

A női vezetők érvényesülési és ösztönző tényezőinek vizsgálata

Exploring the empowerment and motivational factors of women leaders



Absztrakt

Az elmúlt években a női vezetőkről szóló diskurzus megkülönböztetett figyelemben részesül a társadalmi fejlődésre és a szervezeti sikerre gyakorolt hatásai miatt. A tanulmány témája a magyar női vezetők jellemzőinek, motivációs lehetőségeinek, döntéshozatali mechanizmusainak vizsgálata. A tanulmány arra is kitér, hogy milyen ösztönzők, belső vagy külső motivátorok szükségesek a női vezetők számára céljaik eléréséhez. Kutatási kérdésként többek között a tanulmány azt vizsgálja, hogy milyen faktorok azonosíthatóak a női vezetői pozíciók eléréséhez, illetve milyen jellemzőkkel kell bírnia egy sikeres női vezetőnek. A 228 fős mintán végzett kérdőíves felmérés eredményei alapján az érvényesüléshez szükséges tényezőket eltérően látják a különböző iskolai végzettséggel rendelkező, eltérő vállalati méretben és más menedzseri szinten dolgozó női vezetők. A kutatás arra is rávilágított, hogy a vezetői szint eléréséhez szükséges tényezők szoros összefüggést mutatnak a női vezetőket motiváló tényezőkkel.

Kulcsszavak: női vezetők, motiváció, ösztönzés-menedzsment, önmenedzsment

Abstract

Nowadays, the discourse on women leaders receives special attention because of its impact on social development and organisational success. The topic of the paper is to examine the characteristics, motivational capabilities and decision-making mechanisms of Hungarian female leaders. The study also discusses what incentives, internal or external motivators are necessary for women leaders to achieve their goals. Research questions include what factors can be identified for a woman to become a leader and what characteristics a successful female leader should have. The results of a questionnaire survey of a sample of 228 women managers with different educational backgrounds, different company sizes and different managerial levels show that the factors required to achieve leadership are perceived differently by women managers. The research also reveals that the factors required to achieve leadership are closely related to the factors that motivate women managers

Keywords: women leaders, motivation, incentive management, self-management

JEL kód: M12, M54

BEVEZETÉS

Az elmúlt években a női vezetők vizsgálata jelentős figyelmet kapott a társadalmi fejlődésre és a szervezeti sikerre gyakorolt mélyreható hatásai miatt (Miller, 2017). A nők történelmileg alulreprezentáltak a magán- és közsféra vezetői pozícióiban világszerte (Mölders et al., 2017) A nemek közötti egyenlőség és sokszínűség tudatosításával azonban egyre inkább felismerték a női vezetés fontosságát a szervezetek és közösségek jövőjének alakításában (Gipson et al., 2017).

A nők egyedi perspektívákat, készségeket és tapasztalatokat hoznak a vezetői szerepekbe. A nők vezetői pozícióit meghatározó tényezők megértése kulcsfontosságú a nemek közötti sokszínűség és a vezetői pozíciókban való egyenlőség előmozdítását célzó hatékony stratégiák alkalmazásához (Surawicz, 2016). A szakirodalmi áttekintés egyik részében a nők vezetői szerepének legfontosabb meghatározó tényezőit vizsgáljuk meg. A nők vezetői tapasztalatait alakító egyéni, szervezeti, kulturális és társadalmi tényezők összetett kölcsönhatásának vizsgálatával szeretnénk hozzájárulni annak mélyebb megértéséhez, hogyan lehet a nemek sokszínűségét és a nők vezetői szerepét elősegíteni a mai társadalomban.

Napjainkban a nők vezetői szerepéről szóló vita jól tükrözi a nők jelentőségének felismerését a mai társadalomban. Eagly és társai (2020) kiemelik, hogy a vezetéssel kapcsolatos nemi sztereotípiák továbbra is fennmaradtak és befolyásolják a nők vezetői képességeinek megítélését. A fejlődés ellenére a nők továbbra is alulreprezentáltak a vezetői pozíciókban Európában (Lyness–Grotto, 2018).

A tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy milyen ösztönzők, belső vagy külső motivátorok szükségesek a női vezetők számára céljaik elérésében. Általánosságban elmondható, hogy a munkahelyi környezetben az ösztönzés, a motiváció rendkívüli jelentőséggel bír. Ahhoz sem fér kétség, hogy egy szervezeten belül a munkavállalók motiválása elsősorban a vezetők feladata. A vezetők motiválását a jobb teljesítmény érdekében a tulajdonos vagy a tulajdonosi kör, a nem profitorientált szerveknél a hierarchia csúcsán lévők határozzák meg. Maximális és kiváló teljesítményeket elvárni csak helyesen ösztönzött vezetőkkel és beosztottakkal lehet. 2022/2023-ban a magyar női vezetők körében végeztünk vizsgálatot abból a célból, hogy megismerjük, milyen jellemzőkkel bírnak a női vezetők, mi a siker kulcsa a vezetésben. A kutatás egy kérdőíves felmérés keretében valósult meg. 228 értékelhető választ kaptunk.

A tanulmány szakirodalmi áttekintéssel indul a női vezetés egyéni, szervezeti és társadalmi hátterének bemutatásával. Ezt követően a vezetői ösztönzési eszközöket, önmegvalósítást és a motivációs tényezőket írja le. A következő rész a saját kutatás módszertanát, a minta részletes bemutatását tartalmazza, majd a kutatási eredmények részletezése következik, a végén egy összefoglalással.

1. SZAKIRODALMI HÁTTÉR

1.1. A NŐI VEZETŐI ÚT SAROKKÖVEI

Úgy tűnik, hogy a vezetői sztereotípiák idővel, ha lassan is, de változnak (Eagly et al., 2020; Chisholm-Burns et al., 2017). Azt látjuk, hogy a férfi vezetőkre vonatkozó sztereotípiák közelednek a női vezetőkre vonatkozó sztereotípiákhoz, és ez fordítva is igaz (Hartl et al., 2013). „Ezek a változások nem lineárisak, azaz nem egy bizonyos fejlődési pályát követnek, hanem rendre visszatérnek a régi, aszimmetrikus, egyenlőtlen helyzetek is.” (Nagy, 2017, 57)

A nők előrejutásában számos tényező játszik szerepet, amelyek befolyásolják a nők vezetői pozíció elérését, az elért pozícióban az előmenetelét és sikerét. Ezek a meghatározó tényezők egyéni, szervezeti és társadalmi szintek szerint csoportosíthatók.

1.1.1. EGYÉNI TÉNYEZŐK

A nők iskolai végzettsége és szakmai képességei döntő szerepet játszanak abban, hogy alkalmasak-e vezetői pozíciókra. A kiegyensúlyozott oktatási háttér, a szakmai fejlődés, a készségek és a támogató környezet mind kulcsfontosságúak, hogy a nők sikeresen fejlődjenek és előrelépjenek a szakmai pályafutásukban. Hazánkban a nők iskolai végzettsége az elmúlt évtizedekben a férfiakét meghaladó mértékben emelkedett; a férfiak esetében 20% (2011: 15,8%), míg a nők esetében 24,5% (2011: 18%) volt a főiskolai vagy egyetemi végzettségük aránya 2022-ben (KSH). A szakmai tudás mellett az önérvényesítés és az önbizalom is fontos az előrejutásban. Az olyan egyéni jellemzők, mint az önbizalom, az asszertivitás kiemelkedő fontosságú azáltal, hogy segíti a nőket a vezetői szerepek hatékony betöltésében és sikeres munkahelyi előremenetelükben. A nemi sztereotípiák közvetlen hatással vannak az önbizalomra, önérvényesítésre. Helgeson (2016) szerint a férfi nemi szerep gyakran pozitívan kapcsolódik az önbecsüléshez, míg a női nem jellemzését néha puhának, vagy akár gyengének írják le. Ezek a különbségek befolyásolhatják az egyén önképét.

Az érzelmi intelligencia és a rugalmasság kulcsszerepet játszanak a női vezetők számára a vezetői szerepek hatékony betöltésében és a sikeres karrier előmozdításában.

1.1.2. SZERVEZETI TÉNYEZŐK

Manapság rendkívül intenzív piaci verseny folyik, amelyhez a vállalatok vezetőinek (Csekő, 2010), így a nőknek is alkalmazkodniuk kell. A szervezet kultúrája és légköre jelentősen befolyásolja a nők vezetői pozíciókhoz való hozzáférését. A szervezeti struktúra is akadályozhatja a nők vezetői pozícióhoz való hozzáférését (Carli-Eagly, 2016). A szervezeteken belüli vezetői fejlesztési programokhoz, mentorálási lehetőségekhez és szponzorációs kezdeményezésekhez való hozzáférés elősegítheti a nők karrierépítését, és biztosíthatja számukra a vezetői pozíciókban való sikeres helytálláshoz szükséges készségeket, hálózatokat és támogatást (Hewlett, 2013). A családbarát politikák, mint

például a kötelezően előírt fizetett szülői szabadság és a részmunkaidős foglalkoztatáshoz való jog, növelte a nők munkaerőpiaci részvételét, melyek azonban a nők menedzseri és vezetői képviselőiténél csökkenésével is együtt járnak (Blau–Kahn, 2013).

1.1.3. TÁRSADALMI TÉNYEZŐK

A társadalmi nemi sztereotípiák és előítéletek befolyásolják a nők vezetői képességeinek megítélését. Számos metaforát találtak ki az akadályok jellemzésére, többek között az üvegplafon, az üvegszirt, az anyafal, az üveglépcső és a ragacos padló (Smith et al., 2012). Carli és Eagly (2016) a korábbi metaforákat újragondolva alkotta meg a labirintus kifejezést a női karrierpályára szimbolizálva, hogy a nők egész karrierjük során kihívásokkal szembesülnek. „Ez a kép nem egyetlen akadályt mutat a nők pályakezdési szintjén vagy a karrier utolsó előtti szintjén, hanem az akadályok sokaságát mutatja, amelyek a kontextustól és a különböző feltételektől függenek.” (Carli–Eagly, 2016, 527). Munkájukban utalnak arra, hogy az implicit nemi előítéletek fenntartják a hagyományos nemi normákat, amelyek szerint a nők követők és nem vezetők. Bár az elmúlt évtizedekben nőtt a nők képviselete a tudományos életben és a vezetésben, ez a folyamat nagyon lassú, részben az implicit előítéletek megnyilvánulásai miatt, beleértve a tudományos életben belüli megkülönböztetést, a fizetésbeli egyenlőtlenségeket, valamint a gyermekvállalás és a gyermekgondozás társadalmi támogatásának hiányát (Wells–Fleishman, 2020).

1.2. A NŐI VEZETŐK ÖSZTÖNZÉSI LEHETŐSÉGEI

A szakirodalmi áttekintés ezen részében a női vezetői pozíciók eléréséhez szükséges motivációs lehetőségeit tekintjük át az ösztönzésmenedzsment és az önmenedzsment keretein belül. Általánosságban elmondható, hogy a munkahelyi környezetben az ösztönzés és a motiváció rendkívüli jelentőséggel bír. Ahhoz sem fér kétség, hogy egy szervezeten belül a munkavállalók motiválása elsősorban a vezetők feladata. A vezetők motiválását a lehető legjobb teljesítmény érdekében a tulajdonos vagy a tulajdonosi kör, a nem profitorientált szervezeteknél a hierarchia csúcsán lévők határozzák meg. Maximális és kiváló teljesítményeket elvárni, csak helyesen ösztönzött, motivált vezetőkkel és beosztottakkal lehet.

1.2.1. MOTIVÁCIÓ, MOTIVÁLTSÁG

A hétköznapi nyelvhasználatban a motiváció és a motiváltság gyakran szinonimaként jelennek meg, de a valóságban a két szó mást takar. Mindkét szó a latin *movere* (mozgás) szóból ered. A motiválás esetében a cél és a cél eléréséhez használt eszközök kívülről érkeznek, a motiváció viszont belülről fakadó ösztönözöttséget jelent (Lóczy–Szakács, 2020).

Pink (2011) szerint 3 motivációs csoportot különböztetünk meg. A Motiváció 1.0 csoportba a biológiai szükségleteink tartoznak, a Motiváció 2.0 csoportba a külső motivációs eszközök tartoznak, a Motiváció 3.0 körbe pedig a belső ösztönzők tartoznak. A Motiváció 2.0 lényege, hogy a munkavállalót külső, valamilyen jutalmazó eszközzel

vesszük rá céljai elérésére, erre a legjobb példa a magasabb jövedelem. A Motiváció 3.0 Pink szerint az a belső motiváció, mely arra veszi rá a munkavállalót, hogy a cselekvése már önmagában belső jutalommal, pozitív érzéssel tölti el. A feladatteljesítés iránti belső tényezőkön alapuló motiváltság három módon erősíthető (Lóczy–Szakács, 2020):

- az önállóság: felelősségvállalás, feladatválasztás szabadsága,
- a szakmai igényesség: lehetőség színvonalas munkára, a tudás és képességek fejlesztése,
- a céltudatosság: önmegvalósítás, magasabb rendű cél elérése az életben.

Összességében megállapítható, hogy az eddig röviden taglalt fogalmakat nevezhetjük motivátoroknak, mivel ezek olyan tényezők, melyek belső örömet, elégedettséget, jutalmat éreztetnek a munkavállalókkal és pozitív cselekvéssorozatot váltanak ki. Ettől a fogalomkészlettől kissé elrugaszkodva a továbbiakban tekintsünk az egész tárgykörre rendszerszemlélettel, rendszerben való gondolkodással, mely így már több dolgot is magába foglal.

1.2.2. ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT

Az emberi erőforrás menedzsment területén készült szakirodalomban találkozunk az ösztönzésmenedzsment fogalmával (Bábosik (2000)). Az ösztönzésmenedzsment egy komplex fogalom, melynek legfőbb célja olyan ösztönzési stratégiának, politikának, módszereknek és kereteknek a kidolgozása, hogy az alkalmazottak – ideértve a vezetőket is – a lehető legjobb eredményeket, teljesítményt produkálják munkájuk és karrierjük során. Az ösztönzésmenedzsment célrendszere lehetőséget nyújt a megfelelő emberek megtalálására és megtartására a motiválásuk által.

Az ösztönzési rendszerben a javadalmazás mellett, minden egyéb tényezők meghatározóak lehetnek. Ilyen lehet például az előléptetés, munkakör-gazdagítás, rugalmas munkarend, karrierlehetőségek, képzés-fejlesztés (Fábián, 2008).

Az ösztönzésmenedzsment tartalmazza a motivátoroknál említett bérezést, mint motivációs eszközt, de annál tágabban értelmezi és a teljes kompenzációs eszköztárat magába foglalja. Tartalmazza a külső és belső eszközöket is, illetve a gazdasági és nem gazdasági eredetű faktorokat (Bábosik, 2000). Az ösztönzésmenedzsmentben a belső tényezők szubjektívek, ezért ez jelentős mértékben függ a vezető beosztású munkavállaló saját értékrendjétől is (Matiscsákné, 2008). Ezen gondolattal meg is érkeztünk a minden munkavállalóra érvényes rendszerszintű gondolkodástól az egyénhez, amit a szakirodalom úgy jegyez: önmenedzsment.

1.2.3. ÖNMENEDZSMENT

A vezetői szerep egy rendkívül összetett tevékenység, melyben szükség van önállóságra, önálló döntésekre és felelősségvállalásra, kreativitásra, képességek kiaknázására, önmegvalósításra, színvonalas munkavégzésre, kihívásra, szakmai siker lehetőségére. A felsoroltak közül, a legfontosabb egy vezető számára a *döntéshozatal és az ezzel járó felelősség tudata*. A vezető felelőssége abban rejlik, hogy a megkapott és értékelt

információk alapján döntést kell hoznia, melynek következményei lesznek a szervezet működésére, ezáltal emberi sorsokra. Mivel a vezetői feladat a legkomplexebb feladat egy szervezeten belül, így leszögezhetjük annak rendkívüli jelentőségét, hogy a legmotiváltabbak mindenképp a vezetőknek kell lenni a munkahelyi közösség és ezáltal a saját céljaik elérése érdekében is (Belényesi–Csóka, 2023).

Kenneth Thomas kutatásai és megfigyelése alapján például arra a következtetésre jutott, hogy egy munkahelyi környezetben a belső motivációk és jutalmak fontosabbak, és napjainkra már ezek kerültek előtérbe. Kutatásai alapján megalkotta a 4 belső jutalom modelljét. A négy elem érzelmeken alapul, melyek a következők: az értelmesség érzése, a választás érzése, a kompetencia érzése és a haladás érzése (Thomas–Tymon, 2020). Ezzel a Thomas által kutatott és egy modellbe szerkesztett négy lelki érzéssel, belső jutalommal juthatunk el, a szintén általa alkotott önirányítás folyamatához. Napjaink munkaadói egy vezetőtől joggal várják el, hogy a lehető legnagyobb mértékben legyenek önirányítóak támogatva ezzel egy szervezet működését. Thomas önirányítás modellje ebben lehet segítségükre.

A lépések a következők:

1. Cél (elköteleződés egy értelmes cél mellett),
2. Cselekvés, tevékenység (a legjobb út kiválasztása a cél eléréséhez),
3. Kompetenciák és tevékenységek összhangja (megbizonyosodni, hogy kompetensen végezzük a feladatunk),
4. A folyamat és a cél összhangja (megbizonyosodni, hogy haladást érünk el a kitűzött cél elérése felé).

2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

2.1. AZ ADATGYŰJTÉS MÓDSZERE

2022/2023-ban magyar női vezetők körében végeztünk vizsgálatot abból a célból, hogy megismerjük, milyen fő jellemzőkkel rendelkeznek a női vezetők, mi ösztönözte őket a vezetői szerepre.

A kutatás egy kérdőíves felmérés keretében valósult meg. A tanulmány szerzői saját kérdőívet használtak, amelynek kérdései az egyik szerző 2009-es disszertációjának kérdései voltak (Czeglédi, 2009). A zárt kérdések metrikus és kategorikus változókból épültek fel. A metrikusak alapvetően ötértékű Likert-skálából álltak. Ezekből az egyes az egyáltalán nemet az ötös a teljesen igent jelentette. A kérdőívet a közösségi média felületen osztották meg a szerzők és ott is tudták a válaszadók kitölteni, így a mintagyűjtés alapján sem tekinthető reprezentatívnak a minta. A kérdőív kiküldése előtt próba kérdőívezést tartottunk 10 fő bevonásával az érthetőség ellenőrzése céljából, mely alapján a kérdések változatlan formában kerültek kiküldésre. 228 értékelhető választ kaptunk. A kérdőív kérdéseit a következő kérdéscsoportokba lehetett osztani (1. táblázat).

1. táblázat: A kérdőív szerkezete
Table 1 The structure of the questionnaire

1. kérdéscsoport A női vezetők specifikációja	2. kérdéscsoport Érvényesülési tényezők	3. kérdéscsoport Vezetői pozíció jellemzője és az ösztönzés tényezői
Milyen menedzsment szinten áll? Milyen méretű vállalatnál dolgozik? Életkora? Legmagasabb iskolai végzettsége?	Érvényesülési tényezők a munkahelyen Érvényesülési tényezők a közéletben Tényezők a vezetői pozíció elérésében	Ösztönzők vezetői pozícióban A vezetői típus jellemzői

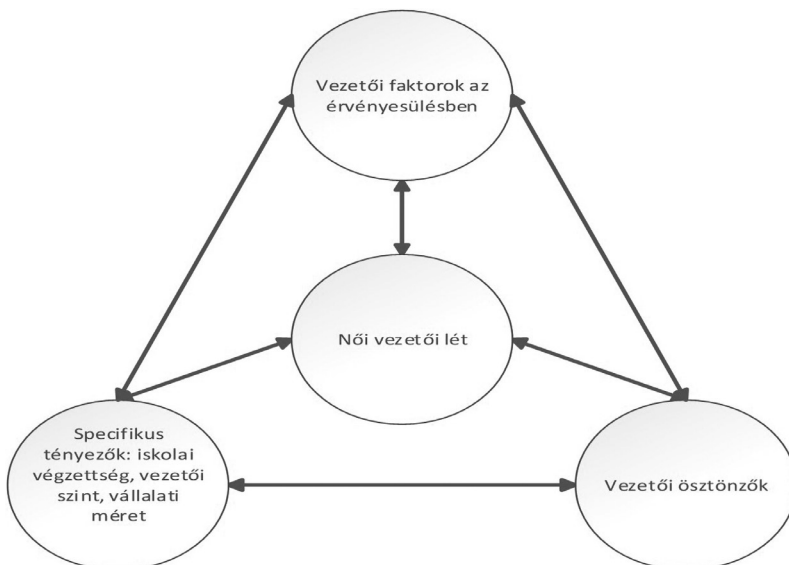
Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

A tanulmány az alábbi célok mentén vizsgálja a mintát, melynek szakirodalmi hátterét az egyéni, társadalmi és szervezeti befolyásoló tényezők mentén ismertettük:

- Feltárni, hogy milyen faktorok azonosíthatóak a női vezetői pozíciók elérésében.
- Megtudni, hogy a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges tényezők megítélése különbözik-e az alapján, hogy mi az egyén iskolai végzettsége, hogy milyen szintű menedzser, és hogy milyen vállalatnál dolgozik.
- Megismerni a vezetői ösztönzőket a női vezetők esetében, és megtudni, hogy milyen összefüggésben vannak a vezetői pozíció eléréséhez szükséges tényezőkkel.

A fenti célokat az alábbi célstruktúrába helyeztük el (1. ábra).

1. ábra Célstruktúra
Figure 1 Target structure



Forrás: Saját szerkesztés

- A célok mentén a következő két hipotézis érvényességét elemezzük:
- H1 A vizsgált mintában a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges tényezők megítélése különbözik az iskolai végzettség, a munkahely mérete és az adott menedzseri pozíció szintje alapján.
- H2 A vizsgált mintában a női vezetői ösztönzők szignifikáns összefüggést mutatnak a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorokkal.

2.2. AZ ADATKIÉRTÉKELÉS MÓDSZERE

Az adatok elemzéséhez az SPSS 28-as verzióját használtuk. Az egy- és többváltozós statisztikai módszerek közül gyakorisági vizsgálatokat, átlagokat, szórásértékeléseket, továbbá faktoranalízist, korrelációt, ANOVA- és keresztáblaelemzést alkalmaztunk. A minta jellemzőit a 2. táblázat mutatja be. A kitöltők átlagos életkora 35,18 év volt.

2. táblázat: A minta jellemzői, n = 228
Table 2 Characteristics of the sample, n = 228

Tulajdonság	Gyakoriság (%)
Legmagasabb iskolai végzettség	43,9% Középfokú 12,7% Felsőfokú végzettség nem diploma 43,4% Felsőfokú diplomás
Vállalat méret, ahol dolgozik	14,5% Mikrovállalat 34,2% Kis- és középvállalat 51,3 % Nagyvállalat és ebből 20,2% Multinacionális vállalat
Menedzsment szintje	40,4% Vállalkozó 19,7% Felső vezető 30,7% Középvezető 9,2% Egyéb vezető

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

A keresztábla-elemzések alapján elmondható, hogy a mintában a középfokú végzettséggel rendelkezők legnagyobb arányban vállalkozók voltak (50,3%), hasonlóan a diplomával nem rendelkező felsőfokú végzettségűekhez (65,5%), míg a diplomások többsége középvezetői szinten dolgozott (52,9%). A középfokúak közül minden tizedik középvezető volt. A vállalkozók többségének (42,4%) kis- és középvállalkozása volt. A diplomások közel 9%-ának volt saját vállalkozása, míg a középfokúaknál ez az arány 4% volt. A felsővezetők leginkább nagyvállalatnál dolgoztak (37,8%), így a középvezetők is (41,4%), míg az egyéb vezetők multicégnél és nagy cégeknél (28,6%-28,6%).

3. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A vizsgálat először arra fókuszált, hogy a legmagasabb iskolai végzettség, a vállalati méret és a menedzsment szintje alapján lehet-e összefüggéseket azonosítani a vezetői döntéshozatalban Magyarországon. Egyik esetben sem volt igazolható a szignifi-

káns kapcsolat a Khi-négyszet vizsgálatok alapján (iskolai végzettség alapján nem volt megbízható a Khi-négyszet próba; a vállalati méret alapján a Khi-négyszet: 8.669 szign.: 0.731 $p < 0.05$; a menedzsment szint szerint a Khi-négyszet: 14.129 szign.: 0.078 $p < 0.05$).

A megkérdezetteknek továbbá arra is választ kellett adniuk, hogy milyen tényezők játszanak szerepet a vezetői érvényesülésben a munkahelyen. Adott jellemzőket soroltunk fel, amelyeket a válaszadóknak egy ötös Likert-skálán kellett értékelniük. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, az ötös a teljesen jellemzőt jelentette.

Ezek után az adott tényezőket a további elemzések céljából faktorokba tömörítettük. Valamennyi tényező alkalmas volt a faktorképzésre. A KMO Barlett-teszt: 0,748, Khi-négyszet: 825,847 df: 28 szign.: 0,000. Varimax rotálással készültek a faktorok. A magyarázott variancia hányad: 76% volt. A 3. táblázat bemutatja a faktorokat, a tényezőket, az átlagokat, a szórásokat, a faktorsúlyokat és a Cronbach- Alpha értékeket.

3. táblázat: A vezetői érvényesülésben meghatározó tényezők
(faktorok, tényezők, M, SD, faktorsúlyok, Cronbach- Alpha), n = 228
Table 3 Factors determining managerial validity
(factors, factors, M, SD, factor weights, Cronbach's Alpha), n = 228

Faktorok	Tényezők	Faktorsúlyok			Átlag	Szórás	Cronbach Alpha
		1	2	3			
Tudás-Tehetség-Kapcsolat	Szakmai rátermettség	0,875			3,98	0,927	0,858
	Tehetség	0,856			3,82	1,01	
	Ismeretségek, a kapcsolatok	0,811			3,90	0,99	
	Az életpálya során a vezetőkkel fenntartott kapcsolat	0,726			3,85	0,961	
Specifikus tényezők (Szocio- demográfia tényezők)	Életkor		0,822		3,36	0,986	0,762
	Nemi hovatartozás		0,807		3,12	1,227	
	A családi háttér		0,737		3,38	1,122	
Szerencse	Szerencse			0,828	3,31	1,042	

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

A 3. táblázat adatai alapján a felsorolt tényezőkből három faktort hoztunk létre: a tudás-tehetség-kapcsolat, a specifikus tényezők és a szerencse faktort. Valamennyi tényező magas faktorsúllyal szerepel a saját faktorban. Az átlagok alapján elmondható, hogy a megkérdezettek szerint a szakmai tudás és a kapcsolatok játszanak leginkább fontos szerepet abban, hogy ki tud érvényesülni vezetőként. Ezeknél a tényezők-nél a szórás értékek is azt igazolták, hogy viszonylag egyöntetű véleményen vannak a kérdésben a válaszadók.

Legkevésbé fontos, hogy valaki nőnek született, és a szerencse is kevésbé játszik szerepet az érvényesülésben. A nemi kérdést tekintve viszont magas volt a szórás érték, azaz eléggé heterogén állásponton voltak a nők e tényezőt tekintve. A Cronbach alpha értékek megfelelőek voltak, így a faktorokat megbízhatónak tekintettük.

A további elemzések során azt vizsgáltuk, hogy a legmagasabb iskolai végzettség, a vállalati méret és a menedzsment szintje mint független változók alapján lehet-e különbségeket azonosítani a faktorok esetében. Az ANOVA elemzés segítségével próbáltuk feltárni a különbségeket. A 4. táblázat foglalja össze az eredményeket. (Azokban az esetekben, ahol azonosítható volt a szignifikáns különbség, bemutattuk az eredményeket és azt is, hogy melyik esetben volt a legmagasabb az átlag érték.)

4. táblázat: A vezetői érvényesülésben meghatározó tényezők különbségei a legmagasabb iskolai végzettség, a vállalati méret és a menedzsment szint alapján (ANOVA), n = 228

Table 4 Differences in the determinants of managerial power by highest educational attainment, firm size and management level (ANOVA), n = 228

Faktorok	Legmagasabb iskolai végzettség	Vállalati méret	Menedzsment szint
Tudás-Tehetség-Kapcsolat	F:4,06 szign.: 0,019 p<0,05 Felsőfokú diplomásoknál a legerősebb	Nincs szignifikáns különbség	F: 3,189 szign.: 0,025 p<0,05 Középvezetőknel a legerősebb
Specifikus tényezők (Szocio-demográfia tényezők)	F: 4,43 szign.: 0,013 p<0,05 Középfokú végzettség a legerősebb	Nincs szignifikáns különbség	Nincs szignifikáns különbség
Szerencse	Nincs szignifikáns különbség	F: 3,748 szign.: 0,012 p<0,05 Mikró vállalatnál a legerősebb	Nincs szignifikáns különbség

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

Az eredmények az igazolják, hogy szignifikáns különbség van a legmagasabb iskolai végzettség, a vállalati méret és a menedzsment szintje között hazánkban, ahol a diplomások többsége nő. Ez azt jelenti, hogy a tudás-tehetség-kapcsolatot a legerősebbnek a felsőfokú diplomások és a középvezetők érzik, mint meghatározó tényezőt a vezetők érvényesülésében. A specifikus tényezőknek tulajdonítanak nagy szerepet a középfokú végzettségűek, míg a kérdésben a szerencsét a mikrovállalatnál dolgozók ítélik kardinális szempontnak.

Összességében megállapítható, hogy a mintában a vezetői pozíció eléréséhez szükséges faktorok tekintetében leginkább csak a tudás-tehetség-kapcsolat faktor megítélése különbözik az iskolai végzettség és az adott menedzseri pozíció szint alapján (míg a vállalati méret alapján nem), és a többi két faktornál csak egy-egy tényező tekintetében, ezért az első hipotézisünket csak részben fogadjuk el.

A vizsgálat folytatásaként azt is elemeztük, hogy milyen motivációs tényezők fordulnak elő a női vezetők esetében. Továbbá azt is szeretnénk volna megismerni, hogy az érvényesülési tényezők között azonosítható-e bármilyen összefüggés. Ez igen fontos információ lehet bármely szervezet számára, különösen a HR stratégia kidolgozásánál. Számos ilyen lehetőséget felsoroltunk a kérdőívben, amelyeket a válaszadóknak egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük. Az egyes az egyáltalán nem, míg az ötös a teljes mértékben igen választ jelentette.

Hasonlóan a vezetői érvényesüléshez, a szükséges tényezők esetében faktorokba tömörítettük az adott eszközöket. A KMO Barlett-teszt: 0,874, Khi-négyzet: 134,452 df: 45 szign.: 0,000. A faktorok Varimax-rotálással készültek. A magyarázott variancia hányad: 67,88% volt. A faktorok számának meghatározása a priori kritérium alapján történt. Az eredményeket az 5. táblázat mutatja be.

5. táblázat: A vezetői motivációs tényezők
(faktorok, tényezők, M, SD, faktorsúlyok, Cronbach-Alpha), n = 228
Table 5 Leadership motivation factors
(factors, coefficients, M, SD, factor weights, Cronbach's alpha), n = 228

Faktorok	Tényezők	Faktorsúlyok		Átlag	Szórás	Cronbach Alpha
		1	2			
Vezetői önmegvalósítás	A tudás és a képességek jobb kiaknázása	0,889		3,85	0,950	0,893
	Lehetőség a korábbinál színvonalasabb munkára	0,847		3,79	0,926	
	Önmegvalósítás, a szakmai siker lehetősége	0,822		3,93	0,924	
	Önállóságra, függetlenségre törekvés	0,755		3,81	0,917	
	Eszmei elkötelezettség	0,731		3,69	1,008	
	Magasabb jövedelem	0,719		3,98	0,948	
	A vezetői munka érdekessége	0,702		3,79	0,952	
Vezetői tekintély és tisztelet	Hatalom, hivatali tekintély megszerzése		0,902	3,18	1,191	0,772
	Igény a munkatársak tiszteletére		0,809	3,41	1,097	
	A vezetői munka presztízse		0,660	3,62	0,992	

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

Az ösztönző tényezők közül a legjellemzőbb a magas jövedelem, az önmegvalósítás, a tudás kiaknázása, miközben legkevésbé van hatása a hatalom birtoklásának, a munkatársi tisztelet kivívásának és vezetői munka presztízsének. Két faktort alkottunk, amelyek a következők voltak: a vezetői önmegvalósítás és a vezetői tekintély és tisztelet. Megvizsgáltuk, hogy az ösztönző faktorok és az érvényesülési faktorok között van-e összefüggés. A korrelációs elemzés eredményeit a 6. táblázat foglalja össze.

6. táblázat: Korrelációs eredmények a faktorok között **p=0.05, *p=0.01; n = 228

Table 6 Correlation results between factors **p=0.05, *p=0.01; n = 228

Faktorok		Vezetői önmegvalósítás	Vezetői tekintély és tisztelet
Tudás-Tehetség-Kapcsolat	Pearson korreláció	0,681**	0,156*
	Szign.	0,000	0,018
Specifikus tényezők (Szocio- demográfia tényezők)	Pearson korreláció	-0,082	0,478**
	Szign.	0,216	0,000
Szerencse	Pearson korreláció	0,028	0,024
	Szign.	0,679	0,721

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

A vizsgált minta esetében magas pozitív korrelációt lehetett igazolni a tudás-tehetség-kapcsolat faktor és a vezetői önmegvalósítás között, valamint a specifikus tényezők és a vezetői tekintély, tisztelet között. Gyenge pozitív az összefüggés a tudás-tehetség-kapcsolat és a specifikus (szocio-demográfiai) tényezők között. Látható, hogy a szerencse nem mutatott semmilyen szignifikáns kapcsolatot a motivációs tényezőkkel. A fenti eredmények tükrében kijelenthető, hogy a vizsgált mintában a női vezetői ösztönzők szignifikánsan összefüggenek a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorokkal, azaz a második hipotézisünket elfogadjuk.

Eredményeinket összesítve mutatja be a 7. táblázat.

7. táblázat: Hipotézis-tézis táblázat

Table 7 Hypotheses-theses table

Hipotézis	Vizsgálati módszerek	Döntés	Tézis
A vizsgált mintában a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorok megítélése különbözik az iskolai végzettség, a munkahely mérete és az adott menedzseri pozíció szintje alapján.	Faktoranalízis ANOVA Átlag, Szórás	Részből elfogadás	A vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorok tekintetében a tudás-tehetség-kapcsolat faktor megítélése különbözik az iskolai végzettség és az adott menedzseri pozíció szintje alapján, a szocio- demográfiai faktor az iskolai végzettség szerint, míg a szerencse faktor a vállalati méret alapján eltérő megítélésű.
A vizsgált mintában a női vezetői ösztönzők szignifikánsan összefüggenek a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorokkal.	Faktoranalízis ANOVA Átlag, Szórás, Korreláció	Elfogadás	A vizsgált mintában a női vezetői ösztönzők szignifikánsan összefüggenek a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorokkal.

Forrás Saját szerkesztés saját felmérés alapján

4. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány egy kétéves kutatás néhány eredményét mutatta be. A vizsgálatok a magyar női vezetők jellemzőire, a motivációs lehetőségeikre, a döntéshozatali mechanizmusokra fókuszáltak. A szakirodalmi áttekintés a női vezetés egyéni, szervezeti és társadalmi háttérét veszi górcső alá a vezetői ösztönzés, motiváció, ösztönzés- és önmenedzsment vizsgálatával együtt. A 2022 és 2023 között végzett vizsgálat célja az volt, hogy megismerjük, milyen jellemzőkkel bírnak a női vezetők és mi a siker kulcsa. Összesen 228 kiértékelhető válasz érkezett a közösségi médiában megosztott kérdőívünkre.

Az eredmények azt mutatják, hogy szignifikáns különbséget lehet azonosítani a faktorok vizsgálatánál a legmagasabb iskolai végzettség, a vállalati méret és a menedzsment szint alapján. Továbbá, a vizsgált mintában a női vezetői ösztönzők szignifikánsan összefüggenek a vezetői pozíciók eléréséhez szükséges faktorokkal. Az elemzés arra is rámutatott, hogy az adott mintában résztvevő, 228 válaszadóval készített kérdőíves felmérésben a női vezetők többsége nem a participatív döntéshozatal híve.

Következésképpen, a vezetői érvényesüléshez szükséges tényezőket eltérően látják a különböző iskolai végzettségű, eltérő vállalati méretben dolgozó és más-más menedzseri szinten lévő női vezetők. Eredményeink tágabb reláció felé mutatnak, amit már Acker (2009) is megfogalmazott a szervezeti struktúrák, kulturális normák, politikák és hatalmi dinamikák összetett kölcsönhatását előtérbe helyezve, amelyek megítélésünk szerint hozzájárulhatnak a nemek közötti egyenlőtlenséghez a munkahelyen. A kutatás arra is rávilágított, hogy a vezetői szint eléréséhez szükséges faktorok összefüggésben vannak a női vezetőket motiváló tényezőkkel.

A jelen kutatás korlátait az adta, hogy nem minden magyarországi régióban tudtunk megfelelő mintaszámot gyűjteni, ezért a kutatás lehetséges jövőbeli iránya lehet a mintaszám növelése, továbbá a magyar minta komparatív összehasonlítása más országból származó adatokkal. Továbbá a korábban végzett vizsgálataink során kapott adatokat tervezzük longitudinális elemzésekkel összehasonlítani a most végzett felmérés eredményeivel.

IRODALOMJEGYZÉK

- Acker, J. (2009) From Glass Ceiling to Inequality Regimes. *Sociologie du Travail*, 51, pp. 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.004>
- Bábosik M. (2000) Ösztönzésmenedzsment. In: Elbert N.–Karoliny M.-né–Farkas F.–Poór J. (Szerk.): *Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK, Budapest. 26–27.
- Belényesi E.–Csóka G. (2023) *Úton a vezetés felé I. - Tehetség és vezetés*. Nemzeti Közszerkesztési Egység, Budapest.
- Blau, F. D.–Kahn, L. M. (2013) Female labor supply: why is the United States falling behind? *American Economic Review*, 103, 3, pp. 251–256. <https://doi.org/10.1257/aer.103.3.251>
- Carli, L. L.–Eagly, A. H. (2016) Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31, 8, pp. 514–527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>

- Chisholm-Burns, M. A.–Spivey, C. A.–Hagemann, T.–Josephson, M. A. (2017) Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74, 5, pp. 312–324. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>
- Czeglédi Cs. (2009) *A női vezetői szerep sajátosságai Magyarországon*. Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Csekő K. (2010) A nemzetközi kereskedelem új szereplői. *EU Working Papers*, 3–4, 133–142.
- Eagly A. H.–Nater C.–Miller D. I.–Kaufmann M.–Sczesny S. (2020) Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychology*, 75, pp. 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Fábián E. (2008) A motiváció és az ösztönzésmenedzsment. *Magyar Grafika*, 4, 77–79.
- Gipson, A. N.–Pfaff, D. L.–Mendelsohn, D. B.–Catenacci, L. T.–Burke, W. W. (2017) Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53, 1, pp. 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Hartl, B.–Kirchler, E.–Muehlbacher S. (2013) Geschlechterstereotype auf Führungsebene zwischen 1974 und 2010: Eine Analyse von Todesanzeigen verstorbener weiblicher und männlicher Führungskräfte [Gender stereotypes at leadership level between 1974 and 2010: An analysis of obituaries of deceased female and male leaders]. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie [Journal for Work and Organisational Psychology]*, 57, pp. 121–131. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000114>
- Helgeson, V. S. (2016) *Psychology of gender*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315643557>
- Hewlett, S. A. (2013) *Forget A Mentor, Find A Sponsor: The New Way To Fast-Track Your Career*. Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- KSH (2022) *Népszámlálás*. <https://nepszamlalas2022.ksh.hu/adatbazis/>
- Lóczy P.–Szakács É. (2020) *A szervezeti és személyi hatékonyság fejlesztése*. Közigazgatási tanulmányok. NKE, Budapest.
- Lyness, K. S.–Grotto, A. R. (2018) Women and Leadership in the United States: Are We Closing the Gender Gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, pp. 227–265. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739>
- Matiscsákné Lizák M. (2008) *Női vezetők és vállalkozók munkaerő piaci pozícióját befolyásoló egyéni tényezők vizsgálata*. SZMM tanfolyami kézirat, Miskolc.
- Mayer K. (2022) Önmegvalósítás a 2000-es években – lehetséges női szerepek. *Recreation Central*, Miskolc. <https://doi.org/10.21486/recreation.2022.12.4.3>
- Miller, A. R. (2017) Women and Leadership. In: Averett, S. L.–Argys, L. M.–Hoffman, S. D. (Eds.): *Oxford Handbook on Women and the Economy*. Oxford University Press, New York. pp. 1–24. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2961252>
- Mölders, S.–Brosi, P.–Bekk, M.–Spörrle, M.–Welp, I. M. (2017) Support for quotas for women in leadership: The influence of gender stereotypes. *Human Resource Management*, 57, 4, pp. 869–882. <https://doi.org/10.1002/hrm.21882>
- Nagy, B. (2017) Szervezet és nemek. In: Kovács M. (Szerk.): *Társadalmi nemek. Elméleti megközelítések és kutatási eredmények*, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 57–68.
- Pink, D. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books, USA.
- Smith, P.–Caputi, P.–Crittenden, N. (2012) A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management*, 27, 7, pp. 436–448. <https://doi.org/10.1108/17542411211273432>
- Surawicz, C. M. (2016) Women in Leadership: Why So Few and What to Do About It. *Journal of the American College of Radiology*, 13, 12, pp. 1433–1437. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2016.08.026>

- Thomas, K. W.–Tymon, W. G. Jr. (2020) *Work Engagement Profile Interpretive Report*. Amy Consultant, ABC Consulting Partners. <https://shop.themyersbriggs.com/pdfs/smp248520.pdf>
- Wells, K.–Fleshman, J. W. (2020) Women in Leadership. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*, 33, 4, pp. 238–242. <https://doi.org/10.1055/s-0040-1712977>