiépített vezetőképzések, de az interjúalanyok elmondása szerint ennek ellenére kevés nő kerül felsővezetői pozícióba, és akik bekerülnek, többnyire nem tudják hosszú ideig megtartani helyüket a szervezet élén.

A női vezetőket gátló tendenciák részben az interjúalanyoknál is megfigyelhetőek. A token-szerep egy szervezetnél figyelhető meg, ahol női kvóta miatt kerülnek be nők vezetői pozícióba. Az üvegszikla jelensége, amikor egy nő krízisre való válaszként kerül pozícióba (Takács, 2020), egy interjúalany esetében volt megfigyelhető (multinacionális közegben szakmai vezető), aki végül sikeresen végigvitte a szervezeti változást.

A jelenséget, amit az összes diszkriminációt elszenvedő interjúalany tapasztalt, az a “chilling climate”, ide tartozik az a megélés, amikor a nők úgy érzik, hogy a férfi tárgyalópartner nem veszi őket elég komolyan, vagy kevesebb, kevésbé kihívást jelentő feladatot kapnak, mint férfi társaik.

Ami az interjúk alapján leginkább kirajzolódik, az mégis a gyermekvállalással járó munkaerőpiaci hátrány. Az összes gyermekes interjúalanynál megjelenik, hogy habár munkahelyük, családjuk támogatásával vagy más szolgáltatás igénybevételével élnek, úgy gondolják, hogy elsősorban az ő feladatuk a gyermeknevelés és a háztartás vezetése. Azok az interjúalanyok, akik kevésbé vették ki a részüket a gyermeknevelésből, utólagosan megbánást éreznek, illetve az interjúk során is sok esetben elhangzik, hogy azért nem törnek feljebb a ranglétrán, mivel nem szeretnék, hogy családi életük rovására váljon a karrierjük. A gyermekvállalás után megfigyelhető az is az interjúalanyok esetében, hogy nagyobb rugalmasságra van szükségük a szervezettől, ők maguk viszont rugalmatlanabbá válnak, mint férfi kollégáik. Ezzel együtt, a kapcsolati tőkéjük is csökken, hiszen sok esetben a informális beszélgetésekből, kötetlen kapcsolatépítő alkalmakról maradnak le:

“A szakmai megbeszélés után átment poénkodásba és beszélgetésbe, amiben voltak kellemes beszélgetések is, és mindig én voltam az, aki legjobban sietett. A férfi kollégák, ők ráérték” -

Egyetemi Intézetvezető

Ezáltal elmondható, hogy az interjúalanyok is alkalmazkodnak a kialakult nemi szerepekhez. Ezen felül megfigyelhető az a tendencia is, hogy azok az interjúalanyok, akik középvezető pozíciót töltenek be, többnyire nem tartják magukat alkalmasnak felsővezetői pozícióra, vagy pedig nem is vágynak rá:

“Azt gondolom, hogy most jelenleg a nagyjából majdnem a maximumon tartok tényleg felelősségi szinten is, meg munka, mennyi Munkamennyiség terén. Tehát hogy az a fajta stratégiai

megközelítés, az a fajta tényleg felelősségi szint, az nekem már abszolút nem hiányozna. Tehát én azt gondolom, hogy ezt a fajta plafont én elértem. Ez a vezetői szint, ez számomra teljesen kielégítő. Nyilván inkább azt mondanám, hogy vagy úgy oldalirányú, vagy más jellegű feladatkörök bevonásával lehetne ezt még bővíteni, fölfelé már nem szeretnék lépni.” - Marketing Vezető

Tehát, az interjúk alapján következtethetünk arra, hogy az üvegplafon jelenléte elsősorban a nőket érintő munkaerőpiaci hátrányból eredeztethető, miszerint a sztereotípiák mellett, az anyasági teher is nehezíti a karrierútjukat. Javaslom tehát, hogy a szervezeteken belül HR-cél legyen a női munkavállalók kifejezett támogatása, mind a vezetőképzés, mind az anyasági teher megkönnyítése területén. Fontos továbbá, hogy a szervezetek tisztán lássák, hogy a női munkavállalóknak eltérő igényeik vannak a férfi munkavállalóktól, főleg abban az esetben, ha kisgyermekes édesanyákról van szó, illetve ennek megfelelően válasszák ki a támogatás módját.

c) A családi állapot és az életkor függvényében, másféle támogatásra van szüksége a női vezetőknak a munkahelyüktől.

A hipotézis beigazolódott, mivel az interjúk alapján megfigyelhető tendencia, hogy azoknak a munkavállalók, akiknek gyermekeik vannak, nagyobb rugalmasságra van szükségük a szervezettől, elsősorban a munkaidő tekintetében. Azoknak a munkavállalóknak, akik aktívan terveznek gyermekvállalást, elsősorban arra a bizonyosságra van szükségük, hogy vissza fognak tudni térni korábbi pozíciójukba, illetve meg fogják tudni a kellő támogatást a szervezettől. A gyermektelen munkavállalók ebből a szempontból rugalmasabbak, az interjúk során ők hangsúlyozták ki legerősebben, hogy a vezetői léthez a túlórázás is hozzátartozik, és nem bánják, ha alkalmanként ez előfordul.

Az életkor függvényében leginkább az a tendencia figyelhető meg, hogy a fiatalabb munkavállalók bátrabban merik jelezni igényeiket, illetve nem tartanak attól sem, hogy ha nincsenek megelégedve munkahelyükkel, váltsanak. Az idősebb munkavállalók esetében nagyobb mértékű alkalmazkodás figyelhető meg ebből a szempontból. Az is megfigyelhető továbbá, hogy akik kevesebb ideje vannak a pozícióban, kiépítettebb vezetőképzést kaptak, ezáltal nem csupán elégedettségi szintjük magasabb, hanem önbizalmuk is vezetőként. Azok,

akik informális módon kaptak segítséget, vagy úgysem, sokkal kihívásokkal telibbnek élik meg a vezetői létet, illetve saját képességeikbe vetett bizalmuk is alacsonyabb.

Tehát, az interjúk alapján következtethetünk arra, hogy a kisgyermekes édesanyáknak van a legnagyobb mértékű támogatásra a szervezettől. Továbbá az is megfigyelhető, hogy azok a női vezetők, akik átfogó, számukra kielégítő vezetőképzést kaptak, magabiztosabbak a pozíciójukban, kevésbé ütköznek problémákba a mindennapi munkavégzésük során. Javaslom tehát, hogy a kisgyermekes anyák támogatására biztosítsanak kiemelten rugalmas munkaidőt és home office lehetőséget, illetve az opciót arra, hogy félállásba térjenek vissza. Amennyiben infrastrukturálisan lehetséges, saját napközi vagy egyéb gyermekek számára fenntartott tér létrehozása is segítséget nyújthat. Ezen kívül, a női munkavállalók támogatására kiemelten fontos a kielégítő, személyre szabott vezetőképzés, ezáltal javaslom egy olyan program összeállítását, ami a jelölt egyedi igényeire támaszkodik, ezt kiegészítve mentorral, illetve közös tudásbázis kialakításával.

d) A női vezetők mind megjelenésükkel, mind viselkedésükkel tudatosan tesznek karrierjük előrehaladtáért.

A hipotézis részben igazolódott be. Egyfajta tudatosság megfigyelhető az interjúk alapján az öltözködésben és a viselkedésben. Az öltözködésbeli tudatosság esetén, elsősorban az egymás - és az alkalom tisztelete és a protokoll figyelhető meg, másodsorban pedig az öltözködésből merített önbizalom. Nem figyelhető meg az a tendencia, hogy mások szimpátiájának kivívásáért alakítják a megjelenésüket, vagy a kedvezőbb megítélésért (Orbán, 2021)

A viselkedés és értékrend dimenziójában is elmondhatjuk az interjúk alapján, hogy vannak tudatosan kialakított stratégiák, de az önazonosság jóval nagyobb szerepet kap, mint a hagyományosan “férfias” vezetői attitűd felvétele (Takács, 2020). Az interjúalanyok számára fontos vezetői attitűdök között szerepelt az empátia, az önazonosság, a segítőkészség, amelyik sztereotipikusan “nőies” tulajdonságnak számíthatóak, ezáltal elmondható, hogy a mintában szereplő nők inkább meg merik élni a sztereotipikusan “nőies” tulajdonságaikat vezetőként.

Tehát, az interjúk alapján következtethetünk arra, hogy a női vezetők viselkedésében, illetve öltözködésében megfigyelhető egyfajta tudatosság, ami inkább a tiszteletre és az önazonosságra irányul, mintsem a ranglétrán történő előrehaladásra. Javaslom tehát, hogy a szervezeteknél

fontos szempont legyen az, hogy biztosítsanak a női munkavállalóknak egy olyan közeget, ahol a megjelenéssel és a viselkedéssel valóban önazonosak lehessenek, a ranglétrán való előrelépés pedig pusztán az alkalmasságon múljon. Ehhez fontos lehet, hogy az előléptetési rendszer átlátható és transzparens legyen minden munkavállaló számára.

A kutatási kérdésekre az interjúk elemzésével és a szakirodalmak feldolgozásával az alábbi következtetések születtek:

a) Milyen formákban jelenik meg a magyar női vezetők karrier útjában diszkrimináció, és ők ezt hogyan élik meg?

Az interjúk alapján megfigyelhető az a tendencia, hogy minél férfidominántabb a terület, annál nagyobb a diszkrimináció mértéke. Nyílt diszkrimináció ma már kevésbé figyelhető meg, inkább a “chilling climate” jelenségét megélve érznek diszkomfortot a munkavállalók. A legtöbb diszkriminációt megélt interjúalany úgy fogalmazott, hogy nehezen tudták megragadni ezeket az élményeket, inkább félmondatokból, pillantásokból érzékelték azt, hogy nem egyenlő partnerként tekintenek rájuk a férfi munkavállalók. Amennyiben éltek meg az interjúalanyok nyílt diszkriminációt, az leginkább pejoratív megjegyzések formájában mutatkozott meg. Fontos megjegyezni azt is, hogy egyet kivéve, a legtöbb feltárt eset már 5-10 éve történt, az interjúalanyok általános megélése, hogy ma már a szervezetek sokkal jobban odafigyelnek a nemi egyenlőség kérdésére.

A mintában szereplő női vezetők hasonlóan élték meg a diszkriminációt: általános megélés volt, hogy azonnal nem tudtak vagy nem mertek rá reagálni, sokszor utólag tudatosult bennük, hogy hátrányos megkülönböztetésben részesültek. Alapvetően egyik esetnek sem lett folytatása, nem fordultak ezzel a problémával a szervezet egyik tagjához sem. Tendenciaszerűen megfigyelhető az is, hogy minél fiatalabban ért valakit diszkrimináció, annál nagyobb sebet ejtett benne.

b) Milyen társadalmi tényezők hatnak Magyarországon, a női vezetők karrierútjában megjelenő diszkriminációra?

Elmondható, hogy a probléma sok esetben nem az egyén teljesítményében keresendő, hanem a kialakult társadalmi feltételeken. Habár a kétkeresős családmódel mára már általánossá vált Magyarországon, elsősorban még mindig az anya feladata a gyermeknevelés és a

háztartásvezetés (Takács, 2020). Az interjúk is alátámasztják, hogy a gyermekes vezetők, habár élnek a család és a szervezet támogatásával, elsősorban a saját feladatuknak tartják a gyermeknevelést. A gyermekvállalás a nőket továbbá munkaerőpaici hátrányba helyezi, mivel rugalmatlanabbá válnak, mint férfi kollégáik (Csóré, 2022), illetve az előrelépéshez szükséges kapcsolati tőkéjük is csökken (Takács, 2020)

További megfigyelhető tendencia az is, hogy nem csupán nőies és férfias munkák alakultak ki, de a vezetői pozícióhoz szükséges képességeket, még mindig gyakran “maszkulin” tulajdonságokhoz kötik (Csernus, 2021), ezáltal a női vezetők rátermettsége is kétségbe vonódhat.

c) Mit tud tenni a HR cégen belül a női dolgozók karrierútjának támogatásáért?

Ma igencsak aktuális HR-cél lehet a kisgyermekes anyák kiemelt támogatása. Az interjúk alapján elmondható, hogy számukra elsősorban a rugalmasság a fontos, ezért a szervezet rugalmas munkaidővel, kiemelt home office lehetőséggel tud támogatást nyújtani. Amennyiben infrastrukturálisan lehetséges, saját napközi vagy egyéb gyermekek számára fenntartott tér létrehozása is segítséget nyújthat.

A vezetőképzés fontossága az interjúkból kiderült, de Géczi Tamás és Melles Katalin 2024-es kutatása is alátámasztja, hogy női vezetők elégedetlenek a vezetőképzéssel coachinggal, mentorprogrammal, amit a szervezettől kaptak vezetői karrierjük elején, mivel ezek nem voltak elég részleteibe menőek és hamar “kifulladtak”. Ezeknek a programoknak a fő kritikája az volt, hogy nem voltak személyre szabottak és nem tartalmaztak utánkövetést. További hiány volt a közös tudásmegosztásban is, amely során a női vezetők egymást segíthették volna. (Géczi-Melles, et.al, 2024) Ennek nyomán érdemes lehet fontolóra venni, nem csupán az egyén igényeire és helyzetére szabott egyéni vezetőképzést, de az alaposan felépített mentorprogramot és a közös tudásbázis kialakítását is.

d) Hogyan tesznek a nők a karrierjük előrehaladtáért, a pozíciójuk megtartásáért?

Az interjúkból kiderült, hogy egyfajta tudatosság megfigyelhető az öltözködésben és a viselkedésben. Mindkét dimenzió esetén a fő fókuszban az önazonosság áll, illetve a szervezeti kultúra tisztelete. Nem figyelhető meg az a tendencia, hogy mások szimpátiájának kivívásáért

alakítják a megjelenésüket, vagy a kedvezőbb megítélésért (Orbán, 2021), vagy pedig az, hogy hagyományosan “férfias” vezetői attitűdöt vesznek fel azért, hogy kollégáik elfogadják őket (Takács, 2020).

A ranglétrán való előremenetelben is fontos szerepet kap az önazonosság, amelyet a szakmai tudás folyamatos fejlesztése, illetve a munka-magánélet egyensúlyára való odafigyelés egészít ki elsősorban.

A kutatás célja megvalósult, több dimenzió szerint megvizsgálásra került a nemi szegregáció kérdése ma Magyarországon a női vezetők körében. Feltárássra került a női vezetők egyéni megélése a karrierútjuktól, kiemelve az őket érintő nehézségeket, akadályokat, az igényeiket a változásra, és javaslatokat a megoldásra.

A kutatás egészére elmondhatjuk, hogy habár az interjúk és a szakirodalmak alapján a nemi egyenlőség kérdésében mára már fejlődés mutatható, a jelenlegi társadalmi berendezkedés még mindig megnehezíti a nők karrierútjának előrehaladtát. Habár a HR személyre szabott vezetőképzéssel, mentrporogrammal, közös tudásmegosztással, illetve kifejezetten kisgyermekes munkavállalókat támogató kezdeményezésekkel képes lehet segíteni a vezető pozícióba került nőket, egyes szakirodalmak szerint a nemi egyenlőség csak akkor érhető el, ha már az óvodai-iskolai tananyag is aktívan foglalkozik ezzel a kérdéssel, ezáltal a sztereotípiák újratermelődésének is elébe megy (Takács, 2020).

8. Összegzés

Kutatásom fő témája a női vezetők karrierútjának feltárása volt ma Magyarországon, fókuszban az őket érintő nehézségekkel, esetleges diszkriminációval. Célom volt továbbá, hogy feltárjam az esetleges igényeiket a változásra, és ennek mentén megoldásokat fogalmazzak meg.

A téma teljeskörű bemutatásához négy hipotézis került megfogalmazásra:

A különböző szférákban különböző szinten és különböző formákban jelenik meg a nők iránti diszkrimináció, illetve szférától függően is eltérő a női vezetők megélése. (Csernus, 2019; Ilyés-Lőrincz, 2022; Kömüves, 2023; Takács, 2020) A nemi sztereotípiák már iskoláskorban megmutatkoznak, nőies, férfias szakmák, női szakmák többnyire alacsony presztízsből, minél nagyobb a vállalat, annál kisebb eséllyel van nő a vezetőségben	Az üvegplafon áttörésének az elsődleges akadály a hagyományos nemek közötti szerepek és sztereotípiák erős jelenléte Magyarországon. (Csernus, 2019; Ilyés-Lőrincz, 2022; Kömüves, 2023; Szántó, 2021; Takács, 2020) Magyarországon a legerősebb az EU-n belül a hagyományos nemi szerepek jelenléte, önbevallás: a nőknek inkább a család a legfontosabb, a férfiaknak a karrier, a nőknek magasabb a végzettsége, de kevesebb a munkatapasztalata
A családi állapot és az életkor függvényében, másféle támogatásra van szüksége a női vezetőknek a munkahelyüktől (Csóré, 2020; Gécsi - Melles, et.al., 2024; Horváthné Petrés, 2020; Kömüves, 2023; Sztányi-Szekér, 2023; Takács, 2020) Láthatatlan és fizikai szegregáció, humántőke-elmélet, elégedettségi szint csökken magasabb pozícióval, családfókusz, vezetőképzés hiányossága	A női vezetők mind megjelenésükkel, mind viselkedésükkel tudatosan tesznek karrierjük előrehaladtáért. (Csernus, 2023; Orbán, 2021; Szántó, 2021; Takács, 2020) Negatív/pozitív sztereotípiák, a vezetői attitűdök férfias attribútumok, token helyzet, chilling climate, holdudvar-hatás

1. Saját készítésű táblázat - A hipotézisek szakirodalmi alátámasztása

A kutatás módszerének a félig strukturált interjút választottam, összesen 13 interjút készítettem női közép-és felsővezetőkkel. A vezetői értékrend nemek közötti feltárásához egy férfi vezetőkkel álló kontrollcsoportot használtam.

Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy minél inkább férfidomináns területen dolgozik nő, annál nagyobb a diszkrimináció mértéke. A versenyszférában továbbá kifejezetten nagy hangsúly került az utóbbi pár évben a nemi egyenlőség kérdésére, ezáltal a nyílt diszkrimináció mértéke csökkent, de a bérszakadék még mindig jelen van. Az interjúk alapján azt is elmondhatjuk, hogy

a nők habár, igénybe veszik a szervezet és a család esetleges támogatását, úgy tekintenek magukra, hogy elsődlegesen az ő feladatuk a gyermeknevelés. Ennek megfelelően a gyermekes munkavállalók fő igénye a szervezetüktől a rugalmasság. További olyan terület, ami sok esetben hiányos, de nagy szerepe van a női vezetők támogatásában, az a személyre szabott vezetőképzés (Géczi-Melles, et al., 2024). Az interjúkból az a tendencia is megfigyelhető, hogy minél kielégítőbb vezetőképzést kapott valaki, annál magabiztosabb saját alkalmasságában, annál inkább tudatos abban, hogy milyen értékek fontosak számára vezetőként, milyen vezetési stílussal rendelkezik, miben szeretne még fejlődni. Annak ellenére, hogy Takács (2020) szerint, tendencia a női vezetők között, hogy sztereotipikusan “férfias” tulajdonságokat vesznek fel ahhoz, hogy elfogadásra kerüljenek, ez a jelenség az interjúk során nem volt megfigyelhető. A férfidominált területen dolgozók is, elmondásuk alapján önazonosan vezetnek, illetve az olyan sztereotipikusan “nőies” tulajdonságok, mint az empátia, vagy intuíció fontos érték a női vezetők számára.

Jövőbeli emberi erőforrás tanácsadóként a fő javaslataim között szerepel a szervezetek számára a diszkrimináció elítélése, illetve egy olyan közeg kialakítása, ahova a munkavállalók bizalommal fordulhatnak ezügyben, illetve az, hogy aktív diskurzus folyjon a nemi egyenlőség kérdéséről. Az egyenlő bánásmód jegyében javaslom a bérfejlesztések és az előléptetési rendszer átláthatóvá tételét is. Kiemelten fontosnak tartom továbbá a kisgyermekes anyák támogatását, illetve az átgondolt, kielégítő vezetőképzést a női vezetők számára.

Fontos kiemelni azt is, hogy a kutatás célja az egyéni karrierút megélésének feltárása volt, ezért a kapott eredmények nem reprezentatívak, nem lehet kijelenteni, hogy a feltárt megélések általánosak a magyar női vezetők körében.

Úgy gondolom, hogy a kutatás témája újszerű és aktuális, ezért mindenképp érdemes lehet továbbvinni. Jövőbeli kutatás során a minta bővítése szükséges lehet, valószínűnek tartom, hogy ezáltal árnyaltabb képet kapunk a szférák közötti különbségekről. A kutatásban szereplő minta Budapest és annak agglomerációját, környező településeit tartalmazza, ezért kifejezetten érdekes lehet kibővíteni a mintát a teljes országra, és fókuszot helyezni az esetleges regionális eltérésekre is.

Jelen kutatás, úgy gondolom, hogy hozzájárul a társadalomtudományok szakterületének fejlesztéséhez, illetve gyakorlatban iránymutatásként szolgálhat a HR számára is, hogy a női munkavállalók számára megadhassák a szükséges támogatást.

Irodalomjegyzék:

1. Chikwe C.F. et.al. (2024): Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases. GSC Advances Research and Reviews. 18(03): 159–172.
2. Cserni V. (2023): *Nők helyzete a munkaerőpiacon, esélyegyenlőség a 21. Században. A nők énmárkaépítése a munkaerőpiacon.* Új Munkaügyi Szemle 4(1): 103-111.
3. Csernus F. (2021): *Hátrányban a nők a munkaerőpiacon.* Tájékoztató füzet. Amnesty International.
Csóré Kira Tícia (2022): *A nők és férfiak közötti egyenlőtlenség a munka világában. Női és férfi vezetők, a nemek motiválása és munkahelyi nehézségeik.* Új Munkaügyi Szemle 3(2): 82-86.
4. European Institute for Gender Equality (2023). Gender Equality Index. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/country> utolsó megnyitás dátuma: 2025.01.03.
5. Engler Á. – Dusa Á. (2024): *Férfiak és nők vezető szerepben.* Kopp Mária Intézet a Népesedésért és a Családokért (KINCS) szakmai folyóirata. 2024(3.-4.) 167-187.
6. Eurostat. (2024). Employment by sex, age, professional status and occupation (1 000). https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_egais/default/table utolsó megnyitás dátuma: 2025.01.03.
7. Géczi T. - Melles K., et.al.: *A női vezetők szerepe a vállalatok sikerében.* WILL Foundation for Women Leaders
8. Horváthné Petrás V. (2020): *A nők munkaerő-piaci helyzetének elemzése Magyarországon.* Taylor Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Folyóirat 2(38): 41-5
9. Ilyés V. – Lőrincz L. (2022): *Női és férfi karrierutak Magyarországon. Foglalkozási mintázatok szerepe a vezetői bérek és béregyenlőtlenségek alakulásában.* Szociológiai Szemle. 32(3): 57–83.
10. Itty S.S. et. al (2019): Breaking the Glass Ceiling Philosophy and Reality: A Study of Gender Progress and Career Development in the Corporate World. Business Ethics and Leadership 3(3): 6-18.
11. Koncz K. (2016): *A női karriertípusok és jellemzőik.* Opus et Educatio 3(1):30–39.

12. Kőműves Zs. Et.al. (2022): *Családi állapot hatása a női vezetői szerepekre és az ehhez kapcsolódó attitűdökre*. Studia Mundi –Economica. 9(1): 21-34.
13. Kőműves Zs. Et.al. (2023): *Nők munkaerő-piaci diszkriminációjának szférák szerinti összehasonlító vizsgálata*. Civil szemle. 2023/3: 157-172.
14. KSH (2022). A nők aránya a vezetők körében.
<https://ksh.hu/s/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai-2022/2-17-sdg-5#2-abra>
utolsó megnyitás dátuma: 2025.01.03.
15. Lee J.K. et.al. (2024):) Inspiring and Preparing Our Future Leaders: Evaluating the Impact of the Early Career Women’s Leadership Program, Journal of Healthcare Leadership, , 287-302.
16. Orbán K. (2021): *Jobb-e a sminkelt női vezető a kettes villamoson? - avagy maszkulinitás és femininitás a munkában és a megjelenésben*. Acta Szegediensia Collegii de Rolando Eötvös Nominati: Eötvözet
17. Szántó G. (2021): *Az üvegplafon egy önbeteljesítő jóslat?! - Karrierlehetőségek vizsgálata női munkavállalók körében*. Régiókutatás Szemle 6/2.
18. Sztányi-Szekér Et.al. (2023): *A családi élettel, párkapcsolattal való elégedettség és a munka-magánélet egyensúly összefüggései a gyermekes nők életében*. Új munkaügyi szemle. 4(2): 17-26.
19. Takács I. (2020): *Akadályok a nők karrierjének útjában – a szervezetek útvesztői*. Metszetek 9/1.