

OTDK-dolgozat

2025

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR**

**NEMI ESÉLYEGYENLŐSÉGET TÁMOGATÓ INTÉZKEDÉSEK A MA-
GYAR VÁLLALATOKNÁL**

**THE GENDER EQUALITY SUPPORTING MEASURES OF HUNGARIAN
COMPANIES**

Németh Katalin

Konzulens: Dr. Ferkelt Balázs

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 11. 04.

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés.....	1
1. A női vezetők helyzete a világban.....	2
1.1. Kvótatörvény nélküli országok	2
1.2. Országok, amelyek kvótatörvényt vezettek be.....	4
2. Politika és nemi esélyegyenlőség a posztszovjet államokban.....	7
2.1 Nemzetközi szervezetek és gender mainstreaming.....	7
2.2. A kommunizmus hosszútávú hatása Kelet- Európában	9
2.3. Nemi esélyegyenlőségi szakpolitika a demokráciával küzködő Közép-Kelet Európában.....	11
3. Nemi esélyegyenlőség biztosítása a magyar munkaerőpiacon	13
3.1. Diszkrimináció és esélyegyenlőségi terv	13
3.2. Nők a vállalati vezetőtestületekben és irányításban Magyarországon	14
3.3. Magyar válasz az uniós nemi kvótára	14
4. A tőzsdén jegyzett magyar cégek és a nemi esélyegyenlőség.....	16
5. A Deutsche Telekom és a Magyar Telekom Nyrt. nemi esélyegyenlőségi stratégiája, szakértői interjú Zanin Évával.....	18
6. Attitűdvizsgálat a nemi kvótaszabályozások kapcsán.....	21
Anyag és módszer	21
Az attitűdvizsgálat elemzése	24
Összefoglaló.....	30
7. Összegzés, következtetések.....	32
Irodalomjegyzék.....	34

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Női igazgatók és menedzserek a világban (FactSet, 2021.).....	3
2. ábra: A Magyar Telekom Csoport vezető testületi tagjainak nemek szerinti megoszlása 2023-ban (Magyar Telekom, 2024.)	19
3. ábra: Válaszadók megoszlása korkategóriánként (fő).....	22
4. ábra: Nemi esélyegyenlőség fontosságának megítélése nemek szerint (%)	24
5. ábra: Nemi esélyegyenlőséget népszerűsítő programon való részvételi arány (%)	25
6. ábra: Érte-e valaha munkahelyén hátrányos megkülönböztetés nemi hovatartozása miatt? 26	
7. ábra: Preferencia a vezető neme kapcsán (%)	26
8. ábra: Hallotta-e már azt a kifejezést, hogy nemi kvóta? (%)	27
9. ábra: A munka és a magánélet egyensúlya biztosított? (%)	28

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A válaszadók lakóhely szerinti megoszlása	22
2. táblázat: A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása	23
3. táblázat: A vizsgálati személyek munkaköre, beosztása	23
4. táblázat: Országok, ahol kvótatörvény van érvényben.....	27
5. táblázat: A nők vezetői pozíciókhoz jutását akadályozó tényezők.....	29

BEVEZETÉS

A 21. századot az álmodozások korának is lehetne nevezni. Ebben a korszakban látszólag már nincsenek korlátai annak, hogy az emberek elképzeléseik szerint alakítsák életútjukat. A média is azt harsogja, hogy merjünk nagyot álmodni, hiszen vágyaink megvalósíthatóak. Vajon az ábrándozásból született célkitűzések valóban teljesíthetőek? Ez nagyban függ a társadalmi helyzetünktől. A világ sokszínű nemzetek halmaza, ennek következménye, hogy eltérő a különböző nációk társadalmának gondolkodásmódja is. A nők társadalmi helyzete például egyike azon témáknak, amelyben ez nagyon jól tükröződik. Bizonyos régiókban a lányoknak nincs hozzáférése az oktatáshoz, nem megengedett, hogy iskolába járjanak, míg más országokban támogató intézkedéseket hoznak annak érdekében, hogy biztosítsák a nemek közötti esélyegyenlőséget. Az egyik leggyakrabban alkalmazott megoldás ennek érdekében a nemi kvóta. A kvóta lehetővé teszi, hogy a képzett nők nagyobb létszámban tölthessenek be felsővezetői pozíciót. Ez az eszköz ideiglenes szabályozóként működik addig, amíg a nők és a férfiak között meg nem szűnik az egyenlőtlenség, és egyforma bánásmódban nem részesülnek. Akadnak olyan területek is, ahol az emberek pozitív attitűdje szükségtelenné teszi ezeknek a kvótáknak az alkalmazását is, hiszen természetes számukra, hogy társadalmuk minden tagja egyenlő eséllyel bír.

A dolgozatom célja, hogy Magyarország helyzetét elemezzem nemi esélyegyenlőség és karrierlehetőségek szempontjából és megvizsgáljam, milyen módszerekkel lehetne megszüntetni azokat a korlátokat, amelyek visszatartják a képzett női munkavállalókat a felsővezetői pozíciók elérésétől.

Kutatásomat a következő kérdések mentén végeztem el: Hogyan befolyásolják a nemi szerepekkel kapcsolatos kulturális attitűdök Magyarországon a nők karrierlehetőségeit? Szükséges-e Magyarországon a nemi kvóta alkalmazása? Milyen egyéb, a nemek közötti egyenlőséget támogató intézkedések vannak érvényben a Magyarországon működő vállalatoknál?

A fenti kérdések megválaszolásához egyaránt alkalmaztam szekunder és primer kutatási módszereket. Könyveket, szakcikkeket, tanulmányokat, interjúbeszélgetéseket, statisztikákat, újságcikkeket, jelentéseket és egyéb online forrásokat dolgoztam fel, valamint mélyinterjú, kérdőívezés formájában végeztem primer kutatást is.

1. A NŐI VEZETŐK HELYZETE A VILÁGBAN

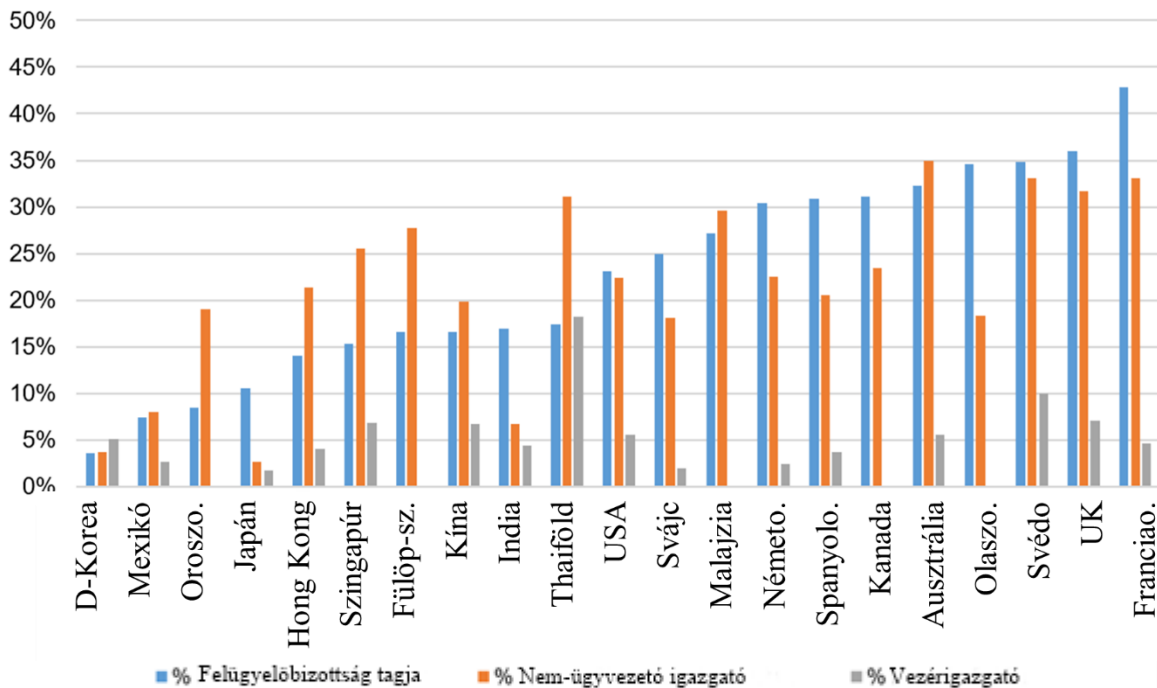
1.1. KVÓTATÖRVÉNY NÉLKÜLI ORSZÁGOK

A nők társadalmi helyzete országonként eltér. Bizonyos területeken még az egyenjogúságot sem érték el, így a döntéshozatalba sincs joguk beleszólni, vagy csak kis mértékben. Ebből kifolyólag a női vezetők elfogadottsága is országonként változik. A nemi egyenlőség fontosságának megítélése nagyban függ a nemzeti kultúrától. Valahol az emberek attitűdje elegendő, hogy támogassák a nőket vezetői pozíciók elérésében, egyes régiókban csak rugalmasabb, gyengébb szabályozások szükségesek, míg máshol teljesen elvetik ennek gondolatát is.

Az Egyesült Királyság egyike azon piacoknak, amelyeknek van irányadó mértéke. Nincs írott törvény a női vezetők támogatására vonatkozóan, de állami támogatással 2011-ben a Davies Review 25%-ot tűzött ki elérendő célul az igazgatótanácsok esetében 2015-ig, amit később 33%-ra emelt. Ezt a célértéket 2020-ig kellett teljesíteni (Davies Review, 2015.). 2021-ben a felügyelőbizottságokban 38%, az igazgatótanácsokban 24% volt a nők aránya (EWOB, 2021.).

Dél-Afrikában a női igazgatók aránya 20% körül mozgott 2016-ban. 2003-tól indult meg a Broad-Based Black Economic Empowerment (B-BBEE), amelynek keretében a fekete állampolgárok támogatást kaptak. A felsővezetői pozíciókban a részvételi arány szabályozása van érvényben, a vezetők 60%-nak feketének kell lenni, ennek az aránynak a 40%-a jut a fekete nőknek. Másik célja a B-BBEE-nek az volt, hogy az ott élő nőket motiválják tanulásra és vállalat alapításra. Részben ennek köszönhető, hogy Dél-Afrikában vannak jelen a legnagyobb számban a nők felsővezető vagy CEO pozícióban (38,5%) (Minasyan, 2020.).

A Közel-Keleten és Észak-Afrikában vannak a legkisebb számban jelen nők vezetői pozíciókban. Tényleges statisztikai kimutatást vagy kutatást nem is lehet igazán készíteni ebből kifolyólag. Természetesen akad kivétel ezekben a régiókban is, erre az egyik legjobb példa talán az Egyesült Arab Emírségek, ahol a tőzsdén jegyzett vállalatok negyedének van női bizottsági tagja, összesítve 2021-ben a bizottsági helyek 3,5%-a jutott nőknek. A nemi egyenlőségért felelős bizottság célul tűzte ki, hogy a világ nemi egyenlőségi listáján magasabb szintre jussanak az emírátságok (Deloitte, 2022.).



1. ábra: Női igazgatók és menedzserek a világban (FactSet, 2021.)

Bizonyos országok esetében az, hogy nincsenek törvények, szabályok erre vonatkozóan, megnehezíti az egyenlő arányok kialakítására irányuló mozgalmak elindítását. Ilyen országnak minősül Oroszország, Dél-Korea, Japán, Kína, USA (d'Hoop-Azar, Sancho, Martens, & Papolis, 2017.).

A támogató intézkedések hiánya egy adott országban, nem feltétlenül jelenti azt, hogy a női vezetők alulprezentáltak. Svédországban nincs kvóta, a svédek mégis nagy arányban női vezetéssel rendelkeznek. Valójában az északi országok többségében a nők nagy számban töltnek be vezetői pozíciókat. Finnország Svédországhoz hasonló helyzetben van. Bár Norvégiában bevezették a 40%-os kvótát, így ebben az országban volt 2017-ben a legmagasabb a női vezetők száma, mégsem mutatkozik a szigorú előírásból adódóan nagy eltérés, ha Svédországgal hasonlítjuk össze. A skandináv országokban a nők számára a törvények lehetővé teszik, hogy a karriert és a családot összeegyeztethessék. Erre a legjobb példa talán a már említett Svédország (d'Hoop-Azar, Sancho, Martens, & Papolis, 2017.).

Szemben ezekkel a jól teljesítő országokkal helyezkedik el például Dél-Korea, ahol számos vállalatnál, részben a hagyományokból adódóan, a női vezetők száma kifejezetten alacsony. Hermetikusan zárt, családon belül öröklődő pozíciókkal működő cheabolok ezek. Meglehetősen nagy ellenállásba ütközik minden igazgatói összetétel megváltoztatására irányuló

próbálkozás. Kivételt képez ez alól talán a Samsung Electronics, amelynél a vezető beosztásban dolgozó nők aránya 5% volt 2019-ben (Kim, 2020). Egyedül az állami tulajdonban lévő cégekre vonatkozik 2020-tól kvóta, ami egy női bizottsági tag két éven belüli kinevezésére kötelezi a vállalatokat (Deloitte, 2022.).

Japán a 2021-es Világgazdasági Fórum 153 országot vizsgáló nemi egyenlőségi jelentésében a 120. helyen végzett. A japán kormányzat kísérletet tett kvóta nélkül 30%-os női részvételi arány elérésére 2010-ben, azonban látva az eredményeket (9%), a teljesítési időt kitolta (Deloitte, 2022.). Malajziában Japánnal egy időben célkitűzést tettek 30%-os női részvétel elérésére vezetői pozíciókban. A malájok látszólag sikeresebbek, hiszen a felügyelőbizottságokban a nők aránya 24% volt 2021-ben (Deloitte, 2022.).

Egy másik kategóriába tartoznak azok az országok, ahol az attitűd változóban van, de még nincsenek előírások. Ilyen például az Egyesült Államok. 2014-ben a női vezetők aránya 13,4% volt, ami 2020-ra 20%-ra emelkedett, ezt követően 30%-ot tűztek ki célul. Látszólag az USA fenn tudja tartani az eddigi növekvő tendenciát, hiszen 2021-re a felügyelőbizottságokban a nők arány 23,9%-ra emelkedett (Deloitte, 2022.). Az Every Other One gondolata is a tengeren túlról származik, miszerint minden felszabaduló helyre egy nőt nevezzenek ki az igazgatói tancsokban. (d'Hoop-Azar, Sancho, Martens, & Papolis, 2017.).

Kanada az USA-hoz hasonló álláspontot képvisel. Az egyedüli tartomány, ahol 2011 óta nemi kvóta van érvényben, az Québec. Ezt leszámítva a föderáció területén általánosan nincs szabályozás a nemi esélyegyenlőség támogatására vonatkozóan. 2020 decemberében a föderáció vezetése meghirdette az 50-30 Challenge-t. Ehhez az önkéntes kihíváshoz bármilyen kanadai szervezet, vállalat csatlakozhat. A kihívás célja a kanadai vállalatok felügyelőbizottságaiban a teljes nemi egyenlőséget elérni, valamint a más, hátrányos helyzetű személyeket támogatni. (Deloitte, 2022.).

1.2. ORSZÁGOK, AMELYEK KVÓTATÖRVÉNYT VEZETTEK BE

Vannak olyan országok, ahol nem volt szükséges rendelkezéseket hozni, máshol csupán az emberek attitűdje hajlik arra, hogy a nők arányát növeljék a vezetői pozíciókban, míg bizonyos régiókban csak a törvény erejével lehet ezt kikényszeríteni. Az országok többsége, amelyek a legszigorúbb törvényeket és kvótákat hozták a női vezetők támogatásának céljával Európában találhatók.

Elsőként Norvégiában lépett hatályba női kvóta 2005-ben. Norvégiában a vállalatot irányítók számától, az igazgatótanács méretétől függ az előírt női tagok száma. 2-3 igazgatóból legalább egynek nőnek kell lennie, több mint 9-10 tagú igazgatótanács esetén a 40%-os kvóta lép érvénybe. Ez azt eredményezte, hogy a norvég vállalatvezetők körében 40% feletti volt a nők aránya már 2008-ban (Teigen, 2015.). Jelenleg Norvégiában a felügyelőbizottságokban 41%, az igazgatótanácsokban 32% a nők részvételi aránya (EWOB, 2021.). Norvégia mintáját követve számos országban születtek női vezetőket támogató rendeletek és szabályozások.

Az európai országok több hullámban vezették be a kvótaszabályozásokat. Franciaország és Belgium 2011-ben elsőként alkalmazott kvótatörvényt. Példájukat követve Olaszország 2012 augusztusában, Németország 2015-ben, Ausztria és Portugália 2018-ban, utolsóként pedig Görögország 2021-ben vezetett be hasonló intézkedést (EWOB, 2021.). Érdekes Hollandia esete, ahol 2013 és 2016 között volt már érvényben nemi kvótatörvény, azonban az nem volt célra vezető, így 2022-ben egy újabb, szigorúbb törvényt kellett életre hívni (Senden & Kruisinga, 2017.). A kitűzött irányadó mérték több országban is fokozatosan emelkedett az évek során. Franciaországban, Portugáliában és Olaszországban is először csak 20%-ot tűztek ki célul, majd a franciák 40%-ra, az olaszok és a portugálok 30%-ra módosították a kvótatörvénybeli rendelkezést. Belgium, Ausztria, Németország, Hollandia esetében is a kezdeti célérték a felügyelőbizottságok számára egyharmad volt, Görögország ettől csupán kicsit tért el a 25%-os kvóta bevezetésével. Az érintett vállalatok köre országonként eltér, azonban általában a tőzsdén jegyzett és az állami tulajdonban lévő cégek állnak a kvótatörvények hatálya alatt, különösen a felügyelőbizottságok érintettek. Sok esetben az alkalmazottak száma és/vagy az éves bevétel nagysága is befolyásolja, hogy a rendelkezést mely vállalatok csoportjának kell betartani (EWOB, 2021.). A vállalatok mindegyikének jelentési kötelezettsége van, teljesítési idejük országonként eltérő, általában 3-8 év között van. Abban az esetben, ha nem sikerül a kvótatörvényben kitűzött célértéket elérniük különböző szankciókkal kell számolniuk. Sok esetben ez a pozíciók után járó jelenléti díjak megvonásával, a felügyelőbizottság döntésképtelenné tételével, bírság fizetésével vagy a vezetőválasztási folyamatok korlátozásával büntetik ezeket a vállalatokat. Részben a szigorú szankciók miatt, a kvótatörvények hatékonynak bizonyultak, hiszen bevezetésüket követően a női vezetők aránya jelentős növekedésnek indult (Németh, 2022.).

Az afrikai országok közül egyedül Kenyában vezettek be nemi kvótát. Kenya alkotmányába belefoglalták, hogy a nők és a férfiak egyenjogúak és kétharmadnál nagyobb részt egy felügyelőbizottságban nem tehetnek ki egyik nem képviselői sem. Bár ez a törvény csak a

teljesen vagy többségében állami tulajdonban lévő cégekre vonatkozik, így is 36% a nők részvételi aránya. A Women on Boards Network segítségével biztosítani tudják a nők arányának fenntartását, hiszen ez a nonprofit szervezet összeköti a már vezető szerepben lévő hölgyeket a feltörekvőkkel (Deloitte, 2022.).

Az ázsiai országok közül is többen bevezettek nemi kvótatörvényt. Az egyik legkülönlegesebb eset talán India. Indiában ez az intézkedés kudarcot vallott, még a bírságok ellenére is, csak a vállalatok töredéke alkalmazza. Naponta 5000 rúpia (megközelítőleg 25000 forintnyi) büntetést kell fizetnie azoknak a vállalatoknak, amelyek nem fogadják el, hogy a vezetők között egy nőnek is lennie kell vagy nem módosítanak időben az igazgatótanács összetételén (Deloitte, 2022.). Ritka az olyan vállalat, ahol több mint egy női vezető van, viszont számos esetben a vezetés női tagjai valamelyik vezetővel kapcsolatban állnak, például rokoni szálak fűzik hozzá. 739 vállalatból 28-nak volt 2, és csupán 2 vállalatnak volt 4 női vezetője 2016-ban. (d'Hoop-Azar, Sancho, Martens, & Papolis, 2017.).

Dél-amerikai országokba is vezettek be nemi kvótát. Az érintett vállalatok többsége teljesen vagy 50%-os részarányt meghaladva állami tulajdonban van. Ezek közé az országok közé tartozik Kolumbia és Chile, mindkét állam 30%-os kvótát alkalmaz. Chilében 2014-ben volt kísérlet magántulajdonban lévő vállalatok felügyelőbizottságát módosító kvóta meghozatalára, a törvényjavaslat azóta is elfogadásra vár. Brazíliában és Peruban is többször született törvényjavaslat kvótaszabályozással kapcsolatban, azonban eddig még egy sem lett elfogadva (Deloitte, 2022.).

2. POLITIKA ÉS NEMI ESÉLYEGYENLŐSÉG A POSZTSZOVJET ÁLLAMOKBAN

2.1 NEMZETKÖZI SZERVEZETEK ÉS GENDER MAINSTREAMING

Az 1995-ös ENSZ által szervezett Pekingi Konferenciát követően, amelynek célja a nemi esélyegyenlőtlenségek csökkentését támogató intézkedések alkalmazása volt, több kelet-európai ország is nemzeti programokat hozott létre az egyenlőtlenségek megszüntetésének érdekében. 1997-ben az Egyesült Nemzetek Szervezete, beleértve az egykori szovjet államokat is, támogatta és jóváhagyta a „gender mainstreaminget”, amelynek lényege a nemek közötti esélyegyenlőség általános érvényesítése. Az egyenlőség előmozdításának érdekében, mint globális stratégiát javasolta az ENSZ a gender mainstreaminget. A stratégia megvalósítása államonként különbözött, hiszen alkalmazása nagyban függött attól, hogy mit jelentett számukra a nem mint fogalom, illetve milyen problémákat gondoltak ebből fakadónak. Az ENSZ-nek nincs meg a hatásköre, ahhoz, hogy a gender mainstreaminget kikényszerítse és az egyes politikai döntéshozók nézetei is megoszlottak az esélyegyenlőség érvényesítése kapcsán, így a stratégia nem bizonyult hatékonynak (Bingham, 2012.).

Bár a nemzetközi szervezetek, mint az ENSZ, az EU törekednek a nemi esélyegyenlőségi programok népszerűsítésére a szovjet utódállamokban, sok esetben nem érik el céljukat, mivel a nők politikai jelenléte az említett régiókban minimális. A nők jogainak, valamint a nemi esélyegyenlőségnek a támogatása se élvez elsőbbséget a politikai pártok programjaiban (Bingham, 2012.). Sok esetben a keleti régiókban úgy vélték és vélik, hogy a nemi esélyegyenlőség gondolata a nyugatias, szabadszellemű elvek szüleménye, amely nem egyezik meg a helyi gondolkodásmóddal. Ezt mutatja az egyik ukrain aktivista beszámolója is, miszerint a nemi szakpolitikák alkalmazása nem természetes jelenség. „Az ország történetében két befolyásos uralkodónő is volt. Ez is mutatja, hogy a nők mindig is megoldották az őket érintő problémákat, gondját tudták viselni saját maguknak támogatás nélkül is. Manapság azért nem vesznek részt a politikában az ukrain nők, mert a méltóságukat többre tartják, mintsem politikai vitákba keveredjenek” (Hankivsky & Salnykova, 2010.) .

Az EU esélyegyenlőségi programja Lengyelország esetében például kudarcot vallott, mivel a politikai pártok és a társadalmi mozgalmak tiltakozásukat fejezték ki a nemi kvótatörvény bevezetésére tett kísérletkor. Csehország esetében az állam vezetői az állampolgárok bevonása nélkül, szinte észrevétlenül fogadták el a nemi esélyegyenlőséggel kapcsolatos szabályozást,

mivel a társadalmi csoportok és érdekképviselők aktivitása elhanyagolható volt. (Bingham, 2012.).

A nemek közötti esélyegyenlőség általános érvényesítésének gondolata az Európai Unióhoz való csatlakozást követően jelent meg Magyarországon. Ennek gyakorlati megvalósítása kifejezetten problémás volt a nemi esélyegyenlőségért tevékenykedő intézmények befolyásának hiánya miatt. A női szervezetek száma a rendszerváltást követően drasztikusan lecsökkent a társadalmi és pénzügyi támogatás hiányából adódóan. 2012-ben kevesebb, mint 10 civilszervezet működött, amelyeknek célja a női érdekek védelme volt, ennél még kevesebb foglalkozott a nemi esélyegyenlőséget támogató szabályozások kialakításának gondolatával (Fodor, 2022.) A nőmozgalmak nem voltak igazán jellemzőek az országban, és az állam vezetői sem részesültek olyan képzésben, amely a szükséges tudással látta volna el őket egy nemi esélyegyenlőségi tervzet kidolgozásához. A magyar jogszabályok megfelelték az uniós irányelveknek, így azok átdolgozása nem volt szükséges. Bár a magyar munkaügyi jogszabályok biztosították az egyenlő esélyeket a munkaerőpiacon mindkét nem képviselői számára, valójában a nők helyzete kevésbé volt kedvező (Bingham, 2012.).

Az uniós csatlakozás gondolata Lettország számára motiváló tényező volt a nemi esélyegyenlőség megteremtéséhez. A lettek feltételnek tekintették az irányelvekhez való alkalmazkodást, és az 1990-es években kiemelkedő figyelmet fordítottak az egyenlőtlenségek megszüntetésére. Bár megteremtették a hivatalos feltételeket, mégsem sikerült a kihívások felszámolása, hiszen a társadalom mentalitásán, a véleményvezérek negatív befolyásán, a nemi esélyegyenlőségi képzések és az érdekképviselői csoportok hiányán nem tudtak rövid időn belül változtatni (Novikova, 2006.).

Litvánia esetében a pekingi konferenciát követően az újonnan létesült nőegyleteknek és az északi nőmozgalmakkal fenntartott transznacionális kapcsolatoknak köszönhetően a nemi esélyegyenlőtlenségek felszámolásának kezdete viszonylag zökkenőmentes volt. A litván kormány egy olyan bizottságot állított fel, amelynek célja a nők nehézségeinek feltérképezése volt, ugyanakkor női civilszervezetekkel is felvették a kapcsolatot, hogy a közvetlenül érintettekkel is párbeszédet folytathassanak (True & Mintrom, 2001.)

Az említett kelet-európai országok helyzetét megismerve is láthatjuk, hogy a nemi esélyegyenlőség kérdése még ugyanazon régió belül is óriási felfogásbeli különbségekre derít fényt. Lettország, Litvánia lakossága valószínűleg északi szomszédjaik, a norvégok és a finnek hatására mutat támogatóbb magatartást. Lengyelország, Ukrajna és Magyarország esetében a

konzervatív gondolkodásmód továbbélése okozhatja a legnagyobb kihívásokat a nemek közötti egyenlőség megteremtésében. Még a regionális szervezetek, mint például az Európai Unió, a nemi esélyegyenlőség kiemelkedő támogatója, sem tudta elérni minden tagországnál, hogy biztosítsák az egyenlő esélyeket a nők és a férfiak számára. A nemi esélyegyenlőség megítélésének kérdése megosztja Európát. A nyugati és a keleti részben élők gondolkodásmódja, értékrendje nagyon eltérő. Ennek a háttérben főleg a régió egykori megosztottsága áll.

2.2. A KOMMUNIZMUS HOSSZÚTÁVÚ HATÁSA KELET- EURÓPÁBAN

A politikai és gazdasági rendszerváltás nehéz időszak volt minden érintett állam számára, így sok esetben a társadalmi problémák háttérbe szorultak. Nemi sztereotípiák terén például a korábbi, hagyományos elvek tértek vissza, amely egy fajta kísérlet volt a régi társadalmi rend visszaállítására. A rendszerváltás lehetőséget biztosított arra, hogy az emberek megszabaduljanak a Szovjetunió által rájuk kényszerített elvektől és egy új, nyugatias, demokratikus mintára formált jövő alapjait lefektessék. A probléma a szocialista eszmék teljes elvetésével az volt, hogy ez egyben jelentette a nemi esélyegyenlőség terén végbement, pozitív irányú fejlődési folyamat megállítását és a korábbi kezdeti állapotokhoz való visszatérést is. A számos nehézség ellenére több nőegylet is született az átmeneti időszakban. Az újonnan kialakított szervezetek többnyire a Nyugatról érkező pénzügyi támogatás nélkül nem jöhettek volna létre, hiszen se széleskörű társadalmi támogatottsággal nem rendelkeztek, se megfelelő pénzügyi háttérük nem volt (Bingham, 2012.).

A Szovjetunió felbomlását követő egy évben a bruttó jövedelmi egyenlőtlenség eltörpült a nyugati viszonyokhoz képest, azonban a rendszerváltás során szinte teljesen idomult a nyugati szinthez. A nők foglalkoztatási rátája kezdetben kifejezetten magas volt a keleti régióban, de ez az állapot sem volt fenntartható és rövidesen a nyugati foglalkoztatási ráta szintje alá süllyedt, annak ellenére, hogy továbbra is a teljes munkaidő vállalása volt a norma. A gazdasági mutatók ilyen irányú változása egyértelműen arra utal, hogy az egykori keleti blokk államai nyugati mintára kezdtek el átalakulni. A szabadpiac és demokrácia megteremtésének ellenére még a jelenlegi lakosság is sokkal könnyebben elfogadja az állami beavatkozást a piaci viszonyokba, a demokráciába, az újraelosztási rendszerekbe, vagy éppen a munkaerőpiaci helyzetbe, mivel a szocializmushoz szokott személyek számára ez nem tűnik komolyabban zavaró tényezőnek (Fuchs-Schündeln & Schündeln, 2020.).

Bár a gazdasági szabadság továbbra is alacsonyabb fokúnak minősül az Európai Unió keleti részén, a Világbank 2020-as mutatója szerint az országok közötti eltérés nem. Az

indikátor bizonyítja, hogy a térségben kifejezetten könnyű vállalkozást indítani, ami a korábbi szocialista államszervezet örökségéből adódóan komoly nehézségekbe kellene, hogy ütközzön. Demokrácia terén is gyors fejlődésen mentek keresztül az EU keleti részén. A demokrácia intézményeinek összehasonlítását a The Economist Intelligence Unit nevű szervezet végezte, amely az országok helyzetét egy 10-es skálán értékeli. 2023-es adatok szerint a demokráciai szakadék Kelet- és Nyugat-Európa között közel sem olyan óriási, mint azt hihetnénk. Csehország (7.97), Észtország (7.96), Lettország (7.38) és további négy ország is jóval a 7-es érték felett teljesített. Franciaország és Spanyolország helyzetét egyaránt 8.07-re értékelte az intézet. Belgium 7.64 -el elmarad a nyugati átlagtól és az északi országok 9-nél magasabb mérőszáma- itól (The Economist Intelligence Unit Ltd., 2023.).

Ami a munkaerőpiaci nemi esélyegyenlőséget illeti a szocialista államokban egyértelműen kiegyensúlyozottabbak voltak a részvételi arányok, hiszen a nők is dolgoztak. A szovjet-blokk felbomlását követően a nők foglalkoztatási rátája fokozatosan süllyedt, részben a munkahelyek hiánya miatt. 2000 volt a fordulópont, amikor a kelet-európai országokban foglalkoztatott nők aránya jóval a nyugatiak aránya alá csökkent közel két évtizedre. Ha 2017-ben ledolgozott munkaórákat hasonlítjuk össze, természetesen a keleti régió lakosai teljesítenek jobban. A kelet-európai nők hetente átlagosan legalább 7 órával több időt töltenek munkával, mint a nyugat-európaiak. Ez nem egy meglepő tény, hiszen a teljes munkaidő vállalása-szemben nyugati társaikkal-, továbbra is természetes. A részmunkaidős állásra, mint átmeneti megoldásra tekintenek a keleti térségben élők. Ha a bérszakadék szempontjából vizsgáljuk az egyenlőséget, felfedezhetjük, hogy szinte nincs eltérés a nyugati és a keleti bérszakadék mértékében, nagyjából mindenhol 14%-os különbség volt tapasztalható 2017-ben (Fuchs-Schündeln & Schündeln, 2020.).

A munkaerőpiac alakulását befolyásolja az is, hogy a munkavállaló gondolkodásmódja mennyire formálódott a szocializmus idején, hiszen akik abban nőttek fel és számukra példaképként szüleik szolgáltak, eltérő preferenciákat alakítottak ki az utánuk következő generációkéhoz képest. Az új generáció erősen demokrácia- és szabadpiacpárti, míg ugyanez gyengébbnek érződik az előbb említett, idősebb korosztály esetében. Ugyanez a gondolkodásbeli eltérés megfigyelhető az egykori keleti blokk lakói és a nyugaton élők esetében (Fuchs-Schündeln & Schündeln, 2020.)

A kommunista rezsimek nagy figyelmet fordítottak a női munkaerő népszerűsítésére. Ennek tudatában feltételezhetnénk, hogy az emberek attitűdje a szovjet utódállamokban jóval

elfogadóbb. Bár a nők foglalkoztatottsága magasabb a régióban, ez nem jelenti azt, hogy az emberek attitűdje is egyenesen arányos ezzel. Fuchs és Schündeln által végzett felmérés szerint átlagosan a nyugati társadalmak tagjai 70%-ban támogatják a nemi esélyegyenlőséget a munkaerőpiacon, míg ugyanez a szám a keleti régióban csak 35% volt 2020-ban. Már korábban, 1994-ben is nagyobb támogatottságot élvezett a nemi esélyegyenlőség a nyugati társadalmakban, mint Keleten. Ez alól az egyedüli kivétel talán Németország, ahol az egykori NDK területén a nemi esélyegyenlőségnek több figyelmet szentelnek, mint a volt NSZK térségében, ahol napjainkban sem ritka, hogy a nemi szerepekről maradi módon vélekednek (Fuchs-Schündeln & Schündeln, 2020.).

Az országok eltérő történelmi múltján kívül még számos befolyásoló tényező van, például a népesség vallási hovatartozása, ami meghatározza az emberek gondolkodásmódját az adott témában. Természetesen a generációs különbségek a nemi esélyegyenlőség támogatása kapcsán is tükröződnek. 2020-ban a nyugati társadalmak fiataljainak 80%-a támogatja a nemek közötti egyenlőséget a munkaerőpiacon, míg az idősebb korcsoport esetében csak a megkérdezettek 45% -a. A korosztályok közötti különbség 33%, jóval magasabb, mint a kelet-európai országokban megkérdezettek esetében. Bár ez utóbbi részen a nemi esélyegyenlőség támogatottsága elmarad (csupán 40%) a nyugati társadalmak mértékétől, a generációk közötti gondolkodásmódban kisebb, csak 12% az eltérés (Fuchs-Schündeln & Schündeln, 2020.).

2.3. NEMI ESÉLYEGYENLŐSÉGI SZAKPOLITIKA A DEMOKRÁCIÁVAL KÜZKÖDŐ KÖZÉP-KELET EURÓPÁBAN

Amerikában és Európában is egy új fajta jelenség a de-demokratizálódás, amely az államok demokratikus berendezkedésének gyengülését jelenti, amely a nemi esélyegyenlőség biztosításának lehetőségeit is fokozottan korlátozza. A nemek közötti egyenlőséget támogató szabályozások alkalmazása átmenetileg több nehézségbe is ütköznek olyan közép-és kelet-európai országokban, mint Horvátország, Magyarország, Lengyelország és Románia. Az úgy nevezett „visszafejlődés” kiváltó okának többen is az országokban uralkodó politikai nézeteket vallják. Bár a demokrácia gyengülésének hatását a nemi esélyegyenlőségre eddig csak kevesen vizsgálták, abban mindannyian egyetértenek, hogy a különböző társadalmi csoportok érdekképviselése és a politikai életben való részvételi lehetőség arányosan csökkent az elmúlt időszakban. Közép-és Kelet-Európa térségére ez különösen igaz, hiszen a nemi esélyegyenlőséget támogató intézkedések száma is megritkult.

Egy évtizeddel ezelőtt az említett térségben három féle hozzáállás volt megfigyelhető az emberek között a nemi esélyegyenlőség kapcsán. Egyesek különösen támogató attitűdöt mutatnak, mások nem nyilatkoznak a téma kapcsán, míg akadnak olyanok, akik nyíltan megkérdőjelezik az eddig alkalmazott módszerek, szabályozások hatékonyságát vagy szükségességét. A nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos ellenzéki nyilatkozatok tesznek, megkérdőjelezik a nemek közötti egyenlőség céljának legitimitását, illetve a már létező és kapcsolódó szakpolitikákat kritizálják. Lengyelországban, 2015 és 2023 között a populista jobboldali kormány erőteljes, nemek közötti egyenlőség ellenes közleményeket tett. Álláspontjuk szerint a nemi ideológia veszélyt jelent a lengyel társadalomra és a katolikus értékrendre. 2017-ben az abortuszról szóló törvény betiltását követően a tüntetéssorozatot kormányellenes nőmozgalmak tevékenységének titulálták, ami további egyenlőtlenségeket szült az országban (Krizsán & Roggeband, 2018.). 2023-ban nagy változásnak számított, hogy az új miniszterelnök, Donald Tusk létrehozta a nemi esélyegyenlőségért felelős miniszter pozícióját, amelyet Katarzyna Kotula tölt be jelenleg, azzal a céllal, hogy javítson az nemi egyenlőtlenségeken (Szymanski, 2024.).

Horvátországban a nőmozgalmak 2011 óta fokozottan korlátozottak. Az országban a nemek közötti egyenlőséggel szemben álló eszmék és csoportok fokozatosan megerősödtek, az érdekvédelmi szervezetek kormányzati szövetségesei pedig eltűntek. A női csoportokat mostanában ritkán hívják meg a tárgyalóasztalhoz, hogy megvitassák az őket érintő jogszabályváltozásokat. A női jogvédő csoportok felszámolását különösen olyan szervezetek esetében alkalmazták, ahol a női jogvédő csoportok által nyújtott szolgáltatásokhoz hivatalos állami finanszírozás állt rendelkezésre (Krizsán & Roggeband, 2018.).

A már létező intézkedések megszüntetése vagy átformálása annak érdekében, hogy a családi értékeket védjék és a családnak nagyobb figyelmet szenteljenek, intézményi szinten nem ritka. Ez jelentheti az irányító hatóságokat, kormányközi és egyéb partnerségeket, magán- és közjogi szervezetek hálózatainak átformálását. A legegyszerűbb módja ennek a pénzügyi támogatás megvonása a nemi esélyegyenlőséggel foglalkozó szervezetektől, hiszen rövidesen a tőke hiánya miatt megszűnnek működni. Magyarország esetében ez történt. 2010-től kezdődően a Fidesz-kormány lebontotta a legtöbb a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos struktúrákat, amelyeket az előző kormányzat hozott létre. A nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó minisztériumi egységet feloszlatták, majd újrálétesítették két ember személyében, akik a család- és népesedéspolitikáért felelős helyettes államtitkár irányítása alá tartoznak. 2010 óta nem hívták össze a Nemek Közötti Egyenlőség Tanácsát, továbbá a nemzeti esélyegyenlőségi stratégia végrehajtása is megakadt a választásokat követően és új intézkedések azóta sem születtek. 2018-

ban pedig betiltották a Gender Studies mesterképzést is (Fodor, 2022.). Ez nem számít egyedi esetnek, hiszen se Romániában, se Horvátországban nincsen formális konzultációs lehetőség az érdekvédelemmel foglalkozó civil társadalmi csoportok és a kormány között (Krizsán & Roggeband, 2018.).

3. NEMI ESÉLYEGYENLŐSÉG BIZTOSÍTÁSA A MAGYAR MUNKAERŐPIACON

3.1. DISZKRIMINÁCIÓ ÉS ESÉLYEGYENLŐSÉGI TERV

Egy a magyar nők munkaerőpiaci diszkriminációját vizsgáló 2022-es felmérés szerint a magyar vállalkozások többségének nem jut ideje és fölös kapacitása arra, hogy a munkavállalók beilleszkedését elősegítsék és az ezzel járó többletkiadásokat vállalni tudják. A teljesítményorientált gazdasági életben ennek negatív hatásait különösen a női munkavállalók érzik, akik a leépítéseknek is leginkább kitett társadalmi csoportnak számítanak. A közfoglalkoztatásban résztvevők számára a helyzet kedvezőbb, a munkáltatói magatartás, a munkavállaló kiválasztása, beillesztése nem csak nagyobb rugalmasságot, hanem fokozottabb türelmet is nyújt a nők számára. A munkahelyi diszkrimináció súlyossága szféránként eltér, legkisebb mértékben a közszférában dolgozókat érinti. A vizsgálati minta szerint három tényezőben jelenik meg a negatív diszkrimináció, ezek a fizetés, az előítélet és a gyermekek megléte, illetve azok száma (Kőműves et al., 2023.).

A hátrányos megkülönböztetés csökkentésének érdekében a 2003. évi CXXV. törvény előírja, hogy az ötven főnél több munkavállalót foglalkoztató költségvetési szervek és a többségi állami tulajdonban lévő jogi személyeknek kötelessége esélyegyenlőségi tervet elfogadni. A versenyszférában – amennyiben a hazai törvényi előírás alapján nem is kötelező a terv elkészítése – számos esetben a külföldi anyavállalat globális sokszínűségi/etikai irányelveinek hatására kényszerül a cégvezetés lokális esélyegyenlőségi stratégia kidolgozására (Kőműves et al., 2023.).

A megkérdezett nők több, mint 75%-a nem tud arról, hogy a munkahelyüknek van-e kidolgozott esélyegyenlőségi terve. Ez az arány rettentően alacsonynak számít. Sok esetben maguk a szervezetek tehetnek erről, hiszen, ha van is esélyegyenlőségi tervük, azt aktívan nem propagálják. Kőműves javaslata továbbá, hogy azok a vállalatok, amelyek még nem dolgoztak ki hasonló tervezetet, készítsenek egyet és ennek tartalmát ismertessék a munkavállalók is. A vezetővé válás lehetőségének megadása is részét képezi az esélyegyenlőségi stratégiának, hiszen a vezetői munkakörök körülbelül kétharmadár továbbra is férfiak töltik be (Kőműves et al., 2023.).

3.2. NŐK A VÁLLALATI VEZETŐTESTÜLETEKBEN ÉS IRÁNYÍTÁSBAN MAGYARORSZÁGON

Húsz-huszonöt évvel korábbi európai összehasonlításban különösen magas volt a női vezetők száma Magyarországon, ez az előnyös helyzet azóta megszűnt. A rendszerváltás idején a magyarországi nők és női vezetők kedvezőbb lehetőségeket tudtak magukénak, mint ma. Jóval nagyobb arányban dolgoztak a munkaképes korú nők és évről-évre növekedett a menedzseri pozíciót elérők száma. Ezt részben a dolgozó és gyermeket is nevelő nőket támogató jóléti rendszer kiépülésének volt köszönhető, valamint a munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának. Ez miért volt kedvező kivételesen a nőkre nézve? Az ipari tevékenység csődje kevésbé érintette azokat az ágazatokat, ahol többségében női munkavállalók voltak aktívak. Ez 2012-re teljes fordulatot vett és Magyarország nemcsak nemzetközi viszonylatban, hanem saját korábbi eredményeihez képest is rendre alulmúlta. Ez részben abból következett, hogy megszűnt az erőltetett gazdasági emancipáció, majd egy fajta visszacsapás jeleit lehetett érezni a lakosság véleményében, valamint a szociálpolitikai lépésekben is (Nagy, 2013.).

A legszembevetőbb különbséget a versenyszférában észlelhetjük. A női vezetők aránya, az összes vezetési szintre vetítve, az említett szférában folyamatosan csökkent, 2011 és 2021 között 37%-ról 30%-ra süllyedt. Bár a közszolgáltatásban a nők vannak többségben, a vezetők arányában itt is visszaesés volt tapasztalható 64%-ról 60%-ra (KSH, 2022.). A legnagyobb tőzsdén jegyzett magyar vállalatok igazgatótanácsainak nemi összetétele ingadozó volt 2003 és 2023 között, a 2015-ös csúcsot (17,8%) követően 2020-tól alig haladta meg a 10%-ot a női részvételi arány. 2023-ban a női igazgatók aránya 10,5% volt, ami több mint 23,3%-kal maradt el az uniós átlagtól. Az Európai Unió tagállamainak rangsorolásában hazánk utolsó előtti helyen áll, csupán Ciprus marad el még jobban (Erdélyi, 2024.).

A társadalom értékrendszere, a nemi kultúra nagyban felelős ezért a jelenségért. Különösen gyakran éri kritika a női vezetőket gyerekvállalás miatt, ha néhány hónappal szülés után visszatérnek dolgozni. Másrészt a felsővezetői pozíció betöltését is sok esetben inkább masculin feladatkörnek tekintik. A lakosság 86%-a nem zárkózik el attól, hogy megfelelő képzettséggel rendelkező nő töltsen be az adott pozíciót, a megkérdezettek bíznak abban, hogy a vállalati önszabályozás ezt lehetővé teszi vagy van olyan törvényi előírás, ami ezt biztosítja (Nagy, 2013.).

3.3. MAGYAR VÁLASZ AZ UNIÓS NEMI KVÓTÁRA

A Kőműves Zsolt és társai által végzett közvélemény-kutatás adatai azt tükrözik, hogy miközben a magyar társadalom konzervatív értékrendet vall a családi feladatokra vonatkozóan, a vezetői pozíciók elérését gátló akadályokra kifejezetten érzékenyek. Magyarországon nincsenek olyan nemi esélyegyenlőséget támogató intézkedések, amelyek a nők felsővezetői pozícióba kerülését segítenék. A Budapesti Értéktőzsde weboldalán sincs információ erre vonatkozóan, valamint a magyar kormány sem hozott olyan rendelkezést az elmúlt időszakban, ami a vezetői szinteken való feljebb kerülést könnyíteni kívánta volna a „gyengébbik nem” számára. A magyarországi, tőzsdén jegyzett cégek sem fordítottak különösebben figyelmet a nemi esélyegyenlőség fontosságára egészen 2022-ig.

A nemi kvóta bevezetésével kapcsolatos jogszabályi javaslatot többször is elutasították a Tanács ülései során. Főképp a kelet- és közép-európai tagállamok, Lengyelország, Észtország, Románia és Csehország tiltakoztak a nemi kvótatörvény bevezetése ellen. Ezen országok képviselői kétségbe vonták az eredményorientált megközelítés jogszerűségét, tartva attól, hogy a nemi esélyegyenlőséget nem fogják kellő tisztelettel kezelni. Olyan tagállamok is, mint Hollandia, Svédország, Franciaország és Németország is vitatták az uniós szintű kvótarendszer szükségességét, hivatkozva arra, hogy nemzeti szinten lehet a megfelelőbben kezelni a nemi esélyegyenlőtlenség problémáját. Saját szabályozásukat és az elért eredményeket példaként állították a többi tagállam elé. Az uniós nemi kvótarendszerrel kapcsolatos törvényjavaslatot végül, hosszan elhúzódó vitákat követően, 2022. október 22-én jóváhagyta a Tanács (Veldman, 2023.).

Az új jogszabály értelmében a tőzsdén jegyzett vállalatoknak arra kell törekedniük, hogy 2026-ra az alulprezentált nem tagjai töltsék be a nem-ügyvezetői igazgatói pozíciók legalább 40%-át. A tagállamok úgy is dönthetnek, hogy a kvótát egyaránt alkalmazzák a nem-ügyvezetői igazgatói és az ügyvezetői pozíciókra is. Ezekben az országokban a célkitűzés, hogy az összes igazgatói pozíció 33%-át a vezetői pozíciókban kisebbséget képező nem tagjai töltsék be. A tőzsdén jegyzett társaság szabályozása szerint az a tagállam illetékes ebben, amelyben a társaság székhellyel rendelkezik, nem az, amelynek a piacára a társaság részvényeit bevezették. Abban az esetben, ha egy vállalat nem tud megfelelni az elvárásoknak, módosítania kell a vezetőtestületi tagok kinevezésére irányuló kiválasztási eljárását, illetve bírsággal is kell számolnia. Természetesen tagállamonként az irányelv gyakorlati alkalmazása eltérhet, hiszen a nemi kvótával kapcsolatos intézkedés nem minősül rendeletnek. Azon tagállamok, amelyek már korábban eredményesen alkalmaztak kvótarendszert vagy már van támogató szabályozásuk életben, megtarthatják az eddig is érvényben lévő rendszert, feltéve, hogy az továbbra is hatékonyan

működik. A tagállamoknak továbbá lehetőségük van az irányelven túlmutató intézkedéseket is bevezetni. A jogszabály tartalmaz további rendelkezést még arra vonatkozóan, hogy az érintett vállalatoknak évenkénti jelentési kötelezettségük van a nemek vezetőtestületeikben fennálló képviseléről, valamint azon intézkedésekről, amelyeket a 33%, illetve a 40%-os cél elérésének érdekében tesznek (Európai Unió Tanácsa, 2024.).

4. A TŐZSDÉN JEGYZETT MAGYAR CÉGEK ÉS A NEMI ESÉLYEGYENLŐSÉG

Az Európai Unió nemi esélyegyenlőséget támogató irányelvének törvénybe való átültetésére az tagországok két évet kaptak. A vállalatoknak ennél egy kicsivel több időt biztosítanak: nekik 2026. június végéig van idejük, hogy elérjék a kitűzött célt. Amennyiben ez nem valósul meg, pénzbírsággal vagy akár a kifogásolt pozíciók kötelezően történő újbóli meghirdetésével is büntethetők a cégek (Baker McKenzie, 2022.). Eddig a nemi kvóta csak törvénytervezet formájában létezik, kvótatörvény a magyar jogrendbe továbbra sem lett beépítve, így az érintett cégek sem kötelesek még teljesíteni az uniós elvárásokat. A nemi esélyegyenlőség fontosságának megítélése vállalatonként eltér. A magyarországi nagyvállalatok közül kevésnek van részletes esélyegyenlőségi tervezete, így nem igazán van lehetőség arra, hogy a nemek közötti egyenlőséget támogató intézkedéseiket behatóan vizsgáljuk. A következőkben néhány nagyvállalat nemi esélyegyenlőségért tett lépéseit fogom röviden bemutatni.

OTP Bank Nyrt.

A nemi kvóta irányelvének bevezetésével kapcsolatban a vállalatvezetés azt nyilatkozta, hogy, amint hatályba lép a kvótatörvény, egyértelmű elvárásokkal alkalmazkodni fog. Az OTP Bank jelenleg elfogadott stratégiája értelmében célkitűzés, hogy mind az igazgatóságnak, mind a felügyelő bizottságnak legalább egy női tagja legyen. A vezető testületi tagok összetételére kizárólag a közgyűlésnek van hatása, hiszen a vállalat formája nyilvánosan működő részvénytársaság. A vezetők kiválasztási folyamatánál a társaság figyelembe veszi a Magyar Nemzeti Bank ajánlásait, amelynek alapjául az Európai Befektetési Alap iránymutatása szolgál. „A részvényesek a jogszabályok által biztosított keretek között tehetnek javaslatot jelöltre. A felügyelő bizottság egy tagját, az 5%-nál nagyobb tulajdoni résszel bíró Groupama cégcsoport jelöli. A Felügyelő Bizottság tagjainak egyharmadát a Bank üzemi tanácsa jelöli a Társaság munkavállalói közül. Jelenleg az igazgatóság 11 fővel működik és egy hölgy tagja van, a felügyelő bizottság pedig 6 főből áll (OTP Bank Nyrt., 2024.).

MOL Nyrt.

Jelenleg a cég igazgatótanácsában, vezérigazgatói bizottságában a helyzet változatlan, továbbra is csak férfi vezetők vannak, a 12 tagú felügyelőbizottságának egy női tagja van. A MOL Csoport jelentése szerint a női vezetők aránya az elmúlt évhez képest növekedett 26,5%-ról 27,9%-ra. Ami a felsővezetői pozíciókat illeti, jelenleg 8,5%-os a női részvétel. A vállalatnak van sokszínűség és társadalmi befogadás érdekében kidolgozott keretrendszere, amelynek nemekről szóló része kiterjed az önkéntes toborzási célokra és elvekre. A cég ezzel azt szándékozza elérni, hogy vonzó munkahely legyen a női munkavállalók számára. A 2023-as évben az összes felvett munkavállaló 36,4%-a volt nő, ami magasabb arány a csoporton belüli női munkavállalói aránynál. Rendszeresen méri a vállalat teljesítményét nemi esélyegyenlőség kapcsán, valamint félévente készítenek tájékoztatót a felsővezetés számára a tapasztalatokról. (MOL Csoport, 2024.). Growww néven frissdiplomás programot is tervezett a MOL, amelyben a kiválasztottak körülbelül fele már most nő, ugyanakkor vezetőképző programot is indítottak, amelyben a női résztvevők aránya körülbelül 36% volt 2022-ben. A kiválasztási folyamatokra vonatkozó előírás, hogy a jelentkezők közül minimum egy női jelöltet is meg kell hallgatni, és az interjúztatók között is egy női kollegának jelen kell lennie (Növekedés, 2022.).

Richter Gedeon Nyrt.

Az EU-s szinten bevezetett nemi kvóta a vállalat számára nem okozott kihívást, hiszen már 2022-ben elérte az igazgatótanácsában a 17%-os női részvételi arányt, míg felügyelőbizottság esetében meghaladta a 30%-ot. 2024-ben a 12 fős igazgatótanácsnak 4 női vezetői tagja van, ami egyharmados részvételi arányt jelent. A vállalat felügyelőbizottságának 5 tagjából 2 szintén nő. A társaság még 2018-ban elfogadott, 5 évre szóló Sokszínűségi Politikájának céljai között szerepelt a vezető testületek tagjai között a 30%-os mérték elérése. A vállalat igazgatósága az albizottsági tagok jelölésénél és megválasztásánál mindenkor figyelembe veszi a megfelelő szakmai és személyes kompetenciák érvényesítése mellett a nők részvételét is. Eszerint a gyógyszergyártó cég valamennyi albizottságában a nők részvételi aránya több, mint 30% (Növekedés, 2022.). A Richter a generációs sokszínűségre törekszik, amelyet tréningek szervezésével is próbál elősegíteni. Ezek egyikét különösen a vezetők számára tervezték, hogy a csapatokon belüli különbözőséget vita helyett új lehetőségek forrásának tekintsék. A kiválasztási folyamatoknál a jelöltek neme és kora nem befolyásoló tényező a vállalat fenntarthatósági jelentése alapján. Ez vonatkozik a szakmai fejlődési lehetőségekre és a vezetői kinevezésekre is (Richter Gedeon Nyrt., 2024.).

Zwack Unicum Nyrt.

A vállalat végrehajtó bizottságnak egy női tagja van, Virágh Orsolya személyében, aki az emberi erőforrásokért felelős tisztviselei pozíciót tölti be. Az 1:4 arány kifejezetten kedvezőnek számít a 11 tagú igazgatótanács összetételéhez képest, amelynek egyedüli tagja Zwack Isabella, Zwack Sándor húga (Zwack Unicum Nyrt., 2024.). A vállalat 2024-es fenntarthatósági jelentését olvasva nem sikerült érdemi információhoz jutni arra vonatkozóan, hogy a nemi kvóta hatására tettek-e valamiféle célkitűzést a női vezetők számának növelésére. Ami a nemi diszkriminációt illeti, az italgyártó cégnek van kidolgozott eljárási rendje a probléma kezelésére. A Zwack Unicum Nyrt. továbbá figyelmet fordít a kismamák munkába való visszatérésére. Ezt speciális, napi szintre lebontott onboarding folyamattal segítik elő (Zwack Unicum Nyrt., 2024).

Waberer's International Nyrt.

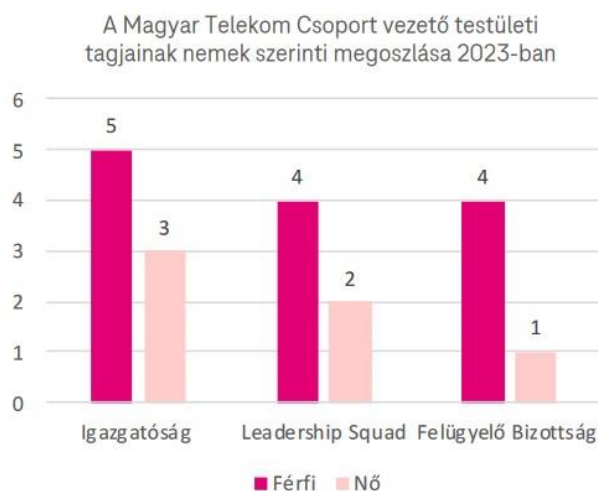
A Waberer's Csoport elkötelezett a sokszínűség megteremtése és az egyenlőség fenntartása iránt, ennek érdekében nagy figyelmet szentelt annak, hogy javítsák a női vezetők arányát a vállalatcsoporton belül. Bár a logisztikai szolgáltató vállalat executive szintjén kizárólag férfi vezetők vannak, 2023-ban az igazgatói szinten a nők aránya elérte a 30%-ot. A munkavállalók előléptetésénél, toborzásánál a szakmai tudást és a képezést tartják mérvadónak, az etnikai, nemzeti vagy nemi hovatartozás nem számít befolyásoló tényezőnek. A Waberer's diszkriminációmentes munkahelynek vallja magát, az elmúlt években a beszámoló szerint nem történt hátrányos megkülönböztetésből adódó incidens. A vállalat célja a jövőre nézve nem csak a vállalati, hanem a gépkocsivezetői pozíciókban is a női munkavállalók számát növelni (Waberer's International Nyrt., 2024.).

5. A DEUTSCHE TELEKOM ÉS A MAGYAR TELEKOM NYRT. NEMI ESÉLY- EGYENLŐSÉGI STRATÉGIÁJA, SZAKÉRTŐI INTERJÚ ZANIN ÉVÁVAL

A Deutsche Telekom is egyike volt azoknak a DAX-on jegyzett cégeknek, amelyeket törvényileg köteleztek a női kvóta bevezetésére. A Telekom már korábban önkéntesen bevezette a női kvótát, így nem okozott nagy változást a vállalat életében az új szabályozás. Már 2010-ben elfogadta az önkéntes női kvótát azzal a célkitűzéssel, hogy a 30%-ot elérje a vezetői körökben. Célkitűzése volt a vállalatnak a 30%-os női kvóta teljesítése a németországi anyavállalatán kívül is, amit teljesített is 2021-re (Deutsche Telekom, 2022.). A Deutsche Telekom, az irányelveket megadva, kötelezte a leányvállalatait esélyegyenlőségi és egyenjogúsági intézkedések alkalmazására 2001-től kezdődően (Schön, 2002.).

A Deutsche Telekom Csoport részeként a Magyar Telekom Csoport is átvette az anyavállalat sokszínűségről, esélyegyenlőségről és befogadásról szóló irányelveit. A Magyar Telekom célja a diszkriminációmentes, esélyegyenlőséget biztosító munkahely megteremtése. Ennek eléréséhez dolgozták ki esélyegyenlőségi tervüket is. A tervezet egyik meghatározó pontja volt 2023-ban a munkatársi közösségek megalkotása: Nők a Telekomban, Akadálymentes Telekom, Családos Telekom és Magenta Pride. Mindegyik közösség célja a kollégák támogatása. A munkatársi közösségek önkéntes alapon működő, alulról szerveződő csoportok, melyek célja egy nyitott, színes toleráns, összetartó munkahelyi közösség kialakítása összhangban a vállalat céljaival (Magyar Telekom, 2024.).

Még 2009-ben csatlakoztak az ENSZ Globális Megállapodás kezdeményezéséhez, eszerint alakították ki a női és férfi munkavállalóik esélyegyenlőségét célzó intézkedéseket. Fenntarthatósági stratégiájukban megfogalmazott cél, hogy a felsővezetői pozíciókban az 50-50%-os részvétel nemek szerint megvalósulhasson, teljes vezetői körükben pedig 40% legyen a női vezetők aránya. Az EU 2022-ben elfogadott, a tőzsdei cégek testületeire vonatkozó 40%-os női vezetői kvótát érintő irányelvvel összhangban kívánja a vállalat ezt a célértéket teljesíteni. 2023-ban a női vezetők aránya a Magyar Telekom Nyrt.-ben 27,27% volt.



2. ábra: A Magyar Telekom Csoport vezető testületi tagjainak nemek szerinti megoszlása 2023-ban (Magyar Telekom, 2024.)

A Magyar Telekom Nyrt. egyike azon kevés vállalatoknak hazánkban, amely sokszínűségi és esélyegyenlőségi szakértőt alkalmaz. A vállalatnál ezt a szerepet Zanin Éva látta el, aki a „Női vezetők kiválasztásának támogatása nagyvállalatoknál” című white paper

létrehozásában és az Egyenlítő Alapítvány kutatásában is részt vett. Zanin Évát a vállalat nemi egyenlőségi intézkedéseivel kapcsolatban kérdeztem.

A cégeknek azért jó, ha több női vezető is van, mert a társadalom tagjai így társadalmi reprezentációjuknak megfelelően vannak képviselve a döntéshozásban, irányításban. Ezt segíti a női kvóta is. A szakértő szerint a gender kvótával kapcsolatban nincs általános álláspont, hogy az most jó vagy rossz, csakis véleményt lehet nyilvánítani azzal kapcsolatban. Meglátása szerint a nemi kvóták igenis szükségesek és hasznosak, hiszen egészen addig a pontig, ameddig nem tudjuk kiküszöbölni a nemi egyenlőtlenségeket, addig a hátrányos helyzetből induló nőket támogatni kell intézményi szinten is. A kvóta szerepe, hogy a társadalmi egyenlőtlenségeket el-lensúlyozza. Önmagában azonban nem jelent megoldást. Mellette fontos még a tudatos alkalmazása, mert semmiképpen nem mehet át abba, hogy valakit a neme vagy egyéb speciális tulajdonsága miatt helyezzünk előtérbe másokkal szemben. Semmi esetre nem egy örökös gyakorlat, csak ideiglenes áthidaló megoldásként szolgál. Zanin Éva azon az állásponton van, hogy kvótás vállalatnál egyértelműen kedvezőbbek a karrierépítési lehetőségek a hölgyek számára. A kvóta gyakorlati alkalmazásáról a szakértő azt is elmondta, hogy a célkvóta meghatározásánál számos szempont érvényesül: a korábban említett társadalmi sokszínűség leképeződése a döntéshozatalban, az üzleti megtérülése annak, hogy a nők és férfiak azonos arányban vannak jelen a vezetésben, hiszen a vállalat változástűrésének és innovációs potenciáljának jót tesz. A jelölő bizottság szabályozásában benne van, hogy egy vezetőtestületi tag kijelölésénél a diverzitásnak is meg kell jelennie. Felsővezetői kiválasztásnál az „executive” szinten és afölött a shortlisteken muszáj, hogy legyen legalább 2 női jelölt is, mert csak ezeket a rövid listákat fogadják el. Fontos szempont az is, hogy a női jelölt megfelelő legyen és ne csak a kvóta teljesítése miatt kerüljön vezetői pozícióba. A tehetségmenedzsment folyamatban a tehetségek kiválasztása során is törekednek az esélyegyenlőségre. A kvóta alkalmazása számos eszköz egyszerre történő alkalmazását jelenti. Tehetségmenedzsment területén például, ha csak férfiak jelentkeznek egy adott képzésre vagy pozícióra, akkor azt külön női körben meghirdetik. A shortlistkvóta miatt a toborzási idő növekedhet és nagyobb rugalmasságra van szükség az új munkavállalók keresésekor, de ehhez a cég ragaszkodik minden olyan esetben, ahol szakmailag lehetőség van rá. A vállalaton belüli utánpótlás-tervezési és jelölési folyamataikban, valamint bizonyos szervezeti változások során is törekednek arra, hogy a kiegyensúlyozott női-férfi vezetői arányt felállítsák. A Telekom a tudattalan előítéletekről készített e-learning tananyagot, amelynek ismerete kötelező minden alkalmazottnak a cégnél, hiszen részét képezi a vállalati kultúrát fejlesztő vállalatcsomagnak. Kiemelten fontos, hogy a kollegák tisztában legyenek a vállalati értékekkel. A

tananyag célja, hogy a döntési helyzeteket befolyásoló előítéleteket megszüntesse. Erre a legjobb gyakorlati példa talán, amikor várandós valaki, vagy kisgyermek van otthon. A személy magánéletének ismerete miatt nem kerülhet hátrányban másokkal szemben egy vezetőválasztásnál, mert az számít szakmai kritériumnak (Zanin, 2022.).

A Telekom egyike azon vállalatoknak, amelyek az EU 2022 márciusában meghozott, a tőzsdei cégekre vonatkozó 40%-os női arányt a vezetői körökben kötelezővé tevő döntést az elsők között üdvözölte. A vállalat eddigi nemi egyenjogúságért és esélyegyenlőségért tett intézkedéseinek sikerességét látva, valószínűsíthető, hogy a kvóta teljesítése nem fog gondot okozni számukra (Németh, 2022.). A nemi esélyegyenlőséget támogató eszközök szükségességét a magyar nagyvállalatok eltérően ítélik meg. A fenntarthatósági jelentésben foglaltak alapján arra lehet következtetni, hogy a vállalati kultúrában nem mindenhol játszik fontos szerepet a nemi esélyegyenlőség.

6. ATTITÜDVIZSGÁLAT A NEMI KVÓTASZABÁLYOZÁSOK KAPCSÁN

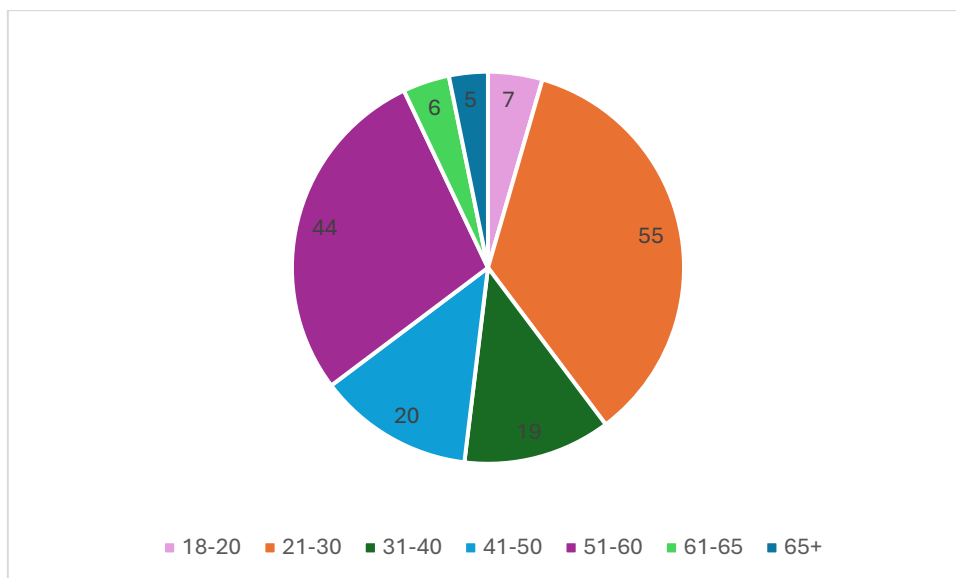
ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatás során egy saját fejlesztésű, 15 kérdést tartalmazó kérdőívet alkalmaztam. A kérdőívet csak online módon töltöttem ki, Google űrlap segítségével a közösségi platformokon terjesztettem 2024 szeptemberében és októberében.

A kérdőív minden olyan személy számára elérhető volt, akik már betöltötték 18. életévüket. A téma komplexitásából adódóan nem vontam be a kutatásba fiatalabb korosztályt. A kutatási eredmények nem általánosíthatók a teljes magyar népességre, a levont következtetéseket csak a minta esetében tartom érvényesnek.

A primer kutatás során a válaszadók nemi kvótával kapcsolatos attitűdjét, előismeretét és a magyar női vezetők helyzetét vizsgáltam. A kérdőív minden kérdése zártvégű volt, azaz a válaszlehetőségek adottak voltak.

A kutatásban összesen 156 személy vett részt, 112 nő és 44 férfi. A vizsgálati személyek korcsoport szerinti megoszlását a 3.-s ábra szemlélteti. A kördiagramm alapján megállapítható, hogy a kérdőívet kitöltők relatív többsége (55%) a 21-30 éves korosztályba tartozik, ezt követi az 51-60 évesek csoportja (44%). A mintában a legalacsonyabb a 65 éven felüli kitöltők részvételi aránya (5%).



3. ábra: Válaszadók megoszlása kor kategóriánként (fő)

A válaszadók lakóhely szerinti megoszlását az 1. táblázat összegzi. A válaszadók 39 százaléka nagyvárosban, 26 százaléka a fővárosban él. A kutatásban résztvevő személyek közül a legalacsonyabb részvételi arány a kisvárosok lakosainak esetében, ez csupán 11 százalék.

1. táblázat: A válaszadók lakóhely szerinti megoszlása

Lakóhely	Válaszadók száma	Megoszlás
Főváros	41	26%
Kisváros	17	11%
Község	37	24%
Nagyváros	61	39%
Összesen	156	100%

A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlását a 2. táblázat foglalja össze. A vizsgálati személyek 73 százaléka résztvett felsőoktatási képzésben, 38 százalékuk rendelkezik egyetemi diplomával, 27 százalékuk főiskolaival, további 8 százalékot az egyetem utáni képzést végzett személyek teszik ki. A legalacsonyabb részvételi arány a szakmunkásképzőben végzetek esetében volt. Ebbe a kategóriába a kitöltők 1 százaléka tartozik.

2. táblázat: A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása

Iskolai végzettség	Válaszadók száma	Megoszlás
Egyetem utáni képzés, doktori iskola	13	8%
Egyetemi diploma	59	38%
Főiskolai diploma	42	27%
Gimnáziumi érettségi	17	11%
Szakközépiskolai érettségi	13	8%
Szaktanárképző	2	1%
Technikumi oklevél	10	6%
Összesen	156	100%

A vizsgálati személyek munkaköre, beosztása az alábbi táblázatban látható. A kérdőívet kitöltők több, mint fele (54 százalék) szellemi munkát végez, beosztottjai nincsenek. Az iskolai végzettségről szóló kimutatás alapján ez az érték nem igazán meglepő. A második legnagyobb csoportot a diákok teszik ki, ez 13 százalékot jelent. Ettől csak kicsivel, egy százalékkal marad el azoknak az aránya, akik vezetőként, alkalmazotti jogviszonnyal, tevékenykednek.

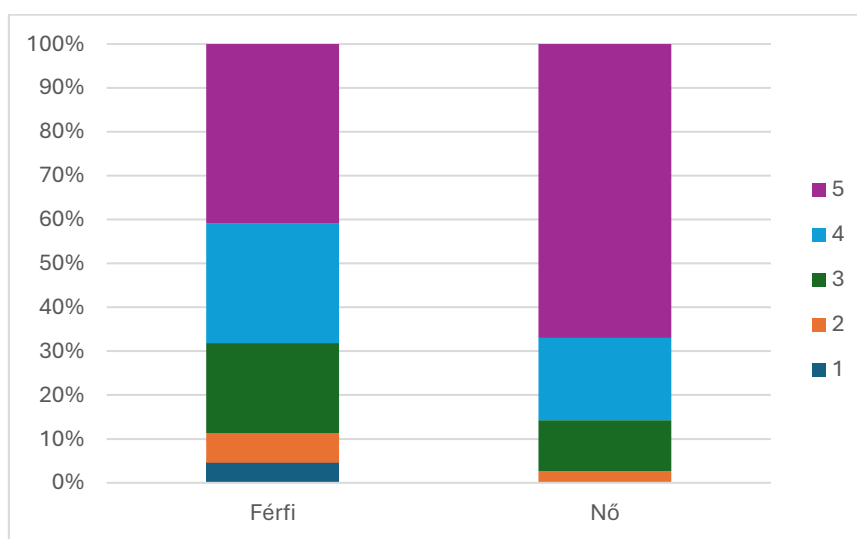
3. táblázat: A vizsgálati személyek munkaköre, beosztása

Munkakör/Beosztás	Válaszadók száma	Megoszlás
Diák	21	13%
Diák és szellemi munka	2	1%
Fizikai munka	11	7%
Munkanélküli	2	1%
Nyugdíjas	7	4%
Rokkant nyugdíjas	1	1%
Szellemi munka (beosztottjai nincsenek)	85	54%
Vállalkozó (tulajdonos vagy résztulajdonos)	9	6%
Vezető alkalmazotti jogviszonnyal (vannak beosztottjai)	18	12%
Összesen	156	100%

AZ ATTITÚDVIZSGÁLAT ELEMZÉSE

A női kvótával kapcsolatban többféle hozzáállás alakult ki a világban az adott ország politikai, gazdasági, társadalmi körülményeinek megfelelően. Általában a kelet-közép európai posztszocialista országokban kifejezetten negatív asszociációkat kelt ez az eszköz, emiatt nem is alkalmazták eddig. Vajon a magyarok esetében is az elutasító magatartás a jellemző? Ebben a részben a közvéleménykutatás eredményeiből ez is kiderül.

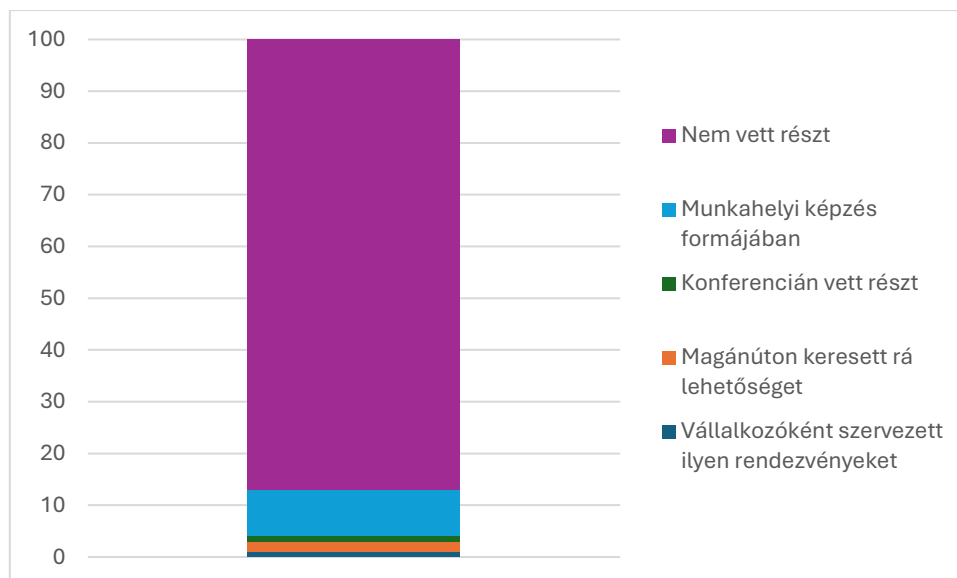
Ön számára mennyire fontos a nemi esélyegyenlőség?



4. ábra: Nemi esélyegyenlőség fontosságának megítélése nemek szerint (%)

A 4. ábra a nemi esélyegyenlőség fontosságának megítélését szemlélteti nemek szerint. Ennek méréséhez Likert-skálát alkalmaztam, amelyen 1(nem fontos) és 5(nagyon fontos) fokozatok között jelölhették a kitöltők véleményüket. Egyértelműen megállapítható, hogy a női válaszadók számára sokkal nagyobb jelentéssel bír a nemek közötti egyenlőség, mint a férfiak esetében. A nők 67 százalékának kiemelten fontos az egyenlőség, míg a férfiak 41 százaléka véli ezt hasonlóan fontosnak. Kizárólag férfi kitöltők (5%) töredéke vallotta, hogy számára nem tölt be meghatározó szerepet a nemek közötti egyenlő esélyek biztosítása.

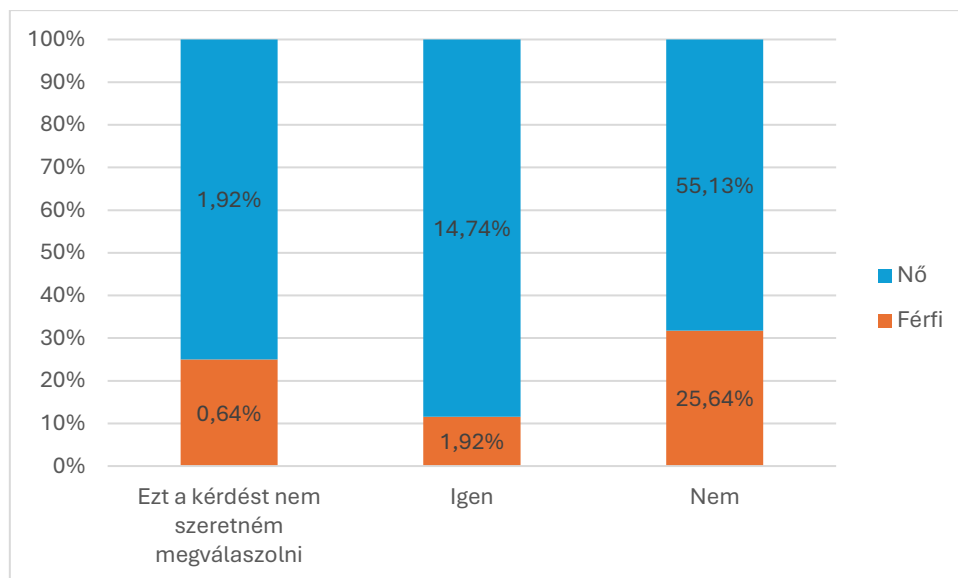
Vett már részt olyan képzésen vagy rendezvényen, amelynek célja a nemi esélyegyenlőség népszerűsítése volt? Milyen módon vett részt a programon?



5. ábra: Nemi esélyegyenlőséget népszerűsítő programon való részvételi arány (%)

A 156 résztvevőből csak 13 személy állította, hogy részt vett nemi esélyegyenlőséget népszerűsítő programon. Ez kicsivel több, mint 8%, ami borzasztóan alacsony. Ezeknek a személyeknek főképp munkahelyi képzés formájában volt lehetőségük ilyen képzésen résztvenni. Véleményem szerint az emberi feledékenység is hozzájárulhat ehhez az alacsony arányhoz, hiszen, ha egy esemény vagy program nem volt különösebben emlékezetes az adott személy számára, könnyedén elfelejti, hogy egyáltalán részt vett rajta. Ugyanakkor ezeket az eredmények azt is tükrözik, hogy a magyar munkáltatók nem fektetnek kellő hangsúlyt a nemi esélyegyenlőségre. Ha van is esélyegyenlőségi tervük, valószínűleg ritkán kommunikálják dolgozóik felé.

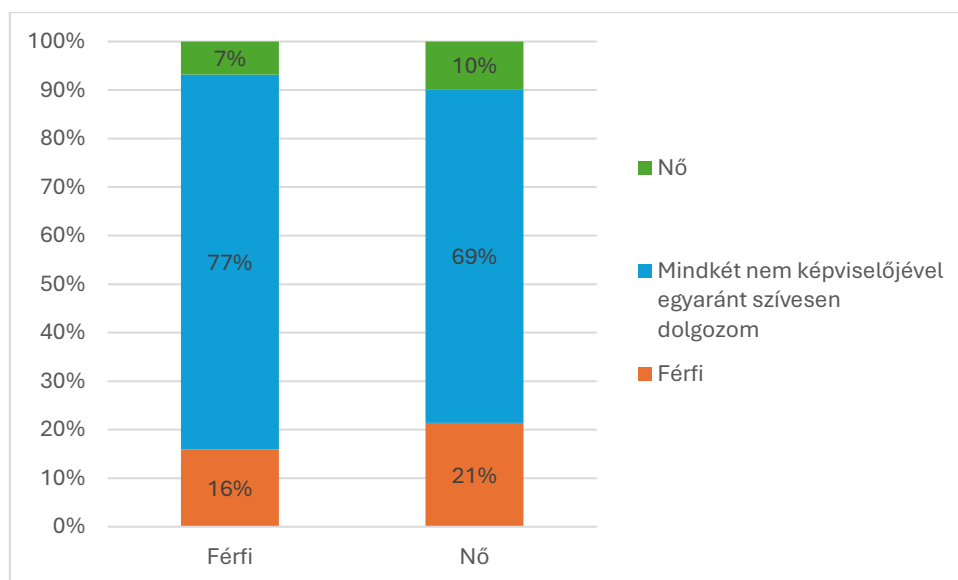
Érte-e valaha munkahelyén hátrányos megkülönböztetés nemi hovatartozása miatt?



6. ábra: Ért-e valaha munkahelyén hátrányos megkülönböztetés nemi hovatartozása miatt? (%)

A 6. ábra alapján egyértelműen megállapítható, hogy a munkahelyi nemi diszkrimináció ismeretlen probléma a megkérdezettek többségének. 81 százaléuk sosem élt át negatív megkülönböztetést nemi hovatartozása miatt. Akik ezt mégis megtapasztalták, azok zömében (15%) a női munkavállalók csoportjába tartoznak.

Alkalmazotként női vagy férfi vezetővel dolgozna szívesebben?

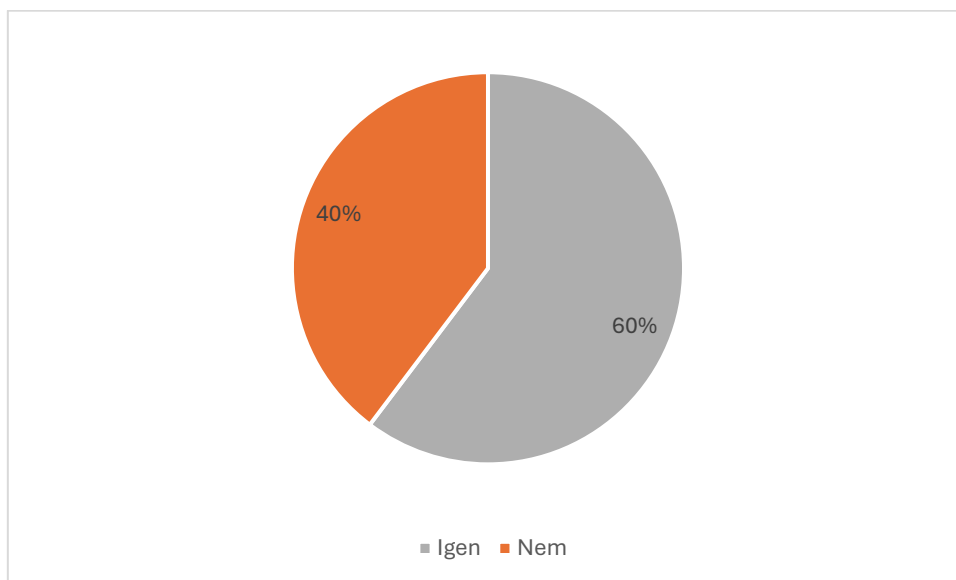


7. ábra: Preferencia a vezető neme kapcsán (%)

A válaszadók preferencia vizsgálata a vezetők neme kapcsán arra mutatott rá, hogy a férfiak és a nők több, mint kétharmada egyaránt szívesen dolgozik mindkét nem képviselőjével. Ez arra enged következtetni, hogy a kutatásban résztvevőknek nem számít igazán a vezetői szerepet

betöltő neme. Az eredmények alapján férfi vezetők nagyobb népszerűségnek örvendenek a női vezetőkhez képest. Ez azért érdekes jelenség, mert a nők 21 százaléka inkább választja a férfi vezetőt felettesének, mint a nőit, ugyanez megállapítható a férfiak esetében is.

Hallotta-e már azt a kifejezést, hogy nemi kvóta?



8. ábra: Hallotta-e már azt a kifejezést, hogy nemi kvóta? (%)

Részben a kutatásomnak célja volt a magyar emberek tájékozottságának felmérése a nemi esélyegyenlőséget támogató eszközök terén. A nemi kvóta valószínűleg egyike azon nemi esélyegyenlőséget támogató intézkedéseknek, amelyeket a média is előszeretettel tárgyal. Ezt alapul véve feltételeztem, hogy az emberek többsége már hallott róla, amit a kapott válaszok is alá tudtak támasztani. A megkérdezettek több, mint 60% már hallotta a nemi kvóta kifejezést.

4. táblázat: Országok, ahol kvótatörvény van érvényben

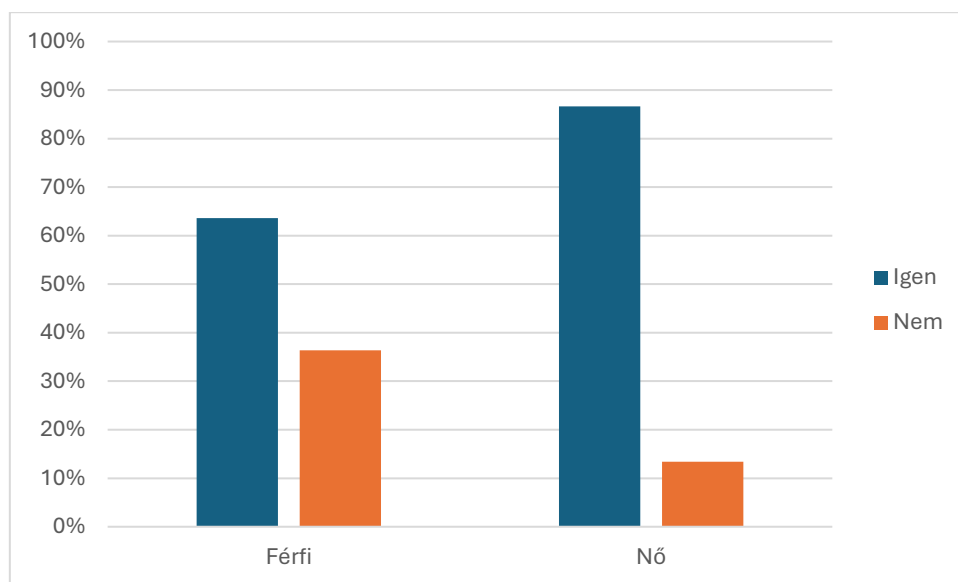
Országok, ahol kvótatörvény van érvényben	
Ország neve	Válaszok száma
Németország	134
Franciaország	118
Spanyolország	56
Lengyelország	21
Csehország	8
Görögország	4
Románia	3

A tudásfelmérésre koncentrálnó másik kérdés a már nemi kvótát alkalmazó európai országokra vonatkozott. Itt a vizsgálati személyeknek lehetősége volt több ország kiválasztására is. A válaszadók 85,9%-a szerint van Franciaországban kvótatörvény érvényben, 75,6% szerint volt Németországban is ilyen intézkedés érvényben. A kérdőívet kitöltők 35,9%-a szerint volt eddig is Spanyolországban nemi kvótatörvény, ami ugyan nem igaz, de a kapott válaszokból is kivehető, hogy a résztvevők álláspontja szerint jellemzően a nyugati országok alkalmazzák a nemi esélyegyenlőség ilyen formájú támogatását. Lengyelországot, Romániát, Csehországot, Görögországot jelölték a legkevesebben, mint nemi kvótával rendelkező országot.

Ön szerint Magyarországon szükség van a nemi kvótára? Véleménye szerint a nemi kvóta javítaná a nemi esélyegyenlőséget hazánkban?

A válaszadók 64,7%-a úgy véli, hogy a nemi kvóta bevezetése szükséges lenne hazánkban, hiszen az intézkedés hatására javulna a nemi esélyegyenlőség. A válaszok összehasonlítását követően azt a megállapítást teszem, hogy azok a válaszadók, megközelítőleg 35%, akik a kvótát szükségtelennek gondolják, általában az intézkedés nemi esélyegyenlőségre való pozitív hatásával sem értenek egyet. Azok, akik szükségesnek találják a kvótát, hisznek a jóra való hatásában is.

Ön számára a munka és a magánélet egyensúlya biztosított?



9. ábra: A munka és a magánélet egyensúlya biztosított? (%)

A kitöltők 80 százaléka véli úgy, hogy magánélete és munkahelyi felelősségei összeegyeztethetők, számukra az egyensúly biztosítva van. Érdekes módon a maradék 20 százaléknak, aki ezt máshogy tapasztalja meg, a kétharmada a férfiak köréből kerül ki. Közülük többen is

vállalkozóként, vezetőként alkalmazotti jogviszonnyal rendelkeznek, vagy fizikai munkásként dolgoznak, így feltételezhető, hogy foglalkozásukból adódik, hogy kiegyensúlyozatlannak találják jelenlegi élethelyzetük.

Ön szerint Magyarországon a vállalati felsővezetői pozíciók hány százalékát töltik be nők?

Erre a kérdésre nagyok sok optimista válasz érkezett, a megkérdezettek 56 százaléka gondolja, hogy a felsővezetői szinten 15 százalékos a nők részvételi aránya. Az megkérdezettek harmada a 25 százalékos részvételi arányt választotta a megadott lehetőségek közül. A vizsgálati személyek jóval derűlátóbbak a részvételi arányok terén, mint ami a valóságos helyzet felsővezetői körökben.

Ha lehetősége lenne házastársának/élettársának vezetői pozíció betöltésére, támogatná benne?

Nagyon sokat számít a vezetők esetében, hogy mennyire támogató a családjuk és a környezetük. A házastárs vagy élettárs szerepe meghatározó, hiszen gyakran nagyobb részt vállalnak az otthoni tennivalók elvégzéséből, gyereknevelésből annak érdekében, hogy partnerük munkahelyi felelősségeire koncentrálhasson. A válaszadók 94,9 százaléka támogatná társát, abban az esetben, ha lehetősége adódna vezetői feladatkör ellátására. Úgy gondolhatnánk, hogy a maradék 5,1 százaléka bizonyára a hagyományos felfogást követő férfitársadalom tagjai, azonban szinte kizárólag női válaszadókról van szó.

5. táblázat: A nők vezetői pozíciókhoz jutását akadályozó tényezők

Mérték	Konzervatív gondolkodás-mód	Gyerek-vállalás	Háztartásvezetés	Idős hozzátartozó ápolása	Munkáltató által nyújtott munkába való visszatérés lehetősége és feltételei
1	14	1	21	20	8
2	19	12	25	31	15
3	41	28	62	43	59
4	44	57	23	36	45
5	38	58	25	26	29

A nők vezetői pozíciókhoz jutását számos tényező gátolhatja. Az 5. táblázatban látható néhány ezek közül a hátráltató faktorok közül. A kitöltők 1-től 5-ig terjedő skálán jelölték, hogy mennyire érzik befolyásoló hatásúnak az adott ténytet. A nők karrierjére nézve a legnagyobb kihívást a válaszadók szemében a gyerekvállalás jelenti 115 személy a 156 résztvevőből (több, mint 70%) jelölte ezt 5-ös vagy 4-es fokozatú nehézségnek. A munkáltató által nyújtott munkába

való visszatérés lehetősége és ennek feltételei tűnik a második legnagyobb akadállyal, amely a vezetői karrierek útjában áll. Ettől kicsivel marad el a konzervatív gondolkodásmód a többségében 3-asra, 4-esre értékelt negatív hatásával. Ami a háztartásvezetést és az idős hozzátartozó ápolását illeti, egyik sem látszik komolyan hátráltató tevékenységnek a válaszok alapján. Bár az utóbbi esetben eléggé megoszlik az emberek véleménye, a többség csak 3-asra értékelte ezt a tényezőt. A háztartásvezetés bír a legmérsékeltebb visszatartóerővel.

A támogató szolgáltatásoknak köszönhetően csökkent a nőkre kirótt felelősség az utóbbi időben. Bár az uniós kimutatások szerint ezek a szolgáltatások nem igazán elterjedtek hazánkban, a jelen statisztika alapján pozitívabbnak tűnik a helyzet (Csákné et al., 2024.). Megfizethető áron az iskola utáni programok, a gyermekfelügyelet, valamint az olyan otthoni szolgáltatások, mint a kertrendezés, takarítás. Bár a válaszadók 92,9%-a nem veszi igénybe egyiket sem, tudnak a rendelkezésre álló lehetőségekről.

A kérdőív végén lehetőséget biztosítottam a kitöltők számára, hogy megoszthassák gondolataikat, tapasztalataikat a nemi esélyegyenlőség témájának kapcsán. Az egyik vezetői pozíciót betöltő válaszadó meglátása szerint a kvóták alkalmazása nem szerencsés módszer az egyenlőtlenségek kezelésére. A vállalati kultúra fejlesztésének több figyelmet kellene szentelni és a pozíciókra rátermettség, képesség, készség alapján alkalmas jelöltet kinevezni. Nem életszerű, hogy több jelentkező közül a nemi kvóta teremtette kényszerhelyzet miatt egy kevésbé alkalmas személyt nevezzenek ki annak érdekében, hogy a nemi kvótának megfeleljenek. Egy másik résztvevő témához kapcsolódó javaslata a vezetési stílusok vegyítése, elképzelése szerint profitorientált és empátia vezérelt vezetőpárokat lehetne képezni, hogy egymás munkáját megfigyelve fejlesszék készségeiket.

ÖSSZEFOGLALÓ

A primer kutatás alapján megállapítható, hogy a nemek közötti egyenlőség fontos mindkét nem képviselőinek számára, különösen a magyar társadalom nő tagjainak szemében van kiemelt fontossága. A vizsgálati személyek 92 százaléka állítása szerint sosem vett részt nemi esélyegyenlőséget népszerűsítő programon, amelynek oka valószínűleg a munkáltató passzív hozzáállása a gender mainstreaminghez. Talán részben emiatt a kutatásban résztvevők 40 százaléka sosem találkozott a nemi kvóta kifejezéssel. Ennek ellenére volt elképzelésük arra vonatkozóan, hogy mely európai országokban vezettek be már korábban is ilyen intézkedést. Feltételezhetnénk, hogy a nemi diszkrimináció viszonylag magas a magyar vállalatoknál, azonban ezt megcáfolja az a tény, hogy a válaszadók 81 százaléka sosem szembesült ezzel a problémával. Bár

sokan állítják, hogy a magyarok konzervatív felfogásúak a megkérdezettek közel 65 százaléka úgy véli, hogy Magyarországon szükség van a nemi kvótára, mert bevezetésével a nemi esélyegyenlőségen jelentősen lehetne javítani. Megállapítható, hogy az emberek gondolkodásmódja pozitív irányú változást vett. Ez a kijelentés a válaszadókra mindenképp igaz, azonban nem vonatkoztatható a magyar társadalom egészére. A magyar népesség hozzáállásának vizsgálatához egy jóval átfogóbb, komplexebb kutatás szükséges.

7. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK

Az emberek attitűdje, illetve a hagyományok csak nagy nehézségek árán, vontatottan módosítható. Ezt vélem a legnagyobb kihívásnak, amivel a magyar női vezetőknek is meg kell küzdeniük. Összehasonlítva Magyarország helyzetét a többi országgal, különösen az Európai Unió tagországaival, megállapítható, hogy a nemi esélyegyenlőséget támogató intézkedések terén komoly hiányosságok tapasztalhatók. Az egykori keleti blokk tagországai hasonló kényszerpályát követtek, azonban a rendszerváltást követően eldönthették, hogyan alakítják az új társadalmi berendezkedést. Bár vonzó volt a szovjet idők előtti hagyományos családmódelhez való visszatérés gondolata, nem minden ország választotta ezt. Az akkori döntések hatását a jelenlegi nemi esélyegyenlőségi helyzet tükrözi. Sok esetben azok a nációk, köztük Magyarország is, amik ragaszkodtak a múlt újraépítéséhez nem tudnak vagy nem akarnak megfelelő teret biztosítani olyan társadalmi fejlődési folyamatoknak, mint például a nemi esélyegyenlőség megteremtése a munkaerőpiacon. A 2000-es évektől kezdődően, több hullámban vezettek be európai országok kvótaszabályozást annak érdekében, hogy a nemek közötti egyenlőséget biztosítsák. Magyarország sosem kezdett hasonló nemi esélyegyenlőségi tervek elkészítésébe. Hazánk nem tartozik azok közé az országok közé, ahol az emberek attitűdje elegendő lenne társadalmi változás előidézésére, ezért szükséges nemi esélyegyenlőséget támogató intézkedések bevezetése. Ezt a gondolatot a magyar emberek egy része is támogatja. Az attitűdvizsgálatban résztvevők úgy vélik, hogy a nemi kvóta alkalmazása szükséges lenne hazánkban a nemi esélyegyenlőtlenségek megszüntetésének érdekében. Bár nem feltétlenül a nemi kvótatörvény a legjobb megoldás a problémára, mindenképpen hatékony és gyors eszköznek számít. Hazánkban valószínűleg a Magyar Telekom Nyrt. az egyedüli cég, amely sikeresen alkalmazott önkéntes nemi kvótát eddig. Ugyan ez részben a német anyavállalatnak a hatására történt, mégis óriási előrelépésnek számít magyar viszonylatban. Számos magyar nagyvállalat nem fordít kellő figyelmet a nemi esélyegyenlőségi terv kidolgozásának, ezt mutatják éves fenntarthatósági beszámolóik és a női tagok száma is a felsővezetésben. Az elkövetkező években ezek a cégek fognak a legtöbb nehézséggel szembesülni az uniós kvótaszabályozás szabta elvárások miatt. Jelenleg Magyarországon még nincs hatályban hasonló törvény, azonban előbb-utóbb bevezetésre fog kerülni. A nemi kvótán kívül még akadnak olyan vállalati gyakorlatok, amelyek javítani tudják az alulprezentált nem karrieresélyeit. A kiválasztási folyamatok szabályzatának módosításával, munkatársi közösségek létrehozásával, valamint tehetségmenedzsment területén képzések szervezésével egyaránt lehet segíteni a nemi esélyegyenlőség elérését vállalati szinten.

Meglátásom szerint a nemi kvótatörvény nem a megfelelő megoldás a nemi egyenlőtlenségek kezelésére. Az emberek passzív attitűdje azonban szükségessé teszi ennek az eszköznek az alkalmazását, mivel enélkül a nemi esélyegyenlőség megteremtése borzasztóan hosszú időt ölelne fel. Ha a társadalom gondolkodásmódját szeretnénk módosítani, oktatáson keresztül, az több generáción át elnyúló folyamat lenne. Az esélyegyenlőséget támogató eszközök, szabályozás és oktatás összehangolása vezet a hosszútávú sikerhez.

A magyar vállalati szférát vizsgálva előrelépésnek számít, hogy bizonyos vállalatok igyekeznek a maguk esélyegyenlőségi stratégiáját kidolgozni. Ugyan ezek még eléggé kezdeti szakaszban tartanak a vállalatok többségénél, mindenképpen a változás időszakának pozitív előjelei. Bízom benne, hogy egyre több cég fogja felismerni az egyenlő esélyek fontosságát és lépéseket tesz a fenntartható fejlődés irányába. A magyar vállalatoknak csak ilyen módon lesz lehetősége felzárkózni a nyugati cégek teljesítményéhez.

IRODALOMJEGYZÉK

A TDK dolgozat alapjául szolgált „A nemi kvóta bevezetése és hatásai a németországi vállalatoknál” című, 2022-es intézményi TDK-n és OTDK-n bemutatott dolgozatom. Egyezések lehetnek a két dolgozat tartalmában.

Baker McKenzie. (2022.. június 23.). Forrás: European Union: Board gender quotas a step closer: <https://insightplus.bakermckenzie.com/bm/employment-compensation/european-union-board-gender-quotas-a-step-closer>

Bingham, N. L. (2012.). *En(Gendering) Policy: Gender Policies in Former Soviet Republics*. Louisiana State University.

Cocotas, A. (2017.). This article is more than 6 years old. *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/news/2017/nov/30/how-polands-far-right-government-is-pushing-abortion-underground>.

Csákné, D., Szennay , Á., & Timár, G. (2024.). *Női Vállalkozók Magyarországon-Global Entrepreneurship Monitor Különjelentés*. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem.

Davies Review. (2015.. október 1.). *GOV.UK*. Forrás: Improving the Gender Balance on British Boards: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf

Deloitte. (2022.. február). *Deloitte-Women in the Boardroom*. Forrás: The Deloitte Global Boardroom Program's Seventh Edition: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-seventh-edition.html>

Deutsche Telekom. (2022.. október 22.). *Telekom*. Forrás: Frauen bei der Telekom: <https://www.telekom.com/de/karriere/wir-als-arbeitgeber/kultur-und-werte/frauen-bei-der-telekom>

d'Hoop-Azar, A., Sancho, E., Martens, K., & Papolis, P. (2017.. január 5.). *Harvard Law School*. Forrás: Forum on Corporate Governance: <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/01/05/gender-parity-on-boards-around-the-world/>

EIGE. (2021.. május 18.). *European Institute for Gender Equality*. Forrás: Quotas can turbocharge progress on gender balance in politics and business: <https://eige.europa.eu/news/quotas-can-turbocharge-progress-gender-balance-politics-and-business>

Erdélyi, D. (2024.. március 8.). *Oeconomus Gazdaságkutató Alapítvány*. Forrás: A nők gazdasági szerepvállalása az EU-ban és Magyarországon: <https://www.oeconomus.hu/oecogram/a-nok-gazdasagi-szerepvallalasa-az-eu-ban-es-magyarorszagon/>

- Európai Unió Tanácsa. (2024.. április 23.). *Nemek közötti egyensúly a vállalati vezetőtestületekben*. Forrás: www.consilium.europa.eu:
<https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/gender-balance-corporate-boards/>
- EWOB. (2021.. január). *Gender diversity index of women on boards and in corporate leadership*. Kantar Public. Forrás: <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>
- FactSet. (2021.. február 16.). *FactSet*. Forrás: Assessing the Representation of Women at the Board and Executive Management Levels against a COVID-19 Landscape:
<https://insight.factset.com/assessing-the-representation-of-women-at-the-board-and-executive-management-levels-against-a-covid-19-landscape>
- Fodor, É. (2022.). *The Gender Regime of Anti-Liberal Hungary*. Cham, Svájc: Springer Nature Switzerland AG.
- Fuchs-Schündeln, N., & Schündeln, M. (2020.). The Long-Term Effects of Communism . *Journal of Economic Perspectives*, 172-191.
- Hankivsky, O., & Salnykova, A. (2010.). Gender Mainstreaming in Post-Soviet Ukraine. *Journal of Communist Studies and Transition Politics*, old.: 315-340.
- Kim, S. (2020). *Élj úgy, mint egy koreai*. Budapest: Scholar.
- Kőműves, Z., Szabó, S., Szabó-Szentgróti, G., & Hollósy-Vadász, G. (2023). Nők munkaerőpiaci diszkriminációjának szférák szerinti. *Civil Szemle*, 157-172.
- Krizsán, A., & Roggeband, C. (2018.). Towards a Conceptual Framework for Struggles over Democracy in Backsliding States: Gender Equality in Central Eastern Europe. *Politics and Governance*, 90-100.
- KSH. (2022.. október 31). *A nők aránya a vezetők körében*. Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: <https://ksh.hu/s/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai-2022/2-17-sdg-5>
- Magyar Telekom. (2024.). *Fenntarthatósági Jelentés 2023*. Budapest: Magyar Telekom Nyrt.
- Minasyan, A. (2020.. szeptember 24.). *London School of Economics*. Forrás: Board gender quotas bring women to the board but not to senior management:
<https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/09/24/board-gender-quotas-bring-women-to-the-board-but-not-to-senior-management/>
- MOL Csoport. (2024.). *Integrált Éves Jelentés*. Budapest: Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft.
- Nagy, B. (2013.). *Nők a vállalati vezetőtestületekben és irányításban* . Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Németh, K. (2022. november 7). A nemi kvóta bevezetése és hatásai a németországi vállalatoknál.
- Novikova, I. (2006.). Gender Equality in Latvia: Achievements and Challenges. *Women and Citizenship in Central and Eastern Europe*, old.: 101-120.

- Növekedés. (2022. április 6.). *Kötelező lesz nőket ültetni a cégvezetésbe – Mit szólnak ehhez a vállalatok?* Forrás: Növekedés: <https://novekedes.hu/elemzesek/kotelezo-lesz-noket-ultetni-a-cegvezetesbe-mit-szolnak-ehhez-a-vallalatok>
- OTP Bank Nyrt. (2024.). *2023. Évi Integrált Éves Jelentés*. Budapest: OTP Bank Nyrt.
- Richter Gedeon Nyrt. (2024.). *Fenntarthatósági Jelentés 2023*. Budapest: Richter Gedeon Nyrt.
- Schön, C. (2002.). *Betriebliche Gleichstellungspolitik*. Wuppertal: Hans-Böckler-Stiftung.
- Szymanski, P. T. (2024.. február 22). Czym zajmuje się Minister do spraw Równości. Czy istnieje Ministerstwo Równości? INFOR, Lengyelország.
- Teigen, M. (2015.). *CADMUS-EUI Research Repository*. Forrás: Gender quotas for corporate boards in Norway: <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/36095>
- The Economist Intelligence Unit Ltd. (2023.). *Democracy Index 2023-Age of conflict*. <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2023/>: The Economist Intelligence Unit Ltd. Forrás: <https://latinoamerica21.com/wp-content/uploads/2024/02/Democracy-Index-2023-Final-report.pdf>
- True, J., & Mintrom, M. (2001.. március). Transnational Networks and Policy Diffusion: The Case of Gender Mainstreaming. *International Studies Quarterly*, old.: 27-57.
- Veldman, A. (2023.). Gender Quota for Corporate Directors: a Task for the European Union? The Revival of Directive on Gender Balanced Company Boards. *Utrecht Law Review*, 19(3).
- Waberer's International Nyrt. (2024.). *2023 ESG Jelentés*. Budapest: Waberer's International Nyrt.
- Zanin, É. (2022.. október 28.). A Magyar Telekom női vezetőket támogató intézkedései. (N. Katalin, Kérdező:)
- Zwack Unicum Nyrt. (2024.). *Fenntarthatósági Jelentés*. Budapest: Zwack Unicum Nyrt.
- Zwack Unicum Nyrt. (2024.. november 1.). *Befektetőknek/Testületek és Menedzsment*. Forrás: Zwack Unicum : <https://zwackunicum.hu/befektetoknek/testuletek-es-menedzsment/>