

## Az üvegplafon egy önbeteljesítő jóslat?! - Karrierlehetőségek vizsgálata női munkavállalók körében

### Is the glass ceiling a self-fulfilling prophecy?! – Research of career opportunities among female workers

SZÁNTÓ G<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, szantogierda@gmail.com

#### **Absztrakt**

„Az üvegplafon egy önbeteljesítő jóslat?! - Karrierlehetőségek vizsgálata női munkavállalók körében” megnevezésű kutatás során a nők munkaerőpiaci jelenléte került középpontba. A kérdőíves kutatás a nők karrierhez való viszonyulására kereste a választ, s célkitűzése volt felmérni, hogy vajon kompetencia, motiváció, vagy vezetői készségek hiánya miatt akadnak-e meg a nők bizonyos karrierszinteken.

A kutatás során betekintést nyertem a nők karrierhez való viszonyulásába, az önbecsülés kérdéskörébe, s igyekeztem felmérni bizonyos kompetenciákat, s vezetői készséget.

Eredményként elmondható, hogy a nőmotivált résztvevői a munka világának, a 161 fős vizsgálat az Észak-Alföldi régióban valósult meg, s a kitöltők jelentős százaléka szeretne vezetői pozícióban dolgozni, a megfelelő képességük is meglenne hozzá. Viszont arra is választ kaptam, hogy önmaguk is építik gátjaikat a munkahelyre vonatkoztatva, hiszen sokan elégedettek a jelenlegi beosztásukkal, nem vágyanak többre. Az üvegplafon munkahelyi jelenléte fontos, hogy megfelelő figyelmet kapjon, hiszen a nők jelentős részét képezik a munkaerőpiacnak.

*Kulcsszavak:* nők, karrier, kompetencia, vezetés, üvegplafon

#### **Abstract**

„Is the glass ceiling a self-fulfilling prophecy?! – Connection between career opportunities and competencies among female workers” research has focused on the presence of women in the labor market. The objective of the questionnaire research is to assess whether women are stuck at certain career levels due to the lack of competence and motivation. During the research, I was able to gain insight into women’s attitudes towards careers, which showed a positive picture. I assessed that they were motivated, and I also got answer to the main question, that significant percentage of the 161-person sample would like to work as a leader, and they would have the appropriate skills. However, I was also told that they are building their own barriers to the workplace, many of them are happy with their current job, but not wanting more. The presence of a glass ceiling in the workplace is important to get proper attention as women make up a significant part of the labor market.

*Keywords:* women, carrer, competence, leadership, glass ceiling

**Jel kód:** J24, J71, M54

---

<sup>1</sup> ORCID azonosító: <https://orcid.org/0000-0002-9787-6943>



## Bevezetés, témafelvetés

A 21. századi Magyarországon látványosan megnövekedett az érdeklődés a társadalmi nemek munkaerőpiacra fellépő különbségei iránt, a vizsgálandó kérdéskör számos területe nagy figyelmet kapott az elmúlt években. A női munkaerő sajátos munkaerő, sajátosságát a társadalomban elfoglalt helye, a szerepkörök többszörösége alkotja. Mivel a hatékony emberi erőforrás menedzsment célja, hogy a szervezeti és egyéni igényeket egyszerre maximalizálja, fontos, hogy megfelelő figyelem irányuljon a nemek munkaerőpiacra történő megjelenésén. Napjainkban egyre elfogadhatatlanabb a bármilyen alapú megkülönböztetés (nemi, faji, vallási, stb.), hiszen az egyenlőség nemcsak azt jelenti, hogy tisztelettel bánunk a másikkal. Azt is jelenti, hogy azonos munkáért azonos fizetést kapunk, hogy nemtől függetlenül azonos eséllyel indulunk a vezetői pozícióért, hogy ugyanazok a jogok és kötelességek illetik a nőket és a férfiakat, hogy otthon nincsenek „eleve kiosztott” szerepek, hanem egyenrangú, partneri viszonyok.

A nők mindig is fontos részét képezték a társadalomnak, a nemek közti különbségeket csak jóval később kezdték vizsgálni munkaerőpiaci viszonylatban. Jelen kutatásom célcsoportja a nők, mint humán tőke, a munka világának fontos résztvevői. Kutatásom mintája a nők, mint a munkaerőpiac résztvevői. A jelenlegi kutatás célja felmérni a nők karrierhez való viszonyulását, önbecsülését, kompetenciáit, s vezetői rátermettségét.

A női karrier még mindig egy pejoratív fogalom a köznapi gondolkodásban, hiszen az a nő, aki nem tesz eleget teljes egészében hivatásának, azaz az anyaságnak, arra bizonytalanul nézünk, s úgy véljük, hogy ő mindezért egy önző személy. Ezzel ellentétben az aktuális karrierfogalom pedig úgy véli, hogy akkor vagyunk valakik, ha „karriert futunk be”, ha „leteszünk valamit az asztalra”. A munka-magánélet egyensúly fenntartása és javítása egyéni munkát igényel, melyhez fontos meghatározni a kereteket (Filep –Ujhelyi, 2021). Gergely és Szabó (2017) kutatása is megerősíti, hogy a nőkkel kapcsolatos szerepfelfogás átalakulóban van. A nők feladata manapság nem csupán a háztartás vezetése, a gyermekek nevelése, hanem ők is kereső tevékenységet végeznek, valamint karriert is építhetnek, tehát egyre nagyobb teret hódít a kétkeresős családmódel. Juhász (2015) vizsgálatai is kimutatták, hogy a beosztottak számára az elégedettségük szempontjából egyre fontosabb az előrelépési lehetőség, ezzel párhuzamosan láthattuk egy másik felmérésben, hogy a kilépés oka a fiatalok (Y generáció tagjai) körében sok esetben éppen az előrelépés hiánya (Dajnoki – Kiss, 2015).

A nők életében megjelenő karriertípusokat Schwartz már 1989-ben három kategóriába sorolta: családoorientált nők (family-career women), karrierorientált nők (career-primary women), karrier- és családoorientált nők (career and family women) (Schwartz, 1989). A karrier nagyon fontos alappillére az önbecsülés, mondhatni elengedhetetlen fontosságú az életünk történéseiben. Fontos, hogyan viszonyulunk másokhoz és önmagunkhoz, mit gondolunk a megélt sikerünkről, kudarcainkról, milyen résztvevőnek gondoljuk magunkat a világban. Ez az önértékelés folyamatosan épül, s visszatükröződik viselkedésünkben, gondolatainkban, megnyilvánulásainkban. Baumeister (1998) definíciója szerint az önbecsülés a reflektív tudat értékelő aspektusa: az önismeret alapján hozott értékítélet. Az önbecsüléshez két út vezet, amik szorosan összekapcsolódnak: az önérték, például kompetencia révén, ahol az egyén aktív résztvevő, másrészt, ahogyan önbecsülést kaphatunk mások érzelmi megerősítése által, ekkor az egyén szerepe inkább passzív (Johnson, 2008). Az önbecsülés nem csak a pozitív tulajdonságaink gyűjteménye, vagy, hogy mindenben a legjobbak legyünk. A legfontosabb, hogy reális önértékelésünk legyen, amiből építkezhet az önbizalmunk.

Ezzel párhuzamosan hasonlóképp fontos, hogy megfelelő tudással, képességgel, készséggel rendelkezünk a munka világában. A közelmúltban a kompetencia a HR központi fogalmává vált (Klein, 2018). Bakacsi (1999) megfogalmazásában kompetenciának azokat az alapvető személyes tulajdonságokat nevezzük, amelyek eredményeként adott munkakörben egy munkatárs magatartása alapján értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt nyújt. A karrier alakulását döntően befolyásolja, hogy valaki a tehetségének köszönhetően mekkora teljesítményt tud elérni és ennek megfelelően milyen karrierre számít. Egy korábbi kutatás rámutatott arra, hogy a karrier eléréséhez a megkérdezett munkavállalók a szorgalmat, erkölcsösséget, munkatársak támogatását, összeköttetéseket tartják a legfontosabb tényezőknek (Gergely – Pierog, 2018). Kiemelendő az etikus tevékenység és az etikus vezetői magatartás, ami egyre fontosabbá válik, hiszen a vállalatok profitszemponjtjaival szemben napjainkban nagyon fontos elvárás, hogy annak elérése etikus

formában valósuljon meg (Barizsné, 2016). Spencer és Spencer (1993) szerint a kompetencia az egyén olyan alapvető személyiségjellemzője, ami az ok-okozati összefüggéseket mutatja az adott munkakör előzetes kritériumaira építkezve. Ez igazából egy személyes kompetenciákon alapuló megközelítés, ami kiemeli, hogy melyek a sikeres vezetőt megkülönböztető készségek. Nagy elfogadottságnak örvend ez a modell, ebből kifolyólag választottam én is ezt a kutatásomban. *A hat csoportra való tagozódás az alábbi:*

1. *Teljesítmény, cselekvés (teljesítményorientáltság, szabályok betartása, kezdeményezés, információkeresés)*
2. *Támogatás, segítség (empátia, segítségadás)*
3. *Befolyásolás, másokra való hatás, hatalom igénye (befolyásolás, szervezeti tudatosság, kapcsolatépítés)*
4. *Vezetés (mások fejlesztése, irányítása, csapatmunka, csapatvezetés)*
5. *Kognitív funkciók (analitikus gondolkodás, fogalmi gondolkodás, szaktudás)*
6. *Személyes hatékonyság (önkontroll, önbizalom, rugalmasság, szervezet iránti elköteleződés).*

A hatékony vezetés kiemelt jelentőséggel bír a szervezet életében, elősegíti a teljesítményt, és fenntartja a tagok közötti társas kölcsönös függést (Smith et al, 2016). A vezető feladata az, hogy mindezt helyzetről helyzetre másképp valósítsa meg. A vezetés maga az a folyamat, amikor valamely csoporttag(ok) felhatalmazást kap(nak) arra, hogy befolyásolja, motiválja a többi tagot a csoportcélok elérése érdekében (Smith et al, 2016). Kutatásomban Klein (2018) kategorizálását veszem alapul. Klein szerint az alábbi vezetői feladatokat fontos hangsúlyozni: *tervezés, szervezés, irányítás, döntés, ellenőrzés, teljesítményértékelés.*

A sztereotipizálás komplex módon szövi át az élet számos területét, nem kivétel ez alól a munka világa sem. Az elmúlt évtizedekben dinamikusan fejlődött annak vizsgálata, hogy mennyire befolyásolja a nők és férfiak munkahelyi helyzetét a nemi megkülönböztetés. „*A nemek közötti egyenlőség biztosítása a társadalmi igazságosság alapköve.*” vallja Keveházi (2017, p.255). Ennek érdekében a fejlett társadalmak nagyvállalataira nagy nyomást gyakorolnak különböző közpolitikák, alapidokumentumok, melyek a nők emberi, gazdasági és szociális jogai érvényesülésének megvalósulását szorgalmazzák, bár az esélyegyenlőség teljes megvalósulása eddig még sehol nem történt meg, azaz napjaink maga az esélyegyenlőségre törekvés időszaka (Dajnoki, 2014). A nők vezetővé válásának akadályairól és további lehetőségeiről egyre intenzívebb vita folyik a gazdasági élet szereplőinek körében is. Az emberek elképzeléseiben létezik egy szubjektív, de feltehetően sztereotip vélekedés az ideális vezetőről. A vezetői sztereotípiákat először 1970-es években vizsgálta Virginia Schein az Amerikai Egyesült Államokban (Szatmári, 2017). Kutatásának célja az volt, hogy adott tulajdonságok mennyire illeszkednek nőkhöz, avagy férfiakhoz. Az eredményei azt igazolták, hogy az ideális vezetőt férfiasnak vélt tulajdonságokkal jellemezték. A munkahelyi esélyegyenlőség a lehetőségek biztosítását jelenti minden olyan személynek, akinek képességei adottak a munka elvégzéséhez (Dajnoki, 2014).

## **Anyag és módszer**

A kutatás egy diplomadolgozat keretein belül 2021-ben valósult meg, s a kérdőíves módszert véltem a leghatékonyabbnak, amiben különböző források (Rosenberg, 1965; Spencer-Spencer, 1993; Klein, 2018) segítségét, illetve általam összeállított kérdéseket vettem alapul. A kérdőív, általános szociodemográfiai kérdésekkel kezdődik, kiegészítve a válaszadó jelenlegi beosztásával és azzal, hogy milyen beosztásban képzelel el magát 5 év múlva. Majd következett a Rosenberg Önbecsülés Skála, amiben az önbecsülés, önértékeléshez való viszonyulást igyekeztem felmérni egy ötfokú Likert skálán A Spencer és Spencer féle kompetencia lista pedig a kompetenciák felmérésére volt segítségemre, hasonlóan a korábbihoz, ötfokú Likert skálán. Ezt követően általános karrierértelmezésekről kérdeztem válaszadóimat, azaz mennyire fontos a karrier, mit jelent nekik a karrier, illetve mit gondolnak az üvegplafon jelenségről. Szerettem volna felmérni, hogy a válaszadó mennyire motivált az előrehaladásban, mennyire akarja azt. Zárásként pedig Klein (2018) vezetői feladatok kategorizálására építve állításokat fogalmaztam meg, s arra kértem a kérdőívkitöltőket, hogy egy ötfokú Likert skálán jelöljék be, mennyire érzik magukénak az adott feladatokat.

A kutatás az Észak-Alföldi régióban valósult meg, online sikerült elérnem a potenciális válaszadókat. A kérdőívemet 197 fő töltötte ki (161 nő, 36 férfi), korábban célul jelöltem ki a nemi különbségek

vizsgálatát is, viszont a kutatásom elemzésekor az aránytalan nemi elosztás miatt csak a női kitöltők válaszait vettem alapul. Így a mintámba a 161 nő került. A továbbiakban ezzel az elemszámmal dolgoztam (n=161).

Az életkori sáv generációk mentén lett meghatározva *Tari (2010) és Tari (2011)* alapján, annak érdekében, hogy generációs különbségeket is vizsgálhassak. Veteránok, a 75 év felettek, nem relevánsak a kutatásom szempontjából, így nem kerültek bele az életkori sávokba. A Z generációba pedig – bár a 11 évesek is tartoznak – munkaerőpiaci szempontból csak a 18. életévét betöltött személyeket vizsgáltam. A kutatás kitöltőinek életkorát, családi állapotát, gyermekeinek számát, legmagasabb iskolai végzettségét, illetve jelenlegi beosztását százalékos arányban az alábbi táblázatokban ismertetem.

1. táblázat. A kutatás kitöltőinek életkora  
Table1: Age of respondents

	Korosztály generációk szerint			
	Z generáció 18-24 éves	Y generáció 25-40 éves	X generáció 41-55 éves	Baby Boom 56 év feletti
Nő	5%	34%	42%	19%

Forrás: Saját vizsgálat, 2021

2. táblázat. Kérdőívkitöltők családi állapota  
Table2: Relationship status of respondents

	Kérdőív kitöltők családi állapota				
	Házas	Párkapcsolatban él	Egyedülálló	Elvált	Özvegy
Nő	47,2%	26,7%	13,7%	10,6%	1,9%

Forrás: Saját vizsgálat, 2021

3. táblázat. Gyermekek száma  
Table3: Number of children

	Gyermekek száma				
	Nincs	Egy gyermek	Két gyermek	Három gyermek	Háromnál több gyermek
Nő	27,3%	17,4%	35,4%	16,1%	3,7%

Forrás: Saját vizsgálat, 2021

4. táblázat. Legmagasabb iskolai végzettség  
Table4: Highest level of education

	Legmagasabb iskolai végzettség	
	Középfokú végzettség	Felsőfokú végzettség
Nő	43,7%	56,5%

Forrás: Saját vizsgálat, 2021

5. táblázat. Jelenlegi munkahelyi beosztás  
Table5: Current working position

	Jelenlegi munkahelyi beosztás						Egyéb (diák, GYES-en lévő édesanya)
	Egyéni vállalkozó	Saját vállalkozásban vezető	Alkalmazottként beosztott munkatárs	Alkalmazottként csoportvezető	Alkalmazottként középvezető	Alkalmazottként felsővezető	
Nő	12%	7%	44%	11%	10%	6%	10%

Forrás: Saját vizsgálat, 2021



A 2. ábra – az 1. ábrával megegyezően – jól szemlélteti, hogy milyen sokrétű értelmezése is lehet a karrier jelenségének. Egyet sem szerettem volna kihagyni, hiszen minden egyes vélemény különleges, egyedi és rendkívül hasznos egy tágabb értelmezés érdekében.

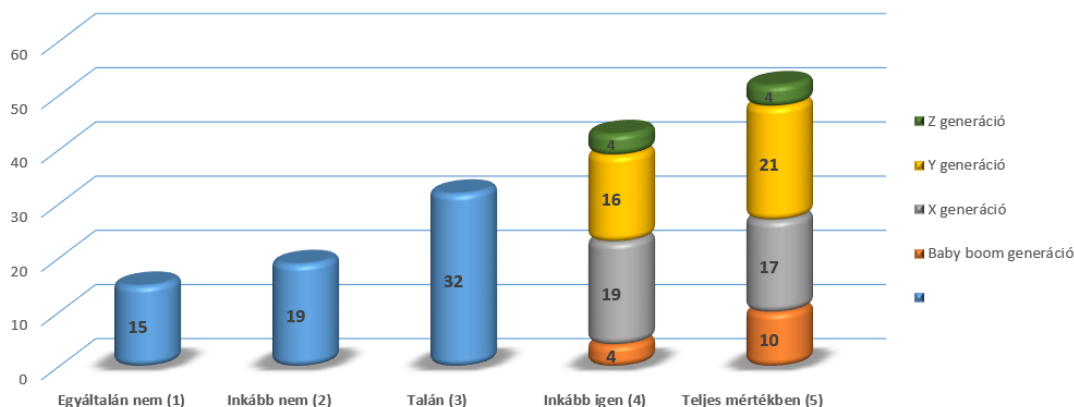
A demográfiai kérdések után az első kérdésem az alábbi volt: *Milyen beosztásban képzelem el magát 5 év múlva?* A kérdésre kapott releváns válaszokat a 6. táblázatban ismertetem.

6. táblázat: *Karrierbeli előrelépés*  
Table 6: *Career advancement*

Jelenlegi beosztása	Milyen beosztásban képzelem el magát 5 év múlva?
14 fő egyéni vállalkozó	Ugyanebben a beosztásban
8 fő saját vállalkozásban vezető	
19 fő alkalmazottként beosztott	
8 fő csoportvezető	
9 fő középvezető	
7 fő felsővezető	
3 fő nyugdíjas	
1 fő diák	Egyéni vállalkozó
9 fő alkalmazottként beosztott	
1 fő GYES-en lévő édesanya	Saját vállalkozásban vezető
12 fő alkalmazottként beosztott	
1 fő egyéni vállalkozó	
1 fő GYES-en lévő édesanya	Alkalmazottként vezető
21 fő alkalmazottként beosztott	
7 fő alkalmazottként csoportvezető	
4 fő alkalmazottként középvezető	
1 fő egyéni vállalkozó	
2 fő diák	

Forrás: Saját vizsgálat, 2021

Célul tűztem ki, hogy feltérképezem van-e előrelépési szándékuk. Arra kértem válaszadóimat, hogy egy ötfokú Likert skálán jelöljék meg, hogy ha lehetőséget kapnának, lennének-e vezetők. Mivel generációs különbségek feltérképezése is célja kutatásomnak, így a releváns „Inkább igen (4)” és „Teljes mértékben igen (5)” válaszokat korosztályi kategóriák szerint ismertetem. Kutatásom szempontjából a 4 és annál magasabb értékű válaszokat vettem alapul vezetői ambíciók mentén, így a továbbiakban annak a 95 főnek a válaszaival foglalkoztam, akik erre a kérdésre „Inkább igen (4)”, illetve „Teljes mértékben igen (5)” választ adták. Generációs különbségek feltérképezésére tovább vizsgáltam azt a 95 főt, aki vezetői ambíciókkal rendelkezik.



3. ábra. *Vezetői ambíciók (fő; n=161)*

Figure 3: *Leadership ambitions (head; n=161)*

Forrás: Saját adatgyűjtés, 2021

Kutatásomban vezetői készségek témájában három területre helyeztem a hangsúlyt. A megfelelő kompetenciák, illetve vezetői feladatokon kívül, elengedhetetlen fontosságú, hogy egy vezető önbecsülése megfelelő legyen. Így e három faktor mentén vizsgálom azon válaszadókat, akik a „Ha lehetőséget kapnék rá, szívesen lennék vezető.” kijelentésre az ötfokú Likert skálán az „Inkább igen (4)”, vagy a „Teljes mértékben igen (5)” értékelést jelölték meg. Célom, hogy megvizsgáljam ezen személyek esetlegesen saját maguk akadályozzák-e a karrierbeli előrehaladásukat. Elsőként a Rosenberg Önbecsülés Skálájára kapott válaszokat ismertetem (7. táblázat). A 3, 5, 8, 9, 10 itemek fordított tételek, a kapott értékeket az elemzés során megfordítottam.

7. táblázat: A Rosenberg Önbecsülés skálára kapott eredmények (n=95)  
Table 7: Results on the Rosenberg Self-Esteem Scale (n=95)

Rosenberg Önbecsülés Skála	Legalacsonyabb érték	Legmagasabb érték	Átlag (m)	Szórás (sd)
1. Úgy érzem, értékes ember vagyok, legalábbis másokhoz képest.	1	5	4,26	0,82
2. Úgy érzem, sok jó tulajdonságom van.	2	5	<b>4,40</b>	0,65
3. Mindent egybevetve, hajlamos vagyok arra, hogy tehetségtelen, sikertelen embernek tartsam magam. (F)	1	5	4,12	1,14
4. Képes vagyok olyan jól csinálni a dolgokat, mint mások.	3	5	<b>4,56</b>	0,61
5. Úgy érzem, nem sok dologra lehetek büszke. (F)	1	5	<b>4,37</b>	1,02
6. Jó véleménnyel vagyok magamról.	1	5	4,04	0,82
7. Mindent fontolóra véve, elégedett vagyok magammal.	2	5	4,06	0,85
8. Bárcsak jobban tudnám magam tisztelni. (F)	1	5	<b>3,50</b>	1,41
9. Időnként értéktelennek érzem magam. (F)	1	5	<b>3,85</b>	1,27
10. Néha azt gondolom, hogy semmiben sem vagyok jó. (F)	1	5	4,19	1,19

Forrás: Saját elemzés, 2021

A leíró statisztikában jól látható, hogy vannak eltérések a kapott értékek között, mégis az ötfokú skálán magas adatok figyelhetők meg, azaz átlagban magasán értékelték saját magukat a nők, mindez utal a megfelelő önbecsülésre. Csupán két item kapott 4,0 alatti átlagértéket, mindkét esetben egy fordított tétel. A legalacsonyabb a „8. Bárcsak jobban tudnám magam tisztelni.” ( $m=3,50$ ) item, s az „9. Időnként értéktelennek érzem magam.” ( $m=3,85$ ) kijelentés, értelemszerűen mindkét esetben a pozitív tartalommal bíró értelmezés az elemzés során a megfelelő. A többi megállapítás közül, ami mind 4,0 feletti átlagot kapta, a három legnagyobb értéket a „4. Képes vagyok olyan jól csinálni a dolgokat, mint mások.” ( $m=4,56$ ), „2. Úgy érzem, sok jó tulajdonságom van.” ( $m=4,40$ ), illetve a „Úgy érzem, nem sok dologra lehetek büszke.” ( $m=4,37$ ), ami egy fordított tétel, így az átlag a pozitív tartalomra utal. Szórást vizsgálva azon itemek esetében, ahol a legalacsonyabb az átlagérték, magas a szórás. Ez a két item az alábbi: 8. Bárcsak jobban tudnám tisztelni magam. ( $sd=1,41$ ), 9. Időnként értéktelennek érzem magam ( $sd=1,27$ ). S a legmagasabb átlagértékeknél, pedig alacsony a szórás, 2. Úgy érzem sok jó tulajdonságom van ( $sd=0,65$ ); 4. Képes vagyok olyan jól csinálni a dolgokat, mint mások ( $sd=0,61$ ).

A kompetenciák vizsgálatánál Spencer-Spencer (1993) kompetencialistáját alapul véve arra voltam kíváncsi, hogy a vezetői ambícióval rendelkező nők önbevalláson alapulva milyennek értékelik kompetenciáikat. Az eredményeket a 8. táblázatban ismertetem:

8. táblázat: A Spencer-Spencer féle kompetencialistára kapott eredmények (n=95)  
Table 8: Results on the Spencer-Spencer competence list (n=95)

Spencer-Spencer féle kompetencialista		Legalacsonyabb érték	Legmagasabb érték	Átlag (m)	Szórás (sd)
<b>Teljesítmény, cselekvés</b>	<i>Teljesítményorientáltság</i>	1	5	3,88	1,19
	<i>Szabályok betartása</i>	1	5	3,87	1,14
	<i>Kezdeményezés</i>	1	5	3,53	1,14
	<i>Információkeresés (kíváncsiság, tanulás)</i>	1	5	<b>4,02</b>	1,12
<b>Támogatás, segítség</b>	<i>Mások megértése, empátia</i>	2	5	<b>4,10</b>	1,10
	<i>Mások igényeinek feltárása, teljesítése</i>	2	5	3,71	1,10
<b>Befolyásolás, másokra való hatás, hatalom igénye</b>	<i>Befolyásolás</i>	1	5	<b>2,70</b>	1,20
	<i>Szervezeti tudatosság</i>	1	5	3,68	1,15
	<i>Kapcsolatépítés</i>	2	5	3,70	1,20
<b>Vezetés</b>	<i>Mások fejlesztése, tanítása, nevelése</i>	1	5	3,73	1,20
	<i>Mások irányítása, hatalom</i>	1	5	<b>2,83</b>	1,25
	<i>Csapatmunka, együttműködés</i>	2	5	<b>4,00</b>	1,10
	<i>Csapatvezetés</i>	2	5	3,76	1,19
<b>Kognitív funkciók</b>	<i>Analitikus gondolkodás</i>	1	5	3,83	1,14
	<i>Fogalmi gondolkodás</i>	2	5	3,98	1,15
	<i>Szaktudás</i>	2	5	3,96	1,12
<b>Személyes hatékonyság</b>	<i>Önkontroll</i>	1	5	3,67	1,10
	<i>Önbizalom</i>	1	5	3,32	1,19
	<i>Rugalmasság</i>	1	5	3,83	1,15
	<i>Szervezet iránti elköteleződés</i>	1	5	3,71	1,25

Forrás: Saját elemzés, 2021

A táblázatban a legalacsonyabb értéket, a legmagasabb értéket, az átlagot, illetve a szórást ismertetem a megfelelő kompetenciák mentén. Az átlagokat vizsgálva három kompetencia kapott 4,00 vagy afeletti átlagértéket. Legmagasabb átlagérték a *Támogatás, segítség* kompetenciája, *Mások megértése, empátia* ( $m=4,10$ ) alfaktorához tartozik, ami nem meglepő, hiszen mindezt nőies tulajdonságnak tulajdonítjuk. Továbbá a *Teljesítmény, cselekvés* kapcsán az *Információkeresés (kíváncsiság, tanulás)* ( $m=4,02$ ), illetve a *Vezetés* témájában a *Csapatmunka, együttműködés* ( $m=4,00$ ). A legalacsonyabb átlagértékek közül pedig két értéket szeretnék kiemelni. A *Befolyásolás, másokra való hatás, hatalom igénye* kompetencia *Befolyásolás* ( $m=2,70$ ) alfaktora, mint legalacsonyabb átlagérték. Illetve a *Vezetés* tekintetében a *Mások irányítása, hatalmának érvényesítése* ( $m=2,83$ ). A Spencer-Spencer kompetencialista esetében is érdekelt, hogy mutatnak-e a kapott eredmények eltérést korosztályok szerint. A kompetenciák kapcsán is beigazolódott, hogy ez a kis elemszámú vizsgálat nem teszi lehetővé



a különbségek feltárását. Mindenféleképpen hasznos lehet mindezt egy nagyobb elemszámú mintán megismételni.

Ebben a blokkban további kérdésként tettem fel, hogy milyen egyéb kompetenciákat gondolnak fontosnak a munkaerőpiacon, hiszen a nagy elfogadottságnak örvendő Spencer-Spencer kompetencialistán túl érdemes felmérni az egyének véleményét további kompetenciák kapcsán. Az alábbi válaszokat kaptam: kommunikáció, kritikai gondolkodás, felelősségvállalás, problémamegoldás, kreativitás, példamutatás, önálló munkavégzés.

Az önbecsülés és kompetenciák után a vezetői feladatok meglétének vizsgálatát tűztem ki célul, Klein Sándor kategorizálását véve alapul, amiben a következőket nevezi meg vezetői feladatoknak: *tervezés, szervezés, irányítás, döntés, ellenőrzés, teljesítményértékelés*. Minden feladathoz 2-2 állítást fogalmaztam meg, s ezek átlagával dolgoztam. Arra voltam kíváncsi, hogy önbevalláson alapulva mennyire gondolják jónak magukat a nők az adott feladatokban. A 9. táblázatban a legalacsonyabb kapott értéket, a legmagasabb kapott értéket, az itemekre kapott átlagot, ezeket összevonva a kompetenciákra kapott átlagot, a szórást ismertetem.

9. táblázat: Vezetői feladatok értelmezésére kapott eredmények (n=95)  
Table 9: Results obtained for the interpretation of managerial tasks (n=95)

		Legalacsonyabb érték	Legmagasabb érték	Átlag	Szórás	Vezetői feladat átlaga
<b>Tervezés</b>	<i>Szeretem lépésről lépésre átgondolni a feladatokat.</i>	3	5	4,57	0,64	<b>4,31</b>
	<i>Sokszor készíték forgatókönyvet.</i>	1	5	4,05	0,97	
<b>Szervezés</b>	<i>Szeretem, ha 1 hétre előre le vannak szervezve a megbeszélések.</i>	1	5	3,88	1,12	<b>3,86</b>
	<i>Szeretem fontossági sorrendbe állítani a másnapi teendőimet.</i>	1	5	3,84	1,09	
<b>Irányítás</b>	<i>Szeretek feladatokat delegálni.</i>	1	5	3,59	1,09	<b>4,07</b>
	<i>Szeretem, ha átlátom a csoportom munkáit.</i>	1	5	4,55	0,81	
<b>Döntés</b>	<i>Végleges döntés előtt előnyöket és a hátrányokat állítok fel.</i>	1	5	2,92	1,28	<b>3,41</b>
	<i>Döntéseimet gyorsan és hatékonyan hozom meg.</i>	1	5	3,90	0,94	
<b>Ellenőrzés</b>	<i>A delegált feladatok kapcsán kérek tájékoztatást a %-os állapotról.</i>	1	5	3,43	1,19	<b>3,56</b>
	<i>Sokszor ellenőrzöm a csoportom munkájának folyamatát.</i>	1	5	3,70	1,11	
<b>Teljesítmény-értékelés</b>	<i>Szeretek visszacsatolást adni a kollégáimnak a teljesítményükről.</i>	1	5	4,16	0,99	<b>4,24</b>
	<i>Fontosnak tartom a mérőföldköveket a teljesítménynél.</i>	1	5	4,32	0,81	

Forrás: Saját elemzés (2021)

Minden esetben viszonylag magas átlagértéket kaptak a megállapítások, az is jól látható, hogy nagy a szórás az értékek között. A két legalacsonyabb átlagérték a *Döntés* ( $m=3,41$ ), és az *Ellenőrzés* ( $m=3,56$ ) tekintetében látható, középmezőnyben foglal helyet a *Szervezés* ( $m=3,86$ ), illetve az *Irányítás* ( $m=4,07$ ).

A két legmagasabb átlagérték pedig a *Teljesítményértékelés* ( $m=4,24$ ) és a *Tervezés* ( $m=4,31$ ) feladatához köthető. A korábbi elemzések rendszerét folytatva ebben az esetben is megvizsgáltam külön-külön a generációkat, s hasonlóan a korábbiakhoz ebben az esetben is csak az átlagértékekkel foglalkoztam. A korábbi generációs különbségeket feltáróvizsgálathoz hasonlóan a vezetői feladatok esetén sem találtam szignifikáns különbséget, valószínűleg ebben az esetben is a nem elegendő elemszám miatt. Véleményem szerint rendkívül hasznos lehet kutatásom ezen aspektusát is egy nagyobb elemszámú mintán vizsgálni.

Kutatásom fő témája a nők karrierlehetőségeinek körbejárása volt, az önbecsülés, kompetenciák, illetve vezetői feladatokban való jártasságon túl külső tényezőkre is kíváncsi voltam. Célom volt felmérni, hogy éreznek-e a nők bármilyen külső gátat, akadályt a karrierben való továbbhaladással kapcsolatban. A 95 vezetői ambícióval rendelkező női válaszadót vizsgálva arra a kérdésemre, hogy „*Ön szerint létezik az üvegplafon jelenség a munkahelyen?*” mind a 95 kérdőívkitöltő válaszolt. Igen választ 38 fő, nemleges választ 37 fő adott, továbbá 20 fő nyilatkozta, hogy nem tud válaszolni a kérdésre. Természetesen vizsgálatom tekintetében az okokra is kíváncsi voltam, azon személyek közül, akik „*Igen*”-nel válaszoltak a kérdésemre (38 fő), 34 fő kifejtette véleményét. Többen közülük tapasztalták mindezt, bár konkrétummal nem indokolták, de érzékelik, hogy férfi vezetők voltak/vannak a munkahelyeiken. Sokan a gyerekvállalással járó elfoglaltságokra hivatkoztak: „*Hiszen a férfiak nem szülnék*”, avagy „*A gyerek vagy a gyerekvállalás manapság nem pozitív dolog.*” Volt aki úgy fogalmazott, hogy „*A gyerekvállalás miatti munkából való kiesés, a gyerek melletti jelenlét miatt megbízhatatlanabbnak tartják őket a szervezeten belül*”. Hasonlóképp vélekedett az a válaszadó is, aki annyit mondott: „*Miért jusson nő magas pozícióba (főleg fiatalon), mikor úgyis elmegy szülni...?*” Egyik kérdőivalány csupán ennyivel válaszolt: „*Gyereked van? - Nem kellesz. Elmúltál 40? - Nem kellesz*”. Azaz a gyerekvállaláson túl, az életkor tényezőjét is említi.

Kompetenciák tekintetében is fogalmaztak meg véleményt, ami így szólt: „*Bizonyos felsővezetői kompetenciák biológiailag ritkábban, vagy egyáltalán nem találhatóak meg nőknél.*” Ezzel összefüggésben áll egy másik válaszadó indoklása is, miszerint „*Hosszútávon, nagy befolyást nem adnak a nőknek*”, azaz kompetencia béli hiányosságnak gondolják.

Az elférfiasodott társadalmunkra is utalt néhány válaszadó, az alábbi két állítás jól összefoglalja az ehhez kapcsolódó véleményeket: „*A nők később érkeztek a munka világába, ezért még mindig a férfiak "szabályai", mércéi a mérvadók.*”, illetve „*Mert az országot férfiak vezetik, akiknek leginkább férfi barátai vannak, akiket beraknak hivatalvezetőknek, de van kivétel is. Alacsonyabb szinten nők is lehetnek hivatalvezetők, de a szervezet országos csúcsán az „öribari” pasik vannak. Kivétel meg tudja erősíteni a szabályt!*”

Érkezett olyan válasz is, ahol konkrétan a férfiak problémáit emelik ki a témában: „*Mintha a férfi vezetőknek egy kudarc lenne, hogy egy nő többre képes tőle, nekem 2 férfi főnökömmel ez volt, fel is adtam, felmondtam! Most is férfi a vezetőm, de olasz származású, teljesen elismer és kvalifikáltságonak megfelelő helyet igyekszik keresni. Nem érzem azt a "taposást", mint korábbi két helyemen.*”

Egy középvezetői munkakörrel rendelkező kitöltő is érzékeli az üvegplafon jelenséget a munkahelyén, ő megelégszik, hogy a középvezetői létig eljutott, feljebb nem is próbálkozik tovább.

Jelenleg felsővezetői pozícióval rendelkező nők is megosztották velem véleményüket. Az egyikőjük a külső megjelenést emelte ki, véleménye szerint: „*Nagy probléma, hogy a nőket mindig megjelenés alapján is megítélik, soha nem vagyunk tisztán csak szakmai alapon értékelve.*” Szintén felsővezetői tapasztalattal rendelkező nő úgy vélekedik, hogy egyáltalán nem könnyű megszerezni és meg is tartani egy felsővezető/cégvezetői pozíciót, több nő nem is akarja. Az alábbi tapasztalatot, illetve véleményt osztotta meg egy másik női felsővezető: „*Mint női vezetőnek végig sokkal többet kell teljesítenem, mint a férfiaknak és az elért eredményem mindenkinek "természetes" míg a férfi vezetőtársaim sokkal kisebb teljesítmény esetén is elismerik. A nőből evidenciaként nem nézik ki a logikát és a tudást. Meg kell villantani valamit a tudásból, hogy partnerként nézzenek ránk.*”

## Következtetések és javaslatok

Női munkavállalók karierről szóló vélekedésükből következtetve nem szabad alábecsülni a nők karrierhez való hozzáállásuk milyenségét, hiszen a kutatásom során kapott válaszok alapján jól látható, hogy szeretik a munkájukat, néhány kérdőivalany a hasznossággal, az értelmes teendővel azonosítják. A karrierben való előrehaladásra való igény is magas motiváltságra utal. A karrierhez való pozitív viszonyulást alátámasztva jól látható, hogy rendelkeznek karriercélokkal. Igyekeztem felmérni, hogy erősek-e ezek a karriercélok annyira, hogy vezetői pozícióban is el tudják képzelni magukat válaszadók. A 161 fős minta 59%-a, azaz 95 fő szeretne vezető lenni. Visszacsatolva a korábbi következtetésekhez, ez az arány is nagy motiváltságra utal. Hiszen mintám több, mind fele töltene be vezetői szerepet. Természetesen ez még csak vágy, de karriertervezés szempontjából fontos mindezeket felmérni a munkatársaiknál. Az a csoport is számottevő, akik nem szeretnék továbblépni, megelégednek azzal a pozícióval, amiben jelenleg is vannak.

A vezetői készségek vizsgálatának ismertetését a módszer szempontjából három csoportra osztottam: önbecsülés, kompetencia, vezetői feladatok. Az önbecsülés egy fontos, és elengedhetetlen tulajdonsága a vezetői létnek.

Kompetenciák tekintetében az eredményekből levonható, továbbá a szakirodalmi feldolgozásom alapján is megállapítható, hogy kialakultak nőies és férfias kompetenciák a munka világában. Mindezt alátámasztja jelenlegi kutatásom is. Fontosnak tartom megemlíteni a vezetői feladatok témakörében kapott eredményeket is. Bár jelenlegi kutatásom a vezetői feladatok kis szegmensét vizsgálta, de az adott feladat témájában meghatározott állításokra kapott eredményekből arra következtetek, hogy a döntéssel, mint vezetői feladattal kapcsolatban vélik a nők legkevésbé kompetensnek önmagukat. Az ellenőrzés feladata az, amit nem éreznek magukénak. A harmadik legkevésbé közkedvelt teendő az irányítás, a feladatok delegálása. Legmagasabb átlagértékeket a tervezés, illetve a teljesítményértékelés kapta. Mindkét feladat nagy precizitást, alaposágot igényel. Az üvegplafon jelenségre konkrét kérdéssel kérdeztem rá. Kutatásomból kiderült, hogy megoszlanak a vélemények ezzel kapcsolatban. Valószínűleg a fogalmi problémák miatt (bár a kérdőívemben meghatároztam a definíciót), de sokan nem ismerik, nem észlelik a jelenséget. Többen voltak azok, akik érzékelnek valamilyen megkülönböztetést a munkahelyen. A jelenség okai többrétűek, nem szabad azt sem elvetni, hogy a nők saját maguknak is építik a gátakat, hiszen nem vágnak többre, nem fejlesztik önmagukat. Ezzel párhuzamosan természetesen nem elvetendő az az eredmény sem, hogy több esetben a nemcsak a család tartja vissza őket, hanem a férfiak és a kompetenciabeli hiányosságok is. Ezt a kérdéskört érdemes lenne egy nagyobb elemszámú kutatásban, több oldalról megközelítve vizsgálni. Számomra rendkívül érdekes ez a jelenség, s egy ilyen megvalósított kutatás eredményeire építkezve arra találhatnánk megoldást, hogy miként szükséges fejleszteni a nőket annak érdekében, hogy valóban megvalósulhasson a teljes egyenjogúság a munkahelyen.

Generációs különbségek tekintetében, a nem elegendő elemszám miatt sikertelennek bizonyult az a célkitűzés, hogy felmérjem bizonyos eltéréseket az önbecsülés, a kompetenciák, illetve a vezetői feladatok témájában. Egy magasabb elemszámú kutatással hasznos lenne mindezt újból megismételni, hasonló kérdésekre keresni a választ és mindezt kibővíteni egy többrétű munkaértékelési kutatásra.

## Összefoglalás

*„Az üvegplafon egy önbeteljesítő jóslat?! - Karrierlehetőségek vizsgálata női munkavállalók körében”* megnevezésű kutatás során a nők munkaerőpiaci jelenléte került középpontba. Kutatásom célja az volt, hogy felmérjem a nők munkaerőpiaci helyzetét. A kapott eredmények arra utalnak, hogy a nők számára fontos a karrier, hiszen anyagi biztonságot, elismerést, sikert, tudást, önmegvalósítást jelent számukra. A karrierben való előrelépés kérdésköre is helyet kapott kutatásomban, hiszen érdekelt, hogy a válaszadóim milyen ötéves tervvel rendelkeznek. A 161 fős minta 36,6%-a, azaz 59 főnek célja, hogy öt éven belül haladjon feljebb a karrierlépcsőn.

Az a csoport is számottevő, akik nem szeretnék továbblépni, megelégednek azzal a pozícióval, amiben jelenleg is van. Kutatásomban 69 fő tervez ugyanabban a munkában dolgozni, amiből a 3 nyugdíjas nem releváns válaszadó, 66 fő vélekedett úgy, hogy az aktuális beosztásban képzelel el magát öt év múlva.

Az önbecsülés tekintetében jól látható, hogy az átlagok viszonylag magas értéket mutatnak. A legalacsonyabb érték a 3,50, míg a legmagasabb a 4,56. Ez arra utal, hogy a kitöltők nagy százaléka megfelelő önbecsüléssel rendelkezik, értékesnek gondolja magát, tisztában van jó tulajdonságaival, képes jól csinálni a dolgait, jó véleménnyel van önmagáról, elégedett önmagával. Ezzel párhuzamosan viszont alacsony átlagértéket kapott az önmaguk tisztelete.

A kompetenciák vizsgálatakor bizonyos nőies és férfias kompetenciák kirajzolódtak, hiszen női mintájú kutatásomban magas átlagértéket kapott a támogatás, segítség szempontjából mások megértése, az empátia kompetenciája, illetve a csapatmunka, együttműködés, s az információkeresés is. Ezzel párhuzamosan önbevalláson alapulva is hangsúlyos, hogy a nők gyengébbnek érzik magukat a befolyásolás és mások irányítása, a hatalom szempontjából. Továbbá viszonylag alacsony átlagértéket kapott az önbizalom, ami meglepő az előző önbecsülés teszt eredményeivel összehasonlítva.

Az üvegplafon munkahelyi jelenléte fontos, hogy megfelelő figyelmet kapjon, hiszen a nők jelentős részét képezik a munkaerőpiacnak. Ha egyenlő bánásmódban részesülnek, sokkal kiegyensúlyozottabb, harmonikusabb légkört lehet megteremteni a munkahelyen.

### Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Barizsné H. E. (2016): *A vezetői magatartás etikai aspektusból történő megközelítése*. Taylor 8 (2), pp. 49-55.
- Baumeister, R. F. (1998): The self. In: Gilbert, D.T., Fiske, S. T., Lindzey, G. (eds): *The handbook of social psychology*, 2. 4th ed. McGraw - Hill, Boston, pp. 680 –740.
- Dajnoki K. (2014): *Helyet Mindenkinél! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban*. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged
- Dajnoki K. – Kiss Á. A. (2015): *Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban*. Taylor-Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. VII. évfolyam 3–4. szám No. 20–21. pp. 187–197.
- Filep R. – Ujhelyi M. (2021): „Maradj otthon” – Áttérés Home Office-ra az Észak-Alföld Régióban. Régió kutatás Szemle, 2021. VI. évf. 1.sz. DOI: 10.30716/RSZ/21/1/3, pp. 37-47.
- Gergely É. – Pierog A. (2018): *A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében*. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 3. (2018). No. 3. DOI: 10.21791/IJEMS.2018.3.3, pp. 31-43.
- Gergely É. – Szabó Á. (2017): *Női karrier vizsgálata felsőoktatásban tanulók körében*. Régió kutatás Szemle, DOI: 10.30716/RSZ/2017/1/7, pp. 201-212.
- Johnson, M. (2008): *Önbecsülés és alkalmazkodás*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Juhász Cs. (2015): *Az elégedettség és motiváció gyakorlati összefüggései*. Taylor- Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. VII. évfolyam 3–4. szám No. 20–21. pp. 215–221.
- Klein S. (2018): *Munkapszichológia a 21. században*. Edge 2000 Kft. Budapest.
- Rosenberg, M. (1965): *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton Univer. Press.
- Schwartz, B. (1989): *Psychology of learning and behavior* (3rd ed.). W W Norton & Co.
- Smith, E. R. – Mackie, D. M. – Claypool, H. M. (2016): *Szociálpszichológia*. ELTE Eötvös Kiadó. Budapest
- Szatmári A. (2017): *Vezetői kompetenciák a belügyi rendszerben*. Belügyi Szemle 65.3 (2017): 67-78.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.