

**Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar**  
**Nevelés- és Műveléstudományi Intézet**

# **MAGASAN KVALIFIKÁLT NŐK SZAKMAI ÉS MAGÁNÉLETI PÁLYÁJA**

Témavezető:  
**Prof. Dr. Engler Ágnes**  
egyetemi tanár

Készítette:  
**Berecz Réka**  
Neveléstudományi MA szak  
Lezárás dátuma: 2025. 01. 08.

**Debrecen**  
**2024**

## Tartalomjegyzék

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Bevezetés.....                                                       | 4  |
| I. Nők az oktatásban és a munkaerőpiacon .....                       | 6  |
| I.1 Nők a felsőoktatásban .....                                      | 6  |
| I.2 Nők helyzetének alakulása a munkaerőpiacon .....                 | 8  |
| I.    Női vezetők a munkaerőpiacon és a családban .....              | 10 |
| II.1 Nők aránya vezetésben .....                                     | 10 |
| II. 2 Nőket érintő hátrányok .....                                   | 12 |
| II.3 Család és karrier, avagy a kettős kötődésű karrier .....        | 13 |
| II.    Munka és magánélet egyensúly.....                             | 14 |
| III.1 A fogalom meghatározása .....                                  | 14 |
| III.2 A munka és magánélet modelljei .....                           | 16 |
| III.3 Kutatások a vezető nők a munka és magánélet egyensúlyáról..... | 17 |
| III.    Női vezetők karrierútjának vizsgálata .....                  | 19 |
| IV.1 A kutatás bemutatása.....                                       | 19 |
| IV. 2 Az adatelemzés dimenziói és kategóriái .....                   | 22 |
| IV.2.1 A munka és a karrier dimenziójának vizsgálata.....            | 23 |
| IV.2.2 A családi élet és magánélet dimenziójának vizsgálata.....     | 28 |
| IV.2.3 A munka és a magánélet dimenziójának vizsgálata.....          | 31 |
| Összefoglalás.....                                                   | 34 |
| Irodalomjegyzék.....                                                 | 38 |
| Mellékletek.....                                                     | 41 |

## Absztrakt

Tanulmányunkban a családos, közép- vagy felsővezető nők szakmai és magánéleti pályáját vizsgáljuk kvalitatív interjúk módszerrel. A női karrierutat meghatározó területeken (oktatás, munkaerőpiac, magánéleti események) jelentős változások mentek végbe az elmúlt évtizedekben. A felsőoktatást 1980-as évek óta a női többség jellemzi, ugyanakkor a munkaerőpiacon a vezetőpozíciókat leginkább a férfiak töltik be. Mindemellett a gyermeket nevelő, vezetői munkakört ellátó nőknek a családi életben is meg kell fellelniük. A nőkre emiatt kettős teher nehezedik, és a munka és a magánélet összeegyeztetése kulcsfontosságúvá válik. Kutatási kérdéseinkkel három aspektusból térképezzük fel a vezető nők szakmai és magánéleti pályáját. Elsőként a karrierépítésre fókuszálunk, majd a családi életre, végezetül a két terület összeegyeztethetőségére. A vizsgálatot félig strukturált interjúk megkérdezéssel valósítottuk meg tíz olyan vezető nővel, akik közép- vagy felsővezető pozíciót töltenek be, és legalább egy gyermeket nevelnek párjukkal. Eredményeink szerint annak ellenére, hogy a felsőbb vezetői szinteket leginkább férfiak töltik be, a megkérdezett vezető nők többsége nem tapasztalt hátrányt nemiségével kapcsolatban. Legfontosabb eredményeink arra is rámutattak, hogy a nők törekedtek a munkaerőpiacon kívüli időszak minimalizálására, amely a gyermekek közt kis korkülönbségben, a kevés otthon töltött időben, a bölcsődei ellátás igénybevételében nyilvánult meg. A vezető nők legfőbb segítőiknek (fizetetlen munkájukban) a férjek, a nagymamák, az idősebb gyermekek és a fizetett külső segítségük bizonyultak. Eredményeink alapján elmondható, hogy a vezető nők igyekeztek határt húzni a két terület között. A két terület pozitív és negatív kölcsönhatásban van egymással, ugyanakkor a szakmai pályafutás során a munka többször elnyomja a magánéletet. Magyarországon a női karrierút kérdése több szempontból kutatott, ugyanakkor a jelenség neveléstudományi vonatkozásai kevésbé hangsúlyozott, így például kevésbé összpontosítanak a vezető nők felsőoktatásban megszerzett tudásának a megtérülésére a pályakezdés elején, a folyamatos tanulás szükségességére a gyermekgondozás ideje alatt, vagy a családi élet (beleértve a gyermeknevelést, gyermekgondozást) és a munka világa közötti kapcsolódás minőségére.

**Kulcsszavak:** oktatás, nők a munkaerőpiacon, női vezetői lét, kettős kötődésű karrier, munka és magánélet egyensúly

## BEVEZETÉS

A női karrierutat három jelentős terület határozza meg: az oktatás, a munkaerőpiac, a magánéleti események. Ezeken a területeken számottevő változások történtek az elmúlt évtizedekben. Hazánkban a diplomás népeiséget a 20. század második feléig leginkább a férfiak tették ki (Fényes, 2010; Polónyi, 2004). A női hallgatószám fokozatos növekedése az 1946-os XXII. törvény (a nők a férfiakkal együtt, korlátozások nélkül, felvehetőek az egyetemek és főiskolák valamennyi karára) után indult meg (Ladányi, 1996). A nemi kiegyenlítődést követően a női többlet állandósult a felsőoktatásban, így például a legutóbbi elérhető adatok szerint 2023-ban a nappali munkarendben tanuló felsőoktatási hallgatók 54%-a nő volt (KSH, 2023b), amely többek között utal a nagyobb továbbtanulási hajlandóságra és lehetőségekre (Engler, 2011), illetve visszavezethető a nemi szocializációra is (Fényes, 2010).

Az oktatás és képzés nemek szerinti átalakulása a munkaerőpiaci részvételre is hatással lehet. Ha a munkaerőpiaci változásokat nézzük meg, akkor azt tapasztaljuk, hogy az egyre képzettebbé váló női munkavállalók a munkaerőpiac egyre szélesebb spektrumában is megjelentek (pl. a korábban „férfias” értelmiségi szakmákban is képviseltetik magukat), és igaz lehet ez a munkaerőpiac vertikális elrendeződésére is (növekvő számú női vezetők)(Frey, 1997). Ennek a folyamatnak azonban számos összetevője van, nem szűkíthető le egyszerű ok-okozati jelenségre (ti. több női hallgató több női diplomás munkavállalót eredményezve pl. növekvő számú női vezetőt eredményez).

A magánéletben történő változások a társadalmi-gazdasági szerepek átalakulásával indultak meg, ennek következtében a nemi és családi szerepvállalások is formálódtak (Koncz, 2016; Pongrácz, 2005, Spéder, 2011). A nemi szerepekkel kapcsolatban alapvetően két szerepfelfogás létezik, a hagyományos és a modern szerepeket elkülönítve. A hagyományos nemi szerepfelfogás alatt azt a parsons-i nemi szerepfelosztás értjük, ami szerint a férj feladata a pénzkeresés, a feleség pedig a háztartási és a családi feladatok ellátása (az ún. láthatatlan munka) (Pongrácz & S Molnár, 2011). Ezzel szemben a modern szerepfelfogás a férfi bevonódását hangsúlyozza gyermeknevelési és az otthoni feladatokban (Fényes & Fehérvári, 2018). A hagyományos nemi szerepek a munkaerőpiac berendezkedésére, de az egyéni munkamagánélet összeegyeztetésére is jelentős hatással vannak, és az intenzíven átalakuló társadalmi-gazdasági folyamatok közepette is lassanként formálódnak, tolódnak a hagyományos szerepfelfogástól a modern női/férfi szerepek felé (Engler, 2017; Fényes & Pusztai, 2020; Spéder, 2011). Ezt külső tényezők is okozhatják: hagyományos szerepekre rendezkedik be a munkaerőpiac, a különböző diszkriminatív jelenségek, de facto működnek (pl. diszkrimináció

állásbetöltésnél, bérhátrány stb.) Ugyanakkor egyéni tényezők is állhatnak mögötte, leginkább a munka-magánélet egyensúlyára való törekvés, ami a karrierépítésben lemondásokkal is járhat. (Elgarte, 2010). Emellett a negatív tapasztalatok is eredményezhetik a továbblépésről történő lemondást (pl. negatív nemi diszkrimináció, vagy a saját életben érzett kudarcélmény a helytelen munka-magánélet egyensúly kialakítása során).

Az előzőekben bemutatott változások ellenére mindenképpen problémának érzékeljük az, hogy a kedvezőbb iskolázottsági mutatók nem feltétlenül eredményeznek kedvezőbb munkaerőpiaci részvételt is (pl. a nők kevésbé jelennek meg a vezetés legfelső szintjein). Továbbá úgy gondoljuk, hogy a női karrierút specifikumból (pl: a diszkriminatív jelenségek, a nemi szerepeknek és a munkahelyen való megfelelés) kiindulva a szakmai karrier kiépítése, a tervezett magánéleti események realizálása, a munka és a magánélet egyensúlya inkább problematikusabb a női munkavállalók esetében, mint a férfiakéban.

Mindezen problémákból kiindulva kutatásunkban tíz olyan vezető beosztású nőre fókuszálunk, akik munkájuk mellett legalább egy gyermeket nevelve a két karrierút (ti. szakmai és magánéleti) összeegyeztetésére vállalkoztak. Célunk a magasán kvalifikált, magas beosztású nők kétféle karrierútjának megismerése, illetve az ezek összehangolására tett kísérletek és azok eredményeinek feltárása. Fő kutatási kérdésünk, hogyan hatott a három vizsgált terület (oktatás, munka, család) egymásra? Erősítették vagy gyengítették egymást az ezeken a területeken szerzett tapasztalatok, elért eredmények, felmerülő nehézségek a nők karrierjében?

További kutatási kérdéscsoportjaink a munka és karrierre, a családi életre, és a munka és a magánélet összeegyeztetésre irányulnak: Elsőként a munkára és a karrierépítésre fókuszálunk, ennek kapcsán a következőkre keressük a választ: az előzetes tanulmányok mennyire járulnak hozzá a sikeres pályakezdéshez? Milyen tényezők segítették vagy akadályozták a szakmai előrehaladást? Mi jellemzi a vezetői létet, továbbá a felsővezetői szinten lévő nemi arányt? A második kérdéskör a családi életet járja körül. Így a kutatási kérdéseink a következők: a családalapítás, családbővítés időzítése összefügg-e a karriertervekkel? Az első és a többedik gyermek vállalása és a karrierépítés összehangolása tudatos megfontoláson alapul-e, ha igen, van-e prioritás a tervek megvalósításában? Milyen segítségei vannak a gyermeknevelési feladatok ellátásához, illetve a háztartási feladatok elvégzéséhez? A harmadik kérdéskör a munka és magánélet összeegyeztetését méri fel: mennyire tudatos a két terület közti egyensúly kialakítása a pályakezdés elején? A munkahelyi feladatok befolyásolják a családi életet vagy fordítva? A gyermekneveléssel kapcsolatos feladatok ciklusai befolyásolják-e a két terület közötti egyensúlyt?

A vizsgálat során kvalitatív módszert, félig strukturált interjú megkérdezést alkalmaztunk. A feldolgozás során kézi, deduktív kódolást alkalmaztunk. (A részletes kutatási célokat és kérdéseket, valamint kutatómódszertant ld. a IV. fejezetben.)

Magyarországon már több kutatás (Engler és mtsai., 2021; Fényes és mtsai., 2021; Nagy, 2005, Engler és mtsai., 2021b, Engler & Dusa 2024) is foglalkozott a női karrierút kérdésével, de a jelenség neveléstudományi vonatkozásai nem kaptak kellő figyelmet, például kevésbé fókuszáltak a vezető nők felsőoktatási tanulmányai alatt megszerzett tudás hasznosítására a pályakezdés elején vagy a családon belüli karriertámogatás megjelenítésére a családi életre nevelés kurrikulumban.

A dolgozat először az oktatás és a munkaerőpiac, majd a családi életben végbemenő változásokat tekinti át röviden, ezt követően a munka és a magánélet egyensúly kérdésköreit ismerteti, majd ezek után félig strukturált interjúk alapján vizsgálja a befutott női karrierút jellemzőit, a családi élet alakítását, és a két terület összeegyeztethetőségét.

## **I. NŐK AZ OKTATÁSBAN ÉS A MUNKAERŐPIACON**

Ebben a fejezetben két összefüggő területet, az oktatás és a munkaerőpiac dimenziót tekintjük át a dolgozat témája szemszögéből. A fejezet első részében megfigyeljük, hogyan alakult a nők száma a felsőoktatásban az 1946 -os törvény után, és ezzel összefüggésben az oktatásban végbemenő nemek szerinti diszciplínák elkülönülését. Ezek után a nők munkaerőpiaci helyzetének az alakulását ismertetjük, kezdve a 20. század társadalompolitika és gazdasági helyzet változásaitól, át a női munkavállalás -végzés akadályain keresztül, a vezető nőket érintő vertikális szegregációig. A nemek szerinti diszciplínák elkülönülését, illetve a munkaerőpiacon nemek szerinti foglalkozások elkülönülését a horizontális szegregáció fogalmaként értjük a dolgozatunkban (Engler, 2011). A vertikális szegregációt alatt a munkaerőpiac és az oktatás vertikális nemek szerinti elkülönülését, a legfelsőbb szinteken az alacsony női számot értjük (Ilyés & Lőrincz, 2022; Matiscsákné, 2017). (A dolgozatnak nem célja a nők oktatásban és a munka világában való szerepének átfogó, történelmi távlatokat nyitó megvizsgálása, mivel a dolgozat a jelenlegi munkaerő-piaci helyzetképet igyekszik megragadni; ezért a mai folyamatok megértését szolgáló, rövidtávú visszatekintéseket tesz e két területen.)

### ***I.1 Nők a felsőoktatásban***

Magyarországon az 1946-os XXII. törvénybe foglalt „egyetemi emancipáció” kimondta, hogy a nők a férfiakkal együtt, korlátozások nélkül, felvehetőek az egyetemek és főiskolák

valamennyi karára (Ladányi, 1996). Ennek hatására a női hallgató szám fokozott növekedésnek indult, és nagyobb ütemben zajlott, mint a férfiak számának az alakulása (Polónyi, 2004). Az 1938-39 tanévhez képest az 1946-47 tanévben több mint háromszoros, a 1947-48 tanévben több mint négyszeres női hallgató szám növekedés volt tapasztalható (Ladányi, 1996). Az 1950-es évekre már 25%-os volt a nők aránya, akik ekkor még csak az alacsonyabb presztízsű képzéseken voltak jelen, mint például a tanárképzés, egészségügy (Fényes, 2010).

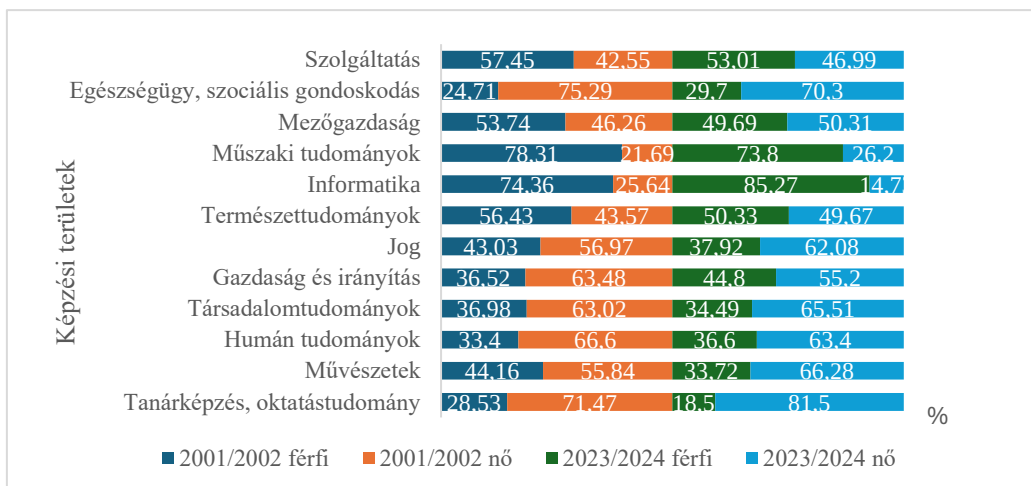
Az ötvenes évek közepén végbemenő középfokú iskolázottság terjedése – amely az oktatási expanzió egyik okaként is emlegetett – magával vonzotta a férfi női létszám egyensúlyba kerülését az érettségit adó középfokú iskolákban (Forray R & Kozma, 1992). Azonban ezekben az évtizedekben a fiúk nagy aránya az érettségit nem adó szakközépiskolákat választották, így egyből kizárták magukat a felsőoktatási „versenyből”, míg a lányok inkább az érettségit adó gimnáziumokat, ahonnan inkább bekerültek az egyének a felsőoktatásba (Forray R & Kozma, 1992).

Az 1960-as és 1970-es években a nők aránya 30-40%-os a felsőoktatásban. Nappali tagozaton az agrár és a műszaki egyetemeken arányuk 14-17% körüli, a közgazdasági és az orvosi területen körülbelül 50% (Fényes, 2010). 1980-ra már 50% a nők aránya a felsőoktatásban. (Frey, 1997). A nők felzárkózása az oktatás szintjein nem csak a szocialista reformok egyenlősítő törekvéseinek volt köszönhető, hanem a Horthy-korszakban meginduló női háborús munkaerőkereslet hatásának is. Az 1990-es késői Kádár korszak ideológiája ugyan a férfiak jelentkezését preferálta, de a rendszerváltás közeledtével ez a felfogás alábbhagy (Fényes, 2010). A nők nagyobb aránya a felsőoktatásban a nők dominánsabb továbbtanulási hajlandóságára és a nagyobb iskolai beruházásra utal, de a felsőfokú oktatásban az tapasztalható, hogy a férfiak befektetései a tanulásba jobban megtérülnek (Engler, 2011)

A legfrissebb 2023/2024-es adatok 54 %-os női arányt mutatnak a magyar felsőfokú alap- és mesterképzésben (KSH, 2023b). (1. ábra) A felsőoktatásban évtizedek óta több nő kezdi meg tanulmányait felsőfokú intézményben, mint férfi, ugyanakkor az egyes diszciplínákon a nők aránya egyenlőtlenül oszlik meg. Az elnőiesedett és férfispecifikus szakok elkülönülését a horizontális szegregáció jelenségének emlegetünk. A férfiak nagyobb arányára jellemző a természettudományos, agrár, illetve műszaki végzettség, míg a nők inkább a bölcsész és a társadalomtudomány (Fényes, 2010) művészetek, jogi, egészségügyi területeket választják (Engler, 2011; Szabó-Morvai, 2018).

## 1. ábra

Felsőfokú alap- és mesterképzésben hallgatók nemek szerinti megoszlása képzési területenként (%) 2001/2002, 2023/2024



Forrás: Saját szerkesztés az alábbi források felhasználásával: KSH, 2023b

Az 1. ábra a 2000/2001 és a 2023/2024 év adatait hasonlíthatja össze. Az adatok azt mutatják, hogy továbbra is a nők nagy része az oktatás és az egészségügy területén található. 2023/2024 tanévében az arányuk a tanárképzés, oktatástudomány területén körülbelül 10%-kal nőtt. A nők nagyobb aránya figyelhető meg a gazdaság és irányítás területén is. Ezen területre 2001/2002 tanévében még a férfi túlsúly volt a jellemző. Ugyanakkor az informatika és a műszaki szakok még mindig a férfiak által uralt területek közé tartoznak, különösen igaz ez az informatikai képzésre, ahol 2000/2001-es képest még csökkent is a nők aránya 10%-kal. A humán tudományok és a társadalomtudományok területén nem történt számottevőbb változás a nemek megoszlásában, ezeken a területeken, illetve a művészet és a jogi képzésen folytatódik az elnőiesedés. Ezzel szemben a gazdaság és irányítás szakokon minimálisan csökken a nők aránya, de a férfiaknál 12% körüli növekedést láthatunk.

### 1.2 Nők helyzetének alakulása a munkaerőpiacon

Az erőteljes szocialista iparosítás, a mesterségesen előidézett mobilitás, a társadalomszerkezeten belüli tömeges helycserék, a terv- és munkaerőgazdálkodás, vagy a politikai koncentráció és a béke fennmaradását támogató tevékenységek erőteljesen meghatározták a nőpolitikát és kijelölték a nők életének fő irányvonalait is. A szocialista rendszer az egykeresős családmódel működését nem támogatta, alacsony bérszínvonal volt jellemző, így a családok megélhetésére nem volt elég egy aktív kereset (Szabó-Morvai, 2018). Továbbá a szocializmusban a termelőmunka kiemelt fontosságú volt, így az „egyenjogúság jegyében” a nők nagy számát irányították az iparokba fizikai munkákra. Azonban az ipar

területén munkavállaló nők alacsony szakképzettséggel rendelkeztek, így leginkább betanított munkásként és alacsony bérekért voltak foglalkoztatottak (Fényes, 2010). Ahhoz, hogy minél jobban fokozni tudják a termelést felmerült a nők szakképzettségének növelése, az anyákról és a gyermeknevelésről való állami gondoskodási rendszer kiterjesztésének kérdései, illetve az, hogy hogyan tudnák a nőket és a férfiakat a magasabb fokú teljesítményekre ösztönzni (Szabó-Morvai, 2018).

Az 1950 és 1970 között a foglalkoztatási struktúra átalakulása, a mezőgazdaságból az iparba orientálódó munkaerőmozgás volt tapasztalható (Engler, 2011; Szabó-Morvai, 2018). Azt követően jelentős átáramlások voltak a terciér szférában, leginkább a kereskedelembe, amelyet 70-80%-os női munkaerő arány jellemzett ekkor, illetve a szolgáltató jellegű tevékenységek felé (Fényes, 2010). Az iparba való tömeges megjelenés mellett az egyes foglalkozások feminilizálódása zajlott (Koncz, 2004). Az 1989-ben bekövetkezett rendszerváltás jelentősen átalakította a munkaerőpiacot az eddig teljes foglalkoztatottságot tartós munkanélküliség váltotta fel, a gazdasági szektorok aránya átalakult, az ellátó rendszerek átalakításra vártak. A férfiak helyzete ebben az időszakban hazánkban a –nemzetközi trendekkel ellentétesen –kedvezőtlenebb volt, mint a nőké (Fényes, 2010). 1995 -ben a 15-64 éves férfi népességen belül összesen 60,3 % volt foglalkoztatott (Frey, 1997). Ennek hátterében egyrészt az állhatott, hogy azok a nők, akik elvesztették munkájukat gyermeknevelési támogatást vettek fel, amivel hazánkban foglalkoztatottnak minősültek (Fényes, 2010), másrészt a KSH 1992-ben megkezdett munkaerő-felmérésének adatai szerint a leépítés leginkább az alacsony iskolázottságú nőket érintette. Azonban hazánkban a leépítéssel egyidejűleg a nők iskolázottsági szintjének (diplomások, szakmunkásnők) a növekedése is megindult. Ez a foglalkoztatott nők, iskolai végzettség szerinti összetételének javulását eredményezte (Frey, 1997).

A férfiak és nők közötti munkaerőpiaci különbségek markánsan a foglalkozások szegregációjában nyilvánult meg (Engler, 2011). A horizontális szegregáció a munkaerőpiacon a nemek szerinti foglalkozások diverzifikálódása. Ez a női vagy férfi szakmák kialakulását jelenti. – utóbbi magasabb presztízt és magasabb fizetést is von maga után.– (Szabó-Morvai, 2018) A horizontális szegregáció kialakulására kétféle magyarázat is született. Az egyik szerint a nőket nagyobb arányban foglalkoztató szektorok kedvezőtlenebb bér- és kereseti viszonya presztízsröplést idézett elő (Koncz, 2004), így a férfiak kivándoroltak a jobb pozíció állások felé, és így elnőiesedett az adott foglalkozás. A másik magyarázat az az, hogy éppen a tömeges női beáramlás szorította le a kereseteket és az eredményezte a férfiak menekülését a kedvezőbb

pozíciók felé (Kiss, 2014). A munkaerőpiaci szegregáció ugyanakkor az eltérő nemi szocializációból is kialakulhatott, így a férfiak és a nők a nemi sztereotípiák mentén differenciálódnak a munkaerőpiacon (Engler, 2011).

## **I. NŐI VEZETŐK A MUNKAERŐPIACON ÉS A CSALÁDBAN**

Napjainkban eltérő karrieresélyek jellemzik a nőket és a férfiakat. A foglalkozások és az ágazatok szerinti szegregáció olyan folyamatokat idéz elő (például a karrierutak különbözősége), amelyhez eltérő munkaerőpiaci kimenetek fognak kapcsolódni. Az eltérő karrierutak nem csak a jobb munkák elnyerését vagy előrelépést támogatja, hanem a nemek közötti bérkülönbséget is konzerválja (Ilyés & Lőrincz, 2022), melynek egy része a horizontális és vertikális szegregáció miatt adódik, és csak egy része a tiszta diszkrimináció. Ahogy már volt róla szó, a szegregációk negatív hatásai a vezető nők körében is érvényesül. Ennek függvényében jelen fejezet első része azt mutatja be, hogyan alakul a vezető nők aránya és foglalkozási szegregációja a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere első főkategóriájában, majd ezekkel összefüggésben érintjük a nők hátrányait a munkaerőpiacon és az üvegplafon akadályait. Az üvegplafon jelenség alatt a nők olyan meghatározatlan láthatatlan akadályait értjük, amelyek akadályozzák emberi tőkéjük megtérülését a munkaerőpiacon és a legfelsőbb vezetői szintek betöltését (Engler, 2011; Ilyés & Lőrincz, 2022, Engler & Dusa 2024). Az emberi tőke fogalma alatt az oktatásba, szakképzésbe megszerzett tudás és az abba befektetett energia megtérülését értem a munkaerőpiacon (Pusztai és mtsai., 2020).

A fejezet második részében a család vagy karrier kérdéskörét járjuk körbe, ahol érintjük a női szerepeknek való megfelelés és a munkahelyen való helytállás nehézségeit, melyet dolgozatunk további részében a kettős teher fogalma alatt definiálunk. Továbbá a kettős kötődésű karrier jellemzőire is kitérünk, amely alatt a családi karrier és a munkaerő-piaci karrier összehangolását értjük.

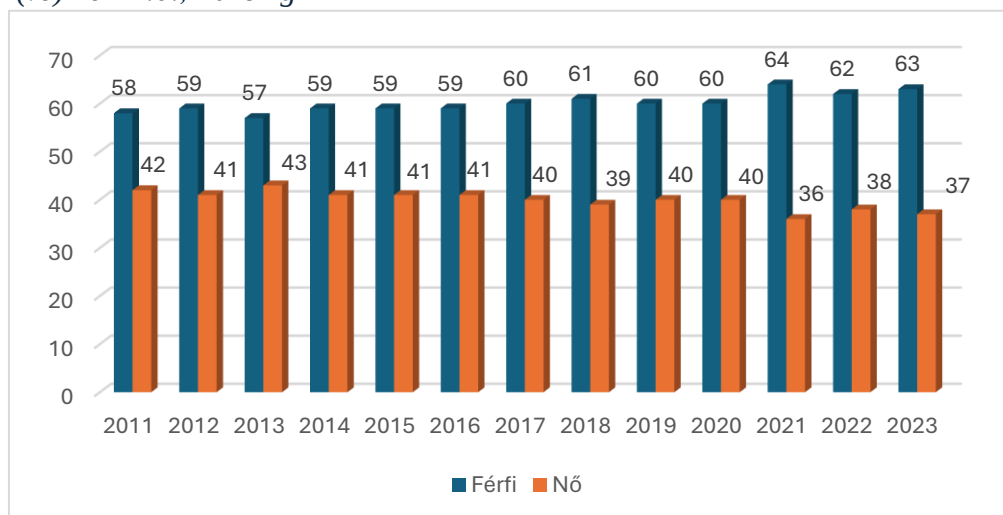
### ***II.1 Nők aránya vezetésben***

A KSH Munkaerő-felmérés a nők 42%-os arányát jelzi a *Foglalkozások Egységes osztályozási rendszere* (FEOR) első főkategóriájában (Gazdasági, igazgatási, érdekképviselői vezetők, törvényhozók) (KSH, 2023a). (2. ábra) A női többség egyrészt a felsőoktatás elnöködésének is köszönhető, ami a női vezetők számának a növekedését is előidézte. Ugyanakkor a Foglalkozások Egységes osztályozási rendszerével kapcsolatban az is hangsúlyozni kell, hogy

a kategóriába minden vezetőt besorolnak, így a kiemelendő magas arány a kategória nagymértékű heterogenitásának is betudható. (Szabó-Morvai, 2018).

## 2. ábra

*FEOR első főkategóriájában (Gazdasági, igazgatási, érdekképviselési vezetők, törvényhozók) lévő foglalkoztatottak arányának alakulása évenként és nemek szerint. (%) 2011-től, 2023-ig*



*Forrás: Saját szerkesztés az alábbi forrás felhasználásával: KSH, 2023a*

A 2. ábra ugyanezen Gazdasági, igazgatási, érdekképviselési vezetők, törvényhozók főkategóriájának a női és férfi vezetők százalékos arányának változásait mutatja meg. 2017-ig a nők aránya minimálisan csökkent a FEOR első főkategóriájában, a nők száma meghaladta a 40%-ot 2017-ig a, majd 2020-ig nem történt jelentős változás a nők számában. 2021-ben ugyanakkor elindul a nők arányának lassú számú csökkenése. 2023-ban már csak 37%-át teszi ki a női vezetés az első főkategóriának. 2011-hez képest ez 5 százalékpontos csökkenést jelent.

A területi eloszlás alapján elmondható, hogy a vezetői körökben a nők nagy arányban jelennek meg a döntéshozatal, az igazgatási, a pénzügyi, a számviteli, a HR területen. Továbbá kimagaslóan magas az arányuk az olyan szolgáltatói területeken, mint a gyermek- és idősgondozás, oktatás és az egészségügy. Ezzel szemben a mezőgazdaság, az ipari termelő vállalat, és az IT- szektorába, kevés nő jut el vezetői szintekre (KSH, 2023a). Magyarországon a nők a közszolgáltatási ágakban (közigazgatás, oktatás, egészségügy) általában jelentősen felülreprezentáltak, és ugyanez tapasztalható a vezetői foglalkozásokat illetően. Ezekben az ágakban a nők aránya meghaladja a 61%-ot 2022-ben. Ugyanakkor a versenyszféra domináns ágazataiban dolgozó vezetők között jóval alacsonyabb a nők aránya (36%) (KSH, 2023a).

Lovász kutatásában (2013) azt igazolta, hogy a közsféra még a magánszférával szemben is több nőt foglalkoztat (Lovász, 2013).

## ***II. 2 Nőket érintő hátrányok***

A foglalkozási és az ágazatok szerinti szegregáció a karrierutak különbözőségét idézheti elő, amelyhez eltérő munkaerőpiaci kimenetek fognak kapcsolódni. A karrierépítésben lévő különbségek a kedvezőbb foglalkozástörténeteket, és a jobb munkák megszerzését támogatják, de ezzel együttesen a nők és férfiak közötti bérszakadékokat – a nemek közötti bruttó órabér különbség (Európai Parlament, 2020) – is konverzálják (Ilyés & Lőrincz, 2022; Szabó-Morvai, 2018). A nők elleni diszkrimináció nem csak a nők és a férfiak közötti bérkülönbségekben nyilvánulhat meg, hanem a női munkaerő pozíciójában is. A diszkrimináció fogalma alatt a munkaerőpiacon tapasztalható nemek közötti különbségtételeket (pl: bér, előrelépés) értjük, ahol a nő helyzete kedvezőtlenebb, mint a férfiaké.

Lovász (2013) tanulmányában a köz és magánszférában dolgozó nők elleni diszkrimináció mértékét hasonlítja össze, a bérelasztlás különböző pontjainak a vizsgálata mentén. Az elemzéshez a bértarifa-adatbázis 2002–2008 közötti időszakot leíró felvételeit használta. A vizsgálat során a nemek közötti bérkülönbség egyik befolyásoló tényezőjeként a nők alacsonyabb fizetésű foglalkozásokba való szelektálódását azonosította. Ez a mechanizmus a foglalkozások alsó szférájába szorítja a nőket, ahonnan kevesebb az esélyük az előrementeli lehetőségre (Lovász, i.m.). De a nők esetében az állásbiztonság és az elérhető jövedelem sem olyan kedvező, mint a férfiaknál (Koncz, 2004).

Az „Egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról” szoló törvény (2003. évi CXXV. törvény) a diszkrimináció elleni fellépést támogatja, ugyanakkor a gyakorlatban még mindig érvényesül a betöltetlen munka posztokra jelentkezők közötti különbségtétel a nők hátrányára. Mindezeket túlmutatva a diszkriminációs tilalom elleni fellépések már a munkaszervezetek törekvései közé tartozik, amely során nagy hangsúlyt fektetnek a nőket megcélzó szervezeti esélyegyenlőségi programokra. Ennek következtében a nők kettős szerepének az összehangolására kölcsönösen előnyös megoldásokat kínálnak, mint például az alternatív karrier utakat, a rugalmas munkaidőt, az otthoni munkavégzést (Koncz, 2004).

A karrierút a férfiak és a nők számára egyaránt biztosítva van, ugyanakkor a nők ennek ellenére egy ún. üvegplafonba ütköznek, ha felsőpozícióra törekcszenek. (Engler és mtsai., 2021a; Fényes és mtsai., 2021; Ilyés & Lőrincz, 2022). E tényekkel szemben Nagy Beáta egyik kérdőíves kutatásának (2003) (N=36. nemek szerint: 14 férfi, 22 nő) eredményei eltérőek voltak

az üvegplafon jelenségével. Kérdőíves eredményei szerint, a megkérdezett férfi és női vezetők 80 százalékpontos válaszai alapján nem létezik az üvegplafon (ezenkívül 3 nő igennel válaszolt, 3 férfi nem válaszolt). Mi több a vállalatban belüli előmeneteli esélyek egyenlőségével kapcsolatban még nagyobb egyetértés volt tapasztalható. A megkérdezettek 83-86 %-a meg volt győződve arról hogy a férfiak és a nők nem különböznek egymástól ebben a kérdésben (Nagy, 2005). Az előremeneteli lehetőségek természetesen eltérőek lehetnek a különböző szektorokban, foglalkozásokban, sőt, ugyanazon foglalkozáson belül is területi eltéréseket mutathatnak. Ezt igazolja pl. Engler és munkatársainak (2021c) vizsgálata a tudományos fokozattal rendelkező nők körében, ahol a különböző tudományterületeken tevékenykedő interjúalanyok eltérő módon értékelték a karrierépítési lehetőségeket, de szintén eltérések mutatkoztak a munka és a magánélet összehangolásának lehetőségeiben is.

### ***II.3 Család és karrier, avagy a kettős kötődésű karrier***

A 20. század második felének jelentős társadalmi és gazdasági változásai nagymértékben átalakították a családok szerkezetét és mindennapi működését. Bár a modernizáció hatására az utóbbi évtizedekben a nők munkaerőpiaci jelenléte és foglalkoztatottsági aránya folyamatosan növekszik, a családon belüli feladatmegosztás ezt nem feltétlenül tükrözi. A modernizáció törekvésekkel ugyan megjelent az az elvárás, hogy a férfiak is aktívan részt vegyenek a gyermekgondozásban és -nevelésben, azonban egyéni szinten ezek az elvárások a gyakorlatban kisebb hangsúlyt kapnak (Susánszky, 2020). Mindezek következtében a mai dolgozó, gyermeket nevelő nőkre e kettős teher nehezedik (Engler és mtsai., 2021; Sztányi-Szekér és mtsai., 2023).

Mindenesetre az e csoportot alkotó nők a kereső munka és az otthoni feladatok ellátását mesteri fokon művelik és a kettős kötődésű karrier megtestesítői (Engler és mtsai., 2021; Koncz, 2016). A kettős kötődésű karrier fogalma alatt a családi karrier és a munkaerő-piaci karrier összehangolását értjük (Koncz, 2016). A kettős karrier előnye, hogy a két szerep egyidejűleg van jelen, így mind a két területen kiteljesedhetnek a csoportba tartozók (Koncz, 2016). Ugyanakkor e karrier típus jellemzője a munkahelyi karrier ciklikus megszakításai a gyermekvállalás idején (Koncz, 2016), Engler (2011) elnevezésében „szándékolt karriertörés”. Előfordulhat, hogy az időről időre megszakadt karrier nem kedvez a szakmai pályának, gátolja az előremenetelt, és a bérkülönbségek is konzerválja. Emellett hazánkban továbbra is tartja magát az a felfogás, hogy a női munkavállalók foglalkoztatása a családi háttérük miatt aggályosabb (pl. az óvodai és iskolai szünethez alkalmazkodás, a gyakori gyermekbetegségek

miatti távollét, gyermekek utáni szabadság, helyettesítési és egyéb költségek stb.) (Lipták & Matiscsákné Lizák, 2018).

## **II. MUNKA ÉS MAGÁNÉLET EGYENSÚLY**

A fogalom eredetileg egy egyszerű képlet volt egy olyan időszakban, ahol a munkaerő nagy része férfiakból állt. Ez azon paradigmák hatásának tulajdonítható, amelyek szerint az egyensúly csupán az idő megosztása, a munka és az otthon a társadalmi élet különálló egysége. Később a kutatók (pl: Kanter 1977) már megkérdőjelezték a merev elkülönülést és úgy gondolták, hogy a két terület átjárható és összekapcsolható (Brough és mtsai., 2020).

A munka és a magánélet közötti kapcsolatok vizsgálatával az 1950-es -1960-as évektől foglalkoztak részletesebben (Dén-Nagy, 2013). Különösen azon társadalmi változás után, amikor a nők nagy száma lépett be a munkaerőpiacra, ami a hagyományos nemi szerepek változását is előidézte (Brough és mtsai., 2020; Tardos & Paksi, 2021). Lewis szerint a terminológiák használata, mindig az új trendek, az aktuális társadalmi, gazdasági és munkahelyi fejlemények tükrében változtak. Például, ahogy 1960-ban megjelentek a nők a munkaerőpiacon, akkor a kutatásoknak a fő fókusza a „dolgozó anyák”, illetve a kettős kereső családmodellek lettek (Lewis és mtsai., 2007). Később 1980-as és 1990-es évek munkahelyi változásaival járó stressz és kiegészítő kérdései kerültek a központba, ami a munka-család konfliktusokról szóló kutatások népszerűségét hozta magával (Lewis, & Cooper, 1999). A munka-család konfliktusok ekkor burkoltan a nőkre, különösen az anyákra összpontosítottak a munka-magánélet irányába, amely az munka-magánélet egyensúly új diskurzusát jelentette az 1990-es években. Ez a nyelvi változás annak érdekében történt, hogy a fogalom egy tágabb keretet adjon a kutatási vitáknak, és mind a gyermekes és nem gyermekes nők és férfiak számára releváns definíció legyen (Lewis és mtsai., 2007) továbbá fontos volt, hogy magába foglalja a férfiak és a nők családdal és karrierjükkel kapcsolatos igényeit (Geszlér, 2012).

### **III.1 A fogalom meghatározása**

Az angol „work-life” kollokáció a „munka-magánélet” vagy a „munka-család” szóösszetételnek felel meg a magyar szakirodalomban (Papp & Varga, 2017). Legtöbbször a definíciókban sokszor a munka rész a fizetett munkát jelenti (Drjenovszky & Sztáray Kézdy, 2023), míg a magánélet kifejezés a házimunkára, a gyermeknevelésre, a társas életre, illetve a szabadidős tevékenységekre is kiterjed (Sebők, 2015). A munka és a magánélet egyensúlya a

családi kötelezettségvállalások, a szabadidő, a fizetett és a nem fizetett (láthatatlan) munka összeegyeztetését jelenti. (Drjenovszky & Kézdy, 2023).

A szakirodalomban mindezek ellenére nem találhatunk egy egységes definíciót a munka-magánélet egyensúlyára (Lewis & Beauregard, 2018). A kutatók közös álláspontja a definícióval kapcsolatban, hogy ez egy holisztikus fogalom, amely az egyén minden hangsúlyos szerepére vonatkozik, minden egyén számára egyedi, amelynek megvalósítása a személyes életértékektől, prioritásoktól függ, összhangban a társadalmi konstrukciókkal (Hakim, 2002; Lewis & Beauregard, 2018). Lewis és munkatársai ezenkívül kiemelik még a fogalommal kapcsolatban, hogy nem csak egyéni tapasztalatként vagy törekvésként határozzák meg, hanem a munkahelyi politikák és gyakorlatok (pl. rugalmas munkarend) vagy közpolitikák jelzőjeként is használják, amelynek az a célja, hogy az egyén tapasztalatait fokozza (Lewis & Beauregard, 2018).

A work-life balance fogalmát több kritika is érte (Sebők, 2015), többek között nyelvhelyességét, a különböző fordítások helytállóságát, a szóhasználat és tartalom egybeesését illették negatív bírálattal (Papp & Varga, 2017). A negatív kritika a life (magánélet), a work (munka) és a balance (egyensúly) részre is egyaránt vonatkozott. A life komponens túl elvonttá válik azzal, hogy a fogalomkör alá több cselekvés is tartozik, (házimunka, gyermeknevelés, társas élet, szabadidő) ez azt eredményezi, hogy minden egyén számára mást jelenthet a magánélet. A work részben Fisher–Layte (2002) szerint azért nem helytálló, mivel a munka egy negatív vonzatot éreztet, pedig a munka a társasági élet, az elismerések, illetve az önmegvalósítás terepe is lehet, amelyeknek pozitív hozadéka lehetnek az egyén életére. Továbbá a munkatevékenységek egyrésze a munkán kívüli életben is átszívároghatnak, így nem húzható határ a két terület közt. Fisher (id. Sebők.). A balance kifejezést egyes szerzők azért utasították, mivel a fogalom magában hordozza az egyenidejű több szerepet, ami lehetetlenségnek bizonyul (Brough és mtsai., 2020; Sebők, 2015).

A kifejezést eredetileg a munka és a nem munkával kapcsolatos igények közötti konfliktus alacsony szintjére értették. Az egyensúly kifejezés azonban azt sugallja, hogy egyenlően vegyenek részt a munkában és a munkahelyen kívüli tevékenységeken, kapcsolatos szerepekben. Ez a megközelítés figyelmen kívül hagyja, hogy az egyének sokféle módon töltenek be szerepeket, amelyek nem mindig állnak egyensúlyban. Továbbá a definíciók hamis dichotómiát teremtenek, mivel a munka -akár fizetett, akár nem -az élet szerves része, nem egy különálló terület, amely egyensúlyba kell hozni az élettel (Lewis & Beauregard, 2018).

### ***III.2 A munka és magánélet modelljei***

A munka-család kutatásokban leggyakrabban használt fogalom a munkacsalád kölcsönhatása, amely minden olyan gyakorlatot és tapasztalatot magában foglal, amely a munka és a család közötti összeegyeztetésre irányul (Rantenen (id. Geszler, 2014).

Sokáig a munka és a magánélet empirikus eredményei a konfliktus- és szegmentációs elméletek keretein belül értelmezték (Greenhaus & Beutell, 1985; Radó és mtsai., 2018). A szegmentációs elmélet szerint a munka és a család területe élesen elkülönül egymástól. E felfogás szerint például munkahelyi vagy családi siker a másik terület hatása nélkül elérhető (Geszler, 2014; Mihálka, 2017; Óvári & Perger, 2019). Ezzel szemben a kompenzációs elmélet azon alapszik, hogy az egyik területen megélt elégedetlenséget kompenzálni lehet a másik területen megvalósított sikerrel. A kompenzációs és szegmentációs elméletek konszenzusa, hogy nincs kapcsolat és átmenet a két szféra között (Radó és mtsai., 2018).

A munka család megközelítések túlnyomóan a szerepelméletekből indultak ki. A két terület közötti kölcsönhatások négy szempont alapján írhatók le: mennyiség, irány, kontextus és minőség. (Rantenen (id. Geszler, 2014). A mennyiség dimenzió a szegmentáció vagy az integráció mértékét jelenti a két terület között. A kutatók közös álláspontja, hogy a két terület egymástól nem elválasztható, a két terület egymástól függő, integrációban lévő részek. Az irány dimenzió alatt a kapcsolat iránya értendő a két terület között. A kapcsolat ennek függvényében két irányú lehet, munkából családba menő (work-to-family) és családból munkába jövő (family to work), azaz vagy a munka befolyásolja a családi életet vagy fordítva, esetleg egyidejűleg vannak jelen. A kontextus a vizsgálat perspektíváját jelenti, mikro- vagy makro, illetve exo szinten. A minőség arra utal, hogy a munka és a család területe között pozitív vagy negatív a kölcsönhatás. Negatív elméletnek tekinthető a munka-család konfliktus vagy a negatív spillover, a pozitív spillover hatás (Geszler, 2014) és a munka-család gazdagítás, amely során a munka-család gazdagítás révén a családi életben szerzett képességek, pozitív érzelmek és fokozott figyelem javítják a munkahelyi teljesítményt (Mihálka, 2017).

A munka-család közötti konfliktus során két vagy több terület azonos időben lévő nyomását értjük, amelynek jellegzetessége, hogy a két terület összeegyeztethetetlen (Brough és mtsai., 2020; I. Dén-Nagy, 2013; Susánszky & Ádám, 2022). A munka és a magánélet konfliktusokra több modellt alkottak, de leggyakrabban Greenhaus–Beutell (1985) konfliktuselméleti modelljére hivatkoznak (Geszler, 2014). Greenhaus és Beutell (1985) a konfliktust kétirányúnak tartják, az egyik irányt a munkahelyfüggő (work-to-family conflict), a másik irányt a családfüggő munkacsalád konfliktus (family-to-work conflict) adja. Susánszky és Ádám vizsgálatában

(2021) a résztvevők nagyobb arányban számoltak be a munkából származó család-konfliktusról, mint a családból származó munka-konfliktusról (Susánszky & Ádám, 2022).

A munka és a magánélet kölcsönhatása vizsgálata során megkerülhetetlen a spillover-elméletre való hivatkozás. Ez az elméletet a két terület integrációját feltételezi, így nem különíti el az egyént munkavállalóra, szülőre vagy partnerre (Dén-Nagy, 2018). Jellemzően egymást erősítő hatásokat találhatunk a két terület kapcsolatában (Radó és mtsai., 2018). A spillover is egy kétirányú folyamat, így az átszivárgás történhet munkából magánélet vagy a magánélet munka irányába. A két irányból induló folyamatnak pozitív vagy negatív hatása lehet a két területre. Megkülönböztetünk munkából családba menő és családból munkába menő negatív és pozitív spillovert (Nagy és mtsai., 2018, Drjenovszky & Sztáray Kézdy, 2023). Edwards és Rothard (2000) szerint a spillover fő jellegzetessége, a munka és a családi szféra közötti szoros viszony és a két területnek az egymáshoz való hasonulása. Ha valaki csupán negatív hangulatokat és érzelmeket (pl: fáradtság) visz át egyik területről a másikra, akkor ez csak a munka és a családi élet konfliktusát jelenti. Azonban a két életterület kölcsönösen hasonulni kezd, azt már negatív munka-család spillovernek nevezzük (Radó és mtsai., 2018).

### ***III.3 Kutatások a vezető nők a munka és magánélet egyensúlyáról***

A következő, a témához illeszkedő néhány kutatás ismertetésével célunk szélesebb perspektívából szemlélni a vezető nők munka és magánélet kihívásait, és ezáltal azt is bemutatni, hogy mi jellemző a vezető pozícióba lévő nők helyzetére.

Nagy Beáta (2017) következő elemzésében 30 felső szintű vezetővel készült interjúbán azt vizsgálta, hogy a menedzseri pozíciót betöltött emberek, hogyan érzik saját egyensúlyi helyzetüket és mit tesznek annak kialakításának az érdekében. A legfontosabb eredmények azt mutatták, hogy a válaszadók nagy része a pályájuk elején nagyon sokat dolgoztak annak érdekében, hogy a karrierjüket megalapozzák. Ugyanakkor ez a magánélet háttérbeszorításával járt. Ennek ellenére az interjúalanyok történeteiben a pozitív kölcsönhatások voltak megfigyelhetőek. A kapott eredmények azt is mutatták, hogy több interjúalany elégedetlen volt a kialakult egyensúllyal és időhiánnyal is küzdött, továbbá sokan korlátozták karrierjüket, lemondtak a globális pozíciókról, utazásokról vagy külföldi lehetőségekről. A nők egyes gazdasági területeken (pl. tanácsadás) olyan mértékű feladatmennyiséggel és rugalmatlan időbeosztással szembesültek, hogy a gyermekvállalás után inkább kiszámíthatóbb munkát kerestek. A vizsgálat során az is megállapítható volt, hogy a gyermekvállalás a női pályákat lelassította, még abban az esetben is, ha a férfitag támogató volt a gyermeknevelésben (Nagy, 2017) Engler és Fényes (2014) levelezős hallgató nők munkaerő-piaci sikerességének

meghatározó tényezőinek a vizsgálata során is azt mutatta ki a gyermekvállalással kapcsolatban, hogy a vezető beosztás esélyét és a keresetet csökkenti, ugyanakkor a többi munkaerő-piaci sikerességet mérő változók (diplomát igénylő állás lehetősége, munkanélküliségtől való védelem, munkával való elégedettség) esetében nem mutattak ki negatív hatást (Engler & Fényes, 2014).

Balla és Fenyvesi 50 női vezetővel készített interjút, a köz- és versenyszférából. Eredményeik további részletes adatokra mutattak rá, mi szerint a támogató házastárs nem csak a gyermekkel rendelkező vezetők esetében bír kiemelkedő szereppel, hanem a gyermektelen vezetők esetében is. A további eredmények azt is megmutatták, hogy a gyermekes vezetőknek a gyermek körüli teendők és a háztartás kihívást jelent számukra, de többségüknek a férj, a nagyszülők vagy külső segítség támogatása nagy segítséget nyújt az említett teendők elvégzésében. A megkérdezettek többsége a támogatás miatt pozitívan éli meg a vezetői létet, ugyanakkor sokan érzik magukat leterheltnak, stresszesnek, és számos esetben tettek lemondásokat a család rovására. Többen szoros időmenedzsmentet tartanak, otthoni feladataikat delegálják, és próbálják a hétvégéket munkamentesen szervezni, de néhányan a büntudat érzéséről is beszámoltak, abban az esetben, ha távol kellett lenniük a családjuktól (Balla & Fenyvesi, 2024).

Oborni Katalin egy majdnem 4000 fős, nemzetközi tulajdonú pénzügyi szervezetben vizsgálta a munka és magánélet összeegyeztetésének kihívásait a HR-osztály munkavállalói körében. Az eredmények szerint nem fenntartható az „elkötelezett munkavállaló” kép, abban az esetben, ha a felső vezető pozícióban lévő nők élnek a részmunkaidő vagy a távmunka lehetőségével. E helyzet miatt nagyrészt külső, nagyszülői vagy fizetett segítséget vesznek igénybe a szervezet túlóraelvárásainak teljesítéséhez. A kutatás megerősítette, hogy a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése nem pusztán az egyéni döntés és képesség kérdése. A szervezet a munka-magánélet támogatásában partner volt, ugyanakkor figyelmen kívül hagyta, hogy a társadalmi szerepek és feladatok különbözősége nem biztosítja az azonos feltételeket. Ennek következménye az volt, hogy a szervezet főként azokat támogatta, akik egyébként is nagyobb önállósággal rendelkeznek a munkafolyamatokra (Oborni, 2018). A magyar női vezetők munkaerő-piaci jellemzőinek vizsgálata során. Maticsákné ezzel szemben eltérő eredményekre jutott. Eredményei azt mutatták, hogy a nők alapból nem vállalnak el olyan magas beosztásokat, amik a család rovására mehetnek (Maticsákné, 2017).

### **III. NŐI VEZETŐK KARRIERÚTJÁNAK VIZSGÁLATA**

#### ***IV.1 A kutatás bemutatása***

Kutatásunk feltáró kvalitatív kutatás, melyben félig strukturált interjúkat készítettünk. Az országos lekérdezés során tíz női interjúalanyt kerestünk meg, akik felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, közép- vagy felsővezető beosztásban dolgoznak és gyermek(ek)et nevelnek.

Kutatásunk célja a magasan kvalifikált, magas beosztásban dolgozó nők szakmai karrierjének és magánéleti pályafutásának megismerése, illetve a kétféle karrierút összehangolhatóságának feltárása. Céljaink között szerepelt, hogy képet kapjunk a vezető beosztásban dolgozó nők karrierútjának felépüléséről, a munkaerőpiaci helyzetükről, a női vezetői pozíció sajátosságairól, továbbá bepillantást nyerjünk a magánéleti események sorába, a családi élet megtervezésébe és működtetésébe. Ezenfelül célunk feltérképezni a munka és a magánélet összeegyeztethetőségének lehetőségeit, az optimális egyensúly esélyességét a közép- és felsővezető nők esetében.

Az alanyok kiválasztására több kritériumot is meghatároztunk: Magyarországon élő 35-50 év közötti diplomás nő, közép- vagy felsővezető beosztásban, közszféra vagy versenyszféra foglalkoztatottja, házasságban él, és legalább egy gyermeket nevel. Az életkori kitételt a demográfiai és szakmai jellegzetességek határozták meg, tudniillik hazánkban a nők körében az első házasságkötés és az első gyermek vállalásának átlagos életkora 30 év, így a 35 évesek feltételezhetően visszatérhettek a munkaerőpiacra a gyermekgondozási szabadság után, illetve ennél fiatalabb életkorban kisebb eséllyel találunk közép- vagy felsővezetői beosztású, családos nőket.

A felső korhatárt a legszélesebb demográfiai értelemben vett termékenységi kor (49 év) indokolja, illetve itt még feltételezhetően él legalább egy gyermek a háztartásban. A köz- és versenyszféra eltérő jellegzetességeket hordoz a vezetővé válás és a vezetői elvárások tekintetében, ezért mindkét szektorból (közel hasonló arányban) kerültek be válaszadók, ugyanakkor a civil szférát – annak különálló jellegzetességei miatt – ebben a vizsgálatban nem kívántuk górcső alá venni. A női munkavállalók, különösen a vezető beosztásban lévők számára a munka és a család összeegyeztetése kihívásokkal teli, amit a gyermek(ek) egyedüli nevelése tovább fokoz. Az egyszülős családban gyermeket nevelők a rájuk nehezedő többletterher és speciális kihívások miatt sajátos almintája lett volna a vizsgálatnak, ezért ebben a kutatásban kizárólag olyan női vezetőket kerestünk meg, ahol az gyermeknevelési, gyermekgondozási és háztartásbeli teendők (legalábbis potenciálisan) nem csak az alany számára jelentenek feladatot.

Összesen 10 fő került a mintába, az alanyok főbb demográfiai jellemzőit a 1. táblázat foglalja össze. A kutatásban rendelkezésre álló mintát nem valószínűségi, hólabda módszerrel alakítottuk ki. A minta kialakítása során reprezentativitásra nem törekedtünk, így a kapott adataink széleskörű általánosításra nem alkalmasak.

*1. táblázat.*

*Az interjúalanyok főbb demográfiai jellemzői*

|    | <i>Végzettség</i>                                  | <i>Szektor</i> | <i>Foglalkozás</i>                       | <i>Beosztás</i> | <i>Település<br/>Jellege</i> | <i>Életkor</i> | <i>Családi<br/>állapot</i> | <i>Gyerekek<br/>száma</i> |
|----|----------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------|-----------------|------------------------------|----------------|----------------------------|---------------------------|
| 1. | Pénzügy                                            | Versenyszféra  | Stratégiai<br>kockázatkezelési<br>vezető | Középvezető     | Főváros                      | 47             | Házass                     | 3                         |
| 2. | Pedagógus,<br>pénzügy és<br>számveteli<br>főiskola | Versenyszféra  | Logisztikai vezető                       | Középvezető     | Megyeszékhely                | 47             | Házass                     | 2                         |
| 3. | Emberi<br>erőforrás<br>tanácsadó                   | Versenyszféra  | Vendéglátás<br>területén<br>menedzser    | Felsővezető     | Megyeszékhely                | 50             | Házass                     | 1                         |
| 4. | Kereskedelem<br>és logisztika                      | Versenyszféra  | Anyagszükséglet<br>tervezési vezető      | Középvezető     | Megyeszékhely                | 37             | Házass                     | 2                         |
| 5. | Jogi                                               | Közsféra       | Kérésre anonim                           | Középvezető     | Megyeszékhely                | 48             | Házass                     | 2                         |
| 6. | Közgazdász                                         | Versenyszféra  | HR vezető                                | Középvezető     | Város                        | 50             | Házass                     | 2                         |
| 7. | Logisztika<br>menedzsmnt                           | Versenyszféra  | Post projektvezető                       | Középvezető     | Főváros                      | 37             | Házass                     | 1                         |
| 8. | Jogi,<br>Számveteli<br>főiskola                    | Közsféra       | Társasági vagyoni<br>csoportvezető       | Középvezető     | Megyeszékhely                | 48             | Házass                     | 3                         |
| 9  | Informatikus<br>könyvtáros                         | Közsféra       | Osztályvezető                            | Középvezető     | Megyeszékhely                | 43             | Házass                     | 3                         |
| 10 | Humán<br>erőforrás<br>menedzser,<br>pedagógus      | Közsféra       | Igazgatóhelyettes                        | Felsővezető     | Főváros                      | 49             | Házass                     | 3                         |

A mintába került alanyok 37 és 50 év közöttiek. 8 fő középvezetői és 2 fő felsővezetői pozíciót tölt be, közülük 6 vezető nő a versenyszférában, 4 fő a közsférában vállalt munkát. A vezető nők jellemzően kettő (4fő) vagy három (4fő) gyermeket nevel, 2 főnek egy gyermeke van. A gyermekek közül a legfiatalabb 2 éves, a legidősebb 25 éves fiatal felnőtt. A mintába kerülés feltételeinek megfelelően minden válaszadó házasságban él. A tíz interjú során hat esetben a férj pozíciójáról is volt információnk, ebből négy esetben a férj szintén vezetőként dolgozott. A megkérdezés országos szinten zajlott, ugyanakkor arra nem törekedtünk, hogy a

különböző régiókból egyforma számú alanyaink legyenek. Az alanyok többsége megyeszékhelyen (6fő) és a fővárosban (3 fő) él, továbbá (1 fő) városban.

Az empirikus kutatás 2024. október és december között zajlott, az adatfelvétel személyesen (2 interjúalany esetében), illetve online formában. Az interjúalanyok a megkeresésünket szívesen fogadták, szoros időbeosztásuk ellenére nagyfokú rugalmassággal álltak rendelkezésre. Az interjúk megkezdése előtt az interjúalanyokat tájékoztattuk a vizsgálat anonimitásáról, az interjúk felhasználásának módjáról, továbbá a válaszadások önrendelkezési jogáról is. Az adatkezelési nyilatkozatot minden alany elfogadta. (A tájékoztató és az interjúvázlat, valamint az adatkezelési nyilatkozat az 1. sz. mellékletben található.) Az interjúk hanganyagához és az átiratokhoz csak a dolgozat szerzője férhet hozzá, aki a feldolgozás során pedig minden esetben fokozottan ügyelt az anonimitás biztosítására. Az interjúk átlagos időtartama 43 perc volt, melyek közül a legrövidebb interjú 23 perc, a leghosszabb 1 óra 12 perc. Az interjúk felvétele rendkívül jó hangulatban zajlottak, zavartalan körülmények között. A vizsgálat alatt a vezető nők retrospektívan tekintettek vissza a három vizsgált területre, ugyanakkor interjú kérdéseink része a jelenlegi helyzetet is mérte. Az interjúkat a hangrögzítővel való felvétel után legépeltük, az adatok egyéni kézi kódolással kerültek elemzésre.

A vizsgálat során a fő kutatási kérdésünk a következő volt: hogyan hatottak az oktatásban, a munkaerőpiacon és a magánéletben végbemenő események, változások a női karrierút befutására? A kutatási kérdésünkre alapozva előzetes feltevésünk szerint a női karrierút specifikumaiból kiindulva vélhetően az egyes területek jelenségei megnehezítik a karrierút befutását (Elgarte, 2010).

További kutatási kérdéscsoportjaink a munka és karrierre, a családi életre, és a munka és a magánélet összeegyeztetésre irányulnak: Elsőként a munkára és a karrierépítésre fókuszálunk (K1), ennek kapcsán a következőkre keressük a választ: (K1.1) Az előzetes tanulmányok mennyire járulnak hozzá a sikeres pályakezdéshez? (K1.2) Milyen tényezők segítették vagy akadályozták a szakmai előrehaladást? (K1.3) Mi jellemzi a vezetői létet, továbbá a felsővezetői szinten lévő nemi arányt? A második kérdéskör a családi életet járja körül. Így a kutatási kérdéseink a következők: (K2.1) A családalapítás, családbővítés időzítése összefügg-e a karriertervekkel? Az első és a többedik gyermek vállalása és a karrierépítés összehangolása tudatos megfontoláson alapul-e, ha igen, van-e prioritás a tervek megvalósításában? (K 2.2) Milyen segítségei vannak a gyermeknevelési feladatok ellátásához, illetve a háztartási feladatok elvégzéséhez? A harmadik kérdéskör a munka és magánélet összeegyeztetését méri fel: (K3.1) Mennyire tudatos a két terület közti egyensúly kialakítása a

pályakezdés elején? (K3.2) A munkahelyi feladatok befolyásolják a családi életet vagy fordítva? (K3.3) A gyermekneveléssel kapcsolatos feladatok ciklusai befolyásolják-e a két terület közötti egyensúlyt?

#### ***IV. 2 Az adatelemzés dimenziói és kategóriái***

Az adatok elemzését megelőzően három fő elemzési szempontot alakítottunk ki a kutatás céljának és kérdéseinek megválaszolása érdekében, ezek a következők: (1) munka, karrier, (2) család, magánélet, (3) munka és magánélet egyensúly. Az interjúátiratok elemzése során minden dimenzióban három kategóriát tudtunk azonosítani, amelyeken belül további alkategóriát alakultak ki. (Ld.2. táblázat)

Elsőként a munka és karrier dimenziójára fókuszáltunk, melyen belül a professzió, a szakmai előrehaladás és a vezetői lét kategóriáit sikerült azonosítani. A professzió kategórián belül a képesítés, az oktatásban megszerzett tudás és az erre ráépülő munkatapasztalat alkategóriákat határoltuk be. E szegmensben az előzetes tanulmányok és a pályakezdés közötti kapcsolat vizsgálatára összpontosítottunk. A munka második, szakmai előrehaladás kategóriában a vezető nők szakmai építkezésének vonalát, a pályamódosítást, a mentorok kilétét, a szakmai előrehaladás segítő és akadályozó tényezőit vizsgáltuk. A munka harmadik kategóriájában a felsővezetői szinten lévő nemi arányt és a vezetői szerep szükséges tényezőket azonosítottuk.

A család, magánélet dimenziója a munkaerőpiac ideiglenes elhagyásának az időszaka, a családi élet és a feladatelosztás, illetve a külső források igénybevétele kategóriákra oszlott. A második dimenzió első kategóriájában azt az időszakot vizsgáltuk, amikor a nők a gyermekvállalás és az azt követő gyermekgondozás miatt ideiglenesen távol maradnak a munkahelytől. A dimenzió családi élet és feladatelosztás, második kategóriájában a férj és feleség közti munkamegosztást néztük, a gyermekkel kapcsolatos gondozási feladatok és a házkörüli feladatok ellátásának aspektusából. Továbbá a családon belüli segítségék feltérképezésére is törekedtünk a két szemszögből. A harmadik kategóriában a fizetett külső segítségék igénybevételét elemeztük.

Kutatásunk utolsó dimenziója a munka és a magánélet volt. Ezen dimenzió kategóriái a következők voltak: a munka és a magánélet tudatos egyeztetése a pályakezdés elején, a munka és a magánéleti események szívárgása, a balansz megtalálása. A harmadik dimenzió első kategóriája alatt a pályakezdés elején a két terület összehangolásának tudatosságát figyeltük. A második kategóriában azt vizsgáltuk, hogy a munkából családba menő vagy a családból

munkába jövő események átszivárgása a jellemzőbb. A harmadik kategóriában arra összpontosítottunk, hogy egyrészt az egyén mit tesz az egyensúly kialakításának érdekében, másrészt a munkahely mivel járul hozzá, továbbá azt is néztük, hogy milyen változásokat terveznek a két terület optimálisabb összehangolására az egyének.

## 2. táblázat

Az adatok elemzése során kialakult dimenziók, kategóriák és alkategóriák

| Vizsgált dimenzió                       | Kategória                                                  | Alkategória                                                                                                       |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Munka/Karrier</b>                    | professzió                                                 | képesítés,<br>az oktatásban megszerzett tudás,<br>ráépülő munkatapasztalat                                        |
|                                         | szakmai előrehaladás                                       | karrierépítés, pályamódosítás,<br>a mentorok szerepe,<br>a szakmai előrehaladást segítő és akadályozó<br>tényezők |
|                                         | vezetői lét                                                | nemi meghatározottság, vezetői attitűd                                                                            |
| <b>Család/Magánélet</b>                 | munkaerőpiac ideiglenes elhagyása                          | szakmai karrier megszakítása<br>gyermekvállalás, gyermekgondozás                                                  |
|                                         | családi élet működése                                      | feladatmegosztás, nemi és szülői szerepek, családon<br>belüli erőforrások,<br>szabadidő mennyisége<br>hobbi       |
|                                         | külső források igénybevétele                               | családon kívüli erőforrások, fizetett segítség,                                                                   |
| <b>Munka és magánélet<br/>egyensúly</b> | a munka és a magánélet egyeztetése a<br>pályakezdés elején | az összehangolás tudatossága a jövőtervekben                                                                      |
|                                         | a munka és a magánéleti események átszivárgása             | munkából a magánéletbe átvitt problémák,<br>a magánéletből a munkába átvitt problémák                             |
|                                         | a munka-magánélet balansz kialakítása                      | az összehangolás lehetőségei az egyén részéről,<br>az összehangolás lehetőségei a munkahely részéről,<br>igények  |

### IV.2.1 A munka és a karrier dimenziójának vizsgálata

Ebben a dimenzióban a pályakezdéstől a karrierépítésen keresztül az alany jelenlegi munkaerőpiaci pozíciójáig vezető ívet szándékoztunk feltárni. Az előzetes tanulmányok és a pályakezdés közötti kapcsolatnak a vizsgálata során többnyire egyetértés volt (8 fő) abban, hogy a felsőoktatás egy jó alaptárgyi tudást ad a pályakezdéshez. Ebből négy fő úgy gondolta, hogy maximálisan kamatoztatni is tudta az egyetemi évek alatt megszerzett tudást a pályakezdése elején. Erről leginkább az állami szféra foglalkozottjai számoltak be. A nyolcadik interjúalany

szerint például a tárgyi tudás tudja kompenzálni a pályakezdésből fakadó szakmai tapasztalatlanságot:

*„Szakmai tapasztalattal nem, de a tárgyi tudással azért fel lehet zárkózni valamennyire. Tehát talán azzal lehetett kompenzálni, mondjuk így, hogy a lemaradást, amit a pályakezdés okoz.”* (8. interjúalany)

Ugyanakkor az is láthatóvá vált, hogy a versenyszférában elhelyezkedők egy részét (3 fő) a specifikusabb területekre, a komplexebb munkakörökre, a gyakorlati munkavégzésre nem készítette fel a felsőoktatás. *„Kaptunk egy biztos alapot, meg nagyon szerettünk odajárni, mert nagyon jó oktatói gárdánk volt, de a gyakorlati rész az nagyon hiányzott.”* (6. interjúalany) Az elmélet elsajátítás és a szakmai gyakorlat együttes jelenlétét csak egy interjúalany említette, aki pozitívan nyilatkozott erről: *„Egyszerre egyetemre jártam, és egyszerre dolgoztam is, mert így egymásra tudtam építeni picit a tapasztalatot az elméleti anyagokkal.”* (7. interjúalany). Több interjúalany arról is beszámolt (6 fő), hogy az alapdiploma után mesterdiplomai vagy további felsőfokú képzésben vett részt, ami esetenként azért vált szükségessé, hogy egy adott terület szakértőjévé váljanak a vezető nők.

*„(...) bizonyos karrierugrásokban nagyon nagy jelentősége volt az én MSc-mnek, tehát azért ahhoz, hogy az ember egy adott területen szakértővé nevelje ki magát, vagy elmélyítse a tudását, ahhoz szerintem egy nagyon jó alap, így az MSc.”* (7. interjúalany)

Fontos eredmény, hogy az alanyok mindegyike arról számolt be, hogy tudatosan fokozatosan építkeztek a karrierjük során, nem szándékoztak azonnal vezetői beosztásba kerülni. Elengedhetetlennek tartották, hogy megalapozzák az egyes lépcsőket, értsék a munkafolyamatokat, tanuljanak és fejlődjenek. Mindezt annak érdekében, hogy később behatóan ismerjék azokat a munkafolyamatokat, amelyeket irányítanak.

*„Én mindig letről kezdtem, minden munkahelyi váltásnál, inkább így mondom, és akkor utána lépkedtem fel. És ez nekem még jobb is. Tehát, hogy ez félig meddig tudatos volt, hogy először tanuljam meg azt a szakmát vagy ha mondjuk bekerültem egy új közegbe, akkor azt a világot.”* (4. interjúalany)

A sikeres pályakezdés és karrierút ellenére a pályamódosítás gondolata a legtöbb interjúalanyban megfogalmazódott, ugyanakkor szinte minden esetben (9 fő) nem teljes szakmaváltást jelentett, hanem csak munkahelyváltást. A versenyszférában (4 fő) elhelyezkedő nők körében gyakoribb munkahelyváltás volt megfigyelhető, még az állami szférában inkább a hosszútávú elköteleződés volt jellemző. Ezek a nők arról számoltak be, hogy szakmai karrierjük során nem, vagy csak egy alkalommal váltottak munkahelyet. A versenyszférában a munkaidő hektikussága (pl. sok túlóra), az elvárások mértéke (pl. feladatkörökön túlmutató megbízások),

a beteg(szabadságok) kivételének nehézsége pl. gyermekbetegség esetén kevésbé kedvez a munka-magánélet összehangolásának voltak azok a legfőbb okok, amiért a megkérdezettek lemondtak a versenyszféra előnyeiről (pl. kedvezőbb karrierút).

Az interjúkból egyértelműen kiderült, hogy a megkérdezettek (szférától függetlenül) a hosszútávú elköteleződés feltételeként a kihívásokkal teli munkakört, a szakmai minőséget, a megfelelő vezetőséget, az utazásmentes munkavégzést, a munka és a magánélet optimális összeegyeztethetőségét azonosítják, és ennek elérésben készek állást változtatni. A fenti jellemzőkkel bíró munkahelyet tekintik tehát ideálisnak, az életkor ugyanakkor a szakmai előrehaladásnak, illetve a munkahelyváltásnak is egy meghatározó (ilyen szempontból gátló) tényezőjének bizonyult.

*„Hát, felszokott néha merülni bennem [a munkahelyváltás], de én azt gondolom, hogy az életkorom miatt már nem vagyok annyira kapós.” (8. interjúalany)*

Ehhez hasonlóan vélekedik egy másik megkérdezett, amelyből szintén kiderül, hogy mindez nem kimondottan a vezetőkre vonatkozó megállapítás, hanem általában a női munkavállalókra:

*„(...) 43 - 44 voltam igen, és az pont az az életkor volt, hogy még úgy tudtam állást váltani, hogy én tudtam választani (...), mert a nőknek azért sokkal nehezebb, tudtam, hogyha már elérem az 50-et akkor nekem marha nehéz lesz állást találni, ami, ami nekem teljesen jó, nem kell kompromisszumokat kötni.” (2. interjúalany)*

Az idősebb szakmai életkor ugyanakkor pozitív módon járulhat hozzá a szakmailag fiatalabbak fejlődésének segítésében. Az interjú során kíváncsiak voltunk, hogy maguknak a megkérdezetteknek voltak-e olyan mentoraik korábban, akik segítették a szakmai előrehaladásukat. A vezető nők mindegyike beszámol legalább egy ilyen mentorról, akiknek a támogatása leggyakrabban a tanácsadásban, a segítségnyújtásban és a tanításban nyilvánult meg. A megkérdezettek nagy része a felsőbb szintekről jövő mentori támogatást említette, amely a válaszadók több mint felénél a férfi főnökök és felettesek pártfogását jelentette.

*[Férfi volt.] „Ő tanított, igen, tehát ő szó szerint tanított. Elmondta, hogy a bizonyos helyzetet, bizonyos helyzetekkel, hogy kell szembenézni, hogy álljak hozzá a problémákhoz, hogyan válaszoljak a vevőknek.” (2. interjúalany)*

Megfogalmazódott a női mentori támogatás is a felsőbb szintekről, de például az első számú interjúalany szerint ezt mindig nagyon nehéz elérni, mivel a nők kevésbé vannak jelen a felsőbb szinteken.

*„(...) a legjobb, hogyha egy fölötted lévő szinten támogatnak, de az is jó, hogyha a melletted lévő emberek támogatnak. Szerintem ezt nagyon nehéz elérni, például magyar kultúrában, általánosságban véve, plusz azt is nagyon nehéz elérni, hogy nők támogassanak nőt. Meg*

*hát fölöttem nincsenek is nagyon nők, tehát egy férfi látható a vezérigazgatóság tagba.” (1. interjúalany)*

A támogatók nem csak a felettük lévő szintekről kerültek ki, hanem a munkatársak, a kollégák közül is, de volt, aki hasonló beosztású férj szakmai támogatását és segítségnyújtását hangsúlyozta.

*„A férjem, mert ő vezetőbeosztásban dolgozott, és rá hallgattam. Tehát ő sok minden olyan dolgot mondott, amit ő már átélt, megtapasztalt, és ugye próbálta nekem továbbadni, és ezek mindig mindig hasznosnak bizonyultak.” (3. interjúalany)*

A vezető beosztású nők több segítő és akadályozó tényezőt is meghatároztak. Ugyan a mentorok biztosan hozzájárultak a sikeres karrierépítéshez, mégis ennek a kérdés kapcsán inkább személyes tulajdonságokat határoztak meg segítő tényezőknek. Ezek a tulajdonságok leginkább a munkához való belső hozzáállást fejezték ki. Mint például a kitartást és a szorgalmat, a proaktivitást, a munkához való viszonyukat, a tudásvágyat és a tanulni akarást, és a maximalizmust. A maximalizmussal kapcsolatban fontos azt is hangsúlyozni, hogy amennyire segítő tényező a szakmai karrierben úgy akadályozó is, hiszen a tökéletességre törekvés miatt nehéz másokra bízni az adott feladatot, illetve az ezzel együtt járó perfekcionizmus is jelentős akadály.

*„Az egyik akadályom, hogy maximalista vagyok, és mindig mindennek meg akarok felelni. Hát legyen az család, legyen az jogszabályok, hatóságok, szerződő partnerek, munkatársak. És én azt gondolom, hogy ez túl sok energiámat vitte el. Saját magam voltam az akadály annak, hogy egy kicsit felülről szemléljem ezt az egész vezetői pozíciót. Mindig mindenről tudni akartam, meg tudni akarok.” (3. interjúalany)*

A maximalizmuson kívül még a leggyakrabban említett akadályozó tényezők: a gyermekek miatti elutasítás a munkaerőpiacon, munka és magánélet összeegyeztetése, szervezeti és munkahelyi korlátokból adódó megküzdések és egyéni szintű magánjellegű kihívások voltak. A vezető nők közül az egyik interjúalany így számolt be a munkahely keresés nehézségeiről kétgyerekes családanaként:

*„A két gyerek, azt gondolom, hogy elrettentő egy munkáltatónak. És mielőtt idejöttem, és mikor állást kerestem, akkor én azt gondolom, hogy volt több olyan hely is, ahonnan azért utasítottak el, mert én viszont kerekperec megmondtam, hogy nekem ott a két gyerek” (4. interjúalany)*

A vezető nők leginkább a két terület összeegyeztetését érzik jelentős akadállyal. A szervezeti és munkahelyi korlátok alatt olyan akadályozó tényezőket értünk, mint a cég nem jól szervezettsége, a változókonny rendszerben való munkavégzés vagy a lehetőségek hiányát az

előre menetelben, a férfias közegben való helytállást, a családbarát munkahelyi törekvések hiányát.

A munka és karrier dimenziójának utolsó kategóriája a vezetővé válás, a vezetői lét. Az interjúkból a szakirodalomból és statisztikai adatokból is ismert tény rajzolódott ki, miszerint a felsővezető szinteket leginkább a férfiak töltik be. *„Ha a magyar bankokat megnézzük 99 százaléka vagy 90 százaléka az férfi”* (1. interjúalany, versenyszféra); *„(...) a 230-ból vagyunk 15-en akkor a többi az férfi.* (6. interjúalany) Ugyanakkor egy válaszadó azt is kiemelte, hogy szerinte ez nem azért van, mert a nők más megítélés alá esnének, hanem ennek az oka a családalapítás és az ezzel járó gyermekszülés, aminek következtében a nők ott kell hagynia a munkaerőpiacot.

*„Én nem gondolom, hogy azért, mert a nők más megítélés alá esnének. Mert ha egy nő nem akar családot, meg nincs gyereke, akkor szerintem ugyanakkor esélyekkel indul, mint egy férfi, ha megvannak azok a kompetenciái. Viszont mivel a nőknek azért a nagy része akar családot, ott szakmailag is minimum egy pár évre kiesik, plusz utána még nagyon sok évnek el kell ahhoz tennie, hogy ő teljesértékű munkaerő legyen.”* (4. interjúalany)

Az interjúk során az is körvonalazódott, hogy a megkérdezett nők nagy része (7 fő) nem tapasztalt jelentős hátrányt nemiségével kapcsolatban. Az interjúalanyok azon része (3 fő), akik mégis tapasztaltak valamiféle hátrányt, arról számoltak be, hogy a kezdeti problémák idővel rendeződtek.

*„Kemény volt az első öt évben elfogadtatni magam, illetve hát nagyon gyorsan bele kellett tanulnom a szakmában, hogy hát, hogy igazából ők ne vegyenek palira, hogy ne vegyenek hülyére. Be kellett pótolnom azt, ami szakmailag hiányosság volt, de aztán utána már elfogadtak abszolút.”* (2. interjúalany)

Egy másik női vezető viszont arról nyilatkozott, hogy úgy érzi, hogy nőként egy kicsivel többet kell nyújtania és letennie az asztalra, mint egy férfinak.

*„Úgy gondolom, hogy nőként munkaerőpiacon, nőként munkát vállalni egy árnyalatnyival nehezebb, és ezt látjuk például a bérkülönbségekben, látjuk az álláspályázati elbírálásokban, hogy a férfiak még mindig előnyt élveznek, de egyébként ez nem csak hazánkban van így, hanem Európa-szerte ezt lehet tapasztalni.”* (10. interjúalany)

Egyes válaszadók a női és férfi vezetők közti különbségekre is kitértek. Több interjú közös álláspontja szerint a férfiak érzelelmentesebben állnak a problémákhoz: *„Szerintem teljesen észlelhető, hogy nyilván a férfiak kevésbé empatikusak e téren, vagy legalábbis könnyebb egy nő vezetővel kommunikálni arról, hogyha beteg a gyerek, haza kell menni.”* (8. interjúalany)

#### IV.2.2 A családi élet és magánélet dimenziójának vizsgálata

Ennek a dimenzióknak az első kategóriáját a munkaerőpiac ideiglenes elhagyásának az időszaka képezi. Ahogy azt már korábban említettük, a mintába kerültek a 37-50 év közötti korcsoportba tartoznak, jellemzően kettő (4fő), illetve három (4fő) gyermeket neveltek, a vezető nők kisebb része (2 fő) egy gyermeket nevelt.

Az elemzés során az a következtetés volt levonható, hogy a több gyermekes vezető nők többsége (5 fő) – három kivétellel – igyekezett úgy vállalni gyermekeit, hogy a gyermekek között kis korkülönbség (maximum 3 év) legyen. *„Ott dolgoztam 2 évig, utána 4 évig otthon voltam gyerekekkel egymás után születtek a gyerekek, 2 év korkülönbséggel.”* (2. interjúalany)

A családtámogatási ellátásokkal kapcsolatban a vezető nők nem számoltak be arról, hogy ezt rajtuk kívül az apa vagy a nagymama vette volna igénybe, tehát ők maguk maradtak otthon gyeden és/vagy gyesen gyermekeikkel. Az is jellemző volt, hogy a vezető nők nagy részére hamar visszatért a munkaerőpiacra, így az otthon töltött időszakok 0,5-4 évig terjedtek. A bölcsődei ellátás fontosságát és igénybevételét a megkérdezettek fele megemlítette az interjú során. Rendszerint az intézményrendszer igénybevétele a munkaerőpiacra való visszatérés miatt történt, a bölcsődei férőhely lényegében feltétele volt a reintegrálódásnak. A visszatérés időzítését más-más okok szabták meg a mintában. Az egyik alany például a csapata miatt kellett, hogy minél hamarabb visszatérjen a munkahelyére, egy másik résztvevő a több évi otthonlét miatt ment vissza a munkahelyére:

*„Az megint más, hogy én a két gyerekkel egy huzamban voltam otthon. Két év van köztük. És már a negyedik évben, tehát három és fél évtől kezdve már nagyon azt éreztem, hogy én vissza akarok menni dolgozni.”* (4. interjúalany)

Mindössze egy interjú során merült fel a gyermekvállalás mint karrierhátrány, miszerint, ha egy nő elmegy szülni, akkor ott jóval több időre veszít az értékéből a munkaerőpiacon. Azt viszont többen említették, hogy a visszatérést követő időszak nem kedvez a nőknek, mivel a gyermek a kezdeti bölcsődei és óvodai időszakban betegség miatt igényli anyja felügyeletét.

A családi élet és a feladatmegosztás mint a második dimenzió következő kategóriája a szülői szerepek különbözőségét tárta fel. Az interjú közös jellemzője az volt, hogy a férjek jobban kivették a részüket a gyermeknevelési feladatok ellátásában, mint a háztartási feladatok végzésében. Az interjú során az is egyértelműen kiderült, hogy a háztartási feladatok elvégzése leginkább a nők feladatköréhez tartoztak a legtöbb esetben. Egy interjúalany a hagyományos szerepmódellet tekintetében a férfiak tipikus kinti, ház körüli munkavégzésére és a nők háztartási tevékenységeit emeli ki:

*„Férjem nem túl aktív a házimunkák tekintetében, én ezt elárulom. Ő inkább mondjuk a kertet szokta rendezni, vagy kint szokott barkácsolni.” (6. interjúalany)*

Ugyanakkor többen utaltak arra is, hogy ugyan ők végzik a háztartási munkák nagy részét, de a férfiak –és más családtagok– egyre jobban bevonódnak az otthoni feladatok ellátásában.

*„Én csinálom, de adott esetben azért a többi családtag is besegít. De inkább azt mondom, hogy ez egy klasszikus családmodell ilyen szempontból. A főzést azt általában én kivitelezem.” (5. interjúalany)*

Három családban volt igazán jellemző a férfiak nagyfokú bevonódása a háztartási feladatokban. A hetedik interjúalany például arról számolt be, hogy mindketten vezetőpozíciót töltenek be ugyanakkor törekednek arra, hogy 50-50%-os arányban osszák meg a házkörüli munkákat. Ugyanez interjúalany különösen hangsúlyozta, hogy ők nem követik a társadalom által berögzött hagyományos férfi és női szerepeket.

*„Mi mindig is ilyen nagyon modern kapcsolatban élünk, tehát hogy ő imádja az én szakmai elhivatottságomat, én az övét, és hogy abszolút próbálunk így elrugaszkodni ezektől a berögzött társadalmi konvencióktól, tehát hogy nem volt soha elvárás egyik irányunkban sem, csak azért, mert te vagy a nő, vagy te vagy a férfi.” (7. interjúalany)*

A harmadik interjúalany arról számolt be, hogy ők ugyan az elején próbálták a hagyományos szerepeinek eleget tenni, de hamar kiderült, hogy a hagyományos családi feladatelosztás számukra nem a leoptimálisabb:

*„Nagyon sokáig én csináltam. Ez engem nagyon visszavetett a munkában. Nagyon idegesített, és aztán valahogy úgy alakult, hogy a férjem ezt teljesen átvette tőlem [az étkezést] (...) nagyon fontos változás volt, de ő ezt szereti csinálni. Én viszont azok a dolgok felé fordultam, ami szerelés, műszaki dolgok, megoldások, kalapálások, fűrészek, mert azokat meg én szívesebben.” (3. interjúalany)*

Továbbá a férj segítségén kívül, még a legtöbb esetben a nagyszülői segítségre tudtak támaszkodni a vezető nők a gyermekgondozási feladatok ellátásában. A nagyszülői segítségnyújtás hét esetben jelent meg. A nagyszülői segítség leginkább a gyermekek mozgatásában és felügyeletében nyilvánult meg. A nagyszülői segítségnyújtás egy esetben jelentett állandó rendszerességű (heti) segítséget, egy esetben nincs információnk a segítségnyújtás gyakoriságáról, a többi öt esetben a nagyszülői segítség csak alkalmi volt. Az alkalmi segítségnyújtás oka leginkább a földrajzi távolság volt, a közelben élő nagyszülők nagyobb intenzitással tudtak bevonódni a család életébe.

Hat vezető nő az interjúk során gyermekei segítségét is kiemelte a családi munkamegosztásokkal kapcsolatban. Többen azt is megfogalmazták, hogy már gyermekeik

önállósága miatt egyszerűbbé vált a fizetett és nem fizetett feladatainak az ellátása. Egy interjúalany esetében a nagyfokú gyermeki segítség például a családi munkamegosztások átstrukturálódására is nagy hatással volt:

*„(...) és ő így már most az utóbbi években nagyon nagy részt vállal a házi munka részéből, ami a pedantériához kapcsolódik, úgymond. Tehát a takarítás részben ő nagyon aktívan részt vesz, és hát sokszor már háttérbe szorulok, mert ő annyira mindent megcsinál. és akkor ezzel nagy terhet vesz le a vállamról.” (6. interjúalany)*

A kutatásunk résztvevőit a fizetett külső segítség igénybevételéről is kérdeztük. A fizetett külső segítséget a takarítónők és bébiszitterek alkalmazását jelentette. A vezető nők több mint fele vagy a háztartásának rendben tartására vagy a gyermeke gondozásában, felügyeletében vett igénybe segítséget. Ugyanakkor a hat főből csak kettő fő igényelte mind a kétfajta segítséget. Továbbá kettő fő csak takarításra, és további kettő csak a gyermekgondozásra alkalmazott fizetett segítséget. A versenyszférában a külső segítség alkalmazása gyakoribbnak bizonyult, mint az állami szférában. A versenyszférában a hat főből egy kivételével mindenki igénybe vett valamilyen fizetett segítséget, míg az államiszférából a négy főből csak kettő. Feltételezhetően ezt a kedvezőbb anyagi körülmények mellett az is magyarázza, hogy a munkahelyen töltött (vagy az azzal kapcsolatos utazások) időszakok kevésbé illeszkednek a családi élet ritmusához, azaz a nevelési-oktatási intézmények zárásához, a gyermekek otthonlétéhez.

A háztartási segítség leginkább a takarításban, a mosogatásban, illetve a mosás és a ruhák kitergetésében nyilvánult meg. Kettő esetben a gyakoriságról is volt információnk, a vezető nők egy héten egyszeri vagy alkalmi segítségnyújtásról számoltak be. Ezzel szemben a bébiszitterek munkavégzéséről és gyakoriságáról nincs információnk. A vizsgálat során azt tapasztaltuk, hogy csak a megkérdezettek fele alkalmaz vagy alkalmazott bébiszittert. A bébiszitter kérdése mentén egy interjú során az anya és gyermek közötti kötődési kapcsolat fontosságának a kérdésköre is felmerült.

*„Takarításra, igen. Gyerekek ellátására nem, de tervezem egyébként, tehát folyamatosan gondolkodom rajta. Csak közben meg az is bennem van, hogy ha ezt kiadom a kezemből, akkor ott a gyerekeim felé egy olyan kötődést, vagy egy olyan kapcsolatot engedek kell, amit meg nem feltétlenül szeretnék” (4. interjúalany)*

Mind e segítések mellett a vezető nők közel fele (4 fő) úgy érezte, hogy önmagára szinte semennyi ideje sincs ugyanennyi vezetőnek szintén nem sok ideje van, ugyanakkor ezen csoport tudatosan igyekezett megtalálni azokat az időpontokat, ahol tud egy kis időt önmagára szánni. A vezető nők kisebb része (2 fő) arról is beszámolt, hogy ahogy nőnek a gyermekek egyre több idő jut önmagukra. Továbbá a kikapcsolódást leginkább a szociális kapcsolatok

ápolását (pl: barátok és más családtagok), a kulturális programokon való részvétel(pl:színház), az olvasás, a sportolási lehetőségek (pl: kosárlabda, torna ) és a me time (masszázs alatti feltöltődés )jelenlette. „*Tehát azért úgy a szociális kapcsolatokat igyekszem ápolni, az nekem is jól esik, mert kimozdul és kikapcsol*” (3. interjúalany, versenyszféra)

#### IV.2.3 A munka és a magánélet dimenziójának vizsgálata

A dimenzió első kategóriája a pályakezdés elejére, a tervezésre vonatkozik. A kutatás során azt lehetett tapasztalni, hogy az interjúalanyok felénél (5 fő) tudatos megfontoláson alapult a munka és a magánélet összeegyeztetése. Azoknál a válaszadóknál, akiknél nem volt tudatos döntés a két terület közti egyensúlyra törekvés, náluk leginkább ekkor a munka túlsúlya volt jellemző.

Ugyanakkor néhány esetben a karrier már felfelé ívelt, de a családalapítás még nem jött szóba. Akik azt nyilatkozták, hogy tudatos döntéson alapult a két terület összeegyeztetése azoknál jellegzetesen a család került előtérbe. Azt is megkérdeztük a vezető nőktől, hogy gondoltak-e már arra, hogy a két terület közt egyszer választanuk kell. A választás kérdésének gondolata ismét csak a vezető nők felében merült fel. Néhány nő arról is beszámolt, hogy volt is olyan időszak az életében amikor ténylegesen választania is kellett – sőt, egy részüknél ez nem szűnt meg és folyamatosan jelen van.

„*Folyamatosan ott van az embernek a két vállán ez a legyél jó anya, legyél jó munkaerő, legyél jó anya, legyél jó munkaerő. (...) úgyhogy ez folyamatosan ilyen, tényleg ott ül az ember két vállán, az egyik én, meg a másik én, és akkor így suttogja az embert fülébe, hogy most erre, most arra. És valahogy e között kell megtalálni az egyensúlyt.*” (4. interjúalany)

Többen kiemelték azt is, hogy a két terület között nem kell választani, mivel a kettő megférhet egymás mellett és csak az egyensúlyt kell megtalálni a két terület között: „*Nem gondoltam mert, úgy gondoltam, hogy a kettő megférhet egymás mellett párhuzamosan.*” (5. interjúalany)

„*Igen, gondoltam erre, hogy nekem előbb-utóbb majd, hogyha én bizonyos pozíció szintek fele szeretnék még továbbjutni, akkor nekem ezt a döntést meg kell hoznom. De rájöttem arra is, és főleg így a példákon tanulva, rengeteg beszélgetés révén, hogy nem kell választani, egyszerűen meg kell találni így azt az egyveleget, amivel ez működőképes lesz.*” (7. interjúalany)

A munka és a magánéleti események szivárgása az irodalmi forrásokhoz hasonlóan fontos területet, kategóriát képez empirikus vizsgálatunkban is. Az interjúk során az volt tapasztalható, hogy a munka területe jobban elnyomja a magánélet területét. Ugyanakkor a munka túlsúlya miatt nem alakultak ki tartós vagy komolyabb családi problémák. Arra a kérdésre, hogy a

munkahelyi feladatok, problémák befolyásolják a családi életet, vagy a családi élet van hatással a munkahelyi feladatok ellátására kapcsán a vezető nők véleményé megegyezett. Szinte mindenki úgy gondolta, hogy a szivárgás egy kétirányú folyamat, így ez történhet a munkából a magánélet vagy a magánélet munka irányába.

A vezető nők elbeszéléseiből az volt tapasztalható, hogy a téma tárgyalása során leginkább a negatív eseményeket hangsúlyozták a két terület között. A családból jövő és munkába menő negatív átszivárgások leginkább az esti gyermekbetegségből fakadó másnapi kimerültségből, a családban előforduló súlyos betegségek során, vagy a háttérben lévő otthoni, (gyermekkel vagy más családtagokkal) kisebb feszültségekből eredtek.

*„(...) tehát olyan nincs egyébként, hogy az ember élete egy konstans valami, tehát mindig vannak dolgok, lehet családi, tehát több olyan családi dolog volt, pozitív, negatív, ami miatt nekem a munkát háttérbe kellett szorítanom, többféle pozícióban, (...) Tehát ez akár egy betegség, vagy egy házasságra való felkészülődés, vagy egy terhesség.” (7. interjúalany)*

A munkából jövő negatív spillover legjellemzőbben a munkahelyi stressz átvitelében jelent meg a családi életre. *„(...) egy egész napos stresszben vagyok, akkor azt nem tudom olyan mértékben letenni, és mondjuk könnyebben csattanok otthon, vagy könnyebben gurul el a gyógyszerem. De olyan nagy mértékű hatása se oda se vissza nincs.” (4. interjúalany)* Az interjúalanyok kis része említett pozitív átszivárgást is a két terület között, melyek a fontos mérföldkövek beteljesülésében vagy a jelenlegi helyzettel való elégedettségben nyilvánultak meg.

*„(...) Semmi sem fekete vagy fehér, tehát hogy lehet kihozni adott helyzetből, hogy azért vezetőként, nőként nagyon kemény, nagyon sokat kell áldozni ott a családokra (...), de ugyanakkor meg súlyozni kell azokkal az élményekkel, amiket ezek a dolgok hoznak, és hogy összességében meg olyan büszkeséggel tölti el az embert, hogyha eléri azt a működést, hogy ő anyaként, párként, barátként vezetői szerepben tud lenni, és boldog a családja, és boldog maga is” (7. interjúalany)*

A balansz megtalálása nemcsak az egyénen múlik, hanem a munkáltató szemlélete, filozófiája is jelentősen hozzájárul a sikeres összeegyeztetéshez vagy annak elmaradásához. Kutatásunk eredménye szerint a munkahely legjellemzőbben a rugalmas munkaidővel járult hozzá a két terület közti egyensúly összeegyeztetéséhez. Rugalmas munkaidő egyrészt az otthon végzett munkát (jellemzően home office), másrészt a rugalmas munkarendben végzett munkavégzést jelentette. A rugalmas munkaidőt legtöbbször a nők személyes jellegű gyermekekkel kapcsolatos tevékenységek ellátására vették igénybe, például mikor nem tudták megoldani a gyermek felületét home-office lehetőségét kérték. A rugalmas munkarend pedig azt a szabadságot adta meg nekik, hogy délután érte tudjanak menni a gyermekükért.

*„Elfogadják ezt a tényt [munkaadóim], hogy nekem két gyerek van, és nekem négy óra, bármi van, nekem mennem kell, hogy felvegyem a gyerekeket, meg utána elviszem edzésre.”*

(4. interjúalany, versenyszféra)

Ezek a példák arról árulkodtak, hogy a gyermekkel mobilizálása inkább a nő feladata. A rugalmas munkaidőn kívül még, ami hozzájárult a munkahely a vezető nők egyensúlyához több esetben is, az a magánszféra tiszteletben tartása (munkaidőn kívül vészhelyzetben keresik őket), továbbá a munkahely nem terhelte őket extra feladatokkal, és még cafetéria jellegű juttatást is biztosítottak számukra.

A munkahelyek biztosították ugyan a rugalmasságot, viszont a vezető nőktől elvárta, hogy ők is rugalmasak legyenek és kiküldetéseken vegyenek részt, ami sokszor érzelmileg megterhelő volt és a magánélet háttérbeszorítását idézte elő. *„Mert kiraktak egy projektre, és akkor hétfőtől csütörtök estig Frankfurtban voltam, és én nem láttam a gyerekeket, tehát ott lehetett látni, hogy ott a gyerekek borulnak.”* (1. interjúalany)

Annak érdekében, hogy meglegyen az egyensúly a két terület között, a nők tudatosan határokat szabtak, és próbálták elszeparálni a két területet egymástól. Így legtöbbször igyekeztek a feladatokat munkaidőn belül elvégezni, ugyanakkor, ha adódott olyan eset, hogy még is haza kellett vinni a munkát akkor rendszerint, esténként végezték el, továbbá úgy, hogy az ne zavarjon bele a családi életbe. Ezen kívül mérlegelték, azt is, hogy van-e akkora jelentősége a munkának, hogy most azonnal elvégezzék.

A két terület közti egyensúly megtalálásához sokan nagyon fontosnak vélték a kommunikációt mind a család, mind a munkáltató felé. A kommunikáció azokban az esetekben vált szükségessé amikor az egyik terület jobban igénybe vette a vezetőt. Legyen szó a családból jövő betegségekről vagy a munkából jövő fontos projektet megvalósulásáról mind a két esetben fontosnak tartották a tiszta, egyenes kommunikációt a másik terület felé.

*„Volt olyan is, amikor a munka volt fontosabb, amikor a gyerek már nagyobb volt, és akkor megbeszéltem velük, hogy figyeljete, ezt most is itt kell megcsinálni, most kell odatenni magam, most fontos, hogy arra figyeljek [a munkára]”* (3. interjúalany)

Az interjúalanyok többsége azt is megfogalmazta, hogy jelenleg nem tervez változásokat a munka és a magánélet összehangolása érdekében, többen azt is kiemelték, hogy majd, ha a gyermek egy másik életszakaszba lép, akkor keresik majd meg újra az optimális megoldást a két terület összeegyeztetésére. Ezen interjúk során erősen körvonalazódott, hogy a család életciklusai, a munka és a magánélet összeegyeztetése a gyermekek életkori sajátosságain alapultak.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatunkban arra kerestük a választ, hogy a női karrierutat meghatározó három területen (oktatás, munkaerőpiac, magánélet) végbemenő változások, események hogyan hatottak a női karrierút befutására. A kutatás célja a magasan kvalifikált, magas beosztásban dolgozó nők szakmai és magánéleti pályafutásának a feltérképezése volt, illetve a kétféle karrierút összehangolhatóságának a feltárása. Főbb kutatási kérdésünk közé tartozott többek között, hogy az előzetes tanulmányok mennyire járulnak hozzá a sikeres pályakezdéshez; milyen tényezők segítették vagy akadályozták a szakmai előrehaladást; mi jellemzi a vezetői létet; a családalapítás, családbővítés időzítése összefügg-e a karriertervekkel; hogyan hangolhatók össze a munkából és a családi életből fakadó feladatok.

A vonatkozó szakirodalmak feltárása során kiderült, hogy a nyolcvanas évektől kezdődő női hallgatói felülreprezentáltság nem kiegyenlített, a horizontális szegregáció következményeként elnőiesedett és férfi specifikus szakok elkülönülése tapasztalható (Ladányi, 1996, Szabó-Morvai, 2018, (Engler, 2011; Fényes, 2010). Az oktatásban végbemenő szegregáció a munkaerőpiacra is negatívan hat (és fordítva), ugyanis a lányok az alacsonyabb presztízsű szakokon tanulnak tovább, ahol a várható jövedelem alacsonyabb. (Fényes, 2010; Kiss, 2014) A munkaerőpiacon a vertikális (felsőbb vezetési szinteken kevesebb nő) és a horizontális szegregáció egyaránt érvényesül. Magyarországon a nők a közszolgáltatási ágakban (pl: oktatás, egészségügy) felülreprezentáltak, ugyanakkor a versenyszféra domináns ágazataiban jóval alacsonyabb a nők aránya (KSH, 2023a). A foglalkozások és az ágazatok szerinti szegregáció a női és a férfi karrierutak különbözőségéhez vezethet. Ezt a problémát tovább fokozhatja a férfiktól és nőktől elvárt társadalmi szerepek beidegződése. A családi karrier és a munkaerő-piaci karrier összehangolása (kettős kötődésű karrier ) kihívások elé állítja a munkavállalókat (Engler és mtsai., 2021; Sztányi-Szekér és mtsai., 2023), a negatív és pozitív átszivárgások viszont egyaránt jellemzőek (Radó és mtsai., 2018).

Kvalitatív vizsgálatunkban 10 magasan kvalifikált, vezető beosztású, 37 és 50 év közötti családos nőt kérdeztünk félig strukturált interjú formájában, három fő dimenzióra helyezve a fókuszot (munka, magánélet, munka és magánélet egyensúly). A munka és professzió kategóriája kapcsán elmondható, hogy a felsőoktatás jó alaptárgyi tudást adott a pályakezdéshez, ugyanakkor a komplexebb munkakörök betöltésére és a gyakorlati munkavégzésre már nem feltétlenül készít fel a felsőoktatás. Továbbá kirajzolódott, hogy a specifikusabb területekre való felkészülést a mesterképzés – korábbi képzési struktúra esetén a főiskolai végzettségre épülő

egyetemi képzés – adja meg, ami akkor a leghatékonyabb, ha a tantárgyi tudás a gyakorlattal egészül ki.

A sikeres karrierút kapcsán a női vezetők mindegyike utalt saját belső motivációs készletének fontosságára, a szorgalom, a kitartás, az érdeklődés, a fejlődés iránti vágy nélkülözhetetlenségére. Szintén egybehangzó eredmény, hogy a megkérdezettek nem tartják célravezetőnek a gyors és megalapozatlan karrierépítést. Úgy vélik, sokkal célravezetőbb a teljes ranglétra bejárása az alapoktól kezdve. Ez a szakmai fejlődés mellett a vezetővé válásban is segítség, mivel minden szintet jól ismer a majdani vezető. Ezt a stratégiát támogatja a megfelelő munkakörnyezet. A megkérdezettek kivétel nélkül olyan feltételeket fogalmaztak meg az ideális munkahely kapcsán, amelyek saját szakmai fejlődésükhöz járulnak hozzá (pl. megfelelő kihívások, minőségi munkavégzés), illetve amelyek segítik a munka és magánélet összehangolását (pl. lakóhely közelsége, kevés utazás, rugalmas munkaidő).

Eredményeink szerint a versenyszférában elhelyezkedő nők gyakrabban váltanak munkahelyet a közszférában foglalkozott nőkkel szemben. A versenyszféra adta előnyök feladásához (pl. kedvezőbb karrierút) a munkaidő hektikussága (pl. sok túlóra), az elvárások mértéke (pl. feladatkörökön túlmutató megbízások), a beteg(szabadságok) kivételének nehézsége pl. (gyermekbetegség esetén a munka-magánélet összehangolásának kevésbé kedvet) tényezők járultak hozzá.

-Fontos eredmény, hogy a vezetők mindegyike beszámolt legalább egy olyan mentorról, akik támogatták őket a szakmai előrehaladásukban. A mentori támogatók közül a felsőbb szintekről jövő férfi mentori támogatás bizonyult a legmeghatározóbbnak. Emellett a munkatársak, a kollégák és a hasonló vezető beosztású férj szakmai támogatása is jelentős volt. A vezetői léttel kapcsolatos eredményeink összeecsengenek a statisztikai adatokkal és a szakirodalomban olvasottakkal, miszerint a felső vezetési szinteket a férfiak töltik be leginkább. Kevésbé számítottunk viszont arra az eredményre, miszerint a vezető lét alatt az interjúalanyok többsége nem tapasztalt nemiségével kapcsolatos hátrányt.

A második vizsgált dimenzióban a munkaerőpiac ideiglenes elhagyásának az időszakát, a család élet és a feladatelosztás, illetve a külső források igénybevételét azonosítottuk kategóriaként. Eredményeink szerint a vezető nők törekedtek a munkaerőpiacon kívüli időszak minimalizálására, amit alátámaszt a gyermekek közt kis korkülönbség, a kevés otthon töltött idő és a bölcsődei ellátás igénybevétele. Kiderült továbbá, hogy a férfiak a gyermeknevelési feladatokban jobban bevonódnak, mint a háztartási feladatok elvégzésében, mely eredményünk megegyező a szakirodalom eredményeivel (Spéder, 2011). Ahol a férj jobban bevonódott a háztartási feladatokba ott a hagyományos szerepek könnyebb átfordulása volt tapasztalható a

modern szerepek felé. A férj nagyobb bevonódása azokban a családokban volt jellemzőbb a házkörüli munkákba, ahol a férj is vezetőpozícióban dolgozott. Azonban a háztartási feladatok, illetve a gyermekkel kapcsolatos teendők leginkább a nő feladatkörei voltak, mely tény arra enged következtetni, hogy a tradicionális szerepek a női vezetők életében is konzerválódtak. A családon belüli támogatás, a férjen kívül, a nagymamák hozzájárulásában volt megfigyelhető. Fizetett külső segítség (takarítónők, bébiszitterek) bevonása a mintában jellemzőnek bizonyult.

Kutatásunk utolsó dimenziója a munka és a magánélet volt. Ezen dimenzió kategóriái a következők voltak: a munka és a magánélet tudatos egyeztetése a pályakezdés elején, a munka és a magánéleti események szivárgása, a balansz megtalálása. A kategóriák alapján összeségében elmondható, hogy a pályakezdés elején a két terület összehangolása nem volt tudatos interjúalanyainknál, ugyanakkor ma már sokkal jobban figyelnek arra, hogy a két terület között egy jól érzékelhető határt húzzanak. A két területet ugyanakkor nem lehetett élesen elválasztani egymástól, rendszerint az volt tapasztalható, hogy a szakmai pályafutás során a munka többször elnyomta a magánélet területét. Ezen eredményünk más szakirodalom eredményei is megerősíti (Nagy, 2017) Az egyensúly kialakítására az alanyok munkahelyei hozzájárulnak, így például rugalmas munkaidőt, otthoni munkavégzést biztosítanak. Mindezek tükrében a kutatás során felvetett előzetes feltevésünk, miszerint a női karrierút specifikumaiból kiindulva az egyes területek jelenségei megnehezítik a karrierút befutását, beigazolódott (Elgarte, 2010).

A kutatás során felmerülő kihívásokra a következő javaslatokat fogalmazzuk meg. A felsőoktatás felé javasoljuk a duális szakmai képzés forma alkalmazását, hiszen az elméleti oktatás és a gyakorlati képzés párhuzamossága megkönnyíti a pályakezdés adta kihívásokat. Továbbá javasolnánk a családi életre nevelés típusú képzések kurrikulumban hangsúlyozni a házastársak kooperációjának és támogatásának fontosságát, hiszen a társ támogatása fontos tényezője a sikeres szakmai karrierút bejárásának. Végezetül eredményeinkkel hozzá kívánunk járulni a családbarát munkahely szemlélet fejlődéséhez, hangsúlyozva a munka és a magánélet összeegyeztetésének fontosságát, a sikeres családi élet és a nők sikeres karrierútjának a bejárásához.

Kutatásunk korlátja, hogy a minta kis elemszáma miatt az eredmények széleskörű általánosításra nem alkalmasak, több alany megkérdezése esetén eredményeink feltételezhetően módosulnának. Ugyanakkor a kvalitatív interjú módszer lehetővé tette, hogy a vezető nők saját és megélt tapasztalatai mentén mélyebb információkhoz jussunk. Kutatásunk további korlátjának minősül az élet korábbi szakaszaira való retrospektív visszatekintés, így a vezető

nők a jelenből értelmezik a múlt eseményeinek egy részét, így felmerülhet az adatok torzulásának lehetősége.

Feltáró kutatásunk eredményei lehetőséget adnak a téma további vizsgálatára. Terveink között szerepel, hogy a kvalitatív eredményekből kiindulva kvantitatív irányban folytassuk a női vezetők vizsgálatát, a minta kiegészítésével, beemelve az egyszülős és a nem házasságban, de partnerrel élő alanyokat, illetve a civil szférában tevékenykedő női vezetőket. A tervezett kérdőíves kutatás eredményei a nagyobb elemszám okán szélesebb populációra általánosíthatók, továbbá ok-okozati összefüggések feltárására, egyes alminták jobb összevetésére ad módot a vizsgált témakörben. A jelenlegi kutatás jelentősen hozzájárult a további kutatói aspirációmhoz; a szakirodalomban történő elmélyülés, a kutatási terepen szerzett tapasztalatok, az elemzési munkálatok megerősítettek továbbtanulási terveimben.

## Mesterséges intelligencia nyilatkozat

Kijelentem, hogy semmilyen MI-technológiával előállított tartalom nem került bemutatásra saját munkámban

## IRODALOMJEGYZÉK

- Balla G. B., & Fenyvesi É. (2024). Nők vezetői szerepben Magyarországon-Fékek és lehetőségek. *Polgári szemle*, 20(1–3), 160–175. <https://doi.org/10.24307/psz.2024.0814>
- Beáta N. (2017). Létezhet-e munka-magánélet egyensúly vezető állásban? *Szociológiai Szemle*, 27(3.), 75–103. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3262/1/75\\_103\\_oldal.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3262/1/75_103_oldal.pdf)
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., & Hawkes, A. (2020). Work-Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. In töres theorell (Ed.) *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational* (pp.1-15) Health Springer Publishing Company, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3\\_20-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1)
- Dén-Nagy, Ildikó. (2018). Mobiltelefon és a munka-magánélet egyensúlya: Különböző társadalmi csoportok eltérő gyakorlata. In Nagy, B., Géring Zs. & Király G. (Eds), *Dilemmák és stratégiák a család és a munka összehangolásában* (pp. 329–333). L' Harmattan Kiadó.
- Dén-Nagy, I. (2013). Az infokommunikációs technológiák munka-magánélet egyensúly megteremtésében játszott szerepe. *Társadalomtudományi Szemle*, 3(3), 1-23. <https://doi.org/10.18030/SOCIO.HU.2013.3.1>
- Drjenovszky Z., & Sztáray Kézdy É. (2023). A munka és a magánélet közti egyensúly alakulása a kisgyermekkel otthon lévő apák családjában. *Szociológiai szemle*, 33(2), 29–55. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2023.2.2>
- Elgarte J. (2010). *Az alapjövedelem és a nemi szerepek szerinti munkamegosztás összefüggései*. 5, 61–67. [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.16819/pr.16819.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.16819/pr.16819.pdf)
- Engler, Á. (2011). *Kisgyermekes nők a felsőoktatásban*. Gondolat Kiadó.
- Engler Á. (2017). *A család mint erőforrás*. Gondolat Kiadói Kör.
- Engler, Á., & Fényes, H. (2014). A diplomás nők munkaerő-piaci sikerességét befolyásoló tényezők és a gyerekvállalás hatásai. *Felsőoktatási műhely*, 4(4), 43–54. [https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/felsooktatasi Muhely/FeMu/2014\\_4/femu\\_2014\\_4\\_43-54.pdf](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasi Muhely/FeMu/2014_4/femu_2014_4_43-54.pdf)
- Engler, Á., Takács-Miklósi, M., & Tornyai, Z. Zs. (2021). Munka-magánélet egyensúlya a női kutatói karrierútban. In Tardos, K. Paksi, V. & Fábri. Gy. (Eds) *Tudományos karrier a 21. Század elején* (pp.114–126). Belvedere Meridionale.
- Fényes, H. (2010). *A nemi sajátosságok különbségének vizsgálata az oktatásban*. Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Fényes, H., & Fehérvári, B. (2018). Apaszerepek megítélése. In Engler Á. (ed) *Család és karrier* (pp. 170–190). Felsőoktatás Kutató és Fejlesztő Központ.
- Fényes, H., Paksi, V., Tardos, K., Maros, V., & Szigeti, F. (2021). Magyar kutatók külföldön: A női és férfi karrierutak főbb jellemzői. In Tardos, K. Paksi, V. & Fábri. Gy. (Eds) *Tudományos karrier a 21. Század elején* (pp. 62–84). Belvedere Meridionale.
- Fényes, H., & Pusztai, G. (2020). Nemi szerepattitűdök és vallásosság a felsőoktatási hallgatók körében. *Szociológiai szemle*, 30(3), 49–69. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2020.3.3>
- Forray R K., & Kozma T. (1992). *Társadalmi tér és oktatási rendszer*. Akadémiai Kiadó.
- Frey, M. (1997): „Nők a munkaerőpiacon. In Lendvai, K. & Tóth, I. Gy. (Ed.) *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről* (pp.13-34). TÁRKI, Munkaügyi Minisztérium Egyenlő Esélyek Titkársága.
- Geszler N. (2014). A munka és a család konfliktusának forrásai az európai férfiak életében. *Szociológiai Szemle*, 24(2), 65–89. [https://szociologia.hu/dynamic/gezler\\_nikolett.pdf](https://szociologia.hu/dynamic/gezler_nikolett.pdf)
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*, *Academy of Management Review*, 20(1) 76–88. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4277352>

- Hakim, C. (2002). *Lifestyle preferences as determinants of women's differentiated labour market careers*. *Work and Occupations*, 29(4) 428-459. <https://doi.org/10.1177/0730888402029004003>
- 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. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2022.3.3>
- Kiss L. (2014). Diplomával a rendszerváltás előtt. *Felsőoktatási műhely*, 4(4.), 13-42. [https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/felsooktatasiaruhely/FeMu/2014\\_4/femu\\_2014\\_4\\_13-42.pdf](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasiaruhely/FeMu/2014_4/femu_2014_4_13-42.pdf)
- Koncz K. (2004). A nők munkaerő-piaci helyzete az ezredfordulón Magyarországon. *Statisztikai Szemle* 82(12) 1092-1106. [https://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2004/2004\\_12/2004\\_12\\_1092.pdf](https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2004/2004_12/2004_12_1092.pdf)
- Koncz K. (2016). Női karriertípusok és jellemzőik. *Opus et Educatio*, 3(1). 30-39. <https://doi.org/10.3311/oep.115>
- Ladányi, A. (1996). Két évforduló. A nők felsőfokú tanulmányainak száz éve. *Educatio*, 5.(3), 375–389. [https://epa.oszk.hu/01500/01551/00078/pdf/EPA01551\\_educatio\\_1996\\_3\\_375-389.pdf](https://epa.oszk.hu/01500/01551/00078/pdf/EPA01551_educatio_1996_3_375-389.pdf)
- Lewis, S., & Beauregard, T. A. (2018). *The meanings of work-life balance: A cultural perspective*. In , M. K.. Shenand, W. & Johnson C. R. (Eds), *The Cambridge handbook of the global work-family interface*. 720-732\_\_\_\_Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108235556>
- Lewis, S., & Cooper, C. (1999). (PDF) *The Work-Family Research Agenda in Changing Contexts*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 382–93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.382>
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a „work-life balance” approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360–73. <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>
- Lipták K., & Matiscsákné Lizák M. (2018). A kisgyermekes nők foglalkoztatási helyzete és lehetőségeik. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 49(3), 41–51. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.05>
- Lovász, A. (2013). Jobbak a nők esélyei a közszférában? Nők és férfiak bérei közötti különbség és a foglalkozási szegregáció vizsgálata a köz- és magánszférában. *Közgazdasági szemle*, 60 (7), 814–836. [https://real.mtak.hu/6415/1/Kszemle\\_CIKK\\_1400.pdf](https://real.mtak.hu/6415/1/Kszemle_CIKK_1400.pdf)
- Matiscsákné L. M. (2017). A magyar női vezetők munkaerő-piaci jellemzőinek bemutatása. *TAYLOR*, 9(1), 70-77. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13077/12933>
- Mihálka, M. (2017). A munka-család interferencia áttekintése a szakirodalom tükrében. *KAPOCS*, 16(73), 3-11. [https://epa.oszk.hu/02900/02943/00074/pdf/EPA02943\\_kapocs\\_2017\\_2\\_003-011.pdf](https://epa.oszk.hu/02900/02943/00074/pdf/EPA02943_kapocs_2017_2_003-011.pdf)
- Nagy, B. (2005). Nők a vezetésben. In Nagy, I., Pongrácz T. & Tóth I. Gy. (Eds) *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről, 2005*. (pp. 44-56.). TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, <https://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a964.pdf>
- Oborni, K. (2018). A családbarát munkahely: Imázs vagy valóság? Esettanulmány egy nagyvállalat munka-magánélet összeegyeztetését támogató projektjéről. In Nagy, B., Géring Zs. & Király G. (Eds), *Dilemmák és stratégiák a család és a munka összehangolásában*. (pp. 276-303) L' Harmattan Kiadó.
- Óvári, V., & Perger, M. (2019). A munka, magánélet és a tanulmányok közti egyensúly használata a felsőoktatásban tanuló diákok körében. *Opus et Educatio*, 6(1), 43-53. <https://doi.org/10.3311/oep.292>

- Papp, I., & Varga, E. (2017). A munka-magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában. *Studia Mundi - Economica*, 4, 15–25. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2017.04.01.15-25>
- Polónyi I. (2004). *A hazai felsőoktatás demográfiai összefüggései a 21. század elején*. Felsőoktatási Kutatóintézet.
- Pongrácz T., & S Molnár E. (2011). Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása. In Nagy, I. Pongrácz, T. (Eds.) *Szerepváltozások: Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2011*. (pp. 192–206). TÁRKI.
- Pusztai, G., Markos, V., Tímea Ceglédi, P., Fényes, H., & Pallay, K. (2020). *Nevelésszociológia: Elméletek, közösségek, kontextusok*.
- Radó, M., Nagy, B., & Király, G. (2018). A munka-család spillover hatások különbségei genderszempontról Magyarországon. In Nagy, B, Géring Zs. & Király G. (Eds), *Dilemmák és stratégiák a család és a munka összehangolásában*. (pp. 173-196) L' Harmattan Kiadó.
- Sebők, C. (2015). *A női munkavállalás hatása a napi időfelhasználásra* [PhD, Corvinus University of Budapest]. <https://doi.org/10.14267/phd.2015028>
- Spéder Z. (2011). Ellentmondó elvárások között...Családi férfiszerepek, apaképek a mai Magyarországon. In Nagy, I. Pongrácz, T. (Eds.) *Szerepváltozások: Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2011*. (pp. 207-228) TÁRKI.
- Susánszky A. (2020). *A nemiszerep-stressz és az egészségi állapot összefüggései magyar férfiak körében*. [PhD, Semmelweis Egyetem] <https://doi.org/10.14753/SE.2020.2331>
- Susánszky A., & Ádám S. (2022). Munka-család konfliktus alakulása a 18-40 évesek körében. *KAPOCS*, 2022/1, 63–69. [https://epa.oszk.hu/02900/02943/00088/pdf/EPA02943\\_kapocs\\_2022\\_1\\_063-069.pdf](https://epa.oszk.hu/02900/02943/00088/pdf/EPA02943_kapocs_2022_1_063-069.pdf)
- Szabó-Morvai Á. (2018). Közelkép: Nők a munkaerőpiacon. In Fazekas, K. & Szabó-Morvai, Á. (Eds), *Munkaerőpiaci tükrök, 2017* (pp. 39–201). MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. <http://www.mtaki.hu/publikacio/publikacio-kategoria/munkaeropiati-tukor/>
- Sztányi-Szekér B., Högye-Nagy Á., & Szemán-Nagy A. (2023). A családi élettel, párkapcsolattal való elégedettség és a munka-magánélet egyensúly összefüggései a gyermekes nők életében. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(2), 17–26. <https://doi.org/10.58269/UMSZ.2023.2.2>
- Tardos, K., & Paksi, V. (2021). Tudományos karrierutak kutatói értékelése: Női és férfiperspektívák. In Tardos, K. Paksi, V. & Fábri. Gy. (Eds) *Tudományos karrier a 21. Század elején* (pp. 37–61). Belvedere Meridionale.

## Dokumentumok, adatforrások

- Európai Parlament. (2020, január 27). *A férfiak és nők fizetése közötti szakadék: Okok és megoldási javaslatok*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/hu/article/20200109STO69925/a-ferfiak-es-nok-fizetese-kozotti-szakadek-okok-es-megoldasi-javaslatok> Letöltve: 2024.09.23.
- KSH. (2023a). 20.1.1.9. *A foglalkoztatottak száma foglalkozási főcsoport szerint, nemeként – FEOR'08*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0010.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0010.html) letöltve: 2024.11.15.
- KSH. (2023b). 23.1.1.22. *Felsőfokú alap- és mesterképzésben hallgatók képzési terület szerint*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/okt/hu/okt0022.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/okt/hu/okt0022.html) letöltve: 2024.11.10.
1946. évi XXII. törvénycikk a nőknek az egyetemekre és főiskolákra való felvétele tárgyában <https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=94600022.TV> letöltve: 2024.10.28.
2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0300125.tv> letöltve: 2024.12