

DIPLOMADOLGOZAT

Papp Virág Daniella

Vezetés és szervezés Msc

**Gödöllő
2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Gödöllői Campus
Vezetés és szervezés Mesterszak**

Nők vezetőként a munkaerőpiacon

Belső konzulens:

Dr. Szabó Katalin
Egyetemi docens

Készítette:

Papp Virág Daniella
GUSYPR
Levelező tagozat

Intézet/Tanszék:

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

**Gödöllő
2023**

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
2. Vezetéstudomány fejlődése az őskortól az ókorig	6
3. Vezetéstudomány fejlődése a középkorban	10
4. Az újkori vezetéstudomány	11
4.1 A vezetéstudomány klasszikus irányzata	12
4.1.1 Tudományos megközelítés Taylor szerint	12
4.1.2 Adminisztratív megközelítés Fayol szerint	13
4.1.3 Strukturalista Max Weber	14
4.2 Neoklasszikus, viselkedéstudományi irányzatok	15
4.2.1 Elton Mayo munkássága	15
4.2.2 Douglas McGregor munkássága	16
4.2.3 Abraham Maslow munkássága	17
5. Modern kori vezetéstudomány	19
5.1 Vezetési stílust befolyásoló tényezők	19
5.2 Tulajdonságméleti megközelítés	20
5.3 Magatartástudományi megközelítés	23
5.3.1 Az autokratikus vezetési stílus jellemzői	24
5.3.2 A demokratikus vezetési stílus jellemzői	25
5.3.3 A laissez-faire vezetési stílus jellemzői	26
5.4 Szituációselméleti megközelítés	27
6. Nők helyzete a munkaerőpiacon	29
6.1 Nők helyzete általánosságban a munkaerőpiacon	29
6.2 Nők helyzete vezető pozícióban	33
7. Női vezetők a munkaerőpiacon, saját kutatás	38
7.1 Kutatás körülményei	39
7.2 Vizsgálati minta bemutatása	40
7.3 A vizsgálati módszerek bemutatása	52
7.3.1 Első hipotézishez használt módszer	52
7.3.2 Második hipotézishez használt módszer	53
7.3.3 Harmadik hipotézishez használt módszer	55
7.4 Eredmények bemutatása	56
7.4.1 Első hipotézis eredménye	56
7.4.2 Második hipotézis eredménye	58

7.4.3 Harmadik hipotézis eredménye	60
7.5 Következtetések, javaslatok	63
8. Összefoglalás	65
Irodalomjegyzék	67
Mellékletek.....	70
Függelék.....	77

1. Bevezetés

“The world’s most prominent women leaders show the importance of honesty, courage, impact, and decisive action in leadership.” – Oprah Winfrey

A vezető, mint szerepvállalás már a kezdeti szervezeti kultúrában, a törzsi csoportok idején is meghatározó fogalom volt. A szervezeti kultúra fejlődésével a vezetőre egyre nagyobb felelősség és több feladat nehezedett és egyre inkább egy kiváltságos, a hierarchia tetején lévő személyre összpontosult. A szakirodalmi áttekintés során megfigyelhetjük, hogy a világ különböző területein a fejlődés előrehaladtával és a különböző társadalmi berendezkedések hatására változó eszmék születtek, milyen egy jó vezető, milyen erényekkel, készségekkel szükséges rendelkeznie, annak érdekében, hogy az akkori államformákat és követett eszméket leginkább kiszolgáló vezető legyen. Az újkorban az ipari forradalom hatására a termelékenység és hatékony munkavégzés javítása mellett a vezetői kompetenciák és feladatok is meghatározásra kerültek. Egyre inkább fontossá vált nem csak a vezető személyisége, de az is, milyen a vezető és a vezetett közötti kapcsolat. A modern kori vezetéstudomány már a vezetői tulajdonságokat elemzi, továbbá azt vizsgálja, milyen vezetői kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy egy vezető a szervezeti kultúrát képviselve minél jobban tudjon együttműködni másokkal. Különböző kutatások születnek milyen egy jó vezető, illetve mennyire tanulható a vezetői stílus.

A történelmi áttekintést követően a nők helyzetét fogom vizsgálni a munkaerőpiacon, napjainkban milyen a nők munkaerőpiaci helyzete. A nők helyzetén számos vállalat, és szervezet, többet között az Európai Unió is igyekszik javítani különböző intézkedésekkel. A nők munkaerőpiaci helyzetével foglalkozó fejezetben azt fogom vizsgálni, nőként hogyan lehet boldogulni a munkaerőpiacon, milyen esélyei vannak egy nőnek, milyen nehézségekkel kell szembenéznie. A kutatásomban a hazai és nemzetközi forrásokat egyaránt felhasználom, törekedve a minél frissebb adatok vizsgálatára. Az általános áttekintést követően a nők, mint vezetők helyzetét fogom vizsgálni, nőként milyen nehézségekkel kell megküzdeni, hogy vezetővé váljon. Ki fogok térni a nemek közötti különbségekre, milyen arányban vannak jelen napjainkban a különböző országokban és szektorokban férfi és női vezetők. Részletesen fogom vizsgálni a nőket érintő gátló

tényezőket és az ehhez kapcsolódó metaforákat. Kitérek többet között arra is, mekkora az eltérés, illetve mi lehet ennek az oka.

Az irodalmi áttekintés után saját kérdőíves kutatásom eredményeit fogom elemezni. A nők munkaerőpiaci helyzetével kapcsolatban, a vezetővé válást illetően három hipotézist fogalmaztam meg, melyeket statisztikai próbákkal fogok igazolni vagy elutasítani. A nők vezetővé válásának idejével kapcsolatban azt fogom vizsgálni, a nők később kerülnek-e vezető pozícióba, mint a férfiak. A tapasztalataim alapján a 3 év eltérést vetettem fel a hipotézisemben, tehát a nők átlagosan 3 évvel később kerülnek vezető pozícióba, mint a férfiak.

A közszféra és a versenyszféra különbségeit nem csak a szakirodalmi áttekintés során fogom vizsgálni. Látni fogjuk, hogy a két sféra berendezkedése teljesen más, éles eltérés figyelhető meg a jellemzők között, így valószínűsíthető, hogy a nők vezetővé válásában is tapasztalható különbség. Ennek alapján azt fogom vizsgálni statisztikai módszerekkel és a hipotézisem úgy állítom fel, hogy a közszférában dolgozó nők a versenyszférában dolgozó nőkhöz képest hamarabb kerülnek vezető pozícióba.

A harmadik hipotézisemben a nők és a férfiak vezetői tulajdonságai közti eltérés fog a központban lenni. A nemek és a vezetői szerepek közötti különbség fog fontossá válni. Ki fogok térni arra, a válaszadók a vezetővé válásukat követően mit éreztek a legnagyobb nehézségnek. Ennek alapján a következő hipotézisem úgy fogalmazom meg, hogy a nők a férfiakhoz képest kevésbé érzik nehéznek a vezetővé válást követően az interperszonális szerep betöltését. Ehhez kapcsolódóan a Mintzberg féle vezetői szerepeket fogom vizsgálni a kérdőívemre adott válaszok alapján. Az elemzésem zárásaként az eredményeim alapján fogok javaslatokat tenni.

2. Vezetéstudomány fejlődése az őskortól az ókorig

Korábban, az őskori társadalmakban az egyes csoportok összetartozását, belső kohézióját a vérségi- rokonsági kapcsolatok által lehetett meghatározni. Közös vérvonallal rendelkező családokból, közösségekből alakultak ki a törzsek, mely törzseknél már megjelent a vezetői szerepvállalás. A kezdeti szervezeti kultúrát egyaránt jellemezte az alá-, fölé- és mellérendelő viszony. Később a vezetés és a szervezet fokozatosan alakult át hierarchikussá, ahol a hatalom egyre magasabb szintre koncentráldott. A szervezet fejlődésével a vezetői feladatok egyre nagyobb tudást és tapasztalatot igényeltek, így egyre kevesebben válhattak vezetővé. A vezetőt a szervezet (törzs, horda, család stb.) hagyományai és rítusai szerint választották meg és a vezetőt különleges, misztikus tulajdonságokkal ruházták fel. A vezetői szerepkör kivétel nélkül mindig irányítással járt. A vezető egyik célja volt megteremteni a szervezet számára a biztonságot, a megfelelő élelmiszerellátást. A törzsi-nemzetségi társadalomban, mielőtt az állam megjelent volna, a vezetőknek az alábbi feladatokat kellett ellátni (Czuprák - Kovács, 2017):

- a közösség kialakítása, közös gazdálkodás, élettér és eszközvédelem
- olyan vallási vagy etikai normák kialakítása, ahol a normák megszegőit megbüntetik
- viták esetén biztosítani kellett olyan tapasztalt szervezeti tagokat, akik a döntőbíráskodásban szerepet tudtak vállalni (vének, papok)
- szerepvállalás a tervezésben és a döntésben, akár ad hoc módon is
- egységesíteni a szakrális szimbólumokat, mágikus szavakat, melyek törzsön belül és kívül is ugyanazt jelentik
- irányítás, parancsolás, ösztönzés, ellenőrzés
- struktúra kialakítása tevékenységekhez
- család szerkezeti rendjének intézményesítése

A magántulajdon megjelenése azonban ezt a rendszert gyökeresen átalakította, létrejött a vagyoni alapú társadalmi rétegződés. A hatalom a vagyonosok kezében került, ők gyakorolták a vezetési funkciók nagy részét. Létrejöttek a máig használt és érvényben lévő vezetési funkciók: a tervezés, szervezés, irányítás és az ellenőrzés. Például már 5-6000 évvel ezelőtt, a mai Ázsia területén a főbb folyamok mentén (Nílus, Gangesz, Tigris, Eufrátesz) megjelent az öntözéses gazdálkodás. Ennek a rendszernek a kiépítése csak úgy jöhetett létre, ha volt valaki, aki az öntözéses rendszert és a kialakításhoz szükséges erőforrásokat

(eszközök, emberek) megtervezi és megszervezeti, az embereket irányítja, motiválja és ellenőrzi (Czuprák - Kovács, 2017).

Az egyik legismertebb Babiloni uralkodó Hammurapi törvényoszlopán (i.e 18. század) lévő cikkekben is megfigyelhető az akkori társadalom struktúrája és működése. Szó esik arról, hogy az egyes szolgáltatásokért kinek mennyi pénz jár (szarvasmarhák bérbe adása, mesteremberek bérlése, orvosok kezelési költségei stb.), illetve láthatjuk az egyes társadalmi csoportok (rabszolgák, szabad emberek, férfiak, nők, családtagok) egymáshoz viszonyulását, kapcsolatát, a vezetők és a vezetettek viszonyát.

A Bibliában is számos helyen szó esik a vezetésről és arról, hogy milyennek kell lennie egy jó vezetőnek. Máté evangéliumában Jézus szenvedéstörtéiben az alábbiakat olvashatjuk: „De Jézus odahívta őket, és így szólt hozzájuk: „Tudjátok, hogy azok, akik a népek fejedelmeinek számítanak, uralkodnak rajtuk, és nagyaik hatalmaskodnak rajtuk. De nem így van közöttetek, hanem aki naggyá akar lenni közöttetek, az legyen szolgátok; és aki első akar lenni közöttetek, az legyen mindenki rabszolgája.” (Máté 20, 25-27) A Biblia szerint a vezetőnek nem uralkodni kell az emberek felett, hanem az emberek közül kell kikerülnie, a közös célt kell szolgálnia és az emberekért kell tennie, a cél felé kell vezetnie őket.

Az ókori államok más-más ütemben és más területre koncentrálnak vizsgálva a vezetés fejleszthetőségét. Kínában az Írások könyve (Su King) és annak a Nagy Szabály (Hung-Fan) fejezete a vezetési feladatokra 8 fő területre határozta meg. A vezetői feladatok közé tartozott (Czuprák - Kovács, 2017):

- az emberek számára az élelmezés biztosítása
- a kereskedelem rendjének a fenntartása
- az áldozatokról történő gondoskodás
- a közmunka ügyeinek intézése
- Kína népének taníttatása
- büntetések kiszabása
- vendéglátással kapcsolatos igények meghatározása
- gondoskodni arról, hogy a hadvezetés szabályait mindenki betartsa.

Lao Ce (i.e 6. század) taoista bölcs utolsó tanításaiban a Wen-Ce könyvében is szó esik, milyen tulajdonsággal kell rendelkezzen, és hogyan kell viselkednie egy jó vezetőnek. „Ha a víz beszennyeződik a halak megfulladnak, ha a vezetés kegyetlen, az emberek fellázadnak. Ha a vezetők vágyaktól teltek, a nép ravaszsága határtalan. Ha a vezetők felkavartak, a nép

szorong. Ha a vezetők sokat követelnek, a nép vizsályokba bonyolódik.” (Wen-tzu, 1992, 21).

Platón görög filozófus (Kr.e 427-347) az Állam című dialógusa az ideális állam modelljét próbálja megalkotni. Egyik fejezete A vezetők kiválasztása, melyben Szókratész és Glaukón folytat eszmecserét arról, milyen is egy jó vezető. A párbeszédben elhangzik, hogy az öregebbek lesznek a vezetők, a fiatalabbak pedig a vezetettek. A jó vezetőnek okosabbnak és erősebbnek kell lennie a többinél és törődnie kell az állammal is, hiszen az állam érdekei és a vezető érdekei meg kell, hogy egyezzen. Egy jó vezetőnek rendelkeznie kell a főbb erényekkel: igazságosság, bátorság, méltányosság és bölcsesség.

Arisztotelész (Kr. e 384-322) Politika nevű írásában részben Platón művei alapján 3 államforma ideált határozott meg: abszolút, relatív és konkrét. Az abszolút államforma a királyság, mely a legkívánatosabb államforma. Arisztotelész a legjobb államformának a királyságot tartotta, azon belül az alkotmányos monarchiát. Az uralkodó tevékenységét törvények szabályozzák, a hatalom nincs egy személyre összpontosulva, bizonyos kérdésekben a többség szava dönt. Kritikát fogalmazott meg az örökösödéssel kapcsolatban, hiszen a király törvényes leszármazottja örököli a trónt és az uralkodást, ám meg van annak a veszélye, hogy a következő uralkodó már nem fog rendelkezni azokkal a képességekkel és készségekkel, amikkel a felmenői rendelkeztek és irányítottak. A királynak az uralkodáshoz szüksége van egy hadseregre, mely fegyveres erők segítenek a törvények betartásában. A hadsereg mérete is jelentős. Elég horderejűnek kell lennie, hogy a nép és a potenciális ellenségek komolyan vegyék, a nép szemében egy erős uralkodónak kell látszani, ugyanakkora haderőnek kevesebbnek kell lennie, mint a nép erejének, érzékeltetve, hogy az uralkodó hatalma nem megdönthetetlen. Arisztotelész írásában továbbá azt is részletezi a monarchia államformáját nézve miért az alkotmányos és nem az abszolút monarchia a kívánt államforma (Lukácsi, 2003).

A relatív ideális államforma habár nem a legjobb állam Arisztotelész meglátása szerint, de a legtöbb állam számára elérhető legelőnyösebb alkotmányos forma. Az egyenlőségen alapuló államforma két, egymástól eltérő koncepciója a demokrácia és az oligarchia. A demokrácia értelmében a nép akarata és döntése szerint zajlik a kormányzás, a nép akarata érvényesül. Egyik fő jellemzője az egyenlőség, az emberi mivoltból fakadó természetes egyenlőség feltétlen elfogadása és az állam ezen érvények alapján való működése a közjó érdekében. Ezzel szemben az oligarchiában a kevesek gyakorolják a hatalmat, a közjó helyett a saját maguk érdekeit nézve, az arányos egyenlőtlenséget vallva. A különbség és

egyenlőtlenség egyik fő forrása az anyagi javak egyenlőtlen eloszlásából fakad, a szegények és a gazdagok közötti különbségekből (Lukácsi, 2003).

A konkrét ideális állam esetében az egyik fő jellemző a stabilitás, miként lehet a legtovább fenntartani a rendet és az alkotmányt (Lukácsi, 2003).

Az ókori államok tevékenységét és vezetését megfigyelve elmondható, hogy valamennyi területen észrevehető a stratégiai szemlélet és a vezetés tudatossága. Ebben a korban alakult ki a stratégiai vezetés fogalma is. Az ókorból ránk maradt csodálatos művek, épületek és építmények, továbbá a korban több ezer embereket megmozgató hadseregek koordinálása és irányítása mind arra enged következtetni, hogy a vezetők egy összehangolt, tudatos tervezői munkával alapozták meg a döntéseiket, a kornak megfelelő vezetési struktúrára támaszkodva.

3. Vezetéstudomány fejlődése a középkorban

A középkori Európában a vezetés az államról és az uralkodóról az egyházra összpontosult, ezen a területen fejlődött leginkább a vezetéstudomány. A katolikus egyház kialakította a mai napig létező hierarchiáját, miszerint az egyház vezetője Isten földi helytartója a pápa, ki alatt helyezkednek el a bíborosok, majd az érsekek, püspökök és plébánosok, papok.

A másik terület, ami a középkorban fejlődött az a céhek voltak. A céhek azonos ipárral foglalkozó iparosok érdekvédelmi szervezete, később a céhek alapján alakultak ki a már sokkal több terméket előállító és több embert foglalkoztató manufaktúrák. A hierarchia a céhen belül is meghatározó volt. A céh vezetője a mester volt, kinek a műhelyében készültek a céh által készített iparcikkek. Mesterré csak az válhatott, aki egy meghatározott ideig egy másik mesternél kitanulta a szakmát inasként, majd segédként és elkészítette a mesterművet. A középkorban az egyházak és a céhek mellett a politikában is megjelentek a vezetéstudományt érintő új szemléletek (Gulyás, 2012).

Niccolo Machiavelli (1469-1527) A fejedelem című művében az autokrata uralkodó típusát teremti meg, mely uralkodó esetében az emberi jogokkal és természetjogokkal ellentétes eszközök alkalmazását is megengedte a célok elérése érdekében (a cél szentesíti az eszközt). Az uralkodó mindenkinek feletti, minden hatalmat egyesít, alattvalóitól feltétlen hűséget vár el, mely hűségért jutalmat és kitüntetést ad.

4. Az újkori vezetéstudomány

A 16. században a céheket egyre inkább felváltották a manufaktúrák. Ebben a szervezeti formában már nem egy ember készítette el az iparcikket, megjelent a munkamegosztás, minden dolgozó egy adott részfolyamatért volt felelős. A manufaktúrák még gépeket nem, vagy csak alig használtak, a termelés növekedését az emberi erőforrások növekedése okozta. (Gulyás, 2012)

Nagyjából száz évvel később Adam Smith (1723-1790) a „közgazdaság atyja” a Vizsgálódás a nemzetek jólétének természetéről és okairól című mében fejti ki a munkamegosztás hatékonyságát a termelésben, továbbá részletezi a módszer előnyeit egy gombostűkészítő manufaktúra példáján keresztül. „... a szükséges gépek közül meglehetősen kevésel rendelkeztek, mégis tíz ember, ha derekasan dolgozott naponta 48000 tűt tudott elkészíteni... ha ezzel szemben külön-külön, egymástól függetlenül tevékenykedtek volna, és semelyikük sem tudott volna naponta húsz tűnél többet előállítani, sőt talán még egyet sem.”

A 18. században Angliában elindult az ipari forradalom, mely fokozatosan kiterjedt egész Európára. Az első mintaszerűen strukturált gyárat 1762-ben egy angliai fémfeldolgozó üzem tulajdonosa Matthew Boulton alapította az angliai Sohóban. Az üzemben is nagy jelentőséget tulajdonítottak a munkamegosztásnak, fontos volt a dolgozók precíz munkavégzése és a kvalifikált munkaerő biztosítása a hatékonyság növelése érdekében. Ebben a fémfeldolgozó üzemben dolgozták ki először 1770-ben a szervezeti szabályzatot, melyben megjelentek a vezetői feladatok is. Bevezették a rendszeres heti megbeszélést a vezetőkkel, ahol a termelés állapotáról adtak információt. A vezetői feladatok közé tartozott a stratégiai jellegű feladatok, a célok meghatározása, tervek kidolgozása, a jó munkakörülmények megteremtése. Ennek hatására a vezetőség mindig informálva volt a termelés hatékonyságáról, a jó vezetés eredményeképpen a gyár 4 év alatt meg tízszereszte termelését (Czuprák - Kovács, 2017).

Pár évvel később a brit matematikus Charles Babbage (1791-1871) kifejlesztett a vezetés szisztematikus megközelítését. Felismerte, hogy más szervezetek működésének megfigyelése révén mennyi hasznos információt és tapasztalatot lehet szerezni. Szorgalmazta a vezetők és a szervezetek közötti együttműködést és tapasztalatcserét, melyet korábban csak más szervezetből áthozott munkavállalókkal, vagy gazdasági házasságkötésekkel tudtak kivitelezni (Czuprák - Kovács, 2017).

Babbage ezen felismerésének nagyságát mi sem fejezi ki jobban, minthogy a mai napig működik a szervezetek között történő tapasztalatcsere, a benchmarking. Benchmarking lehet

akár szervezeten belül, de más területről átvett módszer, vagy más leányvállalatban, vagy más vállalatnál megfigyelték hasznosítása a saját szervezeten belül (Czuprák - Kovács, 2017).

Babbage 1832-ben az *On the Economy of Machinery and Manufactures* könyvében fogalmazta meg a vezetés irányelveit, miszerint a munkát részfolyamatokra kell tagolni és az alapján szükséges eldönteni az üzem vezetőjének, hogy ki végezze el az adott folyamatot, hogy az adott tevékenység mennyi erőt vagy ügyességet igényel.

Ennek értelmében a munkaerő hatékonysága növelhető és a költségek csökkenthetők, ha megfigyeljük, hogy az egyes munkafolyamatok milyen kvalitást igényelnek, melyek a nehezebben elvégezhető részfolyamatok és ehhez mérten választjuk ki hozzá a munkaerőt. Ez a foglalkoztatási elv a Babbage-elv (Gulyás, 2012).

4.1 A vezetéstudomány klasszikus irányzata

4.1.1 Tudományos megközelítés Taylor szerint

Taylor rávilágított arra, hogy a vezetés feladata a standardizált munkafolyamatok kialakítása és azok ellenőrzése. Ahhoz, hogy a munkát ellenőrizni lehessen, a vezetés egyik fő feladata kell, hogy legyen a munkatevékenységek megtervezése és végrehajtása, a munkamódszerek és a munkaműveletek meghatározása és szabványosítása, előírások létrehozása. „A vezetés feladata a hagyományos ismeretek minden elemének – amellyel korábban a munkás rendelkezett – összegyűjtése, az információk osztályozása, szintetizálása, majd azokból szabályok, törvényszerűségek alkotása.” (Makó, 1985, 23)

Taylor ezen megfigyelései és változtatásai alapján 4 alapelvet fogalmazott meg (Taylor, 1983):

1. a vezetésnek tudományos alapon szabályozni kell a munkavégzés minden elemét
2. a vezetőknek tudományos alapon kell kiválasztaniuk a munka szempontjából leginkább megfelelő embereket
3. A vezetőknek és a beosztottnak „szívélyes egyetértésben” kell egymással együttműködniük
4. a munkát és az azzal járó felelősséget meg kell osztani a vezetők és a végrehajtók között (korábban a munkavégzés teljes egészében a munkát elvégző felelőssége volt)

Taylor munkásságra maradandó változást hozott, a vezetéstudomány fejlődésére nagy hatással volt, később módszerét számos más területen és vállalatnál is alkalmazták. A Taylor-i módszerek kritikusai szerint az újítások a dolgozók érdekeit nem szolgálták, csak a teljesítmény növekedését (Gulyás, 2012).

4.1.2 Adminisztratív megközelítés Fayol szerint

Henry Fayol (1841-1925) Taylорral ellentétben nem magára az elvégzendő feladatra fókuszált, hanem a feladatot kialakító emberre összpontosított. Fayol 5 funkciót határozott meg a vezetés számára (Gulyás, 2012):

- tervezés
- szervezés
- rendelkezés
- koordinálás
- ellenőrzés

Elsősorban meg kell tervezni az elvégzendő feladatot a jövőre fókuszálva, majd a szervezés fázisban a szervezés objektív és szubjektív elemeit is szükséges meghatározni. A rendelkezés lépésben a vezetők a működtetést a rendelkezések kiadására, utasításokra alapozzák. A következő rész a feladatok összehangolására, koordinálására és irányítására vonatkozik. A végső lépés az ellenőrzés, ahol a kiadott utasítások szerinti működést vizsgálják a vezetők, ellenőrzik, hogy a feladat a terv szerint halad-e (Gulyás, 2012).

Fayol 1984-ben megalkotta az igazgatás 14 alapelvét, mely egyfajta útmutatásként szolgálhat a többi vezetőknek a problémák megoldásában. A 14 alapelv a következők (Gulyás, 2012):

1. **munkamegosztás:** a munkát a lehető legkisebb elemére kell bontani, hiszen így lehet a leghatékonyabban elvégezni a feladatot, ki kell használni az egyes munkafolyamatok sajátosságaiból adódó előnyeit
2. **hatáskör és felelősség:** a vezetőknek rendelkezési, utasítási joga van, továbbá a tekintély is nagyon fontos Fayol szerint, az engedelmességet a vezető ki is kényszerítheti
3. **fegyelem:** a dolgozók a kialakított utasítások szerint kell, hogy dolgozzanak
4. **rendelkezés egysége:** Fayol szerint minden dolgozónak egy vezető adhat utasítást, a több vezető diszharmóniát és félreértéseket tud okozni. Továbbá fontos a hierarchia

- betartása, az utasítások mindig a közvetlen vezetőtől kell, hogy érkezzenek, Fayol ellenezte a vezetői szintek átugrását vagy átnyúlását.
5. **vezetés egysége:** itt nem csak az adott utasításnak való megfelelésről van szó, sokkal inkább a már meghatározott terv szerint való munkavégzésről, mindenki egy kitűzött célért dolgozik.
 6. **egyéni érdek alárendelés a közérdeknek:** a szervezi érték az egyéni érdekek felett áll
 7. **igazságos bérezés**
 8. **centralizálás:** a hatalmat a felelősség arányában kell megosztani
 9. **utasítás-láncolat:** ahogy a rendelkezés elvében is megemlítettem, a hierarchia nagyon fontos a szervezetben. Ahhoz, hogy a vezetés hatékonyan tudjon működni pontosan egyértelműen meg kell határozni a szervezeti hierarchiát és e szerint kell működnie a vállalatnak.
 10. **szervezeti rend:** szervezeti egységek hatáskörrel való felruházása, funkciók betöltése a szervezetben
 11. **méltányosság elve:** a szabályokat az egyenlőség elve alapján kell érvényesíteni a szervezet minden szintjén
 12. **stabilitás**
 13. **öntevékenység:** a dolgozók kezdeményezéseit támogatni kell a szervezeti korlátok betartása mellett
 14. **szervezet ereje, közösségi szellem:** a vezetők egyik fontos feladata a szervezeti egység biztosítása

4.1.3 Strukturalista Max Weber

A strukturalista vezetéstudomány kiemelkedő alakja Max Weber (1864-1920) munkásságában fontos szerepet töltött be a szervezetszociológia és a bürokrácia elemzése. Ő határozta meg először a bürokrácia fogalmát, mely bürokratikus vezetési modelljét az alábbiak jellemezték (Gulyás, 2012):

- munkamegosztás, azaz minden feladatot és tevékenységet szabályoztak, pontosan meghatározott hivatali munkamegosztást határoztak meg
- szabályozottság, ahogyan a munkamegosztásnál is szabályozva lettek a tevékenységek elvégzésének a módja úgy a szabályozottság elve az egész szervezetre kiterjedt. Minden ügyviteli tevékenység írásosan le volt dokumentálva, a

dokumentumokat pedig archiválták. A hivatali pozíciók betöltését is szabályozták, csak szakképesítéssel rendelkezők lehettek hivatalnokok

- hierarchia
- személytelenség, a hivatalnokok tevékenységét és teljesítményét formálisa, nem egyénhez kötöten mérték. Személyi változás esetén a teljesítmény nem romolhatott. A hivatalnok a szabályok betartása mellett és a személytelenség jegyében a saját hatáskörén belül autonómiát élvezhetett

4.2 Neoklasszikus, viselkedéstudományi irányzatok

A neoklasszikus irányzat a korábban említett irányzatokhoz képest sokkal nagyobb figyelmet fordít magára a munkavégző emberre, sokkal emberközpontúbb irányzatról beszélhetünk. Világossá vált, hogy a vezetés fókuszává az emberi magatartást és annak vizsgálatát kell helyezni. Ebben a fejezetben 3, az irányzatot képviselő személyt szeretnék bemutatni: Elton Mayo, Douglas McGregor és Abraham Maslow.

4.2.1 Elton Mayo munkássága

Mayo kísérleteiben és kutatásaiban mindig az emberekhez kapcsolódó munkakörnyezetet módosította, így vizsgálta hogyan változik a termelés. Egyik kísérletében a fluktuáció csökkentése érdekében bevezette a pihenőidőt. Úgy vélte a megszakításos munkavégzés javítja a termelékenységet és csökkenni fog a fluktuáció is. A szünetek bevezetése után a fluktuáció 250%-ról 5%-ra csökkent (Gulyás, 2012).

Elton Mayo talán egyik leghíresebb kísérlete a Hawthorne világítás kísérlet volt. A kísérlet lényege az lett volna, hogy bebizonyítsák, minél jobb a megvilágítás, annál jobb lesz a termelékenység. 2 csoportot alakítottak ki. Egyik csoportban változtatták a fényviszonyokat, míg a másik kontroll csoportban változatlanul hagyták őket. A kísérletet több szakaszban is elvégezték, ugyanolyan eredménnyel. Nem számított, hogy a fényviszony mennyivel lett jobb vagy rosszabb (teljes megvilágítás vagy majdnem félhomály) a termelékenység minden esetben növekedett, sőt, ez a tendencia a kontrollcsoportnál is megfigyelhető volt. Mayo és társai arra a konszenzusra jutottak, hogy a megvilágítás csak egy kisebb tényező a produktivitás jellemzői közül (Gulyás, 2012).

A valóságban azonban a magyarázat egyszerű. Sok esetben a csoportok létrehozásánál olyan emberek kerültek egy csoportba, akik szívesen dolgoztak egymással. Továbbá a kísérlet

során folyamatos visszajelzést kértek a résztvevő emberektől, igényeiket figyelembe vették és a véleményüket is elmondhatták. A produktivitás és a termelékenység növekedésének az oka nem a megvilágítás változtatása volt, hanem az emberekkel való bánásmód javulása. Sokkal többet foglalkoztak, beszélgettek a munkát végző emberekkel, ezáltal a munkások sokkal fontosabbnak tartották magukat, akiktől valami jelentős és fontos feladatot várnak. Miután a kísérlet lezárult és a munkásokat visszahelyezték a többi kísérletben nem részt vett emberek közé, a termelékenysége azonban ezeknek az embereknek ugyanúgy kiemelkedett a többiek közül (Gulyás, 2012).

Mayo tehát bebizonyította mennyit számít az emberekkel való bánásmód, törődés, beszélgetés és a vélemények kikérése (Gulyás, 2012).

4.2.2 Douglas McGregor munkássága

A viselkedéstudomány másik kiemelkedő alakja Douglas McGregor (1906-1964) szintén azt vallotta, hogy a teljesítény szorosan összefügg a munkát elvégző ember viselkedésével, véleményével, hogyan érzi magát, mennyire elégedett a munkával, milyen a munkahelyi légkör.

Talán a legismertebb elmélete McGregornak az úgynevezett X és Y elmélete volt. Szerinte egy vezető vagy abban az álláspontban hisz, hogy az emberek nem szeretnek dolgozni, természetüknél fogva viszolyognak a munkától vagy abban hisz, hogy az emberek szeretnek aktívan dolgozni.

Az X elmélet szerint a vezető úgy vélekedik (Gulyás, 2012):

- az ember természeténél fogva utálja a munkát, lusta és nem szeret dolgozni, ezért ahogy tudja, kerüli
- mivel nem szeret dolgozni, így kényszeríteni kell a munkára, irányítani kell és folyamatosan ellenőrizni. A jutalmazás helyett inkább a büntetéssel való fenyegetés a hatásos ösztönzési módszer a gazdasági ösztönzők mellett
- a saját célja a szervezeti célokkal ellentétes
- nem szeret felelősséget vállalni, nincsenek ambíciói
- az autokratikus vezetési stílus a jellemző

Ezzel szemben az Y elmélet szerinti emberek (Gulyás, 2012):

- az egyén mind a fizikai mind a szellemi munkavégzést szívesen és aktívan végzi
- önálló, munkájáért hajlandó felelősséget vállalni, autonómia jellemzi

- hajlamos a tanulásra és a fejlődésre
- céljait hajlandó a szervezeti célokkal összehangolni
- a demokratikus vezetési stílus dominál

Mind a két elméletnek megvan az előnye és a hátránya. Az X elmélet esetében a munkavégzés sokkal szabályozottabban működik, nagyobb a rend, ugyanakkor a kreativitás és az egyén háttérbe szorul. Míg az Y esetében a kreativitás sokkal jobban meg tud mutatkozni, az egyén nagyobb szerepet kap, viszont a visszaélések és sok esetben a rendezetlenség jellemző (Gulyás, 2012).

4.2.3 Abraham Maslow munkássága

Abraham Maslow (1908-1970) nevéhez fűződik talán az egyik legismertebb és leginkább hivatkozott szükségletelmélet. Véleménye szerint az emberi szükségletek 5 csoportba sorolhatók. Ezt az 5 csoportot egy piramisba rendezve alkotta meg a Maslow piramist.

A legalsó szinten találjuk a fiziológiai szükségleteket. Ezek az alapvető emberi szükségleteket foglalja magában, mely sok esetben az emberi létfenntartáshoz szükséges (éhség, szomjúság stb.). Ha a fiziológiai szükségletek kielégülnek valamilyen szinten, a következő szint a piramisban a biztonság. Ez alatt értendő a biztonságos környezet, a fenyegetésektől mentes életvitel (saját otthon, saját tulajdon, anyagi biztonság). A harmadik, következő szint a társas kapcsolatok szintje. Ha belegondolunk egy lakatlan szigeten kikötve is elsőként a fiziológiai szükségletet szeretnénk kielégíteni, élelmet keresnénk, majd valamilyen helyet, ahol biztonságban éreznénk magunkat. Ha ezek beteljesedtek valamilyen társra vágnánk. A csoporthoz, közösséghez való tartozás, elfogadás egy igen fontos igény, nem csak Maslow szerint. A negyedik szinten az elismerést definiálta Maslow. Nem csak a csoporthoz való tartozás a fontos, a csoporton belüli elfogadás és elismerés is fontos jellemző. Ezen a szintet találjuk az egyénhez köthető pozitív önképet, az elismerés utáni vágyat, az önbizalmat. A legfelső szint az önmegvalósítás szintje. Ezen a szinten az egyén a kiteljesedésre törekszik, az önmegvalósításra, a fejlődésre, a képességei és a személyiségének a megismerésére, a jobb és a több utáni vágy is itt fogalmazódik meg (Dobák - Antal, 2016).

Maslow ezt az 5 szükségletet hierarchikusan rendezte el, bár több kritikai is érte. Egyrészt ezek a szintek nem minden esetben észrevehetőek, illetve nincs semmilyen konkrétum arra vonatkozóan, hogy az egyes szintet milyen mértékben kell ahhoz kielégíteni, hogy a

következő szintre lehessen lépni. Maslow által definiált szükségletpiramis nem egy zárt rendszer, a legfelső, önmegvalósítás szint beteljesítése egy élet munkája (Dobák - Antal, 2016).

5. Modern kori vezetéstudomány

A történeti áttekintés során láthattuk, hogy a vezetéstudománynak nagy múltja van és az idő során sokan és sokféleképpen kutatták mi ösztönzi és motiválja az embert, hogyan kellene egy vezetőnek viszonyulnia a beosztottjaihoz, milyen együttműködés hatására fog javulni a termelékenység. Idővel rájöttek, hogy a vezetéstudománynak igen nagy jelentősége van és egy jó vezető nagy hatással tud lenni másokra.

De milyen is egy jó vezető? Milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie, hogyan tud hatékonyan együttműködni másokkal? Vezetőnek tényleg születni kell vagy ez a készség tanulható? Egyáltalán van olyan tulajdonság, ami egyetemleges vagy a vezetési stílus függ a környezettől? Lehet, egy adott csoportot teljesen máshogy kell vezetni és ösztönözni, mint egy másikat. Ebben a fejezetben ezekre a kérdésekre keresem a választ.

5.1 Vezetési stílust befolyásoló tényezők

Abban talán mindannyian egyet tudunk érteni, hogy a vezető személyiségének és stílusának a szervezeten belül nagy jelentősége van. A vezető nagyban hozzájárul a szervezeti légkörhöz, a szervezet céljainak kitűzéséhez és megvalósításához. Kutatások szerint a munkavállalók legtöbb esetben a vezető miatt mondanak fel. Gyakorta mondják, hogy az ember nem a munkahelyet hagyja ott, hanem a vezetőt. Ebből is látszik mennyire fontos egy jó vezető a szervezeten belül. De mitől függ egy vezető stílusa?

Bakacsi Gyula A szervezeti magatartás alapjai könyve (2015) szerint 5 fő tényező tudja befolyásolni a vezető stílusát.

1. **A vezető képessége:** Mint minden tevékenységhez, a vezetéshez is szükség van vezetői képességre és készségre. A képességek olyan adottságok, amik velünk születtek. A készségek viszont olyan tulajdonságok, amik fejleszthetők és megtanulhatók. Ebből következik, hogy különböző munkakörök különböző képességgel és készségekkel rendelkező embereket követelnek meg. Ezáltal a teljesítmény is annak függvényében fog változni, hogy az adott munkakör mennyire illeszkedik a munkakört betöltő személyhez.
2. **A vezető személyisége:** Már Fayol is megfogalmazta korábban, hogy a megfelelő embert kell kiválasztani a megfelelő helyre. Olyan tulajdonsággal és személyiséggel

rendelkező embert kell vezetőnek választani, aki a személyisége révén a leginkább együtt tud működni beosztottaival és leginkább tudja őket ösztönözni.

3. **Hiedelmek, értékek, beállítottság:** Egy vezető döntéseit és cselekedeteit nagyban befolyásolják a vezető meggyőződései, értékei és hiedelmei. Viselkedésében tükröződik miben hisz, mit tart helyesnek, jónak és milyen álláspontot utasít el. Ezért mondhatjuk, hogy a vezetői stílus egyik befolyásoló tényezője a vezető értékrendje és beállítottsága.
4. **Tanulás:** Számos tulajdonságunk és képességünk örökletes és adott jellemző, azonban mégis a legtöbb viselkedésünk tanult. Tanulásunk útján fejlődnek ki hiedelmeink, értékeink. Ezért, ha vezetőként meg akarjuk ismerni az emberek viselkedését, tudnunk kell hogyan és mi által változtatják meg hiedelmeiket, azaz hogyan tanulnak.
5. **Érzékelés, észlelés, ítéletalkotás:** Ebben az esetben a hangsúly azon van, ahogy az adott információt érzékeljük és észleljük. Ugyanazt az információt (főleg, ha az információ összetett és bonyolult) sok esetben máshogy észleljük és interpretáljuk.

A vezetői viselkedést tehát befolyásolja a vezető személyisége, a hiedelmek és az értékek, amiben hisz és ahogy vélekedik. Befolyásoló tényező, ahogy a szervezeten belül tanulnak, és ahogyan a kapott információkat észlelik és feldolgozzák.

Ha ezeket a jellemzőket megvizsgáljuk, láthatjuk, hogy a vezetőt egyrészt befolyásolják a tulajdonságai, milyen személyiségjegyekkel rendelkezik és a döntései, ahogy vélekedik, és döntéseket hoz egyes szituációkban. Eszerint meg tudunk különböztetni vezetői tulajdonságon alapuló elméletet, miszerint vezetőnek születni kell és olyan megközelítést (magatartás és kontingencia vagy szituációs) mely szerint a vezetés tanítható és tanulható.

5.2 Tulajdonságelméleti megközelítés

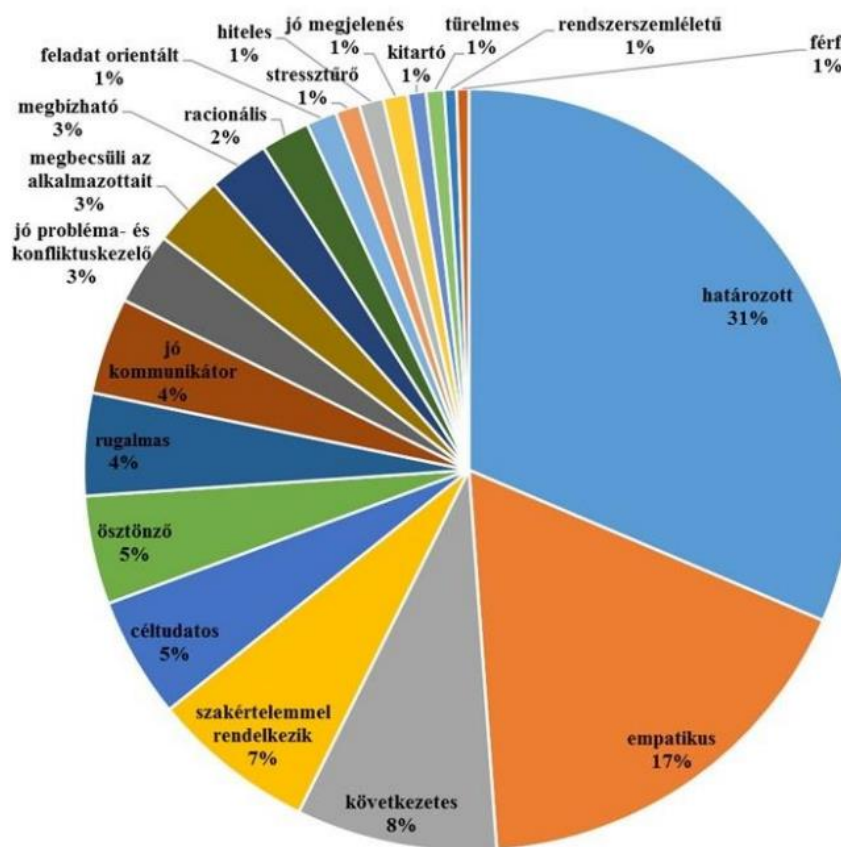
Az elmélet szerint attól válik valaki jó vezetővé, hogy milyen tulajdonsággal rendelkezik, milyen a személyisége. Itt beszélhetünk fizikai tulajdonságokról is, például milyen egy sikeres vezető megjelenése.

A tudáselméleti megközelítés szerint a vezető a személyisége és attitűdje miatt tud hatékonyan vezető lenni egy szervezetben. A sikeresség nem a szervezet érdeme, hanem a szervezetet irányító vezetőé, aki hozzáállásával és személyiségjegyeivel sikereket ér el.

Ebből kiindulva feltételezhető, hogy meg tudjuk határozni milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy jó vezetőnek. Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy ezek szerint létezik egy egyetemleges tulajdonsághalmaz olyan képességekkel és készségekkel, attitűddel esetleg fizikai megjelenéssel, ami alapján meg tudjuk határozni a jó vezető fogalmát.

2015-ben végeztek egy kutatást, a Z generáció tagjainak mik a vezetőikkel szembeni elvárásaik. A felmérést egy főiskolán végezték el, ahol 391 hallgatót kértek meg, hogy írják le az első gondolatukat, ami eszükbe jut egy jó vezetővel kapcsolatban. (Pierog et al., 2016)

Az 1. ábra a kutatás eredményének százalékos megoszlását szemlélteti.



1. ábra: Vezetőkkel szembeni elvárások

Forrás: Pierog et al. A Z generáció vezetőikkel szembeni elvárásai International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. (2016). No. 1., 7p

Ahogy az 1. ábrán is látható a válaszadók közel harmada szerint egy jó vezetőnek határozottnak kell lennie. Ezt követi az empaticusság 17%-kal majd közel azonos arányban a következetesség és a szakértelem.

Érdekes, hogy 1% szerint a jó vezetőnek férfinak kell lennie. Továbbá az is meglepő eredmény, hogy a jó megjelenés szintén csak 1%-ot ért el. Ezek szerint a fizikai tulajdonság csak annyira fontos egy vezető megítélésében, mint a vezető neme?

A 19. században Thomas Carlyle történész és társai megalkották a the Great Man theory-t, magyarul a nagy ember elméletét. Az elmélet szerint a történelem során a nagy vezetők vezetőknek születtek, az attitűdjeik és tulajdonságaik tették őket naggyá és vezetővé, nem pedig a tanulás útján váltak a történelem nagyjaivá. Ezeket a vezetőket a tulajdonságuk emelte ki és különböztette meg a kortársaiktól, ez vezérelte őket, hogy gyakran viharos vizeken hajózzanak vagy a saját és népük érdekében elérjék céljaikat, sokszor nagy áldozatok árán. A teória két fő feltevésen alapul: egyrészt a vezetők vele született tulajdonságuk és attitűdjük által váltak vezetővé, ez tette lehetővé számukra a felemelkedést és a vezetést, másrészt a nagy vezetők mind akkor születnek, amikor nagy szükség vagy rájuk (Villanova University, 2022).

A Great Man alapján a vezetőknek olyan tulajdonsággal kell rendelkeznie, mint a nagy energia, integritás, szakterület hozzáértése, intelligencia és a hit. Az elmélet egyik nagy hátránya, hogy empirikusan nem lehet vizsgálni, nem lehet bebizonyítani, hogy a történelem nagy vezetői tényleg a tulajdonságuk alapján váltak naggyá vagy a helyzet és a körülmények biztosítottak nekik lehetőséget a vezetővé válásra (Hunt et al, 2018).

A 19. századi Great Man elmélet és a 2015-ös kutatás egyik közös pontja, hogy habár más időben vizsgálták a vezetők tulajdonságait abban mind a ketten egyetértettek, hogy egy vezetőnek határozottnak kell lennie (Hunt et al, 2018).

Ha a Google keresően rákeresünk a vezetői tulajdonságokra, rengeteg különböző forráson alapuló tulajdonságokat találunk, milyen legyen egy jó vezető.

Czuprák- Kovács (2013) által megfogalmazott vezetői tulajdonságok közül kiemeli az önbizalmat, az intelligenciát, kezdeményező képesség és helikopter szemléletet. A helikopter szemlélet szerint a vezető képes felülről, átfogóan tekinteni a feladat egészére majd leereszkedni a részletekig.

Kassay (2017) szintén kiemeli az intelligenciát és az önbizalmat, emellett a külsőt is fontosnak tartja.

A szakirodalmat vizsgálva elmondható, hogy nincs egyértelmű tulajdonsághalmaz, amivel meghatározható, milyen személyiségjegyekkel szükséges rendelkeznie egy vezetőnek. Ha

az interneten rákeresünk a jó vezetői tulajdonságra, számos oldalt találhatunk, milyennek kell lennie egy jó vezetőnek. A találatokat böngészve hamar ráeszmélhetünk, hogy nincs két egyforma írás, ami ugyanazokat a személyiségjegyeket határozná meg.

A frissebb kutatások szerint a határozottság és az önbizalom mellett egyre fontosabbá válik, hogy a vezető a munkatársaival empatikus és megértő is legyen.

Összességében elmondható, hogy a vezető személyiségén túl a jó vezető megítélése más környezeti tényezőtől is függ, mint a szervezet, melyben vezető, az emberek, akiket vezet, illetve, hogy a vezető attitűdje és képességei mellett milyen készségekkel rendelkezik és ezt a készségek hogyan tudja fejleszteni.

5.3 Magatartástudományi megközelítés

A magatartástudományi megközelítés szerint 3 fő vezetési stílus tudunk megkülönböztetni:

- autokratikus
- laissez- faire
- demokratikus.

Ebben a fejezetben ezt a három vezetési stílust szeretném részletezni, kitérve a stílusok előnyeire, hátrányai illetve, hogy melyik területen érdemes az egyes stílusokat alkalmazni.

A három vezetési stílust nagyon jól szemlélteti és hasonlítja össze az 1968-ban Vas Judit rendezésében készült Módszerek című oktatófilm. A kb. 20 perces rövidfilmben az óvónő Kati néni 3 óvodás csoportot kér meg egy húsvéti díszlet elkészítésére úgy, hogy mind a három csoportnál más vezetési stílust alkalmaz. Az első csoportnál az óvónő sokat beszél, ötletel a gyerekekkel, sokat kérdez az óvodásoktól, kikéri a véleményüket, el tudják mondani, mit szeretnének. Kati néni a csoportot dicséri, segíti és kedves velük. A kommunikáció kétoldalú, a gyerekek is visszakérdeznek, hogy a feladatot jól oldják-e meg. A második csoport esetében az óvónő kiosztja a feladatot a gyerekeknek, folyamatosan fegyelmezi őket. Az óvodásoknak nincs kikérve a véleménye, sőt, csak piros tojást festhetnek és az is pontosan meg van mondva, hova lesz kitéve a kirakatban a dísz. A csoportban halkán beszélnek, suttognak egymással a gyerekek. Kati néni a feladat során az ovisokat minősíti és fegyelmezi. Az óvodások is kritizálják egymás munkáját.

A harmadik csoport esetében a fegyelmezés teljesen elmarad, a feladat nem egyértelműen lett közölve, egy kislány például sírt, mert nem tudta mit kell csinálnia, mi a feladat. A gyerekek kiabálnak, nem figyelnek egymásra és az óvónőre sem, futkároznak. A csapat egyik fele próbálja a feladatot megcsinálni, az óvónő azonban nem segít, csendben van.

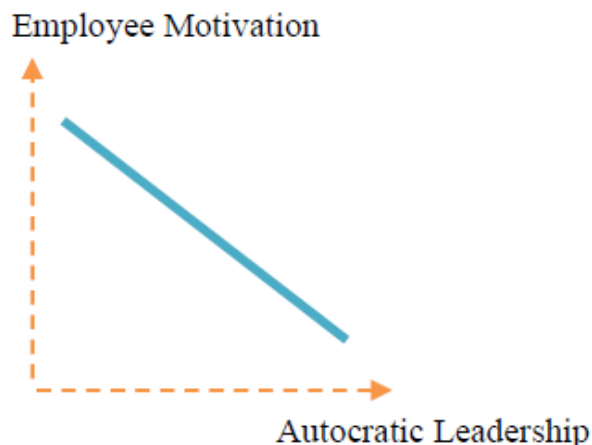
Amikor a 3 csoport befejezte a feladatot, a gyerekeket megkérdezték hogyan érezték magukat a munka során. Az első csoport esetében Kati néni a demokratikus vezetési stílust alkalmazta, a gyerekek szerint az óvónő segítő, mindig dicsér és nagyon szeretik. A második csoportnál az óvónő az autokratikus vezetési stílust választotta, ebben az esetben a gyerekek nem voltak a feladattal megelégedve. Az óvodások szerint a feladat nem volt jó, mert csak piros tojást lehetett készíteni, mást nem, csak azt csinálhattak, ami meg volt engedve. Szerintük Kati néni rossz, undok és összegyűrja a tojásokat, ami neki nem megfelelő. A harmadik csoportnál az óvónő a laissez- faire stílust alkalmazta. A gyerekek azért kedvelték ezt a stílust, mert lehetett büntetlenül rosszalkodni, minden meg volt engedve.

A film jól szemléltette, hogy bár a feladat teljesen ugyan az volt, a három csoport teljesen máshogy érte meg a feladatot attól függően, hogy Kati néni milyen vezetési stílust alkalmazott.

5.3.1 Az autokratikus vezetési stílus jellemzői

Az autokratikus vezetési stílust alkalmazó vezetőknél a vezető tekintélyalapon irányít, a feladatok az ő kezébe összpontosulnak. A döntéseket nagyrészt egyedül ő hozza meg, a beosztottak véleményét nem, vagy csak ritkán kéri ki, számára nincs előtérben a jó munkakapcsolat, vagy a jó vezető-beosztott viszony. (Kis, 2017) A vezető szeretné, ha a hierarchiában alatta lévők feltétlenül elfogadják azt, amit kér, és úgy dolgoznak, ahogy azt ő szeretné. Az autokrata vezetők kevésbé kreatívak, az egyoldalú kommunikációt szorgalmazzák, ami azt eredményezi, hogy a munkavállalók elégedettsége és motiváltsága csökken. Ez a vezetési stílus bár rövidtávon hatékony, konfliktusokat szülhet, a munkahelyi légkör és a munkahelyi kapcsolatok romlását idézheti elő. A vezető meghatározza a feladatok pontos elvégzésének a módját és elvárja, hogy a beosztottjai ezt az előírást betartsák. (Ebrahim, 2018) A beosztottaknak nincs sok szabadsága, a vezető folyamatosan ellenőriz. Mivel a beosztottak motiváltsága csökken, így a teljesítményük romlik a vezető jelenléte nélkül. (Houlihan, 2020) A vezető a saját tudása, tapasztalata és képessége szerint irányít, mások javaslatát nem fogadja meg (Mohammad et al, 2019).

Ez a vezetési stílus hatékony lehet olyan esetekben, ahol azonnal döntésre van szükség, jellemzően vészhelyzetekben vagy krízishelyzetekben. Olyan területeken is alkalmazható, ahol a hierarchia fontos és a vezető szavát kérdés nélkül követni kell, például katonaság, rendőrség (Syarif et al, 2021).



2. ábra: Autokratikus vezetési stílus

Forrás: Syaiful et al. (2021): Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire? ASEAN Journal of Management and Business Studies, 3 (1): 7p

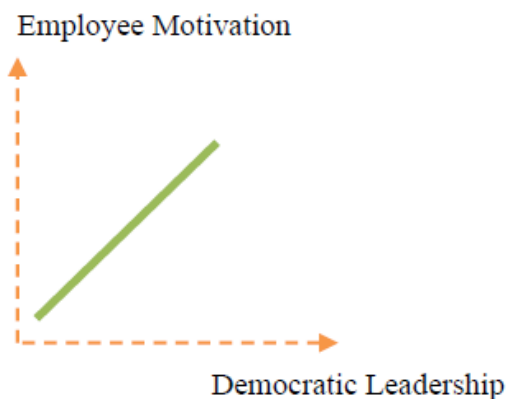
Ahogy a 2. ábrán is látszik, minél inkább autokratikusabb a vezető, annál inkább csökken a dolgozók motiváltsága. Talán ezért sem javasolják manapság általánosságban ezt a vezetési stílust és inkább a demokratikus vezetőt részesítik előnyben.

5.3.2 A demokratikus vezetési stílus jellemzői

A demokratikus vezetési stílus mondhatni az autokratikus vezetési stílus ellentettje. A vezető a munkatársai véleményét kikéri és elvárja, velük együttműködve határozzák meg a célokat és a megfelelő döntéseket. A demokratikus vezető jellemzői közé tartozik a szakmai felkészültség, a határozott jellemvonás, az önismeret, a türelem, az együttműködésre való hajlandóság és a magas érzelmi intelligencia, mely miatt elmondható, hogy ez a legnehezebb vezetési stílus (Kis, 2017).

Mivel a vezető együttműködik a beosztottakkal és együtt hozzák meg a döntéseket, ezért a döntések decentralizáltak. Ennek egyik hátránya, hogy a vezető befolyásolható a döntéshozatalban, ami miatt rossz döntéseket is hozhat, illetve gyenge a végrehajtás lehetősége. A vezető igyekszik a döntéshozatalban mindenki véleményét egyformán kikérni és egyformán számba venni, ami nagy erőforrást vesz igénybe (Ebrahim, 2018). A vezetési stílus előnye, hogy a vezető motivál és segít a gyengébben teljesítőknek, bátorít, a dolgozók úgy érzik, van beleszólásuk és szabadságuk a döntéshozatalban. Ilyen vezető esetében a csapatmunka sokkal hatékonyabb, a dolgozók jól tudnak csapatban együttműködni

(Houlihan, 2020). Ilyen vezető esetében a konfliktusok sokkal kevésbé fordulnak elő és sokkal könnyebben találunk megoldást rá (Manners, 2008).



3. ábra: Demokratikus vezetési stílus

Forrás: Syaiful et al. (2021): Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire? ASEAN Journal of Management and Business Studies, 3 (1): 7p

Ahogy a 3. ábra is szemlélteti a munkavállalók elégedettek és motiváltak, ha a vezető a demokratikus vezetési stílust alkalmazza.

A harmadik vezetési stílus mind az autokrata, mind a demokratikus vezetési stílustól nagyban különbözik. Az autokratikus vezetési stílus esetében a vezető irányít és befolyásol, a demokratikus vezető együttműködik és véleményt kér a többiektől, ezzel szemben a laissez-faire vezető nem avatkozik bele a munkafolyamatokba, ha nem muszáj, se nem irányít, se nem együttműködik.

5.3.3 A laissez-faire vezetési stílus jellemzői

A laissez-faire francia eredetű kifejezés, ami tükrözi a vezetési stílus legfontosabb jegyét, hiszen a laissez magyarul hagyni a faire pedig a csinálni ige franciául, azaz a laissez-faire magyarul hagyni-csinálni jelentéssel bír.

A vezetési stílus alapvetése, hogy a vezető nem avatkozik bele a mindennapi munkafolyamatokban, a célok a rendszeres beavatkozás nélkül valósulnak meg. A dolgozóknak nagyfokú önállósága és szabadsága van, ami nagyon jól jön olyan területeken, ahol fontos az egyén kiteljesedése és kreativitása (Kis, 2017).

A vezetési stílus egyik hátránya, hogy a döntések késve kerülnek végrehajtásra és a vezető hajlamos a gyengeségre, határozatlanságra, gyakran kerül a felelősségvállalást (Kis, 2017).

Másik hátránya, hogy kevés segítséget kapnak a beosztottak és ez sokszor stresszes munkakörnyezetet von maga után (Houlihan, 2020).

5.4 Szituációs elméleti megközelítés

A szituációs vagy kontingencia elmélet szerint a vezető nem egy állandó vezetési stílust alkalmazva irányít, sokkal inkább a vezetési stílus az adott szituációhoz mérten változik. Egy vezető lehet adott helyzetben autokratikus, még más esetekben demokratikus. A kontingenciaelmélet azt vizsgálja, hogyan befolyásolja a szervezet egyes jellemzőit az adott szituációk (például a vállalat belső és külső tényezői). Az elmélet szerint más-más szituációban más vezetési stílus alkalmazása szükséges (Dobák-Antal, 2016).

Az elmélet egyik kiemelkedő alakja Fred Edward Fiedler (1922-2017), aki szerint nincs egy általános érvényű vezetői személyiség, ami minden esetben megfelelő lenne, a vezető hatékonysága azon múlik, az adott szituációban hogyan hozza meg a döntéseket. A vezetőnek alkalmazkodnia kell a változó környezethez. Két eltérő vezetői stílust azonosított, a feladatorientált és a kapcsolatorientált vezetési stílust. A feladatorientált vezető számára a munka során a hangsúly a tevékenység elvégzésén és annak a módján van, nem pedig azon ki végzi az adott tevékenységet, számára a feladat elvégzése a fontos. Ezzel szemben a kapcsolatorientált vezetőnek a munkahelyi légkör, a munkahelyi kapcsolatok és a jó társaság a fontos, a feladat elvégzése csak másodlagos (Hollósy, 2020).

A fejezetben három elméleti megközelítést ismertettem. A tulajdonságelmélet szerint a vezetői készségek inkább képességek, vezetőnek születni kell, és nehezen vagy nem tanulható. Azonban a kutatás során bebizonyosodott, hogy nincs egy egységes vezetői személyiség vagy tulajdonság, ami minden szervezet és a szervezetben dolgozók hatékonyságát tudná növelni, ez annál sokkal összetettebb.

A magatartástudomány szerint 3 fő vezetési stílus van, az autokratikus, ami rendfenntartó szervezeteknél és kritikus esetekben egy nagyon hatékony vezetési stílus tud lenni, viszont hosszútávon a dolgozók a szabadsága és a kreativitás hiánya miatt nem célszerű alkalmazni. A demokratikus vezetési stílus bizonyult általánosságban a leginkább elfogadott vezetési stílusnak, ahol a vezető közösen hoz döntéseket a munkatársakkal együttműködve. A harmadik típus a laissez-faire, mely stílus fő jellemzője, hogy a vezető nem avatkozik bele a napi munkavégzésbe, ameddig az nem feltétlenül szükséges, ezzel a munkavállalók önállóan, a kreativitásukat kihasználva tudnak dolgozni.

A szituációselmélet szerint azonban a vezetési stílus nem ennyire fekete-fehér, nem tudjuk azt mondani, hogy az egyik stílus jó, a másik pedig nem, ez az adott szituációtól függ.

A következő fejezetben kifejezetten a női vezetőket helyezem előtérbe és azt vizsgálom, a mai kutatások alapján a női vezetők hogyan tudnak érvényesülni, milyen kihívásokkal kell megküzdeniük a munkaerőpiacon.

6. Nők helyzete a munkaerőpiacon

A korábban bemutatott szakirodalomból jól látszik, hogy a vezetéstudomány nagyjából egyidős az emberrel, és az idők során hosszú folyamatokon ment keresztül, sokat változott, fejlődött. A 19. -20. században már komolyan foglalkoztak a témával, különböző vezetési stílusokat és irányokat határoztak meg. Mint láthattuk nem lehet egyértelműen meghatározni milyen vezetési stílus vagy vezetői készség a megfelelő, a jó vezető fogalma ennél sokkal összetettebb. A modern vezetéstudományi kutatások már nem csak azt vizsgálják egy vezető milyen készségekkel vagy képességekkel rendelkezzen, milyen attitűdje és személyisége legyen, de azt is kutatja, nemenként ezek a tulajdonságok mennyire változnak. Vajon nőként ugyanolyan tulajdonságokkal kevesebb esély van vezetővé válni, mint mondjuk férfiként? A nemi különbségek vajon a vezető szerepben is megjelennek?

Számos vállalat törekszik a női munkavállalók növelésére. Például a Nike vállalat 2025-re azt a célt tűzte ki magának, hogy a globális vállalati munkaerő 50%-át a vezető pozícióinak a 45%-át nők képviseljék. Az Amazon 2021-ben pedig azt jelentette be, hogy 1 éven belül 30%-kal növeli a nők számát a vezető műszaki és tudományos pozíciókban (Franczak – Margolis, 2022).

Az Európai Parlament 2022 novemberében elfogadott irányelvjavaslatának elfogadásával pedig az EU-n belüli női munkavállalók számán szeretnék javítani. Ennek értelmében 2026 júliusára a tőzsdén jegyzett nagyvállalatok esetében az vezetői munkakörök minimum 33%-ában, az ügyvezető igazgatói pozíción kívül pedig a 40%-os női munkaerőt szükséges garantálni (Forbes, 2022). Az intézkedések ellenére azonban a nők, főleg vezető pozícióban még mindig látványosan kevesebben vannak a férfiaknál.

Ebben a fejezetben azt vizsgálom, nőként hogyan lehet boldogulni a munkaerőpiacon, milyen esélyei vannak egy nőnek, milyen nehézségekkel kell szembenéznie. A kutatásomban a hazai és nemzetközi forrásokat egyaránt felhasználtam, törekedve a minél frissebb adatok vizsgálatára.

6.1 Nők helyzete általánosságban a munkaerőpiacon

Először érdemes megvizsgálni, mikortól jelentek meg nők nagyobb részben a munkaerőpiacon. A szakirodalom 4 különböző szakaszt különít el. Az első az 1920-as évekig tartott, ahol a nők csak kis számban voltak jelen a munkaerőpiacon, fő feladatuk a

család, a gyereknevelés és a háztartási teendők voltak. A második szakasz 1930-1950, ahol az iskolázottság növekedésével egyre több nőben merült fel az igény, hogy a háztartási munkán kívül más munkát is végezzen. A 2. világháború ezt az igényt csak fokozta, ahol a hátszágban a nők szerepe megnőtt. A harmadik szakasz 1950-1970, amikor is megnőtt a kereslet a részmunkaidőben dolgozni tudó nők iránt, akik még ezt a fajta munkát nem tekintették hivatásuknak. A negyedik szakasz az 1970-es évektől vette kezdetét, ahol már hivatásként tekintettek a nők a munkára, illetve ez egyfajta függetlenséget is szimbolizált. Ebben az időszakban a nők nem csak feltétlenül azért dolgoztak, hogy a keresett pénzből a családjukat segítsék, inkább az identitásnak egyfajta részévé vált a keresőmunka (Nagy, 2014). Azonban a nők és a férfiak közötti egyenlőtlenség az idők során nem tűnt el, a mai napig komoly téma a nőket érintő diszkrimináció.

Moss-Racusin és munkatársai a nemi elfogultságot tesztelve egy kísérletet hajtottak végre. Egy laboratóriumi vezető állásra küldtek be önéletrajzokat. Az önéletrajzok teljesen megegyeztek, egy eltérés volt, a jelentkezők neve. Az elbírálás során (melyben férfi és női professzorok is voltak) a női jelentkezőket kevésbé tartották kompetensnek a pozícióra és alacsonyabb bért is kínáltak nekik, mint a férfi jelentkezőnek. Az elfogultság nem volt számottevő, de érzékelhető volt (Christina – Surawicz, 2016).

Az Európai Unió világszinten vezető szerepet tölt be a nemek közötti egyenlőség terén: a világ 20 nemek közötti egyenlőség szempontjából legjobbnak tartott ország közül 14 uniós tagállam. Bár Európában több a női egyetemi diplomások száma, mint a férfi diplomásoké, a nők továbbra is alul reprezentáltak a jobban fizetett szakmákban. A férfiaknál több nő dolgozik alacsonyan fizetett munkakörökben és ágazatokban, valamint alacsonyabb beosztásban. Az European Commission 2020-ban megjelent cikke szerint az európai emberek 44%-a úgy gondolja a nők legfontosabb feladata, hogy a családról és az otthonról gondoskodjon, még 43% úgy gondolja a férfiak legfontosabb feladata a pénzkeresés.

Az Európai Bizottság célja, hogy 2024 végére vezetői szinten a nemek közötti egyensúly elérje az 50%-os arányt. A támogató intézkedések között szerepelnek a női kinevezésekre vonatkozó célok és a vezetőképzési programok. A Bizottság emellett nagy erőfeszítéseket fog tenni annak érdekében, hogy az unión belül nagyobb arányban legyenek női vezetők (European Commission, 2020).

Az EWOB (European Women on Board) minden évben közzéteszi, hogy a nemi diverzitás hogyan alakul az Európai Unión belül és milyen különbségek figyelhetők meg a férfiak és

nők között a munkaerőpiacon. Ez alapján meghatározzák a GDI-t (Gender Diversity Index). A nemi diverzitás index (GDI) megadja, hogy milyen eltérések figyelhetők meg a nemek között. Az ideális állapot az 1, mely szerint a férfiak és a nők egyenlő bánásmódban részesülnek. Az 1 alatti érték értelmében a nők alul reprezentáltak, még az 1 feletti érték esetében a nők esélyei jobbak a férfiaknál. 2021-ben a GDI 0,59 volt, miszerint a nők és a férfiak egyenlő bánásmódban való részesülése még a távoli célok között van (European Women on Boards, 2021).

Az European Women on Boards 668 európai vállalatot vizsgált meg a nemi egyenlőség tekintetében, a következő eredményekkel:

- a vizsgálat vállalatban dolgozók 35%-a volt nő
- vezető pozícióban csak 30% volt nő, a vállalati döntéshozó testületben a nők aránya viszont már csak 19% volt és csupán 9% volt a legfelső vezetés, igazgatóság tagja
- Az átlagos 0,59 GDI-hez képest a 668 vállalatból csak 84 esetében volt, ahol a GDI 0,8 volt vagy magasabb, és 181 vállalat esetében volt 0,7 vagy magasabb. 50 vállalat volt, ahol 0,3 vagy kevesebb volt a GDI és 19 vállalat esetében ez az index 0,2 vagy még alacsonyabb szinten állt.

A vizsgálatból kiderült, hogy Európában a vállalatok csupán 7%-a van női vezető kezében. Magas GDI-vel rendelkező országok között van Norvégia, Franciaország, Egyesült királyság és Finnország. Alacsony GDI jellemző az alábbi országokra: Görögország, Hollandia, Lengyelország, Svájc és Ausztria (European Women on Boards, 2021).

2020 eredményéhez képest azonban javulás tapasztalható. A vállalatok 38%-a javított a GDI indexén azzal, hogy 1 vagy több női vezetőt választottak meg (European Women on Boards, 2021).

Magyarország 2021-ben az EU GDI listáján a 26. helyen szerepelt 53,4 ponttal a 100-ból, 2022-re ez az index 54,2-re növekedett, így a 25. helyet elfoglalva az EU országai közül. 2010 óta Magyarország csupán 1,8 pontot javított. Az alacsony érték annak köszönhető, hogy szinte minden szektorban (gazdaság, banki szektor, parlamenti és miniszteri helyek) 80% felett van a férfiak aránya (European Institutes for Gender Equality, 2022). Magyarországon a szocializmus óta nem változott a helyzet, a legnagyobb hatalommal rendelkező pozíciókban még mindig férfiak vannak (Rády, 2014). Viszont, ha azt vizsgáljuk, hogy az egészségügyi szolgáltatás terén milyen különbségek vannak férfiak és nők között, akkor elmondhatjuk, hogy az EU-ban az egyik legjobb helyet foglal el Magyarország, azaz

az egészségügy terén a nemi egyenlőtlenség igen alacsony, a férfiak és nők közel azonos bánásmódban részesülnek (European Institutes for Gender Equality, 2022). Magyarország a 2018-as Global Gender Gap Index rangsorában 149 ország közül a 102. helyen szerepelt (Takács, 2020).

De miért van ekkora különbség a férfiak és a nők között a munkaerőpiacon? A kapcsolódó szakirodalmat áttekintve számos esetben találkozunk az üvegfal, üvegplafon, üveglift metaforával, mellyel a nők akadályait szeretnék szemléltetni. De mit is jelentenek ezek a metaforák?

Az üvegfal a munkakörök és a szektorok közötti átjárhatóság korlátait vizsgálja. Ez a jelenség főként nőket érint, de ritka esetben férfiaknál is előfordulhat. A nők általában a nemi szerepükhöz leginkább illő pályát választanak (például gazdasági területen a könyvelők nagy arányban nők, vagy az egészségügyben az ápolók aránya), és ezeknél a pozícióknál az előrelépés lehetősége véges, így egy adott ponton kvázi üvegfalba lehet ütközni. Ez az üvegfal jelenség a horizontális szegregáció egyik fő jellemzője (Takács, 2020; Kázmér-Czibor, 2019).

A vertikális szegregáció a hierarchiában mutatkozik meg leginkább, ahol az úgynevezett üveglift vagy üvegplafon a jellemző. Az üvegplafon értelmében nőként az előrejutás lehetősége csak egy bizonyos szintig lehetséges, a felsővezetés szintjén ugyanúgy a férfiak dominálnak. Például a tanárok nagy százaléka nő, viszont az intézményvezetők körében ez a magas női arány nem mutatkozik meg, ahogyan az előbb említett példa esetében sem, miszerint bár az egészségügyben a nők aránya igen magas (ápolók, nővérek) az intézményvezetők, kórházi igazgatók esetében a férfiak még mindig többségben vannak. Bár az egyetemeken a nők aránya magasabb, a nők azonos szakmai felkészültsége esetén is sokkal kisebb eséllyel válnak vezetővé, futnak be munkahelyi karriert, mint a férfiak (Takács, 2020; Kázmér-Czibor, 2019). Az üveglift metafora szerint a férfiakat egy lift vagy valamilyen erő segíti a vezetői pozíció és a magasabb bérek hamarabbi eléréséhez.

Sheryl Sandberg a „Lean In” cikkében megfogalmazta, hogy a nők kevésbé jelentkeznek olyan pozícióra, ahol nem érzik magukat teljesen felkészültnek és alkalmasnak, még a férfiak esetében a kockázatvállalás és a határozottság sokkal magasabb és úgy gondolják, majd megtanulják a munkakörhöz szükséges tudást annak betöltése után (Christina - Surawicz, 2016).

Ahogy említettem az üvegfal nagyrészt egy nőket érintő jelenség, hiszen a férfiak és a nők más-más területeken vannak nagyobb arányban. Például a női dolgozók aránya sokkal magasabb a közszférában, mint a versenyszférában. Ez lehet azért, mert a nőkhöz közelebb álló szakmák a közszférába tartoznak (oktatás, egészségügy), de azért is fordulhat elő, mert a nőket sokkal kevesebb diszkrimináció éri a közszférában. A bértáblák sokkal egységesebbek, így az előrejutás a versenyszférához képest sokkal korlátozottabb, ahogyan a fizetésbeli különbségek sem annyira kiemelkedőek. Továbbá ez a szféra sokkal kevésbé versenyorientált, sok esetben kevesebb stresszel jár, illetve az oktatás vagy az egészségügyben való munkavégzés társadalmilag hasznos érzést tud kelteni. A nők a közszférában egyenlőbb bánásmódban részesülnek és még a versenyszférában a nők 4%-kal kisebb eséllyel jutnak vezető pozícióba a férfiakhoz képest, addig ez az arány a közszférában 2% (Lovász, 2013).

A közszférában a nők sokkal inkább jelen vannak, a szociális területeken felülreprezentáltak, azonban a többi, főleg tudományterületen alul vannak értékelve (Takács, 2020).

6.2 Nők helyzete vezető pozícióban

Ahogy ebben a fejezetben is látni fogjuk, a női vezetőkkel kapcsolatban számos tanulmányt és cikket olvashatunk, amiben azt vizsgálják, hogyan változik a női vezetők aránya az egyes szektorokban, illetve miért van az, hogy még mindig sokkal kevesebb női vezető van, mint férfi. Korábban a különböző metaforák által már megtapasztalhattuk milyen akadályba ütközhetnek a nők, ha vezető pozícióba szeretnének kerülni. Pedig a női vezetőknek számos előnye lehet a szervezetet tekintve.

Peterson Institute for International Economics (PIIE) által közzétett jelentés szerint azok a vállalatok, ahol a vezetőség minimum 30%-a nő kb. 6%-kal több profitot termelnek. Továbbá azt is megfogalmazták, hogy a női vezetők miatt a szervezet sokkal sokszínűbb, más perspektívák is megjelennek, ami előnyt jelent egy homogén vezetéssel szemben. Az adatok azt is bebizonyították, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol a nemi diverzitás a vezetői körökben magas, átlagosan 20%-kal jobb teljesítményt nyújtanak, mint a nagyon alacsony nemi diverzitással rendelkező vállalatok. Ennek ellenére a világ top 10 vállalatából 3 vállalat esetében nincs nő vezető pozícióban. McKinsey kutatásai szerint 100 előléptetett férfi után

mindössze 86 nőt léptetnek elő, ami azt jelenti, hogy 14%-kal kevesebb esély van egy nőnek vezető pozícióba kerülni (Jennifer - Jaclyn, 2022).

Lee (2011) a PR cégekkel kapcsolatban megállította, hogy a nagy PR-cégek végrehajtó bizottsági pozícióinak kevesebb, mint felét a nők teszik ki, és csak négy nő vezet PR-ügynökséget, amelynek globális bevétele meghaladja a 100 millió dollárt. 2014 és 2017 között a PR Week kiemelkedő "Power List"-je, a PR-vezetők rangsora mindig körülbelül 32 férfit és csak 18 nőt tartalmazott. Lee ugyanakkor megállapított, hogy a nők vezetői jelenlétének hiánya ellenére a közelmúltban végzett PR tanulmány nem talált jelentős különbségeket a férfiak és a nők között a vezetői tulajdonságok, hatékonyság vagy vezetői preferenciák szempontjából (Place – Vardeman, 2018).

A Harvard Business Review által 2019-ben megjelent, 7280 vezető bevonásával készült tanulmány arra a következtetésre jutott, hogy a nők ugyanolyan hatékony vezetők tudnak lenni, mint a férfiak. A tanulmány szerint a két nem különböző vezetői kompetenciákkal rendelkezik beleértve a másokkal való együttműködést, a kapcsolatépítést, a munkatársak fejlesztését. Ezek mind olyan jellemzők, amik befolyásolják a dolgozók motivációját és a vezetővel való elégedettséget. A kutatás továbbá arra is rávilágított, hogy a nők az interperszonális készségben erősebbek, mint például mások inspirálása, ösztönzése és a hatékony kommunikáció (Jennifer - Jaclyn, 2022).

A nők és a férfiak vezetési stílusa közti különbség eredete egészen gyerekkora vezethető vissza. A kislányoktól általában a kedvességet, a barátságosságot és együttműködést várják el még a kisfiúktól a versengést, és azt, hogy bátrak legyenek és álljanak ki magukért (Kázmér- Czibor, 2019).

Ha arra gondolunk egy jó vezetőnek milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie, akkor meglehetősen sok olyan jellemző merül fel, amik inkább férfiakra jellemző tulajdonságok. A vezetőkről alkotott képünk és a férfiakhoz párosított attitűdök sokkal inkább átfedésben vannak, mint a vezetői és a női személyiségjegyek. Ezáltal sokkal inkább férfiakat alkalmaznak vezető pozícióra, őket tartják alkalmasabbnak vezetőnek. A női vezetők sokkal inkább fókuszálnak az együttműködésre, a jó kommunikációra, így kedvesebbek, érzékenyebbek, és barátságosabbak tudnak lenni a munkatársakkal, míg a férfiakat inkább a domináns, individualista, ambiciózus, és magabiztos tulajdonságok jellemzik. Az utóbbi tulajdonságok a vezetői jellemzők között is megjelennek (Takács, 2020).

A női vezetők érzékenyebbek, több érzelmet mutatnak, kommunikatívabbnak látják, akik több konfliktust vállalnak fel. Ugyanakkor a nők óvatosabbak, kerülnek a nagy kockázatokat, de nyitottabbak a változásokra. Ezzel szemben a férfiak sokkal kevesebb figyelmet fordítanak az érzéseknek, sokszor kevésbé empatikusak a női vezetőkhöz képest. A női jellemvonások expresszívek és inkább közösségorientáltabbak, a férfiak inkább instrumentális tulajdonságokkal bírnak és feladatközpontúak. Vezetési stílus tekintetében a nők inkább a demokratikus vezetési stílust alkalmazzák, számukra az együttműködés a fontos, a hierarchiai rugalmasabb, míg a férfiak esetében inkább az autokratikus stílus a gyakoribb (Rády- Szűcs, 2014; Bertalan, 2016).

Habár legtöbbször a vezetői stílust a férfiakat jellemző személyiségjegyekkel azonosítják, egyre több írás a női vezetők pozitív vezetői tulajdonságát hangsúlyozzák, mint a másokkal való együttműködés és az empátia. Azonban sok nőnek kell férfi tulajdonságot felvenni. Ahhoz, hogy az elfogadott vezetői szerepet be tudják tölteni, maszkulin képességeket szükséges elsajátítaniuk. A női vezetőket sokszor sztereotipizálják, mivel egy női vezető a sok férfi vezető közül sokkal inkább kitűnik és a női személyiségjegyek egy férfias környezetben jobban megmutatkoznak. Ezt a helyzetet az angol token kifejezés illeti meg leginkább. A női vezetők kvázi tokenek, rengetek figyelem irányul a nők felé, sokkal inkább látszik a kontraszt a férfi vezetőkhöz képest. Sokszor e női vezető tulajdonságait eltorzítják, csak hogy a kialakult előítélethez leginkább illeszkedjenek. Mivel a tokenek kevesen vannak, a változásra kevés esélyük van. Ahhoz, hogy tartós változást lehessen elérni, a női vezetőknek el kell érniük a kritikus tömeg szintet, az az a 30%-ot ahol már a női vezetési stílus nem fog ennyire elhatárolódni a férfiakhoz képest és a sztereotipizálás és a token jelenség is csökkenni fog (Nagy – Vicsek, 2005).

Azok a foglalkozások, amiket férfiak töltenek be, sokkal inkább magasabbra vannak értékelve, nagyobb presztízzsel és fizetéssel járnak, ami a bérkülönbségek egyik alapját képezik. A keresetbeli eltérés minden területen megmutatkozik, függetlenül attól, hogy férfias vagy nőies szektorról beszélünk. Ez is a korábbi állítást erősíti meg, miszerint az üvegplafon elmélet egy valós jelenség, hiába vannak egy szertorban több nők foglalkoztatva, vezető pozícióban, ezekben az esetekben is férfiakat alkalmaznak. Még az olyan területeken is nagyobb eséllyel válik férfi vezetővé és gyorsabban lép előre a ranglétrán, ahol a férfiak jelentős kisebbségben vannak. Bálint Zsuzsanna vizsgálatában azt tapasztalta, hogy a középvezetői szinthez képest sokkal kevesebb nő van felsővezetői szinten, a kettő között éles törés tapasztalható a női esélyeket nézve (Nagy – Vicsek, 2005).

De vajon az üvegplafon jelenség csak külső tényezők miatt van jelen, vagy vannak belső tényezők is, amik hatással vannak arra, hogy ahol több nő dolgozik van is inkább a férfiak kerülnek vezető pozícióba? Lehet ezeken a területeken dolgozó maguk választják azt, hogy inkább nem lesznek vezetők és nem azért, mert nem lennének rá képesek vagy nincs meg az elegendő szaktudásuk hozzá, hanem a vezetővé válás útvesztőjében akadnak el. A kortárs metafora a jelenségre a labirintus szó, miszerint a vezető pozíció elérése a nők számára teli van akadályokkal, konfliktusokkal és másfajta nehézségekkel és meglehet, hogy egy idő után a szembejövő akadályok annyira felhalmozódnak és annyira nehezek lesznek, hogy inkább feladják. Ez igazolná azt is, miért figyelhető meg, hogy minél magasabb vezetői pozícióról beszélünk, annál kevesebb női vezetőt találunk. Egy középvezetői szinten például sokkal több a női vezető, mint egy felsővezetői munkakörökben. A helyzet javítása érdekében tehát meg kellene vizsgálni mik ezek a nehézségek és akadályok, amikkel a nőknek szembe kell nézniük a karrierjük során és a megfelelő intézkedéseket és akciókat bevezetve ezeken az alacsony női arányokon lehetne javítani. Carli és Eagly (2007) ezeket az akadályokat vizsgálta meg és azonosított pár olyan tényezőt, ami számottevő lehet a nők számára. Például a nőkkel szembeni sztereotípiák és előítéletek, a vezetői kompetenciák és a férfi személyiségjegyek összekapcsolódása, a család és a karrier összeegyeztetése, illetve a kevés társadalmitőke-befektetés.

A munkáltatók sokszor pont azért nem választanak női vezetőt, mert azt feltételezik a család mellett a munka csak egy másodlagos dolog lesz, így eleve alkalmatlanok egy vezető pozícióra. A társadalmitőke hiánya pedig arra vezethető vissza, hogy a nőknek a munkaidőn kívül sokkal kevesebb lehetősége van a munkatársakkal összejárni, sőt sok esetben ezek az összejövetelek inkább a férfiak preferenciái alapján vannak meghatározva. Így sok esetben a kapcsolati tőke befolyásolja a vezetői szerep betöltésének esélyét, nem kizárólag a szakmai teljesítmény. Nagy Beáta ezeket a hátrányokat tovább vizsgálva további kategóriákat állapított meg, mint a tudományos életpálya férfiakra szabása, illetve hogy a férfiak önértékelése magasabb, a nőké pedig alacsonyabb a saját teljesítményüknél. Ezért lehet az, hogy sokszor egy nő kevésnek és nem elég felkészültnek érzi magát a vezetői pozícióra, még a férfiak inkább úgy vélekednek a szükséges kompetenciákat elég a pozíció betöltése után elsajátítani.

Az üveglift jelenséget azonban érték kritikák. Williams (2013) két fő hiányosságot velt felfedezni. Az üveglift szerint a férfiak sokkal hamarabb válnak vezetővé, mint a nők, az előmenetelük és a karrierjük sokkal biztosabb és gyorsabb ütemű, mint a nőké. Viszont az

egyik hiányossága az üvegliftnek, hogy csak a fehér, középosztálybeli, heteroszexuális férfiakat vette számításba, a nemi identitást, a rasszt és az osztályt nem vette számításba, pedig ezek igen jelentős tényezők. Továbbá a másik hiányosságként megemlítette, hogy az üveglift egy tradicionális munkaszervezetek szerkezetén alapul, ami manapság, főleg a világjárvány óta jelentősen átalakult. Mára már a munkahelyek sokkal rugalmasabbak, a munkakörök átrendeződtek, projektalapúak és átmenetiek lettek. Ezzel együtt az üveglift hatása is csökkent.

Az üveglift hatásának csökkenése ellenére a nők előrejutási lehetősége még mindig sokkal gátoltabb, mint a férfiaké, az üvegplafon jelenség továbbra is egy markáns jellemző a nők vezető pozícióba való kerülését illetően (Takács, 2020; Nagy, 2009).

A labirintus jelenség értelmében a nők sokkal hamarabb adják fel céljaikat, hamarabb érik el az elégedettségi szintjüket, alacsonyabb a karrier céljuk, hiszen tudják mennyire nehéz a vezetői szintig eljutni és mennyi nehézséggel és kihívással kell szembenéznük az út során. A nők nagy része végezettségtől, szakmai tapasztalattól függetlenül egy megugorhatatlan akadálnak látja a vezetővé válást, így az idő előrehaladtával a nők karrierigénye egyre inkább csökken és az alacsonyabb pozícióval is megelégszenek (Horváthné, 2020).

A különböző kutatások eredményei azt is bebizonyították, hogy nem csak a munkahelyen és a karrierépítésben érik hátrányok a nőket, a férfi vezetők több társas támogatást kapnak, mint a női vezetők, és férfiként kevesebb áldozatot kell hozniuk a magánéletben is. Nem ritka eset, hogy a férfi felsővezetők feleségei nem dolgoznak, ezzel minden háztartásbeli és gyermekkel kapcsolatos munkát átvállalnak a férfiaktól, így a férfiak sokkal több ideig tudnak dolgozni, és zavartalanabban tudják a munkájukat elvégezni. Ezzel szemben olyan esettel nem, vagy csak nagyon ritkán találkozunk, hogy a női vezető férje gondoskodik az otthoni teendőkről (Nagy, 2016).

7. Női vezetők a munkaerőpiacon, saját kutatás

A szakirodalmat áttekintve megállapítható, hogy a nők helyzete a munkaerőpiacon sokkal nehezebb a férfiakéhoz képest, a karrierút és a vezetővé válást tekintve ez a nehézség pedig csak tovább fokozódik. Ez a nehézség adódhat abból, hogy Magyarországon a nemek közötti különbség az EU országaihoz képest elég jelentős (például a GDI-t tekintve is megmutatkozik), de gondolhatunk a különböző nők karrierútját érintő metaforákra (üvegplafon, üveglift, labirintus vagy token), mely szintén inkább a férfiak karrierbeli előre jutását segíti. Nem csak a szakirodalomból, de saját tapasztalatból is elmondható és érzékelhető, hogy nőként a vezetővé válás útja bonyolultabb és akadályokkal teli.

5 éve dolgozom egy olyan autóipari multinacionális cégnél, ahol a nők eleve kisebbségben vannak, a szakmai előre jutásuk pedig látványosan nehezebb a férfiakéhoz képest. A munkahelyi környezetemben azt tapasztalom, hogy a nők minimum 6 évet töltenek a munkahelyen, sokszor egy adott pozícióban, mire felmerül a vezetővé válásuk gondolata, még férfiak esetében nem ritkán tapasztalható, hogy akár 3 év után csoportvezetői pozícióra kéri fel. A hierarchiában előre haladva a női vezetők jelenléte egyre inkább csökken. Csoportvezetői szinten a nők jelenléte nem számottevő, de érzékelhető, addig osztályvezetői szinten a HR-t leszámítva szinte nem lehet női vezetőt találni.

Felmerült bennem a kérdés, hogy vajon ez a tendencia más vállalatnál is megfigyelhető? Más területen is meg lehet tapasztalni, hogy a nők átlagosan 3 évvel később kerülnek vezető pozícióba a férfiakhoz képest? Így az első hipotézisemben ezt az állítást fogalmaztam meg: a nők átlagosan 3 évvel később kerülnek vezető pozícióba, mint a férfiak.

A szakirodalmi áttekintés során is kitértem a közszféra és a versenyszféra közti különbségekre. A közszférában, mint például az egészségügy, oktatás a nők jelenléte sokkal erősebb, mint a versenyszférában és az előre jutási lehetőségük is egyszerűbb. A karrierutak sokkal szabályozottabbak, a hierarchia másképp érvényesül. Ennek eredményeképpen a nők esélyei is valószínűsíthetően jobban és hamarabb tudnak vezető pozícióba kerülni a férfiakhoz képest. Így a következő hipotézisemet erre építve úgy fogalmaztam meg, hogy a közszférában dolgozó nők a versenyszférában dolgozó nőkhöz képest hamarabb kerülnek vezető pozícióba.

Ahogy már említettem, elég sok tényező gátolja a nők előre jutását és vezetővé válását. Vannak külső tényezők, mint például a nőkkel szemben támasztott sztereotípiák vagy, hogy

a vezető szó hallatán legtöbbször egy jó kiállítású férfira gondolunk. De kitérhetünk arra is, hogy sokszor a munkáltatók inkább férfit választanak egy vezető pozíció betöltésére, mert úgy gondolják, a nők a családi teendők mellett nem tudják 100%-ban ellátni vezetői feladatukat. A szakirodalom több nőt érintő hátrányokat is megemlíti, melyet a korábbi fejezetekben is olvashatunk.

A szakirodalmi áttekintés során többször felmerült a nők hatékony kommunikációs képessége. Már gyerekként ösztönzik őket arra, hogy kedvesek és barátságosak, empátikusak legyenek egymással és ez hatással van a felnőttkori viselkedésükre is. Sok esetben a nők empátikusabbak, megértőbbek, hatékonyabban, asszertívebben tudnak kommunikálni. Előfordulhat, hogy vezetővé válásuk után is könnyebben tudnak a beosztottakkal kommunikálni a férfi vezetőkhez képest. Ennek alapján a következő hipotézisem úgy fogalmazom meg, hogy a nők a férfiakhoz képest kevésbé érzik nehéznek a vezetővé válást követően az interperszonális szerep betöltését. Ehhez kapcsolódóan a Mintzberg féle vezetői szerepeket fogom vizsgálni a kérdőívemre adott válaszok alapján.

A három hipotézisemet összegezve azt szeretném vizsgálni, milyen a nők helyzete a vezetővé válást illetően. Később kerülnek-e vezető pozícióba, ha igen mennyivel, és szektoronként a nők előre jutása hogyan alakul. A közsférában dolgozó nők kilátásai jobbak-e a versenyszférához képest, vagy ez az állítás mára már megváltozott? Illetve a nők kapcsolatteremtő képessége jobb a férfiakhoz képest, egy vezetői kivezetést követően a nők hatékonyabban tudnak kapcsolatot teremteni a beosztottakkal, így ez kevésbé okoz nehézségek számukra? Kutatásom során ezekre a kérdésekre keresem a választ.

7.1 Kutatás körülményei

A nők munkaerőpiaci helyzetének és a felállított hipotéziseim vizsgálatára a kérdőíves kutatást választottam. A kérdőívemet online formában, a Google űrlapszerkesztőt használva készítettem el. A kérdőív 13 kérdést foglalt magában a demográfiai kérdésekkel együtt. A kutatásomban és a kérdések megfogalmazása során is szem előtt tartottam a GDPR-ra vonatkozó követelményeket, kihangsúlyozva a válaszadók anonimitását és a válaszok csak kutatási célra való felhasználását. A nyitott és zárt kérdések között kvantitatív és kvalitatív válaszlehetőségek egyaránt voltak.

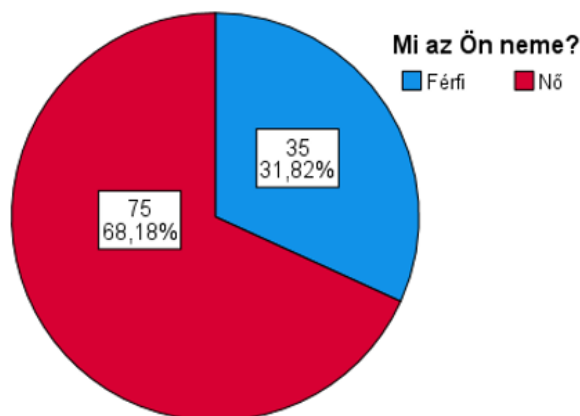
A kérdőívet a közösségi médián osztottam meg, illetve a munkahelyemen is elküldtem minden vezető beosztásban lévő szellemi dolgozónak. Mivel a közösségi média lehetővé tette a kérdőív tovább osztását más vezetői fórumokra (például tankerületi vezetők csoportba) így a hólabda elv szerinti adatgyűjtés is meg tudott valósulni. A hólabda elv szerinti kutatás összefoglalva annyit jelent, hogy a kérdőívet kitöltőnek lehetősége van tovább megosztani a kérdőívet, akiknek szintén van lehetősége tovább küldeni, így egyre több emberhez tud elérni a kérdőív. Ez az elv azért is hasznos, mert a kutatás olyan emberekhez is el tud jutni, akit a kérdőív készítője nem is ismer. Egyik hátrány lehet ebben az esetben, hogy a válaszadási hajlandóságot nem lehet mérni, hiszen bárki számára elérhető volt a kérdőív, a megosztásoknak hála nem csak az ismerőseimhez jutott el. Nem lehet pontosan meghatározni hány, a kutatásom szempontjából releváns vezető látta a kérdőívet és abból mennyi volt hajlandó kitölteni.

A kérdőívem 15 napig volt elérhető a közösségi médián, ezalatt 112 vezető beosztásban lévő férfi és nő töltötte ki. A kérdőívemre adott válaszok nem reprezentatívak, így a hipotéziseimet csak az általam vizsgált mintára tudom elfogadni vagy elutasítani.

7.2 Vizsgálati minta bemutatása

A 15 napig elérhető kérdőívet 112 vezető töltötte ki, és bár a kérdőív elején jelezve volt, hogy csak vezető beosztásban lévők válaszát várom, 2 fő is jelezte a kitöltéskor, hogy nem dolgoznak vezető beosztásban. Így az adataim elemzése során a torzítás csökkentése és a könnyebb értelmezhetőség miatt ezt a 2 kitöltést nem számítom, azaz 110 releváns kitöltőt fogok elemezni.

Ahogy a 4. ábrán látható, nemi eloszlás szerint a kitöltők 68,18%-a, 75 fő volt nő és 31,82%, 35 fő volt férfi.



4. ábra: Nemi eloszlás

Forrás: SPSS saját szerkesztés

A 110 kitöltőből 24-en (kb. 22%) arra a kérdésre, hogy nőként nehezebb-e vezető pozícióba kerülni nemmel válaszolt, tehát a válaszok alapján elmondhatjuk, hogy kb. 5-ből 4 ember szerint a nőknek nehezebb vezető pozícióba kerülni. Érdekes, hogy ebből a 24 válaszból 13 volt férfi és 11 nő. Ha számításba vesszük, hogy a 75 női kitöltőből csak 11 válaszolt nemmel, a 35 férfi kitöltőből pedig 13, akkor megállapítható, hogy a férfiak sokkal kevésbé gondolják úgy, hogy a nők nehezebben tudják elérni a vezetői szintet.

A következő kérdésem ezt tovább gondolva arra kereste a választ, vajon leginkább miért lehet nőként nehezebben érvényesülni, ha vezető pozícióról beszélünk. Itt 10 válaszlehetőséget adtam meg a korábbi tapasztalataim és a szakirodalom alapján. Egyrészt lehet, hogy eleve nem merül fel a lehetőség, hogy nőként vezető legyen, inkább férfit választanak az adott pozícióra (ahogy a szakirodalomban is szó esik, nem minden esetben gondolják úgy, hogy egy nő ezeket a feladatokat a magánélet mellett egy férfinhoz hasonlóan el tudná látni). Másrészt az is előfordulhat, hogy a nők kevésbé motiváltak és eleve nem is szeretnének vezetővé válni. Ez fakadhat abból, hogy nincs meg a kellő kitartás és a vezetővé válás rögzös útján elakadnak, vagy szimplán bele se kezdenek és megelégednek egy alacsonyabb pozícióval. Az is előfordulhat, hogy nincs meg a kellő önbizalom vagy az alacsony önbecsülés miatt nem is gondolják, hogy képesek lennének a vezetői munkakörrel járó feladatokat ellátni.

Lehetséges, hogy ezek a nehézségek nem csak a munkahelyről származnak, hanem más, külső tényezők is befolyással bírnak. A munka-magánélet összehangolása önmagában egy nagy feladat, főleg ha gyermek is születik a családba, ami leginkább a nők karrierjében okoz hatalmas változást. Így további opciónak adtam meg a gyermekvállalást, gyermekgondozást,

illetve a külső, családi támogatás hiányát. Utóbbira a szakirodalom áttekintése során is kitértem, hiszen sokszor láthatunk arra példát, hogy egy férfi felsővezető esetében a feleség otthon van, vezeti a háztartást és neveli a gyermekeket, ezáltal tehermentesítve a férfit az otthoni tennivalóktól. Viszont női vezetők esetében nemigen találunk olyan példát, hogy a férfi adja fel a munkahelyét és marad otthon háztartást vezetni. 86 válasz érkezett (ennyi fő válaszolta azt, hogy nőként nehezebb vezető pozícióba kerülni), az eredményeket az 5. ábra szemlélteti.



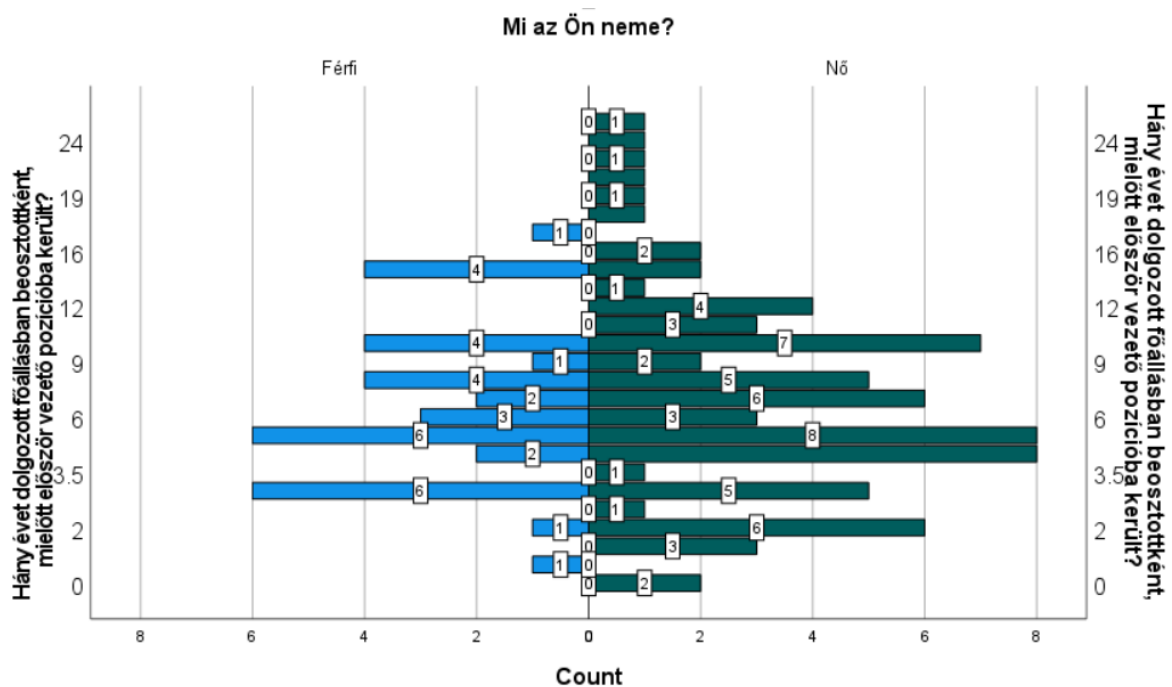
5. ábra: Miért nehezebb nőként vezetővé válni

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

A válaszadók közel fele, 42,22%-a (38fő) úgy gondolja, hogy leginkább azért nehéz nőként vezető pozícióba kerülni, mert inkább férfit választanak az adott pozícióra. Ennek alapján elmondható, hogy egy megüresedett vezetői helyre a férfiak esélyei nagyobbak, először férfi vezetőben gondolnak, a női vezető eshetősége később merül fel. További nehézség lehet, hogy gyermekvállalás miatt a nők sokszor évekre kiesnek a munkaerőpiacról, ami a vezetővé válásukat nagy arányban megnehezíti. Ezen a helyzeten az sem tud javítani, hogy nagyjából ugyanakkor ér el egy nő a karrierje során a vezetővé váláshoz, amikor a leginkább esedékessé válik a gyermekvállalás.

A gyermekvállalással összhangban a harmadik helyen a munka-magánélet nehéz összehangolása szerepel 18 szavazattal (20%). Itt gondolhatunk ugyanúgy a gyermekkel kapcsolatos vagy a háztartásbeli teendőkre. Ez a három jellemző (inkább férfit választanak, gyermekvállalás, munka magánélet összehangolása) több, mint 80%-ban meghatározó tényező a nők vezetővé való válását illetően. Csupán 4 fő szerint nem szeretnének a nők vezetők lenni. A válaszok alapján elmondható, hogy a nőket a vezetővé válásukat illetően leginkább az gátolja, hogy inkább férfit választanak vezetőnek az adott pozícióra, illetve a vezetői munkakör és az otthoni teendők összehangolása is komoly kihívást jelent számukra.

A következőkben azt vizsgáltam mennyi idő után váltak a válaszadók vezetőkké. Megkérdeztem, mennyi időt töltöttek főállású beosztottként, mielőtt vezető pozícióba kerültek volna, azaz a munkaerőpiacon mennyi idő után léptek vezetőkké. Illetve az adott munkahelyen mennyi idő telt el a kinevezésükig. A 6. ábra azt mutatja be, férfiakat és nőket tekintve mennyi időt töltöttek főállásban, mielőtt vezető pozícióba kerültek volna.



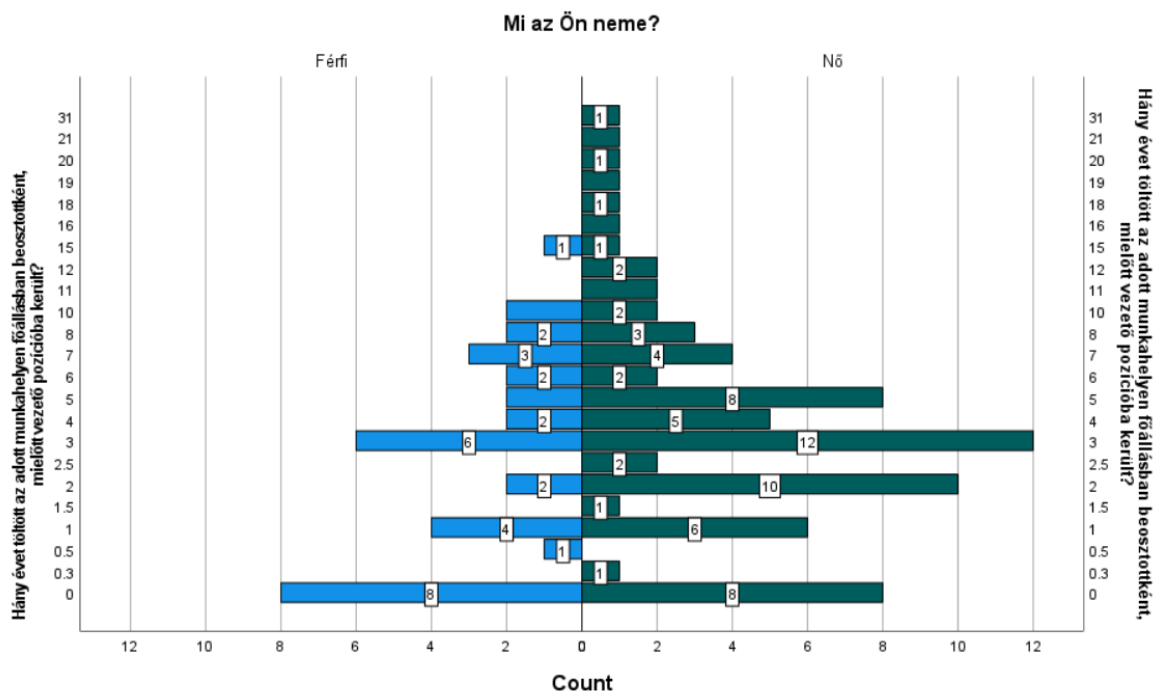
6. ábra: Főállásban töltött idő nemek szerinti eloszlása

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

Baloldalon a férfiakra, jobb oldalon pedig a nőkre vonatkozó adatokat láthatjuk. Vertikálisan az évek vannak, amennyit főállásban töltött a válaszadó, horizontálisan az x tengelyen pedig

a válaszadók száma. Az ábrán jól látszik, hogy a férfiak esetében nagyrészt 3-10 év közötti munkaviszony után válnak vezetővé, bár van 4 kiugró érték 15 évnél. Nők esetében a skála eléggé széles, már 2 évtől kezdődően (6 fő) egészen 24 évig találunk válaszokat. Bár érdekes megfigyelni, hogy a férfiak esetében a maximum érték (az egy kiugró értéktől eltekintve) nagyjából 15 évnél van, addig a nők esetében 5 fő is túllépi ezt a 15 évet. A legtöbb szavazat 4-11 év közöttire tehető.

A következő kérdés arra irányult, mennyit töltöttek az adott munkahelyen főállásban, mielőtt vezető pozícióba kerültek volna. A 7. ábra ezt szemlélteti.

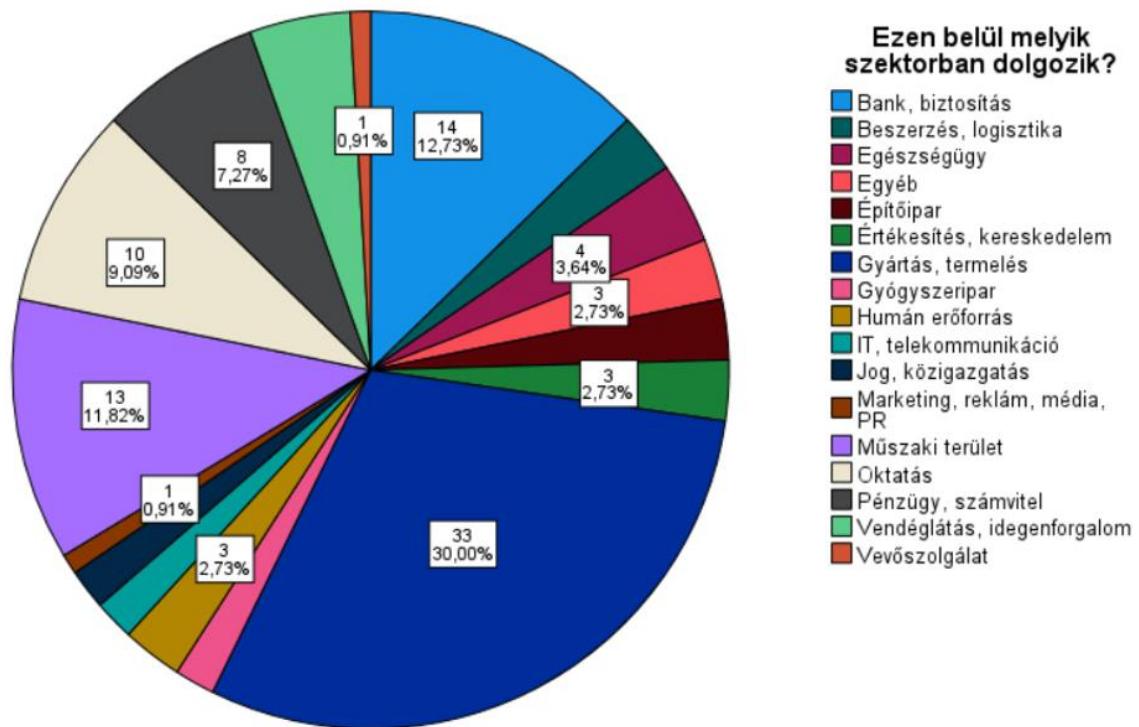


7. ábra: Munkahelyen töltött idő nemek szerinti eloszlása

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

Ahogy a piramis ábrán látszik, ugyanannyi, 8-8 válaszadó esetében mondhatjuk, hogy már vezetőként került az adott munkahelyre. Nők esetében a kiugró értékek 2-7 évig figyelhetők meg, férfiak esetében 1 évnél, illetve 3 évnél láthatunk kimagasló értéket. Férfiaknál 10 év után már nem volt jellemző a vezetői pozícióba való kinevezés, még nők esetében ebben az esetben is találhatunk nem egy olyan válaszadót, aki több, mint 20 évig volt az adott munkahelyen beosztott pozícióban mielőtt vezetővé vált volna.

Szektorok szerinti eloszlás a következőképpen alakult: a 110 válaszadó közül 96 versenyszférában, 14 pedig közszférában dolgozik. A 8. ábra a szektorokra bontást mutatja be.

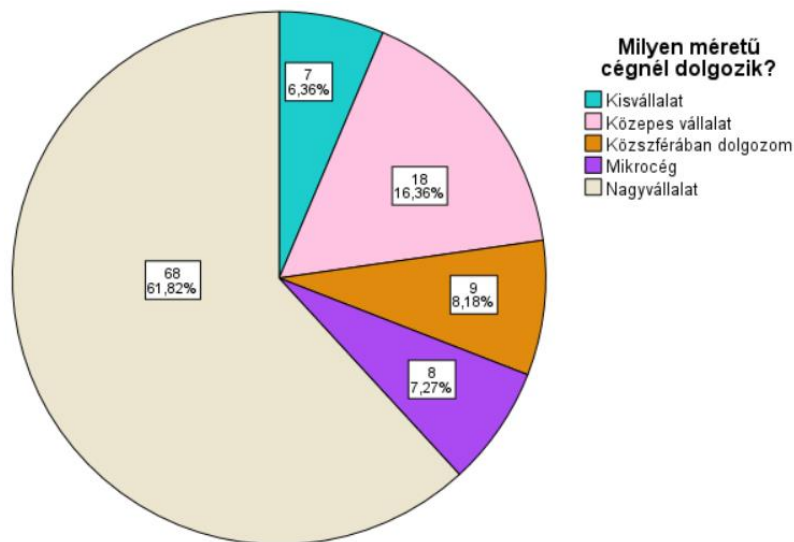


8. ábra: Szektorok

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

A válaszadók 30%-a gyártás, termelés szektorból érkezett. Közel hasonló arányban voltak bank, biztosítás, műszaki területről, illetve oktatás szektorból.

A 9. ábra bemutatja, a válaszadók milyen méretű cégnél dolgoznak.

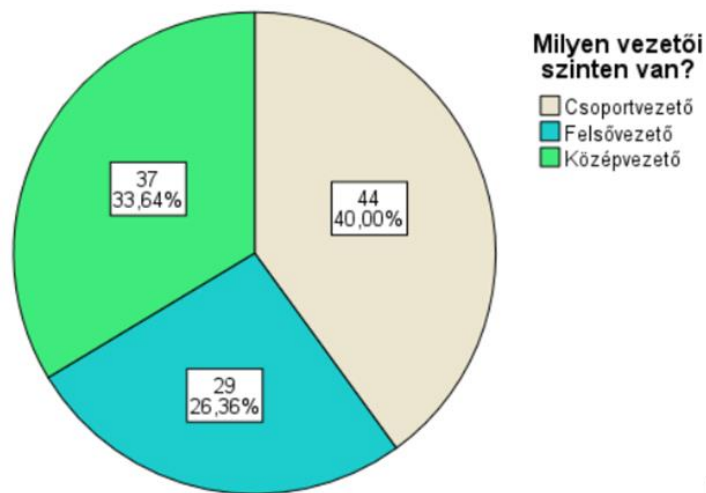


9. ábra: Cégméret

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

68 válaszadó (61,82%) nagyvállalatnál dolgozik, közepes vállalatnál 18 fő (16,36%) vezető. Kivállalatnál heten (6,36%), mikro cégnél pedig 8 fő (7,27%) van vezető beosztásban a válaszadók között. Közzsférát 9 fő jelölte meg, ami némi ellentmondást mutat, hiszen 14 válaszadó adta meg korábban, hogy a közzsférában dolgozik, továbbá az oktatás szektorból, ami jellemzően közzsféra 10 vezető volt.

29 fő válaszolta, hogy felsővezetői pozícióban van, csoportvezető 44 fő, középvezető pedig 37 válaszadó volt. Érdekes megvizsgálni, az egyes vezetői szinten mennyi női vezető van jelen. A 75 női kitöltőből 25 felsővezető (33%), 29 középvezető (38%) és 21 (28%) csoportvezető szinten van. A férfiak közül (35 fő) felsővezető 4 (11%), középvezető 8 (23%), csapatvezető pedig 23 (65%) fő volt. Tehát inkább férfi csoportvezetők és női középvezetők töltötték ki a kérdőívet. A kérdőív alapján a nők a felsővezetői szinten is markánsan jelen vannak és képviseltetik magukat.

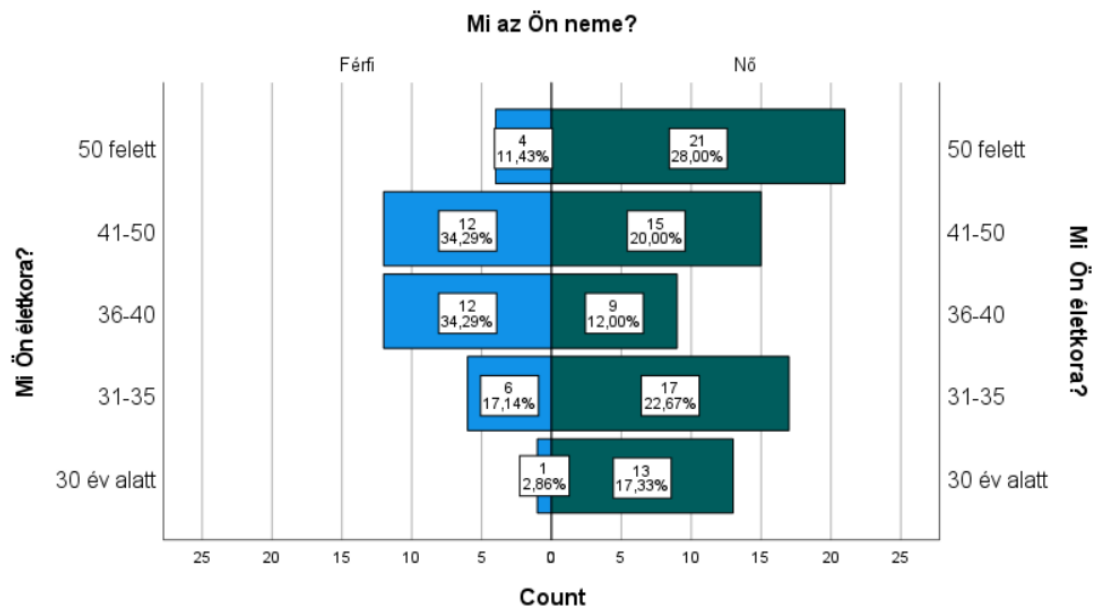


10. ábra: Vezetői szint

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

A 11. ábra a nemeket és az életkorokat veti össze egymással. Az ábra jól szemlélteti, hogy a férfiak esetében a vezetők 36 és 50 év közötti korban vannak, még nők esetében 31-35 korban vannak jelen, illetve nagy arányban figyelhető meg az 50 év feletti női vezetők száma. Ez alapján elmondható, hogy több idősebb női vezető van, mint férfi, bár a 30 év alatti női vezetők száma még arányaiban tekintve is sokkal magasabb, mint a férfiak esetében, ahol ez az arány 2,86%. Az is érdekes, hogy az 50 év feletti női vezetők mind középvezetői pozícióban vannak, a 4 50 év feletti férfi vezetőből pedig 2 felsővezető, 2 pedig csoportvezetői szinten van. A 30 év alatti vezetők közül az egy férfi válaszadó csoportvezető, a 13 női kitöltőből 6 csoportvezető, 5 középvezető és 2 felsővezető. a 2 felsővezető az egészségügyben, illetve az építőipari szektorban tevékenykedik.

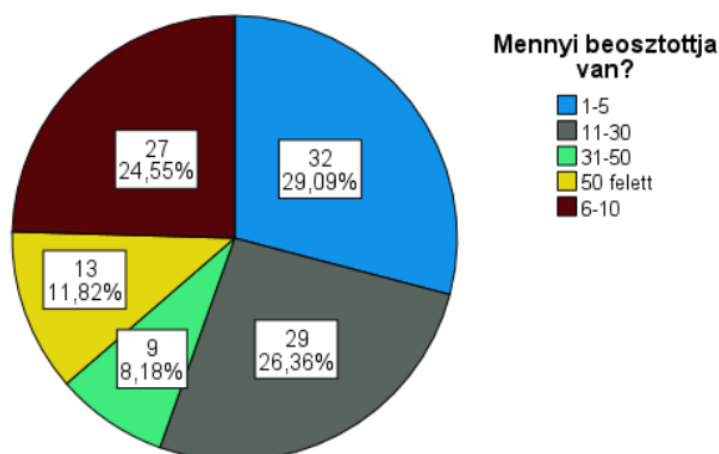
A 14, 50 év feletti női felsővezető közül 7 fő közsférában dolgozik, ami azt jelenti, hogy a közsférát jelölő 14 kitöltőnek a fele 50 év feletti női felsővezető.



11. ábra: Életkor és nem

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

A kérdőíves kutatásom során megkérdeztem a vezető pozícióban lévő válaszadókat, mennyi emberért felelnek, mennyi beosztottjuk van. A 12. ábrán láthatjuk, hogy a kitöltők 29,09%-nak van 1-5 beosztottja, 24,55%-nak 6-10, 26,36%-nak 11-30 fő, 8,18%-nak 31-50 fő, 11,82%-nak 50 fő feletti alkalmazottja. Tehát a kitöltők több, mint felének 1-10 beosztottja van. Az 51 fő feletti alkalmazottal rendelkező 13 vezetőből 8 nő és 5 férfi vezető. Arányaiban nézve, a női válaszadók 10,6%-nak van 50 fő feletti foglalkoztatottja, férfiak esetében viszont ez az érték sokkal nagyobb, 20%.



12. ábra: Beosztottak száma

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

A kutatás során 2 nyitott kérdést tettem fel. Egyrészt, mi okozta a legnagyobb nehézséget a vezetővé válást követően, másrészt milyen előfeltételei voltak a vezetői pozíció megszerzésének. Előbbi esetben a Mintzberg féle vezetői kompetenciákat használva adtam meg pár jellemzőt és hagytam egyéb lehetőséget. Utóbbinál viszont a kitöltés teljesen opcionális volt, a válaszokat rövid kifejtős formában adták meg a válaszadók.

A 110 kitöltőből 87 válasz érkezett arra a nem kötelezően válaszolandó kérdésre, hogy a vezetői pozíció vállalásának milyen előfeltételei vannak az adott szektorban, ahol a kitöltő vezetői pozíciót lát el. Az 1. táblázatban 4 kategóriába soroltam a válaszokat. A kitöltők közül 44 válaszban volt jelen valamilyen formában, hogy a vezetői szint eléréséhez tapasztalatra van szükség. Itt gondolhatunk a szakterületen szerzett tapasztalatra, vagy a vállalatnál eltöltött évekre, a szervezet ismeretére. A második leginkább előfeltételnek megadott válasz volt a végzettség, ami jellemzően a felsőfokú végzettséget és/vagy a szakmai végzettséget foglalja magában. Sok esetben a kitöltők a tapasztalatot és a végzettséget együtt adták meg válaszként. 4 fő tért ki válaszában arra, hogy ahhoz, hogy vezető pozícióba kerüljön, valamilyen belső vezetőképző programot szükséges elvégezni. 25 olyan válasz érkezett, ahol a kitöltő valamilyen tulajdonságot emelt ki a vezetői szint megszerzésének előfeltételeként. Ezek a tulajdonságok a határozottság, rátermettség, jó kommunikációs képesség, kitartás és terhelhetőség voltak.

1. táblázat: Vezetői pozíció vállalásának előfeltételei

Forrás: saját szerkesztés

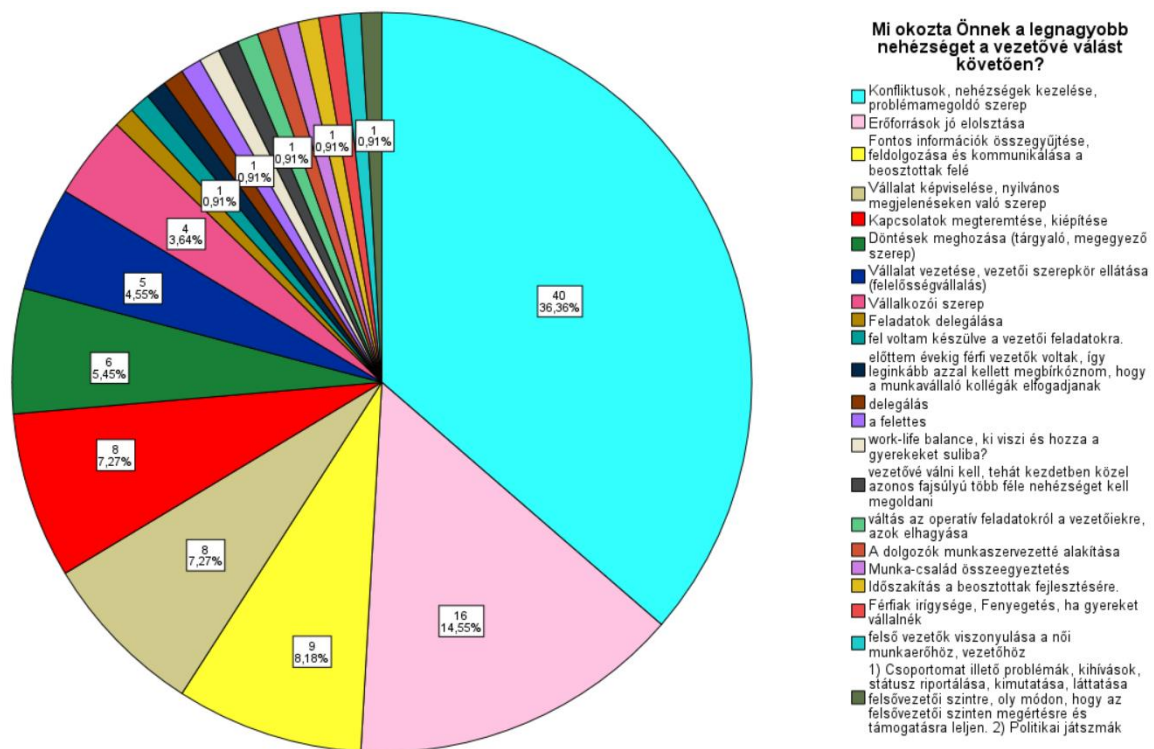
Vezetői pozíció vállalásának előfeltételei			
Tapasztalat	Belső képesítés	Végzettség	Tulajdonság
44	4	31	25

A másik félig nyitott kérdésnél, az egyéb válaszopciót meghagyva arra kerestem a választ, hogy mi okozta a kitöltőnek a legnagyobb nehézséget a vezetővé válást követően. A válaszlehetőséget megadásához Henry Mintzberg vezetői szerepeket vettem alapul. Mintzberg munkája során azt vizsgálta, egy vezetőnek milyen szerepeket kell betölteni a különböző vezetői szinteken és szervezeti modellekben. 3 fő kategóriát különböztetett meg. A döntési szerepek kategóriába tartoznak azok a vezetői készségek, amik esetében a vezetőnek valamilyen döntésmeghozó feladatot kell ellátnia. Ide tartozik az erőforrásokkal való gazdálkodás, a konfliktusok és zavarok elhárítása, a vállalkozói szerep és a tárgyalókészség. A másik vezetői szerepkör az információt szerep. Ebbe a kategóriába sorolható, a vezető hogyan gyűjti össze az információkat, illetve ezeket az információkat hogyan kommunikálja a munkatársaival. Az utolsó csoport a személyközi szerepek, mely vezetői készségek a munkatársakkal való együttműködésre irányulnak. Nyilvános megjelenések szerepe, hogyan képviseli a vezető a szervezetet, illetve azt a csoportot, aminek ő a vezetője. A főnöki szerep, milyen vezetési stílust alkalmazva irányít a vezető, illetve a kapcsolatteremtő szerep, ahol a hangsúly a hatékony kommunikáción van. (Dobák – Antal, 2016).

Mintzberg vezetői szerepek 3 kategóriája alapján a kérdőívemben 8 válaszlehetőséget adtam meg, illetve egy egyéb opciót is hozzáadtam, ha a válaszadó a megadottól eltérően szeretne nyilatkozni. A válaszlehetőségek a következők voltak:

- Vállalat képviselése, nyilvános megjelenéseken való szerep
- Vállalat vezetése, vezetői szerepkör ellátása (felelősségvállalás)
- Kapcsolatok megteremtése, kiépítése
- Fontos információk összegyűjtése, feldolgozása és kommunikálása a beosztottak felé
- Vállalkozói szerep
- Konfliktusok, nehézségek kezelése, problémamegoldó szerep
- Erőforrások jó elosztása
- Döntések meghozása (tárgyaló, megegyező szerep)

A döntési szerepeket közé tartozik a vállalkozói szerep, a konfliktusok kezelése, problémamegoldó szerep, az erőforrásokkal való gazdálkodás, illetve a döntések meghozása, tárgyaló, megegyező szerep. Az információs szerepkörbe tartozik a fontos információk összegyűjtése, feldolgozása és kommunikálása. Az utolsó interperszonális vagy személyközi szerepekhez sorolható a vállalat képviselése, vezetése, vezetői szerepkör ellátása, továbbá a kapcsolatok megteremtése, kiépítése. A 13. ábra a kérdőívben megadott válaszokat szemlélteti.



13. ábra: Vezetői nehézségek

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

Legtöbb válaszadó a legnagyobb nehézségnek a konfliktusok kezelését, a problémamegoldó szerepet adta meg (36,36%). Ezt követi az erőforrásokkal való gazdálkodás, azok allokálása, 16 fő jelölte ezt meg, a kitöltők 14,55%-a. Közel azonos eredménnyel láthatjuk az információkkal kapcsolatos szerepeket, a vállalat képviselését és a kapcsolatok kiépítését. Az első két leginkább jellemző szerep összesen valamivel több, mint 50%-ot ért el (50,91%), továbbá mind a két szerep a döntési kategóriába sorolható. Ezek alapján megállapítható,

hogy a vezetővé válás legnagyobb nehézsége a döntési szerepek és az ezzel járó feladatok ellátása.

A vizsgálati minta bemutatása után a következő fejezetben a korábban megfogalmazott 3 hipotézisem elemzem és a kérdőívre adott válaszok alapján igazolom vagy elutasítom a téziseket.

7.3 A vizsgálati módszerek bemutatása

A hipotéziseim igazolásához az Excelt, illetve az SPSS nevű programot használtam. A Google űrlapon kitöltött kérdőíveket először Excel formátumba mentettem le. Ezután az Excel-es adatsokaságon elvégeztem az adatok tisztítását, a 2 nem releváns választ (nem vezető beosztású kitöltő) eltávolítottam. Ahhoz, hogy az SPSS elemzés során a szükséges próbákat el tudjam végezni kódolásra volt szükségem. A kódolás során a szöveges válaszokat számkódokkal láttam el, például nem esetében a férfi 1, a nő 2 értéket kapott. Az SPSS program megnyitása után az Excelt betöltve már csak korrigálni kellett, hogy az adott változó nominális, ordinális vagy skála típusú. Azért választottam az SPSS programot, mert egy népszerű statisztikai kiértékelésekhez egyszerűen használható programcsomag.

Az SPSS magyarul a statisztikai programcsomag társadalomtudományok részére rövidítése, melyet az IBM fejlesztett ki. Segítségével statisztikai eljárásokat tudunk végrehajtani (Sajtos- Mitev, 2007).

7.3.1 Első hipotézishez használt módszer

Első hipotézisem szerint a nők átlagosan 3 évvel később kerülnek vezető pozícióba, mint a férfiak. A hipotézisem vizsgálatához a Mann-Whitney próbát fogom alkalmazni. A Mann-Whitney avagy U próba célja, hogy két nemparaméteres, független változó mintáját vesse össze egymással. A kétmintás T- próbához hasonlít, viszont a T-próba paraméteres vizsgálat, azaz egyenlő eloszlást feltételez, még az U próba nemparaméteres. Feltétele, hogy nem-normális eloszlású legyen a mintánk. Ennek következtében a két változónak ordinális vagy skála típusúnak kell lennie, hiszen a mediánt csak így tudjuk meghatározni. Nullhipotézise szerint a vizsgált 2 változó mediánjai egyenlők, vagyis ugyanazok csoportból származnak. Minél nagyobb a kapott értékünk, annál inkább hasonlít a két változó egymáshoz, és minél

kisebb a kapott változó mediánja, annál nagyobb a mediánok közti különbség. A nullhipotézist akkor tudjuk elvetni, ha az eredményünk szignifikáns (StatOkos, 2019).

A hipotézisemben az egyik független változóm a nem (férfi vagy nő), ehhez viszonyítva fogom vizsgálni a másik változóm. A nem egy nominális érték, hiszen férfi és nő között nem tudok különbséget, rangsort meghatározni, nem tudom eldönteni melyik a nagyobb. A másik független változóm a vezetővé váláshoz szükséges év, vagyis, hogy a kitöltő mennyi időt töltött főállásban vagy az adott munkahelyen, mielőtt vezető pozícióba nominálták. A főállásban eltöltött évek egy skála, azon belül is aranyskála érték, hiszen tudom rangsorolni, matematikai műveleteket is tudok rajtuk végezni és nem csak azt tudom megmondani melyik érték a jobb (mint egy ordinális érték esetében), de azt is meg tudom határozni az egyik érték mennyivel jobb vagy nagyobb a másiknál. A nominális és a skála típusú változók statisztikai elemzésére a Mann-Whitney próbát fogom használni. A nullhipotézis szerint a nem és a főállásban töltött évek között nincs szignifikáns eltérés, a két változó egy csoportba sorolható. A vizsgálatomban ezt a nullhipotézist szeretném elvetni és a szakirodalomban is elemzett feltevést igazolni, hogy az általam vizsgált mintában a nők a férfiakhoz képest átlagosan 3 évvel később kerülnek vezető pozícióba. A két változóm szignifikánsan akkor fog eltérni egymástól, ha a $p > 0,05$, azaz 5%-os bizonytalansági szinttel számolva elmondható, hogy a nem és a főállásban töltött évek nem sorolhatók egy csoportba. Ellenkező esetben a nullhipotézis kerül elfogadásra.

7.3.2 Második hipotézishez használt módszer

A második hipotézisem szerint a nők a férfiakhoz képest kevésbé érezték nehéznek vezetővé válást követően az interperszonális vezetői szerep betöltését. A hipotézisem igazolásához a kérdőívemben először a kitöltő nemére lesz szükség, tovább a Mintzberg szerinti vezetői szerepekhez kapcsolódó válaszokra. Ezután csoportosítom a válaszaimat és kiválasztom az interperszonális szerephez köthető válaszokat, mint például a vállalat képviselése, vezetői szerep betöltése, kapcsolatteremtő szerep. Ezt követően szükséges megvizsgálni, hogy a férfiaknak, illetve a nőknek mi okozta a legnagyobb nehézséget a vezetővé válást követően. Ezt elemezve könnyedén megtudhatjuk, hogy hány férfi választotta valamelyik interperszonális szerepet legnagyobb nehézségnek, illetve ehhez képest mennyi nő jelölte

meg valamelyik személyközi szerepet. További lépések arra irányulnak, van-e összefüggés a két változó között, amennyiben igen, milyen a kapcsolat.

A vizsgálatomat az SPSS rendszerben fogom elvégezni. A nem, egy nominális változó, a legnagyobb nehézséget okozó szerep, mint változó szintén egy nominális változó lesz, hiszen nem tudom rangsorolni, hogy az egyik szerep nehezebb lenne a másikinál, egy minőségi változóról beszélünk. A statisztikai próba lefuttatásához a khi négyzet próbát fogom alkalmazni.

A khi vagy angolul chi négyzet próba egy alkalmas módszer arra, ha két minőségi változó között szeretnénk szignifikáns összefüggést keresni. Mivel két minőségi változó között keresi a kapcsolatot, így alkalmazása 2 nominális, 2 ordinális vagy egy nominális és egy ordinális változó között lehetséges. A khi négyzet próba egyik jellemzője, hogy érzékeny a minta nagyságára. Előfordulhat, hogy kisebb mintanagyság esetén nem mutat szignifikáns kapcsolatot a két változó között, míg nagyobb mintanagyság esetében igen. Továbbá a próba egyik kitétele, hogy az elvárt gyakoriság minimum 5 legyen minden cellában, ha ez nem lehetséges, a minimum követelmény a próba elvégzéséhez, hogy az összes cella maximum 20%-a lehet kevesebb, mint 5 mintagyakoriság. A próba elvégzéséhez először meg kell határozni melyik a függő, illetve független változó. A független változónak az a változó tekinthető, ami a két változó között hamarabb állt fent. Például nem és olvasási gyakoriság között a nem az első, hiszen ez a változó állt fent korábban, illetve ehhez mértem fogom vizsgálni a másik változóm. A függő változó függ a független változótól. Az olvasási gyakoriság függ attól, melyik nemre vizsgálom. A független változó kerül a sorba a statisztikai elemzés során az SPSS-ben, a függő változó az oszlopba. Ha a $p < 0,05$, akkor elmondható, hogy van szignifikáns összefüggés a két változó között, ellenkező esetben megállapítható, hogy a két változó nem függ egymástól. A próba lefuttatásához az SPSS-ben a leíró statisztikán belül a keresztábra elemzést kell kiválasztani, ahonnan elérjük a khi négyzet próbát. Ha a khi négyzet próba valamelyik feltétele nem teljesül, például a mintavétel gyakorisága nem éri el az 5 elemszámot, másfajta statisztikai próbát szükséges választani, például a Fisher teszt. A Fisher teszt két nominális változó között (ahol 2 válaszlehetőség van) keresi a szignifikáns kapcsolatot. A khi próbához megegyező módon szükséges a próbát lefuttatni, viszont a teszthez nem szükséges a minimum 5 gyakoriság, kevesebb elemszámmal is alkalmazható. Továbbá a Fisher teszt nem érzékeny a változók mintanagyságára, nagyobb mintanagyság esetén sem változik a kapcsolat szignifikáns összefüggése. Ha $p < 0,05$ a két változó között szignifikáns kapcsolat van. (Mayer, 2021)

7.3.3 Harmadik hipotézishez használt módszer

A szakirodalomban kitértem a közszféra és a versenyszféra közti különbségekre, például a hierarchia, vagy az előre jutás, karrierút szabályrendszere. Szó esett arról is, hogy a közszférában jellemzően több nő van, hiszen az oktatás vagy az egészségügy mind egy olyan közjót szolgáló foglalkozás, ami vonzó lehet a nők számára. Ennek ellenére a felsőbb szinteken ezekben a szektorokban is több férfi van, mint nő. A közszférában a hierarchia sok esetben kevésbé szigorú és szabályozott, a szintek közötti különbség kevésbé érzékelhető. Ezek a jellemzők talán lehetővé teszik, hogy a nők a közszférában hamarabb kerüljenek vezető pozícióba, mint a versenyszférában dolgozó nőtársaik. A harmadik hipotézisem, hogy a közszférában dolgozó nők a versenyszférában dolgozó nőkhöz képest hamarabb kerülnek vezető pozícióba.

A vizsgálatomban a kérdőívemből egyrészt vizsgálni fogom, hogy a válaszadó melyik szférából származik, illetve mennyi idő után vált vezetővé. A vezetővé válást két megközelítésből is vizsgálni fogom. Egyrészt mennyi időt töltött a kitöltő a munkaerőpiacon főállásban beosztottként, másrészt az adott munkahelyen mennyi időt töltött beosztottként, mielőtt vezetői szintre került. Azért emeltem ki a kérdőívemben, hogy a főállásban töltött időt szeretném, ha megadnák, mert a gyakornoki éveket vagy a diákmunkával töltött munkát nem szerettem volna számítani. Emellett azért döntöttem, mert a gyakornoki idő során nincs lehetőség az előre lépésre, így a vizsgálatomban nem releváns ez az időtartam.

A hipotézisemben két változót fogok vizsgálni. Az egyik független változóm a szféra, amiben a kitöltő dolgozik, ehhez mértem fogom elemezni a főállásban töltött időt. A szféra egy nominális változó akárcsak a nem, nem tudok különbséget tenni a közszféra és a versenyszféra között, nem rangsorolható változó. A másik független változóm a főállásban töltött évek lesznek mind a két esetben (a főállásban töltött idő és a munkahelyen töltött idő esetében is). Mivel ez a változó rangsorolható, mi több, matematikai műveleteket is használhatok az összehasonlításra (például kétszer több időt töltött, felannyi időbe telt) így egy skála típusú változóról van szó. Akárcsak az első hipotézis esetében, jelen esetben is egy nominális és egy scale típusú változót fogok összevetni. Először megnézem van-e szignifikáns különbség a két változóm között, el tudom-e vetni a nullhipotézist. Abban az esetben, ha a két változóm külön csoportba tudom sorolni, eléggé különböznek egymástól, a hipotézisem tovább tudom vizsgálni és megadni a két szférából a nők mennyi idő alatt lesznek vezetők és ez az átlag mennyire tér el egymástól. Amennyiben a közszférából

átlagosan kevesebb idő alatt válik vezetővé, a hipotézisem el tudom fogadni. A statisztikai elemzésre ebben az esetben is a Mann-Whitney próbát fogom alkalmazni.

7.4 Eredmények bemutatása

Ebben a fejezetben a három hipotézisemet a korábban említett statisztikai módszereknek fogom alávetni és igazolni vagy elvetni őket. A vizsgálathoz az SPSS programot fogom használni.

7.4.1 Első hipotézis eredménye

Azt próbálom igazolni, hogy a nők átlagosan 3 évvel később kerülnek vezető pozícióba, mint a férfiak. Ennek igazolására az SPSS programban a Mann Whitney próbát fogom lefuttatni. Először a programban az analízis menün belül kiválasztom a nem-paraméteres próbát (mivel nem normál eloszlásról beszélünk). Ezen belül két, egymástól független változóm van, így a független mintákat választom ki. A következő lépésben szükséges megadni, mely változóm tartozik a teszt változó listába és melyik a csoport változóba. A csoport változóm lesz a nem, ezt a csoportot fogom vizsgálni, a teszt változóm pedig a főállásban töltött évek száma. A csoport változónál szükséges megadni a 2 csoport számát, jelen esetben 1-es, ami a férfiakat jelenti és 2-es, ami pedig a női válaszadókat foglalja magában. A teszt lefuttatása után az alábbi ábra egyike jelenik meg (14. ábra):

Teszt statisztika ^a	
	Főállásban évek
Mann-Whitney U	1285,500
Wilcoxon W	1915,500
Z	-,174
Asymp. Sig. (2-szintű)	,862

a. Csoport változó: Nem

14. ábra: Teszt statisztika első hipotézis

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

Ahogy korábban is említettem, akkor különbözik szignifikánsan egymástól a két változóm, ha a p értéke kisebb, mint 0,05. Ahogy a 14. ábrán is látszik, az utolsó sor a szignifikancia szintre vonatkozik. Az értéke 0,862. Mivel az 1 érték jelenti azt, hogy a két változóm szignifikánsan megegyezik, így ez a 0,862 egy nagyon magas értéknek tekinthető. A próba lefuttatása után tehát azt az eredményt kaptuk, hogy a két változóm nem különbözik egymástól, tehát a nem és a főállásban töltött évek szignifikánsan nem térnek el egymástól.

A 15. ábrán a másik eredmény látható. Bár az előző kimutatástól kiderült, hogy a hipotézisemet nem tudom tovább vizsgálni a magas szignifikancia érték miatt, a részletesebb rálátás miatt mégis érdemesnek tartom a rang szerinti elemzést is megnézni.

Ranks				
	Neme	N	Átlagos rangszám	Összérték
Főállásban évek	Férfi	35	54,73	1915,50
	Nő	75	55,86	4189,50
	Összesen	110		

15. ábra: Első hipotézis rang

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

A 15. ábrán az látható, hogy 35 férfi és 75 nő, összesen 110 kitöltő vett részt az elemzésben. Ha a p értékem kisebb lett volna, mint 0,05, akkor az átlagos rangszámmal folytattam volna az elemzésem. Az átlagos rangszám nem azt jelenti, hogy a férfiak 54,73 a nők pedig 55,86 évet töltöttek főállásban, mielőtt vezető pozícióba kerültek volna. A Mann-Whitney próba folyamatában úgy elemzi az adatokat, hogy először például a férfiak esetében rangsorolja, a legkisebb főállásban töltött évektől a legtöbb főállásban töltött évekig a számokat. Ez alapján egy rangsort állít fel, mind a nők, mind a férfiak esetében. Következő lépésként ezt a rangsort átlagolja a program a férfiak és a nők esetére. Tehát a férfiak esetében az 54,73 azt jelenti, hogy átlagosan ilyen pozícióban vannak a rangsorban a férfiak. Nők esetében az átlagos pozíció 55,86. A rangsor száma megegyezik az összértékkel, tehát 110 rangsor számom van, ebből adódik nagyjából az átlag, ami az összeérték felénél van, 55 körül. A rangsorban az első azt jelenti, hogy az adott válaszadó került leghamarabb vezető pozícióba, ő töltött legkevesebb időt főállásban, a 110 érték pedig azt jelenti a rangsorban, hogy a válaszadó a

kitöltők közül a legtöbb időt töltötte főállásban, mielőtt vezető pozícióba került volna. Mivel nincs szignifikáns eltérés a két változóm között, így nincs jelentősége az átlagos rangszámok közti eltérést vagy az irányát vizsgálni, a nullhipotézis kerül elfogadásra.

Az általam vizsgált mintából kijelenthetem, hogy a hipotézisemet elutasítom, a nők nem kerülnek átlagosan 3 évvel később vezető pozícióba a férfiakhoz képest.

7.4.2 Második hipotézis eredménye

A hipotézisem szerint a nők kevésbé érzik nehéznek a vezetővé válást követően az interperszonális vezetői szerep betöltését. Az általam vizsgált mintában a nem és az interperszonális szerep közötti kapcsolatot keresem. A statisztikai próbám során a független változóm a nem lesz, a függő pedig a vezetői szerep. A vezetői szerepeket két csoportba határoztam meg. Egyik csoportba azok a jellemzők tartoznak, ahol a válaszadó nehézségnek valamely interperszonális szerepet adott meg. Ez a csoport 1-es számot kapott. A másik csoportba soroltam minden más szerephez tartozó választ, ez a 2-es számozást kapta. A nem esetében a férfi 1, a nő 2-es jelölést kapott. A kódolást követően elvégezhető a keresztábla elemzés. Sorban található a nem, az oszlopban pedig az, hogy a válaszadó interperszonális szerephez kapcsolódó választ adott-e meg nehézségnek vagy sem. Ez alapján elvégezhető a khi négyzet próba. A próba eredményét a 16. ábra szemlélteti.

Mi az Ön neme? * Mi okozta Önnek a legnagyobb nehézséget a vezetővé válást követően?
Crosstabulation

Count		Interperszonális szerep okozta a legnagyobb nehézséget a vezetővé válást követően?		
		Igen	Nem	Összesen
Mi az Ön neme?	Férfi	5	30	35
	Nő	22	53	75
Összesen		27	83	110

16. ábra: Khi négyzet próba összesítés

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

Ahogy a 16. ábrán látszik, összesen 110 kitöltő közül 35 férfi és 75 nő válaszadó volt. Összesen 27-en jelöltek meg legnagyobb nehézségnek valamilyen interperszonális szerepet, közülük 5 férfi és 22 nő. 83 válaszadó adott meg valamilyen más nehézséget, 30 férfi és 53 nő. A következő 17. ábra azt fogja szemléltetni van-e szignifikáns összefüggés a két változó között.

Khi négyzet próba					
	Érték	df	Aszimptotikus szignifikancia (kétoldali)	Pontos Sig. (kétoldali)	Pontos Sig. (egyoldali)
Pearson Khi-négyzet	2,918 ^a	1	,088		
Folytonosság korrekció ^b	2,162	1	,141		
Valószínűségi arány	3,128	1	,077		
Fisher pontos tesztje				,101	,068
Érvényes esetek száma	110				

a. 0 cella (0,0%) várt száma kevesebb, mint 5. A minimális elvart szám 8,59.

b. Csak 2x2-es táblára számítva

17. ábra: Khi négyzet próba eredmény

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

A 17. ábrán jól látszik, hogy az eredménye a khi négyzet próbának $p > 0,05$, azaz nincs statisztikai összefüggés a nem és az interperszonális vezetői szerep változók között. Érdekes megemlíteni, hogy habár minden cellára igaz volt, hogy a mintaelem gyakorisága nagyobb, mint 5 mégis kiemelte az eredmény, hogy a minimális elvart érték 5 helyett 8,59 lenne. Ahogy korábban a khi négyzet elemzésénél is elhangzott a mintaelem nagysága befolyásoló tényező lehet a statisztikai próba kimenetelnél. Az ábrán tovább a Fisher teszt eredménye is látható, mely esetében is igaz, hogy a $p > 0,05$. Az eredményem ennek értelmében tovább nem tudom vizsgálni.

Az általam vizsgált mintából a hipotézisem nem tudom igazolni, nincs összefüggés a nem és az interperszonális vezetői szerep között. A nők a férfiakhoz képest nem bizonyíthatóan kevésbé érzik nehéznek az interperszonális szerep betöltését a vezetővé válást követően, a hipotézisem így elutasításra kerül.

7.4.3 Harmadik hipotézis eredménye

A következő hipotézisem, hogy a közsférában dolgozó nők a versenyszférában dolgozó nőkhöz képest hamarabb kerülnek vezető pozícióba. Először rászűrtem, hogy csak női kitöltőket szeretnék elemezni. A nominális változóm ebben az esetben a szféra, ez lesz a csoport változó, mert ezt a csoportot fogom vizsgálni. A teszt változó pedig a főállásban, majd a munkahelyen töltött pozíció lesz. Először a főállásban töltött pozíció szerint fogom vizsgálni a vezetővé válás idejét. Az SPSS programban a Mann-Whitney próbát fogom lefuttatni, hiszen ebben az esetben is egy nem paraméteres, független kétváltozós tényezőkről van szó. A 18. ábra a Mann-Whitney eredményét szemlélteti.

Teszt statisztika ^a	
	Főállásban évek
Mann-Whitney U	312,000
Wilcoxon W	2265,000
Z	-1,277
Asymp. Sig. (2-tailed)	,202
a. Csoport változó: K vagy V	

18. ábra: Teszt statisztika harmadik hipotézis

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

Ahogy a 16. ábrán is látszik a szignifikancia szint 0,202 értékű, ami nagyobb, mint az elfogadható p érték 0,05. Az első hipotézishez képest itt már nagyobb a szignifikáns eltérés, de még mindig bőven meghaladja azt a szintet, ahol elmondhatjuk, hogy a két változóm szignifikánsan eltér egymástól. Tehát a szféra és a főállásban töltött évek között nincs szignifikáns eltérés, a hipotézisem nem tudom igazolni. A próbához kapcsolódó rangsorolás a 19. ábrán látható.

Ranks				
	K vagy V	N	Átlagos rangszám	Összrangszám
Főállásban évek	Versenyszféra	62	36,53	2265,00
	Közsféra	13	45,00	585,00
	Összesen	75		

19. ábra: Harmadik hipotézis rang

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

A 75 női kitöltőből 62 versenyszférában, 13 közsférában dolgozik. Az átlagos rangszám a versenyszférában 36,53 a közsférában 45. Mivel nincs szignifikáns eltérés a két változóm között, így nincs jelentősége az átlagos rangszámok közti eltérést vagy az irányát vizsgálni, a nullhipotézis kerül elfogadásra.

Mielőtt a hipotézisemet elutasítanám, érdemes lenne megvizsgálni, mi az eredmény, ha nem a főállásban, hanem az adott munkahelyen töltött éveket hasonlítanám össze a két szférával. Tehát azt vizsgálnám a szféra és a vezetővé válás előtt a munkahelyen töltött idő között van-e szignifikáns eltérés. Ebben az esetben is a Mann-Whitney próbát fogom lefuttatni annyi különbséggel, hogy a teszt változóm a főállásban töltött évek helyett a munkahelyen töltött évek lesznek. Az eredményt a 20. ábra mutatja be.

Teszt statisztika ^a	
	Munkahelyen évek
Mann-Whitney U	263,000
Wilcoxon W	2216,000
Z	-1,970
Asymp. Sig. (2-változó)	,049

a. Csoport változó: K vagy V

20. ábra: Teszt statisztika harmadik hipotézis

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

A 20. ábrán az eredmények alapján a szignifikancia szint 0,049. Tehát 5%-os bizonytalansági szint mellett ($p < 0,05$) elmondható, hogy van szignifikáns különbség a szféra és a munkahelyen töltött idő között. A következő lépésként azt kellene megvizsgálni ez az eltérés milyen irányú, tehát a közsférában vagy a versenyszférában dolgozók kerülnek hamarabb vezető pozícióba. A 21. ábra a rangsorolást mutatja be.

Ranks				
	K vagy V	N	Átlagos rangszám	Összrangsorszám
Munkahelyen évek	Versenyszféra	62	35,74	2216,00
	Közsféra	13	48,77	634,00
	Összesen	75		

21. ábra: Harmadik hipotézis, munkahely évek rang

Forrás: SPSS, saját szerkesztés

Vizsgáljuk meg a 21. ábra eredményeit. Ebben az esetben is 75 női kitöltő volt összesen, amiből versenyszférából 62, közsférából 13. A Mann-Whitney próba először a versenyszférából származó eredményeket rangsorolta, ahol az első helyen a legkevesebb munkahelyen töltött időt dolgozó áll, az utolsó 75. helyen lévő pedig a legtöbb időt töltötte az adott munkahelyen mielőtt vezetővé vált volna. Ezt a rangsorolást a próba a közsférában dolgozókra is elvégezte. Az eredmények azt mutatják, hogy a versenyszférában az átlagos rangszám 35,74, a közsférában pedig 48,77. A két érték alapján azt is meg tudjuk határozni, hogy ez a korábban igazolt szignifikáns eltérés milyen irányú. Tehát már megállapítható, hogy van szignifikáns eltérés a szféra és a munkahelyen töltött idő között, már csak azt kellene megvizsgálni, hogy melyik szféra töltött több időt az adott munkahelyen, mielőtt vezető pozícióba került. Mivel a versenyszférában dolgozók értéke kisebb, azaz a rangsorban előrébb áll az átlagos rangszám a közsférában dolgozókhoz képest, így kijelenthető, hogy a versenyszférában dolgozók kevesebb időt töltenek az adott munkahelyen a közsférában dolgozókhoz képest. Habár van szignifikáns különbség a két változóm között, az eltérés a hipotézisemhez képest ellentétes irányú.

Az általan vizsgált mintából kijelenthetem, hogy a közszférában dolgozó nők a versenyszférában dolgozó nőkhöz képest nem kerülnek hamarabb vezető pozícióba, sőt az ellentétes állítás igaz. Ez alapján a hipotézisemet el kell utasítanom.

7.5 Következtetések, javaslatok

Az első hipotézisem elutasításra került, mert nem volt szignifikáns eltérés a nem és vezetővé válás előtt főállásban töltött idő között. A hipotézisemet arra alapoztam, hogy a nőket érintő gátló tényezők, úgy, mint a korábban említett üvegplafon vagy üveglift miatt a férfiak sokkal hamarabb kerülnek vezető pozícióba. Illetve a saját munkahelyemen megkérdezett kollégáknál is azt tapasztaltam, hogy a férfiak sok esetben 3 év főállásban töltött idő után már vezetővé válnak, míg a megkérdezett nők esetében 6 év volt a minimum idő. A szakirodalom és a tapasztalataim alapján határoztam meg, ezt a 3 év különbséget a nemek között. Véleményem szerint az okozhatta a hipotézis elutasítását, hogy sokkal több női kitöltő vett részt a kutatásban, mint férfi, így a nők esetében a skála elég széles volt, még a férfiak esetében ezek az értékek változók voltak. Ugyanakkor láthattuk, hogy a nők esetében nem volt ritka a 15 év főállásban töltött idő utáni vezető pozícióba kerülés, még a férfiak esetében ilyen magas értéket nem tapasztaltunk. Azonban sok női kitöltő került 4-5 év munkaviszony után vezető pozícióba. Javaslatom a hipotézishez kapcsolódóan egy olyan kutatás végzése, amiben a férfi és a női kitöltők száma megegyezik. Érdekes lenne a jövőben azt is vizsgálni, hogy az alacsony és a magas GDI-szel rendelkező országok között milyen különbségek vannak a nem és vezetői pozícióig eltöltött éveket illetően.

A második hipotézisem esetében nem tudtam bizonyítani a statisztikai összefüggést a nem és az interperszonális vezetői szerep között. A továbbiakban a hipotézis egyértelmű elvetéséhez vagy igazolásához szükséges lenne a kitöltők számát növelni, vagy a kérdőíves kutatástól egy mélyebb interjút készíteni vezető beosztásban lévő női és férfi vezetőkkel és ez alapján megvizsgálni az eredményeket. A hipotézisem habár megalapozott szakirodalmi háttérrel rendelkezett, talán azért nem volt bizonyítható, mert a válaszadók nagy része nem az interperszonális szerepet jelölte meg legnagyobb nehézségnek, hanem a döntési szerephez kapcsolódó jellemzőket, úgy, mint a konfliktus kezelését vagy az erőforrások jó elosztását.

A harmadik hipotézisemet két megközelítésből is vizsgáltam. Egyrészt a szféra és a főállásban töltött idő tekintetében, illetve a szféra és a munkahelyen töltött időre viszonyítva.

Az eredményeim azt mutatták, hogy nincs szignifikáns eltérés a szféra (közsféra és versenyszféra) illetve a főállásban töltött idő között. A hipotézisemet arra alapoztam, amire a szakirodalmi áttekintés során is kitértem, miszerint a közsférában a nők nagyobb számban vannak jelen, mint a férfiak. Illetve a közsférában a hierarchia kevésbé szigorú, mint a versenyszférában, a szintek sokkal rugalmasabban vannak kezelve. Véleményem szerint azért nem volt szignifikáns eltérés a két változóm között, mert habár a nőknek a közsférában az előre jutásuk talán könnyebb, és jobban szabályozott keretek között működik, mégis a vezetővé válás útja a versenyszférához képest nehezebb. Lehetséges, hogy több nő kerül vezető pozícióba a közsférában, viszont a vezetővé válás időtartama a versenyszférában rövidebb.

Megvizsgáltam milyen összefüggés lehet egy másik aspektusban, ha a szférát és a munkahelyen töltött időt elemzem. Az eredményekből kiderült, hogy van szignifikáns eltérés a szféra és a munkahelyen töltött idő között. Viszont az eltérés irány a hipotézisemmel ellentétes, a versenyszférában kevesebb időt töltenek az adott munkahelyen a vezetővé válást megelőzően, mint a közsférában. Ez az eredmény azért alakulhatott így, mert sok esetben az adott munkahelyre már vezetőként érkeznek a versenyszférában dolgozó nők. Közsférában nem ritka az az eset, hogy az adott munkahelyen töltik el az egész pályafutásukat. Ennek hátterében az áll, hogy például egy közsférában dolgozó tanár esetében a körülmények és a bértáblák hasonlóak az egyes intézményekben, így a váltás nem feltétlenül jár nagyobb előnnyel. Ellenkező esetben a versenyszférában előfordulhat, hogy az adott munkahelyen a körülmények, az előre lépési lehetőségek korlátozottak voltak, nem tették lehetővé a fejlődést, így a kitöltő a munkahelyváltás mellett döntött. Így magyarázható, miért utasítható el az hipotézisem és miért az az eredmény derült ki, hogy a versenyszférában a nők kevesebb időt töltenek a munkahelyen a közsférában dolgozó nőkhöz képest, mielőtt vezető pozícióba kerülnének. Továbbiakban azt érdemes vizsgálni, a versenyszférában dolgozó nők hány százaléka váltott azért munkahelyet, mert nem látta a lehetőséget, hogy vezető pozícióba kerüljön. Illetve a közsférában, ha a körülmények (az előre jutási feltételek) különböznenek az egyes szervezetek között, a nők mekkora aránya váltana. Így mélyebb rálátást nyernénk a szférát közötti különbségekre és jobban lehetne vizsgálni a nők helyzetét és előre jutási lehetőségeit.

8. Összefoglalás

A vezetői szerepvállalás már a kezdeti szervezeti kultúrában, a törzsi csoportok idején is meghatározó fogalom volt. A kezdeti szervezeti kultúrát egyaránt jellemezte az alá-, fölé- és mellérendelő viszony. Később a vezetés és a szervezet fokozatosan alakult át hierarchikussá, ahol a hatalom egyre magasabb szintre koncentrált. A szervezet fejlődésével a vezetői feladatok egyre nagyobb tudást és tapasztalatot igényeltek, így egyre kevesebben válhattak vezetővé. A fejlődés hatására a vezetőre egyre nagyobb felelősség és több feladat nehezedett és egyre inkább egy kiváltságos, a hierarchia tetején lévő személyre összpontosult. A történelmi áttekintés során láthattuk, hogy a vezetéstudománynak nagy múltja van és az idő során sokan és sokféleképpen kutatták mi ösztönzi és motiválja az embert, hogyan kellene egy vezetőnek viszonyulnia a beosztottjaihoz, milyen együttműködés hatására fog javulni a termelékenység. Idővel rájöttek, hogy a vezetéstudománynak igen nagy jelentősége van és egy jó vezető nagy hatással tud lenni másokra. Az újkorban az ipari forradalom hatására a termelékenység és hatékony munkavégzés javítása mellett a vezetői kompetenciák és feladatok is meghatározásra kerültek. Egyre inkább fontosabbá vált nem csak a vezető személyisége, de az is, milyen a vezető és a vezetett közötti kapcsolat. A modern kori vezetéstudomány már a vezetői tulajdonságokat elemezte, továbbá azt vizsgálta, milyen vezetői kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy egy vezető a szervezeti kultúrát képviselve minél jobban tudjon együttműködni másokkal. Különböző kutatások születtek milyen egy jó vezető, illetve mennyire tanulható a vezetői stílus.

A történelmi áttekintést követően a nők helyzetét vizsgáltam a munkaerőpiacon, napjainkban milyen a nők munkaerőpiaci helyzete. A nők helyzetén számos vállalat és szervezet, többek között az Európai Unió is igyekszik javítani különböző intézkedésekkel. A nők munkaerőpiaci helyzetével foglalkozó fejezetében azt vizsgáltam, nőként hogyan lehet boldogulni a munkaerőpiacon, milyen esélyei vannak egy nőnek, milyen nehézségekkel kell szembenéznie. A kutatásomban a hazai és nemzetközi forrásokat egyaránt felhasználtam, törekedve a minél frissebb adatok szolgáltatására. Az általános áttekintést követően a nők, mint vezetők helyzetét vizsgáltam, nőként milyen nehézségekkel kell megküzdeni, hogy vezetővé váljon. Kitértem a nemek közti különbségekre, milyen arányban vannak jelen napjainkban a különböző országokban és szektorokban férfi és női vezetők. Részletesen vizsgáltam a nőket érintő gátló tényezőket és az ehhez kapcsolódó metaforákat. Kitértem többet között arra is, mekkora az eltérés, illetve mi lehet ennek az oka.

Az irodalmi áttekintés után saját kérdőíves kutatásom eredményeit elemeztem. A nők munkaerőpiaci helyzetével kapcsolatban, a vezetővé válást illetően három hipotézist fogalmaztam meg, melyeket statisztikai próbákkal igazoltam vagy elutasítottam. A nők vezetővé válásának idejével kapcsolatban azt vizsgáltam, a nők később kerülnek-e vezető pozícióba, mint a férfiak. A tapasztalataim alapján a 3 év eltérést vetettem fel a hipotézisemben, tehát a nők átlagosan 3 évvel később kerülnek vezető pozícióba, mint a férfiak.

A közszféra és a versenyszféra különbségeit nem csak a szakirodalmi áttekintés során vizsgáltam. Láthattuk, hogy a két sféra berendezkedése teljesen más, éles eltérés figyelhető meg a jellemzők között, így valószínűsíthető volt, hogy a nők vezetővé válásában is tapasztalható különbség. Ennek alapján azt vizsgáltam statisztikai módszerekkel és a hipotézisem úgy állítottam fel, hogy a közszférában dolgozó nők a versenyszférában dolgozó nőkhöz képest hamarabb kerülnek vezető pozícióba.

A harmadik hipotézisemben a nők és a férfiak vezetői tulajdonságai közötti eltérés volt a középpontban. A nemek és a vezetői szerepek közötti eltérés kapott hangsúlyt. Kitértem arra, a válaszadók a vezetővé válásukat követően mit éreztek a legnagyobb nehézségnek. Ennek alapján a következő hipotézisem úgy fogalmaztam meg, hogy a nők a férfiakhoz képest kevésbé érzik nehéznek a vezetővé válást követően az interperszonális szerep betöltését. Ehhez kapcsolódóan a Mintzberg féle vezetői szerepeket vizsgáltam a kérdőívemre adott válaszok alapján. Az elemzést követően a kapott eredmények alapján utasítottam el vagy fogadtam el a hipotéziseket. A következtetések során az eredményeket vizsgálta, illetve tettem javaslatot további kutatási témákra.

Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Budapest, Semmelweis Kiadó, 24-48p
- Bertalan Gy. (2016): Női vezetők a Honvédségben, Vezetés, felkészítés (2), 83-88p
- Christina M. Surawicz, MD (2016): Women in Leadership: Why So Few and What to Do About It, Journal of the American College of Radiology, Seattle, 1433-1437p
- Czuprák O. – Kovács G. (2017): A szervezetvezetés elmélete. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 33-44p.
- Czuprák O. – Kovács G. (2013): Vezetés- és szervezetelmélet. Budapest, Nemezet Köszolgálati Egyetem, 49-50p.
- Dobák M. –Antal Zs. (2016): Vezetés és szervezés [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_182_p3/#dj147vesz_182_p3 (2023. 01. 25.)
- Dobák M.–Antal Zs. (2016): Vezetés és szervezés [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262> https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_8_p3/#dj147vesz_8_p3 Letöltve: (2023. 02. 22.)
- Dobák M. –Antal Zs. (2016): Vezetés és szervezés [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_table-70/#dj147vesz_table-70 (2023. 04. 17.)
- Ebrahim H. (2018): Impact of Leadership Styles on Organizational Performance, Journal of Human Resources Management Research, 2-5p
- European Commission (2020): A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025, Brussels, 5.3.2020 COM(2020) 152 final, 1-14p
- European Institutes for Gender Equality (2022): <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/country/HU> Letöltve: (2023.02.24)
- European Women on Boards (2021): Gender Diversity Index of Women on boards and in corporate Leadership, Kantar Public, 3-28p
- Forbes (2022) <https://forbes.hu/uzlet/noi-kvota-vezeto-eu/> Letöltve: (2023.02.26)
- Franczak J, Margolis J. (2022): Women and great places to work: Gender diversity in leadership and how to get there, Organizational Dynamics, 2-6p
- Gulyás L. (2012) A vezetéstudomány alapjai. Szeged, JATEPress Kiadó, 23-p.

Hollósy G. (2020): Fiedler-féle kontingenciamodell

<https://pszichologuskereso.hu/pszichologia-blog/pszichologia-blog/fiedler-f%C3%A9le-kontingenciamodell> Letöltve: 2023.02.28

Horváthné P., (2020): A Nők munkaerő-piaci helyzetének elemzése Magyarországon, Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat 2020/1. szám (No. 38) 41-19p

Houlihan F. (2020): Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles: Is there a link between these Leadership Styles and Absenteeism/ Withdrawal Amongst Millennials?, National College of Ireland, 7-9p

Katie R. Placemna, Jennifer Vardeman (2018): Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations, Public Relations Review 44 (2018) 165–173p

Kázmér Sz., Czibor A. (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében, Replika, 2019 (111): 133–143.

Kis N. (2017): A vezetői attitűdök alkalmazásmódszertana a pedagógiában. Miskolc, 13-21p

Lovász A. (2013): Jobbak a nők esélyei a közszférában? A nők és férfiak bérei közötti különbség és a foglalkozási szegregáció vizsgálata a köz- és magánszférában, Közgazdasági Szemle, LX. évf., 2013. július–augusztus (814–836. o.)

Lukácsi T. (2003) Az ideális állam Arisztotelész Politika című művében Themis, 2003 (1) 26-36

Makó CS. (1985): A Taylorizmustól a munkaszervezeti reformokig. Budapest, Akadémiai Kiadó, 23p

Manners A. (2008): Influence of Transformational, Autocratic, Democratic, and Laissez-Faire Leadership Principles On the Effectiveness of Religious Leaders, UNIVERSITY OF PHOENIX, 27p

Mayer A. (2021): Khi négyzet próba jelentése és alkalmazása az SPSS-ben <https://spssabc.hu/ketvaltozos-elemzes/khi-negyzet-proba/> Letöltve: 2023.04.24

Mohammad T. Md. Jahangir A., Mohammad R., and Md. Jahangir (2019): The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh, Canadian Journal of Business and Information Studies, 1(6), 28–38p

- Nagy B., Vicsek L. (2005): Mit ér a női vezető szava? Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében, Századvég Kiadó, 123-158p
- Nagy B. (2009): Nők és férfiak a vezetésben. Szociális és Munkaügyi Minisztérium; TÁRKI, 52-62p
- Nagy B.(2016): Ki áll a sikeres nő mögött?, Socio, Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia és Társadalompolitika Intézet, (2) 117-138p
- Pierog A, Erdei P, Gergely É. (2016): A Z generáció vezetőkkel szembeni elvárásai International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. No. 1 1p, 7p
- Platón: Állam <https://mek.oszk.hu/03600/03629/03629.htm> Letöltve: 2022.12.31
- Rády E. (2014): Kvótával vagy anélkül? Nők helyzete a döntéshozó testületekben és a felsővezetésben, Szociológiai Szemle 24(2): 144–151p
- Rády E. Szűcs E. (2014): Mire mondanak igent a nemek? Elvárt vezetői tulajdonságok a nemek megítélése szerint a GLOBE-kérdőív értékeinek tükrében, Vezetéstudomány 14(3) 19-29p
- Sajtos-Mitev (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv Budapest: Alinea Kiadó.
- StatOkos (2019): Statisztikai és Módszertani adatbázis <https://www.statokos.com/nemparamteresprobak> Letöltve: 2023.04.18
- Stefan Kassay (2017): Irányítás vezetők és menedzserek. Budapest, Gondolat Kiadó, 160p
- Takács I. (2020): Akadályok a nők karrierjének útjában – a szervezetek útvesztői, Tematikus Tanulmányok – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban, METSZETEK Vol. 9 (2020) No. 1 65-83p
- Thaddeus Hunt, JD1, LaVonne C. Fedynich, Ed. D (2018) Journal of Art & Humatinities Vol. 08, No. 02: 20-26p
- Syaiful B., Noraihan M. and Nor F. (2021): Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire? ASEAN Journal of Management and Business Studies, 3 (1): 01-07p
- Villanova University (2022) The Great Man Theory of Leadership Explained <https://www.villanovau.com/resources/leadership/great-man-theory/> Letöltve: 2023.02.20
- Wen-tzu (1992): Understanding the Mysteries Further teachings of Lao-tzu. London, Shambala Publications Inc., 21p.

1. sz. melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív

Nők a munkaerőpiacon, nők vezető pozícióban

Kedves vezető szerepben lévő kitöltő! Papp Virág Daniella vagyok a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Vezetés és szervezés mesterszakának végzős hallgatója.

Diplomadolgozatomban a nők helyzetét vizsgálom a munkaerőpiacon, azon belül vezető szerepben. Kérdőívem kitöltése teljesen anonim, a GDPR rendeletet betartva történik. Kb. 3-5 percet vesz igénybe, nekem pedig nagyon sok segítséget jelent! Minden kitöltőnek köszönöm!

* Kötelező kérdés

1. Ön szerint a nőknek nehezebb vezető pozícióba kerülniük? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Igen

☐ Nem

2. Ha igen, mit gondol leginkább miért?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Gyermekvállalás miatt

☐ Gyermekek gondozása miatt

☐ Munka - magáélet nehéz összehangolása miatt

☐ Nincsen meg a kellő önbizalom

☐ Alacsony önbecsülés miatt

☐ Kitartás hiánya miatt

☐ Kevésbé motiváltak a nők, inkább nem is szeretnének vezetővé válni

☐ Inkább férfit választanak az adott pozícióra

☐ Külső támogatás (mentor) hiánya miatt

☐ Külső támogatás (család) hiánya miatt

3. Hány évet dolgozott főállásban beosztottként, mielőtt először vezető pozícióba került? *

4. Hány évet töltött az adott munkahelyen főállásban beosztottként, mielőtt vezető * pozícióba került?

5. Mi okozta Önnek a legnagyobb nehézséget a vezetővé válást követően? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Vállalat képviselése, nyilvános megjelenéseken való szerep
- ☐ Vállalat vezetése, vezetői szerepkör ellátása (felelősségvállalás)
- ☐ Kapcsolatok megteremtése, kiépítése
- ☐ Fontos információk összegyűjtése, feldolgozása és kommunikálása a beosztottak felé
- ☐ Vállalkozói szerep
- ☐ Konfliktusok, nehézségek kezelése, problémamegoldó szerep
- ☐ Erőforrások jó elosztása
- ☐ Döntések meghozása (tárgyaló, megegyező szerep)
- ☐ Egyéb: _____

6. Közsférában vagy versenyszférában dolgozik? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Közsféra
- ☐ Versenyszféra

7. Ezen belül melyik szektorban dolgozik? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Bank, biztosítás
- ☐ Beszerzés, logisztika
- ☐ Vevőszolgálat
- ☐ Egészségügy
- ☐ Gyógyszeripar
- ☐ Művészet, kultúra
- ☐ Értékesítés, kereskedelem
- ☐ Gyártás, termelés
- ☐ Építőipar
- ☐ Humán erőforrás
- ☐ IT, telekommunikáció
- ☐ Jog, közigazgatás
- ☐ Marketing, reklám, média, PR
- ☐ Műszaki terület
- ☐ Oktatás
- ☐ Gyermek-, szociális gondozás
- ☐ Pénzügy, számvitel
- ☐ Vendéglátás, idegenforgalom
- ☐ Egyéb
- ☐ Mezőgazdaság

8. A vezetői pozíció vállalásának milyen előfeltételei vannak az adott szektorban?

9. Mi az Ön neme?

☐ Férfi

☐ Nő

10. Mi Ön életkora? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 30 év alatt

☐ 31-35 év

☐ 36-40

☐ 41-50

☐ 50 felett

11. Milyen méretű cégnél dolgozik? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Mikrocég

☐ Kisvállalat

☐ Közepes vállalat

☐ Nagyvállalat

☐ Közsférában dolgozom

12. Milyen vezetői szinten van? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Csoportvezető

☐ Középvezető

☐ Felsővezető

13. Mennyi beosztottja van?

☐

1-5

☐

6-10

☐

11-30

☐

31-50

☐

50 felett

Ezt a tartalmat nem a Google hozta létre, és nem is hagyta azt jóvá.

Google Űrlapok

2. sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Vezetői pozíció vállalásának előfeltételei.....	50
--	----

3. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: Vezetőkkel szembeni elvárások	21
2. ábra: Autokratikus vezetési stílus.....	25
3. ábra: Demokratikus vezetési stílus.....	26
4. ábra: Nemi eloszlás	41
5. ábra: Miért nehezebb nőként vezetővé válni	42
6. ábra: Főállásban töltött idő nemek szerinti eloszlása	43
7. ábra: Munkahelyen töltött idő nemek szerinti eloszlása	44
8. ábra: Szektorok.....	45
9. ábra: Cégméret.....	46
10. ábra: Vezetői szint	47
11. ábra: Életkor és nem	48
12. ábra: Beosztottak száma	49
13. ábra: Vezetői nehézségek.....	51
14. ábra: Teszt statisztika első hipotézis	56
15. ábra: Első hipotézis rang	57
16. ábra: Khi négyzet próba összesítés	58
17. ábra: Khi négyzet próba eredmény	59
18. ábra: Teszt statisztika harmadik hipotézis	60
19. ábra: Harmadik hipotézis rang	61
20. ábra: Teszt statisztika harmadik hipotézis	61
21. ábra: Harmadik hipotézis, munkahely évek rang	62

Függelék

1. sz. függelék: Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

2. sz. függelék: Tartalmi kivonat

4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT

Alulírott Papp Virág Daniella, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem,

Gödöllői

Campus,

Vezetés és Szervezés Mesterszak szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023 év 05 hó 01 nap

Papp Virág Daniella
Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Gödöllő, 2023.05.02. év _____ hó _____ nap

Dr. Fialó L.

Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláírni!

2. sz. függelék: Tartalmi kivonat

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: Nők vezetőként a munkaerőpiacon

A dolgozatot készítő hallgató neve: Papp Virág Daniella

Vezetés és szervezés Mesterszak, levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. Szabó Katalin, egyetemi docens, Magyar Agrár – és
Élettudományi Egyetem

Dolgozatomban a nők munkaerőpiaci helyzetét vizsgálom, részletesen kitérve arra, hogyan tudnak a nők érvényesülni a munkaerőpiacon vezetőként. Ehhez kapcsolódóan három hipotézist állítottam fel, melyet kérdőíves kutatás alapján elemeztem statisztikai módszerekkel. Első hipotézisem szerint a nők átlagosan 3 évvel később kerülnek vezető pozícióba a férfiakhoz képest. Azonban mivel nem volt szignifikáns összefüggés a két változóm között, így a hipotézisem elutasításra került. A következő hipotézisem szerint a közsférában dolgozó nők a versenyszférában dolgozó nőkhöz képest hamarabb kerülnek vezető pozícióba. Ebben az esetben kitértem a főállásban töltött időre, illetve az adott munkahelyen töltött évekre. Az eredményeim alapján nincs szignifikáns összefüggés az első esetben a két változóm között, viszont a munkahelyen töltött időt nézve a versenyszférában dolgozó nők kevesebb időt töltenek az adott munkahelyen mielőtt vezető pozícióba kerülnének. Ennek eredményeképpen a hipotézisem elutasításra került, hiszen éppen az ellenkezője bizonyosodott be. Utolsó hipotézisem esetében azt feltételeztem, hogy a nők a férfiakhoz képest kevésbé érzik nehéznek a vezetővé válást követően az interperszonális szerep betöltését, az eredmények alapján a hipotézisem elutasításra került.