



A NŐI VEZETŐK SZEREPE A VÁLLALATOK SIKERÉBEN

Első irodalmi összesítés:	Bodnár Éva és Sass Judit
Irodalomkutatás:	Odegnál Bettina
Irodalomkutatás vezetése és szaklektorálása:	Szabó-Morvai Ágnes
Vezetői interjúk és online kutatás:	Géczi Tamás és Melles Katalin, Inspira Research 
Lektorálás:	Zimányi Zsófia
Szakmai irányítás, projektvezetés, lektorálás, szerkesztés:	Szuromi-Kovács Ágnes
Kiadványtervezés, grafika, tördelés:	DühTünde , EyeCandiz Grafikai Stúdió

Az irodalomkutatás elkészítését a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara támogatta.



BUDAPESTI
KERESKEDELMI
ÉS IPARKAMARA

A vezetői interjúk és online kutatás elkészítését a Budapest Airport Zrt. támogatta.



Budapest
Airport

Minden jog fenntartva.

A weboldalon elérhető kutatási anyagok felhasználása csak megfelelő forrásmegjelöléssel és az eredeti forrás hivatkozásával engedélyezett. Bármilyen sokszorosítás, terjesztés vagy egyéb felhasználás forrásmegjelölés nélkül szigorúan tilos.

Tartalomjegyzék

Előszó	5
WILL Foundation	
Budapest Airport	
Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara	
I. A női vezetők előtt álló akadályok és lehetőségek - Átfogó irodalomkutatás	10
1. Bevezetés	13
2. Nők a vezetésben	13
3. Statisztikák a vezető pozíciót betöltő nőkről	14
3. 1. Globális kép	
3. 2. EU-s kép	
3. 3. A magyarországi helyzet	
3. 4. Történelmi áttekintés a nők vezetői szerepéről	
4. Akadályok	19
4. 1. Elméleti keretek	
4. 2. Helyzeti tényezők	
4. 2. 1. Férfiközpontú munkahelyi szemlélet	
4. 2. 2. Munka és magánélet egyensúlya	
4. 2. 3. Rugalmasság hiánya	
4. 2. 4. Kizárás az informális hálózatokból	
4. 2. 5. Mentorálás és szponzorálás hiánya, példaképek hiánya	
4. 2. 6. Diszkrimináció és nemi sztereotípiák	
4. 3. Egyéni tényezők	
4. 3. 1. Nemek szerinti szocializáció	
4. 3. 2. Versenyképesség	
4. 3. 3. Ambíciók	
4. 3. 4. Tárgyalástechnika	
4. 3. 5. Impoztorszindróma	
4. 3. 6. Teljesítményre vonatkozó visszajelzés	
4. 3. 7. Láthatatlan munka a szervezetekben	
5. Nők a magyarországi vezetésben	25
5. 1. Nemek közötti különbségek a magyarországi munkaerőpiacon	
5. 2. Nők és vezetés Magyarországon	
5. 3. A munka és a magánélet egyensúlya Magyarországon	
5. 4. A magyar szülői szabadság rendszerének hatása	
5. 5. A nőkkel kapcsolatos sztereotípiák és megítélés a magyar munkahelyeken	
5. 6. A férfi és női vezetők megítélése Magyarországon	
6. A női vezetők hatása	28
6. 1. Nyereség és pénzügyi teljesítmény	
6. 2. Versenyképesség	
6. 3. A piac tükrözése	
6. 4. Kockázatvállalás	
6. 5. Innováció	

Tartalomjegyzék

7. Következtetés és kezdeményezések	30
7. 1. A vállalatok szabályozása, támogatása és ösztönzése a haladás felgyorsítása érdekében	
7. 1. 1. Rugalmas munkavégzési szabályok ösztönzése	
7. 1. 2. Visszatérést támogató programok	
7. 1. 3. A kvótaszabályozás	
7. 1. 4. Szülői szabadságra vonatkozó szabályozások	
7. 2. A vállalat vezetésének elkötelezettsége	
7. 2. 1. Nők felsővezetői pozíciókban	
7. 2. 2. Előléptetési arányokra vonatkozó célkitűzések	
7. 2. 3. Vállalati kezdeményezések és önként vállalt kvóták	
7. 3. Befektetés a képzési, mentorálási és hálózatiépítési programokba	
7. 3. 1. Női hálózatiépítő csoportok	
7. 3. 2. Mentorprogramok	
7. 3. 3. Vezetői programok	
7. 3. 4. Tréning a rejtett előítéletekről	
7. 3. 5. A befogadó vezetési stílus ösztönzése	
7. 4. A kezdeményezések áttekintése	
8. Lehetséges kutatási irányok Magyarországon és a közép- és kelet-európai régióban	36
II. Vállalatvezetők és női középvezetők gyakorlati tapasztalatai - Kutatási eredmények	37
1. Vállalatvezetők gyakorlati tapasztalatai - kutatási eredmények	38
1. 1. A kutatás módszertana	
1. 2. Vezetők támogatása	
1. 3. Elégedettség a meglévő támogatási rendszerrel	
1. 4. Miben és hogyan támogatják a nők előmenetelét a vállalatnál?	
1. 5. (Kis)gyermekes szülők támogatása	
1. 6. Üvegplafon érzékelése	
1. 7. Vállalati kvótákról alkotott vélemények	
1. 8. Összefoglaló	
2. Női középvezetők gyakorlati tapasztalatai - kutatási eredmények	46
2. 1. A kutatás módszertana	
2. 2. Karrierrel kapcsolatos kihívások és akadályok	
2. 2. 1. Leggyakoribb kihívások a karrierépítésben	
2. 2. 2. Hátrány a férfakkal szemben	
2. 2. 3. Karrierszintek	
2. 2. 4. Elégedettség és karrierterv	
2. 2. 5. Előrelépést akadályozó tényezők	
2. 2. 6. Kihívások, akadályok a karrier során	
2. 3. Vezetői fejlesztések, programok	
2. 4. Összefoglaló	
III. Bibliográfia	55

ELŐSZÓ

WILL Foundation

Budapest Airport

Budapesti Kereskedelmi
és Iparkamara



Nagy örömmel köszöntöm Önt a 2024 márciusában alapított WILL Foundation for Women Leaders nevében. A „WILL” a Women in Leadership League rövidítése, amely az alapítvány célját tükrözi: programjaink, rendezvényeink és kutatásaink révén szeretnénk a nőket segíteni abban, hogy eljussanak a legfelsőbb döntéshozói pozíciókba, ahol jelenleg még alulreprezentáltak.

Az egyenlő esélyek biztosítása nemcsak a társadalmi igazságosság miatt fontos, hanem azért is, mert a női vezetők jelenléte a vállalatok – és így az egész gazdaság – számára számos kimutatható előnnyel jár. A jelen kiadványban is bemutatott kutatások szerint a női vezetők arányának 10%-os növekedése akár 7%-os innovációs teljesítménynövekedést is eredményezhet. A legfelsőbb vezetői szinteken lévő nők pedig akár 27%-kal javíthatják a vállalatok pénzügyi eredményeit, ezzel hozzájárulva a szervezetek sikeréhez.

Emellett a nők kiegyensúlyozott részvétele a vezetésben felelősségteljesebb kockázatvállalást, illetve magasabb CSR- és ESG-standardokat hoznak magukkal.

Az elmúlt időszakban két kutatás is készült a WILL Foundation megbízásából a témában. Az első egy átfogó irodalomkutatás, amely a női vezetők helyzetét tekinti át világszerte, Európában és Magyarországon. Kiderült, hogy már az első vezetői pozíció megszerzése is kihívást jelenthet a nők számára. Ha valaki nem tud középvezetői szintre eljutni, nem lesz esélye a felsővezetésbe kerülni. Még ha egy nő sikeresen át is lép a szakértői szintről a vezetőire, akkor is számos külső és belső tényező gátolhatja a további előrehaladását, melyeket részletesen bemutatunk kiadványunk első felében. Konkrét tennivalókat is javasolunk az érintettek számára: miután bemutatjuk a női vezetők támogatásával együtt járó előnyöket, felsoroljuk azokat az intézkedéseket, amelyekkel szabályozói, vállalati és civil szinten elősegíthetjük a pozitív változást.



Szuromi-Kovács Ágnes
Alapító, kuratóriumi elnök

Az irodalomkutatással párhuzamosan egy kétfázisú, kettős módszertanú kutatás is készült. Egyrészt mélyinterjúk keretében felsővezetőket kérdeztünk meg a női vezetők karrieresélyeivel kapcsolatos saját tapasztalataikról, illetve arról, mennyire találják támogatónak számukra a környezetet. Másrészt egy online kérdőívet küldtünk ki középvezető nőknek, amelyben eddigi karrierútjukról, vezetői ambícióikról és a terveiket befolyásoló tényezőkről kérdeztük őket.

A résztvevők szerint a legnagyobb kihívásaik közé tartozik a munka és magánélet egyensúlyának megtartása, valamint a férfiak által dominált munkahelyi kultúrában való helytállás. A válaszadók kiemelték, hogy a kapcsolati háló építése, a vezetői készségek fejlesztése, valamint a kihívásokkal való hatékony megküzdés mind kulcsszerepet játszanak karrierjük alakulásában.

Őszintén reméljük, hogy a kiadványban szereplő szempontok, adatok és jó gyakorlatok hozzájárulnak a női vezetőkéről szóló párbeszéd árnyalásához és élénkítéséhez. Bízunk abban, hogy a kötetben bemutatott intézkedések elősegítik a pozitív változások elindítását és fenntartását.

A WILL Foundation elkötelezetten folytatja munkáját, arra törekedve, hogy egyre több támogatást nyújthassunk a döntéshozóknak, a vállalatoknak, valamint minden ambiciózus nőnek, aki szeretne kiteljesedni a hivatásában. Egyik legfontosabb célunk, hogy 2025 őszén Harvard University Division of Continuing Education részlegével együttműködésben elindulhasson egyedülálló, ENSZ ajánlásokra alapozva fejlesztett női vezetői programunk, a WILL (Women in Leadership League) Program, melynek tematikáját nemzetközi legjobb gyakorlatokra építve dolgoztuk ki, és kutatásokkal validáltuk. A program részleteiről naprakészen tájékozódhat a www.willfoundation.eu oldalon, illetve [LinkedIn](#) oldalunkon. Csatlakozzon hozzánk, és tegyük együtt könnyebbé a jövő női vezetőinek az útját!

Kedves Olvasó!

A vezetői pozíciókban megjelenő diverzitás és nemek közötti egyenlőség motivációt és kreativitást teremt, innovációra ösztönöz – mindez pedig nemcsak a vállalatok versenyképességéhez, hanem a társadalom egészének fejlődéséhez is hozzájárul. Jelen kiadvány erre a fontos ügyre hívja fel a figyelmet.

A Budapest Airport és kisebbségi tulajdonosa, a VINCI Airports egyaránt elkötelezett a nemek közötti egyenlőség és a nők szerepvállalásának előremozdítása mellett, épp ezért örömmel álltunk a WILL Alapítvány kezdeményezése mellé, amely a női vezetők felkarolásáról, középvezetőből felsővezetővé válásának elősegítéséről, képességeinek erősítéséről és lehetőségeinek megteremtéséről szól. Hiszünk benne, hogy az alapítvány által elérhetővé tett hazai és nemzetközi oktatási programok, kutatások, rendezvények, kiadványok és más szemléletformáló tevékenységek hozzájárulnak majd ahhoz,

hogy a munkahelyi esélyegyenlőség fontosságát egyre több vállalat felismerje és működésének alappillérvé tegye.

Büszkék vagyunk rá, hogy a VINCI Airports felsővezetői pozícióinak 37 százalékát nők töltik be, és a vállalat kiemelt célja, hogy kifejezetten női munkatársak számára létrehozott vezetőképzési programok révén ezt az arányt rövidtávon 40 százalékra emelje. A Budapest Airportnál a női munkatársak aránya a felsővezetői pozíciókban 33 százalék, a középvezetők között pedig 24 százalék. A nemek közötti egyenlőség ügyét leghatékonyabban a társadalom szemléletének formálása, az edukáció képes támogatni. Biztosak vagyunk benne, hogy a WILL Alapítvány által elvégzett kutatások – mint az edukáció fontos eszközei – az Ön számára is inspirációt és ösztönző erőt jelentenek majd a női vezetők fejlődésének támogatásához, és ezzel egy olyan környezet megteremtéséhez, ahol az egyenlőség és a sokszínűség a közös munka pillérei, és amely az elkövetkező generációk számára minta, sőt, alapvetés lesz.



Valentinyi Katalin
Budapest Airport

Kedves Olvasó!

Szeretettel köszöntöm Önt a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) nevében, mely egy több mint 170 éves múlttal visszatekintő, háromszázezer fővárosi vállalkozás érdekeit képviselő szervezet. Kamaránk tagjai között vannak egyéni vállalkozók, kis- és középvállalkozások, nagyvállalatok, valamint számos iparág szakértői. Célunk és feladatunk a fővárosi üzleti közösség fejlődésének, versenyképességének támogatása, hiszen ezzel hozzájárulunk nem csak Budapest, de Magyarország gazdasági növekedéséhez is. E törekvésünknek megfelelően szakmai tevékenységeink közé tartozik a vállalkozásfejlesztés, a piaci igényekhez illeszkedő felnőttképzési programok, a szakember utánpótlás támogatása, valamint a nemzetközi és hazai üzleti kapcsolatok kiépítésének támogatása.

Különösen büszkék vagyunk a 2021-ben indult „Bridge to Benefits” mentorprogramunkra, mely az Európai Vállalkozásfejlesztési Díjat is elnyerte. A

program a hazai kis- és középvállalkozások fenntartható fejlődését támogatja, és számos, női vezetőkkel kitűnően prosperáló vállalkozásnak nyújtott már lehetőséget a mentorálásra és a szakmai fejlődésre.

Hazánkban a felsőbb vezetői pozíciók egyötödét, az első számú vezetői posztoknak pedig mindössze 6 százalékát töltik be nők, így ezen a téren még jelentős fejlődésre van szükség. Hisszük, hogy a női vállalkozóknak és vezetőknek kulcsszerepe van a hazai innováció és a versenyképesség előmozdításában, hozzájárulva ezzel úgy a kkv-szektor, mint a magyar gazdaság sikeréhez. A területi kamarákkal folytatott eredményes tudáscsere tapasztalataira építve folyamatosan törekszünk tagvállalataink számára jó gyakorlatokat felkutatni és bemutatni. A BKIK – amelynek munkaszervezetében csaknem 50 százalék a női vezetők aránya és közel 3.000 önkéntes tagvállalatunk egyharmadánál vesznek részt hölgyek a vezetésben – ezért örömmel áll a WILL Foundation kezdeményezése, a női vezetők célzott támogatása mellé, amely összhangban áll a BKIK által támogatott társadalmi célokkal.



Nagy Elek

Budapesti Kereskedelmi
és Iparkamara

I. A NŐI VEZETŐK ELŐTT ÁLLÓ AKADÁLYOK ÉS LEHETŐSÉGEK

Átfogó irodalomkutatás



Összefoglaló

A WILL Foundation for Women Leaders (WILL Alapítvány a Női Vezetőkért, továbbiakban: WILL Foundation) megbízásából készült tanulmány a női vezetők előtt álló akadályok és lehetőségek megértésére összpontosít, különös tekintettel a magyarországi kontextusra és a tágabb globális perspektívára.

A kutatás főbb megállapításai azt mutatják, hogy bár a női vezetők arányának növelése terén világszerte történt előrelépés, továbbra is jelentős kihívások állnak fenn. A tanulmány rávilágít az olyan problémákra, mint az üvegplafon és a „letört létrafokok” („broken rung”) jelensége, ahol a nők a legmagasabb szinteken, illetve a karrier korai szakaszában akadályokba ütköznek, amikor megpróbálnak vezetői pozíciókba kerülni.



A legfontosabb tanulságok:

- **Politikai és intézményi támogatás:** A nők vezető pozícióba kerülésének előmozdítására irányuló hatékony kezdeményezésekhez erős politikai támogatásra és szabályozási intézkedésekre van szükség. A tanulmány megvizsgál különböző kormányzati erőfeszítéseket, többek között a nemi kvótákat, valamint és a képzésre irányuló vállalati politikákat.
- **A „letört létrafokok” problémája:** Az adatok kilenc egymást követő évben azt mutatják, hogy a nők számára a legjelentősebb akadály a vezetői pozícióba való első előléptetés. Ez egy olyan kritikus kérdés, amellyel foglalkozni kell, ha tartós előrelépést szeretnénk elérni.
- **Ágazati egyenlőtlenségek:** A nők képviselete jelentősen eltér az egyes iparágakban. Az olyan ágazatokban, mint az oktatás és az egészségügy, közel egyenlő a nemek aránya a vezetésben, míg más ágazatokban, például az energiaiparban és a feldolgozóiparban jelentős a lemaradás.
- **Kulturális akadályok:** A nemi sztereotípiák fennmaradása, az informális hálózatokból való kirekesztés és a női példaképek hiánya továbbra is akadályozza a nők vezetői szerepekben való előrelépését. Ezek az akadályok különösen erősek Magyarországon, ahol a nemi szerepekkel kapcsolatos kulturális elvárások még mindig dominálnak.
- **Globális kezdeményezések és bevált gyakorlatok:** A tanulmány áttekinti a sikeres globális stratégiákat, mint például a rugalmas munkarend, a mentorprogramok és a célzott vezetői képzés, amelyek segíthetnek az említett akadályok enyhítésében.

.....
1 A magyar nyelvű szakirodalomban a törött lépcső kifejezést is használják a „broken rung” fordításaként.

Főbb statisztikák:

- Globális trendek:** 2021-ben az összes vezérigazgató 26%-a volt nő, míg 2024-ben a Fortune 500-as vállalatoknak csak 10,4%-át vezették nők.
- Magyarországi helyzet:** Magyarországon 2023-ban az igazgatósági tagok mindössze 12%-a volt nő. 2024-ben a vezérigazgatói pozíciók 5,9%-át, a vezetői pozíciók 21,5%-át töltötték be nők; ez az arány alacsonyabb, mint más európai országokban.

Következtetés

Az elért haladás ellenére a nők továbbra is alulreprezentáltak a vezetői pozíciókban minden ágazatban és földrajzi területen. A tanulmány hangsúlyozza a célzott szabályozás, a szervezeti reformok és a kulturális változások fontosságát a női vezetők arányának növeléséhez. A beszámoló emellett proaktívabb intézkedéseket is szorgalmaz, köztük a letört létrafokok jelenségének kezelését, a befogadó munkahelyi kultúra előmozdítását és a női vezetők hálózatainak támogatását a tartós haladás érdekében.

1. Bevezetés

A WILL Foundation megbízásából készült tanulmány célja a nők vezetői szerepeivel kapcsolatos kutatások feltérképezése és elemzése. Elsődleges célja, hogy összegyűjtse és elemezze azokat a nemzetközi és magyarországi tanulmányokat, amelyek a vezetői pozícióban lévő nők arányát, karrierútjukat, valamint az előmenetelüket elősegítő vagy akadályozó tényezőket vizsgálják. Különös hangsúlyt fektetünk arra, hogy a rendelkezésre álló statisztikák és tanulmányok elemzésével feltárjuk, hogyan változott a női vezetők szerepe az elmúlt évtizedekben. A tanulmány megvizsgálja a magyarországi rendszerváltás óta bekövetkezett változásokat, és összehasonlítja ezeket a tendenciákat az OECD és az Európai Unió adataival, valamint a globális adatokkal.



Ez a kutatás olyan kritikus kérdésekre keresi a választ, mint például: milyen akadályok gátolják a nőket abban, hogy felsővezetői pozíciókba kerüljenek, milyen tényezők segítik vagy hátráltatják karrierjük előrehaladását, és milyen újabb jelentős tendenciák bukkantak fel. Emellett a tanulmány feltárja, hogyan változott a nők jelenléte a vezetői pozíciókban a különböző ágazatokban és szinteken, továbbá megvizsgálja a „letört létrafok” jelenségének fennmaradását a nők vezetői szintre történő előléptetése során.

A kutatási források – köztük nemzetközi és magyarországi tanulmányok, statisztikai elemzések, szakirodalmi áttekintések és a vonatkozó jogszabályok – széles skáláját gyűjtöttük össze, hogy átfogó képet adjunk a vezető pozícióban lévő nők jelenlegi helyzetéről.

2. Nők a vezetésben

Egyre nagyobb elismerést kapnak a vezető beosztású nők egyedülálló tulajdonságai, hozzájárulásuk a szervezetekhez és a társadalomhoz. A kutatások kiemelik, hogy a nők gyakran sajátos megközelítést hoznak a vezetésbe, amelyet az együttműködés, az empátia és a társadalmi befogadás előtérbe helyezése jellemez (Helgesen, 1990; Gerzema és D’Antonio, 2013). Sheryl Sandberg nagy hatású munkája, a Lean In (2013) hangsúlyozza, hogy a nőknek el kell fogadniuk a vezetői lehetőségeket, és meg kell kérdőjelezniük a női vezetőket korlátozó társadalmi normákat. Emellett a hagyományosan a nőkhöz kötődő vezetői tulajdonságok, például az érzelmi intelligencia és a kapcsolati készségek növekvő fontossága azt sugallja, hogy ezek a tulajdonságok elengedhetetlenek a jövő vezetése szempontjából (Gillard és Okonjo-Iweala, 2021; Helgesen és Goldsmith, 2018).

Az üvegplafon láthatatlan akadályokat gördít a nők vezető pozíciókba való felemelkedése elé (Cotter és mtsai, 2001). Az eddig tárgyalt akadályokat figyelembe véve elmondható, hogy az üvegplafon nem tört össze, még mindig jelen van (Cook és Glass, 2013; Kamberidou, 2020). A nők továbbra is alulreprezentáltak a felsővezetésben, aminek számos külső oka van (férfiközpontú munkahelyi szemlélet, a munka és a magánélet egyensúlya, a rugalmasság hiánya, az informális hálózatokból való kizárás, a mentorálás és a szponzorálás hiánya, a példaképek hiánya, a diszkrimináció és a nemi sztereotípiák), amint azt a 4.2. szakaszban később tárgyaljuk. **A nők szakmai előmenetelének legjelentősebb akadályja nem az üvegplafon, hanem az első vezetői pozícióba való előléptetés, amelyet gyakran „letört létrafoknak” neveznek** (Lean In, 2019). Nemcsak külső, hanem számos belső tényező is akadályozhatja a nők előmenetelét – erről a következő szakaszban lesz szó.

3. Statisztikák a vezető pozíciót betöltő nőkről

3. 1. Globális kép

A nők számára a felsővezetői pozícióba való előléptetés terén a legnagyobb kihívást nem a legfelsőbb szinteken lévő akadályok jelentik, hanem az első vezetői előléptetés megszerzése.

Ez a korai, gyakran a legnehezebb lépés a „letört létrafok”, ahol sok nő küzd azért, hogy a belépő szintű pozíciókból vezetői pozícióba lépjen (Lean In, 2019).

Field és szerzőtársai (2023) adatai szerint 2015 óta már a kilencedik egymást követő évben ez volt a legnagyobb akadály, amellyel a nőknek a vezetés felé tartó úton szembe kellett nézniük. Az adatok 2023-ban azt mutatták, hogy minden 100, belépő szintről vezetői pozícióba előléptetett férfira csak 87 nő jut, aki ugyanilyen előrelépést ért el. Bár a vállalatok szerény javulást értek el a női vezetők arányának növelése terén, a letört létrafokok problémájának kezelése nélkül csak rövid távú megoldás jöhet létre. A korai előléptetések egyenlőtlensége miatt a férfiak a vezetői pozíciók 60%-át töltik be egy tipikus szervezetben, míg a nőknek csak 40%-a jut. Ez az egyenlőtlenség azt eredményezi, hogy kevesebb nő áll rendelkezésre a felsővezetői pozíciókba való előléptetésre, ami a nők arányának folyamatos csökkenését okozza minden egyes következő szinten (Field és mtsai, 2023).

A nők által betöltött felsővezetői szerepek változóban vannak, ahogy azt a 3.4 szakasz tárgyalja. Bár a női vezetők még mindig nagyobb valószínűséggel töltenek be HR-igazgatói pozíciót, ez a tendencia 2020 és 2021 között csökkent. Ezzel párhuzamosan nőtt a nők aránya az egyéb, gyakran C-suite-nak nevezett felsővezetői pozíciókban, például vezérigazgatói, pénzügyi igazgatói és

informatikai igazgatói pozíciókban. A nők 2021-ben az összes vezérigazgató és ügyvezető igazgató 26%-át teszik ki, ami jelentős emelkedés a 2019-es mindössze 15%-hoz képest (Thornton, 2021). Ezen előrelépések ellenére a női vezérigazgatók által vezetett Fortune 500-as cégek aránya 10,4%-on stagnál, ami azt jelzi, hogy a változás lelassult (Hinchliffe, 2024).

A 2023-as statisztikák szerint (Field és mtsai) az elmúlt kilenc évben a nők továbbra is alulreprezentáltak voltak a vállalati hierarchiában az Egyesült Államokban és Kanadában. A globális tendenciákkal összhangban azonban a felsővezetői szinten némi előrelépéstörtént. Jelentős javulást történt az alelnöki és vezető alelnöki pozíciót betöltő nők számában is a vállalati világban (Field és mtsai, 2023). Ennek ellenére a fejlődés bizonytalan: a nők arányának lassú növekedése a vezetői és igazgatói szinten – mindössze három, illetve négy százalékpont – gyenge középső réteget eredményez a vállalati ranglétrán. Ezt a gyenge középső réteget, amely a legtöbb nőt foglalja magában a vállalati Amerikában, tovább fenyegeti a „nagy szakítás” trendje. A nők egyre nagyobb arányban, soha nem látott mértékben hagyják el vállalataikat, hogy jobb lehetőségeket keressenek (küzdve a túlhajszoltság és az alulértékeltség ellen, nagyobb rugalmasságot és olyan vállalatot keresve, amely jobban összpontosít a munkavállalók jóllétére), különösen a vezetői szinten, ahol gyakrabban váltanak munkahelyet, mint férfi társaik (Krivkovich és mtsai, 2022). Ez a tendencia hatással van az igazgatói szinten, a felsővezetői pozíciók alatti szinten dolgozó nőkre, ami azt eredményezi, hogy kevesebb nő alkotja a vezetői pozíciók utánpótlását (Field és mtsai, 2023).

3. 1. 1. Iparági kép

A nemek közötti egyensúly a vezetői pozíciókban 2022-ben jelentősen különbözött a különböző ágazatokban¹. Egyes szegmensek, mint például a nem kormányzati és tagszervezetek (47%), az oktatás (46%), valamint a személyes szolgáltatások és jóllét (45%) közel kerültek a nemek közötti egyenlőség eléréséhez. Ezzel szemben az olyan ágazatok, mint az energiaipar (20%), a gyártóipar (19%) és az infrastruktúra (16%) messze elmaradtak a vezető pozíciót betöltő nők aránya tekintetében (LinkedIn Economic Graph idézi a Világgazdasági Fórum, 2022).

1. ábra: A nemek közötti egyensúly és a nők aránya a vezetői pozíciókban 2022-ben



Forrás: a Világgazdasági Fórum 2022-es adatai alapján, matplotlib programmal Pythonban készített saját szerkesztés.

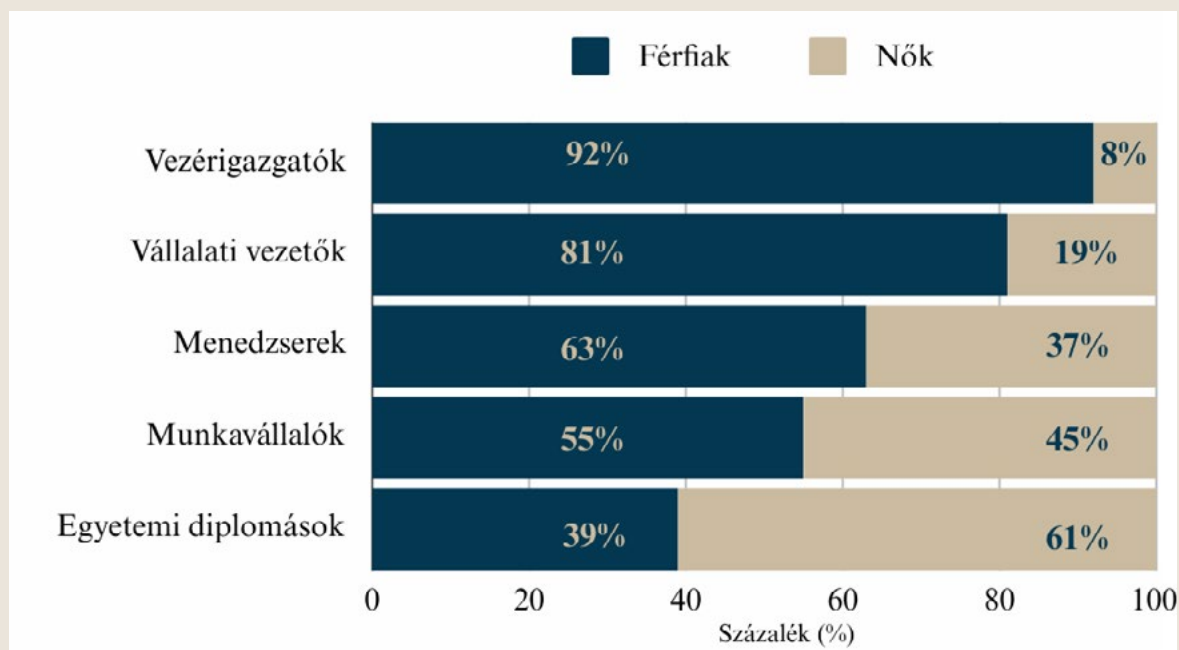
2021-ben a nőket nagyobb arányban foglalkoztató ágazatok általában több nőt vettek fel vezetői pozícióba. Ezek közé tartoztak a nem kormányzati és tagszervezetek (54%), az oktatás (49%), a kormányzat és a közsféra (46%), a személyes szolgáltatások és jóllét (46%), az egészségügyi és gondozási szolgáltatások (46%), valamint a média és kommunikáció (46%). A férfiak által dominált ágazatok ezzel szemben a férfiakat részesítették előnyben a vezetői pozíciók betöltésére (technológia (30%), mezőgazdaság (28%), energiaipar (25%), ellátási lánc és szállítás (25%), gyártóipar (22%), infrastruktúra (21%)). Egyes ágazatok előrelépést értek el a nők vezetői pozíciókba való felvétele terén; azonban még a nőket nagy arányban foglalkoztató ágazatokban is megmaradt a különbség a nők általános aránya és a vezetői pozíciókban dolgozó nők aránya között (Világgazdasági Fórum, 2022).

¹ A nagy gyakoriságú adatok a LinkedIn-től származnak, és 155 országra vonatkoznak (LinkedIn Economic Graph idézi a Világgazdasági Fórum, 2022).

3. 2. EU-s kép

Az Európai Unióban (EU) 2017 és 2021 között a vezető pozíciókban dolgozó nők aránya észrevehetően, 30%-ról 34%-ra nőtt. Ennek eredményeként e pozíciók több mint egyharmadát már nők töltik be, ami nyolc százalékpontos növekedést tükröz (Thornton, 2021).

2. ábra: Nemek szerinti megoszlás a közép- és kelet-európai országokban (%) 2021-ben



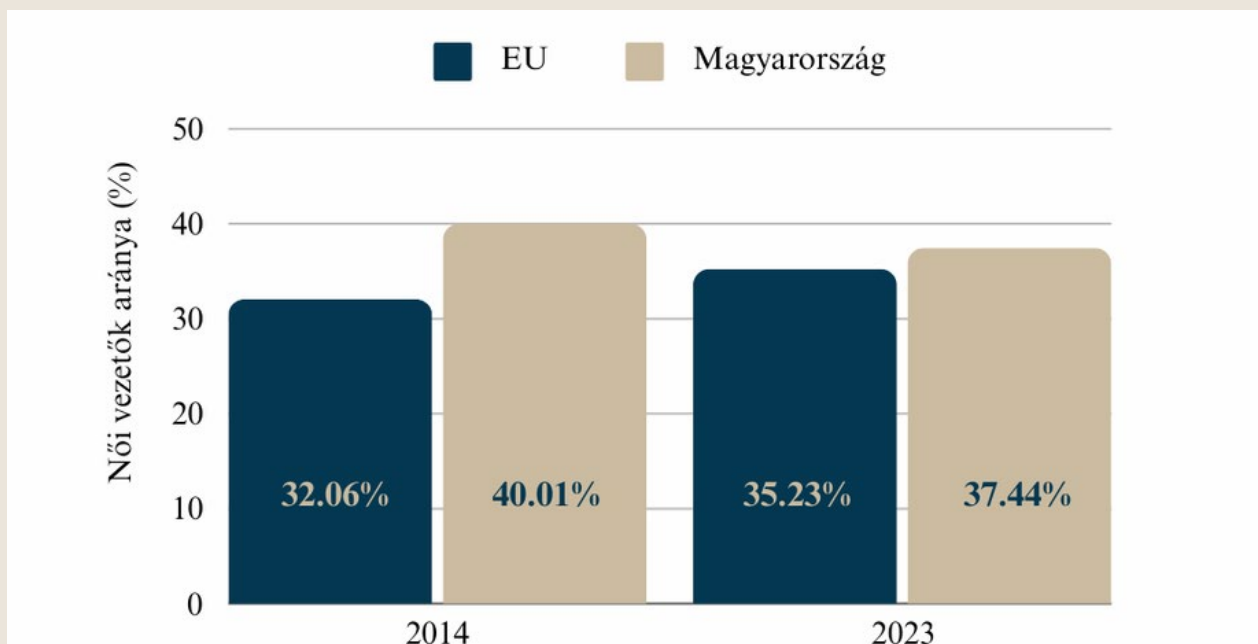
Forrás: Iszkowska és mtsai 2021 adatai alapján, matplotlib programmal Pythonban készített saját szerkesztés.

A közép- és kelet-európai országokban 2021-ben az egyetemi diplomások több mint 60 százaléka nő volt, ugyanakkor a vezérigazgatóknak csak 8, a vállalati vezetőknek pedig csak 19 százalékát tették ki. Emellett a régió vállalatainak 44 százalékánál egyetlen nő sem volt az igazgatótanácsban. A McKinsey Organizational Health Index felmérés következtetései szerint **azok a vállalatok, amelyekben több nő van a vezetésben, hajlamosabbak jövőorientáltabb vezetési gyakorlatokat alkalmazni.** Ilyen gyakorlat például a munkavállalók kommunikációjára, elkötelezettségére és támogatására való erősebb összpontosítás, az egyértelmű szervezeti cél és meggyőző jövőkép kialakítása, valamint a stabil üzleti partnerségek előmozdítása (Iszkowska és mtsai, 2021).

3. 3. A magyarországi helyzet

Az Eurostat adatbázisa (2024) szerint Magyarország az uniós átlagnál jobban teljesít a női vezetők arányát tekintve. Ezt a képet beárnyékolja, hogy 2014 és 2023 között az EU-ban nőtt a női munkavállalók és a női vezetők aránya, míg Magyarországon ezek az arányok csökkentek.

3. ábra: A női vezetők aránya a vezetők között (%) az EU-ban és Magyarországon (2014 vs. 2023)



Forrás: Eurostat 2024-es adatai alapján, saját szerkesztés.

3. ábra: A női foglalkoztatás és vezetés összehasonlítása az EU-ban és Magyarországon (2014 vs. 2023)

	2014	2023	Változás
EU női munkavállalók (ezer fő)	84 484,3	92 907,2	+9,97%
EU női vezetők ¹ (ezer fő)	3 023,1	3 566,6	+17,98%
EU vezetők (mindkét nem) (ezer fő)	9 430,1	10 124,8	+7,37%
EU női vezetők aránya a női alkalmazottak között (%)	3,58%	3,84%	+0,26
EU női vezetők aránya a vezetők között (%)	32,06%	35,23%	+3,17
HU női munkavállalók (ezer fő)	1 867,2	2 168,8	+16,15%
HU női vezetők (ezer fő)	79,1	66,8	-15,55%
HU vezetők (mindkét nem) (ezer fő)	197,3	178,4	-9,58%
HU női vezetők aránya a női alkalmazottak között (%)	4,24%	3,08%	-1,16
HU női vezetők aránya a vezetők között (%)	40,01%	37,44%	-2,57

Forrás: Eurostat 2024-es adatai alapján, saját szerkesztés.

¹ Az Eurostat szerint vezetők azok, akik a foglalkozások nemzetközi szabványos osztályozása (ISCO-08) szerint „tervezik, irányítják, koordinálják és értékelik a vállalkozások, kormányok és más szervezetek, illetve azokon belüli szervezeti egységek általános tevékenységét, valamint megfogalmazzák és felülvizsgálják politikájukat, törvényeiket, szabályait és rendeleteiket. Az ebbe a főcsoportba tartozó foglalkozások a következő alcsoportokba sorolhatók: (1) legfelső vezetők, vezető tisztviselők és jogalkotók; (2) adminisztratív és kereskedelmi vezetők; (3) termelési és szakosodott szolgáltatások vezetői; (4) vendéglátási, kiskereskedelmi és egyéb szolgáltatások vezetői” (International Labour Organization, n.d.).

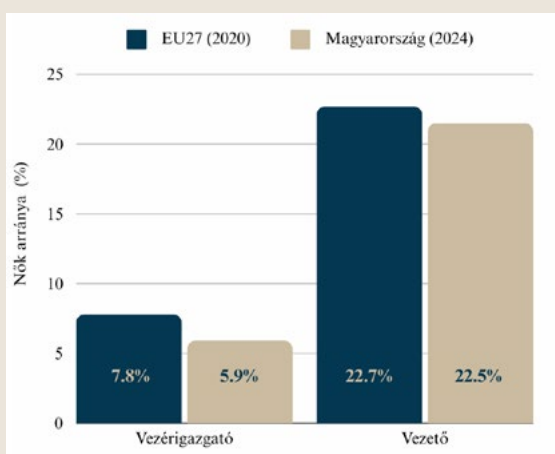
A 2023-as adatok szerint (Egon Zehnder, 2023) Magyarországon az igazgatósági helyek mindössze 12,2%-át töltik be nők; az országos átlagban 8,2 tagú igazgatóságban átlagosan csak egy nő van, ami messze elmarad a 3.2 szakaszban tárgyalt, az Európai Parlament által kitűzött 2026-os céloktól. A magyar számok nem sokkal maradnak el a kelet-közép-európai országok (Lengyelország és Csehország) számaitól, de Magyarország akkor is az utolsó helyen áll. 2022 és 2023 között az új kinevezések miatt 20,4%-kal nőtt az igazgatósági helyek száma. Az újonnan kinevezetteknek mindössze 10%-a volt nő (Egon Zehnder, 2023).

Magyarországon a nagyobb cégeknél alacsonyabb a női igazgatósági tagok aránya, míg a vezetők között a nők aránya közelebb áll az egyenlőséghez. Ezek az adatok arra utalnak, hogy a női vezetők nagyobb arányban vannak jelen a kisebb cégeknél, ahol nincsenek igazgatóságok.

3. 4. Történelmi áttekintés a nők vezetői szerepéről

A 20. század közepén a világ számos részén a nők munkaképessége és a családalapítás utáni visszatérés volt a fontosabb kérdés, nem pedig a női vezetés. A szakirodalom is inkább erre a kérdésre összpontosított. A nők előtti akadályok korlátozó társadalmi szerepek közé szorították őket (De Beauvoir, 1953; Friedan, 1963). De Beauvoir (1953) a patriarchális struktúrákat kritizálja, amelyek a nőket a háztartási szférába száműzték, míg Friedan (1963) a „nőiesség kultuszát”, azt a társadalmi ideált tárja fel, amely a nőket kizárólag feleségként és anyaként dicsőíti, elfojtva szélesebb körű ambícióikat. Az erősödő feminista mozgalom megkérdőjelezte a hagyományos nemi szerepeket, és a nők szerepvállalását és esélyegyenlőségét szorgalmazta.

Idővel a hangsúly a vezetői pozíciókban lévő nőkre helyeződött át. A vezetői pozíciókat betöltő nők aránya globálisan nőtt, amint azt a 3.2 szakaszban már említettük. A 20. század közepe óta folyamatosan nőtt a vezetői pozíciókba kinevezett nők száma. A kiválasztott országokban 2016-ban a vezetői pozíciókba felvett nők aránya 33,3% volt, ami 2022-re 36,9%-ra emelkedett. A világjárvány idején azonban a fejlődés átmenetileg megakadt, a vezetői pozícióba felvett nők aránya 2019 és 2020 között 35%-on stagnált, majd 2021-ben 36%-ra emelkedett (Világgazdasági Fórum, 2022). Az EU-27-ben a nők a vezérigazgatói pozíciók 7,8%-át, a vezetői pozíciók 22,7%-át töltötték be 2020-ban (Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete, 2024a). Magyarországon ezek a számok valamivel alacsonyabbak voltak, a nők a vezérigazgatói pozíciók 5,9%-át és a vezetői pozíciók 21,5%-át töltötték be 2024-ben (Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete, 2024b).



4. ábra: Nők vezérigazgatói és vezetői pozíciókban (2020/2024)

Forrás: a Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete 2024a és 2024b adatai alapján, matplotlib programmal Pythonban készített saját szerkesztés.

4. Akadályok

4. 1. Elméleti keretek



A kutatások számos külső és belső tényezőt azonosítottak, amelyek hozzájárulnak a nők vezetői szerepekben való alulreprezentáltságához. A külső tényezők, amelyeket „push” változóknak (DeSimone, 2020) vagy „helyzeti tényezőknek” neveznek, olyan társadalmi és szervezeti nyomást jelentenek, amelyek kiszorítják a nőket a munkaerőpiacról, vagy akadályozzák a karrierjük előrehaladását. Ezzel szemben a „pull” változók vagy „egyéni tényezők” olyan belső, személyes tényezők, amelyek megakadályozzák a nőket abban, hogy teljes szakmai potenciáljukat kiaknázzák. Ez utóbbi

tényezők, amelyek gyakran nemspecifikusak, az eddigiek során nagy figyelmet kaptak a női vezetőkkel kapcsolatos nyilvános vitákban és médiabeszélgetésekben. **Ez azonban túlságosan leegyszerűsítheti a kérdést, mivel a nők döntéseire összpontosít, ahelyett, hogy a társadalmi és szervezeti akadályokkal foglalkozna** (DeSimone, 2020). Nagy (2024) az akadályok másfajta osztályozását is kifejti, például Powell alapján (1999) háromféle tényező akadályozza a nőket abban, hogy vezetővé váljanak: egyéni, szituációs és társadalmi rendszerrel kapcsolatos.

4. 2. Helyzeti tényezők

4. 2. 1. Férfiközpontú munkahelyi szemlélet

Azok a dolgozó anyák, akik a gyermekvállalás után folytatni szeretnék karrierjüket, olyan kihívásokkal szembesülnek (Cahusac és Kanji, 2013), amelyek ellentmondanak annak az elképzelésnek (Lovejoy és Stone, 2011; Damaske, 2011), hogy a munka világából való kilépés csupán választás kérdése. Ezek az anyák gyakran küzdenek a vezetői szerepek elvárásaival, amelyek megkövetelik a domináns, maszkulin típusú munkavégzést, például a hosszú munkaidőt és az állandó elérhetőséget, ami ütközik a szülői feladatokkal (Smithson és Stokoe, 2005; Ford és Collinson, 2011; Watts, 2009). A szervezeti kultúra gyakran arra kényszeríti az anyákat, hogy alkalmazkodjanak ezekhez a normákhoz, vagy fogadják el az alacsonyabb pozíciókat, ami a kirekesztettség és elégedetlenség érzéséhez vezet (Dambrin és Lambert, 2008; Gatrell, 2007). Az anyai identitásuk elrejtésének kényszere (Longhurst, 2001; Gatrell, 2011) és az innovatív, a munka és a magánélet egyensúlyát szolgáló megoldások támogatásának hiánya is hozzájárul a távozásra vonatkozó döntésükhöz. E külső nyomások mellett a domináns, férfias munkamódszerekhez való alkalmazkodás belső küzdelmet is jelenthet. A nők sokszor arra kényszerülnek, hogy vezetői

stílusukat a férfiak által dominált szervezeti kultúrához igazítsák, ami gyakran nemi alapú önszabályozást követel meg. Ez az alkalmazkodás magában foglalja a férfiközpontú normák betartására irányuló nyomást és a nemi elvárások internalizálását (Dzubinski és mtsai, 2019). A hagyományos nemi normák által formált munkakörnyezetek továbbra is marginalizálják az anyákat és fenntartják a nemi alapú hatalmi egyenlőtlenségeket, annak ellenére, hogy a nők egyre nagyobb arányban vesznek részt az oktatásban, és vannak jelen a munkaerőpiacon (Acker, 1990, 1992; Crittenden, 2001; Crosby és mtsai, 2004; Correll és mtsai, 2007; Cahusac és Kanji, 2013).

4. 2. 2. Munka és magánélet egyensúlya

A munka és a magánélet egyensúlyát és a vállalati kultúrát még mindig a hagyományos nemi szerepek befolyásolják, amelyek gyakran feltételezik, hogy a nők az elsődleges gondviselők. Ez ahhoz a meggyőződéshez vezet, hogy a nőknek a partnerük karrierjét kell előnyben részesíteniük a sajátjukkal szemben. A vezetők munkaideje gyakran hosszabb, mint az alacsonyabb beosztásban dolgozóké. A nők a vezetői szerepek szükséges velejárójaként tekintenek a megterhelő munkavégzésre, kritikus akadályként említve a hosszú munkaidőt, a gyakori utazást és az állandó elérhetőséget (DeSimone, 2020). Ahhoz, hogy a következő vezetői szint vonzóbbá váljon a nők számára, csökkenteni kellene az adott munkakörhöz kapcsolódó elvárásokat, különösen a munkaidőt és a túlórák számát illetően, mivel a vezetők gyakran szüntelenül dolgoznak (DeSimone, 2020).

A nemi szerepek tekintetében konzervatív kultúrákban a hosszú szülői szabadság azt eredményezi, hogy az anyák kihívásokkal találkoznak a munkába való visszatéréskor, alacsonyabb pozícióba helyezhetik őket, és alacsonyabb jövedelemmel kell számolniuk. Ez a megállapítás felhívja a figyelmet a hosszabb szabadságok hátrányos következményeire (Glass és Fodor, 2011 in Budig és mtsai, 2012). Egyrészt a hosszabb anyasági szabadság negatívan befolyásolhatja a nők előléptetési esélyeit, ami alááshozhatja azt az érvet, hogy a munkába való mielőbbi visszatérés javíthatja a karrierjüket. A hagyományos szervezeti kultúrák gyakran a munkában való folyamatos jelenléteket és a hosszú munkaidőt helyezik előtérbe, ami hátrányos helyzetbe hozhatja a hosszabb szabadságot igénybe vevőket, amint azt a 4.2.1 szakaszban tárgyaltuk. Másrészről viszont a hosszabb távollét sok nő számára elengedhetetlen, mivel a regenerálódáshoz szükséges időt kínálja. Ráadásul ezek a karriert érintő hátrányok mérsékelhetők, ha a szervezet rugalmas visszatérési politikát követ, lehetővé téve a nők számára a család igényeinek és a szakmai ambícióiknak az összehangolását. A visszatérést támogató programok és a rugalmas munkahelyi szabályozás enyhíti a tartós távollét negatív hatásait, és inkluzívabb megközelítést kínál a karrierépítéshez a nők számára (Unilever, n.d.).

4. 2. 3. Rugalmasság hiánya

Egyes nők tudatosan döntenek úgy, hogy nem törekszenek vállalati karrierre, mert taszítja őket a munkahelyi kultúra, a hosszú munkaidő és a rugalmasság hiánya (Klettner és mtsai, 2014). Beninger és Carter (2013) megállapította, hogy a rugalmas munkalehetőségeket biztosító vállalatoknál mind a férfiaknak, mind a nőknek nagyobb ambícióik vannak a karrierjük tekintetében, mint azoknál, ahol nincs ilyen rugalmasság. Például a rugalmas munkarendhez hozzáférő férfiak 94%-a felsővezetői vagy vezérigazgatói pozíciót célzott meg, szemben az ilyen lehetőségekkel nem rendelkező vállalatoknál dolgozó férfiak 85%-ával. A nők esetében a különbség még szembetűnőbb:

83%-uk törekszik vezetői pozícióra, ha lehetősége van rugalmas munkarendet választani, míg csak 54%-uknak vannak hasonló ambíciói azoknál a vállalatoknál, ahol nincs ilyen lehetőség. A nőkre azonban aránytalanul nagy hatással van a rugalmas megoldások hiánya; kétszer nagyobb valószínűséggel fogják vissza szakmai előrelépési vágyaikat, mint a férfiak (Beninger és Carter, 2013).

4. 2. 4. Kizárás az informális hálózatokból

A nők és a férfiak szakmai kapcsolatainak kialakítására vonatkozó kulturális és társadalmi elvárások jelentősen eltérnek. A kutatások kimutatták, hogy a kapcsolatépítés a férfiak karrierjének nagyobb hasznára válik, mint a nők esetében, mivel a nőknek kevesebb befolyásos kapcsolatuk van, így gyakran kevésbé hatékony a kapcsolati hálójuk. Ez főként azért van így, mert a nők strukturális hátrányokkal szembesülnek a munkahelyen (Forret és Dougherty, 2004). Ezek közé tartoznak például a szakmai kötelezettségek és az aránytalanul

nagy mértékben a nőkre háruló háztartási, például gyermeknevelési feladatok közötti konfliktusok (Kan és mtsai, 2011; Lyonette és Crompton, 2014). A kapcsolatépítésre alkalmas események gyakran ütköznek a családi és háztartási feladatokkal, mivel esténként vagy hétvégén kerülnek megrendezésre, ami nehézséget jelent a családos nők számára. Sok nő habozik a karrierépítésben és a hálózatépítésben való részvétele kapcsán, mert számít a munka és család közötti konfliktusokra, amit a vezető beosztás hivatalos munkaidőben érvényesülő követelményei csak tovább súlyosbítanak (Greguletz és mtsai, 2018).



4. 2. 5. Mentorálás és szponzorálás hiánya, példaképek hiánya

A mentorálás gyakran követi a nemek közötti választóvonalat: férfiak mentorálják a férfiakat, nők pedig a nőket. Női vezetők nélkül a nők csak korlátozottan férhetnek hozzá a mentoráláshoz, ami hatással lehet karrierjük fejlődésére.

Az első igazgatói pozíciójukat betöltő nők általában kevesebb mentorálásban részesülnek a hivatalban lévő igazgatósági tagoktól, különösen azoknak a ki nem mondott szabályoknak a megismerése kapcsán, amelyek megakadályozzák, hogy a külsős igazgatók független stratégiai döntéseket hozzanak. Ezek a normák azt diktálják, hogy az igazgatóknak a stratégiai döntésekben inkább a vezérigazgató tekintélyének kell engedniük, mintsem hogy megkérdőjelezzék vagy önállóan átvegyék a vállalat stratégiai irányvonalának irányítását. Az igazgatótanácsi viselkedés ezen íratlan szabályaira vonatkozó útmutatás hiánya ahhoz vezet, hogy ezek a nők később kevesebb igazgatótanácsi kinevezést kapnak, még akkor is, ha gyakran képzettebbek, mint férfi társaik. A nők kevésbé kerülnek hátrányba a mentorálás terén, ha vannak női igazgatósági tagok, ami segít a mentorálási különbség megszüntetésében (McDonald és Westphal, 2013).

A mentorálás általános hiánya még mindig akadályozza a nőknek a vezetőségi normákhoz való alkalmazkodását, és korlátozza jövőbeli lehetőségeiket (McDonald és Westphal, 2013). A mentorálás szerepe kritikus tényező a nők tartós alulreprezentáltságában az igazgatótanácsokban, ami túlmutat a kiválasztás során tapasztalható elfogultságon vagy az alkalmas jelöltek hiányán. A belépő szintű pozíciókat betöltő nők számának növelése alapvető fontosságú, de még nem elegendő a nemek közötti különbség megszüntetéséhez a vezetésben (Világgazdasági Fórum, 2022). A mentorálás terén fennálló elmaradás végső soron veszélyeztetheti a stratégiai döntéshozatal minőségét a vállalatirányításban azáltal, hogy kizárja a magasan képzett személyeket (McDonald és Westphal, 2013).

4. 2. 6. Diszkrimináció és nemi sztereotípiák

A hagyományos női nemi szerepekhez kapcsolódó tulajdonságok ütköznek a szervezeti kultúra férfias normáival, ami a nőkkel szembeni előítéletekhez vezet a felvétel és az előléptetés során. Az asszertív viselkedést tanúsító nőket gyakran negatívan ítélik meg a hagyományos nemi szerepektől való eltérés miatt (Phelan és mtsai, 2008). Az elterjedt sztereotípiák, miszerint „a vezető az férfi”, befolyásolja a vezetői szerepekről alkotott képet (Paris és Decker, 2012; Burke és Major, 2014). Ez az előítélet azt eredményezi, hogy a nők ritkán kerülnek be a lehetséges vezetők végső körébe, mivel az ügyfelek általában a „biztonságosabb” opciót részesítik előnyben, ami jellemzően a férfiakat jelenti (Tienari és mtsai, 2013).

4. 3. Egyéni tényezők

4. 3. 1. Nemek szerinti szocializáció

A nők és férfiak sztereotip neveltetése – ahol a nőket gyakran gondoskodó és engedelmes, a férfiakat pedig határozott és ambiciózus viselkedésre szocializálják – jelentősen befolyásolja a vállalatokon belüli vezetői előmenetelüket. Ezek a nemek szerinti szocializációs minták eltérő karrierpályákhoz vezetnek, és a nők gyakran akadályokba ütköznek a vezetői pozícióban, mivel elvárás, hogy megfeleljenek a hagyományos gondoskodó szerepeknek (Sandberg, 2013; Eagly és Wood, 2012). A nők számára jelentős akadály továbbá a „sehogy sem lehetsz jó” dilemmája, amikor a női vezetőket büntetik azért, mert túlságosan asszertívak vagy passzívak. Ez a dilemma abból ered, hogy ha egy nő asszertív, akkor kompetensnek tekintik, de gyakran nem kedvelik, mert túl agresszívnek látják. Ha passzívabb, akkor kedvelik, de alacsony hatékonyságúnak tekintik. Ez egy „bármilyen tesztet, hibás vagy” szituációt hoz létre, ami arra kényszeríti a nőket, hogy magasabb követelményeknek feleljenek meg, miközben kevesebb jutalmat kapnak. Gyakran vagy túl puhának, vagy túl keménynek tartják őket, ami megkérdőjelezi a vezetői előmenetelüket (Catalyst, 2007).

4. 3. 2. Versenyképesség

Az egyéni versengési hajlandóság megismerésének gazdasági jelentősége van, különösen a nemek közötti különbségek tekintetében. Saccardo és mtsai (2018) új

módszertant mutattak be a versengési hajlandóság értékelésére, amely a különbségekkel foglalkozik, különösen az eloszlás felső határán lévő egyének körében, egy olyan területen, ahol a korábbi mérőeszközök nem bizonyultak megfelelőnek. Eredményeik azt mutatják, hogy a férfiak általában erősebb hajlamot mutatnak a versengésre: egy adott helyzetben a férfiak 78%-a, a nők 32%-a választotta a versenyen való részvételt. A nemek közötti eltérés a versengési hajlam magasabb szintjeinél válik hangsúlyosabbá, ami arra utal, hogy a nők kevésbé hajlamosak részt venni az erősen versengő környezetben. Ez a tendencia befolyásolhatja karrierjüket, pénzügyi sikerüket és a bértárgyalásokon való részvételüket. Emellett a nők ugyanolyan versengők lehetnek, mint a férfiak, ha a versengés jutalma magas, bár gyakran jelentősebb ösztönzőkre van szükségük a részvételhez (Petrie és Segal, 2015; Saccardo és mtsai, 2018).

4. 3. 3. Ambíciók

A nők egész életük során olyan negatív üzeneteket internalizálnak, amelyek visszatartják őket attól, hogy magabiztosak és ambiciózusak legyenek, és arra készítik őket, hogy csökkentsék elvárásaikat és kompromisszumot kössenek céljaikról a karrierjük terén, hogy teret hagyjanak az életükben olyan partnerek és gyermekek számára, akik talán még nem is léteznek. Ennek eredményeképpen kevesebb nő törekszik vezető pozíciókra, mint férfi kollégáik (Sandberg, 2013).

A szakirodalom azt jelzi továbbá, hogy a férfiak általában kissé, de észrevehetően magasabb vezetői ambíciókkal rendelkeznek, mint a nők (Eagly és mtsai, 1994; Netchaeva és mtsai, 2022). A társadalmi szerepek elmélete részben magyarázatot adhat erre a különbségre, azt állítva, hogy a nemi szerepekkel kapcsolatos társadalmi elvárások hozzájárulnak a nőknél gyakran megfigyelhető alacsonyabb vezetői ambíciókhoz (Eagly és Wood, 2011; Eagly, 2013). A nemi sztereotípiák döntő szerepet játszanak ebben a dinamikában. A férfiakat általában olyan cselekvő tulajdonságokkal társítják, mint az asszertivitás és a dominancia, míg a nőket olyan közösségi tulajdonságokkal, mint a melegség és az empátia (Williams és Best, 1990; Ellemers, 2018). Ezek a sztereotípiák alakíthatják az önképet, ezen elvárások internalizálására készítve a nőket, ami visszatarthatja őket a vezetői szerepek vállalásától (Rudman és Glick, 2008; Diekman és Eagly, 2000). Következésképpen a nők olyan szerepek és karrierek iránt vonzódhatnak, amelyek jobban illeszkednek a közösségorientált jellemvonásokhoz, mint a vezetéssel kapcsolatosakhoz (Diekman és mtsai, 2017; Pohlmann, 2001).

4. 3. 4. Tárgyalástechnika

A kutatások azt mutatják, hogy a nők hajlamosak alulértékelni magukat, amikor a fizetésről vagy előléptetésről tárgyalnak (Barron, 2003; Kulik és Olekalns, 2012). Ez eredhet abból, hogy nem bíznak hozzájárulásuk értékében, vagy a társadalmi elvárásokból, amelyek elriasztják a nők asszertív önreklámozását (Greguletz és mtsai, 2018).



4. 3. 5. Imposztorszindróma

Clance és Imes (1978) szerint az imposztorszindrómát az a tartós meggyőződés jellemzi, hogy az egyén sikere nem a képességeinek köszönhető, hanem inkább a szerencsének vagy olyan felszínes tulajdonságoknak, mint a báj, az ész vagy a vonzerő. Az e jelenséget átélők gyakran úgy érzik, hogy becsaptak másokat, és elhitették velük, hogy alkalmasabbak vagy intelligensebbek, mint amilyenek valójában, ami fokozott önbizalomhiányhoz, szorongáshoz és depresszióhoz vezet (Clance és Imes, 1978). Míg az imposztorszindrómával kapcsolatos korai kutatások elsősorban a nőkre összpontosítottak, Bravata és munkatársai (2019) megjegyzik, hogy az újabb vizsgálatok szerint a férfiak és a nők hasonló arányban tapasztalnak imposztorszindrómát, megkérdőjelezve azt a felfogást, hogy ez túlnyomórészt női probléma.

4. 3. 6. Teljesítményre vonatkozó visszajelzés

Bear és munkatársai (2017) szerint a visszajelzési folyamatok jelentősen növelik a nők vezetői pozícióba való előrelépésének akadályait. Kifejtik, hogy a visszajelzések különösen károsak lehetnek a nemi előítéletek kumulatív hatásai miatt, ami idővel azt eredményezi, hogy a nők a férfiaknál kisebb eséllyel vállalnak vezetői szerepet, illetve kevésbé ismerik el őket vezetőként. A visszajelzések nagy hatásának egyik oka a visszajelzés eredendően szubjektív jellege, ami miatt a személyes elfogultságok befolyásolhatják az értékelést. Ez a szubjektivitás gyakran a férfiak javára válik, mivel ők általában több fejlesztő és konstruktív visszajelzést kapnak, ami segíti őket az előrelépésben. Ezzel szemben a nők nagyobb valószínűséggel kapnak olyan visszajelzést, amely kevesebb kihívás elé állítja őket, vagy inkább az interperszonális viselkedésre, mint a vezetői potenciálra összpontosít.

Ez az egyensúlyhiány különösen hangsúlyos a férfiak által dominált szervezetekben és a hagyományosan férfiasnak tekintett szerepekben, ahol a nőkre kisebb valószínűséggel tekintenek potenciális vezetőként (Bear és mtsai, 2017). Ennek eredményeképpen az ilyen környezetben a visszajelzések nemcsak tükrözik a nemek közötti meglévő egyenlőtlenséget, hanem állandósítják is azt azáltal, hogy a nőket elriasztják a vezetői lehetőségek keresésétől.

4. 3. 7. Láthatatlan munka a szervezetekben

A nők gyakran vállalnak el szervezési feladatokat mind vállalati, mind tudományos környezetben. Ahogy arra Fitzgerald (2020) rámutat, a nőkre gyakran a szervezeti „másikként” tekintenek a férfiak által dominált környezetben, ami arra utal, hogy a domináns, jellemzően férfi csoporttól eltérő, vagy attól elkülönülő csoportként érzékelik őket. Ez a megítélés rámutat azokra a különleges kihívásokra, amelyekkel a nőknek szembe kell nézniük: az intézményekben vezetői pozíciókat tölthetnek be, de az alapvető hatalmi struktúrákon kívül maradnak. Ez a marginalizáció rávilágít arra a paradoxonra, hogy a nők szerepük révén egyszerre bennfentesek és kívülállók, mivel kirekesztettek a domináns döntéshozói körökből. Ennek eredményeképpen a nők gyakran informális tereket hoznak létre, ahol vezető szerepet tölthetnek be, bár a hivatalos elismerés elmarad. Jellemzően az intézményfenntartás alapvető, de alulértékelt feladatait (pl. minőségbiztosítás, tudományos fejlesztés, lelki gondozás) vállalják, szemben a látványosabb és performatívabb szerepekkel, amelyeket általában férfi kollégáik vállalnak (Fitzgerald, 2020). Ezek a láthatatlan szerepek azonban ritkán járulnak hozzá a nők karrierépítéséhez vagy előléptetéséhez.

5. Nők a magyarországi vezetésben

5. 1. Nemek közötti különbségek a magyarországi munkaerőpiacon



Az OECD-országok között Magyarországon a leghagyományosabb a nemi szerepekkel kapcsolatos hozzáállás, sokan úgy vélik, hogy a nő elsődleges feladata az otthonról és a gyermekekről való gondoskodás. **Ez hozzájárul a nemek közötti foglalkoztatási különbséghez, mivel a társadalmi normák ösztönzik a hosszabb gyermekgondozási szabadságot, és megerősítik azt a szemléletet, hogy az anyák a kisgyermekek elsődleges gondviselői** (OECD, 2022). Az Eurobarométer 2017-es adatai szerint a magyarok 78%-a értett egyet azzal, hogy „a nő legfontosabb szerepe az otthonról és a családról való gondoskodás”, ami jóval magasabb, mint az uniós átlag (Európai Bizottság, 2017).

E hagyományos nézetek ellenére a magyarok 85%-a a kétkeresős háztartásokat részesíti előnyben, és csak 40% gondolja úgy, hogy a férfiaknak kellene egyedüli kenyérkeresőnek lenniük (KINCS, 2019). A gondozási feladatok megosztásának ösztönzésére irányuló szakpolitikai intézkedések – mint például az apai szülői szabadság – szerepe azonban korlátozott maradt. Ennek eredményeként a szülői szabadságot túlnyomórészt az anyák veszik igénybe, ami tovább erősíti a nemek szerinti gondviselői szerepeket (OECD, 2022).

Ezek a hagyományos normák hatással vannak a nők vállalkozói hajlandóságára is. 2020-ban a nőknek csak 10,1%-a volt önálló vállalkozó, szemben a férfiak 16,9%-ával, továbbá a nők alulreprezentáltak voltak a vállalkozói vezetői pozíciókban is. Az önfoglalkoztatásban mutatkozó különbség annak ellenére fennáll, hogy felismerték, hogy a nőkre szükség van a munkaerőpiacon. Az e kulturális és strukturális akadályok felszámolására irányuló szakpolitikai beavatkozások nélkül a nemek közötti különbségek Magyarországon a foglalkoztatás és a vállalkozói készség terén valószínűleg fennmaradnak (OECD, 2022).

5. 2. Nők és vezetés Magyarországon

Nagy és munkatársai (2017) kiemelik, hogy Magyarország posztoszocialista öröksége hogyan alakította a nők vezetői szerepét. A szocializmus idején a nőket az állami szabályozás a vezetésbe terelte, ez azonban visszaütött, és a szocializmus bukása után stagnálást okozott a női vezetésben. Az erőltetett emancipáció akadályozta a nemek közötti egyenlőségről szóló nyílt vitákat is, ami a mai napig befolyásolja a hozzáállást.

Bár az alulról felfelé irányuló változások, mint például a képzések számának növelése és a rugalmas munkakörülmények, lassú megoldásnak tekinthetők, a konzervatív

kulturális normák ellenállásával találkozunk (Nagy és mtsai, 2017). Magyarországon 2023-ban a felsővezetőknek mindössze 10%-a volt nő, ami messze elmarad a szomszédos V4-országokban tapasztalt 25–28%-tól. Ez azt mutatja, hogy a nők vezető pozíciókba jutása jelentős akadályokba ütközik (Portfolio, 2023).

5. 3. A munka és a magánélet egyensúlya Magyarországon

A családi kötelezettségek, különösen a gyermekvállalás, befolyásolják a nők karrierjét. Bár a magyarországi nőket anyagi és szakmai okok is motiválják a karrierépítésre (Juhász és Szövetség a Tudatos Életért, 2015 idézi Juhász, 2018), egyharmaduk úgy véli, hogy csak a párjuk tud a karrierre koncentrálni. Ez a szemlélet a gyermekvállalás karrierre gyakorolt hatásával együtt arra készítheti a nőket, hogy késleltessék vagy elkerüljék a családalapítást, aminek széles körű gazdasági és társadalmi következményei vannak (Juhász, 2018).

A nők karrierútja eltér a férfiakétól: a nők rövidebb, rosszabbul fizetett vezetői pozíciókat töltenek be, részben a munkapiaci szegregáció és a családi kötelezettségek miatt (Ilyés és Lőrincz, 2022). Magyarországon a női menedzsereknél 16%-os bérkülönbség tapasztalható (Nagy és Sebők 2018), ami elsősorban ezeknek a tényezőknek köszönhető. A nők gyakran „nőies” ágazatokba kerülnek, ahol kevesebb az előlépési lehetőség, és sokan a háztartási munka egyenlőtlen megosztása miatt hagyják el a vezetői szerepeket, és választanak olyan családbarát ágazatokat, mint a közigazgatás. Ezek a tényezők hozzájárulnak a nemek közötti egyenlőtlenség fennmaradásához a munkahelyeken (Gayle és mtsai, 2012; Lovász, 2013; Geiler és Renneboog, 2015; Nagy és Sebők, 2018; Ilyés és Lőrincz, 2022).

5. 4. A magyar szülői szabadság rendszerének hatása

Az OECD-országok közül Magyarországon az egyik leghosszabb a szülői szabadság időtartama, az anyák akár 160 hétig is igénybe vehetik a fizetett szabadságot. Ez az időtartam majdnem háromszorosa az OECD-országok 54 hetes átlagának. A biztosított szülők az első két évben keresetalapú ellátásban részesülnek, míg a harmadik évben alacsonyabb átalányösszegű juttatást kapnak. Az apák továbbra is csak korlátozott mértékben veszik igénybe a szülői szabadságot. Emellett a szülők a GYED Extra programon keresztül kiegészíthetik jövedelmüket azzal, hogy a társadalombiztosítási szülői ellátások folyósítása mellett dolgoznak is (OECD, 2022).

5. 5. A nőkkel kapcsolatos sztereotípiák és megítélés a magyar munkahelyeken

A szakirodalom kiemeli, hogy Magyarországon továbbra is fennállnak a nemekkel és a vezetői képességekkel kapcsolatos, mélyen gyökerező sztereotípiák, és a női vezetőkkel kapcsolatos tapasztalatok nem képesek megváltoztatni ezeket az előítéleteket. A férfi beosztottak gyakran negatívan tekintenek a női vezetőkre, inkompetensnek tartják őket, és nehezen fogadják el a tekintélyüket. Meglepő módon a női vezetők is kritikusak lehetnek más női vezetőkkel szemben, és néha a férfi vezetőket részesítik előnyben.

Ezek a sztereotípiák a munkatapasztalat ellenére is erősek maradnak, és megerősítik a hagyományos nemi szerepeket, ami a férfiakat és a nőket egyaránt érinti. Előfordulhat, hogy a férfiak nem törekszenek vezetői pozíciókra, mégis kényelmetlenül érzik magukat, ha nők vannak ezekben a szerepekben. A női vezetők kettős elvárásokkal szembesülnek: egyszerre kell megfelelniük a vezetői és a hagyományos női szerepeknek (Nagy és Vicsek, 2006; Nagy, 2003 idézi Nagy és Vicsek, 2006; Nagy, 2005). Nagy (1997) szerint ezeknek a problémáknak a megoldásában a nőszervezetek kulcsszerepet játszanak, amelyek ezen problémát tudatosíthatják. Hatásos megoldás lenne továbbá, ha a nemek kapcsolatával foglalkozó kurzusok elterjedhetnének a közép- és felsőfokú oktatásban.

5. 6. A férfi és női vezetők megítélése Magyarországon

A nők Magyarországon kihívásokkal találkoznak a vezetői pozícióba kerülés során. Alapvető kérdés a teljesítményre vonatkozó előítélet: egy férfinevet tartalmazó önéletrajz 24%-kal nagyobb eséllyel lesz sikeres, még azonos képzettség esetén is. Bár a nők gyakran összességében magasabb szakmai teljesítményt nyújtanak, a férfiaknál 14%-kal kisebb valószínűséggel kerülnek magasabb pozícióba (Egyenlítő Alapítvány idézi a Portfolio, 2023), és kiterjedt munkahelyi diszkriminációval szembesülnek, beleértve a nemek közötti bérkülönbséget, amelyet az

életkor és a családi állapot befolyásol. A nők gyakran elérhetetlennek tartják a vezetői pozíciókat, függetlenül az iskolai végzettségtől vagy életkortól, és a karrierépítési ambíciók idővel csökkennek. A családi állapot, különösen a gyermekvállalás tovább csökkenti az előlépési esélyeiket, annak ellenére, hogy sok nő felsőfokú végzettséget szerez. Ezek a tényezők együttesen korlátozzák a nők arányát a vezetői pozíciókban Magyarországon (Horváthné Petrás, 2020).



6. A női vezetők hatása

Számos tanulmány kapcsolatot talált a női vezetők magasabb aránya és a cégek jobb teljesítménye között, bár a kapcsolat nem jelent ok-okozati összefüggést. Ez azt jelenti, hogy az ebben a fejezetben bemutatott korrelációk esetében alternatív magyarázatokat is mérlegelnünk kell. Először is, lehet, hogy a női vezetők jelenléte javítja a cég teljesítményét. Fontos figyelembe venni a fordított oksági kapcsolat lehetőségét is: a már jól teljesítő cégek rendelkeznek a szükséges erőforrásokkal és rugalmassággal ahhoz, hogy progresszívebb gyakorlatokat alkalmazzanak, például nőket alkalmazzanak vezetői pozíciókban. Harmadszor, létezhetnek olyan tényezők, mint az innovatív és nyitott vállalati kultúra, amelyek a jobb vállalati teljesítményhez és a női vezetők nagyobb arányához egyaránt vezetnek, anélkül, hogy a kettő között oksági kapcsolat lenne.

6. 1. Nyereség és pénzügyi teljesítmény



Azoknál a vállalatoknál, ahol több nő tölti be a vezetői pozíciókat, gyakran nő a nyereségesség. A Pepperdine Egyetem tanulmánya például kimutatta, hogy az a 25 Fortune 500-as vállalat, amely a legsikeresebben juttatott nőket vezetői pozícióba, 18-69%-kal nagyobb nyereséget ért el, mint a saját ágazatukban működő vállalatok átlaga (Adler, 2001). A McKinsey elemzése szerint 2019-ben a közép-kelet-európai régióban az átlagon felüli nyereségességű vállalatok aránya korrelált a női vezetők jelenlétével: 44% volt a női vezetők nélküli vállalatok körében, és 55% a 30%-nál több női

vezetőt foglalkoztató vállalatok körében. Ezen túlmenően az átlagon felüli nyereségesség valószínűsége 26%-kal magasabb volt azoknál a vállalatoknál, ahol a vezetőség nemek szerinti összetétel tekintetében sokszínű volt (Iszkowska és mtsai, 2021). Az Egyesült Királyságból származó bizonyítékok azt mutatják, hogy pozitív kapcsolat áll fenn az igazgatótanács nemi sokszínűsége és az FTSE 100-as cégek pénzügyi teljesítménye és tőkemegtérülése között. Emellett a jobb pénzügyi teljesítmény korrelál a nők életkorával és az iskolai végzettségi szinttel (Brahma és mtsai, 2021), valamint az igazgatótanács nemi sokszínűsége pozitívan befolyásolhatja a készpénzhányadot (Loukil és Yousfi, 2016). Más tanulmányok azonban gyenge vagy semmilyen kapcsolatot nem találtak a női igazgatósági tagok aránya és a vállalat teljesítménye között (Marinova és mtsai, 2016; Solakoglu és Demir, 2016).

6. 2. Versenyképesség

A nők jelentősebb jelenléte a vezetői pozíciókban növelheti a vállalat versenyképességét. Egy USA Today beszámoló kiemelte, hogy 2009-ben 13, női vezérigazgató által vezetett Fortune 500-as vállalat részvényei 25%-kal jobban teljesítettek, mint a túlnyomórészt férfiak által vezetett S&P 500 vállalatok részvényei (Shambaugh, 2013 idézi a Leadership Research Institute, n.d.).

6. 3. A piac tükrözése

Ha több nő van a vezetésben, az segít a vállalatoknak jobban igazodni a piachoz. A piac felét a nők teszik ki, ezért jó ötlet olyan vezetőket bevonni, akik értik a nők gondolkodását. Az Egyesült Államokban a nők felelősek a fogyasztási termékek összes vásárlásának 83%-áért, és közel 20 billió dollárnyi globális költést befolyásolnak (Braund, 2011 idézi a Leadership Research Institute, n.d.; Rezvani, 2012 idézi a Leadership Research Institute, n.d.).



6. 4. Kockázatvállalás

Amerikai cégekre vonatkozó adatok azt mutatják, hogy a cégek kockázatvállalása – a béta és a napi hozamok szórása alapján mérve – jelentősen alacsonyabb, ha a felsővezetői csapatban nők is jelen vannak, ugyanakkor ezek a cégek jobb teljesítményt nyújtanak. (Perryman és mtsai, 2016).. Teodosio és szerzőtársai (2021) átfogó metaelemzésben foglalják össze a nők igazgatótanácsai és felsővezetői jelenlétének hatását. A nők jelenléte csökkenti a cégek pereskedési kockázatát, csődkockázatát és működési kockázatát.

6. 5. Innováció

A 45 ország adatain alapuló bizonyítékok azt mutatják, hogy azok a cégek, amelyek igazgatótanácsában nagyobb arányban vannak nők, nagyobb valószínűséggel rendelkeznek több szabadalommal és hatékonyabbak az innováció terén. Ezek a cégek általában innovatívabb vállalati kultúrával rendelkeznek és jobban tolerálják a kudarcokat, ami alapvető fontosságú az innovációhoz. (Griffin és mtsai, 2021).

7. Következtetés és kezdeményezések

Ebben a fejezetben áttekintjük azokat a kormányzati és civil kezdeményezéseket, programokat, amelyek segítenek leküzdeni az előző fejezetben tárgyalt akadályokat. Ezek az OECD (2020) által javasolt három nagy kategóriába sorolhatók: (1) A vállalatok szabályozása, támogatása és ösztönzése a fejlődés felgyorsítása érdekében (7.1 szakasz); (2) A vállalatvezetés elkötelezettsége (7.2 szakasz); (3) Befektetés a képzésbe, mentorálási és hálózatépítési programokba (7.3 szakasz).

7.1. A vállalatok szabályozása, támogatása és ösztönzése a haladás felgyorsítása érdekében

A kormányok és intézmények alapvető fontosságúak a nemek közötti egyenlőség különböző szabályozások és ösztönzők révén történő előmozdításában. A jogi reformok, a szakpolitikák és a támogatási mechanizmusok célja, hogy a vállalkozásokat ösztönözzék a nők vezetői pozíciókba történő előléptetésére. E kezdeményezések célja a strukturális változások létrehozása, a sokszínűségi normák betartásának biztosítása és a bevált gyakorlatok elterjesztése (OECD, 2020).

7.1.1. Rugalmas munkavégzési szabályok ösztönzése

A rugalmas munkaszervezést támogató és bevezető vállalatoknál a nők körében várhatóan erősödik a munkahely megtartása és a karrierépítés. Az olyan politikákat, mint a munkakörök megosztott betöltése, a részmunkaidő és a távmunka, széles körben be kell vezetni. A vállalatoknak azonban tisztában kell lenniük azzal, hogy a hosszú szülői szabadságok következtében az anyák számára kihívás a munkába való visszatérés, alacsonyabb pozícióba helyezhetik őket, ami alacsonyabb jövedelemmel is járhat (Glass és Fodor, 2011 in Budig és mtsai, 2012). Ezért ezeknek a kezdeményezéseknek a bevezetésekor megfontoltan kell eljárni. A Microsoft (n. d.) például a rugalmasság érdekében lehetővé teszi, hogy a munkavállalói hibrid munkarendben dolgozzanak.

7.1.2. Visszatérést támogató programok

A szülői szabadság után munkába visszatérő anyákat támogató programok – például a visszatérés előtti képzés és a részmunkaidőről teljes munkaidőre való átállás ösztönzése – enyhíthetik a hosszabb távollét hátrányos következményeit. Az Unilever (n.d.) két kezdeményezést kínál a munkaerőpiacra visszatérő anyák támogatására. A Global Maternal Wellbeing Standard olyan erőforrásokat biztosít, mint például a szoptatás céljára kialakított helyiségek és a gyermekgondozási lehetőségek, a helyi igényekre szabva. A Global Parental Coaching Programme szintén személyre szabott coaching foglalkozásokat kínál a munkahelyükre visszatérő anyáknak.

Egy másik nagyszerű kezdeményezés a Morgan Stanley „Visszatérés a munkába” programja, egy strukturált, 16 hetes kezdeményezés, amelynek célja, hogy támogassa azokat, akik legalább egy év szünet után szeretnének újra munkába állni, legyen e szünet oka családi kötelezettség, például gyermeknevelés vagy más személyes ok. A

program eredetileg 2014-ben indult Londonban és az Egyesült Államokban, 2016 óta pedig a budapesti irodában is elérhető, és több száz résztvevőnek nyújtott segítséget a karrierjük sikeres folytatásához. A program a szakmai készségek felfrissítésére és az önbizalom helyreállítására összpontosít. A résztvevők lehetőséget kapnak arra, hogy tapasztalt mentorok irányításával fejlesszék szakmai és nyelvi képességeiket, hatékony időgazdálkodási és kommunikációs stratégiákat sajátítsanak el, valamint erősítsék prezentációs készségeiket. A program befogadó jellegű, minden korosztály és nem képviselőit szívesen látja (Hrpwr.hu, 2023).

7.1.3. A kvótaszabályozás

2003-ban Norvégia elsőként vezette be azt a kvótát, amely szerint a vállalati igazgatósági tagok 40 százalékának nőnek kell lennie, és ezt a célt azóta el is érték (Storvik és Teigen, 2010). 2012-ben az Európai Bizottság a nem ügyvezető igazgatósági tagok nemek közötti egyensúlyának javításáról és kapcsolódó intézkedésekről szóló irányelvvel tett javaslatot a Tanácsnak (Európai Tanács, 2024). 2021-ben az Európai Parlament hivatalosan is elfogadta az EU-n belüli vállalati igazgatótanácsokban a nemek közötti egyensúlyra vonatkozó új jogszabályt. A tőzsdén jegyzett nagyvállalatoknak 2026-ig biztosítaniuk kell, hogy a nem ügyvezető igazgatósági tagok 40%-a vagy az összes igazgatósági tag 33%-a az alulreprezentált nemhez tartozzon (Európai Bizottság, 2022). Azok a vállalatok, amelyek nem teljesítik a kvótát, szankciókra számíthatnak (Portfolio, 2023). Amint azt a 3.3 szakaszban tárgyaltuk, bár a magyar számok nincsenek messze a kelet-közép-európai országok (Lengyelország és Csehország) számaitól, Magyarország az utolsó helyen áll.

7.1.4. Szülői szabadságra vonatkozó szabályozások

A nemsemleges szülői szabadságra vonatkozó szabályozások bevezetése segíthet normalizálni mindkét szülő szabadságát, csökkentve a nőkre nehezedő nyomást, hogy alkalmazkodjanak a férfiak által dominált munkavégzési rendhez. Az Unilever olyan politikákat vezetett be, amelyek elősegítik a nemek közötti sokszínűséget és befogadást, beleértve a rugalmas munkaszervezést és a minden alkalmazott által igénybe vehető szülői szabadságot (Unilever, n.d.).

A magyarországi nőknek is kihívást jelent a munka és a családi élet összeegyeztetése, részben azért, mert csak korlátozottan férnek hozzá az olyan rugalmas munkavégzési formákhoz, mint a részmunkaidő vagy a távmunka. Bár az olyan reformok, mint a GYED Extra lehetővé teszik a szülők számára, hogy a gyermek 6 hónapos kora után a szülői szabadság idejére járó juttatások elvesztése nélkül dolgozzanak, a részmunkaidős foglalkoztatás az alacsony kereset miatt továbbra sem vonzó, a távmunka pedig munkáltatói megállapodás nélkül nem garantált (OECD, 2022). A kormányzati kezdeményezések célja ennek javítása, többek között a gyermekgondozási szolgáltatások bővítése, pénzügyi ösztönzők bevezetése az önkormányzatok számára, valamint a munka és a magánélet egyensúlyáról szóló uniós irányelvvel összehangolt rugalmas munkaszervezési szabályozások előmozdítása (OECD, 2022). A javaslatok hangsúlyozzák a bölcsődei férőhelyek növelését, a részmunkaidős foglalkoztatás támogatását, valamint a szülési szabadságról visszatérő nők számára nyújtott képzést, hogy fejlesszék készségeiket és munkavállalói magabiztosságukat. Ezek az intézkedések a nemek közötti foglalkoztatási különbségek csökkentésére és a nők munkaerő-piaci részvételének támogatására irányulnak (Horváthné Petrás, 2020; OECD, 2022).

7. 2. A vállalat vezetésének elkötelezettsége

A nemi sokszínűség előmozdításához elengedhetetlen a vállalatvezetés elkötelezettsége. Sok vállalat célokat és mérőszámokat határozott meg a nemek közötti egyenlőség irányába tett előrehaladás mérésére. Emellett a sokszínűségi és befogadási szabályzatok elősegítik a vállalati kultúra átalakulását, támogatva a nők vezetői szerepkörben való fejlődését (OECD, 2020).

7. 2. 1. Nők felsővezetői pozíciókban

A nők kevésbé kerülnek hátrányba a mentorálásban, ha a szervezetben vannak már meglévő, azonos demográfiai csoporthoz tartozó igazgatósági tagok, ami segít a mentorálási különbség megszüntetésében (McDonald és Westphal, 2013), és lehetővé teszi, hogy több nő részesüljön előléptetésben. Jó példa erre a Hungarian Business Leaders Forum (HBLF) X Mentor programja, amely a női vezetők támogatására jött létre 2017-ben, és 2021-ben elnyerte a Mentor Oscar-díjat. A programban nemzetközi tapasztalattal rendelkező női és férfi vezérigazgatók – a köztük a legbefolyásosabb női üzleti vezetők – egyaránt részt vesznek mentorként. A program olyan területeken kínál fejlődési lehetőségeket, mint például az önismeret növelése, a komfortzónából való kilépés, vagy a stresszes helyzetek kezelése. A mentorálás a mentorált, a mentor és a szervezet számára egyaránt előnyös. Az angol és magyar nyelven elérhető programban a résztvevők fejlődését segítő egyéni foglalkozások és kiscsoportos workshopok is szerepelnek (Bokor, 2022), és nagy presztízsű tanácsadó testület támogatja a program folyamatos fejlesztését.

7. 2. 2. Előléptetési arányokra vonatkozó célkitűzések

Amikor egy vezetői pozíció megüresedik, alapvető fontosságú annak biztosítása, hogy egyenlő számú alkalmas férfi és női jelöltet vegyenek figyelembe. Emellett az objektív rendszerek és folyamatok bevezetése hozzájárulhat az esélyegyenlőség megteremtéséhez a nők számára (McFee, 2024). Németországban a Deutsche Telekom célja, hogy jelentősen növelje a nők jelenlétét a szakértői és vezetői pozíciókban.



Ez volt az első DAX 30¹ vállalat, amely kvótát vezetett be a női vezetői pozíciókba való kinevezésre. Azóta a nők aránya a vezetői pozíciókban 2022-re 28,1%-ra nőtt. A felügyelőbizottságokban a nők aránya már 45% (20 tagból 9), ami meghaladja a német kormány által kitűzött 30%-os célt. Emellett az igazgatótanácsban a nők száma 2020-ra nyolc tagból háromra emelkedett (Deutsche Telekom, n.d.).

¹ A Frankfurter Wertpapierbörse forgalmazott harminc legnagyobb vállalat piaci kapitalizáció alapján.

7. 2. 3. Vállalati kezdeményezések és önként vállalt kvóták

Nagy (2024) bemutatja a magyar cégek kezdeményezéseit, amelyek célja a nemek közötti egyensúly javítása a vezetésben. A Hungarian Business Leaders Forum (HBLF) azt ajánlja tagjainak, hogy legalább 20%-ra növeljék a nők arányát a vezetői pozíciókban. A motiváció fokozása érdekében a HBLF kutatást végzett a 200 legnagyobb magyar vállalat körében a nemek közötti egyensúlyról a felsővezetésben. Négylépcsős stratégiai tervet vezettek be: rendszeres vezetői fórumok, a média bevonása, mentorprogramok és aktív kapcsolatépítés női példaképekkel. Emellett multinacionális vállalatok, köztük a General Electric, a Bosch, a Deutsche Bank és a Magyar Telekom olyan kezdeményezéseket vezettek be, mint a mentorálás, a tehetséges női vezetők képzése, a sokszínűségi képzés és az önként vállalt kvóták a nemek közötti arányokra vonatkozóan.

7. 3. Befektetés a képzési, mentorálási és hálózatépítési programokba

A képzési, mentorálási és hálózatépítési programok döntő fontosságúak a nők vezetői potenciáljának fejlesztéséhez. Ezek biztosítják a nők számára a vezetői pozíciókba való felemelkedéshez szükséges készségeket és támogatást, és segítik a tartós karrierépítést.

7. 3. 1. Női hálózatépítő csoportok

Avállalatokon belülinői hálózaticsoportok létrehozása és támogatása lehetővé teheti a nők számára, hogy hatékony hálózatokat építsenek ki. Ezen túlmenően a hálózatépítő rendezvények munkaidőben és családbarát környezetben történő megrendezése biztosítja, hogy a családi kötelezettségekkel rendelkező nők is részt vehessenek ezeken. Az EY (n.d.) női hálózatokat és mentorprogramokat hozott létre, hogy támogassa a női alkalmazottak szakmai fejlődését a vállalati világban.

Magyarországon az MVÜK (Magyar Vállalatvezetők Üzleti Szövetsége) küldetésének részeként a Női Vezetők Klubja fenntartható gyakorlatokon keresztül támogatja a sokszínűséget az üzleti életben. Ez egy befogadó közösség, amely a kölcsönös tiszteletre és támogatásra épül, és tagjai személyes és szakmai fejlődésére összpontosít. A közel 300 tagot számláló klub platformot kínál a sikerek megosztására, a vezetői kihívások kezelésére és a megoldások keresésére. A tagok hasznosíthatják az elismert vezetők tapasztalatait és meglátásait, valamint értékes útmutatást és motivációt kapnak karrierjük előmozdításához (MVÜK, n.d.). A rendezvények, programok és workshopok létfontosságúak a női vezetők számára, mivel nélkülözhetetlen kapcsolatépítési lehetőségeket biztosítanak. Ezek az összejövetelek elősegítik a kapcsolódást, a mentorálást és a támogatást, ami kulcsfontosságú a szakmai fejlődéshez és sikerhez.

Nagy (2024) több olyan magyarországi civil egyesületet és hálózatot említ, amelyek célja a nők jelenlétének növelése a felsővezetői és ügyvezetői testületekben. A 2005-ben létrehozott HBLF Női Vezetők Fóruma felhívja a figyelmet a nők vezetői pozícióban való alulreprezentáltságára, elősegíti a hálózatépítést, és mentorálási eseményeket szervez a fiatalabb generációk számára. A Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség szintén a vezető pozíciót betöltő nők arányának növeléséért száll síkra.

7. 3. 2. Mentorprogramok

A mentorálási különbség áthidalását segíthetik azok a hivatalos mentorprogramok, amelyek a nőket felsővezetőkkel, különösen az azonos demográfiai csoportba tartozó vezetőkkel párosítják. A GE 2012-ben a MENA Businesswomen's Network Forum 2012 (GE, 2012) támogatásával kiemelte a mentorálás fontosságát a nők munkahelyi szerepvállalásának előmozdításában. Magyarországon a K&H tapasztalatai szerint a nőknek gyakran nem csak lehetőségekre van szükségük ahhoz, hogy vezetői szerepre törekedjenek, hanem több önbizalomra is. A fő kihívás a tehetségük kibontakoztatásának irányítása és támogatása. Erre válaszul a K&H bevezette a „K&H meNŐK” mentorprogramot és karrieriskolát, amelyek célja, hogy segítsék a résztvevőket képességeik, erősségeik és lehetőségeik felismerésében, és ösztönözzék őket, hogy szükség esetén lépjenek ki a komfortzónájukból. Emellett a szülési vagy gyermekgondozási szabadságon lévő anyák számára a jól bevált „K&H Welcome Back” program biztosítja, hogy kapcsolatban maradjanak a vállalati fejleményekkel, és zökkenőmentesen térjenek vissza a munkába, amikor készen állnak (Marketing.hu, 2022).

7. 3. 3. Vezetői programok



A nemi sztereotípiák internalizálódását ellensúlyozhatja, ha a nők önbizalmának és vezetői ambícióinak erősítésére összpontosító coaching és fejlesztési programokat kínálnak. A LinkedIn például olyan vezetési és menedzsmenttanfolyamokat kínál, amelyek segíthetnek a nők önbizalmának és vezetői törekvéseinek növelésében (LinkedIn Learning, n.d.).

7. 3. 4. Tréning a rejtett előítéletekről

Sok vállalat alkalmazza a rejtett előítéletekre vonatkozó képzést a sokszínűség, a méltányosság és a befogadás előmozdítására, valamint a faji és nemi alapú gyors ítélezés tudatosítására. A kutatások azonban azt mutatják, hogy a legtöbb ilyen tréning hatástalan, mivel a tudatosítás önmagában megerősítheti azt az elképzelést, hogy az előítélet elkerülhetetlen. A rejtett előítéletekre vonatkozó tréning akkor hatékony, ha túlmutat a tudatosításon, megtanítja a résztvevőket az előítéleteik kezelésére, új viselkedési formák elsajátítására és a fejlődésük nyomon követésére. Magában foglalja a sztereotípiák megkérdőjelezését és a sokszínű kollégák közötti kapcsolatok kiépítését; valamint egy folyamatos átalakulás része, amely magában foglalja a szervezeti változásokat is (Gino és Coffman, 2021).

7. 3. 5. A befogadó vezetési stílus ösztönzése

A szervezetek képezhetik a vezetőket arra, hogy értékeljék és integrálják a sokszínű, nem kizárólag a hagyományos férfias normákon alapuló vezetési stílust, és ezáltal befogadóbb környezetet teremtsenek. A Deloitte például lépéseket tett a munkahelyi befogadás előmozdítása érdekében. A vállalat 2017-ben kidolgozott egy keretrendszert a befogadó vezetés ösztönzésére férfi alkalmazottai körében, amely képessé teszi őket arra, hogy női kollégáik és vezetőik szövetségeseiként lépjenek fel (BasuMallick, 2021).

7. 4. A kezdeményezések áttekintése

Akadály	Kezdeményezés
Férfiközpontú munkahelyi szemlélet	Szülői szabadságra vonatkozó szabályzatok A befogadó vezetési stílus előmozdítása Vezető pozíciókat betöltő nők Rejtett előítéletekre irányuló tréning
Munka és magánélet egyensúlya	Visszatérést támogató programok Rugalmas munkaszervezési formák ösztönzése
Rugalmasság hiánya	Rugalmas munkaszervezési formák ösztönzése
Kizárás az informális hálózatokból	Női hálózatépítő csoportok Vezető pozíciókat betöltő nők Vezetői programok
Mentorálás, szponzorálás és példaképek hiánya	Mentorprogramok Vezető pozíciókat betöltő nők
Diszkrimináció és nemi sztereotípiák	Rejtett előítéletekre irányuló tréning
Szülői tényezők	Rejtett előítéletekre irányuló tréning
Versengési hajlam	Vezetői programok
Ambíciók	Vezetői programok
Tárgyalástechnika	Vezetői programok
Imposztorszindróma	Vezetői programok
Teljesítményre vonatkozó visszajelzés	A befogadó vezetési stílus ösztönzése Vezető pozíciókat betöltő nők Vezetői programok
A szervezeti láthatatlan munka	A befogadó vezetési stílus ösztönzése Vezető pozíciókat betöltő nők Rejtett előítéletekre irányuló tréning

8. Lehetséges kutatási irányok Magyarországon és a közép- és kelet-európai régióban

A nemek közötti egyenlőség a vezetésben fontos témája a tudományos kutatásoknak és a politikai vitáknak a közép- és kelet-európai országokban, így Magyarországon is. Számos fontos terület még mindig nem eléggé feltárt, ami értékes lehetőségeket kínál a jövőbeli kutatások számára.

Mindenekelőtt a **rugalmas munkaszervezési formák hatása** érdemel figyelmet. Bár sok vállalat vezetett be hibrid és rugalmas munkaszervezési modelleket, ezeknek a nők vezetői előmenetelére gyakorolt hatása még nem eléggé feltárt. A kutatások felmérhetnék, hogy ezek a szabályozások valóban elősegítik-e az előmenetelt, vagy megerősítik a részmunkaidős szerepeket, és korlátozzák a nők vezetői lehetőségeit a férfiak által dominált iparágakban. A munkaerőpiacok COVID utáni korszakában az otthonról végezhető munkalehetőségek szerepe és azoknak a nők vezetői pozíciójára gyakorolt hatása még tanulmányozásra vár.

Másodszor, a **gyermekvállalás után a karrierbe való visszailleszkedés gyakorlata** Magyarországon ígéretes kutatási terület. Hasznos lenne, ha egy kvalitatív kutatás összegyűjtené és elemezné a bevált gyakorlatokat, és a sikeres példákra összpontosítana ezen a területen.

Harmadszor, a munkahelyi környezetben végzett **láthatatlan munka**, amelynek révén a nők el nem ismert hozzájárulást nyújtanak, szintén kritikus akadály a vezetővé válásnak. Ez a

meg nem fizetett vagy figyelmen kívül hagyott munka akadályozhatja az elismerést és az előrelépést a férfiak által dominált munkakörnyezetben. Ezeknek a területeknek a feltárása világosabb képet adna a nők előtt álló kihívásokról, és alapul szolgálhatna a nemek vezetésben betöltött egyenlő szerepét elősegítő szakpolitikákhoz Magyarországon és a közép- és kelet-európai régióban. Ezt a három kutatási kérdést egy új adatgyűjtéssel lehetne vizsgálni, felmérések és fókuszcsoportos interjúk segítségével, ahol a munkavállalókat és a munkaadókat is be lehetne vonni az adatgyűjtési folyamatba.

Végezetül a női vezetői **példaképek** jelentős szerepet játszhatnak abban, hogy a nők milyen eséllyel lépnek feljebb a ranglétrán. Ezek a példaképek jelentős hatást gyakorolhatnak a potenciális női vezetőktőlrekvéseire, a női szervezeten belüli vezetői szerepvállalásának elfogadására, valamint a szervezetek rugalmasságának és családbarátságának alakítására. Ezekre a hatásokra és csatornákra a jövőbeli kutatásokban figyelmet kell fordítani. Magyar viszonylatban a HUN-REN KRTK Admin 3 adatbázisa ideális kiindulópont lenne, ahol egy vállalatban belül azonosíthatóak a női vezetők, és több éven keresztül követhetjük a nőket ugyanazon a vállalatban belül, így összehasonlíthatjuk a nők előléptetési valószínűségét aszerint, hogy magasabb vagy alacsonyabb-e a női felsővezetők aránya a vállalatnál.

II. VÁLLALATVEZETŐK ÉS KÖZÉPVEZETŐ NŐK GYAKORLATI TAPASZTALATAI

Kutatási eredmények



1. Vállalatvezetők gyakorlati tapasztalatai – kutatási eredmények

A WILL (Women in Leadership League) Foundation (továbbiakban: WILL Foundation) **szakmai munkáját egy kétfázisú, kettős módszertanú kutatással kezdte meg.** A kutatás több célt is szolgált: egyrészt **közvetlenül szerettünk volna információt, visszajelzést** kapni a **vállalati felsővezetőktől** a női vezetők általuk érzékelt helyzetéről. Másrészt az érintetteket, a **női középvezetőket is megkérdeztük** arról, vajon hasonlóan érzékelik-e a lehetőségeket és a nehézségeket, mint ahogyan a szakirodalom állítja. Ezen kutatások eredményét mutatjuk be kiadványunk most következő részében.

A kvalitatív kutatási fázisban **12, egyenként 50–60 perc hosszúságú online mélyinterjú** készült Magyarországon működő **hazai és multinacionális nagyvállalatok felsővezetőivel** (vezérigazgatók, ügyvezető igazgatók, HR igazgatók). A nagyvállalatok a pénzügyi, technológiai, közlekedési, kereskedelmi és energetikai szektorból kerültek ki.

Az interjúkat az **Inspira Research több évtizedes gyakorlattal rendelkező senior munkatársai** készítették a megkérdezett vezetőkkel. Az interjúk fő kérdésköreinek, tartalmi elemeinek egységesítése érdekében – a kutatási szakmában bevett gyakorlatnak megfelelően – előzetesen **írott vezérfonal** készült. A vezérfonal segítségül szolgált az adott vállalat által alkalmazott olyan gyakorlatok, rendszerek, programok feltárásához, amelyek a nők felsővezetővé válását támogathatják.

A kutatási interjúk 2024 májusában és júniusában készültek. Az interjúk felvétele után a kutatók az interjúk tartalmát elemezték, majd a kutatási eredményeket összefoglaló kutatási riportba foglalták.

1.1. A kutatás módszertana



Módszertan:

Egyéni vezetői interjúk (többnyire online interjúk)



Célcsoport:

Állami és piaci vállalatoknál felső-vezetői pozícióban dolgozó nők és (kisebb számban) férfiak



Minta mérete:

12 interjú



Adatfelvétel időpontja:

2024. május és június

1.2. Vezetők támogatása



Az interjúkban elhangzottak szerint a női vezetők általában megkaptak minden olyan menedzsment és képzési támogatást, amely segítette őket abban, hogy előreléphessenek a vezetői hierarchiában. A támogatáshoz és képzésekhez való hozzáférés nem volt nemspecifikus, ezek egyaránt elérhetőek voltak a vállalat férfi és női munkavállalói számára. Női interjúalanyaink nem tapasztalták, hogy a menedzsment akár explicit vagy implicit módon hátráltatta volna őket szakmai előmentelükben, sőt, többek találtak segítő mentorra egy-egy (gyakran férfi) felettes személyében. A megkérdezett férfi vezetők hasonlóan látják a helyzetet: az adott szervezeten belül azonos feltételeket teremtenek a férfiak és nők számára, az esetleges megkülönböztetés alapja kizárólag a tehetség, a tudás, a jövőbeni vezetői potenciál és a szorgalom lehet.

Az interjúban megkérdezett vezetők közül többen hangsúlyozzák, hogy a vállalaton belüli karrierépítés legfontosabb szempontjai:

- A megfelelő kapcsolati háló kialakítása a szervezeten belül.
- A felettesekkel való bizalmi viszony megteremtése és fenntartása.
- Az előrelépési lehetőségek megtalálása és megragadása. Mindez egyaránt lehetőség a férfi és női munkavállalók számára.

A kérdezettek körében **általános viselkedésmintázat, hogy maguk is szeretnék mentorrá válni a fiatalabb vezetők számára**, sőt, többen már jelenleg is „mentorkodnak”. Jellemző, hogy igyekeznek felhívni a vállalati és a tágabb nyilvánosság figyelmét arra, hogy több női vezetőre lenne szükség, ugyanakkor az általuk vezetett területen nem nemi dimenziók szerint gondolkodnak ebben a kérdésben, hanem kompetenciák és tehetség alapján. Többen tehetséggondozó és véleményvezéri szerepkörben látják magukat a vállalatuknál és a szélesebb nyilvánosságban is. Emiatt (is) alapvetően **lelkesséssel üdvözlük a WILL Foundation képzési kezdeményezését: rendkívül támogató attitűdöt tapasztalunk a program ismertetése kapcsán is.**

A női vezetők jelentős része karrierje során vett már részt a menedzsmentkompetenciák szűkebb vagy tágabb körét fejlesztő tréningeken, képzéseken. A coachingtól, a rövid, egy-két napos tréningektől a komplexebb menedzsmentképzésekig szinte minden képzési fejlesztési formával találkoztak már a megkérdezettek. A képző intézmények között találunk hazai tréningcégeket, vezetőképző intézményeket és programokat (pl. Develor, SEED), de magas presztízsű külföldi intézményeket is (pl. Harvard Business School, INSEAD). A képzéseket tipikusan a vállalatok kínálják (és finanszírozzák) a vezetőaspiránsoknak, de találkoztunk olyan interjúalannyal is, aki maga finanszírozta a saját külföldi vezetői kurzusát (a GYED-ről való visszatérését megelőzően).

1.3. Elégedettség a meglévő támogatási rendszerrel

Nem jellemző, hogy a vállalatok kifejezetten a női munkavállalókra szabott, teljes méretékben strukturált támogatási rendszert működtetnének. Gyakoribbak azok a kezdeményezések, amelyek egy-egy tipikusan a női munkavállalók esetében gyakorta előforduló élethelyzetre kínálnak intézményes segítséget (pl. a gyermekvállalást követő reintegrációt segítő lépések, home office lehetőség).

Többen azt emelik ki, hogy „nem létező” támogatási rendszerbe léptek be a vállalatuknál, melyet a saját előrehaladási folyamatuk során formáltak és alakítottak ki. Gyakran láttuk, hogy a saját történetük mintha „ragadós” lenne. Egy interjúalanyunk például arról beszél, hogy ő maga járta ki a home office lehetőségét, amely később jó gyakorlattá vált a vállalatban belül. **A példamutatás és a személyes történetek ezért tehát fontos faktorok lehetnek akár egy vezetőképzés elvégzése esetén is.**

Kifejezetten érdekes eredménye a kutatásnak, hogy amikor a támogató rendszer-ről kérdezzük a vezetőket, többen bizonyos szolgáltatások (pl. vállalati óvoda, bölcsőde, kiterjesztett home office lehetőségek a gyermekes munkavállalóknak) meglétére asszociálnak. Ezek gyakran alulról jövő kezdeményezések, amelyek mellé szívesen állnak oda a vezetők.

Több vállalatnál találkoztunk alkalomszerű rendezvényekkel, eseményekkel, ahol női vezetők és szakértők (pl. pszichológusok, kutatók) tartanak előadást vagy workshopot a női munkavállalókat érintő kihívások témakörében.

A támogatási rendszerek értékelésénél talán a legfontosabb szempontok az **állandó formálhatóság és a meglévő vállalati struktúrák felülvizsgálata és megújítása.** Jól mutatja ezt az is, hogy többek kifejezetten a saját példájukra alapozva terjesztették ki a vállalatuknál a mentoring és coaching programokat.

Nem találunk univerzálisan azonos elvek mentén működő vállalati támogatási rendszereket; a működés szempontjából a vállalati kultúra a meghatározó.

A valóban strukturált, szisztematikusan kidolgozott rendszerek (részleges) hiánya nagy teret enged az individuumnak, ami rögzesebb és nehezebben „kitaposható” utat eredményez.

Az interjúban megkérdezettek fontosnak tartják az informális és formális keretek között zajló mintaátadást az adott szervezetben dolgozó kollégák számára.

1. 4. Miben és hogyan támogatják a nők előmenetelét a vállalatnál?

Találkoztunk coaching vagy mentorálás alapú tehetséggondozó programokkal is, amelyek a szervezeten belüli előmenetelt segítik. A **programokkal szemben több kritikát is hallottunk: ilyen például, hogy nem elég jól szervezettek, ad-hoc módon történnek, nincs hozzájuk megfelelő idő és gyakoriság rendelve.** Sok múlhat a lelkesedésen és a visszakövetésen, ami időnként hiányzik mind a coach, mind a mentorált részéről.



Nem igazán találtunk olyan programokat, amelyek kifejezetten a nők előmenetelét dinamizálták volna hosszabb távon. Ha vannak is ilyen kezdeményezések, azok jellemzően nem a magyar vállalatoktól származnak, hanem inkább a multinacionális vállalatok központjaiból „szivárognak át” a magyar piacra.

Több esetben érzékeltük azt, hogy az **előmenetelt támogató programok ad-hoc jellege és gyors kifulladásra elégedetlenséget generál a vezetők körében.** Úgy tűnik, mintha nem egészen lennének meghatározva az ehhez kapcsolódó vállalati célok, a programok sokszor esetlegesek, időszakosak. Mindez erodálja a programokba vetett bizalmat, és a részvételi kedvet sem igazán képes hosszabb távon fenntartani a fiatalabb vezetők körében.

Egymás jó példáinak bemutatása informálisabb keretek között, akár egy-egy alkalmas webináriummal beszélgetés formájában, kedvelt lenne. Igény tehát mutatkozik arra, hogy megismerjék a jó gyakorlatokat, és adott esetben adaptálják is azokat. A vezetőkkel készített beszélgetések későbbi szakaszában – a WILL Program tartalmának értékelésekor – is visszatérő igény mutatkozik a tudásmegosztást támogató megoldásokra a résztvevők körében.

A kutatás egy további érdekes eredménye, hogy a **coaching és a mentorálás nem igazán válik szét a megkérdezettek gondolkodásában.** A két fogalom és azok tartalma sokszor keveredik. Többen valamilyen informalitáson alapuló, szabályozatlan keretek közötti zajló, nehezen átlátható rendszerről beszélnek, aminek nem mindig van konkrét célja vagy betervezett ütemterve. **Érzékeny pont az is, hogy a mentorprogramok jellemzően nem alkalmaznak utánkövetést,** így tulajdonképpen nincs arról megbízható információ, hogy azok mennyire voltak sikeresek.

1. 5. (Kis)gyermekes szülők támogatása

Amikor a szülők támogatásáról esik szó, akkor a **leggyakrabban spontán említett elem a vállalati bölcsőde, óvoda** megléte és megfelelő működése. Érdekes, hogy az alanyok általában nem igazán ismernek olyan jó nemzetközi gyakorlatokat, melyeket adaptálni lehetne a vállalatukra.

Elvárt elem lenne a szülési szabadság utáni reintegráció tudatos, szervezett formában történő támogatása. A munkába való visszatérés továbbra is érzékeny, kritikus terület, egy leendő képzésben akár erre a témakörre is lehetne nagyobb hangsúlyt fektetni.

Az interjúalanyok beszámolnak arról, hogy esetenként a középvezetők részéről is megfogalmazódik az átmeneti részmunkaidős foglalkoztatás iránti igény. Több interjúalanyunk úgy érzékeli, hogy a vállalatok az utóbbi időben valamivel nyitottabbak, rugalmasabbak a nők irányába a zökkenőmentes visszatérés kapcsán. Hallunk például olyan történeteket, hogy valakit „megvártak egy bizonyos pozícióval gyermeke megszületése után”. Más azt emeli ki, hogy a szülési- és anyaszabadságba vonuló kollégája helyére ideiglenesen vesznek fel kollégákat, így időszakosan pótolják a távol lévő munkatársat. Ezek a gyakorlatok növelik az elégedettséget, és erősítik a vállalat iránti lojalitást.



A gyermekes szülők támogatásában megjelennek informális, rugalmas elemek is (a vállalatok megengedőbb attitűdöt mutatnak például, ha a gyermek megbetegszik, vagy valamilyen nem várt esemény, pl. baleset következik be a család életében). Általános vélekedés, hogy az utóbbi 10-15 évben **ezen a területen jelentős előrelépés volt tapasztalható** a magyar állami- és magánszektorban is, mely pozitívan érintette a munkavállalókat, és segítette a munka és a magánélet közötti egyensúly megtalálását.

1. 6. Üvegplafon érzékelése

Az üvegplafon-jelenség, ugyan egyre csökkenő mértékben, de továbbra is jelen van, ugyanakkor a plafon áttörése nem lehetetlen feladat. Találkozunk olyan véleményekkel is, melyek szerint **az üvegplafon nagyon mélyen gyökerezik az adott vállalat kultúrájában, ami rendkívül nehezen változtatható meg,** ezért idővel egyre többen alkalmazkodnak az üvegplafonhoz és egyre kevésbé érzékelik annak meglétét.

Lassan és folyamatosan változnak a viszonyok a nemek reprezentációját illetően a különböző vállalati szinteken. Akik inkább ezt tapasztalják, jellemzően maguk is sokat tesznek azért, hogy ezek a struktúrák megváltozzanak a szervezeten belül.

Abban konszenzus mutatkozik a beszélgetőtársaink körében, hogy **minél feljebb jut valaki a szervezeti hierarchiában, arányaiban annál kevesebb nővel találkozunk, ezt azonban nem feltétlenül úgy éljük meg, hogy üvegplafon lenne fölöttük.** Néhányan a helyzetet azzal magyarázzák, hogy a férfiak eleve versengőbbek, számukra fontosabb a vállalatban belüli gyors előrelépés, mint a nők számára.

A nők szervezeten belüli előrelépésének szándékos blokkolása egyáltalán nem érzékelt és nem is tűnik jellemzőnek a beszélgetések alapján. Nem hallunk például olyan történeteket, amelyek azt emelték volna ki, hogy pusztán a nem befolyásolta volna, hogy kiből válik vezető és kiből nem.

Másrészt sokan gondolják úgy, **hogy bizonyos szint fölött igazán nehéz a munka és a magánélet közötti megfelelő egyensúly kialakítása, ami különösen a családos nőket érinti hátrányosan.** Az állandó ingázással, több külföldi utazással, nehezebben tervezhető munkaidővel járó pozíciók kevésbé kompatibilisek a család körüli főbb teendőkkel. Ezekkel a kihívásokkal sokan szembesülnek vagy szembesültek a karrierjük során. Többen tapasztalták, hogy sikeres, kompetens női vezetők nem léptek feljebb azért, mert nem volt elég önbizalmuk ehhez, amit csak tetézett a családi egyensúly fenntartása feletti aggodalmuk.

1.7. Vállalati kvótákról alkotott vélemények

A nemi kvóta megítélése jellemzően a negatív tartományban mozog. Az első reakciók általában rendkívül negatívak a kvóták említésekor. A meginterjúvolt felsővezetők körében teljes egyetértés mutatkozik abban, hogy **a direkt kvótarendszer felállítása nem oldaná meg a nemek közötti reprezentációs egyenlőtlenségeket a vállalatvezetésben.** A kvótákat inkább szükséges rosszként értékelik, melyeket még abban az esetben, ha alkalmaznak is, idővel szükséges lenne kivezetni a vállalati gyakorlatból. **A kvóták irányvonalakat kijelölhetnek, kötelező jellegük azonban inkább visszatetsző.**

Mégis, ahogy elmerülünk a beszélgetések során a témában, úgy egyre inkább az kezd körvonalazódni, hogy **valamilyen apró „löket” segíthetné a nőket abban, hogy „merjenek” feljebb lépni a vállalatban.** Ehhez az interjúalanyok szerint sokkal inkább támogató vállalati kultúra és menedzsment, valamint jó példák kellene, nem pedig kötelezően betartott kvótaarányok.

Azok, akik valamelyest elfogadóbbak a kvótákkal szemben, egy szükséges eszközként tekintenek azokra, meggyorsíthatják a nők előrelépésének folyamatát. Fontos, hogy a **kvóták alkalmazása számukra is csupán időszakosan képzelhető el,** maximum addig, amíg a kívánt cél nem teljesül. A kvóták iránt nyitottabb attitűdű felsővezetők gondolkodására jellemzőbb, hogy úgy gondolják: amennyiben megvalósul az elérni kívánt arány, úgy a szervezet organikusan átállhat az új arányszámokra, és **a vállalati kultúra „beletanul” abba, hogy a különböző nemek hasonló arányban jelenjenek meg a szervezeti hierarchia különböző fokain.**

A kvótákat ellenzők egyik fő érve az, hogy bizonyos profilú vállalatok, ill. bizonyos munkakörök esetén egyszerűen kivitelezhetetlen a kvóták alkalmazása. Visszatérő érv továbbá, hogy egyes pozíciók esetén betöltetlen állásokhoz vezetne a nemi kvóták

kiszabása. Az is elhangzik ellenérvként **a kvótákkal szemben, hogy alkalmazásuk esetén megnőhet annak a valószínűsége, hogy nem a legkompetensebb jelöltek kerülnek a magasabb pozíciókba**, valamint, hogy egy nő csupán a nemének köszönhetné a vállalaton belüli előrelépését, nem pedig a tehetségének és a rátermettségének.

A kvóta alkalmazása azért sem kedvelt, mert **akár a nők önmagukba vetett bizalmát és a hitét is megkérdőjelezheti**: vajon azért tudtak előrébb lépni, mert rendelkeznek a megfelelő kompetenciákkal, vagy csupán azért, mert a vállalat így „kipipálhatja” az előre meghatározott arányok teljesítését?

A „Women on Boards” uniós irányelvről többnyire hallottak. Az elvet sokan, a konkrét tartalmi elvárásokat kevesen ismerik. A vállalatok nagy többsége számára az irányelv nem releváns.



1. 8. Összefoglaló

Kidolgozott programok a vezetőképzésben

- A hazai nagyvállalatok jelentős hangsúlyt fektetnek a vezetőképző programokra, amelyek nemtől függetlenül minden felsővezető-jelölt számára elérhetőek.
- A programok között találunk hazai és neves külföldi képzési helyeken megvalósuló rövid, ill. egy-egy területre fókuszáló programokat, de átfogó, komplex képzéseket is.

Kvótaszkepticizmus: kvóták helyett megfelelő attitűdök a menedzsmentben

- A vállalati kultúrába ma már szervesen beépültek a diszkrimináció elkerülésének intézményesített formái. A kvótákra – akár vannak, akár nincsenek az adott vállalatnál – leginkább szükséges rosszként gondolnak: „a kvótákra nem kényszerítő eszközként, hanem iránytűként kell tekinteni”. Ami igazán meghatározó a nők előmenetele szempontjából, az a vállalati kultúra és a vezetők attitűdje.
- Az üvegplafon-jelenség egyre kevésbé jellemző, ugyanakkor továbbra is szükség van a női vezetők fokozott támogatására; különösen igaz ez a gyermekvállalást követő reintegrációra (minden vezetői szinten).

Támogató női felsővezetők

- A vezetők döntő többsége úgy látja, hogy a nők felsővezetővé válásának legjelentősebb akadályai között – amennyiben felmerülnek akadályok – kiemelt helyen szerepel a munka és a magánélet egyensúlyáért való aggodalom, az önbizalomhiány és a (vélt vagy valós) önérvényesítési deficit.
- A női felsővezetők empatikusan élik meg vezetőaspiráns kolléganőik problémáit. Részükről általában nem jellemző a pozitív diszkrimináció alkalmazása; sokkal inkább empátikus támogatással, rugalmas lehetőségek felajánlásával, példamutatással segítik a lehetőségek maximális kiaknázását.

2. Női középvezetők gyakorlati tapasztalatai – kutatási eredmények

A kvantitatív kutatási fázis **61 válaszadó online megkérdezésével** készült. A résztvevők **középvezetői vállalati pozícióban dolgozó nők** voltak. A kutatási alanyok elérése egyrészt a kvalitatív kutatási fázisban résztvevő felsővezetőkön, másrészt az Inspira Research online válaszadó paneljén keresztül történt.

A megkérdezés 20 perc hosszúságú **strukturált önkitöltős kérdőívvel** készült, fókuszált kérdésekkel a **válaszadó karrierépítéssel kapcsolatos kihívásaira** vonatkozóan.

A kutatás adatfelvételére 2024 augusztusában és szeptemberében került sor. A kérdőívkitöltések eredményeként létrejött adatbázist a kutatók matematikai-statisztikai módszerek alkalmazásával elemezték, majd az eredményeket összefoglaló kutatási riportba foglalták.

2.1. A kutatás módszertana



Módszertan:

Kérdőíves kvantitatív felmérés (önkitöltős online kérdőív segítségével)



Célcsoport:

Állami és piaci vállalatoknál középvezetői pozícióban dolgozó nők



Minta mérete:

61 válaszadó



Adatfelvétel időpontja:

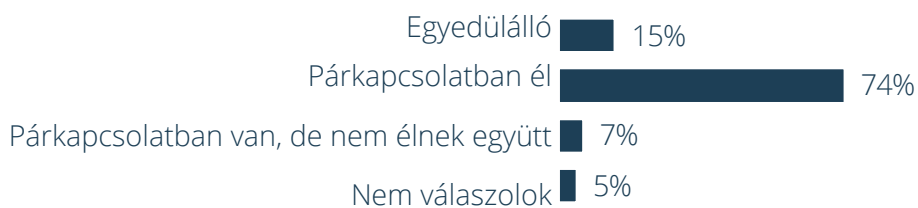
2024. augusztus – szeptember

A kutatásban résztvevők demográfiai és munkáltatói jellemzői

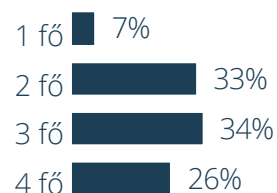
KORCSOPORT



CSALÁDI ÁLLAPOT



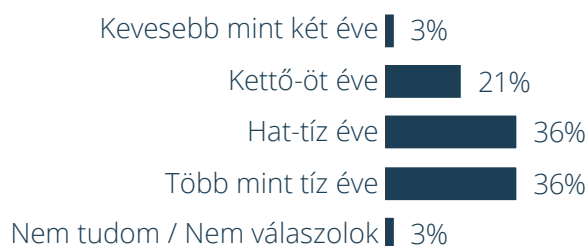
HÁZTARTÁSNAGYSÁG



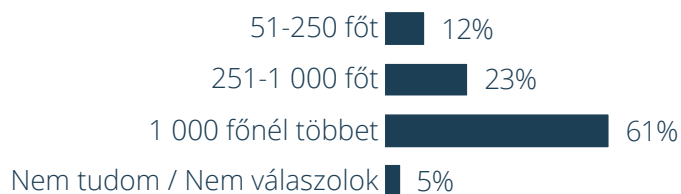
GYERMEKEK SZÁMA



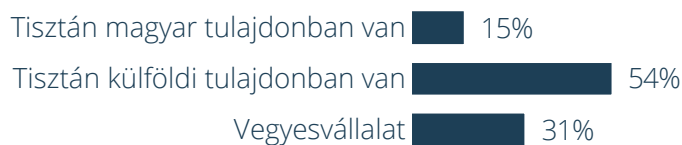
MIÓTA DOLGOZIK A JELENLEGI MUNKAHELYÉN



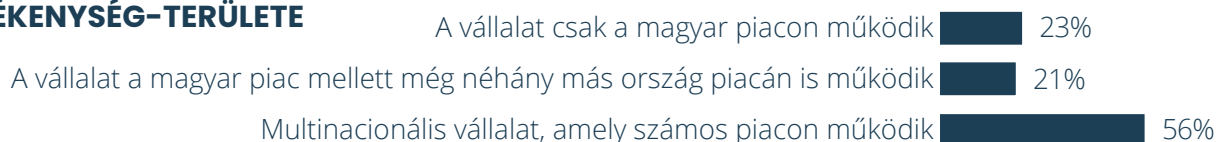
HÁNY FŐT FOGALKOZTAT A MUNKAHELYE



MUNKAHELY TULAJDONVISZONYA



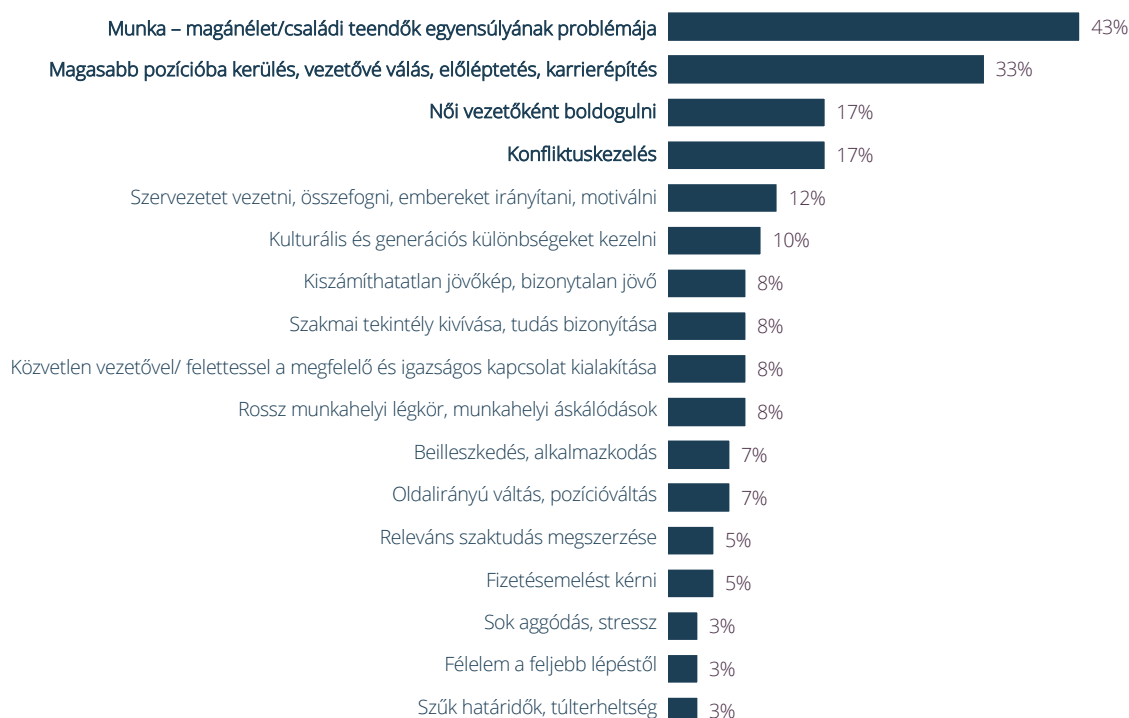
MUNKAHELYÉNEK TEVÉKENYSÉG-TERÜLETE



2. 2. Karrierrel kapcsolatos kihívások és akadályok

2. 2. 1. Leggyakoribb kihívások a karrierépítésben

A középvezetői pozícióban lévő nők számára legnagyobb kihívás egyértelműen a családi kötelezettségek és a munkahelyi teendők közötti egyensúlyozás, illetve a magasabb pozícióba kerülés elérése. Harmadik leggyakoribb kihívásként a női vezetőként való boldogulást említették.



Kérem, nevezze meg azt a maximum három legnagyobb kihívást, amelyekkel eddigi karrierje során szembesült!

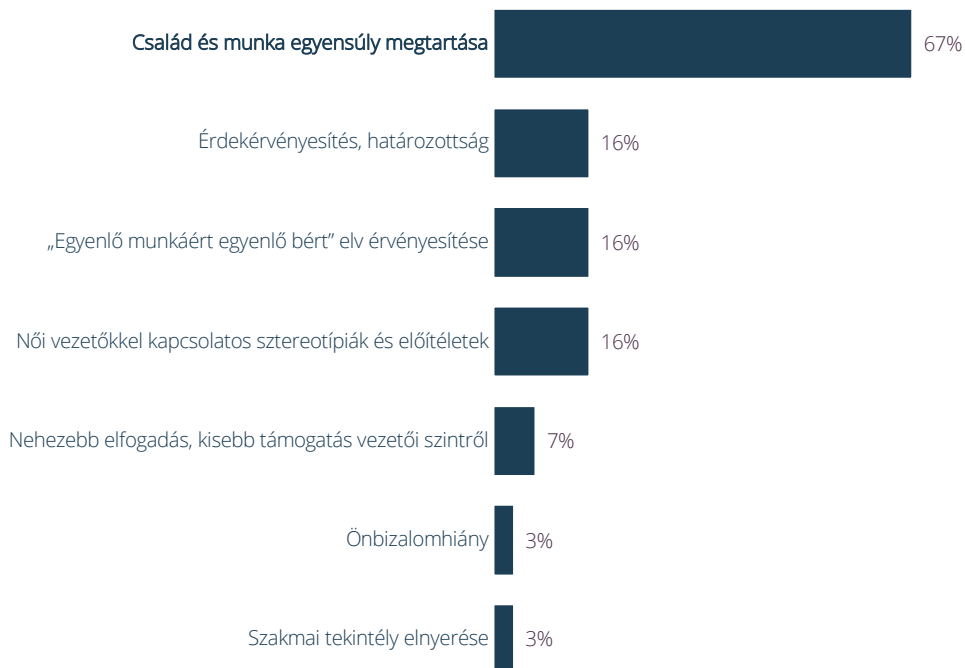
Bázis: Teljes minta n=61 | Adatok %-ban

Említési gyakoriság

2. 2. 2. Hátrány a férfakkal szemben

A kutatásban résztvevő középvezetői pozícióban lévő nők 67%-a szerint a férfiakat karrierjük során kevésbé érinti a család és munka egyensúlyának megtartásával járó nehézség.

16%-uk szerint a nők nagyobb eséllyel küzdenek érdekérvényesítési problémákkal, illetve nagyobb arányban érinti őket a munkájuknak / pozíciójuknak megfelelő bérszint elérésének nehézsége is.



Tud megnevezni olyan kihívást vagy akadályt, amellyel véleménye szerint a férfiak kisebb eséllyel találkoznak a karrierjük során, mint a nők?

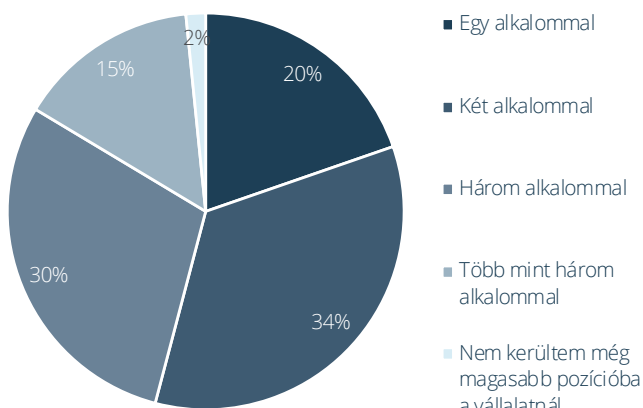
Bázis: Teljes minta n=61 | Adatok %-ban Említési gyakoriság

2. 2. 3. Karrier szintek

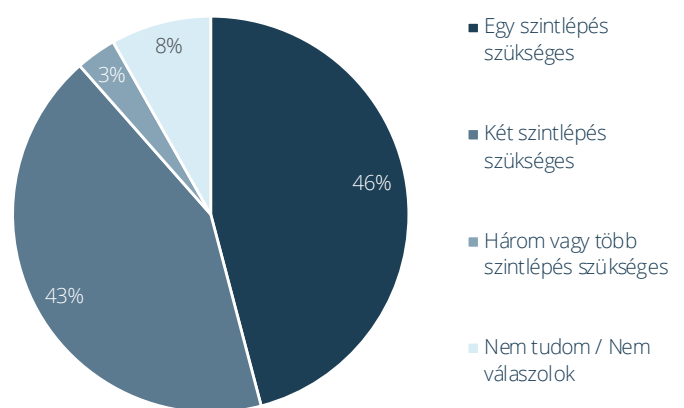
A kutatásban résztvevő nők döntő többsége (64%) eddigi karrierje során két vagy három alkalommal már magasabb pozícióba került. 15%-k már három vagy ennél több előléptetésen is túl van már.

A felsővezetővé váláshoz 46%-uknak egy szintet, 43%-uknak pedig még két szintet kell előrelépnie.

Magasabb pozícióba lépés előfordulása az eddigi karrier során



Felsővezetővé váláshoz szükséges szintlépések száma



*Hány alkalommal került magasabb pozícióba, amióta a vállalatnál dolgozik?
A jelenlegi pozíciójából hány szintet kellene lépnie ahhoz, hogy a vállalat felsővezetésébe kerüljön?*

Bázis: Teljes minta n=61 | Adatok %-ban

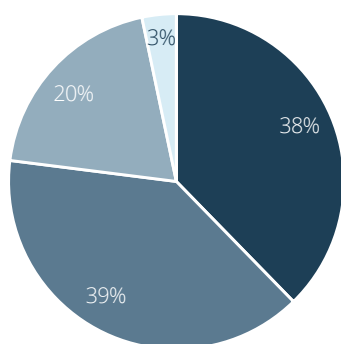
2. 2. 4. Elégedettség és karrierterv

A kutatásban résztvevő nők döntő többsége elégedett azzal, ahol jelenleg tart a karrierjében, de majdnem negyedük úgy érzi, hogy nem tart ott, ahol szeretne.

Az elkövetkező 5 évben 60%-uk feljebb szeretne lépni és felsővezetővé válni, 16%-uk a jelenlegi pozíciójában szeretne még jobban kiteljesedni, 12%-uk pedig saját vállalkozásban gondolkodik.

Elégedettség a jelenlegi karrierrel

Átlagérték: 4,1



- Teljesen elégedett vagyok, ott, vagy előrébb tartok, ahol szeretnék
- Inkább elégedett vagyok, majdnem ott tartok, ahol szeretnék
- Elégedett vagyok is meg nem is: jó úton haladok, de még nem tartok ott, ahol szeretnék
- Inkább nem vagyok elégedett, messze vagyok attól, ahol tartani szeretnék
- Egyáltalán nem vagyok elégedett, nagyon messze vagyok attól, ahol tartani szeretnék*

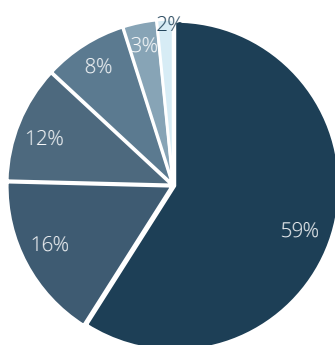
A kisebb elégedettség okai:

„Volt, hogy féltem belevágni egy nagyobb változást jelentő lehetőség megpályázásába.”

„Családi kötelezettségek végett nem tudok magasabb vezetői szerepet betölteni”

„Nincs lehetőség bizonyítani.”

Karrierrel kapcsolatos terv 2029-ig



- Előrelépés, felsővezetővé válás
- Jelenlegi pozícióban bizonyítani, komplexebb feladatok, jó vezetővé válás
- Saját vállalkozás
- Munka és magánélet/család között nagyobb összhang; gyermekvállalás
- Stabil munkahely
- Kevesebb túlóra és stressz

Vélt akadályok, kockázatok a tervek elérésében:

„Szervezeti változások, döntéshozók egyedi preferenciái (nem transzparens előléptetési rendszer).”

„Nem transzparens az előléptetési rendszer.”

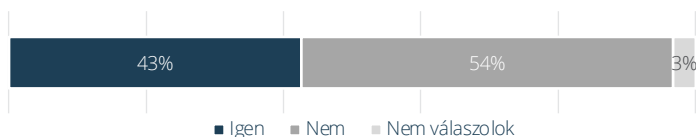
Mindent összegezve Ön mennyire elégedett azzal, ahol most a szakmai karrierjében tart? 1-5 skála
Ha az Ön előtt álló 5 évre gondol, hova szeretne eljutni a szakmai karrierjében 2029-ig?

Bázis: Teljes minta n=61 | Adatok %-ban

2. 2. 5. Előrelépést akadályozó tényezők

Volt Ön olyan élethelyzetben, amikor egy, a karrierjét érintő előrelépési lehetőségről gyermekvállalási tervek vagy kisgyermek gondozása miatt kellett lemondania?

43%



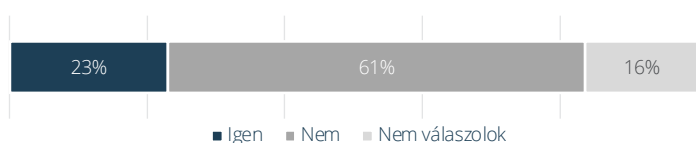
„Utazással járó pozíciót nem tudtam betölteni.”

„A saját vezetői pozíciómba nem mentem vissza, amikor hívtak, mert még szoptattam, és az fontosabb volt.”

„Nemzetközi projektből léptem vissza kisgyermekem gondozása miatt.”

Volt Ön olyan élethelyzetben, amikor egy, a karrierjét érintő előrelépési lehetőség során a felettese nem támogatta?

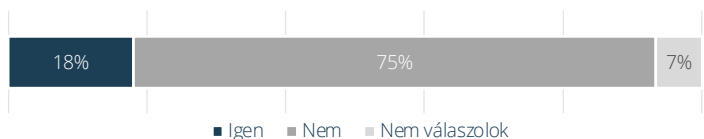
23%



„A női felettesem – bár folyamatosan rám támaszkodott – soha nem ismerte el nyilvánosan a tudásomat, és a képességeimet (más kollégákét sem a csapatban). A távozását követően az ő helyettesítése idején a menedzsment jobban rálátott a működésemmre, és ekkor kerültem kinevezésre.”

Volt Ön olyan élethelyzetben, amikor egy, a karrierjét érintő előrelépési lehetőség során Ön úgy érezte, hogy nem tudna az elvárásoknak megfelelni?

18%

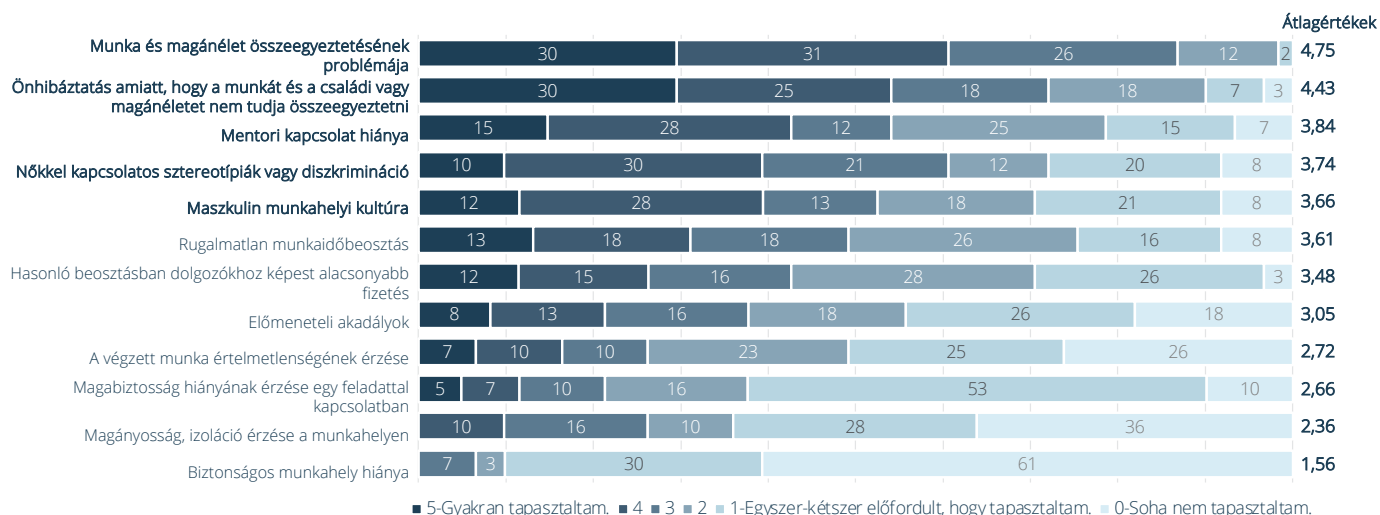


„Talán még egészséges szintű félelem és bizonytalanság volt bennem, de nem szakmailag, inkább a vezetői tapasztalat hiánya miatt.”

Bázis: Teljes minta n=61 | Adatok %-ban

2. 2. 6. Kihívások, akadályok a karrier során

Eddigi karrierje során a többség a munka és magánélet összeegyeztetésének problémájával és az ezzel kapcsolatos önhibáztatással szembesült leggyakrabban. Harmadik leggyakoribb akadály a mentori kapcsolat hiánya, negyedik pedig a nőkkel kapcsolatos sztereotípiák és diszkriminatív megkülönböztetések előfordulása.



Milyen mértékben tapasztalta, élte át karrierje során az alább felsorolt tényezőket? 1-5 skála

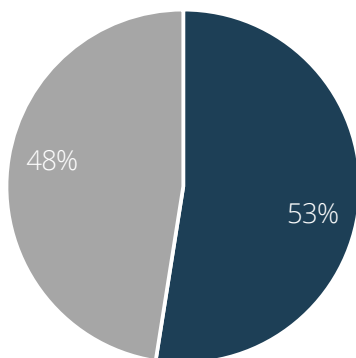
Bázis: Teljes minta n=61 | Adatok %-ban

2. 3. Vezetői fejlesztések, programok

Eddigi és jelenlegi képzések, fejlesztések

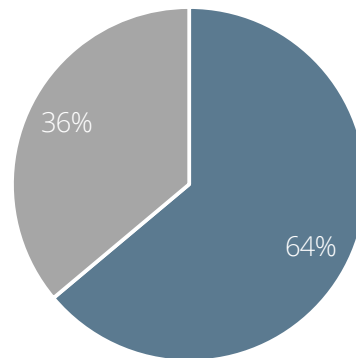
A kutatásban résztvevők 53%-a számára elérhető tehetség- és/vagy vezetőfejlesztő program a jelenlegi munkáltatójánál, és 34%-uk részt is vett az elmúlt 2-3 évben valamilyen vezetőfejlesztő programban a jelenlegi munkahelye szervezésében.

Jelenlegi munkáltatójánál elérhető-e bármilyen tehetség- és/vagy vezetőfejlesztő program?



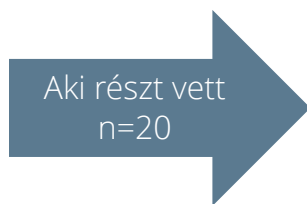
■ Igen ■ Nem

Részt vett-e az elmúlt 2-3 évben a jelenlegi munkáltatójánál elérhető bármilyen tehetség- és/vagy vezetőfejlesztő programban?



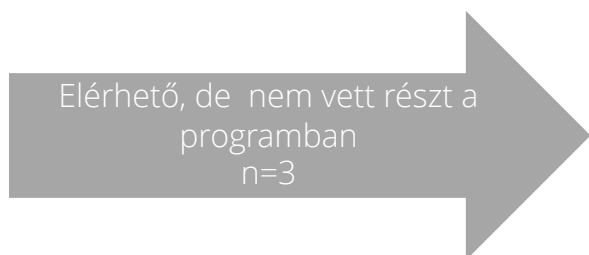
■ Igen ■ Nem

Ahol elérhető
n=32



Milyen tudásterületek, illetve képességek fejlesztésére koncentráltak ezek a programok?

„Prezentációs készségek, konfliktuskezelés”
„Cégkultúra képzés”
„Belső mentorprogram”
„Kommunikációs tréning”
„Team menedzsment”
„Projektvezetői tréning”



Mi az oka, hogy Ön nem vett részt ilyen programon?

„Nem kerültem be”.
„Nem volt rá időm, illetve az előléptetésem nem ezen múltak.”
„Túl sok munka miatt.”

Bázis: Teljes minta n=61 | Adatok %-ban

2. 4. Összefoglaló

- A középvezetői pozícióban lévő nők számára legnagyobb kihívás egyértelműen a **családi kötelezettségek és a munkahelyi teendők közötti egyensúlyozás**, illetve a **magasabb pozícióba kerülés elérése**. Harmadik leggyakoribb kihívásként a **női vezetőként való boldogulást** említették.
- A kutatásban résztvevő középvezetői pozícióban lévő nők **kétharmada szerint a férfiakat karrierjük során kevésbé érinti a család és munka egyensúlyának megtartásával járó nehézség**.
- A kutatásban résztvevő nők döntő többsége (64%) eddigi karrierje során két vagy három alkalommal már magasabb pozícióba került, 15%-uk már három vagy ennél több előléptetésen is túl van már.
- A felsővezetővé váláshoz **46%-uknak egy szintet, 43%-uknak pedig még két szintet kellene előrelépnie**.
- A kutatásban résztvevő nők **döntő többsége elégedett azzal, ahol jelenleg tart a karrierjében, de majdnem negyedük úgy érzi, hogy nem ott tart, ahol szeretne**.
- Az elkövetkező öt évben **60%-uk feljebb szeretne lépni és felsővezetővé válni**, 16%-uk a jelenlegi pozíciójában szeretne még jobban kiteljesedni, 12%-uk pedig saját vállalkozásban gondolkodik.
- Eddigi karrierjük során **a többség a munka és magánélet összeegyeztetésének problémájával és az ezzel kapcsolatos önhibáztatással szembesült** leggyakrabban. Harmadik leggyakoribb akadály a mentori kapcsolat hiánya, negyedik pedig a nőkkel kapcsolatos sztereotípiák és diszkriminatív megkülönböztetések jelenléte a munkahelyeken.



III. BIBLIOGRÁFIA



Acker, J. (1990). HIERARCHIES, JOBS, BODIES (HIERARCHIÁK, MUNKAKÖRÖK, TESTÜLETEK): Gender és Society, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>

Acker, J. (1992). From Sex Roles to Gendered Institutions (A nemi szerepektől a nemi alapú intézményekig). *Contemporary Sociology a Journal of Reviews*, 21(5), 565. <https://doi.org/10.2307/2075528>

Adler, R. D. (2001). Women in the Executive Suite Correlate to High Profits (Összefüggés a női felsővezetők és a magas nyereség között). *European Project on Equal Pay*. https://unruly.co/wp-content/uploads/2016/03/adler_web.pdf

Barron, L. A. (2003). Ask and you shall Receive? Gender Differences in Negotiators' Beliefs about Requests for a Higher Salary (Kérj és megadatik? Nemek közötti különbségek a tárgyalófelek magasabb fizetés iránti kéréssel kapcsolatos meggyőződéseiben). *Human Relations*, 56(6), 635–662. <https://doi.org/10.1177/00187267030566001>

BasuMallick, C. (2021, December 16). *6 Examples of Inclusive Leadership from Around the Globe (Hat példa az inkluzív szemléletű vezetésre a világ minden tájáról)*. Spiceworks Inc. Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://www.spiceworks.com/hr/workforce-management/articles/inclusive-leadership-example-salesforce-google-facebook/>

Bear, J. B., Cushenbery, L., London, M., & Sherman, G. D. (2017). Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership (Teljesítményre vonatkozó visszajelzés, a hatalom megtartása és a nemek közötti különbség a vezetésben). *The Leadership Quarterly*, 28(6), 721–740. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.003>

Beninger, A., & Carter, N. M. (2013). *The Great Debate: Flexibility vs. Face Time Busting the Myths Behind Flexible Work Arrangements (A nagy vita: rugalmasság vagy személyes jelenlét? A rugalmas munkarendek mögött meghúzódó mítoszok lerombolása)*. Catalyst. Letöltve 2024. augusztus 27-én: https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/the_great_debate_flexibility_vs_face_time.pdf

Bokor, A. (2022, June 15). *Reflektorfényben a női vezetők*. Viselkedés. Letöltve 2024. szeptember 10-én: <https://behaviour.hu/reflektorfenyben-a-noi-vezetok/>

Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2021). Board gender diversity and firm performance: The UK evidence (Az igazgatótanácsok nemi sokszínűsége és a vállalati teljesítmény: Bizonyítékok az Egyesült Királyságból). *International Journal of Finance & Economics*, 26(4), 5704–5719. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2089>

Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O., & Hagg, H. K. (2019). Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: a Systematic Review (Az imposztorszindróma prevalenciája, prediktorai és kezelése: szisztematikus áttekintés). *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252–1275. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>

Budig, M., Misra, J., & Boeckmann, I. (2012). The Motherhood Penalty in Cross-National Perspective: The Importance of Work-Family Policies and Cultural Attitudes (Az anyaság hátrányai nemzetek közötti perspektívában: A munkára és családra vonatkozó szabályozások és a kulturális attitűdök fontossága). *Social Politics*, 19(2), 163–193. <https://doi.org/10.1093/sp/jxs006>

Burke, R. J., & Major, D. A. (2014). Gender in Organizations: Are Men Allies or Adversaries to Women's Career Advancement? (Nemek a szervezetekben: Szövetségesek vagy ellenfelek-e a férfiak a nők karrierjükben történő előrelépése terén?) In *Edward Elgar Publishing eBooks*. <https://doi.org/10.4337/9781781955703>

Cahusac, E., & Kanji, S. (2013). Giving Up: How Gendered Organisational Cultures Push Mothers Out (Feladás: így rekesztik ki az anyákat a nemi alapú intézmények). *Gender Work and Organization*, 21(1), 57–70. <https://doi.org/10.1111/gwao.12011>

Catalyst. (2007). *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't (A „sehogy sem lehetsz jó” dilemmája a vezető pozícióban lévő nők számára: bármit teszel, hibás vagy)*. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Double_Bind_Dilemma_for_Women_in_Leadership_Damned_if_You_Do_Doomed_if_You_Dont.pdf

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention (Az imposztorjelenség a magasan teljesítő nőknél: Dinamika és terápiás beavatkozás). *Psychotherapy*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>

Cook, A., & Glass, C. (2013). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis (A nők és a felsővezetői pozíciók: Úton egy intézményi elemzés felé). *Gender Work and Organization*, 21(1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>

Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? (Álláskereső: Hátrányban vannak-e az anyák?) *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297–1339. <https://doi.org/10.1086/511799>

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect (Az üvegplafon-hatás). *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>

Crittenden, A. (2001). *The Price of Motherhood: Why the Most Important Job in the World is Still the Least Valued (Az anyaság ára: Miért értékeljük a legkevesebbre a világ legfontosabb munkáját?)*. Metropolitan Books.

- Crosby, F. J., Williams, J. C., & Biernat, M. (2004). The Maternal Wall (Az anyai fal). *Journal of Social Issues*, 60(4), 675–682. <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00379.x>
- Damaske, S. (2011). *For the Family? (A családért?)* Oxford University Press.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France (Anyáskodás vagy auditálás? Két Big Four-vállalat esete Franciaországban). *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474–506. <https://doi.org/10.1108/09513570810872897>
- De Beauvoir, S. (1953). *The Second Sex (A második nem)*. Knopf.
- DeSimone, K. (2020). Beyond gender: reconceptualizing understandings of work-life balance and the extreme work model for 21st-century high-potential top earners (A nemeken túl: a munka és a magánélet egyensúlyának és a szélsőséges munkamodellnek a 21. századi nagy potenciálú csúcskeresőkre vonatkozó értelmezéseinek újragondolása). *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1071–1084. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2020-0042>
- Deutsche Telekom. (n.d.). Women's quota - more women at the top. (Női kvóta - több nő a csúcsra!)
- Deutsche Telekom. Letöltve 2024. szeptember 10-én: <https://www.telekom.com/en/company/human-resources/content/womens-quota-more-women-at-the-top-352990>
- Diekmann, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future (A sztereotípiák mint dinamikus konstrukciók: Nő és férfi a múltban, a jelenben és a jövőben). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1171–1188. <https://doi.org/10.1177/0146167200262001>
- Diekmann, A. B., Steinberg, M., Brown, E. R., Belanger, A. L., & Clark, E. K. (2016). A Goal Congruity Model of Role Entry, Engagement, and Exit: Understanding Communal Goal Processes in STEM Gender Gaps (A szerepbe lépés, elköteleződés és kilépés célkongruencia-modellje: A STEM nemek közötti különbségek közösségi célfolyamatainak megértése). *Personality and Social Psychology Review*, 21(2), 142–175. <https://doi.org/10.1177/10888683166642141>
- Dzubinski, L., Diehl, A., & Taylor, M. (2019). Women's ways of leading: the environmental effect (A nők vezetési módjai: a környezeti hatás). *Gender in Management an International Journal*, 34(3), 233–250. <https://doi.org/10.1108/gm-11-2017-0150>
- Eagly, A. H. (2013). Sex Differences in Social Behavior (Nemi különbségek a szociális viselkedésben). In *Psychology Press eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203781906>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. (A társadalmi szerepek elmélete). In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology*, 458–476. Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., Miner, J. B., & Johnson, B. T. (1994). Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis (A nemek és a vezetési motiváció hierarchikus szervezetekben: Metaelemzés). *The Leadership Quarterly*, 5(2), 135–159. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90025-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90025-6)
- Egon Zehnder. (2023). Board Diversity: Hungary in the CEE Context Women in Boards (Igazgatósági sokszínűség: Magyarország a közép és kelet-európai országok tükrében – Nők az igazgatótanácsokban). In *Egon Zehnder's Proprietary Global Board Diversity Tracker*.
- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes (Nemi sztereotípiák). *Annual Review of Psychology*, 69(1), 275–298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Európai Bizottság (2017). *Eurobarométer 465: Nemek közötti egyenlőség 2017*, European Commission
- Európai Bizottság (2022. November 22). *Gender Equality. The EU is breaking the glass ceiling thanks to new gender balance targets on company boards (Nemek közötti egyenlőség: Az EU áttöri az üvegplafont a vállalati igazgatótanácsok nemek közötti egyensúlyára vonatkozó új célkitűzésekkel)*. Letöltve 2024. augusztus 27-én: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/statement_22_7074
- Európai Tanács (2024. január 11.). *Timeline - Gender balance on corporate boards (Idővonal - Nemek közötti egyensúly a vállalati igazgatóságokban)*. Letöltve 2024. szeptember 7-én: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/gender-balance-corporate-boards/timeline-gender-balance-on-corporate-boards/>
- Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete. (2024a). *Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives (A legnagyobb tőzsdén jegyzett vállalatok: Vezérigazgatók, ügyvezetők és nem ügyvezetők)*. Letöltve 2024. augusztus 27-én: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compex/line/year:2003-B2,2004-B2,2005-B2,2006-B2,2007-B2,2008-B2,2009-B2,2010-B2,2011-B2,2012-B1,2012-B2,2013-B1,2013-B2,2014-B1,2014-B2,2015-B1,2015-B2,2016-B1,2016-B2,2017-B1,2017-B2,2018-B1,2018-B2,2019-B1,2019-B2,2020-B1,2020-B2,2021-B1,2021-B2,2022-B1,2022-B2,2023-B1,2023-B2,2024-B1/geo:EU27_2020/EGROUP:COMP/sex:W/UNIT:PC/POSITION:CEO,EXEC/NACE:TOT
- Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete. (2024b). *Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives (A legnagyobb tőzsdén jegyzett vállalatok: Vezérigazgatók, ügyvezetők és nem ügyvezetők)*. Letöltve 2024. augusztus 27-én: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compex/line/year:2003-B2,2004-B2,2005-B2,2006-B2,2007-B2,2008-B2,2009-B2,2010-B2,2011-B2,2012-B1,2012-B2,2013-B1,2013-B2,2014-B1,2014-B2,2015-B1,2015-B2,2016-B1,2016-B2,2017-B1,2017-B2,2018-B1,2018-B2,2019-B1,2019-B2,2020-B1,2020-B2,2021-B1,2021-B2,2022-B1,2022-B2,2023-B1,2023-B2,2024-B1/geo:HU/EGROUP:COMP/sex:W/UNIT:PC/POSITION:CEO,EXEC/NACE:TOT

Eurostat. (2024, June 13). *Employment by sex, age, professional status and occupation (1 000)* (Foglalkoztatás nem, kor, szakmai státusz és foglalkozás szerint (1 000)). Letöltve 2024. augusztus 27-én: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_egais/default/table

EY. (n.d.). *Your mentorship program: Women in Consulting* (Az Ön mentorprogramja: Nők a tanácsadásban). EY Denmark. Letöltve 2024. augusztus 27-én: https://www.ey.com/en_dk/careers/women-in-consulting

Field, E., Krivkovich, A., Kügele, S., Robinson, N., & Yee, L. (2023). *Women in the Workplace 2023* (Nők a munkahelyen, 2023). In McKinsey & Company. Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Fitzgerald, T. (2020). Mapping the terrain of leadership: Gender and leadership in higher education (A vezetés terepének feltérképezése: Nemek és vezetés a felsőoktatásban). *Irish Educational Studies*, 39(2), 221–232. <https://doi.org/10.1080/03323315.2020.1729222>

Ford, J., & Collinson, D. (2011). In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work (A tökéletes menedzsert keresi? A munka és a magánélet egyensúlya és a vezetői munka). *Work Employment and Society*, 25(2), 257–273. <https://doi.org/10.1177/0950017011398895>

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? (Hálózati viselkedés és a karriert érintő eredmények: van-e különbségek férfiak és nők között?) *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419–437. <https://doi.org/10.1002/job.253>

Friedan, B. (1963). *The Feminine Mystique* (A nőiesség kultusza). W. W. Norton & Company.

Gatrell, C. (2007). A fractional commitment? Part-time work and the maternal body (Részleges elkötelezettség? Részmunkaidős munka és az anyai test). *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 462–475. <https://doi.org/10.1080/09585190601167813>

Gatrell, C. (2011). Policy and the Pregnant Body at Work: Strategies of Secrecy, Silence and Supra-performance (Szabályozások és a terhes test a munkahelyen: A titkolózás, a hallgatás és a szuperteljesítmény stratégiája). *Gender Work and Organization*, 18(2), 158–181. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00485.x>

Gayle, G. L., Golan, L., & Miller, R. A. (2012). *Gender Differences in Executive Compensation and Job Mobility* (Nemek szerinti különbségek a vezetői kompenzációban és a munkahelyi mobilitásban). *Journal of Labor Economics*, 30(4), 829–872. <https://doi.org/10.1086/666615>

GE. (2012, April 11). *GE highlights power of mentoring for women empowerment* (A GE kiemeli a mentorálás erejét a nők szerepvállalásának erősítésében). Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://www.ge.com/news/press-releases/ge-highlights-power-mentoring-women-empowerment>

Geiler, P., & Renneboog, L. (2015). *Are female top managers really paid less?* (Valóban kevesebbet fizetnek a női felsővezetőknek?) *Journal of Corporate Finance*, 35, 345–369. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.08.010>

Gerzema, J., & D'Antonio, M. (2013). *The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future* (Az Athéné-tan: Hogyan uralják majd a jövőt a nők (és a hozzájuk hasonlóan gondolkodó férfiak)). Jossey-Bass.

Gillard, J., & Okonjo-Iweala, N. (2021). *Women and Leadership: Real Lives, Real Lessons* (Nők és vezetés: Valódi életek, valódi tanulságok). The MIT Press.

Gino, F., & Coffman, K. (2021, September). *Unconscious Bias Training That Works* (A rejtett előítéletek elleni képzés, amely működik). Harvard Business Review. Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://hbr.org/2021/09/unconscious-bias-training-that-works>

Grant Thornton. (2021). *Women in Inclusion Business 2021 A window of opportunity*. In Grant Thornton. Retrieved August 27, 2024, from <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2021/grant-thornton-women-in-business-report-2021.pdf>

Greguletz, E., Diehl, M. R., & Kreutzer, K. (2018). Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation (Miért építenek a nők kevésbé hatékony hálózatokat, mint a férfiak: A strukturális kirekesztés és a személyes habozás szerepe). *Human Relations*, 72(7), 1234–1261. <https://doi.org/10.1177/0018726718804303>

Griffin, D., Li, K., & Xu, T. (2021). Board Gender Diversity and Corporate Innovation: International Evidence (Az igazgatóság nemi sokszínűsége és a vállalati innováció: Nemzetközi bizonyítékok). *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 123–154. <https://doi.org/10.1017/S002210901900098X>

Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (A női előny. A nők vezetői módszerei). Doubleday Currency.

Helgesen, S., & Goldsmith, M. (2018). *How Women Rise* (A nők felemelkedése). [http://books.google.ie/books?id=UK4buAEACAAJ&dq=Helgesen,+S.,+%26+Goldsmith,+M.+\(2018\).+How+Women+Rise.&hl=&cd=2&source=gbs_api](http://books.google.ie/books?id=UK4buAEACAAJ&dq=Helgesen,+S.,+%26+Goldsmith,+M.+(2018).+How+Women+Rise.&hl=&cd=2&source=gbs_api)

Hinchliffe, E. (2024, June 4). *The share of Fortune 500 companies run by women CEOs stays flat at 10.4% as pace of change stalls* (A női vezérigazgatók által vezetett Fortune 500-as cégek aránya 10,4%-on marad, mivel a változás üteme megtorpant). Fortune. Retrieved August 27, 2024, from <https://fortune>

[com/2024/06/04/fortune-500-companies-women-ceos-2024/](https://www.fortune.com/2024/06/04/fortune-500-companies-women-ceos-2024/)

Horváthné Petrás, V. I. (2020). A nők munkaerő-piaci helyzetének elemzése Magyarországon. TAYLOR, 12(1), 41–51. Letöltve 2024. szeptember 7-én: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/32956>

Hrpwr.hu. (2023, October 31). A munkába való visszatérést és a karrierváltást is támogatja a Morgan Stanley programja. Hrpwr. <https://hrpwr.hu/cikk/a-munkaba-valo-visszaterest-es-a-karriervaltast-is-tamogatja-a-morgan-stanley-programja>

Ilyés, V., & Lőrincz, L. (2022). Női és férfi karrierutak Magyarországon: Foglalkozási mintázatok szerepe a vezetői bérek és béregyenlőtlenségek alakulásában. Szociológiai Szemle, 32(3), 57–83. Letöltve 2024. szeptember 7-én: <https://ojs3.mtak.hu/index.php/szocszemle/article/view/9402>

Nemzetközi Munkaügyi Szervezet. (n.d.). The International Standard Classification of Occupations-ISCO-08 (A foglalkozások nemzetközi szabványos osztályozása - ISCO-08).. Retrieved August 27, 2024, from <https://isco-ilo.netlify.app/en/isco-08/>

Iszkowska, J., Kawecka, K., Lázár, J., Matecsa, M., Nawrocki, P., Novak, J., Róna, D., & Štverková, I. (2021, November 3). Central Europe's great gender opportunity (Közép-Európa nagy esélye a nemek terén).. McKinsey & Company. Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/central-europes-great-gender-opportunity>

Juhász, T. (2018). A családi karriertervezés a gyermekes és a nem gyermekes nők szemszögéből. Gradus Vol 5, No 1 (2018) 121-127 ISSN 2064-8014

Kamberidou, I. (2020). „Distinguished” women entrepreneurs in the digital economy and the multitasking whirlpool. (“Elismert” női vállalkozók a digitális gazdaságban és a multitasking örvényében) Journal of Innovation and Entrepreneurship, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-0114-y>

Kan, M. Y., Sullivan, O. & Gershuny, J. (2011). Gender Convergence in Domestic Work: Discerning the Effects of Interactional and Institutional Barriers from Large-scale Data (A nemek közötti konvergencia a háztartási munka terén: Az interakciós és intézményi akadályok hatásainak megkülönböztetése nagy mennyiségű adat alapján). Sociology. 45. 234–251. 10.1177/0038038510394014.

KINCS. (2019). Baba-mama kutatás Gyermeknevelés és munka. Kopp Mária Intézet a Népesedésért És a Családokért. https://www.koppmariaintezet.hu/docs/Babamama_kutatas_gyermeknevelés_es_munka_20190211.pdf

Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). Strategic and Regulatory Approaches to Increasing Women in Leadership: Multilevel Targets and Mandatory Quotas as Levers for Cultural Change (Stratégiai és szabályozási megközelítések a nők számának növelésére a vezetésben: Több szintű célok és kötelező kvóták mint a kultúra átalakításának eszközei). Journal of Business Ethics, 133(3), 395–419. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2069-z>

Krivkovich, A., Liu, W. W., Nguyen, H., Rambachan, I., Robinson, N., Williams, M., & Yee, L. (2022, October 18). Women in the Workplace 2022 (Nők a munkahelyen, 2022). McKinsey & Company. Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-archive>

Kulik, C. T., & Olekalns, M. (2011). Negotiating the Gender Divide (Tárgyalás és a nemek közötti különbség leküzdése). Journal of Management, 38(4), 1387–1415. <https://doi.org/10.1177/0149206311431307>

Leadership Research Institute. (n.d.). Women Leaders and Profitability (Női vezetők és a jövedelmezőség). Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://www.lri.com/resources/useletter/playing-half-team-women-leaders-profitability/>

Lean In (2019). Men are promoted more often than women at entry level--even though women have more college degrees (A férfiakat gyakrabban léptetik elő, mint a nőket belépő szinten - annak ellenére, hogy a nőknek több egyetemi diplomájuk van). Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://leanin.org/women-in-the-workplace/2019/progress-at-the-top>

LinkedIn Learning. (n.d.). Leadership and Management Online Training Courses (Vezetői és menedzsment témájú online tanfolyamok). Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://www.linkedin.com/learning/topics/leadership-and-management>

Longhurst, R. (2001). Bodies : exploring fluid boundaries (Testek: a rugalmas határok felfedezése). Routledge.

Loukil, N., & Yousfi, O. (2016). Does gender diversity on corporate boards increase risk-taking? (Növeli-e a nemi sokszínűség a vállalati igazgatótanácsokban a kockázatvállalást?) Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 33(1), 66–81. <https://doi.org/10.1002/cjas.1326>

Lovász, A. (2013). Jobbak a nők esélyei a közzsférában? Közgazdasági Szemle, 60(7–8): 814 – 836.

Lovejoy, M., & Stone, P. (2011). Opting Back In: The Influence of Time at Home on Professional Women's Career Redirection after Opting Out (Visszatérés a munkába: Az otthon töltött idő hatása a nők szakmai karrierjének irányváltására a munkából való kilépés után). Gender Work and Organization, 19(6), 631–653. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00550.x>

- Lyonette, C., & Crompton, R. (2014). Sharing the load? Partners' relative earnings and the division of domestic labour (Tehermegosztás? A partnerek relatív jövedelme és a háztartási munka megosztása). *Work Employment and Society*, 29(1), 23–40. <https://doi.org/10.1177/0950017014523661>
- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms (A nemi sokszínűség és a vállalati teljesítmény: holland és dán igazgatóságok tapasztalatai). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777–1790. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229>
- Marketing.hu. (2022, July 26). Női karrierépítés a K&H-val. Marketing.hu. Letöltve 2024. szeptember 10-én: <https://marketing.hu/cikkek/hr/noi-karrierepites-a-kh-val>
- McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2013). Access Denied: Low Mentoring of Women and Minority First-Time Directors and Its Negative Effects on Appointments to Additional Boards (Hozzáférés megtagadva: Az első igazgatói megbízásukat betöltő nők és kisebbségi tagok alacsony szintű mentorálása és annak negatív hatásai a további igazgatótanácsi kinevezésekre). *Academy of Management Journal*, 56(4), 1169–1198. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0230>
- McFee, K. (2024, March 27). Women Don't Hit A Glass Ceiling, They Hit A Broken Rung (A nők nem az üvegplafonba ütköznek, hanem egy letört létrafokba). *Forbes*. Letöltve 2024. augusztus 27-én; from <https://www.forbes.com/sites/katymcfee/2024/03/27/forget-the-glass-ceiling--how-to-fix-the-broken-rung-instead/>
- Microsoft. (n.d.). *Our approach to hybrid workplace flexibility* (A hibrid munkahelyi rugalmassággal kapcsolatos megközelítésünk). Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/flexible-work>
- MVÜK. (n.d.). Női Vezetői Klub. MVÜK. Letöltve 2024. szeptember 10-én: <https://mvuk.hu/noivezetoiklub/>
- Nagy, B. (1997). *Karrier női módra*. In: Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről, 1997, Lévai Katalin, Tóth István György, (szerk.). Budapest: TÁRKI, Munkaügyi Minisztérium Egyenlő Esélyek Titkársága, 35–51.
- Nagy, B. (2005). *Nők a vezetésben*. In: Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről, 2005. Nagy Ildikó, Pongrácz Tiborné, Tóth István György, (szerk.). Budapest: TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, 44–56.
- Nagy, B. (2024). *Nemek forradalma? A nők vezetővé válásának akadálypályája Gender revolution?* Gondolat Kiadó.
- Nagy, B., Primecz, H., Munkácsi, P. (2017). *The Downturn of Gender Diversity on Boards in Hungary* (A nemi sokszínűség csökkenése az igazgatótanácsokban Magyarországon). In: Seierstad, C., Gabaldon, P., Mensi-Klarbach, H. (szerk.) *Gender Diversity in the Boardroom*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57273-4_9
- Nagy, B., Sebők, A. (2018). *Női és férfi vezetők*. In Fazekas, K. – Szabó-Morvai, Á. (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök*, 2017. Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet, 65–68.
- Nagy, B., Vicsek, L. (2006). *Mit ér a női vezető szava? Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében*. Századvég, 11 (3). 123–160.
- Netchaeva, E., Sheppard, L. D., & Balushkina, T. (2022). A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations (A vezetői aspirációk nemek közötti különbségének metaelemzésen alapuló áttekintése). *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103744. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103744>
- OECD (2022). *Reducing the Gender Employment Gap in Hungary* (A nemek közötti különbség csökkentése a magyarországi foglalkoztatásban), Gender Equality at Work, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/fe5bc945-en>
- OECD. (2020). *Policies and Practices to Promote Women in Leadership Roles in the Private Sector* (A nők vezetői szerepvállalásának előmozdítására irányuló politikák és gyakorlatok a magánszektorban).
- Paris, L. D., & Decker, D. L. (2012). Sex role stereotypes: does business education make a difference? (Nemi szerepekre vonatkozó sztereotípiák: változtat-e az üzleti oktatás?) *Gender in Management an International Journal*, 27(1), 36–50. <https://doi.org/10.1108/17542411211199264>
- Perryman, A. A., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2016). Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation (Továbbra is fennállnak a nemek közötti különbségek? A nemi sokszínűség vizsgálata a vállalati teljesítményre, a kockázatra és a vezetői javadalmazásra vonatkozóan). *Journal of Business Research*, 69(2), 579–586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013>
- Petrie, R., Segal, C. (2015). *Gender differences in competitiveness: The role of prizes* (Nemek közötti különbségek a versenyképességben: A díjak szerepe). GMU Working Paper in Economics 14-47, George Mason University, Fairfax, VA.
- Phelan, J. E., Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2008). Competent Yet Out in the Cold: Shifting Criteria for Hiring Reflect Backlash Toward Agentive Women (Kompetens, mégis kirekesztett: A felvételi szempontok átalakulása az önérvényesítő nők ellenszenvessé válását tükrözi). *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), 406–413. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00454.x>

Pöhlmann, K. (2001). Agency- and communion-orientation in life goals: Impacts on goal pursuit strategies and psychological well-being (Az életcélok önérvényesítés-, illetve közösségi orientációja: Hatások a célkövetési stratégiákra és a pszichológiai jólétre). In P. Schmuck & K. M. Sheldon (Eds.), *Life goals and well-being: Towards a positive psychology of human striving*, 68–84. Hogrefe & Huber Publishers.

Portfólió. (2023, March 7). Extrém kevés a női felsővezető Magyarországon, és ennek a GDP látja a kárát. Portfólió. Letöltve 2024. szeptember 7-én: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230308/extrem-keves-a-noi-felsovezeto-magyarorszagon-es-ennek-a-gdp-latja-a-karat-601356>

Powell, G. N. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects (Gondolatok az üvegplafonról: A közelmúlt tendenciái és jövőbeli kilátások). In *Handbook of gender and work* (pp. 325–345). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231365.n17>

Rudman, L. A., & Glick, P. (2008). The social psychology of gender: How power and intimacy shape gender relations (A nemek szociálpszichológiája: A hatalom és az intimitás hatása a nemek közötti kapcsolatokra). New York, NY: Guilford Press.

Saccardo, S., Pietrasz, A., & Gneezy, U. (2018). On the Size of the Gender Difference in Competitiveness (A nemek közötti különbség nagysága a versengési hajlam terén). *Management Science*, 64(4), 1541–1554. doi:10.1287/mnsc.2016.2673

Sandberg, S. (2013). *Lean In* (Lean in: Nők, munka és a vezetés iránti vágy). Knopf.

Smithson, J., & Stokoe, E. H. (2005). Discourses of Work-Life Balance: Negotiating „Genderblind” Terms in Organizations (Beszélgetések a munka és a magánélet egyensúlyáról: Nemsemleges feltételekről szóló tárgyalások a szervezeteknél). *Gender Work and Organization*, 12(2), 147–168. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2005.00267.x>

Solakoglu, M. N., & Demir, N. (2016). The role of firm characteristics on the relationship between gender diversity and firm performance (A vállalati jellemzők szerepe a nemi sokszínűség és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatban). *Management Decision*, 54(6), 1407–1419. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0075>

Storvik, A., & Teigen, M. (2010). *Women on Board: The Norwegian Experience* (Nők a vezetésben: Norvégiai tapasztalatok). Letöltve 2024. szeptember 7-én: <https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf>

Thornton G. (2021). Women in Inclusion Business 2021 A window of opportunity (Nők a befogadó üzleti életben, 2021 – A lehetőségek időablaka). In *Grant Thornton*. Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2021/grant-thornton-women-in-business-report-2021.pdf>.

Teodósio, J., Vieira, E., & Madaleno, M. (2021). Gender diversity and corporate risk-taking: A literature review. (Nemi sokszínűség és a vállalati kockázatvállalás: Irodalmi áttekintés). *Managerial Finance*, 47(7), 1038–1073. <https://doi.org/10.1108/MF-11-2019-0555>

Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., & Bendl, R. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search (És akkor egy sem maradt: a nők kirekesztése a vezetői keresése során). *Gender in Management an International Journal*, 28(1), 43–62. <https://doi.org/10.1108/17542411311301565>

Unilever. (n.d.). *Gender equality and women's empowerment* (Nemek közötti egyenlőség és a nők szerepvállalásának erősítése). Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://www.unilever.com/sustainability/equity-diversity-and-inclusion/gender-equality-and-womens-empowerment/>

Watts, J. H. (2008). „Allowed into a Man's World” Meanings of Work-Life Balance: Perspectives of Women Civil Engineers as „Minority” Workers in Construction (A munka és a magánélet egyensúlyának „a férfiak világában megengedett” jelentései: A női építőmérnökök mint „kisebbségi” munkavállalók perspektívái az építőiparban). *Gender Work and Organization*, 16(1), 37–57. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00352.x>

Williams, J. E., & Best, D. L. (1990). *Measuring Sex Stereotypes: A Multination Study* (Cross Cultural Research and Methodology) (A nemi sztereotípiák mérése: Több országot átfogó kutatás (Több kultúrára kiterjedő kutatás és módszertan). SAGE Publications, Inc.

Világgazdasági Fórum (2022). Globális nemek közötti különbségekről szóló jelentés. Letöltve 2024. augusztus 27-én: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/in-full/2-4-gender-gaps-in-leadership-by-industry-and-cohort/>

