

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Tóth Dóra**

**2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Budai Campus**  
**Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet**  
**emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak**

**A NŐK ÉS FÉRFIAK KÖZÖTTI**  
**ESÉLYEGYENLŐTLENSÉG A MUNKAERŐPIACON**

**Belső konzulens:** Dr. Kolta Dóra  
egyetemi docens

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** Vidékfejlesztés és  
Fenntartható Gazdaság  
Intézet,  
Humántudományi és  
Szakképzési Tanszék

**Készítette:** Tóth Dóra

**Budai Campus**

**2024**

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és célkitűzések .....	2
1.1. A kutatás metodológiai kérdései .....	2
2. Szakirodalmi áttekintés.....	4
2.1. Az esélyegyenlőtlenség lehetséges okai .....	4
2.2. A szocializáció fogalma .....	5
2.3. Szocializációs elméletek .....	6
2.4. Elsődleges szocializáció .....	9
2.5. A nők és férfiak szocializációs folyamata.....	12
2.6. A feminizmus fogalma és történelmi háttere .....	14
2.7. Nők a munkaerőpiacon .....	15
2.8. Nemi szerepek a munkahelyeken.....	17
2.9. Az üvegplafon .....	18
2.10. Női és férfi vezetők.....	20
2.11. A COVID-19 járvány hatása a női munkavállalókra .....	21
2.12. A munka és a magánélet összeegyeztetése a nők életében .....	23
3. Alkalmazott módszerek .....	24
3.1. Kérdőív és mintavételi módja .....	24
3.2. A mélyinterjúk és az alanyok bemutatása .....	27
4. Eredmények és értékelésük .....	28
4.1. Az online kérdőív eredményei .....	28
4.2. A mélyinterjúk kiértékelése.....	34
5. Következtetések és javaslatok .....	40
6. Összefoglalás .....	46
7. Irodalomjegyzék .....	48
8. Táblázatok és ábrák jegyzéke .....	52
Mellékletek .....	53
Függelékek.....	54

# 1. Bevezetés és célkitűzések

Dolgozatom témájaként a nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenséget választottam. Régóta fennálló probléma a társadalomban, hogy a munka világában is megjelenik a nemi diszkrimináció. Az évek folyamán több kezdeményezés és jogszabály próbál javítani a nők helyzetén, azonban a munkaerőpiacon saját magam is tapasztaltam már, hogy a megkülönböztetés és esélyegyenlőtlenség még mindig jelen van napjainkban. A versenyszféra világába volt lehetőségem betekintést nyerni és az élmények alapján a különbségek itt is megjelennek a nők és férfiak által betöltött azonos pozíciókban. Mielőtt belekezdtem a saját kutatásomba, több szakirodalmat is elolvastam a témával kapcsolatban.

A szakkönyvek és szakcikkék főként abból az szempontból közelítik meg a témát, hogy a férfiak és nők helyzete nagy valószínűséggel az igényeik, motivációjuk miatt eltérő, mivel különböző tényezők váltanak ki náluk elégedettséget. Mások az elvárások a nőkkel és férfiakkal szemben, így főként ezek a tényezők lehetnek a megkülönböztetés okai a munkaerőpiacon. A témával kapcsolatban felmerült bennem egy ezektől eltérő gondolat. Azon kívül, hogy ezeket a tényezőket hasonlítjuk össze és ezekre keresünk válaszokat, a különbségek okait már jóval korábbról is lehetne kutatni. Egészen a neveltetéstől, szocializációtól, a mikrokörnyezet hatásaitól érdemes vizsgálni a témakört és látni, hogy mindezek hogyan hatnak a nők és férfiak életére nemcsak a magánéletben, hanem a munka világában is. Ezen gondolatok mentén végzem el a saját kutatásom és kíváncsian várom, hogy milyen eredményeket fogok kapni.

## 1.1. A kutatás metodológiai kérdései

### *A kutatás célkitűzései*

- Elsődleges célom, hogy bizonyítást nyerjen az, hogy a nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenség megjelenik a vezetők körében a munkaerőpiacon.
- A vizsgálataim során keresem azokat a kompetenciákat és készségeket, amelyek egy vezetői pozíció eléréséhez szükségesek, és melyek azok, amelyekkel a női és férfi vezetők rendelkeznek.

- Céлом az előzetes pályamotiváció feltárása: hogyan és milyen mértékben befolyásolta az egyén jelenlegi vezetői pozíciójának elérését a szülő/szülei végzettsége és foglalkozása.
- Keresem az összefüggéseket, amelyek rámutathatnak arra a gondolatra, hogy a szocializáció során szerzett tapasztalatok és a mikrokörnyezet által közvetített minták megjelennek a vezetői szerepvállalásban.
- Fel kívánom tárni azokat a szempontokat, amelyek a nők és férfiak magánéletére hatással voltak, és ezáltal egyaránt kihatottak a vezetői céljuk elérésére és annak időtartamára.

### *A kutatás hipotézisei*

H1: Az adott beosztásban dolgozó nők számára a pozícióhoz vezető út hosszabb, mint az adott pozícióban lévő férfiaké.

H2: A vezető pozícióban lévő nőket kevésbé nevelték a hagyományos nemi sztereotípiák alapján, mint a férfiakat.

H3: A nők vezetői pozíciójának elérését jobban befolyásolta a családalapítás, mint a férfiak vezetői pozíciójának elérését.

H4: A férfiak jelenlegi pozíciójának elérésére nagyobb hatással volt a szülő/szülők foglalkozása, mint a nők vezetői pozíciójának elérésére.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

A kutatásom teljes megértéséhez fontos átgondolni, hogy mit értünk pontosan azon, amikor a nemek közötti egyenlőségről vagy éppen egyenlőtlenségekről beszélünk. Ez azért szükséges, mert általában az olyan állítások, amelyek a nemi szerepekhez kapcsolódó attitűdöket vizsgálják, arra fókuszálnak, hogy az emberek mennyire támogatják vagy ellenzik a különböző társadalmi és családi szerepekkel kapcsolatos elkülönítő meggyőződéseket. Ezek a kérdéskörök főként azt vizsgálják, hogy az emberek támogatják-e a rugalmasabb és egyenlőbb munkamegosztást, anélkül, hogy a társadalmi vagy családi szerepek szigorúan a biológiai nemhez lennének kötve.

A külföldi szakirodalmakban gyakran említett téma a *sameness-difference vita*, amely azt a kérdéskört feszegeti, hogy milyen stratégiával érhetjük el a kívánt nemek közötti egyenlőséget. Vajon érdemes-e hangsúlyozni a nők és férfiak közötti különbségek eltörlését, vagy inkább rá kell mutatni a hasonlóságukra? Érdemes-e átgondolni a két nem mint társadalmi csoport helyzetét, és ezeket a különbségeket figyelembe véve lépéseket tenni az egyenlőség felé? Több szakirodalom hangsúlyozza, hogy a vita valóságos lényege nem a férfiak és nők hasonlósága vagy különbözősége. Inkább az a fontos, hogy hogyan alakulnak ki a közöttük lévő társadalmi egyenlőtlenségek, valamint hogy hogyan érvényesül az egyik csoport dominanciája vagy kiváltsága a másik csoporttal szemben (Verloo, 2005).

### 2.1. Az esélyegyenlőtlenség lehetséges okai

A női és férfi szerepfelfogások a nemi szerepeket alakítják és különítik el, amelyek a családon kívül a munkaerőpiacon is érvényesülnek. A munkaerőpiaci egyenlőtlenségek hátterében a nemek társadalmi szerepének biológiai alapú megközelítése rejlik. A nők és férfiak pályafutását befolyásoló tényezők összefüggenek a hagyományos családi szerepekkel. Az alacsonyabb fizetésű és presztízzsel rendelkező pozíciókért azok versengenek, akik nem családfenntartók. A sztereotip szerepfelfogások hatással vannak a munkáltatók és munkavállalók döntéseire és magatartására, ezáltal fenntartva az egyenlőtlenségeket. Ezek a sztereotípiák felelősek a nemek munkaerőpiaci különbségeiért és lehetőségeiért. Egy nemzetközi kutatás vizsgálata során láthatóvá vált a nemekhez kötődő sztereotípiák működése. A kutatás során a következő eredmények derültek ki (Garadnay és Koltai, 2009):

„Más szakmák valók a férfiaknak, mások a nőknek.

*A nők nem irányításra születtek.*

- *a nők és a férfiak nem rendelkeznek azonos fizikai kapacitásokkal,*
- *nincsenek ugyanazon képességek birtokában,*
- *nem ugyanolyan a munkához fűződő viszonyuk...* (Garadnay és Koltai, 2009. p. 35)”

Az egyenlőtlenségek miatt a nők hátrányos helyzetben vannak a munkaerőpiacon és bizonyos hagyományos női szakmák alacsonyabb presztízssértékkal bírnak. A nők és férfiak közötti egyenlőtlenségek és a nők munkaerő-piaci hátrányai negatív hatással vannak a foglalkozások értékeltetésére és alulfizettségére, ami társadalmi szempontból káros következményekkel jár. A biológiai indoklás alapján a nőket gyakran kizárják bizonyos pozíciókból, hivatkozva a reprodukciós szerepükre és testi-lelki jellemzőikre. A másik oldalról nézve a társadalmi szerepek és elvárások arra ösztönzik a nőket, hogy inkább gondoskodó és feleség-szerepeket vállaljanak, ezáltal nehezebben jutnak lehetőséghez a munkaerőpiacon. A társadalom által rájuk helyezett szerepkör korlátozza a választási lehetőségeiket és esélyeiket a munkavállalás terén. A nemek közötti egyenlőtlenségek fenntartásához hozzájárulnak a nemekkel kapcsolatos előítéletek és sztereotípiák, amelyek általában azonosítják és meghatározzák a férfiak és nők társadalmi szerepét. Ezek a sztereotípiák folyamatosan reprodukálják és erősítik a nemek közti egyenlőtlenségeket, mivel befolyásolják a viselkedésünket, elvárásainkat és döntéseinket. Így ennek eredményeként is a nők gyakran szembesülnek hátrányos megkülönböztetéssel és korlátozott lehetőségekkel a munkaerőpiacon és más társadalmi területeken. Az elterjedt nézet szerint a nők munkaerő-piaci hátrányai és alacsonyabb foglalkoztatottsága teljesen normális állapotnak tekinthető. Az anyaság és a fizetett munka összeegyeztethetlensége jelképesen fontos, az anyaságot inkább elvont értelemben, nem pedig konkrétan nehéz összeegyeztetni a munkával. Meg kell említeni a nemekhez kapcsolt személyiségjellemzőket is, hiszen ezek minden egyénben megtalálhatóak, és ezek a különbségek a nemek közöttinél sokkal nagyobbak. Például a nőkhöz társított precizitás, empátia és biztonságra törekvés egyes férfiakban is ugyanúgy megtalálhatóak. Ráadásul az egyének az életük és az élethelyzetek során folyamatosan változnak (Garadnay és Koltai, 2009).

## **2.2. A szocializáció fogalma**

Diplomamunkám során a nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenség lehetséges okait kutatom, főként abból a szempontból, hogy a szocializáció folyamata milyen hatással van az

általunk tapasztalt különbségekre. Ennek megértéséhez a továbbiakban a szocializáció fogalmának áttekintésével foglalkozom.

A saját értelmezésem alapján a szocializáció egy összetett folyamat, amely az egyén életét végigkíséri. Az embert az interakciók révén tanítja meg a társadalmi normákra, értékekre és viselkedési mintákra, amelyek segítségével beilleszkedik és részt vesz a társadalmi közösségekben. A szocializáció nem csupán gyermekkortól serdülőkorig tartó folyamat, hanem az egész életen átívelő tapasztalásokon, tanuláson és interakciókon keresztül alakítja az egyént, és hozzájárul az identitás formálásához, állandó fejlődéséhez.

A szocializáció fogalmát több szociálpszichológus és pszichológus által definiált értelmezések alapján találhatjuk meg a szakirodalmakban:

A szocializáció egy hosszú folyamat, amely különböző fejlődési szakaszokon keresztül zajlik. Elsődlegesen a családban kezdődik, majd később más intézmények és kortársak is szerepet kapnak benne. A szocializációs perspektívák különböző pszichológiai megközelítésekben vizsgálják a szocializációs folyamatokat és azok hatásait (Smith és Mackie, 2004).

*„A társadalomba való beilleszkedés folyamata, amely során az egyén megtanulja megismerni önmagát és a környezetét, elsajátítja az együttélés szabályait, a lehetséges és elvárt viselkedésmódokat (Bagdy, 1977. p. 11.)”*

*„A szocializáció folyamatában az egyén elsajátítja a viselkedés szabályait, azokat az értékeket, képességeket és ismereteket, amelyek lehetővé teszik, hogy a társadalom tagjaként működjenek (Hewstone és Stroebe, 2007. p. 59.)”*

Szűkebb értelemben a folyamat legfontosabb szakasza a történelemben és változásokban gazdag gyermekkori szocializáció, amelyben kialakítjuk a társas viselkedésünk alapjait. A szocializáció azt jelenti, hogy az egyén megtanulja és elsajátítja egy specifikus csoport normarendszerét, értékeit és beállítódásait, ezáltal képes alkalmazkodni a csoport normáihoz és tagjává is tud válni (Horváth, 2004).

### **2.3. Szocializációs elméletek**

Több szocializációs elméletet olvashatunk különböző tudósok által kidolgozott megközelítésekéből, amelyek segíthetnek a személyiségfejlődés és az egyéni viselkedés társadalmi kontextusban történő megértésében. Néhány jelentős szocializációs elmélet és azok kidolgozói közé tartozik például Freud, Erikson vagy Bronfenbrenner.



Freud pszichoanalitikus elmélete a kora gyermekkori fejlődésre jellemző. Az impulzív viselkedés miatt a szülők próbálják ellenőrzés alatt tartani a gyermeket, ez a kontroll azonban gyakran ellenszegülést és haragot vált ki a gyermekből, így a figyelem fókuszába az érzelmi reakciók kerülnek. A szocializáció célja, hogy a külső kontroll belsővé váljon, és kialakuljon az önkontroll képessége. A pszichoanalízisben az internalizáció, vagyis a normák belsővé tétele, valamint az azonosulás fogalma játszik fontos szerepet a szabályok és értékek beépülésében a lelkiismeret kialakulásával együtt (Maccoby, 2007).

Erikson pszichoszociális elmélete a freudi elméletből indul ki, de a hangsúly a normális fejlődésen van (ellentétben Freud neurotikus zavarokra összpontosító nézőpontjával). A központi fogalom a fejlődés játéktere (Spielraum), amely az adottságok és emberi lehetőségek kibontakozását elősegítő kölcsönhatások növekedését jelenti, és a személyiség fejlődése interakciók során történik. A fejlődési szakaszokban jelentkező krízisek és dilemmák a társas interakciók során jelennek meg, és a kedvező megoldások pozitív pszichoszociális erőt eredményeznek, míg a kedvezőtlenek pszichopatológiai következményekkel járhatnak. A fejlődés normálisnak tekinthető, ha a pozitív kimenetek túlsúlyban vannak a negatívumokkal szemben (Erikson, 1991).

Evolúciós megközelítés szempontjából a kötődéssel foglalkozó kutatások rámutatnak arra, hogy az anya-gyerek kötődés biológiai alapokon nyugszik, és ez elsődleges szocializációs hatásnak tekinthető. A gyermek és az anya egyaránt rendelkezik olyan fogékonysággal, amely lehetővé teszi a gyors és szelektív tanulást, például a hangok és arckifejezések felismerését. A kötődés egy fejlett szabályozórendszer az anya és a gyermek között, amely egyensúlyt teremt a gyermek biztonságigénye és a felfedezés iránti vágya között, és ennek kialakulásához társas interakciókra van szükség, amelyek elősegítik az egészséges érzelmi fejlődést (Cole és Cole, 2003).

Viselkedésgenetikai megközelítések az eddigiekben bemutatott szocializációs elméletek általában egyirányú folyamatként írják le a szülői hatást a gyermek fejlődésére. Azonban a viselkedésgenetikai megközelítés szerint a gyermek genetikai adottságai befolyásolják a szülő-gyerek kapcsolatot, mivel a környezeti hatások az agy és a neuroendokrin rendszer fejlődését befolyásolják, amely pedig nagy hatással van a viselkedésre. A gyermek viselkedése, képességei és temperamentuma alapján a szülő különböző módon reagál, és az adott szülői viselkedés eltérő hatást gyakorolhat a különböző temperamentumú gyerekekre, így befolyásolva a szülő-gyerek kapcsolatot (Hajduska, 2008).

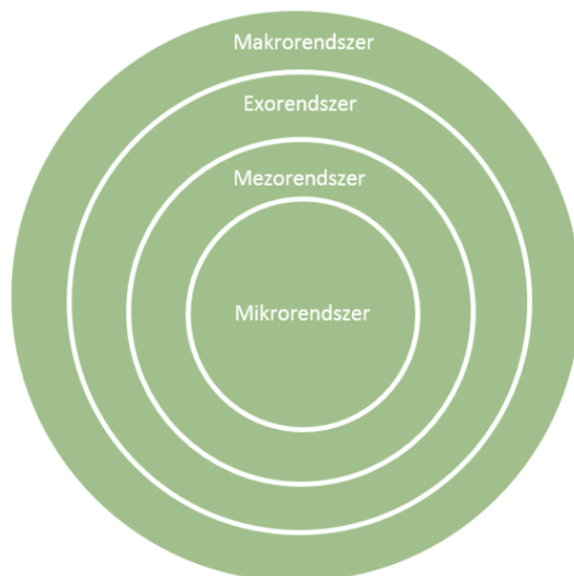
Bronfenbrenner ökológiai modellje szerint a fejlődés a korai időszakban az aktív egyén és közvetlen környezete kölcsönös interakcióinak folyamatában zajlik. Ezeket a közvetlen, tartós interakciókat Bronfenbrenner proximális folyamatoknak nevezte, amelyek leginkább a szülő-gyerek és gyerek-gyerek kapcsolatokban jelentkeznek. A proximális folyamatok erőssége, iránya, tartalma és formája rendszeresen változik az egyén fejlődése és a környezet jellemzői szerint, és képesek csökkenteni vagy ellensúlyozni a kedvezőtlen környezeti hatásokat a gyermek fejlődése és szocializációja szempontjából (Bronfenbrenner, 1994).

A társadalmi hatások Bronfenbrenner által különböző szintekre lettek osztva:

- mikrorendszer: Az egyén életét közvetlenül befolyásoló tapasztalatok és a közvetlen kapcsolatok segítik elő az aktív részvételét az interakciókban. Ide tartoznak a mindennapi rutinok és a közösségi kapcsolatok, például a család, az óvoda és a kortárscsoport. A családi szocializáción keresztül elsajátítjuk az általános értékeket és normákat, ezenkívül a szociális tanulás első modelljei a szülők.
- mezorendszer: Ez a mikrorendszer kapcsolati hálója. Ide tartozik például az iskola és a család viszonya. Azok a gyerekek, akiknél az iskola és a szülő is aktívan részt vett a fejlődésben, jobb jegyeket értek el, kezdeményezőbbek és függetlenebbek voltak a középiskolába lépéskor.
- exorendszer: Ebbe a kategóriába tartoznak az olyan kapcsolatok, amelyek közül legalább az egyik nem tartalmazza az egyént, például a gyermek esetében az otthon és a munkahely közötti kapcsolat. Ide sorolhatók az intézmények és erőforrások is, amelyek közvetve befolyásolják a gyermekek mindennapi életét és fejlődését, például az óvoda és az önkormányzat közötti kapcsolat. Ezen felül a tömegkommunikáció is ide tartozik, amely közvetve, a szülők és család által feljűk sugallt (sokszor téves) elvárásokon keresztül hat.
- makrorendszer: Ez a fogalom a kultúra mikro-, mezo- és exorendszerének jellemzőit foglalja magában, amelyek a domináns nézeteket, ismereteket, értékeket és szokásokat tartalmazzák. Például megmutatja, hogy egy japán és egy magyar óvodás hogyan ünnepli a karácsonyt, amely a kultúra által meghatározottak szerint történik (Bronfenbrenner, 1994).

### 1. ábra: Bronfenbrenner ökológia modellje

(Forrás: saját szerkesztés)



## 2.4. Elsődleges szocializáció

A szocializáció fogalma az elméleteken kívül az elsődleges szocializáció szemszögéből is vizsgálható. A továbbiakban Bagdy, Harlow, Spitz, Bowlby és Danzinger-Frank kutatásainak eredményeit és a fogalommal kapcsolatos meghatározásait foglalom össze.

### *Anyá-gyermek kapcsolat az első életévben*

Az első szociális kapcsolat, amely a csecsemő számára a külvilágot jelenti, az édesanya személye. Az anya által közvetített tapasztalatok és benyomások révén ismerkedik meg a világgal. Az első év során két fontos fejlődési mérföldkő mutatkozik: az első a mosolyválasz, amely általában két-három hónapos korban alakul ki, és ekkor kezd azonosítani személyeket és reagálni rájuk. Az egyén fejlődése zavartalanul zajlik, amikor a mosolyt és más megnyilvánulásokat rendszeresen pozitív visszajelzésekkel erősítik meg. Ha ez a megerősítés elmarad, az érzelmi fejlődésben zavarok jelenhetnek meg, és az érés és fejlődés közötti egyensúly felborulhat (Spitz és Cobliner, 1966).

A fejlődés második kritikus csomópontja az első szeparációs félelem kialakulása hét-nyolc hónapos kor környékén. Ez az időszak az anyához való ragaszkodás és bizalom első

jele. Ezt követően felgyorsulnak a kapcsolódó változások a környezettel való interakció formáiban. Az ülés, állás, járás, a mozgásfejlődés szakaszai növelik a veszélyforrások számát, míg a korlátozások terjedése révén a környezet kibővül. A szociális játékok lehetőséget nyújtanak a közös élmények megélésére. A harmadik kritikus fejlődési pont a tagadás megjelenése. Ez akkor következik be, amikor a gyermek szándékosan szembeszegül és ellenáll a szülői korlátozásoknak bizonyos helyzetekben (Bagdy, 2002).

### *Gyermekkor*

A gyermek személyiségfejlődésének egyik alapvető eszköze az utánzásos tanulás. A környezetében látott és kedvelt személyek viselkedését utánozva követi példájukat. Ez a folyamat a gyermekeknél még változékony és kevésbé kialakult, így az empátia megértéséhez szükséges utánzó mozgásokat ösztönösen végez, gyakran úgy viselkedik, ahogyan a környezete teszi. Ebben az időszakban jelenik meg a szülőkkel való azonosulás folyamata, ami kétirányú fejlődési vonalat követ. Az elsődleges az anyával való azonosulás, amelyet az anya cselekedetei, viselkedése és az érzelmi kötődés irányít (Cole és Tan , 2007).

Az utánzás érzelmekkel teli és spontán jellege teszi lehetővé a szülővel való azonosulás folyamatát. Minél gazdagabb ez érzelmi szempontból, annál hatékonyabb. Ez a folyamat segíti a gyermek empátiás képességeinek kibontakozását; az empátia fontos eszköze a társas viselkedés szabályozásának. Ennek köszönhetően a szülők kulcsfontosságú értékközvetítők a gyermek életében. Az utánzás és az empátia lehetővé teszi a gyermek számára az új viselkedésmódok elsajátítását, valamint a társas normák és érzelmi értékek megértését. A szocializáció során ezek a tényezők kiemelkedő fontossággal bírnak (Kulcsár és Szakács, 2001).

A szülőkkel való azonosulás elősegíti az éniideál kialakítását, amely létrehozza azokat a belső rendszereket, amelyek lehetővé teszik az egyén számára, hogy felmérje saját igényeit, megtartsa a szabályokat, megértse és alkalmazza a normákat és viselkedési szabályokat. A serdülőkorban ugyanilyen módon történik a felnőttek vonzó és csodált tulajdonságainak átvétele. Az azonosulás egyúttal eszköz a pszichés védekező és veszélyhelyzeti mechanizmusok számára. Nagyon hatékony a szükséges életszerepek elsajátításában, miközben segít a félelem helyzetek csökkentésében is (Uriol, 2020).

## *Az apa szerepe az azonosulás folyamatában*

A társadalmi értékek átadásának folyamatában az apai minta és példakép általában elsődlegesen járul hozzá a viselkedési normák és értékek megtanulásához, melyek a jogi következmények és a közvélemény által előírt viselkedési mintákhoz kapcsolódnak (Aguia, et al., 2009).

Az apa nagyban befolyásolja gyermeke értékrendjének fejlődését azáltal, hogy saját viselkedésével és hozzáállásával közvetíti a társadalmi normákat, és ösztönzi a gyermeket ezek betartására. Ennek eredményeként a gyermek optimális normák és értékek beépülését tapasztalja, amelyek ellenállóvá teszik a későbbi serdülőkorban érkező külső hatásokkal szemben. Ha az apa, mint példakép olyan értékeket közvetít, amelyek eltérnek az elfogadott normáktól, akkor ez a negatív példa antiszociális értékrend kialakulását eredményezheti. A felnőtté válás biológiai és lelki folyamatainak utolsó állomása a serdülőkor. Ebben az időszakban a serdülő fő célja, hogy megszabaduljon gyermekkori szerepétől és belépjen a felnőttek világába. Az egyéni törekvései arra irányulnak, hogy megtalálja helyét a felnőttek között, és átalakítsa a szülővel való kapcsolatát egy egyenrangúbb viszonyrá (Kroger, 2006).

Az érzékelhető testi változások átélésének tapasztalata zavarba ejtő lehet, mivel az egyén igyekszik megérteni, mi történik vele. Pszichodinamikus változásként éli meg, melyet környezete változásaként érzékel. Ebben az időszakban önvédelmi visszavonulás jellemző viselkedésére, próbálva az őt érő külső változásokat saját belső világában értelmezni. Nehézségei lehetnek a feladatokra való koncentrálással és akár távolságtartóvá válhat a viselkedése. Az egyén képe önmagáról és a külvilágról kezdhet elmosódni, és az esetleges kétségei szélsőséges ítéletekhez vezethetnek. Amikor az egyén a környezetében történt változásokat vizsgálja, valójában saját magát vizsgálja, ezáltal juthat el ahhoz a magyarázathoz, ami segíthet megérteni önmagát és a körülötte zajló eseményeket, hatásokat. Ezáltal alakulhat ki az önismeret folyamata. A "hogyan látnak mások, és miért vagyok ilyen?" kérdése hozzájárulhat egy szociális énkép kialakításához, melyet a környezet véleményével vet össze és összehasonlít saját belső megítélésével (Bagdy, 2002).

A családi szocializációs folyamat első nagy eredménye a gyermek önkontroll képességének kialakítása." *Második nagyhatású folyamat a serdülő személyiség károsodásmentes átvezetése az ifjú korba. Akkor nevezhetjük elsődlegesen szocializáltnak az emberi magatartást, ha az akarati cselekvés szervezésében a szociális értékek már meghatározó tényezőkké válnak*" (Bagdy, 2002. p. 75.).

## 2.5. A nők és férfiak szocializációs folyamata

A szocializáció folyamat során a kultúra, a társadalom, a család normái és elvárásai határozzák meg, hogy milyen viselkedési mintákat, értékeket és szerepeket tartunk elfogadottnak a női és a férfi nem számára. Ennek köszönhetően a nők és férfiak szocializációs folyamata különböző lehet.

A társadalmilag kialakult szerepek és elvárások a két nem esetében eltérőek. Például, a hagyományos sztereotípiák szerint a férfiaknál az elvárás főként az érzelmek elnyomása és a domináns, szilárd szerepvállalás. Ezzel szemben a nőknél az empátia és gondoskodás elvárása a kulcsfontosságú. A társadalmi nyomás és a kulturális elvárások szempontjából a nőknél gyakran hangsúlyozzák az ápoló, gondoskodó szerepeket (például anyaság), míg a férfiaknál az erő, határozottság és karrierorientáltság a hangsúlyosabb (Marinova, 2003).

A szocializáció során az egyének kommunikációs stílusa különböző módon alakulhat. A férfiakat gyakran arra nevelik, hogy visszafogottabbak legyenek az érzelmeik kifejezésében, vagy esetleg kerüljék az érzelmi megnyilvánulásokat, az érzelmi kommunikációt. Míg a nők a neveltetésükből adódóan hajlamosabbak lehetnek az érzelmek kifejezésére és a verbális kommunikációra. A kommunikációs különbségekkel és azok kialakulásával Huszár Ágnes a *Bevezetés a genderelméletbe* című könyvében foglalkozik, amelynek főbb gondolatait a következőkben összegzem.

A szerző kifejti, hogy milyen viselkedésmódok jellemzik a férfiakat és nőket a társadalomban. Goffman homlokzat-fogalmát említi, ami az elfogadott énképünkre vonatkozik. Elemzi, hogy milyen udvariassági módszereket alkalmaznak jellemzően a különböző nemek, vagy éppen mikor próbálnak elkerülni kellemetlen helyzeteket vagy mikor keresik a megbecsülést. A szerző megfigyeli, hogyan alakulnak ki különböző viselkedési minták a fiúk és lányok között a családban, az iskolában és a baráti körben. A fiúknál említésre méltó megfigyelés a viccelődés és a tréfálkozás különböző csoportokban. A lányoknál hangsúlyos, a dicséret és bókák fontossága és ezek hatása a viselkedésükben, valamint szerepvállalásukban.

Huszár ezenkívül vizsgálja a nyilvános térben megjelenő nők és férfiak viselkedését, különösen a nem-verbális kommunikációt. Megismerhetjük, hogy milyen elvárások érvényesek a nők és férfiak megjelenésével kapcsolatban különböző időszakokban.

Ezenkívül bemutatja a ruházatra és frizurára vonatkozó divat eltérését is egyes kultúrákban. Rámutat arra, hogy a nők és férfiak másféle nem-verbális jeleket használnak. A nők beszélgetés közben kissé előre hajolnak és gyakrabban mosolyognak. Emellett többet gesztikulálnak, közelebb kerülnek egymáshoz és érzékenyebbek mások nonverbális jeleire, például arcmimikájára, mint a férfiak.

A vizsgálat kiterjed a nemek eloszlására is a munkahelyeken, főként a kommunikációs területeken. Magyarozatot keres arra, miért alakulnak ki bizonyos foglalkozások, melyek kifejezetten női vagy férfi területek. A munkaerőpiacon olyan munkakörök alakultak ki, amelyek főként kommunikációra épülnek, mint például a call centerek, ahol főként nőket alkalmaznak. A szerző visszatekint az egyetemi képzésben résztvevők nemek szerinti arányára Magyarországon 1895-től, a nők egyetemi képzésének megindításától az ezredfordulóig. Ebben az időszakban megfigyelhető volt, hogy egyre több nő szerez diplomát, ennek köszönhetően a diplomások között az egyensúly eltolódott a nők javára. A nők aránya a diplomát szerzők között növekedett vagy épp meghaladta a férfi diplomások arányát. Huszár statisztikai adatokat is vizsgált szakterületekre bontva, melyek alapján az tapasztalható, hogy természettudományi és műszaki területeken, a kiemelt presztízsű pozíciókban, vezetői beosztásokban és a politikai elitben magasabb a férfiak száma, mint a nőké.

A könyv olvasása során elgondolkodhatunk arról, hogy sok társadalomban a férfiakat tekintik az alapvető emberi típusnak, míg a nők ehhez viszonyítva határozzák meg magukat, ami nyilvánul a nyelvben is. Például a nők nevei általában tükrözik családi állapotukat, míg a férfiak nevei nem. A megszólítások terén nincs egy általános udvarias kifejezés a nők számára a magyar nyelvben, és a szexizmus, azaz a nemi alapú diszkrimináció, többféle módon nyilvánulhat meg a nyelvhasználatban, például szavakban, közmondásokban, viccekben vagy törvényszövegben.

Huszár a tanulmányában vizsgálja a biológiai nemet, a nemek közötti különbségeket és a nyelvhasználat közötti összefüggéseket. Az előbb említettek rámutatnak arra, hogy milyen hasonlóságok és eltérések lehetnek a férfiak és nők észlelése, érzékelése, nyelvi készségei, beszédmódja és társadalmi helyzete között (Huszár, 2009).

A szocializáció során a társadalmi elvárások és kulturális hatások befolyásolhatják az érdeklődési központokat is. A nők többnyire olyan tevékenységeket részesítenek

előnyben, amelyek a kapcsolatépítésre és a közösség erejére fókuszálnak. Ezzel szemben a férfiak általában olyan tevékenységekhez vonzódnak, amelyek versengő jellegűek vagy amelyekben konkrét célokat tűzhetnek ki maguk elé. Ezenkívül azokat a feladatokat preferálják, amelyek technikailag vagy logikailag kihívást jelentenek számukra. Ez a preferencia gyakran megnyilvánul a munkahelyi tevékenységekben és a hobbi választásban is. Fontos megjegyezni, hogy ezek a megállapítások általánosítások. Az egyének közötti különbségek miatt figyelembe kell venni a személyes élmények sokféleségét és változatosságát. A szocializáció során minden ember saját, egyéni tapasztalatokat szerez, és ezek a tapasztalatok is eltérőek lehetnek egyes kultúrákban vagy családokban (Miller és Scholnick, 2014).

## **2.6. A feminizmus fogalma és történelmi háttere**

A nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenségekről beszélve figyelembe kell venni a feminizmus fogalmát és annak jelenlétét, így diplomadolgozatom szakirodalmi áttekintésében ezzel és ennek történelmi hátterével is szeretnék foglalkozni.

Magyarországon a feminizmus egy népszerűtlen fogalom, előítélettel vannak iránta nemcsak a férfiak, hanem sok sikeres nő is. A feminizmus egy olyan társadalomkritikai eszmerendszer és mozgalom, amely azért küzd, hogy legyen a nemek közti különbségek ellenére is egyenlőség és egyenjogúság a férfiak és nők között. Azonban annak ellenére, hogy ez az alkotmányunk egyik alapelve, a valóságban sokszor nem valósul meg, és igenis észrevehetőek az egyenlőtlenségek. Az az elmélet, hogy a nők a férfikkal egyenrangúak, közel sem olyan régen született meg, mint gondolnánk. Érdeemes megemlíteni, hogy a huszadik század elejéig a nők - csak úgy, mint a gyerekek -, nem rendelkeztek szavazati jogokkal. A feminizmus történelmi hátterével és kialakulásával Garadnay Tímea és Koltai Luca foglalkozik egy tanulmány során, amelynek meghatározó elemeit a következőkben foglalom össze.

### *A feminizmus első hulláma*

A feminizmus első hulláma a 19. század második felében indult. A nők választójogáért vívott harc volt a fő célja, valamint sokat foglalkozott a nők munkavállalásának problémájával is. A feminizmus politikai eszméje 1893-ban érte el az első látványos sikert, amikor Új-Zélandon elsőként kaptak szavazati jogot a nők. Erre Magyarországon 1918-ban került sor, valamint 1957-ben jutott el oda az ország, hogy a nők



az állampolgári jogok gyakorlásában is egyenjogúvá váltak a férfiakkal szemben. Természetesen ez nem állt meg ekkor, az elmúlt 60 év alatt folyamatosan zajlott a nők egyenjogúsítása. A nőjogi mozgalmakról szóló információk hiánya miatt a fejekben még mindig téves elképzelések uralkodnak arról, hogy valójában kik a feministák, milyenek ők és mit is akarnak elérni. Azt azonban a megítélésüktől függetlenül lehet állítani, hogy a feminizmus különböző korszakainak és irányzatainak a hatása megrendítette a patriarchális társadalmat (Garadnay és Koltai, 2009).

### *A feminizmus második hulláma*

A második hullám az 1960-as években indult az USA-ban, és kiterjedt a 70-es évekre is. Ez a korszak főként a nők gazdasági, szexuális és fizikai önrendelkezéséért küzdött. Az első időszakban politikai jellegű harcok folytak, amelyek a férfiaknak az élet minden területén előnyt élvező formális és tradicionális jogaival szembe szálltak. A korszak legfőbb gondolata az volt, hogy egyenlőséget kell teremteni férfi és nő között. Ez a gondolkodásmód kiterjedt többek között a pár-, a pálya- vagy munkaválasztásban vagy a házasság előtti nemi életben való szabad akarat társadalmi elfogadására. A 70-es 80-as években ezek a politikai harcok már jobban megjelentek tényleges tettekben is. A nők kiléptek az otthon falai közül és előtérbe került a férfi nélküli élet, adott értelemben a férfiak legyőzésének lehetősége (Garadnay és Koltai, 2009).

### *A feminizmus harmadik hulláma*

A harmadik hullám a 90-es években kezdődött, és a nemek egymáshoz való viszonyát, a kulturális és társadalmi sokszínűséget, valamint a nemek közti demokratikus viszonyokat helyezte előtérbe. Egyre jobban megfigyelhető az a fiatalok körében, hogy már nem tartják magukat a tradicionális családmollekhez sem a munkamegosztás, sem a szerepmegosztás tekintetében. A felek közötti egyenrangú kommunikáció segítségével közelebb jutottunk ahhoz, hogy a nemek közti egyenjogúság megvalósuljon a társadalmunkban és új egyensúlyok alakuljanak ki a családban és ezáltal a munka világában is (Garadnay és Koltai, 2009).

## **2.7. Nők a munkaerőpiacon**

Az elmúlt évtizedek egyik legjelentősebb munkaerőpiaci változása a férfiak és nők munkaerőpiaci részvételének közeledése volt. Csökkentek a nemek közötti különbségek a

munkaerőpiaci részvételben, a foglalkoztatásban, a bérekben és az oktatásban, azonban továbbra is fennállnak a jelentős eltérések. A nők alulreprezentáltak a teljes munkaidős foglalkoztatásban és vezetői pozíciókban, ezenkívül gyakrabban dolgoznak alacsony bérezésű területeken vagy részmunkaidőben. Ezek a különbségek nemcsak a nemek közötti egyenlőség szempontjából jelentősek, hanem hatással lehetnek az országok gazdasági növekedésére is. Több tanulmány szerint az európai társadalmak öregedése és a termelékenység növekedésének lassulása miatt a nemek közötti munkaerőpiaci különbségek csökkentése pozitív hatással van a gazdasági növekedésre. Ez magyarázható a munkaerő kínálatának növekedésével és a vállalatok pénzügyi teljesítményének javulásával. Az Egyesült Államokban végzett kutatások azt mutatják, hogy azokban a vállalatokban, ahol nők is részt vesznek a vállalat irányításában vagy a vezetői pozíciókban, ott kimutathatóan jobb a pénzügyi teljesítmény. A munkaerőpiacon jelentkező különbségek, valamint a nemek közötti egyenlőtlenségek vizsgálata és azok kezelése szociális és gazdasági szempontból is releváns (Carter et al., 2003).

Ha a nők azonos mértékben vennének részt a munkaerőpiacon, mint a férfiak, jelentősen növelné az európai munkaerő-állományt. Ez a változás 6%-os emelkedést okozna, és abban az esetben, ha nemek közötti munkaórák különbsége is megszűnne, növekedés elérné a 15%-ot. Az OECD becslései alapján ez a növekedés hosszú távon is hozzájárulna az Európai Unió GDP-jének növekedéséhez. Az egyenlőbb munkaerőpiaci részvétel akár azonnali, akár hosszabb távú előnyöket jelentene a gazdaság számára. Az OECD adatai szerint az elmúlt évtizedekben bekövetkezett gazdasági növekedés jelentős része a nemek közötti foglalkoztatási különbségek csökkenésének köszönhető (OECD, 2008).

### *A női munkaerő helyzete az EU-ban és Magyarországon*

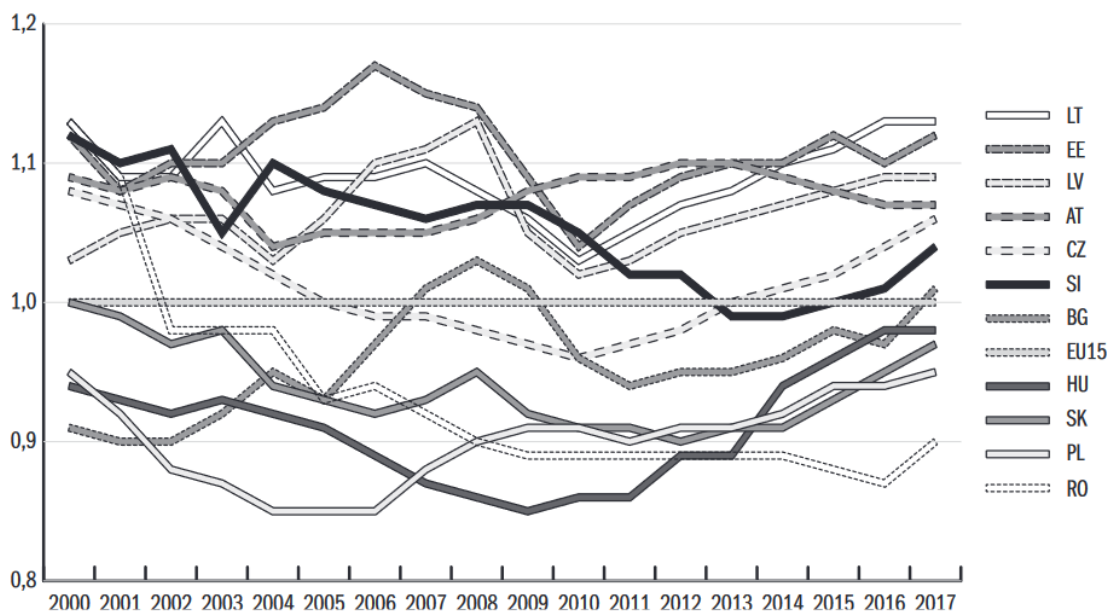
A kelet-közép-európai régióban a nők munkaerőpiaci szerepvállalása az elmúlt évtizedekben ingadozó tendenciát mutatott. Azokban az országokban, ahol korábban magas volt a foglalkoztatás és kiegyensúlyozottabb volt a nemek közötti munkavállalás, a rendszerváltás gazdasági hatásai jelentősen csökkentették a nők foglalkoztatását. Az új EU-tagországokban, bár a női foglalkoztatás emelkedett az elmúlt években, még mindig elmarad az EU15 átlagától. A nők munkanélkülisége azonban az EU15-átlaga alá csökkent a világgazdasági válság után, amely egyes országokban valódi munkaerőpiaci fejlődést eredményezett, ezzel szemben más országokban az inaktív munkaerő kategóriájának növekedésével járt. A 2. ábra a poszt-szocialista EU-tagországokban a nők foglalkoztatási

rátáját mutatja be, ahol az EU15 átlagának értéke 1-nek felel meg. Az elemzéshez Smith és Welch (1989) dinamikus dekompozíciós módszerét használták, és a kelet-közép-európai országokat Ausztriával hasonlították össze. Ennek oka az, hogy Ausztria jóléti rendszere hasonlóan kontinentális jellegű, mint Magyarorszáé, így reálisabb összehasonlítási alapot nyújthat, mint a skandináv országok. A dekomponálás első lépése egy regressziós becslés, amely az egyes országok foglalkoztatottságát befolyásoló tényezőket határozza meg a vizsgált időszak kezdetén és végén. Ezután az együtthatók és a magyarázó változók segítségével azonosítják az országok közötti különbségeikért felelős tényezőket. Az EU-LFS (Európai Unió Munkaerő-felmérés) adatai (20 és 64 év közötti nők) alapján lineáris valószínűségi modellekkel elemezték a főbb demográfiai változók és a foglalkoztatottság közötti kapcsolatot a 2001-2016-ig tartó időszakban (Csillag et al., 2018).

**2. ábra:** Relatív női foglalkoztatási ráta a posztszocialista EU-tagországokban

(Rövidítések: AT: Ausztria, BG: Bulgária, CZ: Cseh Köztársaság, EE: Észtország, HU: Magyarország, LT: Litvánia, LV: Lettország, PL: Lengyelország, RO: Románia, SI: Szlovénia, SK: Szlovákia)

(Forrás: Eurostat. in: Fazekas et al., 2017)



## 2.8. Nemi szerepek a munkahelyeken

A nők munkahelyi helyzetének fejlődése lassú, még mindig érezhető a munkaerőpiacon tapasztalható nemek közötti szegregáció, a bérfeszültség és a nők alacsony

aránya a vezetői pozíciókban. A munkahelyi egyenlőtlenségek lehetséges okai között találhatjuk a társadalmi szocializációból fakadó nemi különbségeket, a nemi sztereotípiákat, valamint a szervezeti dinamikákat. Ezek a tényezők együttesen befolyásolják a nők és férfiak munkapiaci helyzetét, előidézve a nemek közötti elkülönülést, az "üvegplafon" vagy a "üvegfal" jelenségeit. Ezek pontos jelentését a következőkben fejtem ki. A női vezetőknek sok kihívással kell megküzdeniük, ideértve a munkahelyi és családi kötelezettségek összeegyeztetését, valamint a női és vezetői szerepek ellentmondásait. Fontos megemlíteni a társadalmi nem és a státusz közötti kapcsolatot és ezek hatását a nők foglalkoztatási helyzetére (Nguyen, 2005).

## 2.9. Az üvegplafon

Az "üvegplafon" egy metaforikus kifejezés azokra az akadályokra, amelyek a nők és a színesbőrű egyének számára jelentkeznek, amikor a munkahelyi hierarchiában felfelé kívánnak lépni. Ez a kifejezés azon fizikai és látható határookra utal, melyek látszólagos elérhetetlenséget jelentenek az előrelépés szempontjából a munkahelyi ranglétrán. „Az *„üvegplafon” nem egy dolog, inkább egy jelenség, amit az emberek észleltek, miszerint a nők látszólag könnyebben jutnak be szervezetekbe az alsóbb szinteken, de ahogy előre lépnek a hierarchiában, a számuk egyre csökken*” – mondta Rosalind M. Chow, a Tepper School of Business at Carnegie Mellon University szervezeti magatartás és elmélet tárgykörében társult professzora (Lockert, 2022).

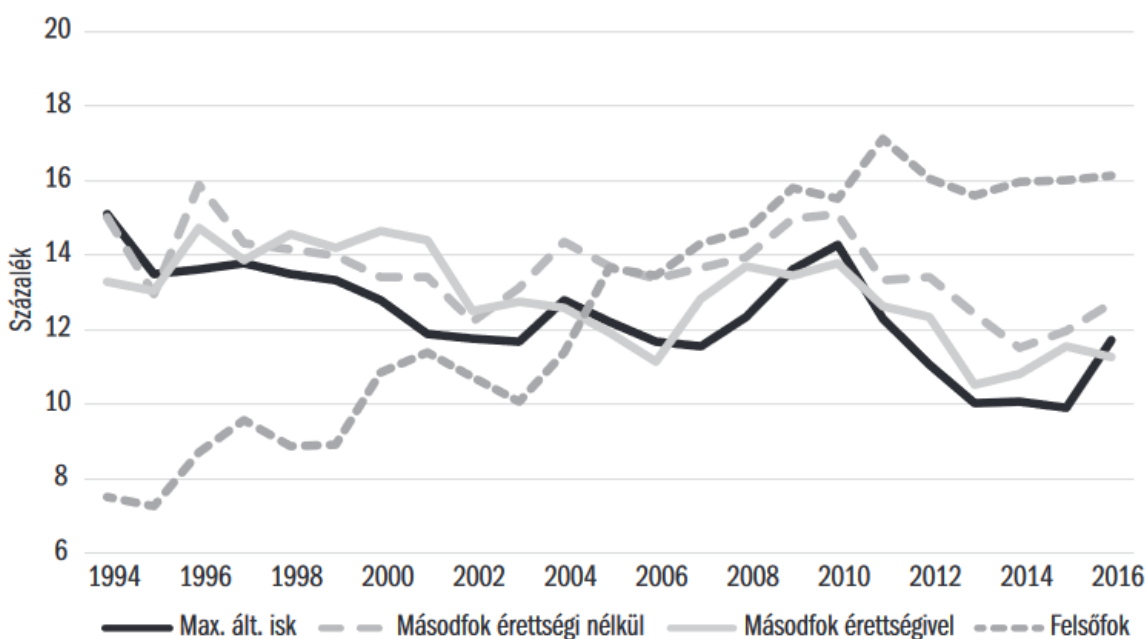
Az 1990-es évek elejétől Magyarországon átlagosan csökkent a nemek közötti bérkülönbség, azonban iskolai végzettség szempontjából ez a tendencia eltérő képet mutat. Az alacsony iskolai végzettségűek körében tapasztalható csökkenés mellett a magasabb végzettségűeknél a nemek közötti bérkülönbség nőtt. Ez az "üvegplafon" hatását tükrözi, amely a bérkülönbség csökkenésében az alacsonyabb pozíciókban mutatkozik meg, azonban egy bizonyos munkahelyi hierarchia felett ez a különbség változatlan marad. Ez az üvegplafon metaforáját érzékelteti, ami a vállalati ranglétrán azt a határt jelöli, ahová a nők vagy más negatívan diszkriminált munkavállalói csoportok kevésbé valószínű, hogy felkerülnek (Adamecz és Völgyi, 2017).

A következőkben egy kutatást és annak eredményeit fogom bemutatni, amely az 1994 és 2016 közötti időszakban elemzi a bérek közötti különbségeket hazai vállalati környezetben. A vizsgálathoz a nemek közötti korrigált bérkülönbséget az iskolai végzettség szerinti csoportokban Mincer-féle béregyenletekkel értékelik. A Pendakur és Woodcock

2010-es modellje alapján vizsgálják a vállalatok belső bérkülönbségeit, ami az azonos foglalkozásban, azonos vállalatban belül dolgozó, egyforma életkorú és iskolázottságú nők és férfiak bérei közötti eltéréseket modellezi. Megvizsgálták, hogy van-e kapcsolat a bérkülönbség mértéke és az egyén iskolai végzettsége között. A kutatók az elemzés során a vállalati szférából származó bértarifa-felmérés egyéni szintű adatait használták fel. Azonosítani kívánták az iskolai végzettség és a bérek közötti összefüggéseket vállalati szinten ezen az időtávon belül (Adamecz és Völgyi, 2017).

**3. ábra:** Nemek közötti korrigált vállalatokon belüli bérkülönbség iskolai végzettség szerint

(Forrás: Adamecz és Völgyi, in: Fazekas et al., 2017)



Az adatok azt mutatják, hogy a nemek korrigált bérei közti különbség majdnem másfélszerese volt a felsőfokú végzettséggel rendelkezők között, mint más iskolai végzettségű csoportoknál. Egy azonos vállalatban, ugyanabban a pozícióban dolgozó, azonos életkorú és felsőfokú végzettségű nő átlagosan 16%-kal kevesebbet keresett 2016-ban, mint egy férfi. Ez a különbség az alacsonyabb végzettségűek között 11%-ra tehető. Ez a jelenség magyarázható azzal, hogy míg az alacsonyabb végzettségű férfiak és nők bére közötti különbség csökkent az elmúlt két évtizedben, addig a felsőfokú végzettséggel rendelkezők körében növekedett a különbség (Adamecz és Völgyi, 2017).

## 2.10. Női és férfi vezetők

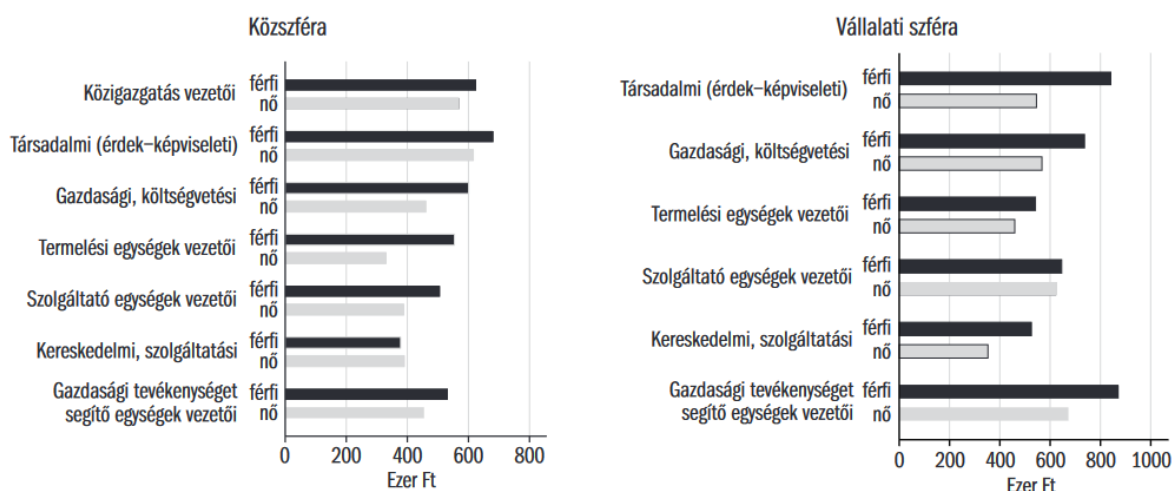
A vezetői tulajdonságokban való nemi különbségeket kutató tanulmányok alapján a nők általában kiemelkednek a fontos képességek tekintetében. A szerénységet, az önreflexiót, az erkölcsi érzékenységet vagy a szociális készségeket vizsgálva a nők előnyben vannak, míg a férfiakra jellemzőbbek a negatív személyiség típusok, mint például az agresszió, a narcizmus, a pszichopátia vagy a machiavellizmus. Ezek a férfiak által mutatott viselkedésminták kapcsolódnak olyan hatásokhoz is, mint a pénzügyi válságok vagy a járványhelyzetek gyenge kezelése. A vezetői típusok között a narcisztikus vezetők önmagukra összpontosítanak, a pszichopata vezetők kegyetlenek és erkölcstelenek, míg a machiavellista vezetők manipulatívok és kihasználóak. Ezenkívül a férfiak általában nagyobb önbizalommal rendelkeznek. Ennek ellenére továbbra is kevesebb a női vezető a pozíciókban. Általában a vezetők kiválasztása nem a valódi képességek vagy készségek alapján történik (Galod, 2022).

A feminizmusra vagy a nemek közti egyenlőségre történő áttérés hiánya gazdasági veszteségeket okoz a világnak. A jelenlegi kiválasztási folyamatok nagyrészt az elvárt stílust helyezik előtérbe, így a vezetők többsége inkább a magabiztosságot, a karizmát, és a narcizmust preferálja a valós kompetenciák helyett. A vezetői szerepekben a nők által mutatott pozitívumokat felismerték, azonban ez még mindig nem elég a változás eléréséhez. A meglévő tendenciák helyett a nők bevonására kellene összpontosítani a vezetésben, a valódi képességeik alapján. Ez a változás javítaná a vezetés minőségét és elősegítené a nemek közötti egyenlőséget is, miközben nehezebbé tenné a narcisztikus és pszichopata férfiak sikerét és kiteljesedését a munka világában. Ahogy Sarah Green Carmichael, a Harvard Business Review executive editora a Bloomberg Rádióban megjegyezte: *„Az egyenlőség nem az, hogy kivételes nők előrébb kerülnek, hanem az, hogy az alkalmatlan férfiak hátrább kerülnek.”* (Chamorro és Premezuc, 2021).

A női vezetőkről a munkaerőpiacon megállapítható, hogy gyakrabban töltenek be felsővezetői pozíciót a közszférában, mint a magánszférában. A horizontális szegregáció jelensége a gazdasági szektorokat tekintve is megfigyelhető, ahol a nők főként a költségvetési szférában, míg a férfiak az ipari szektorban foglalnak el vezetői pozíciókat. Ez azt mutatja, hogy a nők és férfiak eltérő iparágakban és foglalkozási területeken töltenek be vezető szerepeket. Az eltéréseket egy 2016-os átlagkeresetekre vonatkozó kutatás alapján szeretném bemutatni.

#### 4. ábra: Vezető nők és férfiak átlagkeresete, 2016

(Forrás: Nagy és Sebők, 2017. in: Fazekas et al., 2017)



A vizsgálat alapján a közfűfűben mind a női, mind a férfi vezetők egyaránt az érdekképviselői, igazgatási és gazdasági, költségvetési vezetői csoportokban érték el a legmagasabb fizetést. A férfi vezetők kereseti előnye jelentős volt szinte minden kategóriában, kivéve a szolgáltatási egységek vezetőit. Az adott kategóriák közül a pénzügyi szektorban dolgozó férfi vezetők érték el a legmagasabb fizetést, míg a női vezetők az egészségügyi és oktatási-nevelési szektorban kapták a legmagasabb bért. A vállalati szektorban a férfi vezetők a legmagasabb fizetéseket a gazdasági tevékenységet segítő szervezetek élén érték el, míg a női vezetők hasonló pozícióban a gazdasági tevékenységet segítő egységeknél kapták a legmagasabb kereseteket. A női vezetők által elért fizetések alacsonyabbak voltak minden kategóriában a férfiakéhoz képest, ezzel nagy részükben jelentős különbséget mutatva (Nagy és Sebők, 2017).

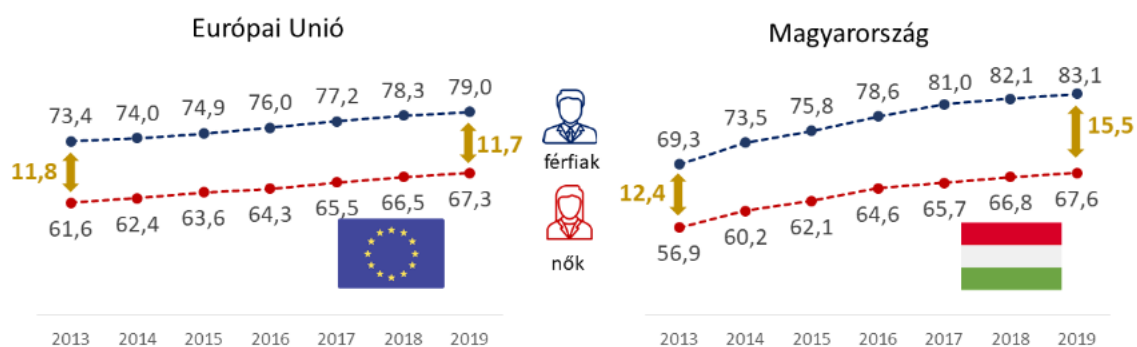
### 2.11. A COVID-19 járvány hatása a női munkavállalókra

A COVID-19 járvány nagy hatással volt világszinten a gazdaságokra, főként a munkaerőpiacokon. Ebben az időszakban nem mindenki szenvedett ugyanolyan mértékben a gazdasági visszaesésektől. A fiatal munkavállalók, a nők és az alacsonyabb képzettségű, alacsony jövedelmű csoportok azonban különösen érintettek voltak a nehézségekben. Ennek következménye, hogy a COVID-19 világjárvány veszélyezteti a nemek közti egyenlőség

javításának területén elért korábbi eredményeket. Kardos 2021-es kutatása kimutatta, hogy a nők esetében 1,8-szor nagyobb volt a munkanélkülivé válás kockázata, mivel az elbocsátások és a gazdasági visszaesések jobban érintették azokat az ágazatokat, ahol a nők egyébként is nagyobb arányban dolgoznak, mint például a turizmusban, a vendéglátásban és személyes szolgáltatások területén. A nők 4,5%-a (a férfiak 3,8%-a) került veszélyeztetett státuszba a munkahely elvesztésével. A fizetett munka hiányában a fizetetlen otthoni munka vált alternatívává, ami akadályozta és a mai napig is akadályozza a nemek közti egyenlőség előrehaladását. A járvány negatív hatásai, mint az elbocsátások, kiegészítő, mentális egészségügyi nehézségei és a növekvő gondozási feladatok különösen az anyákat és a vezető beosztású nőket érintették.

**5. ábra:** Foglalkoztatási ráta (%) és nemek közti különbsége (százalékpont)

(Forrás: [Infoszolg/Eurostat](#), ([lfsi\\_emp\\_a](#)) in: Kardos, 2021)



Az Eurofound 2021-es jelentése szerint a foglalkoztatás csökkent a járvány miatt, ami 5,7 millió elveszett állást jelentett 2020 közepéig, melyek többségét a határozott idejű szerződésekkel rendelkezők veszítették el. Különösen érintettek voltak a fiatal munkavállalók, ezen belül is főként a nők. A fizetett gondozási tevékenységeket a nők látták el, ide tartoznak az egészségügyi és szociális ágazatok, ahol a dolgozók 86%-a nő. Azonban a járvány elleni intézkedésekről döntő szervezetekben a nők aránya alacsonyabb (Eurofound, 2021).

Magyarországon a teljes munkaidőben alkalmazott nők bruttó átlagkeresete 2020-ban 20%-kal volt alacsonyabb a férfiakénál. A kisgyermekes anyák foglalkoztatási aránya növekedett, de fontos megemlíteni, hogy a nők gyakran szakítják meg karrierjüket a családi kötelezettségeik miatt. A nők alacsonyabban fizetett munkakörökben, az oktatásban és a gondozásban vannak többségben. A járvány negatívan érintette a magyar munkaerőpiacot,



főleg a turizmus és vendéglátás területét. A hosszú távú munkanélküliség, a pályakezdők nehézségei és a munkakeresési támogatás hiánya növeli a szegénységi kockázatot. Összességében a női foglalkoztatás nagyobb mértékben romlott, különösen a gyermeket nevelő nők körében, mint a férfiak foglalkoztatása (Köllő és Reizel, 2021).

## **2.12. A munka és a magánélet összeegyeztetése a nők életében**

Az elmúlt évtizedekben a kutatások fókuszába került, hogy hogyan lehetne növelni a fejlett országokban a nők foglalkoztatási arányát és gyermekvállalási hajlandóságát. A munkavállaláshoz meg kell szerezniük az adott területekhez szükséges képeket, azonban a tanulással eltöltött évek száma az elmúlt években egyre növekszik, így ez kitolja a gyermekvállalás időpontját. A tanulmányok elvégzése után a nők számára a következő nehézség a munkaerőpiacon való elhelyezkedés, amit egy korai gyermekvállalás még nehezebbé tehet. Több kutatás is kimutatótt észrevehető összefüggést az iskolázottság és a gyermekvállalás időpontja között. Az alacsonyabb végzettségű nők hajlanak arra, hogy már a munkaerőpiacra való belépésük előtt gyereket vállaljanak, míg a magasabb végzettségű nők jellemzően először a karrierjüket kezdik el beindítani, és később kerül sor gyerekvállalásra. Ennek egyik fő oka, hogy az alacsonyabb végzettséget igénylő állásoknál a karrierlehetőségek száma alacsonyabb, mint azoknál az álláslehetőségeknél, amelyek magasabb végzettséget igényelnek. Befolyásoló tényező mindezek mellett a férfiak hozzáállása is a témához. Egyre jellemzőbb a fiatal férfiak körében is, hogy halogatják a gyermekvállalási döntés meghozatalát, ezzel nyilvánvalóan befolyásolva a fiatal nők lehetőségeit arra, hogy anyává váljanak (Nagy, 2009).

Érdekes téma ehhez kapcsolódóan a nők foglalkoztatottságának és termékenységének kapcsolata. Sokáig az volt megfigyelhető, hogy a kettő között egy negatív kapcsolat áll fent, azonban ez az elmúlt évtizedekben jelentősen megváltozott. Az északi és nyugati országokban, ahol magas a termékenységi arány, ott magasabb foglalkoztatottsági arányokkal is rendelkeznek. Ezzel szemben az alacsony foglalkoztatottságú országokban alacsonyabb a szülési hajlandóság. Ez részben azzal magyarázható, hogy a fejlettebb országokban lévő munkahelyek biztosítják a gyerekvállaláshoz szükséges távollétet és a visszatéréshez szükséges kedvező körülményeket, azonban a rosszabb munkaerőpiaci helyzetben lévő nőknek ez a lehetőség kevésbé adatik meg (Koltai és Vucskó, 2007).

### **3. Alkalmazott módszerek**

Diplomadolgozatom elkészítéséhez kétféle kutatási módszert alkalmaztam. Véleményem szerint egy kérdőíves kutatás elengedhetetlen ebben a témakörben, így a hipotéziseimet számszerű adatokkal tudom megtartani, illetve elvetni. A kvantitatív kutatás mellett egy nem reprezentatív, kvalitatív kutatási módszert is alkalmaztam. A két szakemberrel készített mélyinterjúk során megismerhettem véleményüket és gondolataikat a témában, amelyek segítségével választ kapok kutatási kérdéseimre, és a továbbiakban javaslatokat vehetek fel a nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenségről a munkaerőpiacon.

#### **3.1. Kérdőív és mintavételi módja**

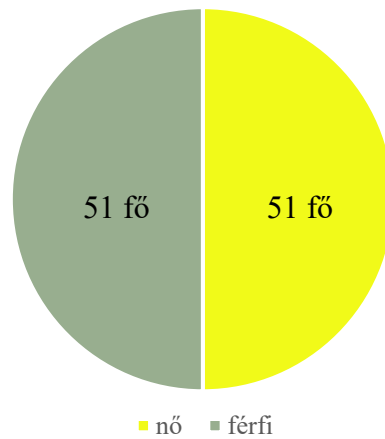
A dolgozatomban egy empirikus kutatást mutatok be. A mintavétel a kérdőívem.hu weboldal segítségével létrehozott kérdőív elektronikus úton történő kitöltésével történt. A kérdőív egy pénzügyi vállalat bankfiókvezetői számára került kiküldésre, egy céges rendszeren belül. Ez az oka annak, hogy nem a Google Űrlapot választottam, hiszen azt a vállalat belső biztonsági rendszerei nem engedélyezték. A kutatáshoz a vállalat Compliance területétől engedélyt kaptam. A kérdőív kitöltése önkéntes és teljesen anonim módon történt. Összesen 102 fő bankfiókvezetőt, ebből 51 fő nőt és 51 fő férfit vettem mintául a kutatásomhoz. Miután a kitöltések beérkeztek az említett online felület ezeket kiértékelte. Az adatfeldolgozást, az adatok letöltését követően, egy Excel táblázatba konvertáltam át, amely a Statistical Package for the Social Sciences, azaz SPSS programmal kompatibilis. Ebben a rendszerben folytattam a hipotézisemhez szükséges elemzéseket.

##### *A minta bemutatása*

A kutatáshoz használt minta 102 fő válaszára terjedt ki. A nemenkénti elosztást figyelembe véve 51 fő férfi és 51 fő nő vett részt a nem reprezentatív kutatásban. Átlagéletkoruk 45,1 év, a legfiatalabb kitöltő 24 éves a legidősebb kitöltő pedig 65 éves.

**6. ábra:** A minta nemenkénti eloszlás

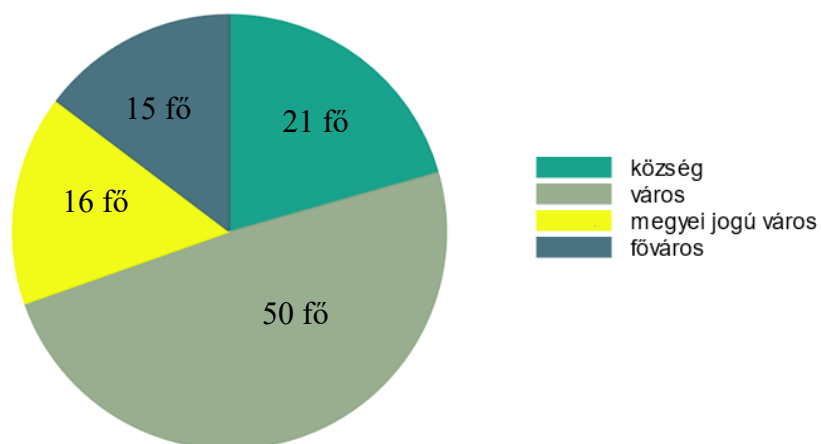
(Forrás: saját szerkesztésű diagram)



A lakóhely szerinti eloszlást is érdemesnek tartottam megvizsgálni, amelyből látható, hogy a válaszadók többsége városban vagy községben él. A 102 fős mintát figyelembe véve a fővárosból 14,7%-ot, a megyei jogú városokból 15,7%-ot, a városokból 49%-ot és a községekből 20,6%-ot tesznek ki a kitöltők.

**7. ábra:** A minta lakóhely szerinti eloszlása

(Forrás: saját szerkesztésű diagram)



## *Adatfeldolgozás során alkalmazott módszerek*

- keresztábla-elemzés:

A keresztábla-elemzés egy elterjedt statisztikai módszer, amely két vagy több változó közötti összefüggést és eloszlást vizsgál. Ez a technika hasznos és könnyen értelmezhető információkat nyújt a kutatók és felhasználók számára, és gyakran alkalmazott módszerként szolgál. A keresztábla-elemzés két nem metrikus változó együttes vizsgálatát jelenti. A leggyakrabban használt statisztika ebben a módszerben a Pearson-féle Khi-négyzet, amely az összefüggés statisztikai szignifikanciáját méri. Összehasonlítja a cellákban megfigyelt esetszámokat az elvárt esetszámmal, amelyet akkor kapunk, ha nem lenne kapcsolat a két változó között. Ha a kapcsolat egyértelmű, akkor függvényszerű kapcsolatról; ha csak valószínűsíthető, akkor sztochasztikus kapcsolatról beszélünk. Abban az esetben, ha nincs kapcsolat a két változó között, akkor azt állítjuk, hogy a két változó független egymástól. Fontos azonban megjegyezni, hogy a Khi-négyzet statisztika, amely a keresztáblás-elemzésben használt mutató, érzékeny a mintanagyságra, így alacsony mintaelemszám esetén nem mindig mutat jelentős összefüggést (Sajtos és Mitev, 2007). Ez a veszély előfordulhat a jelenlegi kutatásomban is, amelyben a mintaelemszám viszonylag alacsony, 102 fő.

- Mann-Whitney próba:

A Mann-Whitney próba (Wilcoxon-Mann-Whitney próba) egy nemparametrikus statisztikai teszt, amelyet két független minta közötti különbség vizsgálatára használnak. Ez a próba megmutatja, hogy két különböző csoport között van-e szignifikáns különbség a rangsorolt változók között. A próba során a vizsgált változó értékeit rangsoroljuk mindkét mintában egyesítve. Az azonos értékek átlag rangot kapnak. A próba statisztika (U statisztika) a rangok összegének alapján számítható ki. Ez a statisztika jelzi, hogy mennyire különböznek a két csoport rangsorai. Ha a P érték kisebb, mint a kritikus szint (általában 0,05), akkor van szignifikáns különbség a két csoport között. Ha a P érték nagyobb vagy egyenlő, mint a kritikus szint, akkor nincs szignifikáns különbség a két csoport között. Ennél a vizsgálatnál a rangpontoszámok átlaga (Mean Ranks) is fontos adat, amely információt hordoz. Megmutatja az adott minta rangsorban elfoglalt helyzetét. A Mann-Whitney próba alkalmazása előnyös, ha az adatok nem felelnek meg a normális eloszlás feltételeinek. Ezt az elemzést széles körben használják a kutatásokban és az ipari

alkalmazásokban, amikor két minta közötti különbségeket kell vizsgálni (Falus és Ollé, 2008).

### **3.2. A mélyinterjúk és az alanyok bemutatása**

**Interjúalany1:** HR Toborzás Főosztály vezetője

neme: férfi, életkora: 31, lakóhelye: Budapest

**Interjúalany2:** HR Business Partner

neme: nő, életkora: 46, lakóhelye: Budapest

A mélyinterjúkat a bank HR Toborzás főosztály vezetőjével és az egyik HR Business Partnerrel készítettem. Az interjúalanyok kiválasztása során az volt a fő szempontom, hogy olyan szakembereket tudjak meghallgatni, akik több éves szakmai tapasztalattal rendelkeznek. Fontos volt számomra, hogy a jelenlegi munkahelyükön kívül is tudjanak élményeket, tapasztalatokat feleleveníteni a témával kapcsolatban. Ezek mellett lényeges volt, hogy az interjú alanyok tisztában legyenek a bank működésével, egészen a szervezeti kultúrától az összes szabályozásig. Mindkét interjúalany hosszú évek óta dolgozik HR területen, így gazdag tapasztalatokkal rendelkeznek a toborzási folyamatok, a kiválasztás és a humánerőforrás terén. Ennek révén segítettek mélyebb betekintést nyújtani a stratégia döntésekbe, a szervezeti kultúrába és értékekbe. Felelősek a döntéshozatalért, ezáltal a beszélgetések révén betekintést nyertem azokba a prioritásokba és kihívásokba, amelyek meghatározzák a toborzási folyamatokat és a bank munkaerőgazdálkodását, és amelyek hatással lehetnek a fiókvezető pozícióban dolgozók munkájára és karrierjére is. Ezek a mélyinterjúk kulcsfontosságúak a kutatásom szempontjából, hiszen segítenek megválaszolni a nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenség témájában felmerülő kutatási kérdéseimet. Az alanyok felkeresése nem okozott nehézséget, és a kérdések megválaszolásában készségesen segítettek. Az interjúk egyenként 40 és 50 percesek voltak, előre megírt kérdések és gondolatmenet mellett haladtam, de természetesen teret hagytam az egyéni gondolatoknak, történeteknek és tapasztalatoknak.

## 4. Eredmények és értékelésük

### 4.1. Az online kérdőív eredményei

**H1: Az adott beosztásban dolgozó nők számára a pozícióhoz vezető út hosszabb, mint az adott pozícióban lévő férfiaké.**

A kérdőívben arra a kérdésre, hogy a munkába állástól számítva mennyi időbe telt, amíg az egyén elérte a jelenlegi vezetői pozícióját a válaszadók saját maguk adták meg a számadatokat. Az eredmények elemzéséhez Mann-Whitney próbát használtam, egy nominális és egy skála adattípus alkalmazásával.

**1. táblázat: Mann-Whitney próba**

(Forrás: saját szerkesztésű táblázat az SPSS rendszer eredményei alapján)

<b>Mann-Whitney próba</b>				
	<b>A kitöltő neme</b>	<b>N</b>	<b>Rangátlag</b>	<b>Rangösszeg</b>
<b>Vezetői pozíció elérésének ideje</b>	<b>férfi</b>	51	44,73	2281,00
	<b>nő</b>	51	58,27	2972,00
	<b>Összesen</b>	102		

Aszimptotikus szignifikancia: 0,019

Ahogy látható az 1. táblázatban az aszimptotikus szignifikancia értéke 0,019. Ez azt jelenti, hogy van szignifikáns összefüggés a két változó között. A kitöltők neme és a jelenlegi vezetői pozíció elérésének ideje között statisztikailag igazolt kapcsolat áll fenn. A nők rangátlaga 58,27, míg a férfiak rangátlaga egy alacsonyabb értéket, 44,73-at mutat. A kapott eredmények alátámasztják, hogy a nők számára több ideig tartott a jelenlegi vezetői pozíciójának elérése. A H1 hipotézisemet a Mann-Whitney próba eredményei alapján megtartom.

**H2: A vezető pozícióban lévő nőket kevésbé nevelték a hagyományos nemi sztereotípiák alapján, mint a férfiakat.**

A kérdőívben arra a kérdésre, hogy az egyén gyermekként mennyire tapasztalta, hogy a társadalmilag elvárt hagyományos nemi sztereotípiák alapján nevelték 7

válaszlehetőség volt előre megadva a Likert-skálán, a „soha” megnevezéstől egészen a „mindig” választási lehetőségig. A kisebb létszámú minta miatt a keresztábra-elemzést eredményesen nem lehetett végrehajtani a nominális és ordinális adatok elemzésekor.

## 2. táblázat: 1. keresztábra-elemzés

(Forrás: saját szerkesztésű táblázat az SPSS rendszer eredményei alapján)

A kitöltő neme\*Nemi sztereotípiák alapján való nevelés keresztábra-elemzése

		Nemi sztereotípiák alapján való nevelés								
			soha	nagyon ritkán	ritkán	időnként	gyakran	rendszeresen	mindig	Összesen
A kitöltő neme	férfi	gyakoriság	7	4	7	8	9	10	6	51
		%	13,7%	7,8%	13,7%	15,7%	17,6%	19,6%	11,8%	100,0%
	nő	gyakoriság	8	2	1	6	5	12	17	51
		%	15,7%	3,9%	2,0%	11,8%	9,8%	23,5%	33,3%	100,0%
Összesen		gyakoriság	15	6	8	14	14	22	23	102
		%	14,7%	5,9%	7,8%	13,7%	13,7%	21,6%	22,5%	100,0%

4 cella (28,6%) várható értéke kevesebb, mint 5. A minimális várható érték 3,00.  
Pearson-féle Khi-négyzet érték: 0,60

A kapott eredmény alapján 28,6%-ában nincs 5 vagy annál több megfigyelés (adat) egy cellában, emiatt nem megbízható az adatelemzés. A sikeres elemzéshez szükséges minimum érték: 3,00. Ennek érdekében átkódolást alkalmaztam és egy újabb keresztábra-elemzést végeztem el a következő kategóriákkal:

- 1.kategória: soha, nagyon ritkán
- 2.kategória: ritkán, időnként
3. kategória: gyakran, rendszeresen
4. kategória: mindig

## 3. táblázat: 2. keresztábra-elemzés

(Forrás: saját szerkesztésű táblázat az SPSS rendszer eredményei alapján)

A kitöltő neme\*Nemi sztereotípiák alapján való nevelés keresztábra-elemzése

		Nemi sztereotípiák alapján való nevelés					
			soha, nagyon ritkán	ritkán, időnként	gyakran, rendszeresen	mindig	Összesen
A kitöltő neme	férfi	gyakoriság	11	15	19	6	51
		%	21,6%	29,4%	37,3%	11,8%	100,0%
	nő	gyakoriság	10	7	17	17	51
		%	19,6%	13,7%	33,3%	33,3%	100,0%
Összesen		gyakoriság	21	22	36	23	102
		%	20,6%	21,6%	35,5%	22,5%	100,0%

0 cella (0,0%) várható értéke kevesebb, mint 5. A minimális várható érték 10,50.  
Pearson-féle Khi-négyzet érték: 0,040  
Cramer's V érték: 0,286

A Pearson-féle Khi-négyzet alatt olvasható: 0 cella (0,0%) várható értéke kevesebb, mint 5. Vagyis egy olyan cella sincs a keresztáblában, amely várható értéke 5-nél kisebb lenne. A statisztika eredménye így már értelmezhető. A szignifikancia értéke kisebb, mint a 0,05-ös érték ( $p=0,040$ ), ami azt mutatja, hogy van szignifikáns összefüggés a két változó között. A kitöltők neme és a nemi sztereotípiák alapján való nevelés között statisztikailag igazolt kapcsolat áll fenn. Mivel van egy ordinális és egy nominális változó, amelyek között a kapcsolat szignifikáns, ezért a Cramer's V értékét is értelmezni kell. A Cramer's V értéke 0,286. Tehát a két változó között közepesnél gyengébb szignifikáns kapcsolat van. A kapcsolat pontosabb megállapításához az oszlopváltozó (nemi sztereotípiák alapján való nevelés) megoszlását kell figyelembe venni a sorváltozó szerint. A legmagasabb értékhez, a 35,3%-hoz hasonlítom a 33,3% és a 37,3% értékeket. A megkérdezettek 35,3%-a azt tapasztalta, hogy gyakran vagy rendszeresen nevelték a társadalmilag elvárt hagyományos nemi sztereotípiák alapján. Függetlenség esetén ez az arány jelenne meg a férfiak és nők esetében egyaránt. Jelen esetben azonban az látható a minta alapján, hogy a függetlenség esetén elvárthoz képest eltérések vannak a nemek között. A nők csoportjánál a függetlenség esetében az elvárthoz képest ez 2%-kal kevesebb, míg a férfiaknál 2%-kal több az érték. Ezt figyelembe véve kiértékelhető a nemi sztereotípiák alapján való nevelés a nemek szerint, amelyből arra következtettek, hogy a férfiakat nevelték inkább a hagyományos nemi sztereotípiák alapján, mint a nőket. Így a hipotézisemet megtartom.

**H3: A nők vezetői pozíciójának elérését jobban befolyásolta a családalapítás, mint a férfiak vezetői pozíciójának elérését.**

A kérdőívemben arra a kérdésre, hogy a családalapítás mennyire hatott az egyén vezetői célja elérésében egy 1-5-ig terjedő Likert-skála volt előre megadva, az „egyáltalán nem” választástól egészen a „nagy mértékben” választási lehetőségig. A kisebb létszámú minta miatt az elemzést eredményesen nem lehetett végrehajtani a nominális és ordinális adatok keresztábla-elemzésekor.



#### 4. táblázat: 3. keresztábra-elemzés

(Forrás: saját szerkesztésű táblázat az SPSS rendszer eredményei alapján)

##### A kitöltő neme\*Családalapítás hatása keresztábra-elemzése

		Családalapítás hatása						
		egyáltalán nem	kevésbé	mérsékelten	jelentősen	nagy mértékben	Összesen	
A kitöltő neme	férfi	gyakoriság	15	4	7	10	15	51
		%	29,4%	7,8%	13,7%	19,6%	29,4%	100,0%
	nő	gyakoriság	19	5	8	4	15	51
		%	37,3%	9,8%	15,7%	7,8%	29,4%	100,0%
Összesen		gyakoriság	34	9	15	14	30	102
		%	33,3%	8,8%	14,7%	13,7%	29,4%	100,0%

2 cella (20,0%) várható értéke kevesebb, mint 5. A minimális várható érték 4,50.

Pearson-féle Khi-négyzet érték: 0,522

A kapott eredmény alapján 20,0%-ában nincs 5 vagy annál több megfigyelés (adat) egy cellában, emiatt nem megbízható az adatelemzés. A sikeres elemzéshez szükséges minimum érték: 4,50. Ennek érdekében egy újabb átkódolást alkalmaztam azoknál a besorolásoknál, ahol az adatok száma kevesebb volt, mint a minimum érték. Ez esetben először a „jelentősen és a „nagy mértékben” meghatározásokat soroltam egy kategóriába, majd a „kevésbé” és „mérsékelten” kategóriák kerültek összevonásra. Így végül 3 besorolást kaptam és ez alapján végeztem el egy újabb keresztábra-elemzést.

#### 5. táblázat: 4. keresztábra-elemzés

(Forrás: saját szerkesztésű táblázat az SPSS rendszer eredményei alapján)

##### A kitöltő neme\*Családalapítás hatása keresztábra-elemzése

		Családalapítás hatása				
		egyáltalán nem	kevésbé, mérsékelten	jelentősen, nagy mértékben	Összesen	
A kitöltő neme	férfi	gyakoriság	15	11	25	51
		%	29,4%	21,6%	49,0%	100,0%
	nő	gyakoriság	19	13	19	51
		%	37,3%	25,5%	37,3%	100,0%
Összesen		gyakoriság	34	24	44	102
		%	33,3%	23,5%	43,1%	100,0%

0 cella (0,0%) várható értéke kevesebb, mint 5. A minimális várható érték 12,00.

Pearson-féle Khi-négyzet érték: 0,483

Cramer's V érték: 0,119

Az elemzésből olvasható, hogy egy olyan cella sincs a keresztátlában, amely várható értéke 5-nél kisebb lenne. Tehát a statisztika eredménye így már értelmezhető. A szignifikancia értéke nagyobb, mint a 0,05-ös érték ( $p=0,483$ ), ami azt mutatja, hogy nincs szignifikáns összefüggés a két változó között. Így elvetem a H3 hipotézist, és azt állítom, hogy a kitöltők neme és a családalapítás hatása között statisztikailag nincs igazolható kapcsolat.

Az 5. táblázat adataiból az is kiolvasható, hogy 44 fő gondolta úgy, hogy a családalapítás „jelentősen” vagy „nagy mértékben” befolyásolta a családalapítás a vezetői pozíciójának elérését. Ebből a férfiak száma 25 fő, míg a nőké 19 fő. „Kevésbé” vagy „mérsékelt” meghatározást 24 fő adott, 13 fő nő és 11 fő férfi. Az utolsó kategóriát, az „egyáltalán nem” választ pedig 34 fő választotta. Nemekre leosztva: 15 fő férfi és 19 fő nő. Ebből az látható, hogy azonos számú nő gondolja úgy, hogy egyáltalán nem befolyásolta a családalapítás a vezetői pozíciójának elérését, mint akik a „jelentősen/nagy mértékben” választ adták. A férfiak esetében 10 fővel több adta a „jelentősen/nagy mértékben” választ, mint az „egyáltalán nem” meghatározást. Ezt figyelembe véve kiértékelhető a családalapítás hatása a nemek szerint, amelyből az látszik, hogy a férfiak vezetői pozíciójának elérését jobban befolyásolta a családalapítás, mint a nők vezetői pozíciójának elérését. Így a kvantitatív kutatás eredményei alapján a H3 hipotézisemet elvetem.

**H4: A férfiak jelenlegi pozíciójának elérésére nagyobb hatással volt a szülő/szülők foglalkozása, mint a nők vezetői pozíciójának elérésére.**

A hipotézis vizsgálatához a kitöltők arra a kérdésre adták meg válaszukat a kérdőívben, hogy véleményük szerint mennyire befolyásolta jelenlegi pozíciójuk elérését a szülő/szüleinek végzettsége és foglalkozása. Egy 1-5-ig terjedő Likert-skála volt előre megadva, az „egyáltalán nem” választástól egészen a „nagy mértékben” választási lehetőségig. Az elemzés végrehajtása előtt 3 kategóriába soroltam a meghatározásokat, hogy minden cellában meglegyen a minimum elemszám és a keresztátlá-elemzés során biztosan értékelhető eredményt kapjak. Az elemzéshez egy nominális és egy ordinális adatot használtam fel.

**6. táblázat: 5. kereszttábla-elemzés**

(Forrás: saját szerkesztésű táblázat az SPSS rendszer eredményei alapján)

**A kitöltő neme\*Szülő/szülők foglalkozásának hatása kereszttábla-elemzése**

Szülő/szülők foglalkozásának hatása

			egyáltalán nem	kevésbé, mérsékelt	jelentősen, nagy mértékben	Összesen
A kitöltő neme	férfi	gyakoriság	24	18	9	51
		%	47,1%	35,3%	17,6%	100,0%
	nő	gyakoriság	33	11	7	51
		%	64,7%	21,6%	13,7%	100,0%
Összesen		gyakoriság	57	29	16	102
		%	55,9%	28,4%	15,7%	100,0%

0 cella (0,0%) várható értéke kevesebb, mint 5. A minimális várható érték 8,00.

Pearson-féle Khi-négyzet érték: 0,186

Az elemzés alapján egy olyan cella sincs a kereszttáblában, amely a várható értéknél az adatok száma kisebb lenne. Emiatt ez az elemzés megbízható, értelmezhető a statisztika eredménye. A Khi négyzet statisztika szignifikancia értéke meghaladta a 0,05-ös értéket ( $p=0,186$ ), így nincs szignifikáns kapcsolat a két változó között. Esetünkben a kitöltők neme és a szülő/szülők foglalkozásának hatása között nincs statisztikailag igazolható kapcsolat. A minta adataiból az olvasható ki, hogy 57 fő gondolja úgy, hogy a szülő/szülők végzettsége és foglalkozása egyáltalán nem befolyásolta a jelenlegi pozíciójának elérését. Ebből a férfiak száma 24 fő, a nők pedig 33 fő. Ezeket az adatokat figyelembe véve a H4 hipotézisemet elvetem, hiszen a minta alapján az mondható el, hogy a szülő/szülők foglalkozása nagy százalékban nem volt hatással sem a férfiak, sem a nők vezetői pozíciójának elérésére.

A következő táblázat bemutatja a diplomadolgozat hipotéziseinek összegzését a kvantitatív kutatás eredményei alapján.

**7. táblázat:** Hipotézisek összegzése  
(*Forrás: saját szerkesztésű táblázat*)

<b>Hipotézisek összegzése</b>		
	alkalmazott módszer	vizsgálat eredménye
<b>H1:</b> Az adott beosztásban dolgozó nők számára a pozícióhoz vezető út hosszabb, mint az adott pozícióban lévő férfiaké.	Mann-Whitney próba	elfogadva, beigazolódott
<b>H2:</b> A vezető pozícióban lévő nőket kevésbé nevelték a hagyományos nemi sztereotípiák alapján, mint a férfiakat.	keresztábla-elemzés	elfogadva, beigazolódott
<b>H3:</b> A nők vezetői pozíciójának elérését jobban befolyásolta a családalapítás, mint a férfiak vezetői pozíciójának elérését.	keresztábla-elemzés	elvetve, nem igazolódott be
<b>H4:</b> A férfiak jelenlegi pozíciójának elérésére nagyobb hatással volt a szülő/szülők foglalkozása, mint a nők vezetői pozíciójának elérésére.	keresztábla-elemzés	elvetve, nem igazolódott be

#### 4.2. A mélyinterjúk kiértékelése

Az interjú első kérdése arra irányult, hogy megismerjem a bank HR Toborzás Főosztály vezetőjének és az egyik HR Business Partnerének véleményét a nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenségről a munkaerőpiacon, főként a vezetők körében. Az interjúalanyok válasza szerint a nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenség jelen van a vezetői pozíciókban. Az előítéletek és sztereotípiák hatással vannak a kiválasztási folyamatokra, amelyek befolyásolják a nők esélyeit és mindkettőjük szerint hosszú út áll még a változásig.

*"Biztos, hogy megjelenik, mert, a sztereotípiák, meg az előítéletek ott vannak a kiválasztók egy részében, és tradicionálisan inkább a férfiak azok, akik vezetők voltak..."*

*„Ez egy nagyon hosszú út és nagyon sok év kell még, amíg ez változni tud. Hogyha valakiben ez erősen megvan, azt a végtelenségig lehet edukálni ebben a témában, akkor sem fog teljesen megváltozni a véleménye. Lehet, hogy néhányak hozzáállásában változás történik, de a döntéshozatalkor ugyanúgy ki fog belőle bukni, mert ezek a sztereotípiák azért alapvetően eléggé be vannak ágyazódva.”*

Az egyik interjúalany pozitív irányba mutató tendenciát tapasztal a nők esélyeinek javulásában. Véleménye szerint már több női jelöltet hívnak interjúra, mint az elmúlt években. Tapasztalatai alapján egyes cégek komoly erőfeszítéseket, intézkedéseket tesznek meg az egyenlőség előmozdítása érdekében. A nők már könnyebben kapnak lehetőséget vezetői pozíciókra. Ugyanakkor a felsővezetői pozíciókban még mindig kevésbé látható az egyenlőség, és néhány vállalat túlzottan a számokra, a kvótára koncentrál, ami a legjobb jelölt kiválasztását befolyásolhatja.

Az interjúban a bank vállalati stratégiájáról és terveiről kérdeztem, amelyek elősegíthetik az esélyegyenlőség javulását. Az interjúalanyok szerint a vállalatnál számos kezdeményezés és program indult az esélyegyenlőség előmozdítása érdekében. A vállalatcsoport szintjén vannak előírások a felső vezetés kinevezésére vonatkozóan, amelyek kötelezően előírják a női jelenlétet. Az EU országokban már törvényi szabályozás is előírja a női kvótákat. Emellett a vállalat saját kezdeményezései között is szerepel a Diverzitás Közösség, amely iránt nagy az érdeklődés. Ez a kezdeményezés kifejezetten az első vezetői szerepre készülő női kollégáknak nyújthat támogatást. Emellett egy program is indult, amely a továbblépést segíti elő a vállalaton belül. Az interjúalanyok kiemelték, hogy bár támogatják a diverzitást és annak előnyeit, azonban egyikőjük sem ért egyet a kvóták alkalmazásával. Szerintük ez kontraproduktív lehet, hosszú távon hátrányos lehet a cég és a jelöltek számára is. Azt eredményezheti, hogy olyan jelölteket neveznek ki, akik nem a legalkalmasabbak a pozícióra. Az egyik interjúalany véleménye szerint más módon kellene támogatni a diverzitást, jobb lenne, ha az érdemek alapján lépnének előre a jelöltek. A vállalat törekszik arra, hogy egy nyitottabb és inkluzívabb munkakörnyezetet teremtsen, amely elősegíti az esélyegyenlőséget.

Feltettem egy kérdést a vezetői kompetenciákkal és készségekkel kapcsolatban, különös tekintettel a nemi különbségekre. Mindkét interjúalany hangsúlyozta, hogy a vezetői kompetenciákban nincs feltétlenül nemi alapú különbség, de bizonyos szempontokban természetesen van különbség a férfi és női vezetők között. Az egyik interjúalany fontosnak tartja, hogy a vezető transzparens legyen és integritással rendelkezzen. Ezenkívül legyen döntésképes és következetes. Egy vezetőnek empátiával kell rendelkeznie, ami véleménye szerint a nőkben jobban megfigyelhető, azonban előfordul, hogy ez túlbillen egy határon, ami már inkább az eredményességet csökkenti. A másik interjúalany az univerzális vezetői készségek mellett szintén kiemeli az empátiát, az odafigyelést és az odafigyelést. Proaktivitást említ abból a szempontból, hogy a vezetőben

meglegyen a hajlam a munkatársak problémái megoldásában való segítségre. Továbbá a motivációs képesség fontosságát hangsúlyozza. Fontosnak tarja, hogy a vezető fel tudja kelteni az emberekben a felelősségtudatot és a munka iránti elkötelezettséget. A delegálási képességet is kiemeli, ezáltal a vezetőnek nem kell mindent magára vállalnia. Ehhez pedig az kell, hogy feladatokkal bízjon meg másokat és bízjon a beosztottjai munkamoráljában és annak minőségében. Mindkét interjúalany szerint a különbségeket tekintve a női vezetők általában erősebbek az empátiában és az érzelmek kezelésében, ami segíthet az emberek megértésében és motiválásában. A férfi vezetők gyakran racionálisabbak és higgadtabbak, ami előnyös lehet a feladatok strukturált megoldásában és tervezésében. Kommunikációjuk nyersebb és direkter, ami bizonyos helyzetekben hatékony lehet, de egyes helyzetekben ennek az ellenkezőjét eredményezheti.

Érdekelt, hogy az interjúalanyok karrierjére hatással volt-e az esélyegyenlőség, így ezzel kapcsolatban is feltettem nekik egy kérdést. Az egyik interjúalany konkrét példát hozott arra, hogy a női kollégái és ő maga számára is több lépcsőfokot kellett megmásznia a karrierjében ahhoz, hogy elérje jelenlegi pozícióját. Míg a férfi kollégák gyorsabb előrelépésre voltak képesek anélkül, hogy indokolnák ezt más kritériummal, mint a nemük. Ezzel a saját tapasztalattal arra következtetett, hogy a neme miatt hátrányosabb helyzetbe került a karrierje során. A másik interjúalany szerint az esélyegyenlőség nem befolyásolta jelentősen a saját karrierjét. Azonban megfigyelte, hogy utódai mindig nők lettek, miután ő távozott. Ugyanakkor a középszintű szintig pozitív diszkriminációt tapasztalt a nők javára. Inkább a női jelöltek kerültek kiválasztásra bizonyos pozíciókra olyan esetekben, amikor kevésbé voltak szakmailag felkészültek, de bizonyos személyes kritériumoknak, például a vonzó vagy kedves megjelenésnek jobban megfeleltek.

Meghallgattam a szakértők véleményét arról, hogy személyes tapasztalataik alapján egy adott beosztásban dolgozó nő vagy férfi számára hosszabb az út a vezetői pozícióhoz. Az egyik interjúalany úgy gondolja, hogy a nőknek nem hosszabb az útja egy pozícióhoz. Tapasztalatai alapján az alsószintű vezetői pozícióig ugyan annyi idő alatt jutnak el a nők, mint a férfiak. Középszintű és felsővezetői szinten viszont észleli a különbséget, és szerinte egy nőnek sokkal nehezebb és hosszabb időbe telik elérni ezeket a pozíciókat. A másik interjúalany tapasztalata szerint a nők később lesznek vezetők, általában 35-45 éves korukban. A banki szektorban a nők később jutnak vezetői pozíciókba, azonban a szakértői

és az alacsonyabb szintű pozíciókban nem észlel különbséget a nők és férfiak karrierútjában.

Érdekelt az interjúalanyok véleménye azzal kapcsolatban, hogy vajon a szocializáció és a neveltetés befolyásolja-e a megkülönböztetést. Az egyik válasz alapján az otthoni szocializáció egyértelműen nagy hatással van a nemi megkülönböztetésre. A másik vélemény szerint a generációs különbségek is szerepet játszanak ebben a kérdésben. A fiatalabb generációknál ez a kérdés már kevésbé hangsúlyos. Megemlítette, hogy az idősebb generációknál még fontosabbak voltak a hagyományos nemi szerepek, míg a jövőben várhatóan ezek egyre kevésbé lesznek hangsúlyosak, és kevésbé fognak szerepet játszani a köz- és mindennapi életben. A nemi megkülönböztetés a háttérbe szorulhat a gyerekek szocializációját illetően, és egy liberálisabb, demokratikusabb szemlélet kialakítása és dominanciája várható a jövőben.

A mélyinterjúk során feltettem egy kérdést arra vonatkozóan, hogy vajon a nőket, vagy a férfiakat nevelik kevésbé hagyományos nemi sztereotípiák alapján. Az interjúalanyok szerint a férfiakat általában kevésbé nevelik hagyományos nemi sztereotípiák alapján. Ez a tapasztalataik alapján megmutatkozik például abban, hogy a férfiak magabiztosabbak, bátrabbak egy pozíció megpályázásánál vagy a bérigények megjelölésénél, és könnyebben vállalnak kockázatot a munkahelyi előmenetelért. Hasonlóan vélekedtek arról, hogy a nők általában bátortalanabbak, kevésbé mernek a munkahelyükön előrelépni, vezetői pozíciót vállalni vagy a magasabb fizetés iránti igényt jelezni. Elmondásuk alapján ez a nevelési mintákból és társadalmi sztereotípiákból adódhat, amelyek szerint a nőknek szerényebbeknek kell lenniük az ilyen területeken. Az egyik interjúalany kitért a generációs változásokra is. Úgy gondolja, hogy a fiatalabb generációk körében kevésbé érzékelhetők ezek a különbségek, amiből arra következett, hogy a hagyományos nemi szerepek és sztereotípiák egyre kevésbé dominánsak a nevelésben és a munkahelyi környezetben. Ez abban is mutatkozik, hogy a fiatalabb korosztályok tagjai már magabiztosabban vállalnak kockázatot, és mernek nagyobb célokat kitűzni maguk elé.

A következő kérdésem arra irányult, hogy vajon mennyire van hatással a szülő/szülők foglalkozása a vezetői pozíciók elérésére. Rákérdeztem arra is, hogy véleményük szerint ez inkább a nőkre vagy a férfiakra lehet hatással. Az egyik interjúalany úgy gondolja, hogy az otthoni környezet és a szülők foglalkozása hatással lehet arra, hogy

egyáltalán kialakul-e karrierkésztetés, vagy arra, hogy milyen karrierirányban gondolkodik valaki. Szerinte ez a hatás inkább attól függ, hogy milyen példákat látott otthon. Ezt befolyásolhatja az, hogy a szülők milyen szerepkörben — vezetőként vagy nem vezetőként — dolgoztak. A válasz alapján kiderült, hogy nem teljesen biztos abban, hogy ez a hatás kimutatható valamilyen módon a nemek között. Szerinte inkább az egyén személyisége és a körülmények határozzák meg a karrierirányt. A másik interjúalany gondolata alapján a szülői példák és foglalkozások már kevésbé befolyásolják a fiatalabb generációk pályaválasztását. Úgy véli, hogy a társadalom egyre inkább liberalizálódik ebben a témakörben, és a szülők egyre inkább hagyják szabadon dönteni gyermekeiket a saját karrierútjukról. Nem hiszi, hogy lenne összefüggés a szülők vezetői pozíciója és a gyerekek vezetői ambíciói között. Sőt, erőteljesen kijelentette, hogy a szülők foglalkozása alapvetően nem befolyásolja a vezetői ambíciókat vagy a pályaválasztást, inkább más tényezőktől teszi ezt függővé, ilyenek például a személyiségjegyek.

A következő kérdésemet a családalapítás hatásával kapcsolatban fogalmaztam meg, és az interjúalanyok kifejtették véleményüket arról, hogy ez a tényező a nők vezetői pozíciójának elérését vagy inkább a férfiakét befolyásolja. Mindkét interjúalany szerint a nők vezetői pozíciójának elérését jobban befolyásolja a családalapítás, mint a férfiakét. Ez a probléma nem csak Magyarországra jellemző, hanem egész Európában tapasztalható. Ezt különböző szempontokból is kifejtették, és ezzel kapcsolatban több élményről és tapasztalatról is beszámoltak. Az egyik interjúalany úgy gondolja, hogy ha egy nőnek van családja, akkor kevesebb ideje van bizonyítani, mivel egy bizonyos időre kikerül a munkaerőpiacról. Viszont, ha nincs családja, akkor is átlagosan ott lebeg a nők feje fölött a kérdés, hogy mi lesz, ha egyszer mégis családot alapít. Tapasztalatai alapján ez nagyon is befolyásolja egy nő karrierútját. Az interjúalany úgy véli, hogy a családalapítás hatásával kapcsolatban változás van folyamatban a vállalatok hozzáállásában, bár ez egy lassú változás. Akár évtizedekbe telhet, mire jelentős fejlődést láthatunk a jövőben. A másik interjúalany szerint a nők vezetői pozíciójának elérését, sőt, bármilyen pozíció elérését is befolyásolja a családalapítás. A nők gyakran nem kapnak meg bizonyos pozíciókat, mert abban a korban vannak, amikor gyermeket szeretnének vállalni. Szerinte gyakori, hogy a nők vezetői pozícióból elmennek szülni, és amikor visszatérnek, nem szeretnének ugyanabba a pozícióba visszakérülni. Gyakran visszalépnek egyet a ranglétrán, mert az a pozíció nyugodtabb életet kínál, amellyel könnyebb fenntartani a munka és magánélet egyensúlyát. Az interjúalany az is eszébe jutott ezzel a kérdéssel kapcsolatban, hogy a



munkaerőhiány és az előregedő társadalom azt eredményezi, hogy nincsenek hosszú távú munkavállalók. Ezért a cégeknek örülniük kell már akkor is, ha valaki 2 évig dolgozik náluk. Úgy véli, hogy a munkavállalók elvárják, hogy a cég olyan környezetet nyújtson, amibe beletartozik a családalapítás lehetősége és ennek a munkára való hatása. Az ilyen helyeken hosszabb ideig szeretnének maradni a munkavállalók, és egyértelmű lesz számukra, hogy a gyermek/gyermek meg születése után is visszatérjenek a régi munkahelyekre. Ha a cég ezt nem tudja biztosítani, akkor a munkavállalók jobb lehetőséget keresnek. Ez kihívást jelent a munkahelyek számára is, és a vezetői pozíciók betöltése során a jelentkezők későbbi családalapítási tervei miatt bizonytalanok lehetnek a munkavállalókkal szemben. Az interjúalany azon a véleményen van, hogy a cégeknek alkalmazkodniuk kell a munkavállalók változó elvárásaihoz és igényeihez, a munkahelyi hűség változásaihoz és a rövidtávú munkaviszonyokhoz. Szerinte, ahogy az idősebb vezetői generáció eltűnik a munkaerőpiacról, a családalapítás problémája enyhülni fog a jövőben.

Rákérdeztem arra is, hogy mik lehetnek még a családalapításon kívül azok a tényezők, amelyek hatással lehetnek egy vezetői pozíció elérésére a nők és a férfiak karrierje során. Erre ugyanazt a választ adták mindketten. Az interjúalanyok véleménye alapján számos tényező befolyásolhatja a nők és férfiak vezetői pozíciók elérését. Az egyik említett tényező a nők esetében a bátortalanság, amely hatással van az aktív pályázatok beadására a vezetői pozíciókban. A nők nagyobb mértékű tapasztalatot és időt várnak el saját maguktól. Általában többet ösztönzik magukat, és hosszabb ideig gondolkoznak azon, hogy megpályázzanak-e egy vezetői pozíciót. Az interjúalanyok úgy gondolják, hogy a nők gyakran alulértékelik magukat, vagy bizonytalanok a képességeikben. Ennek eredményeként kevesebb nő jelentkezik ezekre a pozíciókra, ami megnehezíti számukra a karrierépítést. Bár a nők nagyobb populációt képviselnek, ez a jellemvonás tapasztalataik alapján csökkenti a beadott pályázatok számát, ami statisztikailag kevesebb vezetői pozícióhoz vezet a nők körében. A másik észrevétel az, hogy általánosságban a férfiak gyakran hamarabb érzik magukat készen egy vezetői szerepre. Ezenkívül szerintük türelmetlenebbek is, ezáltal inkább hajlamosak felkeresni főnökeiket és jelezni az előrelépési szándékukat. A férfiak aktívabbak egy vezetői pozíció megpályázásban, és gyorsabban hoznak döntést egy felajánlott lehetőséggel kapcsolatban. Azonban kiemelték, hogy ezek az állítások általánosítások, nem minden esetben érvényesek. Minden egyén eltérő, és a karrierjükben tapasztalt kihívások a nők és férfiak számára eltérőek lehetnek.

## 5. Következtetések és javaslatok

Diplomamunkám során bizonyosságot szerettem volna szerezni arról, hogy a nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenség megjelenik a vezetők körében a munkaerőpiacon. A szakkönyvek és szakcikkek tanulmányozása után arra a megállapításra jutottam, hogy az esélyegyenlőtlenség megjelenik a nemek között a vezetői pozíciókban is. Kutatásom során ezt a szakértőkkel készített mélyinterjúkban elhangzott vélemények és tapasztalatok is alátámasztották. Az interjúalanyok álláspontjai azt sugallják, hogy a nők és férfiak közötti esélyegyenlőség kihívásokkal küzd, különösen a legmagasabb vezetői szinteken. Az interjúk eredményei és a szakirodalmak alapján arra következtetek, hogy egyértelműen jelen van az esélyegyenlőtlenség a vezetői pozíciókban a munkaerőpiacon, főként a nők számára. A sztereotípiák és előítéletek továbbra is negatívan befolyásolják a nők esélyeit a vezetői beosztások elérésében. Bár tapasztalhatóak pozitív tendenciák, például a nők nagyobb számban kapnak interjúlehetőségeket, valamint egyes cégek komoly erőfeszítéseket tesznek az egyenlőség előmozdítására, a felsővezetői szinteken továbbra is jelentős kihívások állnak fenn az esélyegyenlőséggel kapcsolatban. A mélyinterjúkban elhangzott kvóták és számadatokon alapuló megközelítések nem mindig segítik a legjobb jelölt kiválasztását, sőt lehetséges, hogy bizonyos esetekben ellenkező hatást váltanak ki az esélyegyenlőség szempontjából.

**Javaslat:** Véleményem szerint a vállalatok számára jó megoldás lehetne edukációs programok és tréningek folytatása a kiválasztók és döntéshozók számára. Ezzel lehetőség nyílna a sztereotípiák és előítéletek feloldására, valamint az esélyegyenlőség előmozdítására a vezetői kiválasztás folyamatában. Fontos lenne javítani a kiválasztási folyamatok és döntéshozatal transzparenciáját a vezetői kinevezések során. A vezetői pozíciók betöltésére a kritériumoknak és a felvételi folyamatoknak objektívabbnak és diszkrimináció-mentesnek kellene lenniük, ezzel elkerülve a túlzott kvóták vagy a számadatok által kiváltott negatív hatásokat. Úgy gondolom, hogy a vállalatok is hasznosítani tudnának további kutatásokat a témával kapcsolatban, akár belső monitoring folyamatok formájában. Ez elősegítheti számukra, hogy mérni lehessen az intézkedések hatékonyságát, és szükség esetén korrigálhassanak az esélyegyenlőség javítása érdekében, különösen a felsővezetői pozíciókban. A vállalatoknak hosszú távú stratégiákat kellene kidolgozniuk az esélyegyenlőség előmozdítása érdekében, és ezeket rendszeresen értékelni és fejleszteni a további pozitív változások elérésére.

A vizsgálataim során kerestem azokat a kompetenciákat és készségeket, amelyek egy vezetői pozíció eléréséhez szükségesek. Kíváncsi voltam arra is, hogy melyek azok a tulajdonságok, amelyekkel inkább a női és férfi vezetők rendelkeznek. Ezekre a tulajdonságokra a mélyinterjúk során elhangzott válaszok alapján következtetek. A transzparencia, az integritás, a döntésképeség és a következetesség alapvetően minden vezetői pozícióban fontos. Az empátia és az odafordulás segíthet az emberek motiválásában és a problémamegoldásban. A proaktivitás és a delegálási képesség pedig javíthatja a csapat teljesítményét és hatékonyságát. Az a megállapításom, hogy nincsenek egyértelmű nemi alapú különbségek a vezetői kompetenciákban. Mindkét nem rendelkezik azonos vagy hasonló vezetői készségekkel. Azonban megfigyelhető, hogy bizonyos tulajdonságok, például empátia és érzelmi intelligencia, gyakrabban a női vezetők körében van jelen.

**Javaslat:** Ahhoz, hogy valakiből jó vezető váljon, célszerű olyan képzéseken és tréningeken részt venni, amelyek elősegítik a vezetők érzelmi intelligenciájának és empátiájának fejlesztését. Ez a nők és férfiak számára is segíthet abban, hogy vezetőként hatékonyabban tudják kezelni a beosztottaikkal kapcsolatos kihívásokat és konfliktusokat. Ezenkívül fontosnak tartom a vezetők kommunikációs készségeinek fejlesztését is. Egy vezető kommunikációs stílusa egyaránt befolyásolhatja a csapat teljesítményét és hatékonyságát. Ezért rendelkeznie kell olyan kommunikációs megközelítésekkel, amelyekkel különböző helyzetek tud megoldani. A beosztottnak minden esetben lehetőséget adnék a vezetők munkájáról visszajelzést és értékelést adni a közös fejlődés és a kompetenciák erősítése érdekében. Ez segíthet abban, hogy a vezetők továbbfejlesszék és finomítsák készségeiket, ezzel együtt növelve a munkahelyi hatékonyságot.

Céлом az előzetes pályamotiváció feltárása volt. Abból a szempontból, hogy hogyan és milyen mértékben befolyásolta az egyén jelenlegi vezetői pozíciójának elérését a szülő/szülei végzettsége és foglalkozása. Az ehhez tartozó hipotézisem: **H4: A férfiak jelenlegi pozíciójának elérésére nagyobb hatással volt a szülő/szülők foglalkozása, mint a nők vezetői pozíciójának elérésére.** Az eredmények alapján arra következtetek, hogy a karrierirány nem függ a szülők foglalkozásától, tehát a hipotézisem **nem igazolódott be.** A kvantitatív kutatás eredménye alapján a hipotézist elvetem, azonban a kvalitatív kutatás eredményei alapján is erre következtetek. A szülő/szülők foglalkozása és végzettsége kevésbé befolyásolta a vezetői pozíció elérését, mint ahogyan azt a kutatásom előtt

feltételeztem. A nemek közötti különbség nem releváns ebben a kérdésben, ez inkább az egyén személyiségéből és körülményeiből adódik. A társadalmi változások, mint például a liberalizáció és a különböző karrierutak lehetőségeinek növekedése teszi lehetővé, hogy az egyének már saját döntéseik alapján válasszanak karriert. Ez a tendencia azt mutatja, hogy a szülők foglalkozása és végzettsége kevésbé meghatározó tényezővé vált a vezetői ambíciók szempontjából.

**Javaslat:** Szükséges lenne további kutatásokat elvégezni egy nagyobb mintán a témával kapcsolatban. Ezáltal lehetőség nyílna arra, hogy mélyebben megismerhessük az egyén karrierválasztásának háttérében álló tényezőket, illetve ezek változását az évek során. Vállalati szempontból érdemes lehet olyan támogató környezetet és mentorprogramokat biztosítani, amelyek segítenek az egyéneknek a saját karrierútjuk megtalálásában és fejlesztésében, függetlenül a szülők foglalkozásától vagy végzettségétől. Mindemelett én fontosnak tartom az egyéni karrierút kialakítását, amelyhez kulcsfontosságú a vezetői kompetenciák és személyiségjegyek fejlesztése. A személyiségfejlesztés és önismereti tréningek jó alternatívák mindenki számára, hogy reális öndefinícióval rendelkezzenek. Ami lehetőséget nyújt arra, hogy erősségeiket, saját képességeiket kihasználják, és a megismert gyengeségeiket a legmegfelelőbb módon fejlesszék.

Kerestem azokat az összefüggéseket, amelyek rámutatnak arra a gondolatra, hogy a szocializáció során szerzett tapasztalatok és a mikrokörnyezet által közvetített minták megjelennek a vezetői szerepvállalásban. Az összefüggésekre a kérdőívben megadott válaszok és a mélyinterjúk során elhangzott véleményekből következtetek. Az eredmények alapján megerősíthető, hogy a szülők által közvetített nevelési minták és társadalmi sztereotípiák befolyásolják a vezetői szerepvállalást. A nemi sztereotípiák és a neveltetés hatása még mindig érzékelhető a munkahelyi környezetben és a karrierépítés során. A nemi sztereotípiák hatással vannak arra, hogy hogyan viszonyulnak a nők és férfiak a munkahelyi előrelépéshez és a karrierlehetőségekhez. A generációs változások eredményeként a fiatalabb generációk körében már egyre kevésbé érzékelhetőek a hagyományos nemi szerepek és sztereotípiák. Ez azt mutatja, hogy a társadalmi elvárások változnak, és egyre inkább támogatják a nők és férfiak egyenlő esélyeit a vezetői pozíciók elérésében. Az interjúalanyok véleménye szerint a férfiakat általában kevésbé nevelik hagyományos nemi sztereotípiák alapján. Ez megmutatkozik abban, hogy a férfiak

magabiztosabbak és bátrabbak egy pozíció megpályázásánál vagy a bérigények megjelölésénél. Míg a nők általában bátortalanabbak, kevésbé mernek a munkahelyükön előre lépni, vezetői pozíciót vállalni vagy magasabb fizetést kérni. Ez a viselkedés a nevelési mintákból és társadalmi sztereotípiákból adódhat. A statisztikai elemzés alapján kimutatható összefüggés van a nemi sztereotípiák alapján való nevelés és a nemek közötti különbségek között. A férfiakat inkább a hagyományos nemi sztereotípiák alapján nevelték, mint a nőket. Megállapítható, hogy a két kutatási módszer által kimutatott eredmények eltérnek. Az ehhez tartozó hipotézisem: **H2: A vezető pozícióban lévő nőket kevésbé nevelték a hagyományos nemi sztereotípiák alapján, mint a férfiakat.** A hipotézisemet mind a két kutatás eredményei alapján **részben beigazolódottnak tartom**, hiszen kvantitatív kutatás eredményei alapján a férfiakat nevelték inkább hagyományos sztereotípiák alapján, a kvalitatív kutatás eredményei alapján pedig inkább a nőket.

**Javaslat:** Szükséges egy újabb kutatást végezni, több interjúalannal vagy egy nagyobb mintán, hogy a hipotézist egyértelműen beigazolódottnak vagy nem beigazolódottnak lehessen tartani. Véleményem szerint a generációs változások és a nemi sztereotípiák közötti összefüggések mélyebb megértése érdekében is további kutatások szükségesek. Ezek a kutatások segítséget nyújthatnának az oktatási és foglalkoztatási politikák kialakításában. Ebben a témakörben változáshoz vezetne olyan programok és kezdeményezések kialakítása az oktatási intézményekben és a munkahelyeken, amelyek segítik a nemi sztereotípiák lebontását és a karrierlehetőségek egyenlő elosztását a nemek között. Ezenkívül a vezetői tréningek és vezetői készségfejlesztés során hangsúlyozni lehetne az egyéni képességek és kompetenciák fontosságát, valamint azok fejlesztését, függetlenül a nemtől vagy a nemi sztereotípiáktól.

Fel szerettem volna tární azokat a szempontokat, amelyek a nők és férfiak magánéletére hatással voltak, és ezáltal egyaránt kihatottak a vezetői céljuk elérésére és annak időtartamára. Ezzel kapcsolatban először meg kell állapítani, hogy az adott beosztásban dolgozó nők vagy férfiak számára hosszabb-e a pozícióhoz vezető út. Hipotézisem: **H1: Az adott beosztásban dolgozó nők számára a pozícióhoz vezető út hosszabb, mint az adott pozícióban lévő férfiaké.** A mélyinterjúk és a kérdőíves kutatás eredményei alapján a hipotézisem **beigazolódottnak tartom**. A szakértők szerint a banki szektorban a felső vezetői pozícióig történő előrelépés hosszabb időt vehet igénybe a nők számára. A nemi alapú előítélet és diszkrimináció befolyásolhatja a karrierút hosszát és a vezetői

pozíciók elérését. A nők gyakran tapasztalják, hogy több akadályt kell leküzdeniük a karrierjük során, és lassabban jutnak el a magasabb pozíciókig. A kérdőív eredményei alapján is az látható, hogy a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges időtartamban nemi alapú különbségek vannak. A fiókvezetők körében a nők számára tartott hosszabb ideig elérni a vezetői pozíciót az adott munkába állástól számítva. Tehát a kvantitatív kutatásban részt vett fiókvezetők válaszait a szakértők véleményei alátámasztották a mélyinterjúk során.

Meg kell határozni azt a szempontot is, amely a nők és férfiak magánéletére a legnagyobb hatással volt és ezáltal befolyásolta az egyén vezetői pozíciójának elérését. A kvalitatív és kvantitatív kutatás eredményei alapján a családalapításnak jelentős hatása van mind a nők, mind a férfiak karrierjére. Az ehhez tartozó hipotézisem a következő volt: **H3: A nők vezetői pozíciójának elérését jobban befolyásolta a családalapítás, mint a férfiak vezetői pozíciójának elérését.** A két kutatási módszer mentén különböző eredményeket kaptam, ezért a hipotézisemet **részben beigazolódottnak tartom.** Az interjúalanyok egybehangzó véleménye szerint a közép- és felsővezetői pozícióban lévő nőket, nagyobb mértékben befolyásolja a családalapítás, mint a férfiakat. Ez hatással van a karrierjük előremenetelére és a munkaerőpiacra való visszatérés lehetőségére is. A nők gyakran szembesülnek olyan helyzetekkel, amelyekben a családalapítással kapcsolatos terveik miatt korlátozó tényezőkkel találkoznak a karrierjük során. Ezzel szemben a kérdőív eredményei azt mutatták ki, hogy a férfiaknál nagyobb mértékben befolyásolta a családalapítás a vezetői pozíció elérését, mint a nőknél.

**Javaslat:** A mélyinterjú során a kérdés megfogalmazása precíz volt, az interjúalanyok kifejtették a fiókvezetők jelenlegi pozíciójának és a családalapítás hatásának kapcsolatát is. Ezért úgy gondolom, hogy egy pontosabb megállapítás és következtetés érdekében a kérdőív által alkalmazott kutatásomat egy nagyobb mintavételen szükséges elvégeznem a jövőben. Megállapítható, hogy a családalapítás jelentősen befolyásolja egyaránt a nők, és a férfiak karrierjét és vezetői céljainak elérését. Ezért a munkahelyeknek rugalmas munkaidő-beosztást és minél több szülő támogatási programokat kellene kidolgozniuk. Ezzel segítve a női és férfi munkavállalókat a munka és a család egyensúlyában. Ez hosszú távon hozzájárulhat a munkaerő megtartásához és minél több nő vezetői pozícióba jutásához. Ehhez az első számú előrelépés a toborzási és kiválasztási folyamatok során történhetne meg. Fontos, hogy figyelembe vegyék a munkavállalók

családalapítási terveit, és biztosítsák a lehetőséget az alkalmazottak számára a családalapítás utáni visszatérésre. Véleményem szerint a munkáltatóknak lassan, de fokozatosan alkalmazkodniuk kell a változó munkaerőpiaci igényekhez és elvárásokhoz, amelyek között kiemelten szerepel a családalapítás és annak hatása a munkavállalókra. A munkahelyi kultúra és a vezetői szemléletformálás kulcsfontosságú lehet a nők és férfiak egyenlő bánásmódjának és lehetőségeinek biztosításában. A jövőben a munkahelyeknek hosszú távú elkötelezettséget kell vállalniuk az esélyegyenlőség és a munka-magánélet egyensúly fenntartásának érdekében.

## 6. Összefoglalás

A diplomadolgozat írása során a feltett kutatási kérdésekre választ kaptam, ezáltal tudtam elvetni, illetve alátámasztani az adott hipotézisben foglaltakat. Annak érdekében, hogy mindegyik kutatási kérdésre pontosabb következtetést tudjak adni, a kutatást egy nagyobb mintán és több interjúalannyal lenne érdemes elvégezni a jövőben. Számomra meglepő, hogy a kapott eredmények alapján a szülő/szülők foglalkozása a vezetői pozíciók elérésére nincsen hatással. A kutatásból az válik egyértelművé, hogy a nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenség nagy mértékben jelen van a vezetői pozíciókban. A sztereotípiák és előítéletek negatívan befolyásolják a nők esélyeit a vezetői beosztások elérésében. A társadalom által kivetített sztereotípiákat a kvantitatív kutatás alapját képező kérdőív kitöltői és a kvalitatív kutatás mélyinterjúalanyai saját maguk igazolták. Úgy gondolom, hogy a neveltetés, a szocializáció és a mikrokörnyezet hatásait a nők és férfiak életére a magánéletben és a munka világában is érdemes volt vizsgálni. Releváns eredményeket kaptam, amelyekből levonható, hogy a szocializációs különbségek megmutatkoztak a nemek között. Ezzel pedig értékrendjeik különbözősége és motivációs szintjük is érthetőbbé vált számomra.

A szakirodalmak tanulmányozása, a kérdőívben adott válaszok és az interjúalanyok tapasztalatai rámutattak arra, hogy miért kulcsfontosságú kérdés a nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenség a munkaerőpiacon, és miért fontos lépéseket tennünk az esélyegyenlőség elősegítése érdekében. Mindenkinek egyenlő esélyeket kell biztosítani a sikerhez, készségeik és szakmai kompetenciáik fejlesztéséhez, függetlenül attól, hogy milyen neműek. Ha minden tehetséges ember egyenlő esélyekkel rendelkezik a fejlődésre és a munkaerőpiaci részvételre, akkor több kreativitás és innováció érhető el a társadalomban. A társadalom egészének jóléte és stabilitása szorosan összefügg az esélyegyenlőség biztosításával. Így lehetőség nyílik a társadalmi feszültségek csökkentésére és az ebből fakadó konfliktusokat megelőzésére. Minden embernek joga van ahhoz, hogy részesüljön az egyenlő esélyek biztosításában.

Az dolgozatban tett javaslataimat a kutatásban részt vett alanyok válaszaival reflektálva tettem. Fennállhat a veszélye annak, hogy az alanyok érdektelensége és felületessége befolyásolhatta az eredményes és minőségi kutatási munkavégzést. Bízom abban, hogy a diplomadolgozatom során sikerült átfogó következtetéseket és



megállapításokat tennem, érthetően ismertetni az elemzési módszereket és szempontokat, és felhívni a figyelmet az esélyegyenlőség elősegítésének fontosságára.

A dolgozatom megírása számomra nem okozott nehézséget, főként azért, mert volt tapasztalatom a kvalitatív és kvantitatív kutatások területén. Azonban elismerem, hogy az interjúztatás területén még több rutint kell szereznem, mivel a kérdésfeltevések nem minden esetben voltak annyira célzottak. Amennyiben ismét egy hasonló kutatási feladatot kellene teljesítenem, akkor vannak elemek, amiket megtartanék, azonban néhányon változtatnék. A dolgozatom írása közben szerzett tapasztalataim alapján rájöttem, hogy melyek azok a kérdőív és mélyinterjú kérdések, amelyeken teljesen változtatnom vagy pontosítanom kellene. A kutatási témát megtartanám, sőt a témakör komplikáltsága miatt még tovább kutathatónak tartom a kapott eredményeim alapján is. Ehhez a mintavételi számot bővíteném, körülbelül 500 fő megkérdezésére és minimum 10 szakértőre lenne szükség.

Hasznos információkat és meglepetéseket okozott számomra a diplomamunkám megírása, így a közeljövőben is szívesen folytatnám a kutatásomat a nők és férfiak közötti esélyegyenlőlenségről a munkaerőpiacon.

## 7. Irodalomjegyzék

1. Adamecz-Völgyi A., 2017. *Van-e üvegplafon Magyarországon? Nemek közötti bérkülönbség az iskolai végzettség függvényében.* In: Fazekas K. & Szabó–Morvai Á., 2017. *Munkaerőpiaci Tükör 2017.* pp. 62-64. Budapest
2. Aguiar, T., Santelices, M., & Pérez, C. J., 2009. Apego, Sensibilidad Paterna y Patrón de Interacción del padre con su Primer bebé, *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, Vol. XVIII, Núm, 1, pp. 51-58.
3. Bagdy E., 2002. *Családi szocializáció és személyiségzavarok.* (pp. 40-75.) Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
4. Bronfenbrenner, U., 1994. *Ecological models of human development.* In *International Encyclopedia of Education (Vol. 3, 2nd ed.)*. Oxford: Elsevier.
5. Carter, D. A., Simkins, B.J., & Simpson, W. G., 2003. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, Vol. 38. No. 1, pp. 33–53.
6. Chamorro-Premezuc, T., 2021. *If Women Are Better Leaders, Then Why Are They Not In Charge?*. Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2021/03/07/if-women-are-better-leaders-then-why-are-they-not-in-charge/?sh=6d3b800a6c88> (olvasva: 2023.12.19.)
7. Cole, M. & Cole, S., 2003. *Fejlődéslélektan.* Budapest: Osiris Kiadó Kft.
8. Cole, P. M., & Tan, P. Z., 2007. *Emotion Socialization from a Cultural Perspective.* *Handbook of socialization: Theory and research.* New York: The Guilford Press.
9. Erikson, E., 1991. *Az életciklus: az identitás epigenezise.* In: Erikson, E.: *A fiatal Luther és más írások.* Budapest: Gondolat Kiadó.
10. Eurofound, 2021. COVID-19: Implications for employment and working life, COVID-19 series, *Publications Office of the European Union.* Luxembourg.
11. Falus I. & Ollé J., 2008. *Az empirikus kutatások gyakorlata.* Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt.
12. Galod, 2022. Women or Men – Who is a better leader?, Elérhető: <https://www.ssbm.ch/blog/women-or-men-who-is-a-better-leader/> (olvasva: 2023.12.17.)
13. Garadnay T. & Koltai L., 2009. *Szöveggyűjtemény foglalkozás speciális helyzetű csoportokkal, egyénekkal.* Budapest: Esély Nonprofit Kft.

14. Hajduska M., 2008. *Krizislélektan*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
15. Hewstone, M. & Stroebe, W., 2007. *Szociálpszichológia – Európai szemszögből*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
16. Horváth Gy., 2004. *Pedagógiai pszichológia*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
17. Huszár Á., 2009. *Bevezetés a genderszociológiába*. Budapest: Tinta Könyvkiadó Kft.
18. Kardos K., 2021. *A COVID-19 járvány hatása a női munkavállalókra*. Elérhető: [https://www.parlament.hu/documents/10181/39233854/Infojegyzet\\_2021\\_13\\_COVID\\_noi\\_munkavallalok.pdf/11f71526-6ae0-e67d-25d6-fc3994dd5ec6?t=1618556805003](https://www.parlament.hu/documents/10181/39233854/Infojegyzet_2021_13_COVID_noi_munkavallalok.pdf/11f71526-6ae0-e67d-25d6-fc3994dd5ec6?t=1618556805003) (olvasva: 2023.12.10.)
19. Koltai L. & Vucskó B., 2007. *A munka – magánélet összeegyeztetését segítő és gátló tényezők Magyarországon*. Budapest: Fővárosi Esélyegyenlőség Módszertani Iroda.
20. Köllő J. & Rajzer B., 2021. A koronavírus-járvány első hullámának hatása a foglalkoztatásra és a vállalatok árbevételére. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 68. No. 2021. április, pp. 345—374. Elérhető: <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1963> (olvasva: 2023.12.12.)
21. Köllő J., 2017. *Nők a hazai munkaerőpiacon – Historikus adatsorok és trendek az elmúlt tíz évben*. In: Fazekas K. & Szabó–Morvai Á., 2017. *Munkaerőpiaci Tükör 2017*. Budapest
22. Kroger, J., 2006. *Identity Development; Adolescence Through Adulthood*. Norway: University of Tromsø.
23. Kulcsár Zs. & Szakács F., 2001. *Személyiségelméletek*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
24. Lockert, M., 2022. *Understanding what the glass ceiling is and how it affects woman in the workplace*. Elérhető: <https://www.businessinsider.com/personal-finance/glass-ceiling> (olvasva: 2023.11.20.)
25. M.Mackie, D. & R.Smith, E., 2004. *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó Kft.
26. Maccoby, E. E., 2007. *Historical Overview of Socialization Research and Theory*. In J. E. Grusec & P. D. Hastings (Eds.), *Handbook of socialization: Theory and research* (pp. 13–41). New York: Guilford Press.
27. Marinova, J., 2003. *Gender Stereotypes and the Socialization Process*. EGM/Men-Boys-GE/2003/EP.3. Brasilia: United Nations. Elérhető:

[https://elearning.un.org/CONT/GEN/CS/I\\_Know\\_Gender\\_\(English\)/story\\_content/external\\_files/M01\\_S09\\_Gender\\_Stereotypes.pdf](https://elearning.un.org/CONT/GEN/CS/I_Know_Gender_(English)/story_content/external_files/M01_S09_Gender_Stereotypes.pdf) (olvasva: 2023.12.04.)

28. Miller, P. H. & Scholnick, E. K., 2014. *Toward a Feminist Developmental Psychology*. New York: Routledge.
29. Nagy B. & Sebők A, 2017. *Nő és férfi vezetők*. In: Fazekas K. & Szabó–Morvai Á., 2017. *Munkaerőpiaci Tükör 2017*. pp. 65-67. Budapest
30. Nagy B., 2009. A munkavállalás és gyermekvállalás paradoxona. *Szociológiai Szemle 2009/3, 81–91*. Budapest
31. Nguyen L., 2005. Férfiak és nők a munka világában. Nemi szerepek a munkahelyen. *Magyar Pszichológiai Szemle, 60 (1-2)*. pp. 111-134. Elérhető: <https://akjournals.com/view/journals/0016/60/1-2/article-p111.xml> (olvasva: 2023.12.01.)
32. OECD, 2008. *Gender and sustainable development. Maximising the economic, social and environmental role of women*. Párizs: OECD.
33. Pendakur, K. & Woodcock, S., 2010. Glass Ceilings or Glass Doors? Wage Disparity Within and Between Firms. *Journal of Business & Economic Statistics*, Vol. 28. No. 1. pp. 181–189.
34. Sajtos L., & Mitev A., 2007. SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó.
35. Samu F., Scharle Á., & Csillag M., 2018. *A női foglalkoztatottságot alakító tényezők poszt-szocialista EU tagországokban*. Budapest: Budapest Intézet.
36. Smith, J. P. & Welch, F., 1989. Black economic progress after Myrdal, *Journal of Economic Literature*, Vol. 27. No. 2. pp. 519–564.
37. Spitz, R. & Cobliner, W., 1967. *The First Year of Life*. New York: International Universities Press, Inc.
38. Szabó–Morvai Á., 2017. *Közelkép, Nők a munkaerőpiacon. Bevezető*. In: Fazekas K. & Szabó–Morvai Á., 2017. *Munkaerőpiaci Tükör 2017*. pp. 42-43. Budapest
39. Uriol, L., 2020. *Importancia de la socialización en la infancia*. Piura: Universidad Nacional de Tumbes. Elérhető: <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/2004/URIOL%20GUZMAN%2c%20LUCIA%20JACKELINE.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (olvasva: 2023.12.08.)

40. Verloo, M., 2005. *Displacement and Empowerment: Reflections on the Concept and Practice of the Council of Europe Approach to Gender Mainstreaming and Gender Equality*. (pp.344–365). Oxford: Social Politics.

## 8. Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. ábra: Bronfenbrenner ökológia modellje .....	9
2. ábra: Relatív női foglalkoztatási ráta a poszt-socialista EU-tagországokban .....	17
3. ábra: Nemek közötti korrigált vállalatokon belüli bérkülönbség iskolai végzettség szerint.....	19
4. ábra: Vezető nők és férfiak átlagkeresete, 2016 .....	21
5. ábra: Foglalkoztatási ráta (%) és nemek közti különbsége (százalékpont).....	22
6. ábra: A minta nemenkénti eloszlás.....	25
7. ábra: A minta lakóhely szerinti eloszlása .....	25
1. táblázat: Mann-Whitney próba .....	28
2. táblázat: 1. keresztábra-elemzés.....	29
3. táblázat: 2. keresztábra-elemzés.....	29
4. táblázat: 3. keresztábra-elemzés.....	31
5. táblázat: 4. keresztábra-elemzés.....	31
6. táblázat: 5. keresztábra-elemzés.....	33
7. táblázat: Hipotézisek összegzése .....	34

## Mellékletek

A mélyinterjú kérdései:

1. Mit gondol a nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenség megjelenik a vezetők körében a munkaerőpiacon?
2. Milyen konkrét lépéseket tett eddig a vállalat az esélyegyenlőség elősegítése érdekében?
3. Milyen további tervei vannak az esélyegyenlőség javítása érdekében?
4. Milyen kihívásokkal találkozott az esélyegyenlőség előmozdítása során?
5. Hogyan befolyásolta az esélyegyenlőség kérdése a saját karrierjét?
6. Véleménye szerint milyen szerepet játszik az esélyegyenlőség a toborzási és kiválasztási folyamatokban?
7. Mik azok a kompetenciákat és készségeket, amelyekkel egy vezetőnek Ön szerint rendelkeznie kell? Tapasztalatai alapján mi jellemzőbb inkább a női és a férfi vezetőkre?
8. Személy szerint mit gondol, az adott beosztásban dolgozó nők vagy férfiak számára hosszabb a pozícióhoz vezető út hosszabb? Mit tapasztalt eddig karrierje során?
9. Véleménye és tapasztalatai alapján befolyásolja-e a szocializáció és a neveltetés a megkülönböztetést?
10. Mit gondol, inkább a nőket vagy a férfiakat nevelik kevésbé hagyományos nemi sztereotípiák alapján?
11. Mit gondol mennyire lehet hatással a szülő/szülők foglalkozása a vezetői pozíciók elérésére? Ez inkább a nőket vagy a férfiakat befolyásolhatja?
12. Véleménye szerint a nők vezetői pozíciójának elérését jobban befolyásolta a családalapítás, mint a férfiak vezetői pozíciójának elérését? Mik lehetnek még azok a tényezők, amelyek befolyásolhatják vagy befolyásolták a vezetői pozíció elérésének idejét? Kire lehet ez nagyobb hatással, a férfiakra vagy a nőkre?

# Függelékek

## NYILATKOZAT

### a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Tóth Dóra  
A Hallgató Neptun kódja: VUAQMP  
A dolgozat címe: A nők és férfiak közötti esélyegyenlőtlenség a munkaerőpiacon  
A megjelenés éve: 2024  
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet  
A konzulens tanszékének a neve: Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsgabizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2024.04.16.



Hallgató aláírása



## NYILATKOZAT

Tóth Dóra (Neptun azonosítója: VUAQMP) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védelemre **javaslom** / **nem javaslom**.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: Gödöllő, 2024. 04. 20.



---

belső konzulens