

OTDK-dolgozat

2023

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**NEM NAGY ÜGY?! – NŐI VEZETŐKKEL KAPCSOLATOS
ATTITÚDOK VIZSGÁLATA**
**GENDER MATTERS?! – EXAMINING THE ATTITUDES TOWARDS
WOMEN LEADERS**

Máthé Ivett Andrea

Konzulens: Boros József

Kézirat lezárása: 2022. 11. 16.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. TÉMAFELVETÉS	2
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	3
2.1. NŐK MUNKAERŐPIACI HELYZETE AZ EURÓPAI UNIÓBAN	3
2.2. AKADÁLYOK A NŐI KARRIER ÚTJÁBAN	6
2.2.1. <i>Előítéletek és sztereotípiák</i>	<i>7</i>
2.2.2. <i>Öndiszkrimináció és labirintus.....</i>	<i>8</i>
2.2.3. <i>Szegregáció – Üvegfal, üvegplafon és üveglift jelenség.....</i>	<i>9</i>
2.2.4. <i>Munka-magánélet konfliktusa</i>	<i>10</i>
2.3. NŐK VEZETŐ POZÍCIÓBAN	13
2.3.1. <i>A sikeres vezető tulajdonságai</i>	<i>13</i>
2.3.2. <i>Nemi különbségek a vezetésben.....</i>	<i>15</i>
2.3.3. <i>Női vezetőkkel kapcsolatos attitűdök.....</i>	<i>18</i>
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	22
3.1. SZEKUNDER ÉS PRIMER ADATGYŰJTÉS BEMUTATÁSA	22
3.2. KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT FELÉPÍTÉSE ÉS ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK	23
4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	27
4.1. KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE	27
4.1.1. <i>A válaszadók demográfiai adatainak megoszlása.....</i>	<i>27</i>
4.1.2. <i>A válaszadók foglalkoztatási adatainak megoszlása.....</i>	<i>30</i>
4.1.3. <i>A válaszadók női vezetőkkel kapcsolatos attitűdjének megoszlása</i>	<i>35</i>
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	48
ÖSSZEFOGLALÁS	50
SZAKIRODALMI JEGYZÉK.....	52
MELLÉKLETEK.....	I

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Vezetési stílusok és nemi sztereotípiák kapcsolata	18
2. táblázat: Hipotézisvizsgálathoz alkalmazott kérdőíves kérdések és statisztikai módszerek	24
3. táblázat: Keresztábra elemzés a „Gazdasági szektor” és a „Női és férfi arány” között.....	34
4. táblázat: Keresztábra elemzés a „Nemek” és a „Női vezetőkkel kapcsolatos tapasztalat” között	36
5. táblázat: Keresztábra elemzés a „Nemek” és a „Női vezetők elfogadása” között	37
6. táblázat: Keresztábra elemzés a „Nemek” és a „Nők vezetői adottságai” között.....	38
7. táblázat: Keresztábra elemzés a „Nemek” és a „Vezetők nemének preferenciája” között	38
8. táblázat: Vezetői tulajdonságok fontossági sorrendje.....	40
9. táblázat: Legfontosabb vezetői tulajdonságok nemekhez társítása	41
10. táblázat: Fontos vezetői tulajdonságok nemekhez társítása.....	42
11. táblázat: Kevésbé fontos vezetői tulajdonságok nemekhez társítása.....	43
12. táblázat: Vezetési stílusok nemekhez társítása	46
13. táblázat: A hipotézisvizsgálat eredményei.....	47
1. ábra: A férfiak és a nők átlagos órabére az EU-ban foglalkozási kategóriák szerint (2018)	5
2. ábra: Akadályok a női karrier útjában.....	6
3. ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása (N=494)	27
4. ábra: A válaszadók életkor szerinti megoszlása (N=494).....	28
5. ábra: A válaszadók családi állapotának megoszlása (N=494)	29
6. ábra: A válaszadók gyermekeinek számának megoszlása (N=494)	29
7. ábra: Válaszadók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása (N=494)	30
8. ábra: A válaszadók munkatapasztalat szerinti megoszlása (N=494)	31
9. ábra: Jelenleg dolgozó válaszadók gazdasági szektorok szerinti megoszlása (N=370)	32
10. ábra: Jelenleg dolgozó női és férfi válaszadók beosztás szerinti megoszlása (N=370)....	33
11. ábra: Jelenleg dolgozó válaszadók foglalkoztatási forma szerinti megoszlása (N=370)..	33
12. ábra: A válaszadók munkahelyen tapasztalt negatív megkülönböztetésének megoszlása (N=370)	35
13. ábra: A női felsővezetők alulreprezentáltságának legfőbb oka (N=494).....	44

BEVEZETÉS

Napjaink modern munkaerő-piaci világában még mindig megfigyelhető az a jelenség, miszerint a nők alacsony fizetésű, részmunkaidős foglalkoztatásokban koncentrálódnak, és távol maradnak a felsőszintű vezetői pozícióktól. Bár az utóbbi évtizedben jelentős előrelépés történt a nők karrierépítési lehetőségeit illetően, és nagymértékben megnőtt a női vezetők aránya, ez a változás kevésbé érte el a felső szintű vezetői pozíciókat, ahol a nők továbbra is alulreprezentáltak. Európai viszonylatban azt látjuk, hogy a vezető beosztásban lévők csupán egyharmada nő, a női vezetők aránya pedig egyik tagállamban sem haladja meg az 50%-ot. Ez alapján pedig azt mondhatjuk, hogy bár elméletben ugyan vannak törekvések a nők és a férfiak esélyegyenlőségének megvalósítását illetően, a gyakorlatban ez a tendencia mégsem szembetűnő.

Amennyiben egy nőnek mégis sikerül vezető pozíciót betöltenie számos akadállyal kell megküzdenie. Egyrészt szembe kell néznie a hagyományos női szerepekhez és a nemekhez asszociált sztereotípiákkal és előítéletekkel, melyek a munkaerőpiacon továbbra is a férfiaknak kedvez inkább, másrészt együtt kell élnie a horizontális és vertikális szegregáció jelenségével, mely egyfajta láthatatlan gátként kíséri végig pályafutása során. A női vezetők helyzetét tovább árnyalja a munka és a magánélet összeegyeztetésének dilemmája, hiszen a társadalmi normák továbbra is elvárják, hogy a férfiak elsősorban a karrierre, a nők pedig a családra koncentráljanak. Mindemellett megfigyelhető, hogy a nők rendszerint önmaguk karrierépítését is akadályozzák saját komplexitásuk és önbecsülésük hiánya miatt. Az említett akadályok mellett ráadásul a női vezetés gyakorta ellentétes attitűdöket vált ki az társadalomból. Vannak, akik alkalmatlannak tartják a nőket a vezetésre, mivel a hagyományos női és férfi szerepeknek megfelelően még mindig a férfiakat fogadja el vezetői szerepben, vannak, akik a nők sajátos vezetési stílusát és a nőkhöz társított vezetői tulajdonságokat egyre pozitívabban ítélik meg, de vannak olyanok is, akik szerint mindkét nem kvalitására szükség van a vezetői pozíciókban.

Mindezek tükrében megállapítható, hogy a nők vezetők folyamatos bővülése ellenére, még mindig nyilvánvaló a nők és a férfiak egyenlőtlen munkaerőpiaci helyzete, a nemi szegregáció, és a női, illetve férfi vezetők különböző megítélése. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy megalapozott kutatásokat végezni e területen.

1. TÉMAFELVETÉS

Témaválasztásom oka részben személyes indíttatású, hiszen jómagam is a vezető nők táborát kívánom erősíteni a jövőben. Mivel hamarosan friss diplomásként kerülök ki a munkaerőpiacra, érdekesnek találtam megvizsgálni, hogy milyen lehetőségeim vannak, illetve, hogy a főként férfiak által dominált vezetői szférában női voltomból adódóan milyen, leginkább értékelt tulajdonságaimmal és viselkedésformáival járulhatok hozzá a szervezet sikeréhez.

Célul tűztem ki, hogy azonosítsam azokat a legfontosabb akadályokat és nehézségeket, melyekkel a nők szembesülnek, amint feljebb lépnek a foglalkoztatási ranglétrán. Ehhez kapcsolódóan dolgozatomban körbejártam az előítéletek és sztereotípiák, az öndiszkrimináció, a szegregáció, valamint a munka-magánélet konfliktusának kérdéskörét. Továbbá törekedtem, hogy elméleti áttekintést adjak a különböző vezetési stílusok jellemzőiről, illetve a vezetési stílusokban mutatkozó nemi különbségekről. Ennek tükrében megvizsgáltam, hogy van-e összefüggés a nemek és a vezetési stílusok között, illetve, hogy létezik-e tipikusan nőiesnek tartott vezetési stílus. Kutatásomban nagy hangsúlyt fektettem a sikeres vezetői tulajdonságok és a nemekhez társított jellemvonások vizsgálatára is. Szekunder és primer adatgyűjtés során megfogalmaztam a legfontosabb vezetői tulajdonságokat, majd kérdőíves kutatással vizsgáltam a sikeres női vezetés feltételeit és az ahhoz szükséges kvalitásokat. Végezetül fókuszba helyeztem a női vezetőkkel kapcsolatos attitűdöket, melynek vizsgálatához felmértem a különböző nemek preferenciáit és személyes véleményét a női és férfi vezetéssel illetően.

A kutatásom eredményei reményeim szerint a gyakorlatban is hasznosíthatók lesznek, és, bízom abban, hogy a javaslataim alapján létrejöhet egy olyan munkakörnyezet, melyben a férfiak és a nők előítéletektől mentesen elismerik egymás képességeit, és a vezetésre alkalmas munkavállalók nemi hovatartozásuktól függetlenül, egyenlő eséllyel kapnak előrelépési lehetőséget.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szakirodalmi áttekintésem célja, hogy bemutassa a nők munkaerőpiaci helyzetét, különös tekintettel a vezető pozíciókra. A kutatási téma fő irányvonala a női vezetőkkel kapcsolatos attitűdök vizsgálata. Ehhez kapcsolódóan azonosítottam a női karrierépítés előtt álló legfontosabb akadályokat, majd a vezetési stílusmodellek segítségével megvizsgáltam a sikeres vezetői tulajdonságokat és rávilágítottam a női és férfi vezetési stílus különbségeire. Célul tűztam ki, hogy betekintést nyújtsak a női vezetőkkel kapcsolatos legjellemzőbb magatartásformákkal és attitűdökkel kapcsolatban, így számos hazai és nemzetközi kutatás alapján megfogalmaztam a legrelevánsabb észrevételeimet.

2.1. NŐK MUNKAERŐPIACI HELYZETE AZ EURÓPAI UNIÓBAN

A nők munkaerőpiaci helyzete *Kürtösi (2004)* összefoglalója alapján csaknem az 1980-as évekig feltáratlan terület maradt mind a szervezeti, mind a menedzsment-elméletekkel foglalkozó szakemberek körében. A nemi aspektust figyelmen kívül hagyó, más néven „gender blind” hozzáállás oka a munkaszervezetek múltjára vezethető vissza. A 19. század szervezeteiben ugyanis túlnyomó részt férfiak tevékenykedtek és ők töltötték be a felsőbb szintű vezető pozíciókat is. Mivel a szervezetekben meghatározóan csak az egyik nem képviselte magát, így a nemi különbségek sem voltak számottevőek. A fordulatot a 20. század hozta magával, amikor is a munkaerőpiacon olyan változások mentek végbe, ami arra készítette a kutatókat, hogy a munkaszervezeteken belüli nemi viszonyokat részletesebben vizsgálják. Az egyik ilyen lényeges változás a nők tömeges munkaerőpiaci megjelenése volt. Ahogy egyre több nő lépett be a munka világába, úgy nőtt a társadalomkutatók érdeklődése is a jelenség iránt. A vizsgálatok középpontjába a munkaerőpiac nemek szerinti horizontális és vertikális szegregációja (*Nagy, 2001; Koncz, 2011*), a nemi diszkrimináció (*Keveházi, 2017*), a férfiak és nők keresetkülönbsége (*Fuchs, 2003*), illetve az ezzel kapcsolatos lehetséges társadalompolitikai változások kerültek. Emellett fókuszba került a kiválasztás és az előléptetés kérdésköre is, hiszen a nők ugyan egyre nagyobb számban képviselték magukat a különböző munkakörökben, azonban számuk ezt a gyors ütemű emelkedést nem, vagy csak nagyon lassan követte a felsőszintű vezetői pozíciókban (*Kürtösi, 2004*).

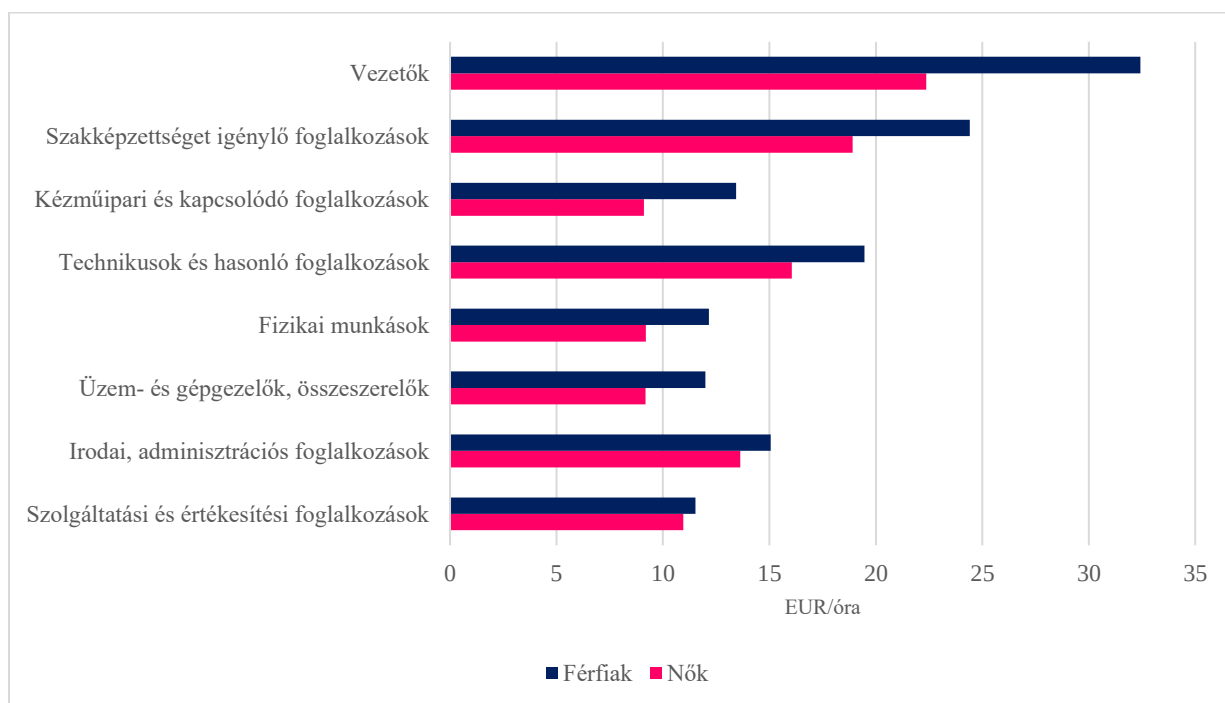
Az Eurostat 2022-es adatai alapján azt mondhatjuk, hogy a munkaképes korú férfiak foglalkoztatási rátája magasabb, mint a nőké. Az Európai Unióban 73% volt a férfiak, míg 63% a nők foglalkoztatási rátája 2021-ben. Magyarországon is megfigyelhető ugyanez a tendencia, ahol 2021-ben 78% volt a férfiak, míg 68% a nők foglalkoztatási rátája (*Eurostat, 2022a*). A

nők és a férfiak foglalkoztatási rátája közti különbség a gyermekek számával egyetemlegesen növekszik. 2021-ben az EU-ban a gyermektelen nők foglalkoztatási rátája 64%, míg a férfiaké 72%, az egygyermekes nők rátája 68%, míg a férfiaké 80% volt. A kétgyermekes nők rátája közel azonosan az egygyermekesekével 71%-os értéket mutatott, azonban a kétgyermekes férfiaké már 88%-os értékkel bírt. A három vagy többgyermekesek esetében a férfiak foglalkoztatási rátája már 27 százalékponttal haladta meg a nők foglalkoztatási rátáját. Hasonló tendencia figyelhető meg a többi tagállam nagy többségében is (*Eurostat, 2022b*). A munka és a család összehangolását elősegítő részmunkaidős foglalkoztatást illetően is lényeges különbség figyelhető meg a nők és a férfiak között. Míg a férfiaknak csupán 8,1%-a, addig a nőknek 28,8%-a dolgozik részmunkaidős foglalkoztatásban (*Eurostat, 2022c*). Az *Eurostat* (2022d) felmérései alapján mindemellett az is kijelenthető, hogy a nők körében nagyobb a munkanélküliek aránya, mint a férfiaknál. Az EU-ban 2021-ben a munkanélküliségi ráta a nők körében 7,4%, ezzel szemben a férfiaknál 6,7% volt.

A *Statisztikai portré (2018)* munkaerő-felmérés statisztikái alapján elmondható továbbá, hogy a munkaerőpiacon a férfiak jellemzően magasabb pozíciókat töltenek be, mint a nők. 2017-ben a vezetők kicsivel több, mint egy harmada (34%) volt csupán nő az EU-ban. A vezető beosztásban lévő nők aránya pedig egyik tagállamban sem haladta meg az 50%-ot. A női vezetők legnagyobb arányban Lettországbán (46%), Lengyelországban és Szlovéniában (egyenként 41%), Bulgáriában, Észtországban, Litvániában, Magyarországon és Svédországban (egyenként 39%) voltak jelen. A *Statisztikai portré (2018)* adatbázisa arra is kitér, miszerint a női vezetők aránya ugyan alul marad a férfiakétól, azonban folyamatosan növekszik. Az emelkedés magyarázata lehet, hogy a fiatalabb generációk körében egyre több a felsőfokú végzettséggel rendelkező nő, ezzel növelve a felsővezetői pozíciót betöltő nők bázisát. Érdekes tény, hogy 2017-ben a nők nagyobb arányban rendelkeztek felsőfokú iskolai végzettséggel, mint a férfiak. Míg a férfiaknak csupán 30%-a, addig a nők 33%-a rendelkezett valamilyen felsőfokú végzettséggel az EU-ban. Ugyanez a trend figyelhető meg a többi EU-s tagállam esetében is (*Statisztikai portré, 2018*).

A nemek közti egyenlőtlen munkaerőpiaci helyzetet a nemek közötti bérkülönbségek szemléltetik a legjobban. Az *Eurostat (2022e)* felmérése alapján 2018-ban a nemek közti átlagos kereseti különbség 36,2% volt az Európai Unióban. A keresetek közötti egyenlőtlenségek egy része a foglalkoztatott nők és férfiak iskolai végzettségével és munkatapasztalatával, másrészt az ágazatok nemek szerinti elkülönülésével, idegen szóval szegregációjával magyarázható (*Statisztikai portré, 2018*). Az 1. ábrán az egyes EU-s

tagállamok kereseteinek átlaga látható az adott országban foglalkoztatottak teljes létszámával súlyozva a nők és férfiak esetében. Ahogy az ábra is szemlélteti, 2018-ban mind a nyolc foglalkoztatási kategóriában, átlagban kevesebbet kerestek a nők, mint a férfiak. Észrevehető, hogy legnagyobb bérkülönbségek a vezető beosztásban dolgozók órabérei között találhatók, ahol a vezető nők átlagos órabére 22,37 euró/óra, míg a férfiaké 32,43 euró/óra volt. Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy a vezető pozícióban lévő nők átlagosan 45%-kal kerestek kevesebbet a férfiaknál 2018-ban az Európai Unióban. Ezzel szemben a legkisebb eltérés a szolgáltatási és értékesítési, valamint az irodai és adminisztrációs foglalkozásuk között volt. Az előbbinél 5,2%-os, utóbbinál 10,5%-os volt a bérkülönbség aránya a nők és a férfiak között (Eurostat, 2021).



1. ábra: A férfiak és a nők átlagos órabére az EU-ban foglalkozási kategóriák szerint (2018)

Forrás: Saját szerkesztés Eurostat (2021) alapján

2.2. AKADÁLYOK A NŐI KARRIER ÚTJÁBAN

A női munkavállalók végzettségük és képességeik ellenére is számtalan akadályba ütköznek pályafutásuk során. Bár megállapítható, hogy az utóbbi évtizedben nagymértékben megnőtt a női vezetők aránya, ez a változás kevésbé érte el a felső szintű vezetői pozíciókat, ahol a nők továbbra is alulreprezentáltak (Takács, 2020). Jelen fejezetben célul tűztam ki, hogy felkutassam azokat a legfontosabb akadályokat és nehézségeket, melyekkel a nők szembesülnek, amint feljebb lépnek a foglalkoztatási ranglétrán. Ahogy a 2. ábrán is látszik Takács (2020) alapján négy fő akadályt fogalmaztam meg, melyeket a következő alfejezetekben kívánom részletesen kifejteni majd bemutatni, hogy miként befolyásolják ezek a gátak a nők mindennapi életét, különös tekintettel a munkahelyi környezetükre.



2. ábra: Akadályok a női karrier útjában

Forrás: Saját szerkesztés Takács (2020) alapján

Első körben górcső alá veszem azokat az előítéleteket és sztereotípiákat, melyek a nőket mai napig fogva tartják, és ezáltal akadályozzák a karrierük kiteljesedésében, majd kitérek az öndiszkrimináció problémájára. Ezt követően bemutatom az üvegfal, az üvegplafon és az üveglift jelenségét, melyek a nőket egyfajta láthatatlan gátként kísérik végig pályafutásuk során. Végezetül feltárom a munka-magánélet egyensúlyának dilemmáját és a szakirodalom alapján megfogalmazom azokat a legfontosabb lépéseket, melyek vélhetően segítenek ezek összehangolásában.

2.2.1. Előítéletek és sztereotípiák

Annak érdekében, hogy megértsük azokat a tényezőket, melyek a nők munkahelyen tapasztalt hátrányait okozzák, fontosnak tartom áttekinteni a nemi sztereotípiák és előítéletek, valamint a nemekkel szembeni elvárások kérdéskörét. A nem, a bőrszín és a kor fontos meghatározói a társadalmi szerepeknek, és ebből kifolyólag különösen nagy befolyással bírnak a személyészlelésben. A sztereotípiák jellemzően eltérő módon határozzák meg a nőket és a férfiakat. Míg a nőket alacsonyabb státuszukból adódóan kevésbé kompetensnek, de együttműködőnek és melegszívűnek tartják, addig a férfiakat a magasabb státuszú csoport tagjaként kompetensként, de kevésbé melegszívűként jellemzik. A sztereotípiák két nagy csoportját, a leíró és az előíró sztereotípiát különböztethetjük meg. Míg a leíró sztereotípiák olyan pozitív tulajdonságokat társítanak a nőkhez – mint például a kedves, érzékeny, törődő – melyek nem segítik elő a munkaerőpiaci karrierjüket, addig az előíró sztereotípiák azt mondják ki, hogy azok a tulajdonságok melyek szükségesek lennének a magasabb státuszú pozíciók betöltéséhez – például a versengő, ambiciózus, független – azok a „tipikus nő” számára nem megfelelő tulajdonságok (Kovács, 2014).

A hagyományos női szerepekhez és a nemekhez kötődő sztereotípiák tudatalatti beágyazottsága nagyban magyarázható a korai szocializációs minták kialakulásával. A kislányok jellemzően azokkal az elvárásokkal szembesülnek, hogy legyenek kedvesek, barátságosak és működjenek együtt a másikkal, míg a kisfiúkat arra ösztökélik, hogy legyenek bátrak, versengjenek és álljanak ki saját magukért. Ezek a szocializációs minták pedig nagy szerepet játszanak abban, hogy később a munkaerőpiacon az egyes nemek milyen viselkedésformát sajátítanak el, hogy milyen tulajdonságokat részesítenek előnyben a munkájuk során, illetve, hogy milyen jellemzőket társítanak a női, illetve férfi kollegáikhoz és vezetőikhez (Kázmér-Mayer – Czibor, 2019). A szakirodalomban számos sztereotíp tulajdonságot gyűjtöttek össze a nemekre vonatkozóan. Ezek alapján a nők engedelmesek, tiszteletteljesek, empatikusak, érzelmesek, szubjektívek, hiszékenyek, kedvesek, barátságosak, intuitívek, érzékenyek mások igényeire, törődőek, jók a házimunkában és a gyermekgondozásban. Ezzel szemben a férfiak dominánsak, versengők, objektív gondolkodásúak, könnyen döntenek, határozottak, agresszívek, racionálisak, függetlenek, asszertívek, érdekli őket az üzlet, a sport és a politika, képesek másokat vezetni és jók a matematikában, valamint a természettudományokban (Kovács, 2007). Ez utóbbi tulajdonságokat pedig a legtöbb ember a vezetői szereppel azonosítja, melyek elsajátítása elengedhetetlen egy jó menedzser számára. Eszerint fogalmazom meg az első hipotézisemet,

miszerint **H1: Az ideális vezető sztereotip képe közelebb áll a férfiakhoz, mint a nőkhez társított tulajdonságokhoz. Ez alapján legfontosabb vezetői tulajdonságok a férfiakhoz, a kevésbé fontos vezetői tulajdonságok a nőkhez asszociálhatók.**

Azt mondhatjuk, hogy női vezetők eleve hátránnyal indulnak a férfi társaikkal szemben, hiszen ha a nőkre jellemző tulajdonságokat képviselik, akkor nem ismerik el őket jó vezetőként, ha viszont maszkulin jellemzőkkel bírnak, akkor elveszítik a nőiességüket és könnyen ellenszenvenné válhatnak a munkavállalóik szemében (*Takács, 2020*). Ezt a jelenséget igazolja az úgynevezett gender inkongruencia modell is, mely kimondja, hogy ha mindkét nem genderspecifikus viselkedésmintát mutat, tehát az előbb leírt módon a társadalmi elvárások alapján viselkedik, akkor sokkal elfogadhatóbbá és szerethetőbbé válik a környezete számára, mintha az elvárásokkal ellentétes módon tenné ezt. Ugyanígy, ha a nemek képviselői olyan területen vállalnak vezetői szerepet, mely egyezik a genderszerepükkel, akkor kevesebb előítélettel szembesülhetnek. Például, ha egy nő valamilyen gyermekjóléti szolgálatnál tölt be vezető szerepet, akkor kevésbé kérdőjelezi meg rátermettségét, mintha ugyanezt tenné egy autóipari vállalatnál, de ugyanez elmondható a férfiakra is, akiknek több előítélettel kell megküzdenie például óvodavezetőként, mint egy multinacionális cég vezetőjeként (*Kázmér-Mayer – Czibor, 2019*).

Az előbb említett hátrányos megkülönböztetések mögött legfőképpen a nőkről, a férfiakról, illetve a vezetőkről alkotott tudatos és tudattalan sztereotípiák és előítéletek állnak. Számos kutatás (*Kovács, 2007; Takács, 2020; Nguyen, 2005; Kázmér-Mayer – Czibor, 2019*) megerősítette már, hogy az emberek a különböző nemekhez más-más tulajdonságokat társítanak, mely a munkaerőpiacon a férfiaknak kedvez inkább. Így azt mondhatjuk, hogy a nő karrierje előtt álló akadályok sora alapvetően a tradicionális nemi sztereotípiákból és szerepfelfogásokból erednek (*Takács, 2020*).

2.2.2. Öndiszkrimináció és labirintus

Megfigyelhető, hogy a nők maguk sem választanak magasabb szintű pozíciókat, foglalkozásokat vagy tudományterületeket, annak ellenére, hogy meglenne rá a megfelelő tudásuk és képességeik, mivel a társadalmi normák beidegződése miatt úgy gondolják, hogy nem elég rátermettek az adott munkához, így végül az „öndiszkrimináció” áldozataivá válnak. *Takács (2020)* mindemellett azt is kiemeli, hogy nők esetében jellemző az úgynevezett „sztereotip fenyegetettség” érzése is, mely arra utal, hogy a nők önértékelése alacsonyabb a valós teljesítményükhöz képest, mint a férfiaké, mely gyakran rosszabb eredményhez vezet a

munkájuk során. Hasonló problémáról beszélnek azok a kutatók (Kovács, 2007; Tóth, 2016; Tulshyan – Burey, 2021), akik a magasan teljesítő nők körében felfedezték az úgynevezett „imposztor szindrómát”. Eszerint minél magasabbra tör valaki a foglalkoztatási ranglétrán, annál inkább azt érezheti, hogy nem tölti be jogosan az adott pozíciót, más szóval élve, imposztorként látja önmagát. Azonban ez az érzés nem a valós teljesítmény hiányával, sokkal inkább az egyén belső félelmeivel magyarázható. A társadalmi normáknak köszönhetően ugyanis mindenki megtanulta, hogy kik valók a hierarchia csúcsára és kik az alsóbb régióba, és ezek a normák nem férnek össze azzal a felvetéssel, hogy egy alacsonyabb státusú csoport – jelen esetben a nők – tagjai közül ér el valaki nagy sikereket (Kovács, 2007).

Carli és Eagly (2007) szerint erre a problémára sokkal megfelelőbb a „labirintus” kifejezés, mely egyfajta metaforaként jeleníti meg azt a nehézségekkel és félelmekkel teli utat, mely a nőkre vár a karrierjüket és a munkahelyi előrelépésüket illetően. A labirintuson való áthaladás ugyan megköveteli a kitartást, a céltudatos előrehaladást, valamint a nehézségek pontos felmérését és megoldását, azonban mint minden labirintusban, itt is van kiút, és megfelelő önfegyelemmel, szorgalommal és kitartással bárki megtalálhatja a saját útját a célja felé. Ha tehát felmérjük a labirintust alkotó különböző akadályokat és felismerjük azt, hogy a nők miért rekednek meg karrierjük során és miért érzik azt, hogy az egyes pozíciók betöltésére „nem elég jók”, akkor hatékonyabban találhatunk megoldást az öndiszkrimináció problémájára is.

2.2.3. Szegregáció – Üvegfal, üvegplafon és üveglift jelenség

A munkaerőpiac általános jellemzőjeként elmondható, hogy legerősebben nemek szerint különül el. Mindennapi tapasztalat, hogy a nők és a férfiak ritkán dolgoznak ugyanazon pozícióban, területen és munkahelyen. A nők többnyire úgynevezett nőies, feminizálódott szakmában helyezkednek el, gondolunk itt például a pedagógusi, az egészségügyi ápolói pályákra vagy a szellemi munkát igénylő pozíciókra, míg a férfiak inkább a fizikai munkát igénylő területeken építik karrierjüket és nagyobb eséllyel töltenek be magasabb vezetői pozíciókat is. Azt mondhatjuk tehát, hogy a nők és a férfiak által betöltött pozíciók jelentősen elkülönülnek egymástól, szakkifejezéssel élve szegregálódnak (Nagy, 2001). A munkaerőpiac szegregációja, azaz nemek szerinti elkülönülése olyan, viszonylag zárt szegmentumokra bontja a munkaerőpiacot, amelyeket az egyik vagy a másik nem eltérő mértékben ural (Koncz, 2011). A szakirodalom a szegregáció két formáját, a horizontális és a vertikális szegregációt különíti el (Nagy, 2001; Koncz, 2011). A horizontális szegregáció a nemek jelenlétét vizsgálja az egyes ágazatokban, foglalkozásban és munkakörökben. Ez alapján megfigyelhető, hogy az eltérő

nemi szocializáció és a tipikus nemi szerepeknek való megfelelés igénye miatt a nők és a férfiak különböző pályákon indulnak el és futnak be karriert. A két nem pedig ritkán mérettetik meg egymással ugyanazon pozícióban, mivel a társadalmi elvárások nem nézik jó szemmel a „klasszikus” szereposztás felrúgását (Nagy, 2001). A horizontális szegregáció jelenségét „üvegfal” metaforával is szokás illetni, mely kiválóan szemlélteti azt a láthatatlan gátat, ami miatt a nők és a férfiak különböző gazdasági területeken, szektorokban és foglalkozásokban kénytelenek elhelyezkedni (Takács, 2020).

A vertikális szegregáció ezzel szemben a nemek előmeneteli lehetőségét vizsgálja a foglalkoztatási hierarchia különböző szintjein (Koncz, 2011). A vertikális szegregáció jellemzője, hogy a beosztási szinteken egyre feljebb haladva, jelentősen csökken a nők aránya a férfiakéhoz képest, még akkor is, ha a pozíció betöltésére egyébként megfelelő formális végzettséggel és képességekkel rendelkeznek (Nagy, 2001). A nők felsővezetésbeli hiányát a szakemberek „üvegplafon-jelenséggént” definiálják, mely alapvetően arra a láthatatlan akadályozó tényezőre utal, aminek következtében a nők nehezebben jutnak magasabb pozíciókba (Hymowitz – Schellhardt 1986). Ez a metafora megfelelőnek tűnik, hiszen jól szemlélteti, hogy a nők továbbra is egy láthatatlan, bár jól érzékelhető felső korláttal szembesülnek karrierük kiteljesedése során. Koncz (2006) a fent említett üvegplafon-jelenséget „szerkezeti holtpontnak” nevezi, mely tulajdonképpen az előre jutás végét jelenti egy szervezetben. Ez a jelenség akkor állhat elő, ha az adott intézmény valamilyen strukturális ok miatt nem tud előmeneteli lehetőséget biztosítani munkavállalója számára.

Az üvegfal és az üvegplafon mellett továbbá megfigyelhető az úgynevezett „üveglift” jelensége is, mely arra utal, hogy habár léteznek tipikusan női és férfi szakmák, a nők által dominált munkakörökben is jellemzően magasabb pozíciókat töltöttek be a férfiak. Kutatások alapján bebizonyosodott, hogy a férfiak a nők által uralt munkakörökben, mint például az ápolásban, a szociális munka területén, vagy az oktatásban is preferenciális elbánásban részesülnek a nőkkel szemben (Wingfield, 2009).

2.2.4. Munka-magánélet konfliktusa

A női karrierépítés egyik legkritikusabb eleme a munka és a magánélet összeegyeztetésének dilemmája, mely Doherty (2004) szerint a legfőbb forrása lehet a nők hátrányos munkaerőpiaci helyzetének, és nagyban magyarázza azt a jelenséget, miszerint a nők alacsony fizetésű, részmunkaidős foglalkoztatásokban koncentrálódnak, és távol maradnak a felsőszintű vezetői pozícióktól. Emellett számos kutatás (Biggs – Brough, 2005; Haar – O’Driscoll, 2005; Raskin,

2006) igazolja, hogy a munkahelyi és az otthoni szerepek összehangolása jellemzően nehezebb feladatnak minősül a női munkavállalók számára, hiszen a társadalmi normák továbbra is elvárják, hogy a férfiak elsősorban a karrierre, a nők pedig a családra koncentráljanak. A nők ebből kifolyólag egyfajta „anyasági hátránnyal” indulnak a munkaerőpiacon a férfiakkal szemben, mivel a munkáltatók eleve alkalmatlannak tartják őket az „egész embert” igénylő magasabb pozíciók betöltésére háztartásbeli felelősségük miatt (Eagly–Carli, 2007). Nagy (2015) szerint a női karrier esetében az egyik legkritikusabb tényező a gyermekvállalás, ami miatt a szervezeten belül „kevésbé megbízható” munkaerővé válnak. Mindezek alapján megfogalmazom a második hipotézisemet, mely így szól; **H2: A válaszadók szerint a női felsővezetők alulreprezentáltságának a legfőbb oka a munka-magánélet konfliktusa.**

A munka és a család összehangolásának konfliktusa a szűkös erőforrások elmélete szerint úgy értelmezhető, mintha a munka és a család „versengene” az egyén korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásaiért, úgy, mint az idő, a figyelem, vagy az energia. A versengés során az egyén kénytelen lesz megosztani ezeket az erőforrásokat a munka és a családi élet területén, melyek közül az egyik elvárásainak teljesítése megnehezíti, vagy akár teljesen lehetetlenné teszi a másik oldal igényeinek kielégítését. Ennek legmarkánsabb következménye lehet a kiégés, a romló munkateljesítmény és az állandó megfelelési kényszer miatt kialakuló stressz (Greenhaus – Beutell, 1985). Egy másik elmélet, az úgynevezett határelmélet szerint a család és a karrier területe úgy létezik egymás mellett, mint két „ország”, melyben eltérő szabályok, szokásminták és magatartásformák uralkodnak. Ezeket az országokat pedig különböző időbeli, fizikai és pszichológiai határ választja el egymástól. A határok esetében esszenciális kérdés, hogy mennyire átjárhatók, tehát, hogy mennyire keveredhetnek egymással a különböző területek, és hogy ki mennyire és milyen módszerekkel védi meg a saját határait (Nagy, 2017). Ehhez kapcsolódóan a szakirodalom két lényeges fogalmat, az úgynevezett „spillover” és „crossover” jelenségét hangsúlyozza. A spillover tulajdonképpen a munka és a család egymásra hatását jelenti, mely a hasonlóságot vizsgálja a két szféra között. Ennek értelmében az egyén egyazon érzései átszivárognak az egyik területről a másikra. A különböző rugalmas munkahelyi megoldások, mint például az otthoni munkavégzés alkalmazásának eredményeképp a család és a munka közötti határ még inkább elmosódni látszik, így növelve a spillover lehetőségét (Nagy et al., 2018). A tanulmányok kimutatták, hogy mivel a családi kötelezettségeket továbbra is főként a nők feladatköréhez társítják (Triana 2011), így őket a spillover hatások nagyobb mértékben érintik, mint a férfi társaikat. A crossover ezzel szemben azt mondja ki, hogy az egyén által tapasztalt érzések (főként a stressz) a közel álló

személyekben okozhatnak hasonló negatív érzéseket. Ez utóbbi jelenség tehát azt szemlélteti, hogy a munka-magánélet egyensúlytalansága kihatással van az egyén környezetére is (Nagy et al., 2018).

A munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtése kulcskérdés jelen társadalmainkban, ahol elengedhetetlen, hogy a munkavállalók folyamatosan rendelkezésre álljanak, és egyre intenzívebben dolgozzanak (Nagy et al., 2018). Különösképpen igaz ez a megállapítás a központi jelentőségű vezetők esetében, akiknek karrierjük építése jelentős időbeli és magánéleti áldozattal jár együtt. A női vezetők számára pedig még nagyobb feladatnak tűnhet a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése, hiszen annak érdekében, hogy bizonyítsák vezetői rátermettségüket, rendszerint még több időt töltenek el munkahelyükön, gyakran a családi élet rovására (Nagy, 2017). Nem csoda tehát, hogy a hazai és a nemzetközi kutatók is számos kísérletet tettek arra, hogy megoldást találjanak a munka és a magánélet konfliktusának problémájára. Esping-Andersen (2009) szerint például csak akkor érhető el egyensúly, hogyha a férfiak életpályája nőiesebbé válik, tehát például a gyermeknevelésben széles körben megnövekszik a gondoskodó apaság modellje. Más kutatók a saját vállalkozások, idegen szóval „self-employment” kialakításában látják a megoldást, mely mellett a női munkavállalóknak lehetősége nyílik karriert építeni miközben a családi teendőiket is el tudják látni (Walker et al., 2008). A komplexebb kutatásoknak köszönhetően kialakultak azok az elméletek is, melyek arra mutattak rá, hogy a család és a munka nem feltétlenül „ellenségekként”, hanem „szövetségesekként” is létezhetnek egymás mellett (Greenhaus – Powell 2006). Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy a munka és a család nem csupán kiegészíti, hanem erősíti is egymást. Egyrésztől mindkét terület hozzájárul az egyén pszichés és fizikai jólétéhez, másrésztől az egyik terület képes mérsékelni a másik szférában felmerülő stresszhelyzeteket és problémákat, végezetül az egyik területen észlelt pozitív érzések, tapasztalatok és élmények jó hatással lehetnek a másik területre is (Nagy, 2017). Mindez azonban csak úgy érhető el, hogyha mind a családi mind a munkahelyi környezetünk támogató légkört biztosít számunkra. A szervezetek a különböző rugalmas foglalkoztatási formák kialakításával – úgy, mint a rugalmas munkaidő, távmunka, vagy a részmunkaidős foglalkoztatás – illetve a különböző családbarát szervezeti lépések kezdeményezésével – úgy, mint a családi programok szervezése, iskolakezdési támogatás szolgáltatása, óvodai és bölcsődei elhelyezés támogatása, gyermekek napközbeni felügyeletének biztosítása – segíthetik elő a munka-magánélet összehangolását (Tóth et al., 2018). Az egyes rugalmas foglalkoztatási formák és a családbarát intézkedések alkalmazása pedig nemcsak a munka-magánélet

konfliktusának megoldását segítik elő, hanem döntő jelentőségűek lehetnek a munkahely kiválasztásánál, és pozitív hatással lehetnek a munkavállalók lojalitására is. *Dajnoki és Héder (2017)* szerint a munkáltatói márkaépítés egyik fontos elemeként a munka-magánélet egyensúlya is hozzájárul az alkalmazottak belső elköteleződéséhez, melynek köszönhetően a munkavállalók nem csupán anyagi okokból járnak be dolgozni, hanem örömmel végzik munkájukat és végső soron élményként élik meg a hivatásukat.

2.3. NŐK VEZETŐ POZÍCIÓBAN

A női karrierépítés előtt álló akadályok részletes áttekintése után arra voltam kíváncsi, hogy amennyiben egy nőnek mégis sikerül áttörni ezeken a láthatatlan, bár sokszor kézzel fogható gátakon, hogyan tud érvényesülni vezetői pozícióban és mi kell ahhoz, hogy jelentős karriert fusson be. Mindenekelőtt fontosnak tartottam áttekinteni, hogy milyen alapvető tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy vezetőnek, ahhoz, hogy sikeressé válhasson. Ennek érdekében a különböző hazai és nemzetközi szakirodalmi forrás segítségével megfogalmaztam, hogy melyek azok a legfontosabb jellemvonások és kompetenciák, amikkel a „jó” menedzserek rendelkeznek nemi hovatartozásuktól függetlenül. Ezt követően megvizsgáltam, hogy létezik-e kifejezetten női, illetve férfi vezetési stílus, és ha igen miben rejlik a kettő közti különbség. Dolgozatomban központi szerepet kapott az úgynevezett transzformáló vezetői stílus vizsgálata is, mely amellet, hogy egyre nagyobb népszerűségnek örvend a modern vállalati szférában, számos nőiesnek tartott jegyet hordoz magában, így azt mondhatjuk, hogy alkalmazása főként a női vezetőkre jellemző (*Kázmér-Mayer – Czibor, 2019*). Végezetül összegyűjtöttem azokat a legjellemzőbb attitűdöket, és magatartásformákat, melyeket a társadalom a női vezetőkkel szemben támaszt.

2.3.1. A sikeres vezető tulajdonságai

Amióta jelen van társadalmunkban a vezetés intézménye, azóta foglalkoztatja a kutatókat, hogy milyen tulajdonságok jellemzik a sikeres vezetőket. Többnyire a XX. században volt jellemző ezeknek a tulajdonságoknak a feltárása, amikor is a menedzsment irányzatokkal foglalkozó szakemberek (*Taylor, 1983; Fayol, 1984; Weber, 1987; Mayo, 1933*) próbáltak valamiféle útmutatást adni arra vonatkozóan, hogy melyek azok a jellemvonások és viselkedésmódok amire egy sikeres menedzszernek szüksége van. A sikeres vezetők jellemzőinek azonosítása során a legnagyobb problémát az jelentette, hogy a különböző személyiségjegyek széles spektruma nem mutatott olyan egybeeséseket, ami alapján egyértelmű következtetéseket lehetett volna levonni a sikeres vezetői tulajdonságokkal kapcsolatban (*Klein, 2021*). Ennek

ellenére a korai vizsgálatoknak sikerült azonosítania négy olyan központi tulajdonságot, amivel a „jó vezető” rendelkezik:

- **Intelligencia:** a jó vezető átlagon felül teljesít, komplex problémákat old meg
- **Kezdeményezőkézség:** a sikeres vezető felismeri, ha cselekvésre van szükség, és ha kell, azonnal cselekszik
- **Önbizalom:** a vezető bízik önmagában, ezáltal magasra tör
- **Madártávlat:** az ideális vezető képes felülemelkedni a részleteken, a problémákat összefüggően figyeli (Klein, 2021).

A vezetéssel kapcsolatban számos eltérő, mégis sok szempontból hasonló meghatározás született az idők során. Majdnem mindegyik definícióban szerepel a csoport, cél és a befolyásolás szó. Tehát a vezető elsődleges feladata a csoport befolyásolása egy meghatározott szervezeti cél érdekében (Kázmér-Mayer – Czibor, 2019). Roóz (2006, p. 18) megfogalmazásában „A vezető tehát az, aki a szervezet tagjaival együttműködik a szervezet és az egyének céljainak szervezett módon történő megvalósítása érdekében”. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy egy vezetőnek alapvető feladata, hogy a szervezetben a beosztottak munkáját összefogja, megtalálja a szervezettel közös célokat, és mindezt együttesen menedzselje. Másik közös jellemzője ezeknek a definícióknak, hogy mindegyik hangsúlyozza az emberi erőforrás minél hatékonyabb felhasználását, mely úgy érhető el, ha a vezető képes befolyásolni a dolgozóit oly módon, hogy azok energiájuk nagy részét a szervezeti célok megvalósítására fordítsák (Bakacsi, 2004). A definíciók megmutatják, hogy a vezetés egy komplex feladat, melyben a vezetőnek sokféle kompetenciával kell rendelkeznie, és ezeket a szervezeti és az egyéni célok elérése érdekében sikeresen kell alkalmaznia. Arany és Popovics (2022) szerint függetlenül attól, hogy egy kis-és középvállalkozást, egy nagyvállalat egyes részlegeit, vagy egy egész vállalatot vizsgálunk, a vezető kvalitása, képessége és magatartása kulcsfontosságú szempont a cég sikerét illetően. A sikeres vezetők tulajdonságait számos hazai és nemzetközi kutató vizsgálta, melyek közül pár eredményt fogok a következőkben ismertetni.

Stogdill (1948) a sikeres vezetőknél az alábbi tulajdonságokat azonosította: kitartás, önbizalom, segítőkészség, alkalmazkodóképesség, beszédképesség, közkedveltség. Curtis és szerzőtársai (1989) kérdőíves kutatásukban azt állapították meg, hogy a jó vezető tulajdonságait illetően a kommunikációs készségek a legfontosabbak, azonban emellett elengedhetetlen, hogy a menedzser rendelkezzen elég kitartással, elszántsággal és technikai kompetenciával. Tracy és Szabó (2015) megfogalmazásában a jó vezetőnek tökéletes kontrollal

kell rendelkeznie dolgozói felett, amihez hozzátartozik a teljes felelősségvállalás, a döntésképeség, a türelem és a megértés. Lényeges szempontnak tekinti továbbá, hogy a vezető úgy vezesse csapatát, ahogy a vezető is elvárná, hogy őt vezessék. Napjainkban a változó munka világa által támasztott új követelményeknek megfelelően *Dixon és szerzőtársai (2010)* arra mutattak rá, hogy a modern szervezetekben egyre fontosabb az interperszonális készségek, vagy más néven „soft skillek” elsajátítása is mind a munkavállalók, mind a vezetők részéről. *(Katz, 1974)* három alapvető készségre – technikai, emberi, konceptuális készségekre – helyezi a hangsúlyt a sikeres vezetés megvalósítását illetően. A technikai képességek a szakmában való jártasságot és specializációt, az emberi készségek az együttműködést, az empátiát és az érzelem kimutatását, míg a konceptuális képességek a szervezettel való átfogó szemléletmódot jelölik.

A sikeres vezető tulajdonságaival kapcsolatban egyetemleges igazságokat vonhatunk le, miszerint a jó vezető szakmai készsége kimagasló, kiváló kommunikációs készséggel rendelkezik, jó emberismerő, magabiztos, jól bánik az emberekkel és jellemzően extrovertált személyiségjegyekkel rendelkezik *(Arany – Popovics, 2022)*. A vezetői kompetenciák kérdéskörével foglalkozó kutatók még nem jutottak konszenzusra azzal kapcsolatban, hogy a vezetői készségek tanulhatók-e vagy sem. Vannak ugyanis, akik azt vallják, hogy a vezetéshez szükséges kompetenciák képzések és fejlesztések által elsajátíthatók *(Roóz, 2006; Berde, 2003)*, míg mások szerint csak abból lehet jó vezető, aki megfelelő géneket örökölt *(Alison, 2017)*, de vannak olyanok is, akik szerint mindkét állítás igaz *(Achua – Lussier, 2010; Kunos – Lakatos, 2008)*.

2.3.2. Nemi különbségek a vezetésben

A vezetés témakörében a kutatók kiemelt figyelmet fordítanak a nemi különbségek vizsgálatára, melynek köszönhetően számtalan elmélet született a két nem vezetési stílusának összehasonlítását illetően. Azok a tanulmányok, melyek különbséget véltek felfedezni a nők és a férfiak vezetési stílusa között, arra mutattak rá, hogy a női vezetők hajlamosabbak transzformációs, míg a férfiak tranzakciós vezetői stílust alkalmazni *(Eagly – Johannesen-Schmidt, 2003)*. Előbbi stílusban a vezetők a bizalom és a személyes kapcsolatok fontosságát hangsúlyozzák, utóbbi stílusban viszont a teljesítmény kap központi szerepet *(Somlai, 2019)*. A kutatások alapján azt mondhatjuk, hogy a nőkre azért jellemzőbb a transzformációs vezetés, mert annak gyakorlása kimondottan femininnek tartott viselkedési formákat követel meg. Ilyen például az empatikus hozzáállás, a csapatmunka hangsúlyozása és a demokratikus irányítás alkalmazása *(Bakacsi, 2004)*. A transzformáló vezetők fókuszba helyezik az alkalmazottakkal való mély kapcsolatok kialakítását, és kimondottan fontosnak tartják, hogy a dolgozók egyéni

céljai és a szervezeti célok összhangba kerüljenek. A transzformáló vezetőkre továbbá jellemző, hogy hatalmukat a munkavállalók támogatására fordítják (Bass, 1999). Más kutatások, melyek a szervezetekben szerzett személyes tapasztalatokra támaszkodtak azt találták, hogy a női vezetők kevésbé hierarchikusak sokkal együttműködőbbek és jobban odafigyelnek, arra, hogy munkavállalók megbecsülve érezzék magukat munkájuk során, mint a férfiak. E vizsgálatok arra is rámutattak, hogy a nők hajlamosabbak interperszonális és demokratikus vezetői stílust alkalmazni (Eagly – Johannesen-Schmidt, 2003). A nemek különböző vezetési stílusát nagyban befolyásolják a nemekkel szemben támasztott társadalmi elvárások és szerepelméletek is, melyek nyomására mindkét nem a genderszerepéhez illő vezetési stílust fogja alkalmazni. A női vezetők például annak érdekében, hogy megfeleljenek a nemi szerepükhöz társított követelményeknek, rendszerint a demokratikus vezetési stílust választják az autokratikussal szemben, így empatikusabbak, együttműködőbbek és barátságosabbak tudnak maradni beosztottaik szemében, tehát teljesítik a tőlük elvárt viselkedésformát (Moskowitz et al., 1944). Ugyanígy a férfiak esetében is megkérdőjelezhető, hogy mennyire alkalmazzák és, hogy felvállalják-e a sok esetben nőiesnek tartott transzformációs vezetési stílust (Kázmér-Mayer – Czibor, 2019). Érdekes szempont lehet továbbá a vezetési stílusokat illetően az egyes kultúrák társadalmi berendezkedése is. Hofstede és munkatársai által végzett interkulturális vizsgálatok alapján például Magyarország erőteljes maszkulinitást mutat, mivel a férfiaság dimenziójában 100 pontból 88-at ért el (Hofstede Insights, 2022a). A magas pontszám ebben a dimenzióban azt jelenti, hogy a társadalmunkat a versengés, az eredmények és a siker vezérli, tehát inkább a férfias jegyek számítanak becsülendő értéknek az együttműködéssel, elfogadással és csapatmunkával szemben (Hofstede et al., 2010). Ez alapján pedig azt mondhatjuk, hogy a magyaroknál jobban elterjedt a maszkulinnak tartott teljesítményalapú és a munkaorientált vezetési stílus, ahol a vezetőknek határozottnak és versengőnek kell lenniük, függetlenül attól, hogy férfi vagy női vezetőről beszélünk. Ezzel ellentétben például a spanyoloknál, akik ugyanebben a dimenzióban 42 pontot értek el, fontosabb szempont a munkahelyi élet minősége, mint a versenyképesség. Ebben a társadalomban így nagyra becsülik a támogató vezetőt, aki konzultál beosztottaival, annak érdekében, hogy megismerje véleményüket, és ennek megfelelően hozzon döntéseket. A nőies társadalmakban tehát jellemzően jobban értékelik a feminin vezetői stílust gyakorló menedzsereket (Hofstede Insights, 2022b).

A kutatások alapján azt mondhatjuk, hogy fellelhetők különbségek a férfi és a női vezetők között, de ezek az eltérések főként a társadalmi genderszerepekből, a nemekhez fűződő elvárásokból és a társadalmi kultúrák ellentétéből adódnak (Kázmér-Mayer – Czibor, 2019).

Burke és Collins (2001) kutatása azt hangsúlyozza, hogy a különböző vezetési stílusok, legyen az transzformációs vagy tranzakciós, demokratikus vagy autokratikus, feminim vagy maszkulin, mindkét nem által elsajátíthatók, hiszen a legtöbb esetben tanulható viselkedésbeli különbségekről beszélünk. *Kázmér-Mayer és Czibor (2019)* szerint a férfiak és a nők által képviselt sajátos vezetési stílusok tulajdonképpen a vezetés sikerességéhez járulnak hozzá, mivel a különböző szervezetek és szervezeti kultúrák különböző vezetési stílusokat kívánnak meg. Ezt hangsúlyozza *Eagly (2017)* vizsgálata is, mely kimondja, hogy valójában elhanyagolható az a szempont, hogy létezik-e különbség a két nem vezetési stílusa között vagy sem, hiszen a szervezeti kontextus és a szervezetben betöltött szerep fontosabb, mint az, hogy milyen nemű az adott szervezet vezetője.

Dunavölgyi Mária (2016) doktori disszertációjában tökéletesen összefoglalja a vezetési stílusokat, azok jellemzőit, valamint a vezetői stílusokhoz társított feminin, illetve maszkulin nemi sztereotípiákat, melyet az *1. táblázatban* szemléltetnek. Ahogy a táblázatból is látható, hat féle vezetői stílus – az autokratikus, a demokratikus, a feladatorientált, a kapcsolatorientált, a tranzakciós, illetve a transzformációs stílus – kerül összehasonlításra. Az *autokratikus* vezető önálló a döntéshozatalban, ő dönt minden lényeges kérdésben, részletesen meghatározza az elvárásait, utasításokat ad, szigorú, egymaga uralja a csoport tevékenységét, és értékelését szubjektív tényezők alapján végzi. Ezzel szemben a *demokratikus* vezető bevonja a dolgozókat a döntésekbe, nagy hangsúlyt fektet a csoportmunkára és jellemzően objektíven értékeli (*Lewin, 1975*). A *feladatorientált* vezetői stílus lényege a feladatok végrehajtásán alapul, ezt a stílust alkalmazó vezető kitűzi a célt és annak végrehajtását folyamatosan ellenőrzi. A *kapcsolatorientált* vezetők szerint a feladat végrehajtása a jó kapcsolatok kiépítése mellett érhető el, ezért jellemző a munkavállalók bevonása a folyamatba (*Hersey – Blanchard, 2008*). A *tranzakciós* stílusban a teljesítmény kap központi szerepet, a vezető általában feltételekhez köti a jutalmazást és igyekszik a felmerülő hibákat korrigálni. A *transzformációs* vezetők kiemelt hangsúlyt fektetnek az érdekharmozációra, a vezető támogatja az önmegvalósítást, növeli a teljesítményt és fejlődési lehetőséget nyújt a munkavállalók számára (*Eagly – Johannesen-Schmidt, 2003*).

1. táblázat: Vezetési stílusok és nemi sztereotípiák kapcsolata

Vezetési stílus	Jellemző eszközei	Nemi sztereotípiá
Autokratikus	Dolgozók kizárása a döntésekből, információmonopolizálás	Maszkulin
Demokratikus	Dolgozók bevonása a döntésekbe, információ megosztás	Feminin
Feladatorientált	A végrehajtáson van a hangsúly: a vezető kitűzi a célt és a végrehajtást ellenőrzi	Maszkulin
Kapcsolatorientált	A feladat végrehajtása a jó kapcsolaton alapul, jellemző a dolgozók bevonása a folyamatba	Feminin
Tranzakciós	Hangsúly a teljesítményen: feltételekhez kötött jutalmazás, hibák korrekciója	Maszkulin
Transzformációs	Hangsúly az érdekharmonizáción: támogatás, fejlődési lehetőség nyújtása	Feminin

Forrás: Saját szerkesztés (Lewin, 1975), (Likert, 1974), (Tannenbaum – Schmidt, 1973), (Vroom – Yetton, 1973), (Blake – Mouton, 1978), (Hersey – Blanchard, 2008), (Eagly – Johannesen-Schmidt, 2003) és (Dunavölgyi, 2016) alapján

A vezetési stílusok jellemzői alapján megfogalmazom a harmadik hipotézisemet és annak alhipotéziseit, miszerint **H3: Szignifikáns különbségek tapasztalhatók a női és férfi vezetési stílus megítélésében. H3.1: A női vezetőkhez a demokratikus, a kapcsolatorientált és a transzformációs vezetési stílust társítják. H3.2: A férfi vezetőkhez az autokratikus, a feladatorientált és a tranzakciós vezetési stílust társítják.**

1.3.3. Női vezetőkkel kapcsolatos attitűdök

Tanulmányok sora igazolja (Acker, 1990; Nguyen, 2005; Ely et al., 2011), hogy az emberek nagy többsége alkalmatlannak tartja a nőket a vezetésre személyes kvalitásaiktól függetlenül. Ez a vélemény tükröződik a közvetlen kollegák, főként a férfi munkatársak hozzáállásában, akik gyakran a pozitív tapasztalataik ellenére is elutasítóan viselkednek a női vezetőkkel szemben (Vajda, 2014). Míg a férfiak hierarchikus viszonyrendszerben, például vezetőként atyai támogatással fordulnak a női beosztottjaikhoz, addig az olyan üzleti kapcsolatokban, ahol a nők velük egyenrangú vagy magasabb pozícióban lévő felekként érvényesítik jogaikat, már a nemek közti hierarchia helyreállításán dolgoznak (Keveházi, 2017). A női vezetőkkel kapcsolatos attitűdök nemi különbségeit vizsgáló nemzetközi kutatások (Aycan et al., 2012;

Bowen et al., 2007; Tomkiewicz et al., 2004) sorra azt találták, hogy a nők jellemzően elfogadóbbak a női vezetőkkel szemben, mint a férfiak. Ezek alapján megfogalmazom a negyedik hipotézisemet, miszerint **H4: A nők pozitívabb attitűdöket mutatnak a női vezetőkkel kapcsolatban, mint a férfiak.**

Lemm és Banaji (2003) implicit attitűdméréssel kimutatták, hogy a kísérleti személyek a női vezetőket negatívabban értékelték, mint a tipikus családi karriert befutó anyákat, míg a férfi vezetőket és az apákat egyformán pozitívan ítélték meg. Rudman és Glick (2001) kutatásában bizonyította, hogy a nők értékelésekor a szeretetreméltóság és a kompetencia egymást kizáró dimenzióként van jelen. Glick és Fiske (1999) továbbá vizsgálataik során arra a következtetésre jutottak, hogy az emberek a háztartásban maradó, tipikus családi karriert befutó nőket szeretetreméltóbbnak, ám kevésbé kompetensnek, míg a hagyományos női szerepeket elhagyó feminista nőket inkább kompetensnek, és kevésbé szeretetreméltónak találják. Mindezek alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy míg a hagyományos nemi szerepeknek megfelelő nőkkel kapcsolatban pozitív, addig a tradicionális nemi szerepeket megsértő nőkkel kapcsolatban negatív attitűdöket mutat a társadalom. Azokat a nőket, akik vezető pozíciót töltenek be rendszerint agresszívnek, arrogánsnak és rámenősnek ítélik meg, de akadnak olyanok is, akik a vezető nőket éppen a túlzott emocionalitásuk és érzékenységük miatt vádolják, és ezért inkompetensnek tartják őket a vezetésre (Ely et al., 2011).

Nguyen (2005) kutatásában azt találta, hogy a vezető pozíciót a társadalom tipikusan férfias állásnak tekinti, így a nőket már az interjú során diszkrimináció éri, mivel nem rendelkeznek azokkal a férfias tulajdonságokkal (független, határozott, döntésképes), amik szükségesek lennének a vezető pozíció betöltésére. Acker (1990, p. 150) megfogalmazásában: „az univerzális munkavállaló elképzelése kizárja és marginalizálja a nőket, akik szinte definíciószerűen nem tudják elérni a valódi dolgozó kvalitásait, mivel ez azt jelentené, hogy olyanná kellene válniuk, mint egy férfinak”. Habár a kilencvenes évek elejétől fogva a nőies vezetési stílus is egyre pozitívabb megítélésnek örvend, és egyre nagyobb figyelmet kapnak azok a kutatások (Marshall, 1984; Rosener, 1990), amik a nők pozitív jellemzőit hangsúlyozzák (csapatjátékosok, kompromisszumkészek, jobban odafigyelnek kollegáikra), a valóságban megfigyelhető, hogy a női és a férfi vezetők egyaránt férfias módon vezetnek. Így azt mondhatjuk, hogy a „think manager – think male” fogalompáros még mindig uralkodó tendenciának számít (Nagy – Vicsek, 2006).

Mivel a nőkről alkotott sztereotípiák miatt – különösen a férfiak által dominált területeken – gyakran kérdőjelezzük meg a nők vezetői rátermettségét, azt mondhatjuk, hogy a női vezetőknek nagyobb erőfeszítések árán kell ezt bizonyítaniuk, mint a férfi kollegáiknak (Keveházi, 2017). A nők mindemellett jellemzően eltérő reakciókat váltanak ki kollegáikból, mint a férfi társaik. Rendszerint másképp értelmezik, vagy akár meg sem hallják szavukat. Ezt hangsúlyozza az úgynevezett „speaking while women” fenomén is, mely arra a közismert jelenségre utal, miszerint a nők felszólalása gyakran süket fülekre talál (Sally – Marshall, 2021). A nők ezen kívül számtalanszor ki vannak téve a sértő vagy akár megalázó diszkriminatív bánásmódnak munkahelyükön (Keveházi, 2017). Benokratiss (1997) szerint a női vezetőket ért negatív megkülönböztetés lehet nyílt, rejtett vagy árnyalt. A nyílt megkülönböztetést könnyedén felismerhetjük, ilyen például a szexuális zaklatás vagy a nőket lekicsinylő viccek hangoztatása. A rejtett nemi diszkrimináció ezzel szemben már kevésbé érzékelhető. Erre példa, mikor a női vezetőknek direkt olyan feladatokat adnak, melyekhez nem rendelkeznek elég erőforrással, ezáltal nem képesek elvégezni a rájuk bízott munkát, majd ezt figyelmen kívül hagyva a kollegák elkönnyvelik, hogy biztosan nem alkalmasak küldetésük elvégzésére. Végezetül beszélhetünk árnyalt diszkriminációról, melynek beazonosítása a legnehezebb, mivel ezeket az attitűdöket a legtöbb ember természetesnek veszi. Ilyen árnyalt megkülönböztetés például a nők dicsérete majd leértékelése vagy a nők bátorítása, majd véleményük figyelmen kívül hagyása a döntéshozatalban.

Mindent egybevetve tehát azt mondhatjuk, hogy a női vezetők jellemzően negatív attitűdökkel szembesülnek, mivel a hagyományos női és férfi szerepeknek megfelelően a sikeres vezető sztereotíp képe még mindig a férfiakat fogadja el vezetői szerepben (Nagy, 2005). Amennyiben egy nőnek mégis sikerül vezetői pozícióba kerülnie, számtalan előítélettel, diszkriminatív megnyilvánulással és negatív reakcióval kell megküzdnie. Ezeknek a negatív attitűdöknek a megszüntetése ugyanakkor kívánatos lehet a szervezetek számára, hiszen a férfiak és a nők közötti egyenlőség és a pozitív attitűdök hangsúlyozása hozzájárulhat a hatékonyabb csapatmunkához, harmóniát teremt, csökkenti a stresszt, és végső soron a nagyobb munkaelégedettséget és hatékonyságot okoz (Preko, 2012).

A szakirodalmi áttekintés során szakkönyvek, folyóiratokban megjelent tudományos cikkek és internetes források segítségével az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: Az ideális vezető sztereotip képe közelebb áll a férfiakhoz, mint a nőkhez társított tulajdonságokhoz. Ez alapján a legfontosabb vezetői tulajdonságok a férfiakhoz, a kevésbé fontos vezetői tulajdonságok a nőkhez asszociálhatók.

H2: A válaszadók szerint a női felsővezetők alulreprezentáltságának a legfőbb oka a munkamagánélet konfliktusa.

H3: Szignifikáns különbségek tapasztalhatók a női és férfi vezetési stílus megítélésében.

- **H3.1:** A női vezetőkhez a demokratikus, a kapcsolatorientált és a transzformációs vezetési stílust társítják.
- **H3.2:** A férfi vezetőkhez az autokratikus, a feladatorientált és a tranzakciós vezetési stílust társítják.

H4: A nők pozitívabb attitűdöket mutatnak a női vezetőkkel kapcsolatban, mint a férfiak.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Szakedolgozatomban a női vezetőkkel kapcsolatos attitűdök vizsgálata során szekunder (másodlagos) és primer (elsődleges) kutatási technikákat alkalmaztam. A szekunder kutatás esetében az adatok más forrásból származnak, melyek nem kutatási céllal kerültek rögzítésre. A primer kutatás során konkrét kutatási céllal, első kézből származó információ gyűjtése és elemzése történik (Boncz, 2015). A következőkben bemutatom ezen adatgyűjtések körülményeit, elemzésének hátterét, a vizsgálat felépítését és a kutatás során alkalmazott statisztikai módszereket.

3.1. SEKUNDER ÉS PRIMER ADATGYŰJTÉS BEMUTATÁSA

A *szekunder kutatás* során a nők munkaerőpiaci helyzetével kapcsolatos statisztikai adatokat és információkat kerestem és gyűjtöttem össze, majd rendszereztem és használtam fel a szakirodalmi áttekintésben. Ezt követően a szakkönyvek, folyóiratokban megjelent tudományos cikkek és internetes források segítségével bemutattam a női karriertípusokat és azok jellemzőit, kifejtettem a nők karrierépítésében megjelenő akadályokat, megfogalmaztam a sikeres vezetők tulajdonságait és összevetettem a különböző vezetési stílusokat a nemek tekintetében. Végül a dolgozatom központi témáját, a női vezetőkkel szemben megjelenő attitűdök kérdését jártam körbe. A szekunder kutatás és a szakirodalom alapján felállítottam négy hipotézist, melyet a következőkben primer kutatás során vizsgáltam meg, majd döntöttem a hipotézis elfogadása, illetve elvetése mellett.

A *primer kutatás* során kvantitatív módszert alkalmaztam és *kérdőíves kutatást* végeztem. A kérdőíves vizsgálat célja a női vezetőkkel kapcsolatos attitűdök felmérése volt, melyhez Google Űrlapot alkalmaztam. A kérdőív linkje online megosztható és terjeszthető volt, a mintavétel hólabda módszerrel történt. A kérdőívhez emellett a QRFY alkalmazás segítségével generáltam egy egyedi QR kódot is, melyet nyomtatott formában elérhetővé tettem különböző rendezvényeken, állásbörzéken és szakmai konferenciákon, így gyarapítva a kitöltők számát. Az említett mintavételezési módszerek által a kérdőív viszonylag rövid időn belül meglehetősen sok emberhez eljutott, ezzel heterogén mintát képezve. A saját összeállítású kérdőívet összesen 494 fő töltötte ki, így a mintavételezés relatíve széleskörűnek mondható, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy a vizsgálat nem reprezentatív, így az eredmények elsősorban a vizsgált mintára vonatkoznak. A válaszadók körét a saját ismerőseim, illetve az ő ismerőseik, valamint az internetes közösségi oldalak tagjai és különböző szakmai rendezvényeken résztvevők alkották. Elsősorban a munkatapasztalattal rendelkezők kitöltését

vártam, de mivel a női vezetőkkel kapcsolatos attitűdöket vizsgáltam, így a kutatásban való részvételnek nem volt feltétele a munkatapasztalat megléte.

3.2. KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT FELÉPÍTÉSE ÉS ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK

A kérdőíves vizsgálat az egyik leggyakrabban használatos primer kutatási és információszerzési technika, mely alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra. Előnye, hogy többnyire könnyen kivitelezhető, és releváns információkat szolgáltat a kutató számára. Hátránya a kutató és a válaszadó szubjektivitása, esetenként az őszinte válaszadás hiánya (Boncz, 2015). A kutatásom alapjául szolgáló kérdőív 21 kérdésből állt (*1. számú melléklet*), melyeket a szakirodalmi áttekintésben megfogalmazott kutatási eredmények és saját gondolatok segítségével állítottam össze. A kérdések többsége az értékelés elősegítése érdekében zárt kérdésekből állt, nyitott kérdést csak abban az esetben alkalmaztam, amikor a válaszadók önálló véleményére voltam kíváncsi. A kérdőívben egyválasztós, illetve többválasztós kérdések is szerepeltek. A kérdőív három fő részt foglalt magába.

Az első részben a demográfiai adatok szerepeltek, melyben a válaszadóktól gyűjtöttem általános információkat, úgy, mint a nem, életkor, családi állapot, gyermekek száma és legmagasabb iskolai végzettség. *A második részben* a munkahellyel kapcsolatos adatokat mértem fel, ahol a kitöltő foglalkoztatására vonatkozó kérdéseket tettem fel, például, hogy milyen munkatapasztalattal rendelkezik, dolgozik-e jelenleg valahol, és ha igen, milyen gazdasági szektorban, beosztásban és foglalkoztatási formában tevékenykedik. Kitértem továbbá a nemek közti egyenlőség témakörére is, ahol arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadó munkahelyén milyen arányban képviselik magukat a nők és a férfiak, illetve, hogy a kitöltő érez-e bármilyen negatív megkülönböztetést munkája során nemi hovatartozása miatt. *Az utolsó részben* a női vezetőkkel kapcsolatos kérdések szerepeltek, ahol a női, illetve férfi vezetők megítélésére, a vezetői tulajdonságokra, a nemi sztereotípiákra, a női karrierépítés akadályaira és a vezetési stílusok nemi különbségeire helyeztem a hangsúlyt.

A kérdőíves kutatásból nyert adataim összesítésére a Microsoft Excel függvényeit és diagrammait, kiértékelésére az IBM SPSS Statistics 26 statisztikai programban leíró statisztikát, keresztábra elemzést, khi négyzet próbát és Cramer-féle V együtthatót, illetve nem-parametrikus binomiális tesztet alkalmaztam. A hipotéziseimhez párosított kérdőíves kérdéseket és a vizsgálatához alkalmazott statisztikai módszereket a *2. táblázat* szemlélteti.

2. táblázat: Hipotézisvizsgálathoz alkalmazott kérdőíves kérdések és statisztikai módszerek

Hipotézisek	Kérdőívben érintett kérdések*	Statisztikai módszerek
H1: Az ideális vezető sztereotip képe közelebb áll a férfiakhoz, mint a nőkhez társított tulajdonságokhoz. Ez alapján a legfontosabb vezetői tulajdonságok a férfiakhoz, a kevésbé fontos vezetői tulajdonságok a nőkhez asszociálható.	17. kérdés 18. kérdés	Nem-parametrikus statisztikai próba Binomiális teszt
H2: A válaszadók szerint a női felsővezetők alulreprezentáltságának a legfőbb oka a munka-magánélet konfliktusa.	20. kérdés	Leíró statisztika Eloszlási viszonyszám
H3: Szignifikáns különbségek tapasztalhatók a női és férfi vezetési stílus megítélésében. H3.1: A női vezetőkhez a demokratikus, a kapcsolatorientált és a transzformációs vezetési stílust társítják. H3.2: A férfi vezetőkhez az autokratikus, a feladatorientált és a tranzakciós vezetési stílust társítják.	21. kérdés	Nem-parametrikus statisztikai próba Binomiális teszt
H4: A nők pozitívabb attitűdöket mutatnak a női vezetőkkel kapcsolatban, mint a férfiak.	14. kérdés 15. kérdés 19. kérdés	Leíró statisztika Keresztábra-elemzés Khi-négyzet próba Cramer-féle V együttható

* A kérdések teljes szöveggel az *1. számú mellékletben* kerülnek feltüntetésre
 Forrás: Saját vizsgálat (2022)

A kérdőíves kutatás során felmértem, hogy a válaszadók milyen arányban rendelkeznek tapasztalattal női vezetőket illetően, továbbá, hogy ez a benyomás mennyire mutat negatív vagy pozitív értéket. A szakirodalomban feltárt kutatások (Aycan et al., 2012; Bowen et al., 2007;

Tomkiewicz et al., 2004) alapján feltételeztem, hogy (H4) a nők pozitívabb attitűdöket mutatnak a női vezetőkkel kapcsolatban, mint a férfiak. Annak érdekében, hogy ezt az állításomat alátudjam támasztani keresztábra-elemzés, khi-négyzet próba és Cramer-féle V együttható segítségével megvizsgáltam, hogy tapasztalható-e szignifikáns összefüggés a nemek és a női vezetőkkel kapcsolatos tapasztalatok között. Ezt követően feltérképeztem a kitöltők véleményét, azzal kapcsolatban, hogy inkább férfi vagy női vezetőt választanának munkájuk során, melynek indoklását nyitott kérdés formájában lehetővé tettem számukra. Ezután a vezetőkhez társított tulajdonságokat kívántam megvizsgálni, mely során a megkérdezettek 5 fokú Likert-skála segítségével értékelték, hogy mennyire tartják fontosnak a felsorolt tulajdonságok meglétét egy vezető számára. A tényezőknél helyet kaptak a szakirodalmi részben felsorakoztatott sikeres vezetői tulajdonságok, úgy, mint az ambiciózus, asszertív, döntésképes, független, határozott, kommunikatív, kompetitív és racionális. A tényezők között továbbá feltüntettem a szakirodalom alapján (Kovács, 2007) tipikus femininnek tartott tulajdonságokat is, úgy, mint a barátságos, emberközpontú, megértő vagy a törődő. Vizsgálatom egyik központi kérdése, hogy (H1) az ideális vezető sztereotípiája mennyire áll közel a férfiakhoz, illetve a nőkhez társított tulajdonságokhoz. Ehhez kapcsolódóan az előbb fontossági sorrendbe helyezett tulajdonságokat társítani kellett a női vagy a férfi nemhez. Annak érdekében, hogy megvizsgáljam található-e szignifikáns különbség a tulajdonságok között a nemek tekintetében nem-parametrikus binomiális tesztet alkalmaztam. A továbbiakban 10 állítást fogalmaztam meg a női vezetéssel kapcsolatban, ahol a kitöltők ugyancsak 5 fokú Likert-skála alkalmazásával dönthettek arról, hogy mennyire értenek egyet az egyes kijelentésekkel. A Likert-skálák esetében elmondható, hogy a kutatók a skálaértékeket többek között átlagolják vagy leszűkíthetik, így élve azzal a feltételezéssel, hogy intervallumváltozóról van szó (Zerényi, 2016). A pontosabb kiértékelhetőség miatt, így az 5 fokú Likert-skálát 3 fokúra csökkentettem, és az egyáltalán nem értek egyet vele és inkább nem értek egyet vele, valamint a részben egyetértek vele és teljes mértékben egyetértek vele kategóriákat nem értek egyet és egyetértek csoportokra bontottam. Az állításokban helyet kapott a szegregáció (Nagy, 2001), a diszkrimináció (Keveházi, 2017) és a munka-magánélet (Doherty, 2004) egyensúlyának témaköre is. A kutatásom egyik elemi része a női karrierépítés akadályainak vizsgálata, mely alapján megfogalmaztam, hogy (H2) a válaszadók szerint a munka-magánélet konfliktusa a legfőbb oka a női felsővezetők alulreprezentáltságának. Annak érdekében, hogy ezt az állításomat igazolni tudjam, a leíró statisztika alapján eloszlási viszonszámmal vizsgáltam, hogy a szakirodalmi áttekintés során megfogalmazott akadályok

(előítéletek és sztereotípiák, öndiszkrimináció, vertikális szegregáció, munka-magánélet konfliktusa) közül melyiket tartják a legfőbb tényezőnek a nők felsővezetői hiányát illetően. A kérdőívem végéhez érve nem-parametrikus binomiális teszt segítségével megvizsgáltam, hogy (H3) tapasztalható-e szignifikáns különbség a női és férfi vezetési stílus megítélésében, mely során a válaszadók a különböző vezetési stílusok jellemzőit párosították a férfi vagy a női nemhez.

Úgy gondolom, hogy a kérdőíves kutatásommal sikerült releváns információkat nyernem a négy hipotézisem vizsgálatához. A következőkben ismertetem a kérdőív eredményeit, majd értékelem azokat.

4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

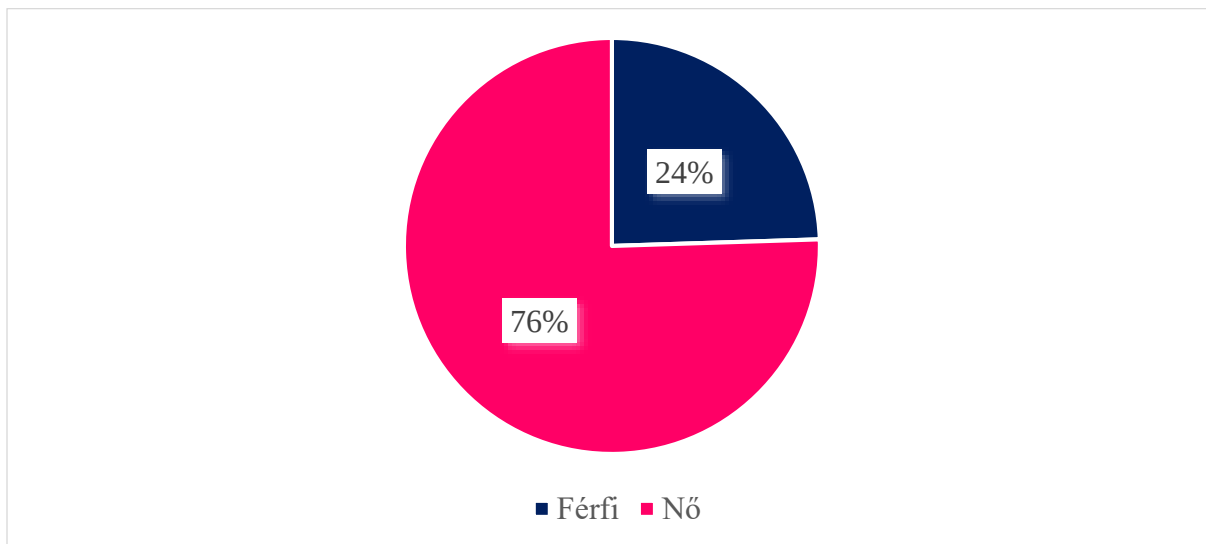
Jelen fejezet célja a saját vizsgálat során kapott eredmények ismertetése és értékelése, illetve a legfontosabb következtetések levonása. A továbbiakban a saját összeállítású kérdőív eredményeit ismertetem és vetem össze a szakirodalomban felvázolt nemzetközi és hazai kutatási eredményekkel.

4.1. KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE

A szakdolgozatom alábbi fejezetében bemutatom az online kérdőíves kutatásom legfontosabb eredményeit, ábrákkal, grafikonokkal és táblázatokkal szemléltetem a válaszok megoszlását, demográfiai adatok, foglalkoztatási adatok és a női vezetőkkel kapcsolatos attitűdök tekintetében.

4.1.1. A válaszadók demográfiai adatainak megoszlása

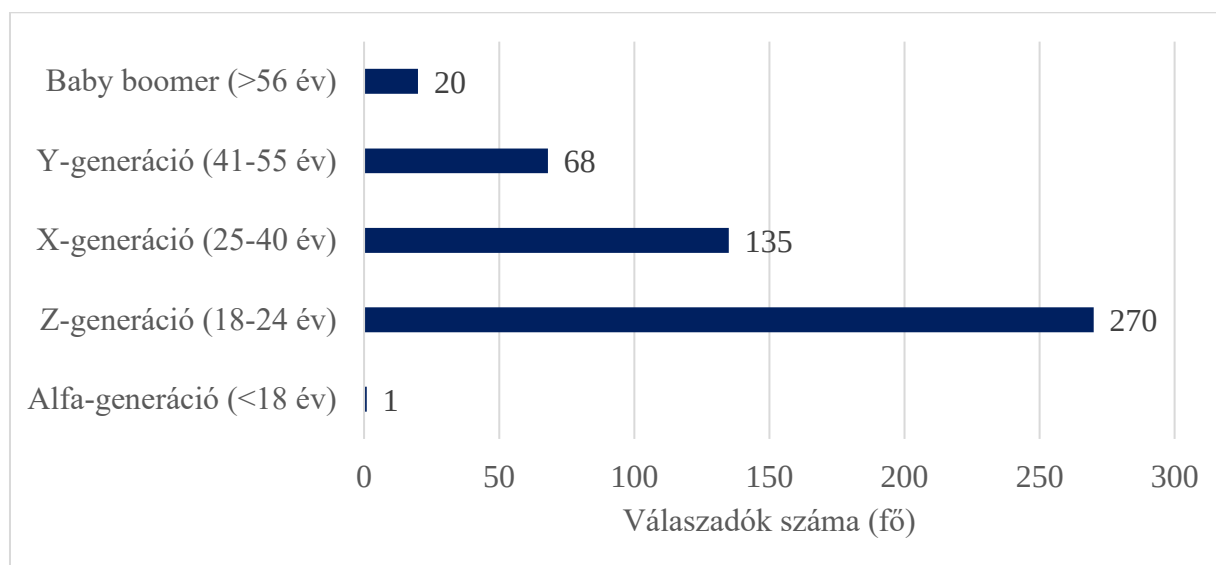
A saját összeállítású kérdőíves vizsgálatban összesen 494 fő vett részt. A válaszadási hajlandóság a nők esetében magasabb volt, mint a férfiaknál. Összesen 373 nő és 121 férfi töltötte ki a kérdőívet, mely százalékos megoszlásban 76% nőt és 24% férfit jelentett (3. ábra). Ez az arány egyrészt adódhat abból, hogy az ismeretségi körömet nagyobb százalékban nők teszik ki, másrészt valószínű, hogy a személyes érintettség miatt a nők érdeklődését jobban felkeltette a téma.



3. ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása (N=494)

Forrás: Saját vizsgálat (2022)

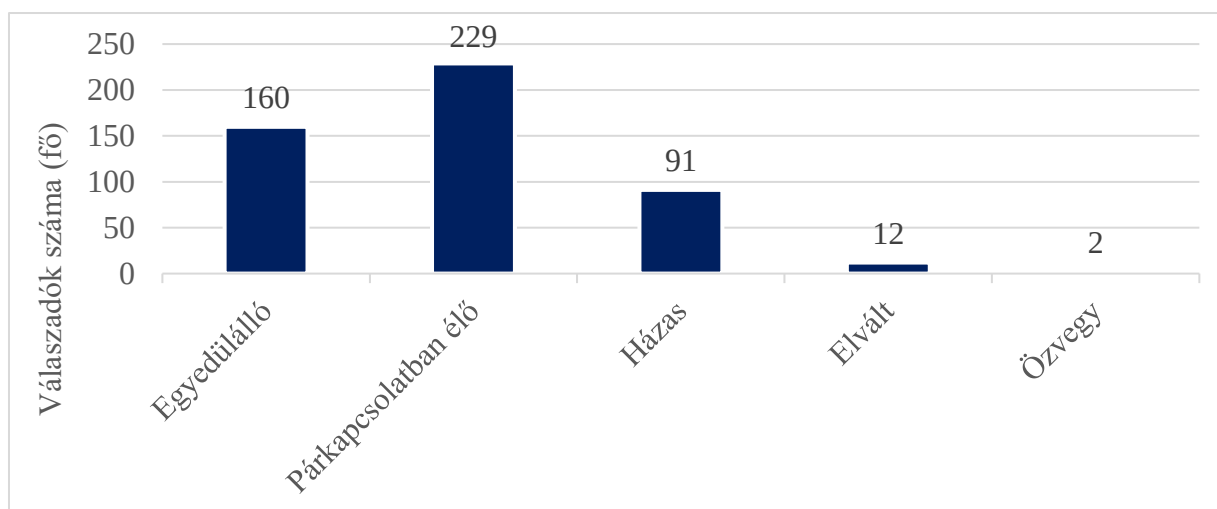
Az életkor vizsgálatához öt korcsoportot határoztam meg, mely egészen az Alfa-generációtól a legidősebb, Baby boomer generációig terjed, ezzel lefedve az összes korosztályt. Az alábbi csoportosítással az volt a célom, hogy megvizsgáljam, érzékelhető-e generációs különbség a válaszadást illetően. A kitöltők életkor szerinti megoszlást a 4. ábra mutatja meg. Látható, hogy a legnagyobb számban Z-generációs, azaz 18-24 év közötti kitöltők vettek részt a kutatásban, ők a minta 55%-át, összesen 270 főt tettek ki. A második legnagyobb számban az X-generációs, tehát a 25-45 év közötti kitöltők szerepeltek a vizsgálatban, akik 135 fővel a minta 27%-át képezték. Az Y-generáció 68 fővel, a Baby boomer generáció 20 fővel és végezetül az Alfa-generáció 1 fővel képviselte magát a mintavételben.



4. ábra: A válaszadók életkor szerinti megoszlása (N=494)

Forrás: Saját vizsgálat (2022)

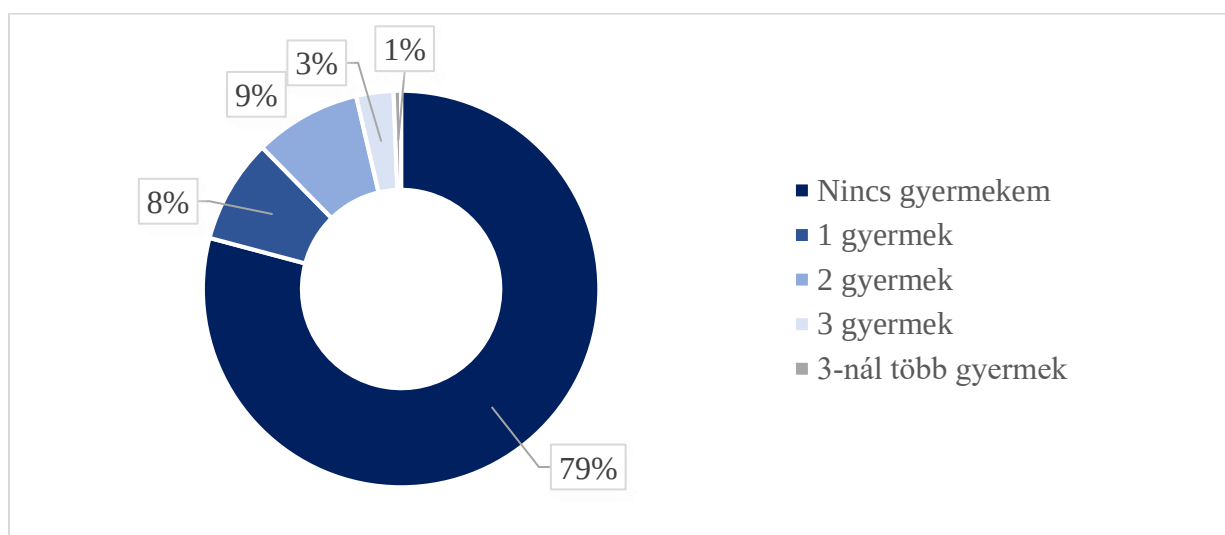
Érdekesnek találtam megvizsgálni a kitöltők családi állapotát is, hiszen a további elemzésekben fontos szempont lehet, hogy miként vélekednek a női vezetőkkel kapcsolatban a különböző kategóriák. A kitöltők családi állapotának megoszlását az 5. ábrán láthatjuk. Az ábráról leolvasható, hogy a párkapcsolatban élők 229 fővel, ezáltal a legnagyobb arányban, 46%-kal képviselik magukat a mintában. Őket követik 160 fővel az egyedülállók, majd 12 fővel az elváltak és végül 2 fővel az özvegyek.



5. ábra: A válaszadók családi állapotának megoszlása (N=494)

Forrás: Saját vizsgálat (2022)

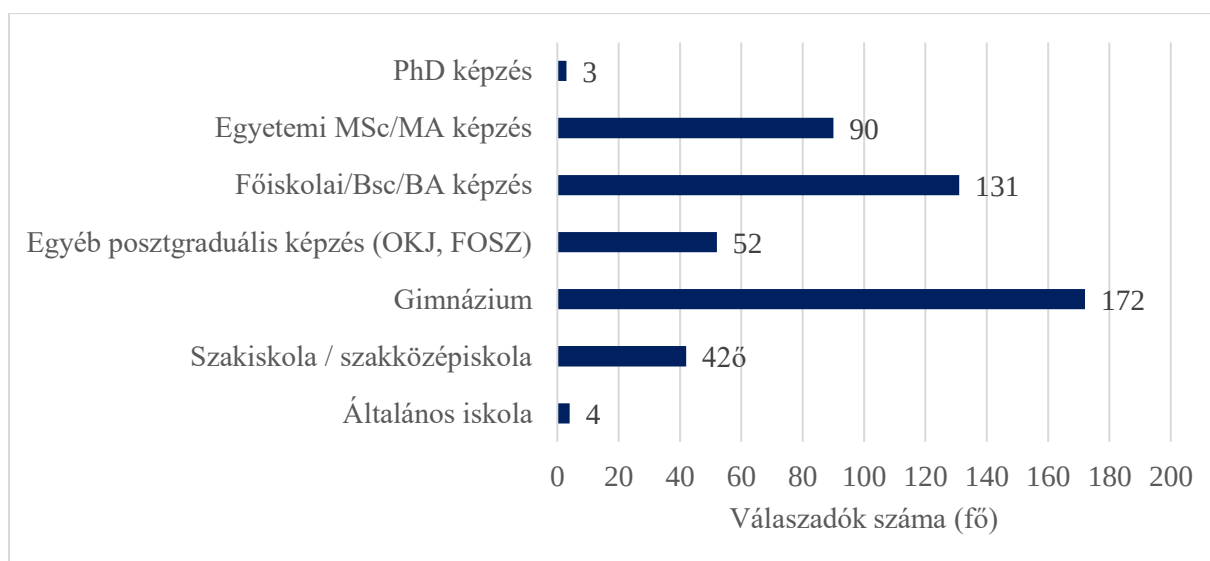
A következőkben feltérképeztem a kitöltők gyermekeinek számát, melynek megoszlását az 6. ábra mutatja. Megfigyelhető, hogy a kitöltők 79%-ának, azaz 391 főnek nincs gyermeke. Ez a magas százalék abból adódhat, hogy a vizsgálatban a teljes minta 55%-a 18 és 24 év közötti kitöltő, akik még nem feltétlenül vállaltak gyermeket, illetve, hogy viszonylag magas, 32%-os aránnyal szerepelnek egyedülállók a vizsgálatban. Az ábráról leolvashatjuk továbbá, hogy a megfigyelt mintában 42 főnek (8%) 1 gyermeke, 43 főnek (9%) 2 gyermeke, 15 főnek (3%) 3 gyermeke és 3 főnek (1%) 3-nál több gyermeke van.



6. ábra: A válaszadók gyermekeinek számának megoszlása (N=494)

Forrás: Saját vizsgálat (2022)

A demográfiai adatok utolsó részében a legmagasabb iskolai végzettség tekintetében mértem fel a válaszadókat, melyet a 7. ábra szemléltet. Ahogy az ábrán is látszik a kitöltők legmagasabb iskolai végzettségüket illetően legnagyobb arányban a Gimnáziumi és a Főiskolai/BSc/BA képzésben részesültek. Előbbinél 172 fő (35%), utóbbinál 131 fő (27%) választotta ezeket a lehetőségeket. Amennyiben összesítem az Egyéb posztgraduális, Főiskolai, Egyetemi, valamint a PhD képzést szerzők számát, ami 56%-ot jelent (276 fő), úgy kijelenthető, hogy legnagyobb arányban a magasan kvalifikált személyeket sikerült elérnem a kérdőíves vizsgálatom során.



7. ábra: Válaszadók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása (N=494)

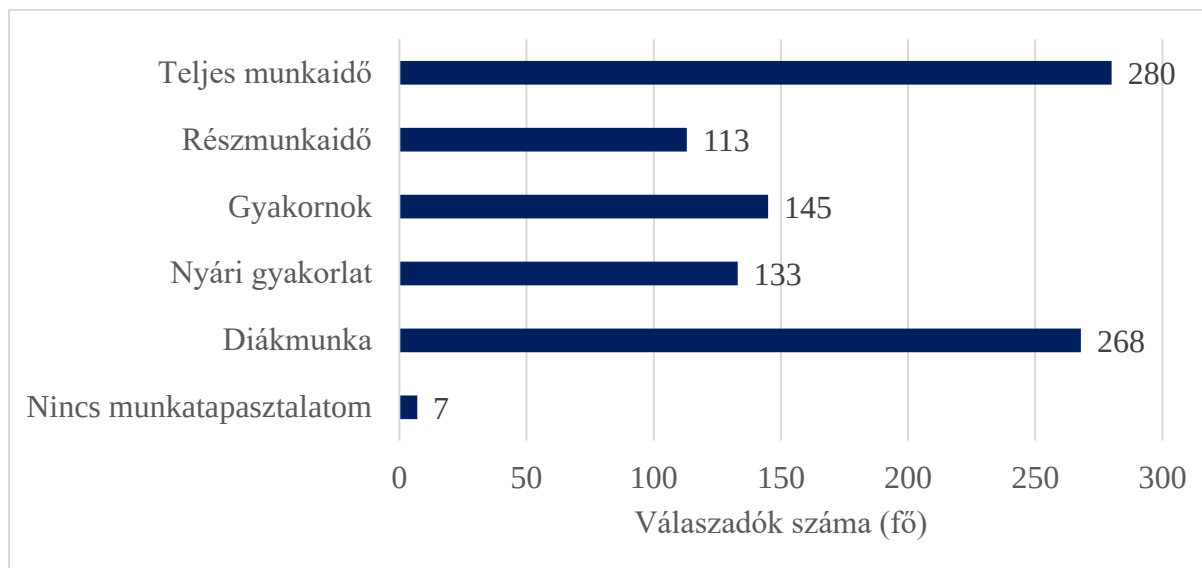
Forrás: Saját vizsgálat (2022)

4.1.2. A válaszadók foglalkoztatási adatainak megoszlása

A kitöltők foglalkoztatási adatainak megoszlását két részletben vizsgáltam. Első körben információt gyűjtöttem azzal kapcsolatosan, hogy a válaszadók milyen munkatapasztalattal rendelkeznek, majd felmértem, hogy a válaszadók hány százaléka dolgozik jelenleg. Második körben, már csak azokat a kitöltőket vizsgáltam, akik jelenleg is dolgoznak, majd az ő esetükben megfigyeltem, hogy milyen gazdasági szektorban, beosztásban és foglalkoztatási formában dolgoznak, illetve, hogy milyen arányban képviselik magukat a munkahelyükön nők és férfiak továbbá, hogy érznek-e bármilyen negatív megkülönböztetést a nemükből adódóan.

A 8. ábra azt mutatja meg, hogy a kitöltők milyen munkatapasztalattal rendelkeznek. Ebben az esetben fontos megjegyezni, hogy a kérdés többválasztós volt, tehát, egy személy több munkatapasztalattal is rendelkezhet. Az ábráról kivehető, hogy a legtöbb

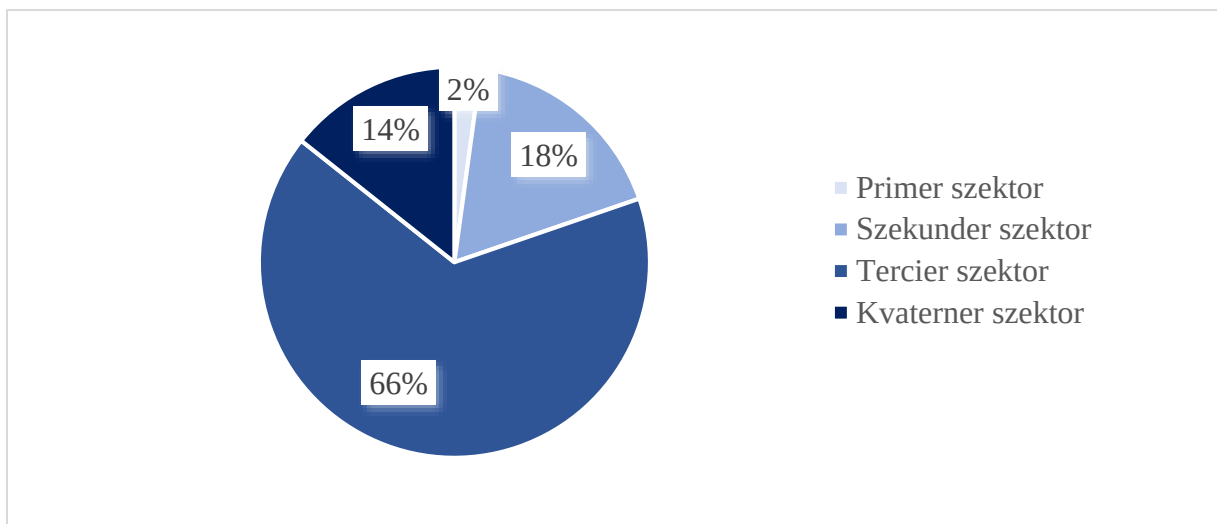
munkatapasztalattal rendelkező válaszadó teljes munkaidőben (280 fő) és diákmunkában (268 fő) volt foglalkoztatva. Ennek ellenére jelentős számban képviselik magukat azok a válaszadók is, akik részmunkaidős, gyakornoki vagy nyári gyakorlati munkatapasztalatot szereztek. A válaszadók közül csupán 7 fő nem rendelkezik munkatapasztalattal, így azt mondhatjuk, hogy a mintában sikerült olyan válaszadókat megszólítanom, akik ismertek a munka világában, ebből kifolyólag releváns véleményeket tudnak szolgáltatni a vezetők megítélésével kapcsolatban.



8. ábra: A válaszadók munkatapasztalat szerinti megoszlása (N=494)

Forrás: Saját vizsgálat (2022)

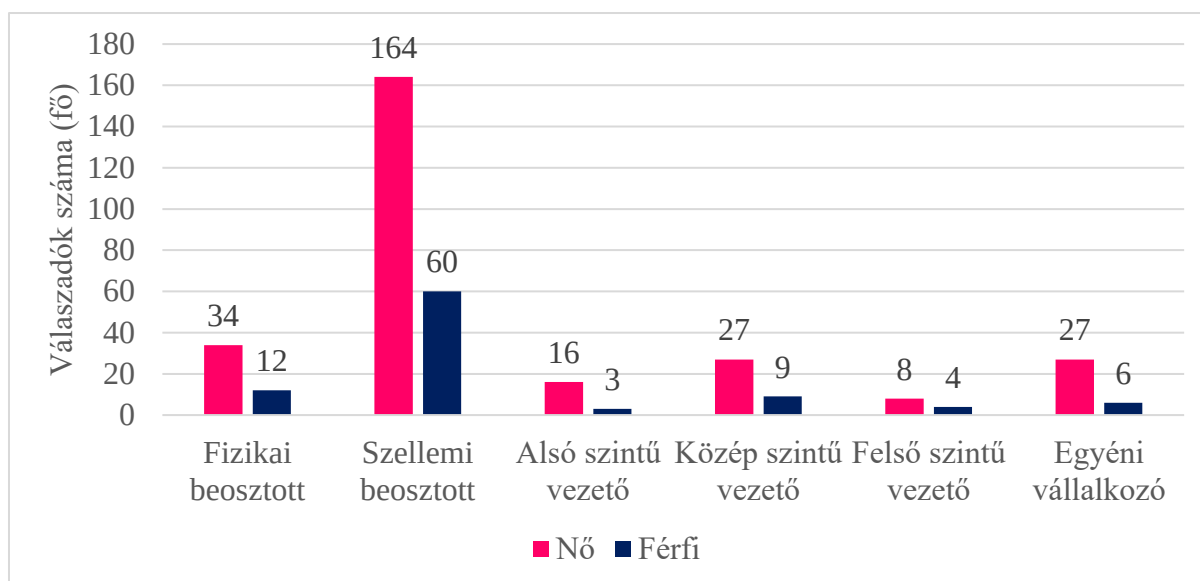
A kérdőíves vizsgálat során kiderült, hogy a 494 kitöltő közül 370 fő (75%) jelenleg is dolgozik, és 124 kitöltő (25%) jelenleg nem dolgozik. A jelenleg dolgozó 370 fő között 276 női (75%) és 94 férfi (25%) munkavállaló szerepel. A további foglalkoztatási adatok elemzésénél, már csak a 370 fő jelenleg is dolgozó válaszadót vizsgáltam. A jelenleg munkát vállalók gazdasági szektorok szerinti megoszlását a 9. ábrán szemléltetem. Látható, hogy a minta 66%-át (244 fő) a tercier szektorban dolgozók teszik ki. Ennek oka lehet, hogy a tercier szektor, azaz a szolgáltatás (pl.: kereskedelem, oktatás, egészségügyi ellátás) főként nők által dominált gazdasági szektor, a jelenleg dolgozó válaszadóim között pedig túlnyomó többségben nők (75%) szerepeltek. A tercier szektort 18%-kal a szekunder (65 fő), illetve a 14%-kal a kvaterner szektor (53 fő) követi. Előbbi az ipar (élelmiszeripar, textilipar, autóipar), utóbbi pedig a kutatás-fejlesztés (szoftverfejlesztés, üzleti tanácsadás) területét jelenti. Legkisebb arányban, 2%-kal (8 fő) a primer szektorban, azaz a mezőgazdaság (pl.: növénytermesztés, állattenyésztés) területén dolgozók képviselték magukat.



9. ábra: Jelenleg dolgozó válaszadók gazdasági szektorok szerinti megoszlása (N=370)

Forrás: Saját vizsgálat (2022)

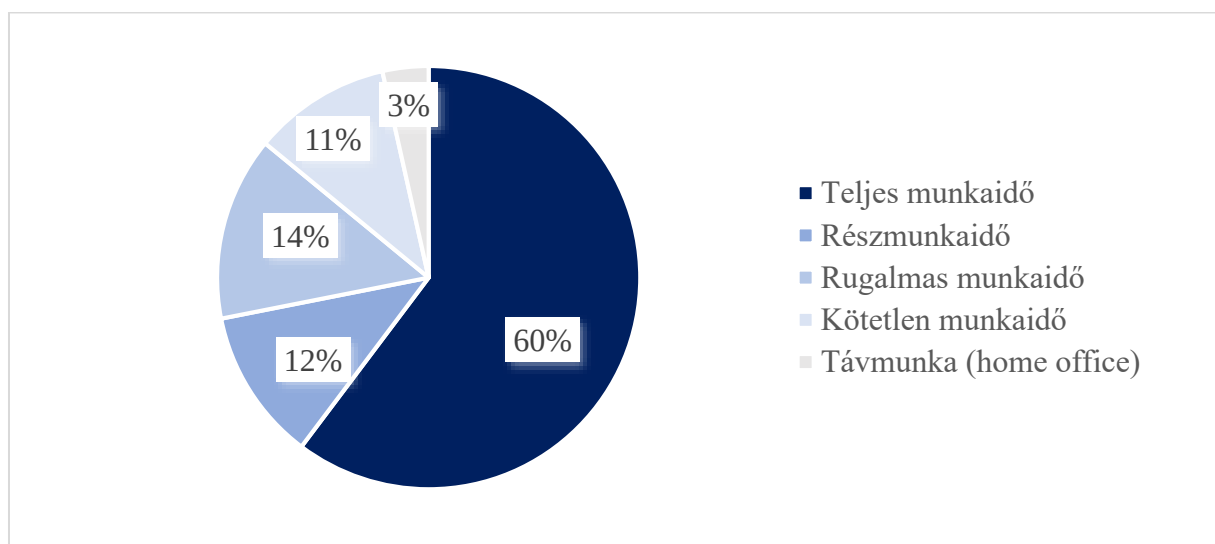
A jelenleg dolgozó válaszadók beosztás szerinti megoszlását női illetve férfi munkavállalókra csoportosítottam, annak érdekében, hogy megvizsgáljam, milyen különbségek figyelhetők meg a nemek között a foglalkoztatási szinteken egyre feljebb haladva. A 10. ábráról leolvasható, hogy a nők (164 fő) és a férfiak (60 fő) esetében is legnagyobb számban szellemi beosztottként tevékenykednek a munkavállalók. A fizikai beosztottak esetében a mintában 94 férfi közül 12 (13%), a 276 nő közül 34 fő (12%) szerepel, így arányaiban több férfi választotta ezt a lehetőséget. Elemzésem során a *Statistikai portré 2018-as* adatai alapján arra az eredményre számítottam, hogy a vezetői szinteken (alsó szintű, közép szintű, felső szintű) arányaiban több férfi válaszadó lesz, mint nő. A minta alapján ezt a feltevésemet el kellett vetnem, hiszen látható, hogy az összes jelenleg dolgozó 276 fő női munkavállaló közül 51 fő (18%) tölt be valamilyen vezető pozíciót, míg a 94 fő férfi dolgozó közül csak 16 fő (17%) vezető szerepel. Ez alapján pedig az mondható, hogy a mintában ugyan elenyésző százalékkal, de több női válaszadó tölt be vezető szerepet, mint férfi. Az egyéni vállalkozók esetében ugyancsak több nő szerepel, mint férfi. Ennek oka lehet, hogy a foglalkoztatási forma mellett a női munkavállalóknak lehetősége nyílik karriert építeni miközben a családi teendőiket is el tudják látni.



10. ábra: Jelenleg dolgozó női és férfi válaszadók beosztás szerinti megoszlása (N=370)

Forrás: Saját vizsgálat (2022)

A 11. ábrán azt láthatjuk, hogy a jelenleg dolgozó válaszadók 60%-a (223 fő) teljes munkaidőben vállal munkát, de emellett a mintában megjelentek a különböző rugalmas foglalkoztatási formák is úgy, mint a rugalmas munkaidő (14%), részmunkaidő (12%), kötetlen munkaidő (11%), vagy a távmunka (3%).



11. ábra: Jelenleg dolgozó válaszadók foglalkoztatási forma szerinti megoszlása (N=370)

Forrás: Saját vizsgálat (2022)

Tovább vizsgálva a foglalkoztatási formákat, azt vettem észre, hogy a különböző rugalmas foglalkoztatási formákat (távmunka, kötetlen, rugalmas és részmunkaidő) összesen 111 női munkavállaló választotta a 276-ból (40%) és 36 férfi munkavállaló a 94-ből (38%), így

azt mondhatjuk, hogy a munka-magánélet összehangolása miatt a mintában szereplő nők kis mértékben hajlamosabbak ezen foglalkoztatási formákat választani, mint a férfiak. Ezt a felvetésemet keresztábra elemzés során khi-négyzet próbával megvizsgáltam, mely arra engedett következtetni, hogy a nők ugyan hajlamosabbak a rugalmas foglalkoztatási formákat választani, mint a férfiak, azonban ez a különbség 5%-os szignifikancia-szint mellett nem volt szignifikáns. Ennek oka lehet, hogy egyre több férfi életpályája válik „nőiesebbé”, tehát egyre nagyobb szerepet vállalnak az otthoni teendők elvégzésében is, ezáltal egyre többen dolgoznak közülük rugalmas foglalkoztatási formában.

A következőkben arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadók munkahelyén milyen arányban képviselik magukat a női és a férfi munkavállalók. A vizsgálat során a különböző gazdasági szektorokban tevékenykedő kitöltők választát vettem össze egymással keresztábra elemzés segítségével (3. táblázat). Ez alapján azt vettem észre, hogy szignifikáns különbség található a gazdasági szektorok és a nő és férfi arány között ($p < \alpha$), mely arra enged következtetni, hogy a horizontális szegregáció jelensége az adott mintában fellelhető, ugyanis a nőiesnek tartott tercier szektorban több nő, míg a férfiasnak tekintett primer, szekunder és kvaterner szektorban több férfi dolgozó tevékenykedik. A mintában 352 kitöltő szerepel, mivel a hatékonyabb értelmezés érdekében a 18 fő „Nem tudom” válaszlehetőséget megjelölő kitöltőt kizártam az adott vizsgálatból.

3. táblázat: Keresztábra elemzés a „Gazdasági szektor” és a „Női és férfi arány” között

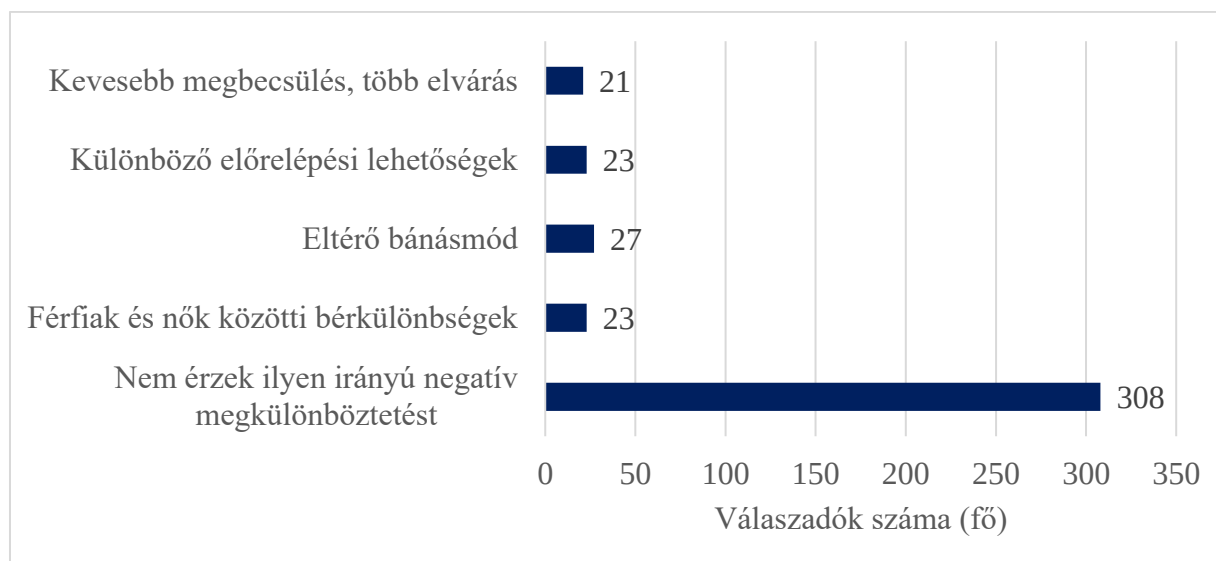
	Több nő	Több férfi	Egyenlő arány
Primer szektor	1	4	3
Szekunder szektor	23	28	11
Tercier szektor	136	44	50
Kvaterner szektor	16	20	16

($X^2 = 29,491$, $df=9$, $\alpha=0,05$, $p=0,01$)

Forrás: Saját vizsgálat (2022), N=352

Végezetül azt vizsgáltam meg, hogy a kitöltők érznek-e bármilyen nemű negatív megkülönböztetést a munkahelyükön a nemi hovatartozásuk miatt. A válaszadás során egy kitöltő több válaszlehetőséget is megjelölhetett. A kapott eredményeket a 12. ábra mutatja. Az értékek egyértelműen szemléltetik, hogy a válaszadók 83%-a (308 fő) nem érez ilyen irányú negatív megkülönböztetést a munkahelyén, és csak elenyésző számban jelennek meg a

különböző diszkriminatív bánásmódok, úgy, mint a kevesebb megbecsülés, több elvárás (21 fő), különböző előrelépési lehetőségek (23 fő), eltérő bánásmód (23 fő) és a férfiak és nők közötti bérkülönbségek (23 fő). Kutatásom során arra számítottam, hogy a negatív megkülönböztetést érzékelő válaszadók nagyobb arányban fognak szerepelni a mintában, mint azok, akik nem érznek ilyen irányú negatív megkülönböztetést, azonban ezt a felvetésemet az eredmények alapján elvetem. A kapott értékek azt mutatják, hogy társadalmunk jó úton halad a férfiak és a nők közötti egyenlő bánásmód kialakításában a munkahelyi piaci környezetben.



12. ábra: A válaszadók munkahelyen tapasztalt negatív megkülönböztetésének megoszlása (N=370)

Forrás: Saját vizsgálat (2022)

4.1.3. A válaszadók női vezetőkkel kapcsolatos attitűdjének megoszlása

Jelen fejezetben a válaszadók női vezetőkkel kapcsolatos attitűdjét vizsgáltam, mely során feltérképeztem, hogy a válaszadók hogyan vélekednek a felállított hipotéziseimmel kapcsolatban. Az adatok kiértékeléséhez az IBM SPSS Statistics 26 statisztikai programban keresztábla elemzést, khi-négyzet próbát, Cramer-féle V együtthatót és binomiális tesztet használtam. A kérdőíves kutatásom legfontosabb eredményeit a következőkben ábrákkal, grafikonokkal és táblázatokkal szemléltetem, majd szövegesen megfogalmazom a legrelevánsabb következtetéseimet.

A női vezetők megítélésével kapcsolatban fontosnak tartottam felmérni, hogy a válaszadók milyen arányban rendelkeznek női vezetővel kapcsolatos tapasztalattal. A kutatásból kiderült, hogy a válaszadók 87%-a rendelkezik női vezetővel kapcsolatos

tapasztalattal, ebből 30% jelenleg is női vezető mellett dolgozik, és 15% nem rendelkezik tapasztalattal női vezetőt illetően.

Dolgozatomban feltételeztem, hogy a nők pozitívabb attitűdöket mutatnak a női vezetőkkel kapcsolatban, mint a férfiak.

Ehhez kapcsolódóan több vizsgálatot is végeztem, mely során keresztábra elemzést és khi-négyzet próbát alkalmaztam. Első körben feltérképeztem, hogy találok-e szignifikáns különbséget a nők és férfiak között arra vonatkozóan, hogy mennyire értékelik pozitívan vagy negatívan a női vezetőkkel kapcsolatos tapasztalatukat (4. táblázat). A könnyebb értelmezés érdekében a „Teljesen negatív” és az „Inkább negatív”, valamint az „Inkább pozitív” és „Teljesen pozitív” válaszlehetőségeket csoportosítottam „Pozitív” illetve „Negatív” értékekre. A válaszlehetőségek között továbbá szerepel a „Semleges” kategória is. Az elemzés során csak azokat a válaszadókat vizsgáltam, akik rendelkeznek női vezetővel kapcsolatos tapasztalattal (435 fő).

4. táblázat: Keresztábra elemzés a „Nemek” és a „Női vezetőkkel kapcsolatos tapasztalat” között

		Negatív	Semleges	Pozitív
Nő	Tényleges érték	67	48	220
	Várható érték	70,2	52,9	205,4
Férfi	Tényleges érték	26	22	52
	Várható érték	22,8	17,1	66,6

($X^2 = 10,604$, $df=3$, $\alpha=0,05$, $p=0,014$, Cramer-féle V együttható= $0,147$)

Forrás: Saját vizsgálat (2022), N=435

A vizsgálathoz keresztábra elemzést és Pearson- féle khi-négyzet próbát alkalmaztam, mely során szignifikáns különbséget találtam a nemek és a női vezetőkkel kapcsolatos tapasztalat között, mivel a szignifikancia-szint ($p=0,014$) kisebb értéket adott, mint az alfa ($\alpha=0,05$). A két változó között a közepesnél gyengébb szignifikáns kapcsolat áll fent, melyet a 0,147-es Cramer-féle V együttható jelez számunkra. A 4. táblázatban feltüntetett keresztábrát oszloponként elemezve láthatjuk, hogy a „Negatív” értéknél a nők körében 70,2 várható értéktől kevesebb, 67 tényleges értéket kaptunk, tehát a nők kevésbé értékelik negatívan a női vezetőket, mint vártuk. A férfiak körében pont ellenkezőleg, a 22,8-as várható értékkel szemben többet, 26 tényleges értéket kaptunk, így a férfiak a vártnál negatívabb tapasztalattal rendelkeznek a

női vezetőkkel kapcsolatban. A „Pozitív” tapasztalatot illetően azt látjuk, hogy a nők a vártnál hajlamosabbak pozitívan megítélni a női vezetőkkel kapcsolatos tapasztalatukat, mint a férfiak.

A következőkben a kérdőívem 19. kérdésének 2. állítását vettem alapul, miszerint „Ugyanúgy elfogadható az, hogy a nők vezető pozíciót töltsenek be, mint a férfiak esetében”. A vizsgálat során arra voltam kíváncsi, hogy van-e összefüggés a válaszadók neme és az egyetértési hajlandóságuk között az adott állításra vonatkozóan. A könnyebb értelmezés miatt az 5 fokú Likert-skálát 3 fokúra csökkentettem, melyben a „Nem értek egyet” „Semleges” és „Egyetértek” értékek szerepelnek. Az eredményeket az 5. táblázat mutatja.

5. táblázat: Keresztábra elemzés a „Nemek” és a „Női vezetők elfogadása” között

		Nem értek egyet	Semleges	Egyetértek
Nő	Tényleges érték	6	20	347
	Várható érték	15,9	30,2	326,9
Férfi	Tényleges érték	15	20	86
	Várható érték	5,1	9,8	106,1

($X^2 = 44,108$, $df=2$, $\alpha=0,05$, $p=0,00$, Cramer-féle V együttható=0,299)

Forrás: Saját vizsgálat (2022), N=494

A Pearson-féle khi-négyzet próba alapján 5%-os szignifikancia szint mellett szignifikáns kapcsolatot találtam a két változó között. Eszerint azt mondhatjuk, hogy szignifikáns különbség figyelhető meg a nők és a férfiak válaszai között arra vonatkozóan, hogy mennyire értenek egyet az adott állítással. Az 5. táblázat alapján a várható és a tényleges értékeket vizsgálva, azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a nők a férfiaknál hajlamosabbnak mutatkoztak egyet érteni azzal az állítással, miszerint „Ugyanúgy elfogadható az, hogy a nők vezető pozíciót töltsenek be, mint a férfiak esetében”.

Ehhez hasonlóan, a 19. kérdés 4. állítását is megvizsgáltam a nemek tekintetében, mely a következőképpen hangzik: „A nőknek megvannak az adottságaik ahhoz, hogy sikeres vezetővé váljanak.” A vizsgálat során 5%-os szignifikancia-szint mellett ugyancsak szignifikáns különbséget találtam a nők és a férfiak válaszai között. A keresztábra elemzésből kiderült, hogy a nők a vártnál többen, míg a férfiak a vártnál kevesebben értettek egyet az adott állítással, így azt mondhatjuk, hogy a nők hajlamosabbnak mutatkoztak egyetérteni az állítással, miszerint „A nőknek megvannak az adottságaik ahhoz, hogy sikeres vezetővé váljanak.” Az eredményeket a 6. táblázat mutatja.

6. táblázat: Keresztábra elemzés a „Nemek” és a „Nők vezetői adottságai” között

		Nem érték egyet	Semleges	Egyetérték
Nő	Tényleges érték	5	38	330
	Várható érték	17,4	46,1	309,6
Férfi	Tényleges érték	18	23	80
	Várható érték	5,6	14,9	100,4

($X^2 = 47,210$, $df=2$, $\alpha=0,05$, $p=0,00$, Cramer-féle V együttható=0,309)

Forrás: Saját vizsgálat (2022), N=494

A kérdőíves vizsgálat során feltüntettem egy kérdést, mely során a kitöltőknek választaniuk kellett, hogy inkább női vagy inkább férfi vezetőt választanának, amennyiben lehetőségük lenne rá. Az összes válaszadóból 237 fő (48%) női és 257 fő (52%) férfi vezető mellett tette le a voksát. Tovább elemezve az eredményeket, keresztábra elemzést és khi-négyzet próbát alkalmaztam, annak érdekében, hogy megvizsgáljam van-e összefüggés a nemek és a vezetők nemének preferenciája között (7. táblázat). Elemzésem során 5%-os szignifikancia mellett szignifikáns kapcsolatot fedeztem fel a két változó között.

7. táblázat: Keresztábra elemzés a „Nemek” és a „Vezetők nemének preferenciája” között

		Női vezető	Férfi vezető
Nő	Tényleges érték	201	172
	Várható érték	178,9	194,1
Férfi	Tényleges érték	36	85
	Várható érték	58,1	62,9

($X^2 = 21,323$, $df=1$, $\alpha=0,05$, $p=0,00$, Cramer-féle V együttható=0,208)

Forrás: Saját vizsgálat (2022), N=494

Ahogy a 7. táblázatból is kivehető, a nők a vártnál többen választottak női vezetőt, míg a férfiak a vártnál többen választottak férfi vezetőt. A nők közül 201-en (54%) női vezető és 172-en (46%) férfi vezető mellett döntöttek. A férfiak közül 85-en (70%) férfi vezetőt és 36-an (30%) női vezetőt választottak. Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy a nők hajlamosabbnak mutatkoznak női vezetőt választani, mint a férfiak.

A válaszadóknak ezt követően lehetőségük volt nyitott kérdés formájában megindokolniuk döntésüket. Az indoklások közül szeretnék pár olyan női válaszadót idézni,

akik női vezető mellett döntöttek: „Talán a nők megértőbbek egymással.” „Mivel magam is nő vagyok ezért a női vezető esetében kevesebb esélye van annak, hogy a munkámat csak azért kritizálja, alább becsülje, mert jó vagyok.” „Mert nő vagyok én is? Akármennyire racionálisabbnak gondolom a férfi vezetőket, kellemesebben érzem magam női vezető mellett.” „Nőként sokkal jobban tudok azonosulni a női vezetővel.” „Megértőbbek velünk, nőkkel, motiváló látni női vezetőt nőként. „Most (először) férfi főnököm van, és azt hiszem, kicsit hiányzik a női összetartás.” (Saját vizsgálat, 2022). Majd egy pár példa a másik nemtől, akik inkább férfi vezető mellett döntöttek: „Egy férfi vezetővel sokkal közvetlenebb kapcsolatot tudok ápolni.” Azonos nemű vezetővel könnyebben azonosulok.” „Könnyebben hangot értek a férfi vezetőkkel.” „Nehezebben tudnám egy nőtől elfogadni a közvetlen utasításokat.” (Saját vizsgálat, 2022).

Mindezen eredmények alapján, megállapítható, hogy igazolást nyert azon feltételezésem (H4), miszerint a nők pozitívabb attitűdöket mutatnak a női vezetőkkel kapcsolatban, mint a férfiak.

A következőkben a vezetőkhez társított tulajdonságokat kívántam megvizsgálni, mely során a megkérdezettek 5 fokú Likert-skála segítségével értékelték, hogy mennyire tartják fontosnak a felsorolt tulajdonságok meglétét egy vezető számára. A tényezőknél helyet kaptak a szakirodalmi részben felsorakoztatott sikeres vezetői tulajdonságok, úgy, mint az ambiciózus, asszertív, döntésképes, független, határozott, kommunikatív, kompetitív és racionális stb. A tényezők között továbbá feltüntettem a szakirodalom alapján tipikus femininnek tartott tulajdonságokat is, úgy, mint a barátságos, emberközpontú, megértő vagy a törődő.

Feltételeztem, hogy az ideális vezető sztereotip képe közelebb áll a férfiakhoz, mint a nőkhez társított tulajdonságokhoz, így legfontosabb vezetői tulajdonságokat a férfiakhoz, a kevésbé fontos vezetői tulajdonságokat a nőkhez társítják a válaszadók.

8. táblázat: Vezetői tulajdonságok fontossági sorrendje

Legfontosabb vezetői tulajdonságok	
Döntésképes	4,77
Határozott	4,61
Kommunikatív	4,58
Racionális	4,50
Emberközpontú	4,43
Fontos vezetői tulajdonságok	
Csapatjátékos	4,38
Empatikus	4,33
Megértő	4,26
Ambíciózus	4,20
Barátságos	4,03
Kevésbé fontos vezetői tulajdonságok	
Törődő	3,89
Asszertív	3,87
Kompetitív	3,83
Független	3,62
Extrovertált	3,48

Forrás: Saját vizsgálat (2022), N=494

Vizsgálatomhoz leíró statisztika segítségével az ötfokú Likert-skála átlagai alapján csökkenő sorrendbe rendeztem a vezetői tulajdonságokat és megvizsgáltam, hogy fontossági szempontból hanyadik harmadba esnek a felsorolt vezetői tulajdonságok. Az első harmadba a „Legfontosabb vezetői tulajdonságok”, a második harmadba a „Fontos vezetői tulajdonságok” és az utolsó harmadba a „Kevésbé fontos vezetői tulajdonságok” kerültek. A kapott eredményeket a 8. táblázat szemlélteti. A válaszadók szerint az öt legfontosabb vezetői tulajdonság a döntésképes, határozott, kommunikatív, racionális és emberközpontú. Ezek közül a legmagasabb átlaggal (4,77) a döntésképes került a legelső helyre. Őt követte a határozott 4,61-es átlaggal, majd a kommunikatív (4,58), racionális (4,50) és emberközpontú (4,43). A kitöltők válaszai alapján a következő öt fontos vezetői tulajdonság a csapatjátékos, empatikus, megértő, ambíciózus és barátságos, melyek a táblázat közepén helyezkednek el. Végül a

válaszadók szerint a kevésbé fontos vezetői tulajdonság közé tartozik a törődő, asszertív, kompetitív, független és extrovertált jellemző. Ezt követően nem-parametrikus binomiális teszt segítségével azt vizsgáltam meg, hogy az előbb fontossági sorrendben felsorolt tulajdonságokat inkább nőkhez vagy inkább férfiakhoz társítják-e a válaszadók. A mintában 486 kitöltő szerepelt, mivel technikai problémák miatt 8 kitöltőt ki kellett zárnom az értékelésből. Az így kapott eredményeket a 9. 10. és 11. táblázat foglalja össze.

9. táblázat: Legfontosabb vezetői tulajdonságok nemekhez társítása

		Arány (%)	Tesztarány (%)	Szignifikancia (%)
Döntésképes	Nő	22	50	0,00
	Férfi	78		
Határozott	Nő	24	50	0,00
	Férfi	76		
Kommunikatív	Nő	79	50	0,00
	Férfi	21		
Racionális	Nő	21	50	0,00
	Férfi	79		
Emberközpontú	Nő	87	50	0,00
	Férfi	13		

Forrás: Saját vizsgálat (2022), N=486

A 9. táblázatban az „Arány” oszlop jelöli, hogy az egyes tulajdonságokat milyen százalékban párosították a női vagy a férfi nemhez. A „Tesztarány” oszlop azt feltételezi, hogy a minta a binomiális eloszlást követi, így a mintában a jelölések aránya 50-50%-os lesz. A „Szignifikancia” azt mutatja meg, hogy 5%-os szignifikancia-szint mellett található-e szignifikáns eltérés az 50%-os tesztarányhoz képest. A statisztikai próba során a legfontosabb vezetői tulajdonságok esetében szignifikáns különbséget találtam, tehát mindegyik tulajdonságot számottevően az egyik vagy a másik nemhez párosították a válaszadók.

Feltételeztem, hogy a legfontosabb vezetői tulajdonságokat a férfiakhoz társítják a válaszadók. Ezen feltételezésemet azonban el kellett vetnem, hiszen, ahogy az ábrán is látjuk, a legfontosabb vezetői tulajdonságok közül szignifikánsan csak hármat társítottak a férfi nemhez és kettőt már a női nemmel párosítottak. Férfias jellemzőnek vélték 78%-ban a

döntésképest, 76%-ban a határozottat és 79%-ban a racionálist. A válaszadók 79%-a a kommunikatív és 87%-a az emberközpontú jelzőt azonban a női nemhez párosította.

Ezt követően a fontos vezetői tulajdonságokat vizsgálatam meg binomiális teszt segítségével, melynek eredményeit a 10. táblázatban láthatjuk.

10. táblázat: Fontos vezetői tulajdonságok nemekhez társítása

		Arány (%)	Tesztarány (%)	Szignifikancia (%)
Csapatjátékos	Nő	48	50	0,389
	Férfi	52		
Empatikus	Nő	90	50	0,00
	Férfi	10		
Megértő	Nő	89	50	0,00
	Férfi	11		
Ambiciózus	Nő	42	50	0,01
	Férfi	58		
Barátságos	Nő	79	50	0,00
	Férfi	21		

Forrás: Saját vizsgálat (2022), N=486

A vizsgálat során a csapatjátékoson kívül, mindegyik tulajdonság esetében szignifikáns eltérést találtam a nemekre vonatkozóan. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a csapatjátékost kivéve minden tulajdonságot szignifikánsan valamelyik nemhez párosították a válaszadók. Szembetűnő az eltérés az empatikus és a megértő esetében, melyet mindkét esetben 90%-ban inkább a női nemhez társították a kitöltők. Ez az eredmény a válaszadók 16. kérdésben (lásd 1. sz. mellékletek) feltüntetett indoklásában is megjelenik, melyek közül szeretnék egy párat kiemelni. Azok a válaszadók, akik inkább a női vezetőt választották, így indokolták válaszukat: „Sokkal empatikusabb egy női vezető a tapasztalataim alapján.” „Jobban megérti, hogy a család és munka összeegyeztetése nem mindig egyszerű.” „Általában egy női vezető empatikus és megértő.” „Nagyobb az empátia, könnyebben megértjük egymást.” „Családanyaként toleránsabb a munkatársaival.” „A női vezetők szerintem több megértéssel fordulnak a beosztottaik felé.” (Saját vizsgálat, 2022). Az empatikus és a megértő mellett 79%-ban a barátságos jelzőt is inkább a női nemhez társították a válaszadók. A csapatjátékost és az ambiciózust azonban már inkább maszkulin tulajdonságnak vélték a kitöltők.

Vizsgálatom utolsó részében *feltételeztem, hogy a kevésbé fontos vezetői tulajdonságokat inkább a női nemhez párosítják*. Vizsgálatomhoz binomiális tesztet alkalmaztam, az eredményeket a 11. táblázat szemlélteti.

11. táblázat: Kevésbé fontos vezetői tulajdonságok nemekhez társítása

		Arány (%)	Tesztarány (%)	Szignifikancia (%)
Törődő	Nő	93	50	0,00
	Férfi	7		
Asszertív	Nő	57	50	0,03
	Férfi	43		
Kompetitív	Nő	33	50	0,00
	Férfi	67		
Független	Nő	27	50	0,00
	Férfi	73		
Extrovertált	Nő	34	50	0,00
	Férfi	66		

Forrás: Saját vizsgálat (2022), N=486

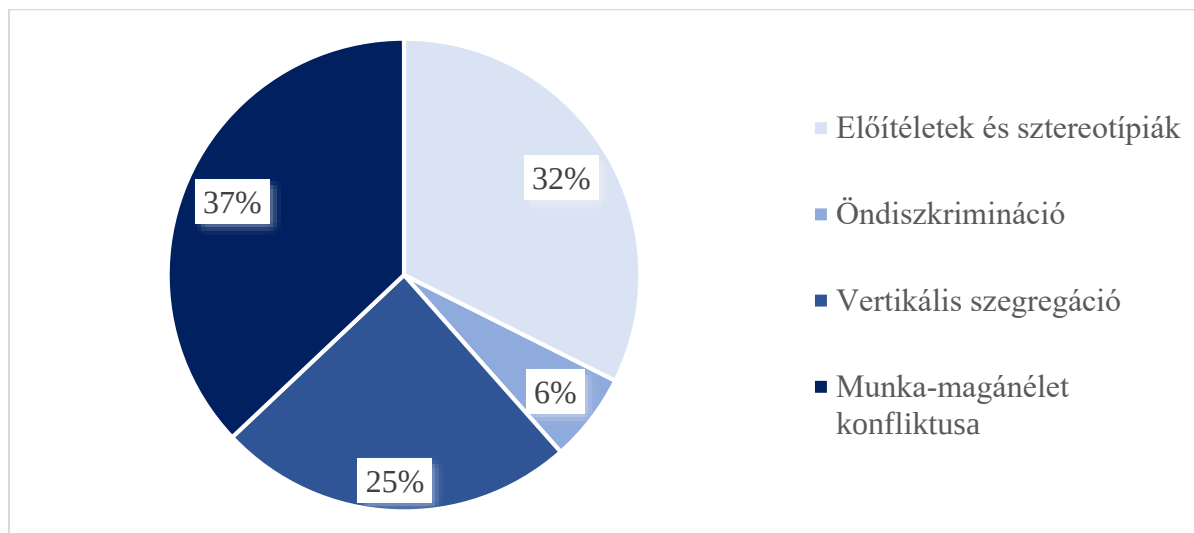
A binomiális teszt alapján 5%-os szignifikancia-szint mellett a felsorolt tulajdonságok mindegyikénél szignifikáns eltérést tapasztaltam a nemek tekintetében. A kevésbé fontos vezetői tulajdonságok közül a nőkhöz 93%-ban a törődő, 57%-ban az asszertív, a férfiakhoz 67%-ban kompetitív, 73%-ban független és 66%-ban extrovertált jelzőket társították. Ezen eredmények alapján elvettem azon feltételezésem, hogy a kevésbé fontos vezetői tulajdonságokat a nőkhöz társítják.

Az előbbieken feltüntetett eredmények alapján elvetem azon feltételezésem (H1), miszerint az ideális vezető sztereotip képe közelebb áll a férfiakhoz, mint a nőkhöz társított tulajdonságokhoz és, hogy legfontosabb vezetői tulajdonságokat a férfiakhoz, a kevésbé fontos vezetői tulajdonságokat a nőkhöz asszociálják a válaszadók.

A továbbiakban feltérképeztem a megkérdezettek véleményét azzal kapcsolatban, hogy szerintük mi okozhatja a nők hiányát a felsővezetői pozíciókban. A kitöltők négy válaszlehetőség „Előítéletek és sztereotípiák” „Öndiszkrimináció” Vertikális szegregáció” és „Munka-magánélet konfliktusa” közül választhattak. A könnyebb értelmezéshez, az alábbi kategóriákhoz rövid magyarázatot is szolgáltattam (lásd 1. sz. mellékletek).

Feltételeztem, hogy a válaszadók szerint a női felsővezetők alulreprezentáltságának a legfőbb oka a munka-magánélet konfliktusa.

A kérdőíves kutatásból nyert eredményeket a 13. ábráról olvashatjuk le.



13. ábra: A női felsővezetők alulreprezentáltságának legfőbb oka (N=494)

Forrás: Saját vizsgálat (2022)

Látható, hogy a kitöltők legnagyobb százalékban (37%) a munka-magánélet konfliktusát tartják a női felsővezetői hiány okának. Ez párhuzamba hozható a szakirodalmi áttekintés során megfogalmazott eredményekkel, miszerint a női karrierépítés egyik legkritikusabb eleme a munka és a magánélet összeegyeztetésének dilemmája, mely a legfőbb forrása lehet a nők hátrányos munkaerőpiaci helyzetének, és nagyban magyarázza azt a jelenséget, miszerint a nők távol maradnak a felsőszintű vezetői pozícióktól. A munka-magánélet konfliktusát követte 32%-kal az előítéletek és sztereotípiák válasza, mely arra utal, hogy a mintában szereplő válaszadók szerint léteznek olyan nőkkel szemben támasztott előítéletek és sztereotípiák, melyek hátrányos helyzetbe hozhatják a nőket a felsővezetői pozíciók betöltését illetően. A mintában megjelent továbbá a vertikális szegregáció (25%) és az öndiszkrimináció (6%) is, így azt mondhatjuk, hogy a szakirodalomban feltüntetett akadályok mind megjelentek a válaszadók véleményei között.

Ezen eredmény alapján, megállapítható, hogy igazolást nyert azon feltételezésem (H2), hogy a válaszadók szerint a női felsővezetők alulreprezentáltságának a legfőbb oka a munka-magánélet konfliktusa.

Az eredményeim végéhez érve megvizsgáltam, hogy tapasztalható-e szignifikáns különbség a női és férfi vezetési stílus megítélésében, mely során a válaszadók a különböző vezetési stílusok jellemzőit párosították a férfi vagy a női nemhez. A vezetési stílusok közül felsorolásra kerültek az autokratikus, demokratikus, feladatorientált, kapcsolatorientált, tranzakciós és transzformációs vezetési stílusok szakirodalomban megfogalmazott jellemzői.

Feltételeztem, hogy szignifikáns különbségeket tapasztalok a női és a férfi vezetési stílusok megítélésében. Valószínűsítettem, hogy a női vezetőkhöz a demokratikus, kapcsolatorientált és a transzformációs vezetési stílust, a férfiakhoz az autokratikus, feladatorientált és tranzakciós vezetési stílust társítják a válaszadók.

Annak érdekében, hogy megvizsgáljam található-e szignifikáns különbség a női, illetve a férfi vezetési stílus között nem-parametrikus binomiális tesztet alkalmaztam, melynek eredményei a 12. táblázatban találhatók. A táblázatban az „Arány” oszlop jelöli, hogy a válaszadók hány százaléka társította a női vagy a férfi vezetőhöz a különböző vezetési stílusokat. A „Tesztarány” a táblázatban azt feltételezi, hogy a minták között nincs számottevő eltérés az 50%-hoz képest. A „Szignifikancia” oszlop pedig azt mutatja meg, hogy 5%-os szignifikancia-szint mellett található-e szignifikáns eltérés az 50%-os tesztarányhoz képest.

Ahogy a 12. táblázatban is láthatjuk, a szignifikancia mindegyik vezetési stílusnál kisebb, mint 5%, ezért azt mondhatjuk, hogy a felsorolt vezetési stílusnál minden esetben szignifikáns különbség található, tehát mindenhol jelentősen eltér az 50%-tól az egyik vagy a másik válaszlehetőség jelölése. A táblázatból leolvasható, hogy az autokratikus stílust a válaszadók 75%-a férfi vezetőhöz, a demokratikus stílust a kitöltők 66%-a női vezetőhöz társította. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy míg az autokratikus stílust inkább a férfi vezetőkhöz, addig a demokratikus stílust inkább a női vezetőhöz társították a válaszadók. Még nagyobb eltérés figyelhető meg a kapcsolatorientált és a feladatorientált vezetési stílus esetében. A kapcsolatorientált vezetési stílust 84%-ban inkább a női, a feladatorientált vezetési stílust 80%-ban inkább a férfi vezetőkhöz társították a kitöltők. Legkisebb eltérést a transzformációs, illetve a tranzakciós vezetési stílus esetében találtam, azonban 5%-os szignifikancia-szint mellett még ez az eltérés is szignifikánsnak mondható. A transzformációs stílust a válaszadók 61%-a női, a tranzakciós stílust a kitöltők 57%-a férfi vezetőhöz párosította.

12. táblázat: Vezetési stílusok nemekhez társítása

		Arány (%)	Tesztarány (%)	Szignifikancia (%)
Autokratikus stílus	Női vezető	25	50	0,00
	Férfi vezető	75		
Demokratikus stílus	Női vezető	66	50	0,00
	Férfi vezető	34		
Kapcsolatorientált stílus	Női vezető	84	50	0,00
	Férfi vezető	16		
Feladatorientált stílus	Női vezető	20	50	0,00
	Férfi vezető	80		
Transzformációs stílus	Női vezető	61	50	0,00
	Férfi vezető	39		
Tranzakciós stílus	Női vezető	43	50	0,02
	Férfi vezető	57		

Forrás: Saját vizsgálat (2022), N=494

Mindezen eredmények alapján igazolást nyert azon feltételezésem (H3), hogy szignifikáns különbségek tapasztalhatók a női és a férfi vezetési stílusok megítélésében. A női vezetőkhöz a demokratikus, kapcsolatorientált és a transzformációs vezetési stílust, a férfiakhoz az autokratikus, feladatorientált és tranzakciós vezetési stílust társították a válaszadók.

A szakirodalomra alapozva négy hipotézist fogalmaztam meg. A hipotézisvizsgálatok eredményeit a 13. táblázat összefoglalóan szemlélteti.

13. táblázat: A hipotézisvizsgálat eredményei

H1	Az ideális vezető sztereotip képe közelebb áll a férfiakhoz, mint a nőkhez társított tulajdonságokhoz. Ez alapján a legfontosabb vezetői tulajdonságok a férfiakhoz, a kevésbé fontos vezetői tulajdonságok a nőkhez asszociálhatók.	Elvetve
H2	A válaszadók szerint a női felsővezetők alulreprezentáltságának a legfőbb oka a munkamagánélet konfliktusa.	Elfogadva
H3	Szignifikáns különbségek tapasztalhatók a női és férfi vezetési stílus megítélésében. • H3.1: A női vezetőkhez a demokratikus, a kapcsolatorientált és a transzformációs vezetési stílust társítják. • H3.2: A férfi vezetőkhez az autokratikus, a feladatorientált és a tranzakciós vezetési stílust társítják.	Elfogadva
H4	A nők pozitívabb attitűdöket mutatnak a női vezetőkkel kapcsolatban, mint a férfiak.	Elfogadva

Forrás: Saját vizsgálat (2022)

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Jelen fejezetben ismertetem a kapott eredményeim alapján levont legrelevánsabb következtetéseimet, majd javaslatot teszek azok gyakorlati alkalmazására.

A kutatási eredmények alapján megállapítottam, hogy a válaszadók szerint a női felsővezetők alulreprezentáltságának a legfőbb oka a munka-magánélet konfliktusa. Ez alapján azt a következtetést vontam le, hogy a női karrierépítés legkritikusabb eleme a munka és a család összeegyeztetésének dilemmája, mely a legfőbb forrása annak, hogy a nők távol maradnak a felsőszintű vezetői pozícióktól. *Javaslom*, hogy a szervezetek fektessenek nagyobb hangsúlyt a különböző rugalmas foglalkoztatási formák kialakítására – úgy, mint a rugalmas munkaidő, távmunka, vagy a részmunkaidős foglalkoztatás – illetve a különféle családbarát szervezeti lépések kezdeményezésére – úgy, mint az iskolakezdési támogatás szolgáltatása, óvodai és bölcsődei elhelyezés támogatása, vagy a gyermekek napközbeni felügyeletének biztosítása. Ezen intézkedések ugyanis nemcsak a munka-magánélet konfliktusának megoldását, és ezzel a női karrierépítést segítenék elő, hanem pozitív hatással lennének a munkahely megítélését, és a gyermekes munkavállalók megtartását illetően.

A különböző vezetési stílusok vizsgálata során arra a következtetésre jutottam, hogy a demokratikus, kapcsolatorientált és a transzformációs stílust a nőkhez, míg az autokratikus, feladatorientált és tranzakciós stílust a férfiakhoz társítják a mintában szereplő válaszadók. Ezek a vezetési stílusok azonban mindkét nem által elsajátíthatók, hiszen a legtöbb esetben tanulható viselkedésbeli különbségekről beszélünk. *Javaslom*, hogy a szervezetek fordítsanak kiemelt figyelmet a vezetők képzésére, fejlesztésére, és a vezetői eszköztár bővítésére, annak érdekében, hogy mindkét nem képviselői megtalálják a személyiségükhöz leginkább illő vezetési stílust, ezzel hozzájárulva a vállalat sikerességéhez. Mivel a különböző szervezetek és szervezeti kultúrák más-más vezetési stílusokat kívánnak meg *tanácsolom* továbbá, hogy a vállalatok alakítsanak ki egy pontosan strukturált célkitűzést arra vonatkozóan, hogy melyik vezetési stílus alkalmazása lenne a legmegfelelőbb a munkavállalók maximális teljesítményének az eléréséhez és ezáltal a szervezet sikeres működése és a meghatározott céljainak teljesítésének érdekében.

A kutatásom igazolta azt a szakirodalomban is feltüntetett jelenséget, miszerint a nők pozitívabb attitűdöket mutatnak a női vezetőket illetően, mint a férfiak. A női vezetőkkel kapcsolatban elsősorban a nemi sztereotípiák, illetve a nőkkel szembeni diszkriminatív

vélekedések határozták meg a férfiak véleményét. *Javaslom*, hogy a vállalatok tegyenek lépéseket a férfiak és a nők közötti egyenlőség és a nőkkel szemben támasztott pozitív attitűdök hangsúlyozására, hiszen ezzel hozzájárulhatnak a szervezeten belüli hatékonyabb csapatmunkához, csökkenthetik a stresszt és végső soron nagyobb munkaelégedettséget és hatékonyságot okozhatnak mind a női, mind pedig a férfi munkavállalók körében. *Tanácsolom* továbbá a befolyásoló sztereotípiák eloszlatása érdekében tett lépéseket, mellyel támogatni lehetne a lehetséges jelöltek számát a különböző vezetői pozíciókban.

A sikeres vezetői ismérvek vizsgálata során kiderült, hogy a válaszadók szerint az öt legfontosabb vezetői tulajdonság a döntésképes, határozott, kommunikatív, racionális és emberközpontú. A megkérdezettek fontosnak tartják továbbá, hogy egy vezető legyen csapatjátékos, empatikus, megértő, ambiciózus és barátságos, azonban kevésbé vélik fontosnak a törődő, asszertív, kompetitív, független és extrovertált jelzőket a sikeres vezetőket illetően. Az adott tulajdonságok közül a tipikus női tulajdonságoknak vélt jellemzők, úgy, mint az emberközpontú, kommunikatív, empatikus, megértő és barátságos, mind megjelentek a fontosnak vélt vezetői ismérvek között. Ez alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a nőkhöz társított tulajdonságok már nem hátrányként, hanem sokkal inkább olyan sajátos erőforrásként értelmezhetők, melyek a főként férfiak által dominált vezetői szférában is hatalmas potenciált jelentenek. *Javaslom*, hogy a szervezetek fektessenek nagyobb figyelmet a nemek arányának kiegyenlítésére a döntéshozatalban, hiszen a vezetés egy olyan komplex feladat, amelyben mindkét nem kvalitására szükség van.

ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban a nők munkaerő-piaci helyzetét vizsgáltam, különös tekintettel a vezetői pozíciókra. Kutatásom célja, hogy ismertesse a női vezetőkkel kapcsolatos leggyakrabban megnyilvánuló attitűdöket. Célul tűztem ki továbbá, hogy azonosítsam a nők karrierjében megjelenő akadályokat, áttekintést adjak a nőkhöz és férfiakhoz társított legfontosabb vezetői tulajdonságokat illetően, és hogy rávilágítsak a női és férfi vezetési stílus különbségeire. Kutatásom során szekunder és primer adatgyűjtési technikákat alkalmaztam. A primer kutatás során kvantitatív módszert használtam és kérdőíves kutatást végeztem. A saját összeállítású kérdőívemet összesen 494 fő töltötte ki. A kérdőíves kutatásból nyert adataim összesítésére a Microsoft Excel függvényeit és diagrammait, kiértékelésére az IBM SPSS Statistics 26 statisztikai programban keresztábra elemzést, khi-négyzet próbát és Cramer-féle V együtthatót, illetve nem-parametrikus binomiális tesztet alkalmaztam.

Primer kutatásomból kiderült, hogy a válaszadók a munka-magánélet konfliktusát tartják a női felsővezetői hiány legfőbb okának. Ezzel kapcsolatosan azt a javaslatot tettem, hogy a szervezetek fektessenek kiemelt figyelmet a különböző rugalmas foglalkoztatási formák kialakítására, illetve a különféle családbarát szervezeti lépések kezdeményezésére. Vizsgálatom során szignifikáns különbséget találtam a nőkhöz és a férfiakhoz társított tulajdonságokat illetően. Ezek alapján a nőket jellemzően empatikusnak, emberközpontúnak, kommunikatívnak és megértőnek, míg a férfiakat döntésképesnek, határozottnak, racionálisnak és függetlennek írták le a válaszadók. Az adott tulajdonságok közül a nőknél az emberközpontú és kommunikatív, míg a férfiaknál a döntésképes, határozott és racionális jelzők szerepeltek a legfontosabb vezetői tulajdonságok között. Kutatásom során szignifikáns különbséget tapasztaltam a női és a férfi vezetési stílusok megítélésében. A női vezetőkhez a demokratikus, kapcsolatorientált és transzformációs vezetési stílust, a férfiakhoz az autokratikus, feladatorientált és tranzakciós vezetési stílust társították a válaszadók. Ezen eredmények tükrében úgy gondolom, hogy a nemek kiegyenlítése a vezetésben indokolt, mivel a nők nagyobb szerepvállalása a döntéshozatalban, új perspektívákat és más megközelítési módokat hozhatnak a szervezetek életébe. Kutatásom eredményéből kiderült, hogy a nők szignifikánsan pozitívabb attitűdöket mutatnak a női vezetőkkel kapcsolatban, és magasabb mértékben preferálják a női vezetőket, mint a férfiak. A negatív attitűdök mögött legfőképpen a nőkről, a férfiokról, illetve a vezetőkről alkotott tudatos és tudattalan sztereotípiák és előítéletek álltak. Javaslom, hogy a vállalatok tegyenek lépéseket a befolyásoló sztereotípiák eloszlatása

érdekében, hiszen ezzel nemcsak a lehetséges jelöltek számát növelnék a különböző vezetői pozíciókban, hanem hozzájárulhatnak a szervezeten belüli hatékonyabb csapatmunkához, csökkenthetik a stresszt és végső soron nagyobb munkaelégedettséget és hatékonyságot okozhatnak a munkavállalók körében.

Úgy gondolom, hogy kutatásommal sikerült rávilágítanom arra, hogy a női vezetés egyre pozitívabb megítélésnek örvend, és hogy a nőkhez társított tulajdonságok és vezetési stílusok napjainkban már nem hátrányként, hanem sokkal inkább olyan sajátos erőforrásként értelmezhetők, melyek a főként férfiak által dominált vezetői szférában is hatalmas potenciált jelentenek.

Dolgozatomat a kérdőíves vizsgálatomból nyert gondolattal szeretném zárni, melyet egy kétgyermekes, vezető pozícióban lévő, 45 éves családanya fogalmazott meg:

„Sikerorientált világunk megköveteli, hogy vezetőink erős, célratörő személyiségek, magabiztos és törekvő fellépéssel rendelkező emberek legyenek. De emellett szükség van olyan tulajdonságokra is, mint a megértő figyelem, empátia, kellemes kisugárzás és érzelemirányítottság, amelyek leginkább a nőkre jellemzőek, és amelyek a gyakorlatias világ könnyebb megéléséhez elengedhetetlenek! A női vezetők szerintem pontosan azért vehetik fel a versenyt a férfi vezetőkkel szemben, mert képesek szívvel is dönteni, és a lelkükkel gondolkozni!” (Saját vizsgálat, 2022)

SZAKIRODALMI JEGYZÉK

- Achua, C. F. – Lussier, R. N. (2010): *Leadership. Theory, Application, & Skill Development*. South-Western Cengage Learning, Mason, 525. p. ISBN: 9780324596557
- Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*. Vol. 4. No. 2. pp. 139–158.
- Arany L. – Popovics P. (2022): The modern leader: The history of leadership styles and the most important qualities of a modern leader. *Cross-Cultural Management Journal*, Vol. 24. No. 2. pp. 91-95.
- Aycan, Z. – Bayazit, M., – Berkman, Y. – Boratav, H. B. (2012): Attitudes towards women managers: Development and validation of a new measure with Turkish samples. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 21. No. 3. pp. 426-455.
- Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest, 344 p. ISBN: 9789639585492
- Bass, B. M. (1999): Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8. No. 1. pp. 9–32.
- Berde Cs. (2003): A vezetés új kihívásai a XXI. században. *Közép-Európai Közlemények*, 6. évf. 1-2. sz. pp. 310-316.
- Biggs, A. – Brough, P. (2005): Investigating the moderating influences of gender upon role salience and work family conflict. *Equal Opportunities International*, Vol. 24. No. 2. pp. 30-41.
- Blake, R. R. – Mouton, J. S. (1978): *The New Managerial Grid*. Gulf Publishing, Huston, 342. p. ISBN: 9780872014732
- Boncz I. (2015): *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs, 283 p. ISBN: 9789636428266
- Bowen, C. – Wu, Y. – Hwang, C. – Scherer., F. R. (2007): Holding up half of the sky? Attitudes toward women as managers in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18. No. 2. pp. 268-283
- Burke, S. – Collins, M. K. (2001): Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. *Women in Management Review*, Vol. 16. No. 5-6. pp. 244-256.
- Dajnoki K. – Héder M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata*, 20. évf. 27. sz. pp. 84-93.
- Dixon, J. – Belnap, C. – Albrecht, C. – Lee, K. (2010): The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*. Vol. 14. No. 6. pp. 35-38.
- Doherty, L. (2004): Work-life balance initiatives: implications for women. *Employee Relations*, Vol. 26. No. 4. pp. 433-452.
- Dunavölgyi M. (2016): *Az alacsony női részvétel okai a felsővezetésben. Mit mondanak erről a döntéshozók?* Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. Vezetéstudományi Intézet, Budapest
- Eagly, A. H. – Johannesen-Schmidt, M. C. (2003): Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, Vol. 129. No. 4. pp. 569-591.
- Eagly, A. H. (2007): Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 31. No. 1. pp. 1-12.
- Ely, R. J. – Ibarra, H. – Kolb, D. M. (2011): Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10. No. 3. pp. 474-493.

- Esping-Andersen, G. (2009): *The incomplete revolution: Adapting to women's new roles*. Polity Press, Cambridge, 213 p. ISBN: 978-0-745-64315-1
- Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. ISBN: 9632214919
- Fuchs, V. R. (2003): *A nemek közötti gazdasági egyenlőtlenségekről*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 236. p. ISBN: 9789631934441
- Glick, P. – Fiske, S. T. (1999): Sexism and Other „Isms”: Interdependence, Status, and the Ambivalent Content of Stereotypes. In: Swann, W. B. (et al.) (eds.): *Sexism and Stereotypes in Modern Society*. The Gender Science of Janet Taylor Spence. Wahington, APA, pp. 193-223.
- Greenhaus, J. H. – Powell, G. N. (2006): When work and family are allies: A theory of workfamily enrichment. *The Academy of Management Review*, Vol. 31. No. 1. pp. 72-92.
- Greenhaus, J. H. – Beutell, N. J. (1985): Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, Vol. 10. No. 1. pp. 76-88.
- Haar, J. M. – O’Driscoll, M. P. (2005): Exploring gender differences in employee attitudes towards work-family practices and use of work-family practices. *Equal Opportunities International*, Vol. 24. No. 3-4, pp. 86-98.
- Hersey, P. – Blanchard, K. H. – Johnson, D. E. (2008). *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 334 p. ISBN: 9780131441392
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. – Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations*. McGraw-Hill Publishing., New York, 281 p. ISBN: 978-0-07-166418-9
- Kázmér-Mayer Sz. – Czibor A. (2019): Nemi különbségek hatása a vezetői stílusra. *Replika*, 40. évf. 111. sz. pp. 133-143.
- Keveházi K. (2017): Nem-ügy. Nemi alapú diszkrimináció a munkahelyeken és a vállalkozási szférában. In: Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, 2017. pp. 255-272.
- Klein S. (2021): *Vezetés-és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kft., Budapest, 764 p. ISBN: 9789639760554
- Koncz K. (2011): A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jellemzői, mechanizmusa és következményei. *Közgazdasági Szemle*, 58. évf. 1. sz. pp. 74–94.
- Koncz K. (2006): Női karrieresélyek, karriertípusok és karrierjellemzők. *Munkaügyi szemle*, 50. évf. 9. sz. pp. 28-35.
- Koncz K. (2002): Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. *Vezetéstudomány*, 33. évf. 4. sz. pp. 2-14.
- Kovács M. (2007): Nemi sztereotípiák, ideológiák és karrier aspirációk. *Educatio*, 16. évf. 1. sz. pp. 99-114.
- Kovács M. (2014): Nemi sztereotípiák és előítéletek az iskolában. In: Gordon Györi J. (szerk.): *Tanárok interkulturális nézetei és azok hatása az osztálytermi munkára: A multikulturális és interkulturális szemlélet elméleti alapjai és történeti vonatkozásai az oktatásban*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 51 p. ISBN: 9789632845401
- Kunos I. – Lakatos O. (2008): Vezetőnek születni kell? Vezetői személyiségjellemzők vizsgálata TCI-kérdőív segítségével. *Vezetéstudomány*, 39 évf. 1. sz. pp. 37-42.
- Kürtösi Zs. (2004): Nők a felsővezetésben: Hozhat-e újat a kapcsolathálózati megközelítés? *Szociológiai szemle*, 14. évf. 2. sz. pp. 77-95.
- Lemm, K. – Banaji, M. R. (2003): A nőkkel és a férfiakkal kapcsolatos tudattalan attitűdök és hiedelmek. In: Banaji, M. (szerk.): *Rejtőzködő attitűdök és sztereotípiák*. Osiris, Budapest, pp. 255-284.
- Lewin, K. (1975): *Csoportdinamika*. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest, 513 p. ISBN: 9632201868

- Likert, R. (1974): Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról. In: Englander, T.: *Üzempszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 450 p. ISBN: 9632200578
- Marshall, J. (1984): *Women Managers – Travellers in a male world*. Wiley, London, 260. p. ISBN: 9780471904199
- Mayo, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. The Macmillan Company, New York, 194. p.
- Moskowitz, D. S. – Suh, E. J. – Desaulniers, J. (1994): Situational influences on gender differences in agency and communion. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66. No. 4. pp. 753-761.
- Nagy B. – Géring Zs. – Király G. (2018): *Dilemmák és stratégiák a család és a munka összehangolásában*. L'Harmattan Kiadó, Budapest. ISBN: 9789634143949
- Nagy B. (2017): Létezik-e munka-magánélet egyensúly vezető állásban?. *Szociológiai Szemle*, 27. évf. 3. sz. pp. 75-103.
- Nagy B. (2015): Az infókommunikációs technológiák használata és a női vezetők munka-magánélet egyensúlya. *TNTeF*, 5. évf. 1. sz. pp. 1-18.
- Nagy B. (2005): Nők a vezetésben. In: Nagy I. – Pongrácz T. – Tóth I. Gy. (szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*. TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, Budapest. pp. 44–56.
- Nagy B. (2001): *Női menedzserek*. Aula Kiadó, Budapest, 208 p. ISBN: 9639345148
- Nguyen, L. L. A. (2005): Férfiak és nők a munka világában. Nemi szerepek a munkahelyen. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60. évf. 1-2. sz. pp. 111-134.
- Preko, A. (2012): Attitude of male employees toward female managers in selected organizations in Ghana. *International Refereed Research Journal*, Vol. 3. No. 3. pp. 86-93.
- Raskin, P. M. (2006): Women, work, and family: three studies of roles and identity among working mothers. *The American Behavioral Scientist*, Vol. 49. No. 10. pp. 1354-1381.
- Roóz J. (2006): *A menedzsment alapjai*. Perfekt Kiadó, Budapest, 352 p. ISBN: 9789633946695
- Rudman, L. A. – Glick, P. (2001): Perspective Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women. *Journal of Social Issues*, Vol. 57. No. 4. pp. 746-763.
- Sally, H. – Marshall, G. (2021): *Hogyan érvényesüljünk nőként?*. HVG Könyvek, Budapest, 264 p. ISBN: 9789635651139
- Schein, V. E. (2001): A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, Vol. 57. No. 4. pp. 675–688.
- Somlai R. (2019): Vezetői stílusok vizsgálata személyes készségek elemzésével. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 1. évf. 35. sz. pp. 84-96.
- Stogdill, R. (1948): Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, Vol. 25. No. 1. pp. 35-71.
- Takács I. (2020): Akadályok a női karrier útjában – a szervezetek útvesztői. *Metszetek*, 9. évf. 1. sz. pp. 65-83.
- Tannenbaum, R. – Schmidt, W. (1973): How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, Vol. 51. No. 3. pp. 162-180.
- Taylor, F. W. (1983): *Üzemvezetés – A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 277 p. ISBN: 9632213270
- Tomkiewicz, J. – Frankel, R. – Adeyemi-Bello, T. – Sagan, M. (2004): A comparative analysis of the attitudes toward women managers in the US and Poland. *Cross Cultural Management An International Journal*, Vol. 11. No. 2. pp. 58-70
- Tóth I. J. – Hajdu M. – Makó Á. (2018): Rugalmas foglalkoztatási formák és egyéb családbarát intézkedések a magyar vállalatok körében. In: Fazekas K. – Szabó-Morvai Á. (szerk.):

- Munkaerőpiaci tükrök*, 2017. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, pp. 185-189.
- Tóth L. (2016): Az imposztor-szindróma. *Tehetség*, 24. évf. 2. sz. pp. 3-4.
- Tracy, B. – Szabó P. (2015): *Hogyan vezetnek a legjobb vezetők?*. Guruló Egyetem Kft., Budapest, 274 p. ISBN: 9786155420009
- Triana, M. C. (2011). A woman's place and a man's duty: How gender role incongruence in one's family life can result in home-related spillover discrimination at work. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26. No. 1. pp. 71-86.
- Vajda R. (2014): Munkaerőpiac, foglalkoztatás, vállalkozó nők. A nők teljes értékű munkavállalásának akadályairól és esélyeiről. In: Juhász B. (szerk.) *A nőtlen évek ára: A nők helyzetének közpolitikai elemzése: 1989-2013*. Magyar Női Érdekérvényesítő Szövetség, Budapest, pp. 99-151.
- Vroom, V. H. – Yetton, P. W. (1973): *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 248 p. ISBN: 9780822974147
- Walker, E. – Wang, C. – Redmund, J. (2008): Women and work-life balance: Is home-based business ownership the solution? *Equal Opportunities International*, Vol. 27. No. 3. pp. 258-275.
- Weber, M. (1987): *Gazdaság és társadalom I*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 329. p. ISBN: 9632216865
- Wingfield, A. H. (2009): Racializing the Glass Escalator-Reconsidering Men's Experiences with Women's Work. *Gender & Society*, Vol. 23. No. 1. pp. 5-26.
- Zerényi K. (2016): A Likert-skála adta lehetőségek és korlátok. *Opus et Educatio*, 3. évf. 4. sz. pp. 470-478.

Internetes források

- Alison, B. (2017): Your Success Is Shaped by Your Genes. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/01/your-success-is-shaped-by-your-genes> (letöltve: 2022.09.25.)
- Eagly, A. H. – Carli, L. L. (2007): Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership> (letöltve: 2022.08.23.)
- Eurostat (2022a): *Employment rates by sex, age and educational attainment level (%)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ergaed\\$DV_318/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ergaed$DV_318/default/table?lang=en) (letöltve: 2022.09.25.)
- Eurostat (2022b): *Employment rate of adults by sex, age groups, educational attainment level, number of children and age of youngest child (%)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfst_hheredch\\$DV_323/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfst_hheredch$DV_323/default/table?lang=en) (letöltve: 2022.09.25.)
- Eurostat (2022c): *Part-time employment as percentage of the total employment, by sex, age and citizenship (%)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eppgan\\$DV_579/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eppgan$DV_579/default/table?lang=en) (letöltve: 2022.09.25.)
- Eurostat (2022d): *Unemployment by sex and age – annual data*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/UNE_RT_A_custom_3437078/default/table?lang=en (letöltve: 2022.09.25.)
- Eurostat (2022e): *Gender overall earnings gap*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/teqges01/default/table?lang=en> (letöltve: 2022.09.25.)

- Eurostat (2021): *Mean hourly earnings by sex, economic activity and occupation*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EARN_SES18_47_custom_883770/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=2d4f03d6-362f-4049-9f08-b458965a67eb (letöltve: 2022.10.01.)
- Hofstede Insights (2022a): *Country Comparison. Hungary*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hungary/> (letöltve: 2022.09.10.)
- Hofstede Insights (2022b): *Country Comparison. Spain*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/spain/> (letöltve: 2022.09.10.)
- Hymowitz, C. – Schellhardt, T. D. (1986): The glass ceiling. Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *Wall Street Journal*. <https://www.proquest.com/historical-newspapers/glass-ceiling/docview/135185178/se-2> (letöltve: 2022.08.25.)
- Katz R. L. (1974): Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. Vol. 52. No. 5. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> (letöltve: 2022.09.25.)
- Statisztikai portré (2018): *A nők és férfiak élete Európában*. <https://www.ksh.hu/interaktiv/eurostat/womenmen2018/index.html> (letöltve: 2022.09.25.)
- Tulshyan, R. – Burey, J. (2021): Stop Telling Women They Have Imposter Syndrome. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/02/stop-telling-women-they-have-imposter-syndrome> (letöltve: 2022.09.24)

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

Kérdőív – Női vezetőkkel kapcsolatos attitűdök

Kedves Kitöltő!

AFD9Q3 vagyok, a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának, Nemzetközi gazdálkodás alapszakos hallgatója. Szakdolgozatomban a nők munkaerőpiaci helyzetét és a női vezetők megítélését vizsgálom. Jelen kérdőív célja, hogy felmérjem a női vezetőkkel kapcsolatos attitűdöket.

A kérdőív kitöltése körülbelül 10 percet vesz igénybe. A válaszadás teljes mértékben önkéntes és anonim módon történik. Az adatokat bizalmasan kezelem, kizárólag a dolgozatom kutatási részéhez kerülnek felhasználásra.

Együttműködését előre is köszönöm!

** Kötelező*

I. Demográfiai adatok

1. Az Ön neve: *

Nő

Férfi

2. Az Ön életkora: *

18 év alatti

18-24

25-40

41-55

56 év feletti

3. Az Ön családi állapota: *

Egyedülálló

Párkapcsolatban élő

Házasság

Elvált

Özvegy

4. Gyermekének száma: *

Nincs gyermekem

1 gyermek

2 gyermek

3 gyermek

3-nál több gyermek

5. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége: *

Általános iskola

Szakiskola / Szakközépiskola

Gimnázium

Egyéb posztgraduális képzés (OKJ, FOSZ)

Főiskolai/BSc/BA képzés

Egyetemi MSc/MA képzés

PhD képzés

II. Munkahellyel kapcsolatos adatok

6. Ön milyen munkatapasztalattal rendelkezik? *

Több válasz is megjelölhető!

Diákmunka

Nyári gyakorlat

Gyakornok

Részmunkaidő

Teljes állás

Nincs munkatapasztalatom

7. Dolgozik-e jelenleg valahol? *

Igen

Nem

Amennyiben az előbbi kérdésre igennel válaszolt, kérem válaszoljon a 8-11-ig terjedő kérdésekre!

8. Kérem, adja meg, milyen gazdasági szektorban dolgozik jelenleg?

Primer szektor: mezőgazdaság (pl.: növénytermesztés, állattenyésztés)

Szekunder szektor: ipar (pl.: élelmiszeripar, textilipar, autóipar)

Tercier szektor: szolgáltatás (pl.: kereskedelem, oktatás, egészségügyi ellátás)

Kvaterner szektor: kutatás-fejlesztés (pl.: szoftverfejlesztés, üzleti tanácsadás)

9. Kérem, adja meg, milyen beosztásban dolgozik a munkahelyén!

Fizikai beosztott

Szellemi beosztott

Alsó szintű vezető

Közép szintű vezető

Felső szintű vezető

Egyéni vállalkozó

Egyéb:

10. Kérem adja meg milyen foglalkoztatási formában dolgozik a munkahelyén!

Teljes munkaidő

Részmunkaidő

Rugalmas munkaidő

Kötetlen munkaidő

Távmunka (home office)

11. Milyen arányban vannak férfiak és nők az Ön munkahelyén?

Több nő van, mint férfi

Több férfi van, mint nő

Egyenlő arányban vannak nők és férfiak

Nem tudom

12. Érez-e valamilyen negatív megkülönböztetést a munkahelyén a neme miatt? *

Több válasz is megjelölhető!

Nem érzek ilyen irányú negatív megkülönböztetést

Férfiak és nők közötti bérkülönbségek

Eltérő bánásmód

Eltérő előrelépési lehetőségek

Kevesebb megbecsülés, több elvárás

III. Női vezetőkkal kapcsolatos attitűdök

13. Volt-e/ van-e női vezetővel kapcsolatos tapasztalata? *

Igen, volt tapasztalatom női vezetővel

Igen, jelenleg is női vezető mellett dolgozom

Nem volt tapasztalatom női vezetővel kapcsolatban

14. Milyennek írná le a női vezetővel kapcsolatos tapasztalatát?

Teljesen pozitív

Inkább pozitív

Semleges

Inkább negatív

Teljesen negatív

Nem volt tapasztalatom női vezetővel kapcsolatosan

15. Ha választhatna inkább férfi vagy női vezetőt választana? *

Férfi

Női

16. Kérem, indokolja az előző válaszát!

Az indoklás nem kötelező!

17. Ön szerint melyek a legfontosabb vezetői tulajdonságok? / Értékelje 1-5-ig terjedő skálán, hogy mennyire tartja fontosnak az alább felsorolt tulajdonságok meglétét egy vezető számára! *

1-egyáltalán nem fontos, 2-inkább nem fontos, 3-közepesen fontos, 4-inkább fontos, 5-nagyon fontos

Ambiciózus

Asszertív
 Barátságos
 Csapatjátékos
 Döntésképes
 Emberközpontú
 Empatikus
 Extrovertált
 Független
 Határozott
 Kompetitív
 Kommunikatív
 Megértő
 Racionális
 Törődő

18. Az előbb felsorolt tulajdonságok közül melyeket tartja inkább női és melyeket inkább férfi jellemzőnek? *

	Nő	Férfi
Ambiciózus		
Asszertív		
Barátságos		
Csapatjátékos		
Döntésképes		
Emberközpontú		
Empatikus		
Extrovertált		
Független		
Határozott		
Kompetitív		
Kommunikatív		
Megértő		
Racionális		
Törődő		

19. A következőkben 10 állítást fog olvasni a női vezetőkkel kapcsolatban. Értékelje 1-5-ig terjedő skálán, hogy mennyire ért egyet az alábbi állításokkal! *

1-egyáltalán nem értek egyet vele, 2-inkább nem értek egyet vele, 3-semleges, 4-részben egyetértek vele, 5-teljes mértékben egyetértek vele

1. A nők esetében sokkal nagyobb magánéletbeli áldozattal jár a vezetővé válás.
2. Ugyanúgy elfogadható az, hogy a nők vezető pozíciót töltsenek be, mint a férfiak esetében.
3. Vannak olyan szakmák, foglalkozások, melyek megfelelőbbek a férfiak, mint a nők számára és fordítva.
4. A nőknek megvannak az adottságaik ahhoz, hogy sikeres vezetővé váljanak.
5. Társadalmunk eljutott arra a szintre, hogy a nőknek és a férfiaknak egyenlő lehetőségeik legyenek az előrelépésre.
6. Egy nő csak akkor válhat jó vezetővé, ha jellemzően maszkulin tulajdonságokkal rendelkezik.
7. A női vezetőknek nagyobb erőfeszítések árán kell bizonyítaniuk vezetői rátermettségüket, mint a férfi kollegáiknak.
8. A nők elfogadottabbak a női vezetőkkel kapcsolatban, mint a férfiak.
9. A munkáltatók alkalmatlannak tartják a nőket a magasabb pozíciók betöltésére háztartásbeli felelősségük miatt.
10. A nők által dominált munkakörökben (oktatás, ápolás, szociális munka) is jellemzően magasabb pozíciókat töltenek be a férfiak.

20. Ön szerint mi okozza a nők hiányát a felsővezetésben? *

1. Előítéletek és sztereotípiák: a nő a háziasszony, a férfi a kenyérkereső
2. Öndiszkrimináció: a nők úgy érzik, hogy nem valók vezető pozícióba
3. Vertikális szegregáció: a beosztási szinteken egyre feljebb haladva jelentősen csökken a nők aránya a férfiakéhoz képest
4. Munka-magánélet konfliktusa: a nők számára nehézséget jelent a munka és a család összehangolása, főleg vezető pozícióban

21. A következőkben 6 állítást fog olvasni a vezetői stílusokkal kapcsolatban. Ön szerint melyik állítás illik inkább a női vagy a férfi vezetőre? *

1. Önálló a döntéshozatalban, egymaga uralja a csoport tevékenységét, utasításokat ad, szigorú.
2. Bevonja a dolgozókat a döntésekbe, nagy hangsúlyt fektet a csapatmunkára.
3. Fontosnak tartja az alkalmazottakkal való mély kapcsolatok kialakítását.
4. A személyes kapcsolatok kialakítása helyett a feladatok pontos végrehajtására koncentrálnak.
5. Hatalmát a munkavállalók támogatására használja, elősegíti az önmegvalósítást, motivál, törekszik az érdekharmonizációra (a dolgozók egyéni céljai és a szervezeti célok összhangja).
6. Teljesítményhez mért jutalmaz, fontosnak tartja a figyelmet, a struktúrát és a rendet.