

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Papp Anita**

**Budapest  
2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Budai Campus**  
**Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet**  
**Vezetés és szervezés Szak**

**NŐI VEZETŐK, NŐK HELYZETE A MUNKAERŐPIACON**

**Belső konzulens:**

Dr. Garamvölgyi Judit egyetemi adjunktus

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:**

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet  
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi  
Tanszék

**Készítette:**

Papp Anita Nikoletta VFOGXE

**Budapest**  
**2023**

# Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és célkitűzések .....	4
2. Szakirodalmi áttekintés .....	6
2.1. A munka és a magánélet (Work-Life Balance (WLB)) fogalmai és kutatásai .....	6
2.1.1. Munka és magánélet egyensúlyának vizsgálata speciális helyzetekben.....	6
2.1.2. Munka-magánélet egyensúly változása a nők életében .....	10
2.1.2.1. <i>Női karriertípusok</i> .....	14
2.1.3. Munka és magánélet egyensúlya a vezető pozícióban .....	18
2.2. Női-férfi karrierk.....	20
2.3. Nők foglalkoztatásával kapcsolatos jelenségek .....	22
2.4. Az egyenlő bánásmód elve a munkajogban .....	23
3. Alkalmazott módszerek .....	24
4. Eredmények és értékelésük .....	26
5. Következtetések és javaslatok .....	41
6. Összefoglalás.....	44
7. Irodalomjegyzék.....	46
8. Ábrák és táblázatok jegyzéke.....	50
9. Nyilatkozatok.....	51

# 1. Bevezetés és célkitűzések

Munkámban a női vezetőket és a nők helyzetét vizsgálom a munkaerőpiacon.

Dolgozatom megírásával a célom, hogy pontosabb képet kapjak a nők munkahelyi helyzetéről és a női vezetőkről, akik szerepvállalása és érvényesülése számos kihívást rejt magában a megváltozott munkaerő-piaci feltételek között. A rendszerváltás óta egyre erősödő versenyszféra nem csak a piacgazdaságban hozott jelentős átalakulást, de számos olyan negatív hozadéka említhető meg, amelyek befolyásoló tényezőnek számítanak az általam vizsgált csoport esetében.

Dolgozatomban először szakirodalmi áttekintést teszek, amelyben ismertetem a munka- és a magánélet egyensúlyát, a Work-Life Balance (WLB)-ot. Ahogy látni fogjuk a munka és a magánélet egyensúlya olyan gyűjtőfogalom, ami ezeket a fogalmakat olyan csoportba rendezi, amiknek a hatásai az egyéni, a vállalati és a társadalmi szinten is kihatnak. Az életterületek kapcsolódási pontjait vizsgálva sok nézőpont és elméleti modell alakult ki az idők folyamán, amelyeket dolgozatomban részletesen ismertetni fogok. Munkámban bemutatom a női-férfi karriereket is. A női karrier még a XXI. században is gyakran negatív csengésű, a klasszikus nemi szerepekről vallott nézetek szinte alig változtak az elmúlt évtizedekben. Egy alfejezet erejéig a nők foglalkoztatásával kapcsolatos jelenségeket is bemutatom, azaz az üvegplafonszindrómát és a rákkosár jelenséget. Fontosnak tartom ismertetni az egyenlő bánásmód elvét, amely a munkajog egyik elsődleges alapelve, mely alapján tilos hátrányt okozni a jog által védett tulajdonsággal rendelkezőknek e tulajdonságuk miatt. Az egyenlő bánásmód elvének megsértése diszkriminációnak minősül. Például ilyen, amikor egy nő kevesebbet keres, mint az összehasonlítható helyzetben lévő, azonos munkát végző férfi.

Munkám primer kutatásában kérdőíves felmérést végzek, amely során arra keresem a választ, hogy mi a véleménye a munkavállalóknak arról, hogy a munka és a magánélet hogyan egyeztethető össze, illetve, hogy a női vezetőket mi jellemzi, milyen sztereotípiák alakultak ki velük kapcsolatban. Azt is kutatom a kérdőívemben, hogy a vezető sikerességét milyen tényezők befolyásolják.

Hipotéziseim az alábbiak:

1. A megkérdezettek szerint a gyermekvállalás negatív hatással volt a karrierjükre. Azoknak a nőknek, akiknek férfias szakmában dolgoznak, nagyobb számban volt negatív hatással a gyermekvállalás a karrierjükre.

2. A megkérdezettek legtöbbször nem befolyásolja, hogy nő vagy férfi vezetője van a munkahelyén. A nőknél arányban nagyobb számú a női vezetők preferálása, mint a férfiaknál.
3. A női és a férfi megkérdezettek hasonlóan gondolkodnak a nőkkel kapcsolatos mind a pozitív, mind a negatív sztereotípiákkal kapcsolatban. A megkérdezettek szerint a nőkre a legjobban az a sztereotípia jellemző, hogy nagyobb az empátiás képességük.
4. A megkérdezettek többsége szerint ugyanolyan könnyű egy nőnek vezetővé válnia, mint egy férfinak.

## **2. Szakirodalmi áttekintés**

### **2.1. A munka és a magánélet (Work-Life Balance (WLB)) fogalmai és kutatásai**

Ebben a fejezetben a munka és a magánélet egyensúlyával és ezzel kapcsolatos kutatásokkal fogok foglalkozni.

Megállapíthatjuk, hogy mind a tudományos, mind a hétköznapi szóhasználatban a munka-magánélet egyensúlya, azaz a Work-Life Balance (WLB) fogalom elterjedt (Kiss, 2013).

A munka és a magánélet egyensúlya olyan gyűjtőfogalom, ami ezeket a fogalmakat olyan csoportba rendezi, amiknek a hatásai az egyéni, a vállalati és a társadalmi szinten is kihatnak. A munka és a magánélet kérdéskörét sok esetben a munka és család fogalmak használatával közelítik meg, tekintve, hogy a munkán kívül tipikusan a család élettere válik jelentőssé. A dolgozat szempontjából a magánélet szóhasználata indokolt, ugyanakkor a meglévő és felhasznált szakirodalomban sok esetben mosódik össze a két terület, így ebben a fejezetben mindkét megfogalmazást használjuk.

#### **2.1.1. Munka és magánélet egyensúlyának vizsgálata speciális helyzetekben**

Az életterületek kapcsolódási pontjait vizsgálva sok nézőpont és elméleti modell alakult ki az idők folyamán (Nagy, 2017). A kutatások kezdetben azon a feltételezésen alapultak, hogy az egyének rendelkezésre álló ideje szűkös erőforrás, melynek következtében a munka és a magánélet között versengés alakul ki. Az itt létrejövő konfliktusok iránya két féle lehet: a munkától a magánélet felé, vagy fordítva. A vizsgálatok szintje pedig kiterjeszhető: mikro-, mezo- és makroszintre. További kutatások kimutatták azt is, hogy nem csak az életterek negatívumai hatnak egymásra, hanem a pozitívumok is. Így a későbbi vizsgálatok alapján a munka-család közötti kapcsolat akár szövetséges is tud lenni, nem csak ellenséges (Nagy, 2017).

Az első klasszikus elméletek négy irányban vizsgálódnak (Edwards-Rothbard, 2000):

1. Szegmentáció: elválasztja egymástól a család és a munka területeit, mivel az elmélet szerint nincs köztük hatás. Korábban ezek a területek természetes módon elkülönültek, azonban ma már tudatos tervezés és gondolkodás kell ezek elválasztásához.

2. Kompenzáció: az életterületek közötti összefüggés azon alapul, hogy ha az egyik helyen negatív hatások érik az egyént, akkor a másikon igyekszik pozitívan feltöltődni, és oda minél jobban bevonódni, kompenzálni a másik területen elszenvedett veszteségeket.
3. Áthatás: ez nem más, mint a két terület hatása olyan módon, hogy hasonlóak legyenek egymáshoz. Lehet pozitív és negatív egyaránt. Ha pozitív akkor a pozitívan értékelt hatások átkerülnek az egyik életterületről a másik életterületre, s ezáltal pozitív hatásokat váltanak ki az adott életterületen (Kiss, 2013).
4. Kongruencia: a munka és a család hasonlóságán alapul, azonban itt a kapocs egy közös harmadik helyszínről származó élmény. A kongruencia abban különbözik az áthatástól, hogy itt a hasonlóság megteremtésében az egymásra hatásából indul ki. S egy harmadik (ami közös) előzményváltozó felel a hasonlóságért (Kiss, 2013).

Dolgozatomban én részletesen az áthatásos modellel foglalkozom. Greenhaus és Powel (2006) az alábbi áthatásokat állapította meg a munka és a magánélet kapcsolatrendszerében:

- kiegészítik egymást, amivel hozzájárulnak a fizikai és pszichikai jólléthez,
- ütközőként való működés: azaz képes az egyik területen felmerülő problémákat mérsékelni,
- élmények és készségek átfolyása: az egyik területen szerzett érzések egyfajta átcsorgása a másik területre.

Ezek alapján elmondhatjuk, hogy ha az egyén az A életterületen szert tesz egy erőforrásra, akkor ennek következtében a B életterületen is javul az egyéni teljesítménye az egyénnek. Tehát az életterületek egymás életminőségének javulását eredményezik, ami lehet teljesítmény vagy érzelem is (Kiss, 2013).

Bakker és Demerouti (2013) ehhez kapcsolódóan alkotta meg átszivárgás-átváltás modelljét (Spillover-Crossover Model - SCM). A szerzők véleménye szerint a családi élettérbe először a munkahelyen megélt tapasztalatok szivárognak be, majd innen akár át is tevődhetnek a partnerre. Az átszivárgás forrása egyszerre lehet mindkét fél munkahelye. Az itt megélt tapasztalatok lehetnek munkahelyi nehézségek, amelyek fokozott megterhelést jelentenek és végül akár kiegészéshez is vezethetnek, vagy szolgálhatnak erőforrásokként, amik motiváló tényezőként játszhatnak szerepet, támogatást, pozitív visszajelzést jelentenek. Ha sok erőforrás típusú megerősítés érkezik, akkor a munka és család közötti konfliktus kialakulásának csökken az esélye. A pozitív hangulatú munkahelyi légkör pedig az átszivárgás miatt pozitív hatással lesz a családi életre is.

A szerepekkel kapcsolatos elméletek szerint az egyén egyszerre több szerepet is betölt, amely konfliktushoz vezethet. Két irányzat alakult ki (Sieber, 1974):

- Szűkös erőforrás: az egy személy által betöltött szerepek között meg kell osztania az egyénnek az idejét. Minél több szerepe van, annál szűkösebb lesz az idő, mint erőforrás.
- Bővítési megközelítés: a szerepek halmozásában pozitív erőttelvet fedeztek fel, az előnyös hatások kihasználására. Például a szerepprivilegiumokat, a státuszbiztonságot, az egyik szerep erősítheti a másik szerepben történő megítélést és a személyiség gazdagodhat.

Greenhouse és Beutell (1985) szintén osztották a szűkös erőforrás nézetet, azonban annak hatásait kiegészítették. Az időtényezőt tekintve szűkösek a lehetőségek, mivel az egyik életterületen eltöltött idő szűkíti a másik életterületre jutó idő mennyiségét. A stresszt, mint konfliktusforrást azért találják problémának, mivel az egyik területen felmerülő feszültség negatívan hathat a másik területre is. További konfliktusforrást jelenthet a magatartás is, hiszen az a magatartásforma, ami beválik az egyik területen, az nem biztos, hogy a másik területen is megfelelő lesz.

Marks (1977) elvetette a szűkösség elméletét. Feltevése szerint nem szűkös erőforrások az energia és az idő, mivel az egyén maga szabályozza, hogy melyik szerepre mennyi energiát szán. A kimerültség érzése pedig a szerep és az általa érintett személy elkötelezettségéből adódó probléma – a kevésbé fontos szerepek teljesítése közben merül fel a kimerültség érzése, mivel a személy inkább a kedvelt szerephez kapcsolódó tevékenységeket részesítené előnyben.

Összefoglalóul elmondhatjuk, hogy a munka és magánélet kapcsolatának vizsgálatában az alábbi elméletekkel találkozhatunk:

1. Klasszikus elméletek: Ilyen a szegmentáció, kompenzáció, áthatás
2. Szerepekkel kapcsolatos elméletek: Ilyen a szerepstressz, szerepbővítés/szerephalmozás
3. Napjaink elméletei (Kiss, 2013)

S ha rá szeretnénk térni a magyar adatokra, akkor elmondhatjuk, hogy Magyarországon az 1990-es években a nők foglalkoztatásának az aránya megegyezett az európai uniós átlaggal, ugyanis a 25-54 éves korosztály jóval több mint fele, azaz 64 %-a dolgozott. Azért ezt a korosztályt érdemes vizsgálni, mert ők érintettek a legjobban a gyermekvállalás tekintetében. Bár a rendszerváltás, 1989 előtt ez az arány nagyon magas volt, több mint 80 %. Megállapíthatjuk, hogy Magyarországon az 1950-es években kezdtek el a nők tömegesen dolgozni. Ez a gazdasági kényszer miatt volt, illetve akkor ideológiai törekvései is ezt idézték elő. Az állam szerepe egyre jobban megerősödött. A kommunista propaganda azt reklámozta



mindenhol, hogy a nők is képesek bármilyen munkát ellátni, gondoljunk csak a traktoron ülő nő plakátokra. Az állam egyre több szerepet vállalt a gyermeknevelésben, s létrehozták az állami bölcsődéket és óvodákat. Dolgozatomban nem vizsgálom azt, hogy ez mennyire volt külső vagy belső kényszer, azaz volt-e választási lehetőségük. S hogyan tudták a családi feladatokkal összeegyeztetni a több műszakos műszakokat, de ebben is segített az állam a köznevelési intézményeivel. Magyarországon legelőször 1974-ben készült közvélemény-kutatás arról, hogy hogyan ítéli meg a társadalom és maguk a nők a kisgyermeket nevelő nők munkavállalását. (Pongrácz, 2011)

Az 1974-es közvélemény-kutatás eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a többség véleménye szerint az anya elsődleges feladata a gyereknevelés, mellette a házimunka, azaz az otthon. 1991-ben készült egy hasonló felmérés, amelynek ugyancsak a nő és a munka és a család és a munka volt a témája. Ebből a felmérésből az derült ki, hogy a nők össze tudják egyeztetni a családi és munkahelyi feladatokat (Pongrácz, 2001).

Most egy olyan kutatást szeretnék bemutatni, amely öt ország (köztük Magyarország) viszonyait vizsgálta. Ebben a felmérésben a kisgyermekes anyukák élethelyzetét vizsgálták Oroszországban, Lengyelországban és Kelet-és Nyugat-Németországban, illetve hazánkban, Magyarországon. A kutatásban az alábbi témák voltak:

- a nők munkába állásába kapcsolatos tényezők
- karriertervek
- a család helye
- a munkamegosztás módja.

Ha a magyar eredményeket szeretnénk ismertetni, akkor megállapíthatjuk, hogy a magyar nők többségének a család és a magánélet a legfontosabb, és csak 20 %-a tartotta úgy, hogy ugyanolyan fontos számukra a család és a munka. De senki sem tartotta legfontosabbnak a munkát. Ezt a gondolkodás kihatással volt arra, hogy a munka és a gyereknevelés könnyen összeegyeztethető legyen, s a nők is megtalálják a karrierjükben is a helyes utat. Érdekes, hogy ahogy a korábbi évtizedekben, a kutatásban megkérdezett nők sem vágytak karrierre. A legtöbben meg voltak elégedve a jelenlegi helyzetükkel, és nem szeretett volna előrelépni a munkahelyén. A felmérésből az is kiderült, hogy nemcsak az anyák, hanem az apák számára is kezdett fontossá válni a munkahely mellett a család. A 2000-es években is készült egy hasonló felmérés, amely megállapította, hogy a nők többsége számára a legfontosabb a gyermek és az otthon, s ezt követi a munka. Ezzel a megkérdezettek több mint 75 %-a egyetértett, és nem mutatkozott különbség a válaszadók neme, életkora és gyermekek száma szerint sem. Tehát

még a 2000-es években is a hagyományos női szerep volt az elfogadott Magyarországon. S a nők munkavállalásában inkább az anyagi kényszer játszik szerepet (Gilbert, 2008).

Érdekes, hogy a kutatások a válások számát is vizsgálták, ugyanis a család és munkavállalás összeegyeztetésének az egyik nézőpontja lehet. Ahogy a nők tömegesen munkába álltak a társadalmi és gazdasági változások miatt, úgy növekedett a válások száma. (Girán, 2005)

A házastársak addig egyetértenek a nemi szerepekkel kapcsolatos nézetekben, amíg az első gyermek meg nem születik. Ezután az anya marad otthon a gyermekével, az apa pedig az anyagi javakat teremti meg, azaz ő a családfenntartó. Az első időszak a hagyományos nemi szerepek felé rendezi át a családot. A házastársak is kevesebb időt töltenek egymással. De a férfiak egyre nagyobb elvárásai lesznek a nővel szemben, hogy töltsse be a háziasszony szerepét. De a nők többsége ezt elutasítja, és önállóságra, karrierre vágyik. A nők újra munkába állnak, s felértékelődnek a külső kapcsolataik. A férfikollégákkal érzelmi kapcsolat is kialakulhat. Ráadásul az önálló munka megteremti a nő számára az anyagi biztonságot, így lehetővé válik, hogy függetlenedjen, azaz könnyebben el tud válni. Manapság a család, mint gazdasági közösség már nem olyan erős azzal, hogy a nők is dolgoznak, így könnyebb a válás is. (Girán, 2005).

A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint évente Magyarországon 24-25 ezer válás történik. (KSH, 2015) A házasságok ezzel szemben folyamatosan csökkenek, s egyre gyakoribbak lesznek a válások, s a hagyományos családmódel helyett kialakul az egyszülős családmódel.

### **2.1.2. Munka-magánélet egyensúly változása a nők életében**

Míg korábban a nők csak a családra összpontosítottak, mára a nőkép átalakult: a munkaerőpiac átalakulásával egyre több lehetőségük van különböző pozíciókban való elhelyezkedésre, valamint ennek következtében a feszített életvitel lett a jellemző. A kérdést sokszor igen kiélezettnek látják mind a szakemberek, mind a nők: választani szükséges a család és a karrier között (Kaszás-Korén, 2012)

Ennek enyhítésére számos törekvés született, többek között az Európai Bizottság 2009-ben az esélyegyenlőség elősegítésére útmutatót adott ki, melyben a munka és magánélet összehangolására, a háztartási feladatok egyenlő megosztására, valamint a politikában is az egyenlő megosztás megvalósítását szorgalmazták (Kaszás-Korén, 2012). Mindezt az évek folyamán tovább gördítve, a legújabb megfogalmazásban 2020-2025-re adták ki, a Nemek Egyenlőségének Stratégiájában (Gender Equality Strategy). Ebben a Bizottság minden

szakpolitikai területen meghatározza, mit fog tenni annak érdekében, hogy elérje a nemek közötti esélyegyenlőség Unióját, ahol az erőszak, a nemek közötti megkülönböztetés és a nők és férfiak közötti strukturális egyenlőtlenség a múlté. Ez a stratégia kulcsfontosságú intézkedéseket tartalmaz a nemek közötti egyenlőség Európájának megvalósítása érdekében (European Commission, 2020).

A nők munkába állását sokan sokféleképpen bírálták, vagy segítették, de még mindig nem egyértelmű az európai és a magyar társadalom állásfoglalása, annak ellenére, hogy a szükséges gyermekvállaláshoz kapcsolódó intézményrendszerek már kiépítettek Európában és Magyarországon is. A lisszaboni stratégiában az szerepelt, hogy a női foglalkoztatásnak el kellene érnie a 60 %-ot – a céldátum 2010 volt. Azonban már idejekorán látszott, hogy az arányszám elérése több tagországban nem fog sikerülni. A sikeres országok: Hollandia, Ausztria, Portugália és a skandináv országok (Csehné-Varga, 2017).

1981-ben Molnár áttekintette a nők munkavállalásával kapcsolatos magyar helyzetet. Molnár (1981) összegyűjtötte a korábbi kutatások és nézetek alapfelfogását a nők munkavállalásával kapcsolatban. Ebben megtalálható a marxista nő gyermekgondozási szerepének intézményekkel történő támogatása, a munkában való előmenetelt segítve. Az a felfogás is helyet kap, miszerint a nő kétszer kezdi el pályáját a munkapiacra: egyszer a tényleges első munkába lépéskor és még egyszer a gyermekgondozásból való visszatérés esetén. Habár a nők képesek sikereket elérni úgy, hogy nem megy a családi élet rovására, ugyanakkor tulajdonképpen a társadalmi normák ellen mennek. Molnár a férfiak hozzáállását négy kategóriába sorolta: 1. az egyenlőséget valló férfiktól kezdve, 2. a tradicionális szerepmegosztást támogatók, 3. a házimunka a nő feladatköre, de a munkába járást megtűrők és végül 4. a női munkába járás ellenzőit különbözteti meg (Molnár, 1981).

Csehné és Varga (2017) kutatásában megállapította, hogy a munka és magánélet közötti egyensúly nem kizárólag a nők feladata, hanem nemtől, kortól és családi állapottól függetlenül valamennyi ember számára fontos.

Véleményem szerint a gyereket nevelő nőknek különösen is kedvező lenne az alternatív munkavégzés, azaz a következő munkaformák:

- A részmunkaidős foglalkozottaknak azokat nevezzük, akiknek rövidebb a normál munkaidejük azoktól a foglalkozottaktól, akik azonos munkahelyen, azonos munkaviszonyban, hasonló munkakörben vannak foglalkoztatva, és a szakképzettségük és gyakorlati idejük is hasonló. Fontos, hogy a részmunkaidő hossza országonként eltér, Magyarországon a 4 és 6 órás dominál, illetve kollektív szerződésben szabályozzák azt.

- Az önfoglalkoztatás fogalmán azt értjük, hogy nem munkaviszonyban végzett munka. Önfoglalkoztatónak minősül az egyéni és társas vállalkozások dolgozó tulajdonosai, a szakmunkás tanulók, a termelői típusú szövetkezetek tagjai stb. (Hárs, 2012).
- Rugalmas munkaidő-beosztás: Ez az a fajta munkaszervezés, amely a szokásostól eltér, akár a munkarend, vagy a munkaidő beosztása, felhasználása. Ez adja a rugalmasabb munkaszervezést.
- A távmunka és az otthoni munka: Ennek a fajta alternatív munkavégzésnek az a sajátossága, hogy a munkát a munkáltató telephelyétől távoli helyszínen végzik. Fontos, hogy itt is megvan a munkaadótól való gazdasági függés. Ha otthon végzik a távmunkát, akkor azt home-officenak vagy otthoni munkavégzésnek nevezik (Hárs, 2012)

A rugalmas foglalkoztatási formák javíthatják a dolgozói munkatermelékenységet, pozitív hatással lehet a munka-magánélet egyensúlyának kialakítására is, növeli a dolgozói jólétet, elégedettséget és motivációt. A munkaerőpiaci helyzet változásai kedvezően hatnak a rugalmas foglalkoztatás kialakítására, azonban ez sokszor kényszerből történik, a munkáltatók részéről nem feltétlenül épült még be a vállalati kultúrába (Vámosi, 2020).

Fogalmi szinten atipikusnak nevezünk minden olyan foglalkoztatási formát, ami eltér a hagyományostól, azaz nem „határozatlan idejű, teljes munkaidőre szól, a munkaszerződést egy munkáltató és egy munkavállaló jogalany köti egymással, és a munkáltató által meghatározott helyen és időben, a munkáltató eszközeivel történő munkavégzésre jön létre” (Vámosi, 2020: 56.). Hazánkban többféle rugalmas foglalkoztatási forma van a gyakorlatban, amit a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012 évi I. törvény szabályoz. Az atipikus munkavégzés körébe tartozó foglalkoztatási formák (Vámosi, 2020):

- határozott idejű munkaviszony,
- részmunkaidős foglalkoztatás,
- rugalmas munkaidő, kötetlen munkaidő,
- behívás alapján történő munkavégzés,
- bedolgozói jogviszony,
- távmunka: otthon végzett munka, mobil távmunka, virtuális irodában végzett munka, távmunka-központokban történő munkavégzés.
- kölcsönzött munkaerő alkalmazása,
- munkakörmegosztás,
- alkalmi munkavállalás,
- ön-foglalkoztatás,

- diákok foglalkoztatása, ösztöndíjas vagy gyakornoki munka, illetve
- a megbízási jogviszony (a Polgári Törvénykönyv szabályozza).

Allmendinger (2013) 21 európai országot érintő kutatásában megállapította, hogy az atipikus foglalkoztatás az EU országaiban jelentős eltéréseket mutat. A 15–64 év közöttiek körében kicsit több, mint 10 %-a dolgozott atipikus formában Magyarországon és Csehországban. Hollandiában ez a szám 50 %, Németországban, Svájcban és Dániában az 1/3-a a lakosságban. Azonban minden országra vonatkozóan megállapíthatók a következő összefüggések: a nőket gyakrabban foglalkoztatják atipikus formában, leginkább részmunkaidőben; a 30 évnél fiatalabb korosztályra jellemzőbb az atipikus munkaviszony; a kevésbé képzett munkavállalók körében szintén elterjedtebb az atipikus foglalkoztatás.

Itt szeretném megemlíteni a családbarát munkahelyeket, mert a munka-magánélet egyensúlyában ez egy nagyon fontos kérdés.

A családbarát munkahely a HEFOP (2006: 3-4.) Munkáltatói szakanyag szerint: *„olyan, a jogszabályi kötelezettségektől a dolgozók javára eltérő munkaszervezési formák, munkahelyi intézkedések bevezetését értjük, amelyek lehetővé teszik a munkavégzés és a magánélet, családi élet rugalmas összehangolását.”*

A családbarátság két legfőbb érintettje a munkavállaló és a munkaadó. A munkavállaló a gazdasági kényszerhelyzet miatt nem teheti meg, hogy otthon marad, mindenképpen kereső tevékenységet kell folytatnia. Ahhoz, hogy a munkapiacra versenyben tudjon maradni, igyekeznie kell minél kevesebb időt távol lenni. Ma már általános jelenség a kétkeresős családmodell, a teher pedig egyre nehezedik, mivel családon belüli feladat lehet a betegápolás, hat rá a túlóra, aminek következménye a stressz és a kimerültség (Primecz és mtsai, 2008).

A másik érintett a munkaadó, akinek érdekében áll lojális, munkáját szerető, elkötelezett dolgozót találnia. A munkavállaló megtartásához pedig összeegyeztethetőnek kell lennie a munkahely és a család adta feladatoknak, mindezt úgy, hogy ne csökkenjen a munkahatékonyság és biztosított legyen az elfogadható előmenetel.

Családbarát munkahellyé váláshoz széles eszközkészlet áll a munkaadó rendelkezésére, aminek keretein belül rendelkezésre áll az apai szabadság, a családhoz igazodó rugalmas munkavégzés és a nemek közti egyenlő feladatmegosztás (Kaszás-Korén. 2012). Kialakítása során jelentős feladat az igények meghatározása, jó gyakorlati példák keresése és megvalósítása, a világos kommunikáció, a terv-tény ellenőrzések a megfelelő végrehajtás érdekében. A megvalósítás további kiemelt elemei a vezetők általi példamutatás, a nyílt kommunikáció, a támogatás és a csapatmunka együttesen (HEFOP, 2006). A családbarát munkahely alacsonyabb fluktuációt, kevesebb betegszabadságot és növekvő

munkahatékonyt eredményez (Kaszás- Korén, 2012). Ma már rendelkezésre áll néhány pályázat, ami a munkahelyet minősíti, abban a tekintetben, hogy elindult-e, illetve tett-e valamit a család és a munka összehangolásának megkönnyítése érdekében. Ezek a díjak: „Legjobb munkahely”, „Családbarát munkahely”, „Befogadó munkahely”, vagy „Legvonzóbb munkahely” (Primecz, 2008).

Aktuális, hogy a munkahelyek versengenek, hogy melyik a családbarátabb munkahely és hol tudnak jobban elhelyezkedni a kisgyermekes szülők. Köszönhető a Családbarát munkahelyek kialakításának és fejlesztésének támogatása c. pályázatnak is (2023-ban is megjelent) a családbarát személet egyre jobban erősödik Magyarországon. A pályázat célja olyan családbarát munkahelyek kialakítását és fejlesztését megvalósító munkahelyi családbarát programok támogatása, melyek elősegítik a munka és magánélet összeegyeztetését, a családi, magánéleti és munkahelyi kötelezettségek összehangolását. (Kulturális és Innovációs Minisztérium- Emberi Erőforrás Támogatáskezelő, 2023)

Ez elengedhetetlen egy dolgozó nőnek.

### ***2.1.2.1. Női karriertípusok***

Ebben az alfejezetben először a nemekhez kötődő, munkavállalással kapcsolatos sztereotípiákat mutatom be. Talán az első ilyen az, hogy a férfiak és a nők eltérő fizikai erőben vannak. Van olyan vélekedés is, hogy a két nemnek, azaz a nőknek és a férfiaknak eltérőek a képességeik is. Például a férfiak jól tájékozódnak térben, a tárgyakhoz, azaz a konkrét dolgokhoz közelebb állnak. A nők ezzel szemben sokkal jobb társas kompetenciákkal rendelkeznek, így a szociális, egészségügyi és oktatási területen könnyen el tudnak helyezkedni. Megvannak a különböző sztereotípiák azzal kapcsolatban, hogy mely munkák, azaz foglalkozások valók kimondottan a férfiaknak és melyek a nőknek. Például azoknak a szakmáknak a presztízse, amelyek a nőkhöz köthetők alacsonyabb és a fizetésük sem éri el a férfias szakmák szintjét. A nők például a gondoskodó feladatokban nagyon jók, de a társadalom gyengének tartja őket, ezért vezetői szerepben nem látják őket szívesen. A férfiak számára nagyon fontos a versengés, a karrier, az, hogy az adott pozíciót meg tudják tartani, de ha nők rendelkeznek ezekkel a tulajdonságokkal, akkor az negatív megítélés a társadalom részéről. Fontos azt is megemlíteni, hogy a fentebb felsorolt sztereotípiák részben a nők biológiai és pszichológiai adottságai miatt alakultak ki, és ezek évszázadokon át végigkísérték a társadalmunkat, s fenn is maradt a nők és a férfiak közötti megkülönböztetés. Magyarországon is elfogadott az a vélekedés, hogy a nők feladata elsősorban a háztartás és a gyereknevelés. Azt

is sokan vizsgálták, hogy az otthoni házimunka és a munkahelyen végzett kereső tevékenység hogyan különbözik egymástól, mi erről a társadalomnak a véleménye (Budavári-Takács, 2011)

Ha a munka hétköznapi fogalmát szeretnénk definiálni, akkor az alábbiak tartoznak bele:

- hobbiként végzett munka
- szívességgként végzett feladatok
- házimunka.

De ezzel szemben, ha valakit munkanélkülinek nevezünk, akkor a házi munkát nem számítjuk munkának. Tehát a házimunka végzése társadalmi értelemben nem dolgozás (Csoba, 2011).

A nők aszerint, hogy milyen helyük szerepük van a társadalmi munkamegosztásban háromféle karriertípusba sorolhatóak:

1. Családi karrier: Ők azok az anyák, akik otthon nevelik a gyerekeiket, ellátják a család körüli teendőket és elvégzik a háztartási munkát.
2. Munkaerőpiaci karrier: Az életpálya teljes hosszán a kereső tevékenység jellemzi a nőt.
3. Kettős kötődésű karrier: A családi és a munkaerőpiaci karrier összehangolódására törekszenek. (Koncz, 2006)

Donald E. Super (1980 id. Szilágyi, 2000) a fent felsoroltaktól eltérő struktúrát állított fel, amelyet életpálya mintáknak nevez. Fontos, hogy ezek a minták abban különböznek egymásról, hogy mennyire stabilak, illetve milyen a változás mértéke. Super elmélete a karriertervezésben és az életpálya-tervezésben nagy segítségünkre lehet. Super szerint a nők pályafutására hat életpálya minta különböztethető meg:

1. Otthoni, házias életpálya: Ebben a karrierben nincs helye semmilyen szakmai vonatkozásnak.
2. Háztartás centrikus típus: A nők először egy rövid ideig munkát vállalnak, majd utána családot alapítanak és véglegesen otthon maradnak a gyerekekkel.
3. Kétvágányú életpályamodell: A munka világából egy rövid időszakra (maximum 2-3 évre) kilép a nő, hogy gyermeket vállaljon, majd, ha gyerek 2-3 éves lesz, visszamegy dolgozni.
4. Megszakított életpálya: A nő csak akkor megy vissza dolgozni, ha a gyerekek önállóak lesznek, tehát egy hosszabb (akár 10-15-18 évre) is megszakítja a munkavégzését a nő a gyermeknevelés miatt.
5. Folyamatos életpálya: Mikor a nő befejezte az iskolai tanulmányait, egyből munkába áll és amíg nyugdíjas nem lesz, addig dolgozik folyamatosan.

6. Nem folyamatos életpálya: A nő több szakmát is kipróbál, s sok helyen eltölt egy-egy hosszabb időszakot. Vannak olyanok is, akik egyetlen munkahelyen sem töltenek el hosszabb időszakot, az ő életpályájukat nevezzük extrém nem folyamatos életpályának.

Fontos megjegyezni, hogy a fent felsorolt életpálya minták közül az utóbbi kettő a folyamatos életpálya és a nem folyamatos életpálya (az extrém nem folyamatos életpálya is) a férfiaknál is előfordul.

Azt, hogy az egyén melyik életutat választja, sok mindentől függ, például az iskolai végzettségtől, a családi hagyományoktól, de egy ország kultúrájától is. Manapság egyre jellemzőbb, hogy a nők a kettőskötődésű karriert választják, azaz a munkahelyen és otthon is helytállnak. Ez csak azokban a családokban fordulhat elő eredményesen, ahol a többi családtag (apa, nagyszülő) is besegít az anyáknak a gyereknevelésben és a háztartásban is (Super, 1980).

Fontos azt is megjegyezni, hogy a fent felsorolt hat pályafutás közül egyiket sem lehet helyesnek vagy helytelennek tekinteni. A legfontosabb az, hogy megtalálja a nő az egyensúlyt, azaz azt a helyet, ahol jól érzi magát és ki tud teljesedni. És az a legfontosabb, hogy ne a társadalmi elvárásoknak megfelelően alakuljon ki a karrierút, hanem az egyéni lehetőségeknek és képességeknek megfelelően.

A rendszerváltással jelentős változások mentek végbe a munkaerőpiacon. A legnagyobb változást a teljes foglalkoztatottságra való törekvés megszűnése jelentette, ezzel egyidőben pedig megjelent a munkanélküliség. A nők foglalkoztatása elmaradt a férfiakéhoz képest, ezért sokan választották a főállású anya szerepét, a munkanélküliség elkerülése miatt. A munka törvénykönyvének 1992-es megváltoztatása nem csak az állam visszavonulását tartalmazta, hanem megszülettek az első olyan szabályozások is, amelyek a nőkkel szembeni diszkriminatív eljárásokat korlátozták. Többek között törvénybe foglalták, hogy tilos a munkavállalót terhesség megállapítására irányuló vizsgálatra kötelezni. A nyilvántartásokba innentől csak a munkaviszonnyal kapcsolatos adatok kerülhettek be, az esetleges alkalmassági vizsgálatokhoz pedig a munkavállaló beleegyezése is szükséges lett. A törvény értelmében a munkavállalót a felvételi eljárás során nem lehet megkérdezni a családtervezéssel, vagy családi állapotával kapcsolatos terveiről, amennyiben az „cél nélküli adatkezelés” folyamán jön létre (Göndör, 2015). A munka törvénykönyve rögzítette a hátrányos megkülönböztetés tilalmát is, ahol konkrétan szerepel a felsorolásban a nemi alapon való megkülönböztetés – kivéve, ha a munka jellege megkívánja. Mivel a törvény megfogalmazása tiltó, ezért az egyenlő bánásmód megvalósításához szükséges eszközöket nem tartalmazza. 2003-ban született meg az



egyenlő bánásmóddal és az esélyegyenlőség előmozdításával kapcsolatban a törvény. Ez a törvény már részletes felsorolja azokat a tulajdonságokat, ami miatt nem alkalmazhatnak a munkaadók hátrányos megkülönböztetést. Itt kiemelésre kerül, hogy az anyaság, vagy apaság védett tulajdonságnak számít (Göndör, 2015).

A törvényi szabályozás a fogamzóképes korú nőket és a korai várandósokat védi, tehát összességében a családalapítás előmozdítását szolgálja. Ennek további erősítésére a munka törvénykönyve kitért arra is, hogy a várandósság megállapításától a gyermek egy éves koráig a megfelelő munkakörbe kellett átsorolni a munkavállalót, ennek hiányában a munkavégzés alól felmenteni, a munkabér csökkentése nélkül. Ez a szabályozás példaértékű volt, hiszen a munkavállaló kezdeményezésére indult el, és a munkakörváltás a munkavállaló részére nem járt anyagi áldozattal (Göndör, 2015). A munka törvénye szabályozta továbbá azt is, hogy a várandóssággal kapcsolatos orvosi vizsgálatok idejére a munkavállaló mentesül a munkavégzési kötelezettsége alól és távolléti díjra jogosult. A várandóssággal kapcsolatban további korlátozás a munkáltató felé a felmondási tilalom (Göndör, 2015).

A gyermekneveléshez különböző munkaidő kedvezmények kapcsolódnak. Ide tartozik a szülési szabadság, ami 24 hét. Ezt a szabadságot örökbefogadás esetén is igénybe lehet venni, ha csecsemőkorú gyermek kerül a család gondozásába. A gyermekgondozási szabadság a szülési szabadság letelte után vehető igénybe a gyermek hároméves koráig, és kiadható mindkét szülőnek. Ez egyes speciális esetekben meghosszabbítható, amelyeket törvényben rögzítettek – például fogyatékoság. A szabadság folyamatában, illetve annak letelte után a munkavállaló és munkáltató egymással való kapcsolattartásának elősegítése uniós irányelv (2010/18/EU), hiszen a munkáltatónak megkönnyíti a munkavállaló helyettesítésének megoldását, annak kiszámítását, és a munkavállalók sem maradnak távol a foglalkoztatottságtól, könnyebb lesz visszatérésük (Göndör, 2015). Magyarországon az uniós csatlakozás előtt sokáig érvényben volt egy diszkriminatív szabályozás, mely szerint az apa a gyermek egy éves korát megelőzően csak akkor igényelhetett táppénzt, ha egyedülálló volt. Ez azóta a jogharmonizáció következtében megszűnt.

Fontos azt is megjegyezni, hogy 2010-ben visszaállították a hároméves gyest, amely ugyan még nem hozott születésszám-emelkedést, de a 2014-ben bevezetett gyed extra (ami a munkavállalást könnyítette meg) hatással volt még a születésszám-emelkedésre is. A gyed extrát azért szeretik annyira a családok, mert lehetőséget ad arra, hogy tudjanak választani. Azaz, ha az anya vissza akar menni dolgozni, akkor azt már a gyerek fél éves korától megteheti, és ilyenkor mellette még kapja a gyedet is. Sőt, ha a gyed alatt testvér születik, akkor az anya

megkapja mellette a csetet is. A diplomás gyed pedig abban segít, hogy a nők minél fiatalabb korban tudjanak gyereket vállalni, és a pénz ne legyen akadály. Lényeges azt is megjegyezni, hogy ezek a családtámogatási formák az apák számára is igénybevehetők, tehát dönthet egy család úgy, hogy az apa veszi igénybe a gyedet vagy a gyest.

Az apasági szabadságot 2002-ben vezették be, ami a gyermek születése (örökbefogadása) esetén 5 munkanap kedvezményét tartalmazta, a munkavállaló kérésére kiadva. Az igénybevétel azonban alacsony, 20 - 25 % körüli, mivel a köztudatban kevésbé terjedt el (Göndör, 2015).

A Munka törvénykönyvének 2012-es új szabályozása fenntartotta korábbi szabályozási rendszert. A megfogalmazásban olyan finomítás történt, hogy a terhesség helyett a várandósság kifejezés került használatba. Az új törvény bevezetésében az újdonság a részmunkaidőhöz való jog bevezetése. A gyermek hároméves kora előtt (3 vagy több gyermek esetén, a legkisebb öt éves kora előtt) mindkét szülő kérheti a részmunkaidőben való foglalkoztatást. A részmunkaidő igénybevételét a nők család és munkahely összehangolásához szolgáló eszközként kezelik, ami feltételezi azt is, hogy a női háztartásbeli szerepköre nem feltétlenül változik meg – azaz oszlik el a családon belül végzett munka egyenlőbb arányban –, hanem az „időszonglőröködés” egyik kiváló megoldásaként tekintenek rá. Habár kétségtelenül megkönnyítheti a nők munkába való visszatérését a részidős foglalkoztatás, ugyanakkor ilyen foglalkoztatásban a keresetek jóval alacsonyabbak, ezért kevésbé vonzóak. Az uniós országokban számos törvény született a részmunkaidős foglalkoztatás hátrányos megkülönböztetésének leküzdésére – mivel ez elsősorban a női munkavállalókat érinti, ezért a nemi alapú egyenlőtlen bánásmód megszüntetésére is irányult (Göndör, 2015).

### **2.1.3. Munka és magánélet egyensúlya a vezető pozícióban**

Ebben a részben Nagy (2017) által összegyűjtött ide vonatkozó kutatások eredményeit ismertetem, amelyek szemléltetik, hogy mind a női, mind a férfi vezetői pozícióban dolgozó szakembereknek nehézségekkel kell szembenézniük életük és a munkahelyi elvárások egymásnak feszülése miatt.

Kutatások alapját képezte, hogy a nemeket egyformán, vagy különböző módon kezelő kultúrákban milyen az előre jutás lehetősége. A különböző kutatások eredménye, hogy az erősen gender megkülönböztetésen alapuló kultúrákban a férfiak karrier-előmenetele kedvezőbb (pl. Németország), míg a gender semlegességet megvalósítani akaró országokban (pl. skandináv országok) nincs különbség az előre lépési potenciálban (Nagy, 2017).

Kiemelve a nők nehézségeit a munka végeztével otthon a „második műszakban” kevés pihenés jut, ami erősíti a nemek közötti egyenlőtlenséget. Karrierjük előmenetelében korlátozó tényezőként léphet fel, hogy sokszor találják úgy, hogy otthon kevésbé nélkülözhetők, ezért előmenetelüket ennek érdekében visszafogják. További kutatások kimutatták, hogy a karriert választók körében a nők kisebb teherről számoltak be a férfiakhoz képest, ami arra vezethető vissza, hogy eleve feltételezték a magasabb pozícióval járó többlet terheket, így többségében nem is vállalták el.

A skandináv országokban a munka és magánélet kapcsolatára fókuszáló kutatások a férfiakra is kiterjedtek. Itt is megtalálhatók a karrierre koncentráló, valamint a karrierre és családra együttesen fókuszáló férfiak is. A megkérdezésben az első csoportba tartozók elégedetlenek voltak a szabadidővel, a munkaórákkal és a társas kapcsolataikkal, de nem érezték úgy, hogy a változtatás az ő kezükben van. A második csoportban lévők a szabadidő hiányát jelölte meg problémának, ami akár olyan pszichés nyomást is jelenthet számukra, ami kiegészítéshez vezethet. Mindezek a vizsgálatok rámutatnak arra, hogy a karrier és a gyerek gondozás között mindig fennáll egyfajta hierarchia, bármilyen társadalmat is vizsgálunk.

Nagy (2017) maga is végzett kutatást magyar felsővezetők körében arra vonatkozóan, hogyan igyekeznek fenntartani az egyensúlyt a munka és a magánélet között. Az első dolog, amit kiemelt, hogy a felsővezetői munka dinamikus jellegű, azaz a pályájuk kezdetén, vagy munkahelyváltás esetén, esetleg az üzletmenet által megterhelőbb időszakokban a munka kerül előtérbe. A kutatás alátámasztotta, hogy csak azok tudnak tartósan vezetői pozícióba maradni, akiknek sikerül kialakítani az egyensúlyt a munka-család terén. Sokaknak, de különösen a női vezetőknek jelent problémát, hogy a feladatok mennyisége, azok (ügyfél-orientált) időbeosztása, valamint a magasabb pozíciókkal járó külföldi utazások miatt a család háttérbe szorul(hat). Ezért az egyensúly megőrzése miatt vagy nem vállalták el a magasabb pozíciót, vagy a család napirendjéhez jobban igazodó állást kerestek.

A gyermekvállalás a női vezetők karrierjét lelassította, annak ellenére is, ha támogató család állt mögötte. Legnagyobb nehézség a nők számára az idő szűkössége, míg ugyanez a férfiak számára kevésbé megélt kérdéskör volt. A gyermekes családokat érintő problémák szétoszthatók női-férfi körökre. A nőknek leginkább logisztikai jellegű, míg a férfiaknak a hétköznapi együtt töltött idő a gyermekekkel, valamint a külföldi kiküldetések vállalása és időzítése okozott problémát.

A munka és magánélet egyensúlyát elősegíteni a rugalmassággal lehetséges, mind a munkahely, mind a munkavállalók felől. Ezek a rugalmas megoldások egyrészt korábban nem voltak elterjedtek a magyar gyakorlatban vagy pedig az operatív szinthez közelebb,

alacsonyabb hierarchikus szinten lehelyezkedő dolgozók számára kevésbé elérhető. A rugalmasság kiterjed a család felé is, főleg a férfiak tekintetében, akiknek rugalmasabb háttérként szolgál a család a külföldi utak megszervezéséhez, míg ugyan ez a női vezetők számára sokszor elérhetetlen (Nagy, 2017).

## **2.2. Női-férfi karrier**

Az értelmező szótár megfogalmazása szerint a karrier szó jelentése: gyors, sikeres előmenetel, érvényesülés. A köznyelvben a társadalmi és gazdasági életben vezető beosztást, a ranglétrán történő felfelé haladást nevezzük karriernek. A „carriere” szó a francia nyelvben életpályát, pályafutást jelent. Használjuk a „karrierista” kifejezést is, mely egyfajta negatív kicsengéssel a törtető, másokat félrelökő és így szakmai sikereket elérő személyt jelöli. Az emberi erőforrás menedzsmentben a karrier kifejezés klasszikus értelemben azt jelenti, hogy az egyén, miután befejezte a tanulmányait, választ magának egy foglalkozást, elkezd dolgozni és teljesítményétől függően halad felfelé a vállalati ranglétrán, tehát egy szakmán belüli előrelépést jelent. Hazánkban a karrier kifejezést főként az üzleti és a közéleti világban a vezetővé válással kapcsolatban használjuk. Az egyén szemszögéből úgy fogalmazzódik meg, mint egyre magasabb beosztások sorozata (Langer, 2008). Manapság a karrier fogalma jelentős mértékben átminősült. Korábban elsősorban a szakmai előmenetelen alapuló, társadalmi és anyagi sikert jelentett, és nem volt teljesen mentes egyfajta negatív értelmezéstől (a karrierista) Mára azonban lassan hazánkban is átvételre kerül az angolszász szemlélet és szóhasználat, melyben a „karrier” szó az embernek a munkában eltöltött idejét, fejlődését, önmegvalósítását, képességeinek kifejlesztését, kiteljesítését jelenti. A karrier előmenetele során az egyén számos munkaszerepet betölthet, és az előmenetel sikeres alakulása esetén olyan pozíciókra tehet szert, amelyek növekvő presztízst, felelősséget és anyagi elismerést biztosítanak. A karriert egy kicsit más értelmezésben definiálhatjuk az egyén élete során szerzett munkatapasztalatok és tevékenységek összességéként, melyek alapvetően különálló, mégis valamilyen módon összefüggő történések, folyamatot alkotnak, és egy vagy több foglalkozásban való előrehaladás közben zajlanak le. Tekintve, hogy a munka világa dinamikusan változik, karrierünk előre haladása során folyamatosan alkalmazkodunk, és válaszolunk munkánk újabb és újabb kihívásaira. Mindeközben fejlődünk, és személyiségünk is egyre érettebbé válik (Répáczki, 2020).

A női karrier még a XXI. században is gyakran negatív csengésű, a klasszikus nemi szerepekről vallott nézetek szinte alig változtak az elmúlt évtizedekben. Az a nő, akinek

gyermeke van és karriert kíván építeni, a közvélemény számára úgy jelenik meg, mint aki feladja anyai hivatását és a családja rovására valósítja meg önmagát. A társadalom részéről ez a hozzáállás hátrányos helyzetbe hozza a nőket, főként amiatt, hogy a karriert szigorúan csak a kereső tevékenységre korlátozza, így ebből a nők jelentős része nem részesülhet. Az otthon végzett feladatok, összehasonlítva a munkahelyen végzett munkával, legalább ugyanannyi munkaórát kitesznek, esetenként még összetettebbek és több figyelmet is igényelnek, a társadalom ezt a fajta erőfeszítést mégis alig értékeli. Az elismerés hiánya csökkenti az otthon lévő nők megelégedettségét, nem tesz jót az önbecsülésnek sem. Emiatt a nők munkahelyi karriervágya, az előléptetés, a továbbképzés iránti igény is alacsonyabb. A nők és a férfiak ilyen irányú törekvése lényegesen eltér egymástól (Koncz, 2006).

A mai felgyorsult világban a verseny egyre jobban kiéleződik a munkahelyen belül is. A munkahelyi versengés alapja a férfiak és a nők körében eltérő. Míg a férfiak fókuszpontja a hatalom és a pénz megszerzésére irányul, addig a nők fontossági sorrendjében előkelő helyen szerepel az érzelmi kiegyensúlyozottság és az összhang megteremtése a hagyományos társadalmi szerepelvárásokkal (Koncz, 2007).

### 2.3. Nők foglalkoztatásával kapcsolatos jelenségek

Ebben az alfejezetben a nők foglalkoztatásával kapcsolatos jelenségeket mutatom be, azaz az üvegplafonszindrómát és a rákkosár jelenséget.

Az „üvegplafon szindróma” kifejezést a 70-es évek óta használja a szakirodalom. Olyan szervezeti sajátosságokat jelent, amelyek megakadályozzák a nőket abban, hogy egy munkahelyen egy adott szintnél – általában középvezetőinél – magasabbra jussanak. A helyzet ahhoz hasonlítható, mint amikor néhány bolhát beteszünk egy befőttesüvegbe, majd lezárjuk egy üveglappal. A bolhák kezdetben fel-felugrálnak, majd egy idő múlva rájönnek, hogy mindig megütik magukat. Egy kis idő múlva már nem ugrálnak, megtanulják, hol van a helyük. Később már akkor sem fognak kiugrani, amikor nincs felettük az üveglap (Sebők, 2001).

Tény, hogy a nők átlagkeresete alacsonyabb, mint az ugyanolyan képzettségű, ugyanolyan beosztásban dolgozó férfi kollégáiké (OECD/European Union, 2019). A gyermekvállalás is nagyjából abban az életkorban következik be, amikor elegendő szakmai tapasztalatot szereztek és a feljebb lépés lenne a cél. Valós dilemma tehát a gyermek és a karrier közötti választás. Ugyanakkor az üvegplafon jelenségre nem elegendő magyarázat a gyermekszülés, a valóság ettől sokkal összetettebb. A probléma magyarázata egészen a gyermekkorig vezethető vissza. A sztereotípiák már óvodáskorban elkezdnek beépülni a gondolkodásunkba. Elég csak a ruhák színére vagy a játékokra gondolni. A gyermekekkel szembeni elvárások is azt sugallják, hogy a lányok érzékenyebbek, segítségre szorulnak, míg a fiúknál jutalmazza a szülők az ügyességet, erőt, az agresszióknak is van helye, élesek a nemekhez kötődő előítéletek. Nagyon leegyszerűsítve a nők úgy viselkednek felnőtt korukban is, mint egy „jó gyerek”, ahelyett, hogy egyenrangúnak tekintenék önmagukat. Az udvarias, segítőkész magatartás, a figyelmesség, mások érzelmeinek figyelembevétele kisgyermekkoruktól dicséretesnek számítanak, ez az attitűd beépül a személyiségükbe. Így saját magukat gátolják meg abban, hogy a munkahelyükön feljebb jussanak, önmaguk hozzák létre az üvegplafont (Farkas, 2015).

Ha a rákkosár jelenséget szeretnénk megfogalmazni, akkor a következőket mondhatjuk el. A rákászok a kifogott rákokat, mikor a kosárba teszik, nem takarják le a kosár tetejét. Legyen az bár tele is, de a rákok nem jönnek ki belőle, mert a kifelé igyekvőket az alattuk levők nem segítik, sőt visszahúzzák. A szakirodalom ezt a szóösszetételt használja a nők esetére, merthogy sokszor előfordul, hogy amikor egy nő feljebb akar lépni, akkor a női munkatársak akadályozzák meg ebben. „A nők nagyon kemények tudnak lenni egymással. Mi vagyunk egymás legnagyobb ellenségei.” (HR portál, 2013).

## 2.4. Az egyenlő bánásmód elve a munkajogban

Az egyenlő bánásmód elve a munkajog egyik elsődleges alapelve, amely alapján tilos hátrányt okozni a jog által védett tulajdonsággal rendelkezőknek e tulajdonságuk miatt. Az egyenlő bánásmód elvének megsértése diszkriminációnak minősül (Kártyás-Takács, 2012).

Védett tulajdonság az, amely alapján a törvény tiltja a hátrányos megkülönböztetést.

Az egyenlő bánásmód megsértése (diszkrimináció) a következő három elemet foglalja magában:

1. A megkülönböztetés hátrányt okoz az érintett személynek. Például egy nő kevesebbet keres, mint az összehasonlítható helyzetben lévő, azonos munkát végző férfi.
2. A különbségtétel oka egy védett tulajdonság. Például az, hogy a munkavállaló nő, amely alacsonyabb bért eredményez.
3. A különbségtétel ésszerűtlen, önkényes. Például a munkáltató nem tudja hitelt érdemlően bizonyítani, hogy jogszerű okból fizet kevesebb munkabért az egyik munkavállalónak, mint egy másiknak (Kártyás-Takács, 2012).

Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos részletszabályokat külön törvényben, az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség elmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvényben találjuk.

Az egyenlő bánásmód követelménye a foglalkoztatásban különösen élesen jelentkezik a munka díjazása kapcsán. Az egyenlő munkáért, egyenlő bér elve a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) által 1951 óta elfogadott elv, a Római szerződésben már 1957 óta létezik. Az elv az Mt. 12. §-ában az alábbiak szerint jelenik meg:

*„(1) A munkaviszonnyal, így különösen a munka díjazásával kapcsolatban az egyenlő bánásmód követelményét meg kell tartani. E követelmény megsértésének orvoslása nem járhat más munkavállaló jogának megsértésével vagy csorbításával.*

*(2) Munkabérnek minősül az (1) bekezdés alkalmazásában minden, a munkaviszony alapján közvetlenül vagy közvetve nyújtott pénzbeli és természetbeni juttatás.*

*(3) A munka egyenlő értékének megállapításánál különösen az elvégzett munka természetét, minőségét, mennyiségét, a munkakörülményeket, a szükséges szakképzettséget, fizikai vagy szellemi erőfeszítést, tapasztalatot, felelősséget, a munkaerő-piaci viszonyokat kell figyelembe venni.”* (A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény 12. § (1)-(3) bekezdés).

### 3. Alkalmazott módszerek

Dolgozatom elkészítése során a primer kutatásom tekintetében kérdőíves felmérést folytattam. A kérdőíves kutatások a kvantitatív módszerek családjába tartoznak. Én azért választottam a kérdőíves kutatást, mert zárt formában nagy mennyiségű anyagot tudtam gyűjteni. Azt jelenti a zárt forma, hogy a kérdések kötöttek voltak, illetve volt egy-két nyitott kérdés is. A legnagyobb előnye pedig az a kérdőívnek, hogy nagyszámú egyént tudtam vizsgálni rövid idő alatt (Babbie, 2008).

Kérdőívem összeállításakor próbáltam figyelembe venni a kérdőívszerkesztés technikáit. Azaz azt, hogy nagyon fontos a kérdőív külalakja és az, hogy hogyan kérdezzünk és mit.

Ezért fontosnak tartottam, hogy először a demográfiai adatokra irányuló kérdéseket tegyek fel. Ezt követték a munkahellyel kapcsolatos kérdések.

Kérdőívemben zárt és nyitott kérdéseket is alkalmaztam.

Zárt kérdés (előre rögzített válaszlehetőségek állnak a kérdőívben, amelyek közül egyet vagy többet ki kell választani a kérdőív kitöltőjének)

Pl. Jelenleg végzettségének megfelelő szakmájában dolgozik?

igen

nem

Nyitott kérdés (A kérdőív kitöltőjének a saját szavaival kell válaszolni a kérdésre.) Pl.

Végzettsége szerint mi az Ön szakmája?.....

Likert-skálát is használtam ennél a kérdésnél: A következő kérdésekben arra lennék kíváncsi, hogy mennyire ért egyet a női vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiákkal.

1-5 skálán, az 1-es érték az egyáltalán nemet jelent, a 5-ös pedig, hogy teljes mértékben egyet ért.

Ebben a kérdésben egy-egy sztereotípiával való egyetértés mértékét kellett kifejeznie a kérdőív kitöltőjének 1-5-ös skálán. Pl: Érzelgősek, Kevésbé stressztűrőek, Gyermekei miatt nem lehet annyira rájuk számítani

A kérdéseim rövidek, egyszerűek és könnyen érthetőek voltak.



Önkitöltős kérdőívet használtam, azaz a válaszadókat kértem fel a kérdőív egyéni kitöltésére. Ennek az a legnagyobb előnye, hogy nem jelenik meg benne a kérdezőbiztosi torzítás. Mivel névtelen, ezért valószínűleg őszinte válaszok is születnek (Babbie, 2008). Kérdőívemet Google kérdőíven keresztül töltöttem ki.

A kérdőívet összesen 86-an töltötték ki, így az adatmennyiség megfelelő. A kérdőívet elektronikus úton jutattam el a célközönséghez.

A kérdőív kitöltésére három hét állt rendelkezésre.

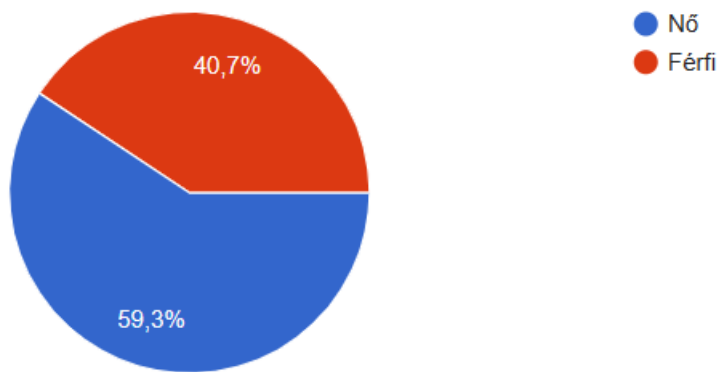
## 4. Eredmények és értékelésük

Kérdőívet – mint már említettem – 86-an töltötték ki.

Kérdőív kitöltőimnek legtöbbször, azaz 59,3 %-a nő, azaz 51-en (lásd: 1. ábra).

### 1. ábra: A kérdőív kitöltőinek neme (N=86)

(Forrás: Saját munka, 2023)



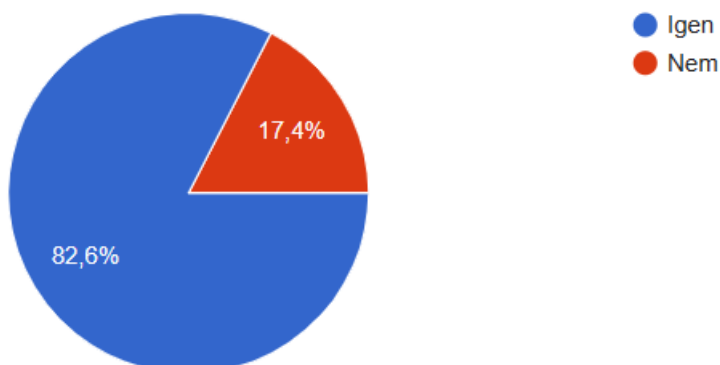
A megkérdezettek legtöbbször, azaz 82,7%-ának felsőfokú végzettsége van, ezek közül 44,2 %-nak Ma/Msc/egyetem végzettsége és 39,5 %-ának Ba/Bsc/főiskolai végzettsége.

A kérdőív kitöltőinek legtöbbször, azaz 59,3 %-a házas, 16,3 %-a elvált, s 12,8 %-a kapcsolatban van, 8,1 %-a hajadon/nőtlen, 3,5 %-a özvegy.

A kérdőív kitöltői legtöbbszörnek, azaz 82,6%-ának van gyereke, s csak 17,4 %-ának nincs, ahogy azt a 2. ábrán láthatjuk.

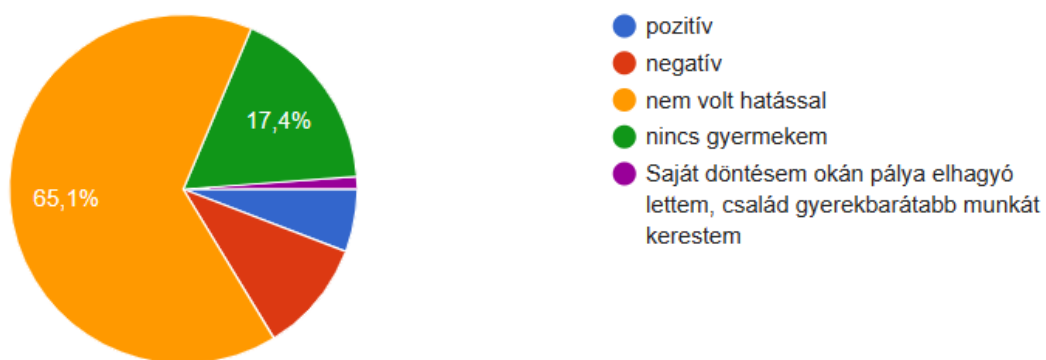
### 2. ábra: A kérdőív kitöltőinek van-e gyereke (N=86)

(Forrás: Saját munka, 2023)



Arra a kérdésre, hogy a gyermekvállalás volt-e valamilyen hatással a karrierjére, a megkérdezettek legtöbbször, azaz 65,1 %-a azt válaszolta, hogy nem volt hatással. 17,4 %-ának nincs gyereke, így az ő válaszuk nem releváns. Csak 10,5%-a válaszolta azt, hogy negatív hatással volt, én személy szerint arra számítottam, hogy legalább a kutatásban résztvevők negyedének, azaz 25 %-ának volt negatív hatással a gyerekvállalás a karrierjére (lásd: 1. hipotézis: *A megkérdezettek szerint a gyermekvállalás negatív hatással volt a karrierjükre.*). 5,8 %-ának pozitív hatással volt és egy valaki válaszolta azt, hogy saját döntése okán pályaelhagyó lett, család-és gyerekbarátabb munkát keresett. (lásd: 3. ábra)

**3. ábra:** A kérdőív kitöltői szerint a gyerekvállalás volt-e valamilyen hatással a karrierjükre (N=86)  
(Forrás: *Saját munka, 2023*)



Mivel első hipotézisem második állítása az volt, hogy: Azoknak a nőknek, akik férfias szakmában dolgoznak, nagyobb számban volt negatív hatással a gyermekvállalás a karrierjükre, nézzük ezt egy táblázat formájában (lásd: 1. táblázat).

Körülbelül hasonló eredmények születtek azoknál a nőknél is, akik férfias szakmában dolgoznak, mind az összes kitöltőnél, azaz a legtöbbszörnek, 60 %-ukra nem volt hatással a gyermekvállalás a karrierjükre, 31 %-uknak pozitív hatással volt és csak 9 %-uknak volt negatív hatással, tehát az első hipotézisem második állítása sem nyert alátámasztást, mivel az összes kitöltőnek 10,5 %-ának volt negatív hatással a gyerekvállalás a karrierjére (lásd: 3. ábra). A hipotézis megállapításai a kérdést megválaszoló mintára igazak.

**1. táblázat:** A kérdőív kitöltői közül azoknak, akiknek férfi a szakmája, milyen hatással volt a gyermekvállalása a karrierjükre

(Forrás: *Saját munka, 2023*)

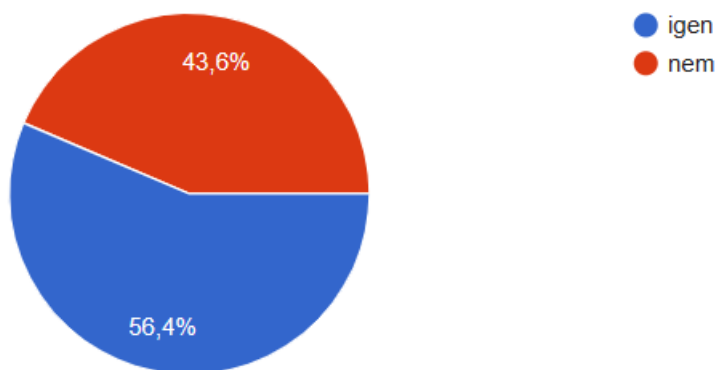
Milyen hatással volt a gyermekvállalás a karrierjükre	Százalékos megoszlás
Nem volt hatással	60%
Negatív hatással volt	9 %
Pozitív hatással volt	31%

A kutatásomban résztvevők legtöbbször, 34,9 %-a középvezető, 27,9 %-a alvállalkozó, 20,9 %-a egyéni vállalkozó, 11,6 %-a csoportvezető.

Arra a kérdésre, hogy ha jelenleg nem vezető, volt-e korábban vezető beosztásban, a megkérdezettek legtöbbször, azaz 56,4 %-a azt válaszolta, hogy igen és 43,6 %-a, hogy nem (lásd: 4. ábra).

**4. ábra:** A kérdőív kitöltői, ha jelenleg nem vezetők, voltak-e korábban vezető beosztásban (N=86)

(Forrás: *Saját munka, 2023*)



Akik nem vezetők, azok közül a megkérdezettek legtöbbszörének, azaz 58,5 %-a szerint nincsenek vezetői ambíciói és 41,5 %-uk szerint vannak.

Itt szeretném bemutatni egy táblázat alapján a kérdőív kitöltőinek azt az adatát, hogy vezetők-e, illetve, akik nem vezetők vannak-e vezetői ambíciói nemi megoszlásban (lásd: 2. táblázat).

A 2. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy a kutatásomban résztvevők legtöbbször vezető, azaz 70 %-a vezető és csak 30 %-a nem vezető.

Ha a női és a férfi válaszadók válaszait szeretnénk összehasonlítani, elmondhatjuk, hogy nincs számottevő eltérés, ugyanis a női kitöltők 66 %-a, a férfi kitöltőknek pedig 74 %-a vezető. S ugyanez figyelhető meg arra a kérdésre adott válaszoknál is, hogy ha jelenleg nem vezető, volt-e korábban vezető, tehát nincs lényeges különbség a válaszokban, hogy férfi vagy nő a kérdőív kitöltője.

**2. táblázat:** A kérdőív kitöltői vezetővé válásának kimutatása nemi megoszlásban

(Forrás: Saját munka, 2023)

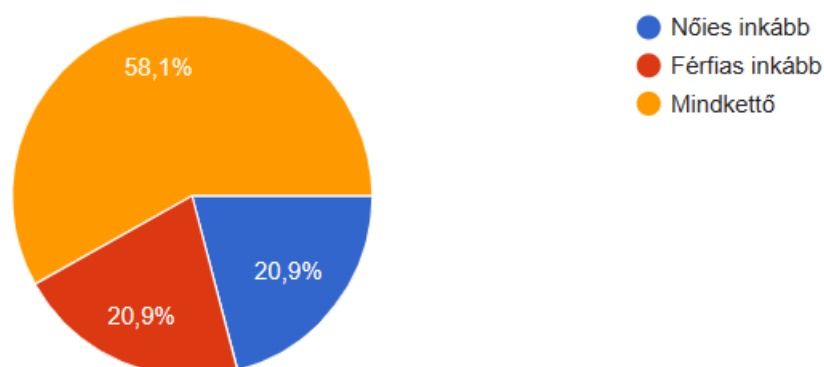
		<b>Női kitöltők (százalékos megoszlásban)</b>	<b>Férfi kitöltők (százalékos megoszlásban)</b>	<b>Összes kitöltő (százalékos megoszlásban)</b>
<b>Vezetők</b>		66 %	74 %	70 %
<b>Nem vezetők</b>		26 %	34 %	30 %
<b>Ha jelenleg nem vezető, volt-e korábban vezető</b>	<b>igen</b>	39 %	49,7 %	43,6 %
	<b>nem</b>	48 %	59,2 %	56,4 %

A megkérdezettek legtöbbször, azaz 33 %-a közgazdász, 28 %-a jogász, 14 %-a humán erőforrás-menedzser, 8 %-uk kereskedelemben dolgozik, 6 %-uk mérnök, de egy-egy válaszoló újságíró, orvos, kisgyermeknevelő, ápoló, tanár stb. Tehát nagyon széles a skála, amelyen területen dolgoznak a kutatásomban résztvevők.

Arra a kérdésre, hogy a megkérdezetteknek férfias vagy nőies a szakmája, a kérdőív kitöltőinek legtöbbször, azaz 58,1 %-a azt válaszolta, hogy mindkettő, s 20,9-20,9 %-uk, hogy nőies vagy férfias inkább (lásd: 5. ábra). Tehát ezek alapján elmondhatjuk, hogy a megkérdezettek szerint nincs nagyon különbség a férfias és a nőies szakmák között. Bár a következő kérdésre adott válaszokban soroltak fel férfias szakmákat.

**5. ábra:** A kérdőív kitöltőinek férfias vagy nőies a szakmája (N=86)

(Forrás: *Saját munka, 2023*)



Ha a nemek szerinti válaszokat szeretnénk megnézni, akkor elmondhatjuk, hogy nincs lényeges különbség abban a tekintetben, hogy milyen nemű a válaszadó és férfias vagy nőies szakmája van, tehát nincs nagyon különbség a férfias és a nőies szakmák között (lásd: 3. táblázat). Talán annyi, hogy minimálisan a női kitöltők szerint nekik inkább női szakmájuk van (24 %), s a férfi kitöltők szerint inkább férfias (26 %).

**3. táblázat:** A kérdőív kitöltőinek férfias vagy nőies szakmájuk van (nemek szerinti megoszlásban)

(Forrás: *Saját munka, 2023*)

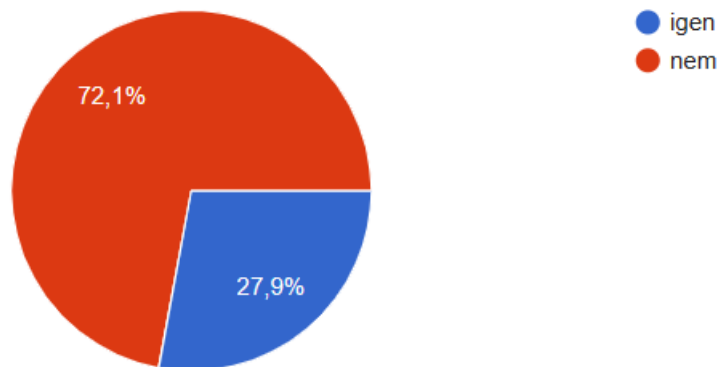
A kérdőív kitöltőinek férfias vagy nőies a szakmája	Női kitöltők (százalékos bontásban)	Férfi kitöltők (százalékos bontásban)	Összes kitöltők (százalékos bontásban)
Mindkettő	63 %	56 %	58,1 %
Nőies inkább	24 %	19 %	20,9 %
Férfias inkább	17 %	26 %	20,9 %

Arra a kérdésre, hogy van-e olyan szakma, ami kifejezetten férfias szakmának tekinthető, a kérdőív kitöltőinek legtöbbször, azaz 65 %-a az építőipar válaszolta, ezen belül is 48 %-uk a kőművest. Emellett a válaszadók még férfias szakmának tekintik az autószerelőt (44 %-uk), az olyan szakmákat, ahol a fizikai erő fontos (33 %).

Arra a kérdésre, hogy dolgozott-e olyan területen, amely kimondottan férfias szakmának tekinthető, a megkérdezettek 72,1 %-a azt válaszolta, hogy nem és 27,9 %-a, hogy igen, ahogy azt a 6. ábrán láthatjuk.

**6. ábra:** A kérdőív kitöltői dolgoztak-e olyan területen, amely kimondottan férfias szakmának tekinthető (N=86)

(Forrás: *Saját munka, 2023*)



A következő kérdésekben arra voltam kíváncsi, hogy mennyire értenek egyet a megkérdezettek a női vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiákkal. Ha sorrendbe szeretnénk tenni az egyes állításokat, akkor a következőképpen tehetjük meg, amelyet az 4. táblázatban szemléltetünk.

A 4. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy a kérdőív összes kitöltőinek legtöbbször szerint a női vezetőkkel leginkább ezek a sztereotípiák jellemzik:

1. Nagyobb az empátikus képességük.
2. Jobban figyelnek a részletekre.
3. Csoport vagy a szervezet érdekeinek harmonizációjára jobban figyelnek.

Legkevésbé pedig az a sztereotípiát jellemzi őket, hogy kevésbé képzetek, illetve kevésbé stressztűrők és a gyermekeik miatt nem lehet annyira számítani rájuk.

Ha a női és a férfi kitöltők átlagpontszámát hasonlítjuk össze, akkor megállapíthatjuk, hogy a legnagyobb eltérés azzal a sztereotípiával kapcsolatban van, hogy kevésbé képzetek, ugyanis erre a nők csak 1,6 pontot adtak átlagban, a férfiak pedig 2,5 pontot. A női kitöltők szerint az első három legjellemzőbb sztereotípiát ugyanolyan sorrendben van, mint az összes kitöltő szerint (1., 2., 3. sztereotípiát), a férfi kitöltők szerint a következő a sorrend: 2., 4., 1., 3, tehát a férfi kitöltők szerint az első sztereotípiát az, hogy a nők jobban figyelnek a részletekre, majd az, hogy érzelműek, illetve nagyobb az empátikus képességeik.

A női kitöltők legkevesebb pontot arra a sztereotípiára adtak átlagban, amire az összes kitöltő, azaz kevésbé képzetek, kevésbé stressztűrők és gyermekeik miatt nem lehet annyira számítani rájuk, illetve még arra a sztereotípiára is kevés pontot adtak átlagban, hogy nem elég döntésképesek. A férfi kitöltők is a legkevesebb pontot ugyanarra adták, mint az összes kitöltő. Összességében megállapíthatjuk, hogy a női és a férfi kitöltők hasonlóan gondolkodnak a nőkkel kapcsolatos mind a pozitív, mind a negatív sztereotípiákkal kapcsolatban (lásd: 3. hipotézis).

**4. táblázat:** A kérdőív kitöltői mennyire értenek egyet a női vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiákkal

(Forrás: *Saját munka, 2023*)

Női vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiák	Női kitöltők átlagpontszáma	Férfi kitöltők átlagpontszáma	Összes Átlagpontszám
1. Nagyobb az empatikus képességük	4,4	3,7	4,2
2. Jobban figyelnek a részletekre	4,1	3,8	4
3. Csoport vagy a szervezet érdekeinek harmonizációjára jobban figyelnek	4,1	3,6	3,9
4. Érzelgősek	3,2	3,8	3,4
5. Konfliktuskerülők	2,8	3,5	3,2
6. Nem elég döntésképesek	2,5	3,2	2,9
7. Gyermekeik miatt nem lehet annyira rájuk számítani	2,5	3,1	2,7
8. Kevésbé stressztűrők	2,2	2,9	2,6
9. Kevésbé képzetek	1,6	2,9	2,5



Ha a sztereotípiákat csoportosítjuk, hogy pozitív vagy negatív sztereotípiák, akkor a következők a pozitívak:

1. Nagyobb az empátikus képességük
2. Jobban figyelnek a részletekre
3. Csoport vagy a szervezet érdekeinek harmonizációjára jobban figyelnek
5. Konfliktuskerülők

Negatívak:

4. Érzelgősek
6. Nem elég döntésképesek
7. Gyermekük miatt nem lehet annyira számítani rájuk
8. Kevésbé stressztűrők
9. Kevésbé képzettek

Következő kérdésben rákérdeztem arra, hogy van-e olyan sztereotípia, ami a fent felsoroltak között nem szerepelt, de szerintük fontos lenne megemlíteni. Erre a kérdésre a legtöbben, azaz a megkérdezettek 25 %-a azt válaszolta, hogy nincs. 15 %-uk azt válaszolta, hogy sokkal aprólékosabbak és nem hatékonyak. Illetve 5-5-5 %-ban a következő válaszok érkeztek (lásd: 4. táblázat)

A sztereotípiákkal kapcsolatos kutatást kiegészíteném még azzal, ahogy a szakirodalmi részben is láthattuk (lásd: 2.1.2.1. *Női karriertípusok*), rengeteg nemekhez kötődő, munkavállalással kapcsolatos sztereotípia van, én csak a 9 legjellemzőbb pozitív és negatív sztereotípiára kérdeztem rá, illetve a válaszadóknak megadtam a lehetőséget, hogy ők maguk is megemlítsenek olyan sztereotípiákat, amelyek a felsoroltakban nem szerepel, de szerintük fontos.

Az 5. táblázatban szereplő sztereotípiák közül kiemelendő, hogy csak a nők említették meg azt, hogy befolyásolhatóbbak (negatív sztereotípia), hogy sokkal kitartóbbak (pozitív sztereotípia), mint a férfiak és a szakmai felkészültséget (pozitív sztereotípia), illetve csak a férfiak említették meg, hogy a női vezető kevésbé tud hideg fejjel dönteni (negatív sztereotípia), hogy érzelemalapú döntések (negatív sztereotípia) és a monotóniát (pozitív sztereotípia) jobban tűri.

Véleményem szerint még a következő sztereotípiák jellemzik a nőket:

- Jobb társas kompetenciákkal rendelkeznek. (pozitív sztereotípia)
- Fáradékonyabbak. (negatív sztereotípia)
- Gondoskodóak. (pozitív sztereotípia)

- Nem olyan jó a logikájuk, mint a férfiaknak. (negatív sztereotípiák)

**5. táblázat:** A kérdőív kitöltői mennyire értenek egyet a női vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiákkal

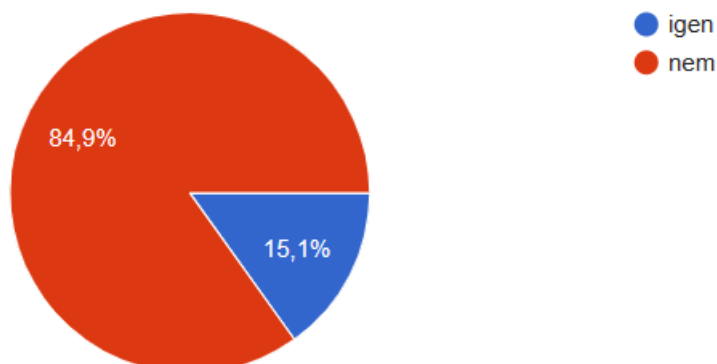
(Forrás: Saját munka, 2023)

Női vezetőkkel kapcsolatos egyéb sztereotípiák	Női kitöltők (százalék)	Férfi kitöltők (százalék)	Összes kitöltő (százalék)
Nincs	31	19	25
Sokkal aprólékosabbak és nem hatékonyak	18	12	15
A női vezető kevésbé tud hideg fejjel dönteni.	0	5	5
Befolyásolhatóbbak.	5	0	5
Érzelemalapú döntések.	0	5	5
Kitartóbbak.	8	2	5
Kompromisszumkészebbek.	9	3	5
Sokkal kitartóbbak, mint a férfiak.	5	0	5
Monotóniát jobban tűrik.	0	5	5
Szakmai felkészültség.	5	0	5

Arra a kérdésre, hogy a megkérdezetteknek van-e nő ismerőse, aki amiatt lett elutasítva, mert nő, a kérdőív kitöltőinek legtöbbször, azaz 84,9%-a azt válaszolta, hogy nem és 15,1%-uk azt, hogy igen (lásd: 7.ábra).

**7. ábra:** A kérdőív kitöltőinek van-e olyan ismerőse, aki amiatt lett elutasítva, mert nő  
(N=86)

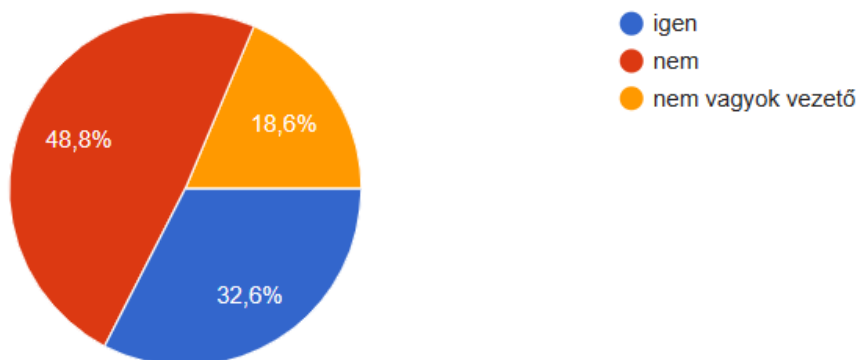
(Forrás: Saját munka, 2023)



Arra a kérdésre, hogy a megkérdezetteknek van-e olyan példaképe, aki befolyásolta vezetői pályafutását, a kérdőív kitöltőinek legtöbbször, azaz 48,8 %-uk azt válaszolta, hogy nem, 32,6 %-uk, hogy igen, s 18,6 %-uk, hogy nem vezető (lásd: 8. ábra).

**8. ábra:** A kérdőív kitöltőinek van-e olyan példaképe, aki befolyásolta vezetői pályafutását  
(N=86)

(Forrás: Saját munka, 2023)



Arra is rákérdeztem, hogy milyen nemű ez a példakép, s a legtöbbször, azaz a megkérdezettek 37,5 %-a azt válaszolta, hogy férfi, 31,3 %-a, hogy nő és 31,3 %-a, hogy mindkét nemből volt rá példa.

A nem vezetőknél, akik vezetői ambíciókkal rendelkeznek is rákérdeztem arra, hogy van-e olyan személy, akit példaképnek tekintenek, s a kérdőív kitöltőinek legtöbbször, azaz 36,2 %-a azt mondta, hogy van, 29,8 %-a, hogy nincs és 34%-a, hogy vezető. Itt is rákérdeztem, hogy milyen nemű az illető. S hasonló válaszok születtek, mint a vezetők példaképénél, azaz a

legtöbben azt válaszolták, hogy mindkét nemből volt, igaz itt több férfi volt (40,7 %), mint nő (14,8 %). Tehát összességében elmondhatjuk, hogy a megkérdezetteknek, akár vezetők, akár vezetői ambíciókkal rendelkezők, mindkét nemből voltak példaképeik.

A következő kérdésekben arra voltam kíváncsi, hogy mennyire értenek egyet a kérdőív kitöltői a vezető sikerességét befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban. Az eredményeket táblázatban szemléletet (lásd:6. táblázat).

Az 6. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy a kérdőív kitöltői szerint a vezetői sikerességet legjobban a szakmai tudás, majd a személyes képesség befolyásolja, de igen jelentős szerepe van a szerencsének is. A legkevésbé befolyásolja a vezetői sikerességet a baráti, majd a szülői, rokoni, illetve a házastársi támasz.

Ha a női és a férfi válaszadók eredményeit szeretnénk összehasonlítani, akkor megállapíthatjuk, hogy nagyjából egyformák az eredmények, a vezetők sikerességét befolyásoló tényezők sorrendje is hasonló a női és férfi kitöltők átlagpontszáma alapján, talán a legnagyobb eltérés abban van, hogy a nők a szakmai tudásra 5,1 átlagpontszámot adtak, a férfiak pedig „csak” 4,1-et, de mégis ez szerepel az első helyen.

**6. táblázat:** A kérdőív kitöltői mennyire értenek egyet a vezető sikerességét befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban  
(Forrás: Saját munka, 2023)

<b>Vezetők sikerességét befolyásoló tényezők</b>	<b>Női kitöltők átlagpontszáma</b>	<b>Férfi kitöltők átlagpontszáma</b>	<b>Összes kitöltő átlagpontszáma</b>
1. Szakmai tudás	5,1	4,1	4,6
2. Személyes képesesség	4,7	4,1	4,4
3. Szerencse	4,2	3,9	4,1
4. Iskolai végzettség	4,2	3,6	3,8
5. Házastársi támasz	3,8	3	3,4
6. Szülői, rokoni támasz	3,6	2,9	3,3
7. Baráti támasz	3,3	2,9	3,1

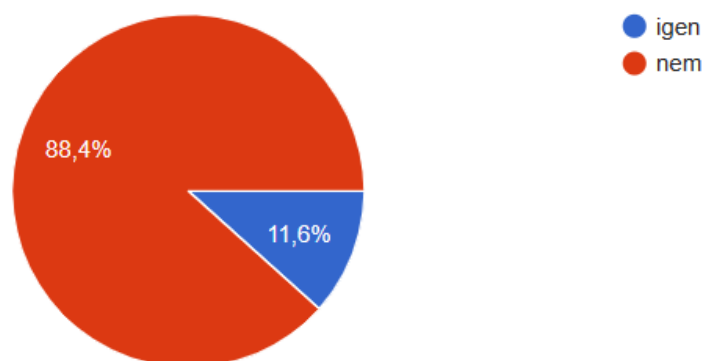
Arra a kérdésre, hogy ha Ön vezető, volt vagy van-e a családjában Önön kívül vezető, a kérdőív kitöltőinek legtöbbször, azaz 54,1 %-a azt válaszolta, hogy van, 25,9 %-a, hogy nincs és 20 %-a, hogy nem vagyok vezető. Akik igennel válaszoltak, az újabb kérdésre, hogy milyen nemű a vezető a családjában, a legtöbbször, azaz a megkérdezettek 41, %-a azt válaszolta, hogy nő, 39,6 %-a, hogy férfi és 18,9 %-a, hogy mindkettő, tehát a nemek között nincs szignifikáns különbség a válaszadók szerint.

Arra a kérdésre, hogy ha van/volt a családjában a vezető, ez segítette vagy gátolta a karrierjét, a kérdőív kitöltőinek legtöbbször, azaz 53,1 %-a azt válaszolta, hogy nem volt hatással rá és 46,9 %-a, hogy segítette, senki sem válaszolta azt, hogy gátolta.

Arra a kérdésre, hogy a megkérdezetteket befolyásolja-e, hogy női vagy férfi vezetőjük van a munkában, a kérdőív kitöltőinek legtöbbször, azaz 88,4 %-a azt válaszolta, hogy nem és csak 11,6 %-uk, hogy igen, befolyásolja, ahogy azt a 9. ábrán láthatjuk. Második hipotézisem első állítása az, hogy a megkérdezettek legtöbbször nem befolyásolja, hogy nő vagy férfi vezetője van a munkahelyén. A kérdésekre adott válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy ez a hipotézisem helytálló. A hipotézis megállapításai a kérdést megválaszolók mintára igazak.

**9. ábra:** A kérdőív kitöltőit befolyásolja-e, hogy női vagy férfi vezetője van a munkában (N=86)

(Forrás: *Saját munka, 2023*)

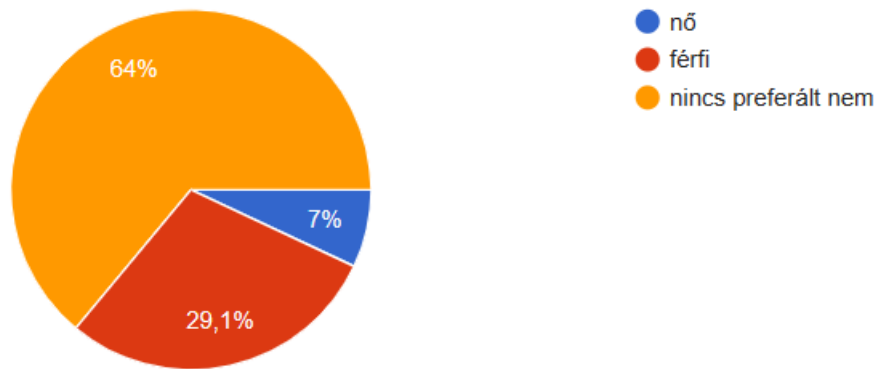


Arra a kérdésre, hogy milyen nemű vezetőt preferál jobban, a megkérdezettek legtöbbször, azaz 64 %-a azt válaszolta, hogy nincs preferált nem, 29,1 %-a, hogy férfit és 7 %-uk, hogy nőt (lásd: 10. ábra). Tehát ahogy az előző kérdésre is adott válasznál láthatjuk, hogy a kutatásomban

résztevőket se nem befolyásolja, hogy milyen nemű vezetőjük van, se nem preferálják jobban egyik nemet sem.

**10. ábra:** A kérdőív kitöltői milyen nemű vezetőt preferálnak jobban (N=86)

(Forrás: Saját munka, 2023)



Kutatásomban arra is kíváncsi voltam, hogy a nemek szerint hogyan oszlik meg a vezetője nemével kapcsolatos preferencia, ugyanis hipotézisem az, hogy a nőknél arányban nagyobb számú a női vezetők preferálása, mint a férfiaknál (lásd 6. táblázat). Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy lényeges eltérés nincs abban a tekintetben, hogy milyen nemű a válaszadó és hogy milyen nemű vezetőt preferál jobban. A hipotézis megállapításai a kérdést megválaszolók mintára igazak.

**7. táblázat:** A kérdőív kitöltői milyen nemű vezetőt preferálnak nemi megoszlásban

(Forrás: Saját munka, 2023)

Milyen nemű vezetőt preferál?	Női válaszadók	Férfi válaszadók
Nő	5 %	9 %
Férfi	33 %	27 %
Nincs preferált nem	70 %	57 %

A következő kérdésre, hogy utasított már el pozíciót, mert női vezetőt kapott volna, a megkérdezettek legtöbbször, 98, 8 %-a (!) azt válaszolta, hogy nem.

A kutatásomban résztvevőknek értékelnie kellett 10-es skálán, hogy mennyire könnyű női vezetőnek lenni, s az átlagpontszám 5,6 lett, tehát közepesen könnyű női vezetőnek lenni a megkérdezettek szerint, ugyanis nehézségei is vannak, ugyanúgy, mint a férfi vezetőnek.

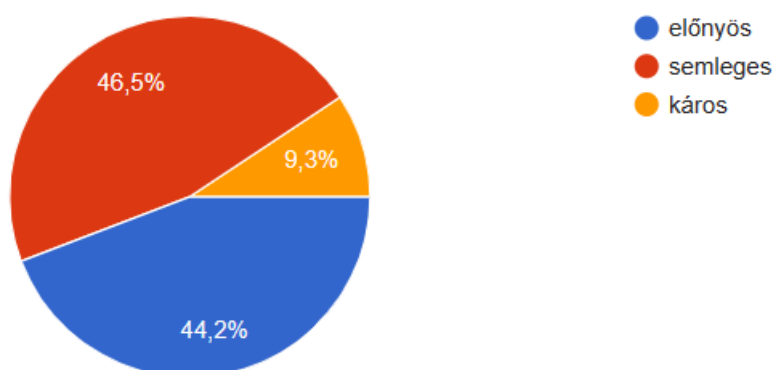
Arra a kérdésre, hogy létezik-e női vezetési stílus, a legtöbben, azaz a megkérdezettek 45,3 %-a azt válaszolta, hogy nem létezik, 30,2 %-a, hogy igen és 24,4 %-a nem tudja.

A következő kérdésben azt vizsgáltam, hogy a női vezetők iránt milyen megnyilvánuló elvárások vannak, amelyek különböznek a férfi vezetőkkel szemben támasztott elvárásoktól. A legtöbben, azaz a megkérdezettek 52,3 %-a az empátiát jelölte be. Második helyen a jó kommunikációképeséget (45,3 %) és harmadik helyen a következetességet (31,4 %). A legkevesebben az irányító-és kompromisszumképeséget (1 %) jelölték be, illetve a törtetőt (3%).

Arra a kérdésre, hogy a kutatásomban résztvevők szerint elsősorban egy női vezető milyen konfliktuskezelési stratégiát alkalmaz, a legtöbben, azaz a megkérdezettek 60,5 %-a azt válaszolta, hogy a helyzetnek megfelelőt.

Kutatásomban azt is megkérdeztem, hogy a kérdőív kitöltői szerint a vezetői sikere milyen hatással van a családjára, a megkérdezettek legtöbbször, azaz 46,5 %-a azt válaszolta, hogy semleges, 44,2 %-a, hogy előnyös és 9,3 %-a, hogy káros, ahogy azt a 11. ábrán láthatjuk.

**11. ábra:** A kérdőív kitöltői szerint a vezető sikere milyen hatással van a családjára (N=86)  
(Forrás: Saját munka, 2023)



Arra a kérdésre, hogy befolyásolta-e baráti kapcsolatait amióta vezető, a megkérdezettek legtöbbször, azaz 53,2 %-a azt válaszolta, hogy nem, 26,7 %-a, hogy befolyásolta és 20,9 %-a, hogy nem vezető.

Megkérdeztem azt is, hogy a kutatásomban résztvevők mennyire érzik sikeresnek magukat a karrierjükben, 4,2-es átlagpontot kaptunk az 1-től 5-ig terjedő skálát, tehát összességében elmondhatjuk, hogy a megkérdezettek sikeresnek érzik magukat a karrierjükben.

Végül pedig arra kérdeztem rá, hogy milyen hatással van a családjukra, hogy vezető, s a megkérdezettek legtöbbször, azaz 38,4 %-a azt válaszolta, hogy semleges, 29,1 %-a, hogy pozitív, 29,1 %-a, hogy nem vezető és csak 3,5 %-a válaszolta, hogy negatív hatással van. Tehát összességében általánosságban és a megkérdezettek személyes tapasztalata alapján is megállapíthatjuk, hogy az, hogy valaki vezető semleges hatással van a családjára.



## 5. Következtetések és javaslatok

Dolgozatom hipotézisei az alábbiak voltak. A hipotézis megállapításai a kérdést megválaszolók mintákra igazak.

1. A megkérdezettek szerint a gyermekvállalás negatív hatással volt a karrierjükre. Azoknak a nőknek, akiknek férfias szakmában dolgoznak, nagyobb számban volt negatív hatással a karrierjükre a gyermekvállalás.

2. A megkérdezettek legtöbbször nem befolyásolja, hogy nő vagy férfi vezetője van a munkahelyén. A nőknél arányban nagyobb számú a női vezetők preferálása, mint a férfiaknál.

3. A női és a férfi megkérdezettek hasonlóan gondolkodnak a nőkkel kapcsolatos mind a pozitív, mind a negatív sztereotípiákkal kapcsolatban. A megkérdezettek szerint a nőkre a legjobban az a sztereotípiák jellemző, hogy nagyobb az empátikus képességük.

4. A megkérdezettek legtöbbször szerint ugyanolyan könnyű egy nőnek vezetővé válnia, mint egy férfinak.

Kérdőíves kutatásom alapján megállapíthatjuk, hogy az első hipotézisem első állítása nem igazolódott be, ugyanis a kutatásomban résztvevőknek csak 10,5 %-a válaszolta azt, hogy negatív hatással volt, s 65,1 %-ának semmilyen hatással sem volt a gyermekvállalás a karrierjére. Engem is meglepett az eredmény, ugyanis, ahogy a szakirodalmi részben láthattuk, hogy a munka és a gyereknevelés nehezen összeegyeztethető, s általában negatív hatással van a nők karrierjére. Első hipotézisem második állítása (Azoknak a nőknek, akiknek férfias szakmában dolgoznak, nagyobb számban volt negatív hatással a karrierjükre a gyermekvállalás.) sem igazolódott be, ugyanis körülbelül hasonló eredmények születtek azoknál a nőknél is, akik férfias szakmában dolgoznak, mind az összes kitöltőnél, azaz a legtöbbszörüknek, 60 %-ukra nem volt hatással a gyermekvállalás a karrierjükre, 31 %-uknak pozitív hatással volt és csak 9 %-uknak volt negatív hatással, tehát az első hipotézisem második állítása sem nyert alátámasztást, mivel az összes kitöltőnek 10,5 %-ának volt negatív hatással a gyermekvállalás a karrierjére.

Második hipotézisem első állításáról a saját kutatásom alapján megállapíthatjuk, hogy helytálló, ugyanis a kutatásomban résztvevők legtöbbször, azaz 88,4 %-a azt válaszolta, hogy nem és csak 11,6 %-uk, hogy igen, befolyásolja az, hogy nő vagy férfi vezetője van. Viszont a második állításom az nem helytálló, ugyanis a kérdőív eredményei alapján elmondhatjuk, hogy lényeges eltérés nincs abban a tekintetben, hogy milyen nemű a válaszadó és hogy milyen nemű vezetőt

preferál jobban, tehát az az állításom nem igazolódott be, hogy a nőknél arányban nagyobb számú a női vezetők preferálása, mint a férfiaknál.

Harmadik hipotézisemről elmondhatjuk, hogy mindkét része helytálló. Összességében megállapíthatjuk, hogy a női és a férfi kitöltők hasonlóan gondolkodnak a nőekkel kapcsolatos mind pozitív, mind a negatív sztereotípiákkal kapcsolatban. A kérdőív kitöltői szerint a női sztereotípiákkal kapcsolatban a „Nagyobb az empátikus képességük” állítás kapta a legtöbb átlagpontoszámot (4,2-öt), tehát ezzel a sztereotípiával értenek egyet a legjobban a megkérdezettek. Ezt a hipotézisemet támasztják alá arra a kérdésre adott válaszok is, amiben azt vizsgáltam, hogy a női vezetők iránt milyen megnyilvánuló elvárások vannak, amelyek különböznek a férfi vezetőkkel szemben támasztott elvárásoktól. A legtöbben, azaz a megkérdezettek 52,3 %-a az empátiát jelölte be.

Negyedik hipotézisemről megállapíthatjuk, hogy beigazolódott, ugyanis a kérdőív kitöltői szerint ugyanolyan könnyű egy nőnek vezetővé válnia, mint egy férfinak, tehát nem a neme határozza meg valakinek, hogy vezetővé váljon. Például a megkérdezettek legtöbbször, azaz 88,4 %-át nem befolyásolja, hogy női vagy férfi vezetője van a munkában, s 64 %-ának nincs preferált nem, hogy milyen nemű vezetőt szeretne. A kutatásomban résztvevőknek értékelnie kellett 10-es skálán, hogy mennyire könnyű női vezetőnek lenni, s az átlagpontoszám 5,6 lett, tehát közepesen könnyű női vezetőnek lenni a megkérdezettek szerint. Sőt véleményem szerint talán úgy fogalmazhatnánk, hogy ugyanolyan nehéz egy nőnek vezetővé válnia, mint egy férfinak, ugyanis ahogy a szakirodalmi részben Nagy (2017) által összegyűjtött ide vonatkozó kutatások eredményeit ismertetem, amelyek szemléltetik, hogy mind a női, mind a férfi vezetői pozícióban dolgozó szakembereknek nehézségekkel kell szembenéznük életük és a munkahelyi elvárások egymásnak feszülése miatt.

Ahogy a szakirodalmi részben láthattuk például a Pongrácz (2001) beszámoló egy 1991-ben készült felmérésről, amelynek a nő és a munka és a család és a munka volt a témája. Ebből a felmérésből az derült ki, hogy a nők össze tudják egyeztetni a családi és munkahelyi feladatokat. Gilbert (2008) egy nemzetközi kutatásról számol be, ahol 5 országot is vizsgáltak. Ha a magyar eredményeket szeretnénk ismertetni, akkor megállapíthatjuk, hogy a magyar nők többségének a család és a magánélet a legfontosabb, és csak 20 %-a tartotta úgy, hogy ugyanolyan fontos számukra a család és a munka. De senki sem tartotta legfontosabbnak a munkát.

A kutatások alapján megállapíthatjuk, hogy a nők össze tudják egyeztetni a munkájukat a magánélettel. De ahogy a szakirodalmi részben is láthattuk az egyének rendelkezésre álló ideje szűkös erőforrás, melynek a következtében a munka és a magánélet között versengés

alakul ki. (Nagy, 2017). Tehát végig kell figyelnie arra az egyénnek, hogy a munka és a magánélet között az egyensúly megmaradjon. S ha lehet törekedjenek az áthatásos modellre (Greenhaus és Powell, 2006), amelyben a munka és a magánélet kiegészítik egymást, amivel hozzájárulnak a fizikai és pszichikai jólléthez. Sőt egyik életterületen belüli tapasztalatok a másik életterületen belül életminőség (teljesítmény vagy érzelem) javulását eredményezik.

Ahogy a szakirodalmi részben is láthattuk a nemek közötti megkülönböztetés és a nők és férfiak közötti strukturális egyenlőtlenség a múlté. (European Commission, 2020). Saját kutatásomból is az derül ki, hogy a női vezetők helyzete nem nagyon különbözik a férfi vezetőkétől, s nincsenek nembeli különbséget. Például a megkérdezetteket legtöbbször, azaz 88,8 %-át nem befolyásolja, hogy férfi vagy nő vezetője van a munkában, s a válaszadók legtöbbször, azaz 64 %-a nincs preferált nem azzal kapcsolatban, hogy milyen vezetőt szeretne. S szinte senki sem utasított el azért pozíciót, mert női vezetőt kapott volna (a kérdőív kitöltőinek 98,8 %-uk nemmel válaszolt erre a kérdésre).

Véleményem szerint egy munkáltatónak a következő intézkedéseket kellene megtennie, hogy elősegítsék a munkavállalók számára az ideálisabb munka-magánélet egyensúly elérését:

1. Atipikus munkavégzések bevezetése (távmunka, rugalmas munkaidő, részmunkaidő)
2. Munkahelyi óvoda
3. Minél családbarátabb legyen a munkahely (lásd: lentebb)
4. Rugalmasság, kompromisszum
5. Az adott munkakör valóban belefér a heti munkaidőbe.

Az a családbarát munkahely, ahol rugalmasan kezelik az egyéni igényeket, nem diszkriminálja a többgyermekes családokat, legyen akár férfi, akár nő a munkavállaló. Hallottam olyanról, hogy egy négy gyermekes családanya az interjún elmondta hány gyermeke van, majd elindult kifelé az interjúról. Ezután meglepetten tapasztalta, hogy ez a cég emiatt nem különbözteti meg hátrányosan, mivel tökéletes jelölt volt a pozícióra. Egy „családbarát munkahelyen” a munkaadó próbálja úgy alakítani a feladatok elosztását, az egyes emberek terhelését, hogy az nem menjen a magánélet, így a család rovására. Pl. lehetőséget adnak az otthon töltött időre. Tehát a családbarát munkahelyet a következők jellemzik:

1. Távmunka biztosítása, ha úgy adódik.
2. Családi rendezvények
3. Családjogi törvények teljes betartása

## 6. Összefoglalás

Dolgozatomban a női vezetőket és a nők helyzetét mutattam be és elemeztem a munkaerőpiacon.

Munkám szakirodalmi részében először a munka és a magánélet egyensúlyával (Work-Life Balance WLB) foglalkoztam. Amint láttuk a munka és a magánélet egyensúlya olyan gyűjtőfogalom, ami ezeket a fogalmakat olyan csoportba rendezi, amiknek a hatásai az egyéni, a vállalati és a társadalmi szinten is kihatnak. Az életterületek kapcsolódási pontjait vizsgálva sok nézőpont és elméleti modell alakult ki az idők folyamán. Azt is ismertettem, hogy a munka és magánélet kapcsolatának vizsgálatában az alábbi elméletekkel találkozhatunk:

1. Klasszikus elméletek: szegmentáció, kompenzáció, áthatás
2. Szerepekkel kapcsolatos elméletek: szerepstressz, szerepbővítés/szerephalmozás
3. Napjaink elméletei

Dolgozatomban én részletesen az áthatásos modellel foglalkoztam. (Greenhouse-Powel, 2006) Ezek alapján elmondhatjuk, hogy az egyik életterületen belüli tapasztalatok a másik életterületen belül életminőség (teljesítmény vagy érzélem) javulását eredményezik.

Azt is bemutattam, hogy munkaadóknak sokféle lehetőség van a kezükben, hogy a munkavállaló számára segítsék a munka és a magánélet egyensúlyának kialakítását. Munkámban bemutattam a családbarát munkahelyeket is, mert a munka-magánélet egyensúlyában ez egy nagyon fontos kérdés. A családbarátság két legfőbb érintettje a munkavállaló és a munkaadó. Azt is bemutattam, hogy családbarát munkahellyé váláshoz széles eszközkészlet áll a munkaadó rendelkezésére.

Dolgozatomban közelebbről vizsgáltam azokat a munkaszervezési lehetőségeket, amelyeket a munkáltatók megtesznek és megtehetnek annak érdekében, hogy munkavállalóik számára ideális munka-magánélet egyensúlyt teremtsenek meg. A rugalmas foglalkoztatási formák bevezetésében a vezetői motiváció alapját általában a jobb gazdasági eredmények, a nagyobb vevőelégedettség és a hatékonyabb működés adja.

Munkámban bemutattam a női karriertípusokat is. Míg korábban a nők csak a családra összpontosítottak, mára a nő kép átalakult: a munkaerőpiac átalakulásával egyre több lehetőségük van különböző pozíciókban való elhelyezkedésre, valamint ennek következtében a feszített életvitel lett a jellemző. A kérdést sokszor igen kiélezettnek látják, mind a szakemberek, mind a nők: választani szükséges a család és a karrier között.

Ismertettem dolgozatomban a munka és magánélet egyensúlyát a vezetői pozícióban. A kutatások megállapították, hogy általában gyermekvállalás a női vezetők karrierjét lelassította, annak ellenére is, ha támogató család állt mögötte. Legnagyobb nehézség a nők számára az idő szűkössége.

Kérdőíves kutatásom alapján megállapíthatjuk, hogy a négy hipotézisem közül kettő teljesen, egy félig beigazolódott, és egy nem nyert alátámasztást.

A következő hipotézisek igazolódtak be:

3. A női és a férfi megkérdezettek hasonlóan gondolkodnak a nőkkel kapcsolatos mind pozitív, mind a negatív sztereotípiákkal kapcsolatban. A megkérdezettek szerint a nőkre a legjobban az a sztereotípia jellemző, hogy nagyobb az empátiás képességük.

4. A megkérdezettek legtöbbször szerint ugyanolyan könnyű egy nőnek vezetővé válnia, mint egy férfinak.

A következő hipotézis félig (azaz csak a második állítása) igazolódtott be:

2. A megkérdezettek többségét nem befolyásolja, hogy nő vagy férfi vezetője van a munkahelyén. A nőknél arányban nagyobb számú a női vezetők preferálása, mint a férfiaknál.

Az első hipotézisem egyik állítása sem igazolódtott be: 1. A megkérdezettek szerint a gyermekvállalás negatív hatással volt a karrierjükre. Azoknak a nőknek, akiknek férfias szakmában dolgoznak, nagyobb számban volt negatív hatással a gyermekvállalás a karrierjükre.

Összefoglalóul megállapíthatjuk, hogy a nemek közötti megkülönböztetés és a nők és férfiak közötti strukturális egyenlőtlenség a múlté, s ma már ugyanolyan könnyű egy nőnek vezetőnek lennie, mint egy férfinak, ugyanis legjobban a szakmai tudás és a személyes képesség számít.

## 7. Irodalomjegyzék

- Allmendinger, J. – Hipp, L. – Stuth, S. (2013): *Atypical employment in Europe 1996-2011*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung GmbH.
- Babbie, E. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Bakker, A.B. – Demerouti, E. (2013): The Spillover-Crossover model In: Grzywacz, J., & Demerouti, E. (Eds.). : *Current issues in work and organizational psychology*. New frontiers in work and family research (55–70). Psychology Press.
- Budavári-Takács I. (2011) : *Karriertervezés*. Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Csehné Papp I.- Varga E. (2017): A munka-magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában, *Studia Mundi Economica*, 4 (1), 15-25.
- Csoba J. (2011): Munkaerő-piaci változások, leszakadó társadalmi csoportok. Szocio-Téka kiadvány, Debrecen.
- Edwards, J. R. – Rothbard, N. P. (2000): Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- European Commission (2020): Questions and Answers: Gender Equality Strategy 2020-2025. <https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/682425/en> (Letöltés dátuma: 2023.09.23.)
- Farkas A. (2015): A női karrier sajátosságai. *Pszichotranzit* c. oldal <http://pszichologus-budapest.eu/pszichologus-budapest-cikkek/pszichologus-budapest-noi-karrier.pdf> (Letöltés dátuma: 2023.10.01.)
- Gilbert, N. (2008): *A Mother's Work. How Feminism, the Market and Policy Shape the Family Life*. Yale University Press.

- Girán J. (2005): *Szociológiai és szociálpolitikai alapismeretek*. Pécs: Comenius Bt.
- Greenhaus, J. H.- Beutell, N. J. (1985): Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1): 76–88.
- Greenhaus, J. H.- Powel, G. N. (2006): When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1): 72–92.
- Göndör É. (2015): *Munka és család a munkajog tükrében*. Universitas. Győr: Győr Nonprofit Kft.
- Hárs Á. (2012): Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. Budapest, TÁMOP - 2.3.2-09/1 *MŰHELYTANULMÁNYOK* T/13, 4-7.
- HEFOP (2006): *Értékünk az ember, Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program tanulmánya, Családbarát munkahely, Családbarát gyakorlat megvalósítása során figyelembe veendő elvek, szempontok, módszerek és jogszabályok*. Általános szakanyag,
- HRportál (2013): *Rákkosár jelenség*. <https://www.hrportal.hu/jelentese/rakkosar-jelenseg.html> (Letöltés dátuma: 2023.10.01.)
- Kártyás G.-Takács G. (2012): *Az új munka törvénykönyve munkáltatóknak*. Budapest: Complex.
- Kaszás-Korén A. (2012): *A nők munkaerő-piaci versenyképessége*. Doktori értekezés, Sopron: Nyugat-Magyarországi Egyetem.
- Kiss Cs. (2013): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggései az ügyfélszolgálati munkában. Ph. D. értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Koncz K. (2006): Női karrieresélyek, karriertípusok és karrierjellemzők. *Munkaügyi Szemle*, 9, 28-35.

Koncz K (2007).: Szervezeti karriergondozás a nők előmenetelének szolgálatában: Sikeres Európai Uniós és hazai megoldások. *Vezetéstudomány*, 6 (38), 2-16.

Kulturális és Innovációs Minisztérium- Emberi Erőforrás Támogatáskezelő (2023): PÁLYÁZATI FELHÍVÁS „Családbarát munkahelyek kialakításának és fejlesztésének támogatása” (Kód: CSP-CSBM-23) <https://emet.gov.hu/app/uploads/2023/05/CSP-CSBM-23-palyazati-felhivas-2.pdf> (Letöltés dátuma: 2023.09.23.)

Langer Katalin (2008): *Karriertervezés – Személyiségmarketing*. Gödöllő: SZIE.

Marks, S. R. (2007): Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936.

Molnár L. (1981): *A munka szerepe a nők életútjában*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Nagy B. (2017): Létezhet-e munka-magánélet egyensúly vezető állásban? *Szociológiai Szemle*, 27 (3), 75-103.

Pongrácz, T. (szerk. (2011): *A családi értékek és a demográfiai magatartás változásai*. Kutatási jelentése 91, KSH Népeségtudományi Kutató Intézet. 2011/1.

Primecz H. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. – Kiss Cs. (2008): Sokszínűség valamint a munka és a magánélet egyensúlya. *Munkaügyi Szemle* 2008/1. 25-27.

Répáczki R. (2020): *Karrier*. <http://repaczkirita.hu/szakterulet/karrier/> (A letöltés dátuma: 2023.10.01.)

Sebők O.(2001): Mi nők..., gondolatok az üvegplafon jelenségről. *Piac és Profit magazin* [http://www.piacprofit.hu/gazdasag/mi\\_nok8230\\_gondolatok\\_az\\_uvegplafon\\_jelensegrol/](http://www.piacprofit.hu/gazdasag/mi_nok8230_gondolatok_az_uvegplafon_jelensegrol/) (A letöltés dátuma: 2023.10.01.)

Sieber, S. D. (1974): Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.



Super, D. E. (1980): A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.

Szilágyi K. (2000): *Munka-pályatanácsadás, mint professzió*. Budapest: Kollégium Tanácsadó Szolgáltató Kft.

Vámosi T. (2020): A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a Dél-dunántúli régió munkáltatói esetében. *Új Munkaügyi Szemle*, 1 (1), 55-68.

2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról

A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény

## 8. Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra: A kérdőív kitöltőinek neme, 26.
  2. ábra: A kérdőív kitöltőinek van-e gyereke, 26.
  3. ábra: A kérdőív kitöltői szerint a gyerekvállalás volt-e valamilyen hatással a karrierjükre, 27.
  4. ábra: A kérdőív kitöltői, ha jelenleg nem vezetők, voltak-e korábban vezető beosztásban, 28.
  5. ábra: A kérdőív kitöltőinek férfias vagy nőies a szakmája, 30.
  6. ábra: A kérdőív kitöltői dolgoztak-e olyan területen, amely kimondottan férfias szakmának tekinthető, 31.
  7. ábra: A kérdőív kitöltőinek van-e olyan ismerőse, aki amiatt lett elutasítva, mert nő, 35.
  8. ábra: A kérdőív kitöltőinek van-e olyan példaképe, aki befolyásolta vezetői pályafutását, 35.
  9. ábra: A kérdőív kitöltőit befolyásolja-e, hogy női vagy férfi vezetője van a munkában, 37.
  10. ábra: A kérdőív kitöltői milyen nemű vezetőt preferálnak jobban, 38.
  11. ábra: A kérdőív kitöltői szerint a vezető sikere milyen hatással van a családjára. 39.
- 
1. táblázat: A kérdőív kitöltői közül azoknak, akiknek férfias a szakmája, milyen hatással volt a gyermekvállalása a karrierjükre, 28.
  2. táblázat: A kérdőív kitöltői vezetővé válásának kimutatása nemi megoszlásban, 29.
  3. táblázat: A kérdőív kitöltőinek férfias vagy nőies szakmájuk van (nemek szerinti megoszlásban), 30.
  4. táblázat: A kérdőív kitöltői mennyire értenek egyet a női vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiákkal, 32.
  5. táblázat: A kérdőív kitöltői mennyire értenek egyet a női vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiákkal, 34.
  6. táblázat: A kérdőív kitöltői mennyire értenek egyet a vezető sikerességét befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban, 36.
  7. táblázat: A kérdőív kitöltői milyen nemű vezetőt preferálnak nemi megoszlásban

## 9. Nyilatkozatok

### NYILATKOZAT

#### a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Papp Anita Nikoletta
A Hallgató Neptun kódja:	VFOGXE
A dolgozat címe:	Női vezetők, nők helyzete a munkaerőpiacon
A megjelenés éve:	2023.
A konzulens intézetének neve:	Agrár- és Élelmésgazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Agrármenedzsment és Vezetéstudományi 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 záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

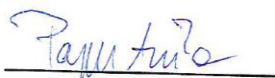
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-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, 2023. év november hó 06. nap

  
Hallgató aláírása

## NYILATKOZAT

Papp Anita Nikoletta (hallgató Neptun azonosítója: VFOGXE) 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 védeésre javaslom / nem javaslom<sup>1</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*2</sup>

Kelt: 2023. év november hó 6. nap

  
belső konzulens