



**Szociológia és  
Kommunikációtudomány  
Doktori Iskola**

# **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Oborni Katalin**

**A társadalmi nem szerepe a vezetői karrier  
alakulásában**

**Egy magyarországi pénzügyi szervezet gender  
rezsimje**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:  
Nagy Beáta, CSc**

Budapest, 2021

**Szociológia és Társadalompolitika Tanszék**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Oborni Katalin**

**A társadalmi nem szerepe a vezetői karrier  
alakulásában**

Egy magyarországi pénzügyi szervezet gender  
rezsimje

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:  
Nagy Beáta, CSc**

Budapest, 2021

© Oborni Katalin

# Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezetés</b>	<b>4</b>
1.1. A kutatási probléma meghatározása	4
1.2. Kutatási célok és kérdések	6
1.3. Módszertan	9
<b>2. Az értekezés eredményei</b>	<b>11</b>
2.1. A karrier szervezeti szintű támogatása	11
2.2. A karrier alakulását meghatározó szervezeti folyamatok	13
2.3. Munka-magánélet összeegyeztetése és karrier	20
<b>3. Következtetések összegzése</b>	<b>25</b>
<b>4. Hivatkozások</b>	<b>29</b>
<b>5. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk</b>	<b>35</b>

## **1. Bevezetés**

Az értekezés témája a középvezető nők karrieralakulása, eredményei a ‘gender regime’ szakirodalom bővítéséhez járulnak hozzá. Az elemzés kiemelten vizsgálja a társadalmi nemi alapú szervezeti folyamatok szerepét a karrier alakulásában, és azt, hogy azok hogyan alakítják a középvezető nők karrierlehetőségeit. Az adatgyűjtés alapja a szervezeti etnográfia módszere, amelyet egy külföldi tulajdonú, magyarországi székhellyel rendelkező pénzügyi területen működő multinacionális vállalatnál végeztem el.

### **1.1.A kutatási probléma meghatározása**

Annak ellenére, hogy a női vezetők helyzete jelentős javulást mutatott az elmúlt évtizedek során (Catalyst, 2020; EC Report, 2019), meghatározó a részvételük a felsőoktatásban, a nemek közti egyenlőséget támogató célzott politikák és a munka-magánéletet összeegyeztető támogatások segítik érvényesülésüket a for-profit munka világában, továbbra is számos egyenlőtlenség figyelhető meg a nemek között a munkahelyeken (Padavic et al., 2019; Pryce–Sealy, 2013). Az empirikus eredmények többek között azt mutatják, hogy a női vezetők többsége még mindig a szervezeti hierarchia alsó és középvezetői szintjén található (ILO Report, 2018; Powell, 2012). A vezetői karrier alakulását továbbra is meghatározzák a társadalmi nemi elvárások, normák. A nőknek a férfiakéval látszólag egyenlő esélyeik vannak a karrierben, de változatlanul

számos látható és láthatatlan, társadalmi nem által alakított folyamatok, akadályok határozzák meg a karrier alakulását, a nők esélyeit a vezetővé válásban (Acker, 2012; Calás et al., 2014; Cuzzocrea–Lyon, 2011; Padavic et al., 2019; Williams et al., 2012). Az egyik legmeghatározóbb tényező a női vezetők karrieralakulásában az otthoni munka és a gyermeknevelés feladatainak egyenlőtlen megosztásából ered, amit a nemzetközi szakirodalom régóta hangsúlyoz és részletesen bemutatott (Acker, 2006a; Carli–Eagly, 2007; Hochschild, 2001; Padavic et al., 2019). Mindemellett a mai szervezetekre, különösen a nagyvállalatokra jellemző hosszú munkaóra kultúra is újabb kihívások elé állítja a vezetői ambíciókkal rendelkező nőket, és főleg a családi feladatokat ellátó nőknek veti vissza a karrierjét (Hochschild, 2001; Holth et al., 2017; Kvande, 2009; Williams et al., 2013).

A nemzetközi szakirodalom már széleskörűen feltárta a vezető nők karrieralakulásának lehetőségeit, akadályait, a magyar, magasan képzett, nagyvállalatoknál vezetői pozíciót betöltő nők karrierjéről azonban még mindig hiányos a szakirodalom. Mindössze néhány empirikus beszámoló született a témában, amelyek megerősítik a szervezeti kultúra és a szervezet jelentőségét a karrier alakulásában, a munka-magánélet összeegyeztetés lehetőségeiben és a nők mint vezetők elfogadásában (lásd például, Glass–Fodor, 2011; Kalocsai, 2010; Nagy–Vicsek, 2014; Primecz et al., 2014). A magyar vezető nők

karrierfejlődése mint kutatási téma azért is érdekes, mert a magyar társadalomnak jól beágyazott és viszonylag hosszú tapasztalata van a női vezetőkről, köszönhetően a szocialista (erőltetett) emancipációnak (Fodor, 2003) ugyanakkor az eddigi kutatások eredményei azt is mutatják, hogy a munkaszervezetekben erősen jelen van a tradicionális nemi szerepekre vonatkozó hozzáállás (Nagy–Vicsek, 2014; Saxonberg–Sirovátka, 2006; Takács, 2008). Végezetül, a kutatás kivitelezését indokolja a kifejezetten a középvezetői karriert meghatározó szervezeti folyamatok gender-érzékeny feltárásának a hiánya a magyar vonatkozású szakirodalomban.

## **1.2. Kutatási célok és kérdések**

A kutatás és elemzés egyik fő célja volt a nagyvállalatoknál felépíthető karrier alakulásának feltárása, kiemelt fókusszal a középvezető nők karrier alakulására, tapasztalataira és lehetőségeire. Ehhez sikerült egy olyan vállalathoz kutatóként bejutnom, ahol a szektorális adottságok következtében (pénzügyi terület) a nők vezetésben betöltött szerepe már több évtizedes múltra nyúlik vissza. A vizsgálat középpontjában a komplex, nemi alapú szervezeti folyamatok, mechanizmusok álltak azzal a céllal, hogy a szervezetben fellelhető ‘gender regime’ működését és szerepét tárjam fel a karrier alakulása során, és ezáltal azt is vizsgáljam, hogy a vezetői karrier alakulását hogyan és milyen mértékben határozza meg a társadalmi nem. Célom volt az is,

hogy a szervezeti szintű folyamatok, akadályok és az egyéni szintű döntések, attitűdök, tapasztalatok közötti kapcsolódási pontokra építsek az elemzés során. Az elméleti háttér az elemzéshez ezért Joan Acker (1990, 2006) elméleti kerete a nemekkel átítatott szervezeti folyamatokról (gendering organizational processes) és a képességek elmélete (agency and capability framework) (Hobson–Fahlén, 2009) adta.

Másodsorban az értekezés eredményeivel szeretnék hozzájárulni a magyar szakirodalom bővítéséhez is a középvezető nők társadalmi nem által meghatározott karrieralakulásáról, amely egyben a nemek közti egyenlőség tágabb értelmezésére is lehetőséget ad a női vezetők esélyeinek tekintetében, mindezt egy poszt-szocialista ország példáján bemutatva.

Harmadsorban, az értekezés érdemei közé tartozik a kutatáshoz használt módszertan kivitelezése is. A bemutatott eredmények egy részletes etnográfiai szervezeti kutatáson alapulnak, amely pénzügyi területen működő magyarországi nagyvállalatokról az első ilyen kutatás volt.

A kutatás célja összegezve a következő volt: azoknak a társadalmi nem által átítatott szervezeti folyamatoknak az etnográfiai feltárása, amelyeknek meghatározó szerepük van a középvezetői szinten dolgozó nők karrieralakulásában; melyek ezek a folyamatok, és milyen mértékben meghatározóak egy magyarországi multinacionális vállalat, posztszocialista múlttal rendelkező csoport esetében. A kutatás céljával összhangban, (az

értekezésben részletesen ismertettet) elméleti és empirikus szakirodalom alapján az alábbi három fő kutatási kérdést fogalmaztam meg, amelyekhez alkérdések is tartoznak:

**1. Hogyan támogatja a szervezet a nők és a férfiak esélyegyenlőségét a karrier alakulásában?**

- a) Milyen karriertámogató rendszerrel (eszközök és programok) rendelkezik a vizsgált szervezet a vezetők karrierjének támogatására?
- b) Milyen a szervezet hozzáállása, hogyan magyarázza a középvezetők egyéni karriertörekvései (egyéni felelősség és szerep)?

**2. Milyen szervezeti folyamatok és azok hogyan alakítják a középvezető nők karrieralakulását?**

- a) Milyen szervezeti folyamatok alakítják a vezetők karrieralakulását, és azok hogyan határozzák meg a középvezető nők karrierjének mintázatát?
- b) Milyen követelményeket és elvárásokat támaszt a szervezet a karrierben való előmenetelhez, és azokat a női vezetők hogyan teljesítik?
- c) A karrier alakulása, és az azt alakító szervezeti folyamatok hogyan határozzák meg a gyerekvállalást és gyermekgondozást a női vezetők életében?



### **3. A szervezet által támogatott munka-magánélet összeegyeztetés hogyan határozza meg az egyéni szintű képességeket a karrier alakításában a középvezető nők esetében?**

#### **1.3. Módszertan**

Az értekezés megírásához egy közel négyezer munkavállalóval rendelkező pénzügyi nagyvállalatnál végzett etnográfiai kutatás szolgált alapul. A vállalat egy külföldi tulajdonú pénzintézet leányvállalata budapesti központtal és országos lefedettségű irodákkal. A kutatást 2016. február és 2017. január között végeztem el egy 10 hónapos etnográfiai vizsgálat keretében.

A megfigyelés során a következő módszereket alkalmaztam az adatok felvételéhez. Az adatok gerincét adják a félig strukturált interjúk: 3 szakértői interjút vettem fel HR munkatársakkal (vezetőkkel és szakemberrel), 19 karrierinterjút készítettem női vezetőkkel és 9 karrier interjút készítettem férfi vezetőkkel, az interjúalanyok nagy része a középvezetői és felső-középvezető szinten dolgozott. Úgynevezett shadowing napokat töltöttem el 4 női és 2 férfi vezetővel. Mivel a shadowing még nem egy elterjedt módszer Magyarországon, ezért az értekezésben részletesebben is kifejttem a módszerről való tudnivalókat, és külön kitértem arra, hogy ez az adatgyűjtési módszer hogyan gazdagította, finomította a középvezető nők karrieralakulásáról az összképet az interjúk során felvett

adatokhoz képest. Az adatok harmadik forrását egy résztvevői megfigyelés adta. A HR osztály egy munka-magánélettel foglalkozó projektet indított el az alatt az idő alatt, amíg a vállalatnál végeztem a kutatást, és lehetőségem nyílt, hogy aktív résztvevőként belefolyjak a projektcsapat munkájába. A projekt a vállalatnál dolgozók munka-magánélet összeegyeztetésével való elégedettségét és javításának lehetőségeit célozta meg felmérni. A projekt keretében felvettünk egy kérdőívet a HR osztályon dolgozó munkavállalókkal, és 17 interjút is készítettünk, továbbá értékes adatforrásnak bizonyultak a projektmunka keretében tartott munkamegbeszélések és a felsővezetésnek tartott workshop. Mindezek az adatgyűjtési módszereken felül számos lehetőségem nyílt arra, hogy a vállalat különböző szereplőivel informálisan beszéljek, és vállalati eseményeken is részt vegyek, ezek mind olyan megfigyelői helyzeteket hoztak létre, amelyek gazdagabb adatgyűjtéshez járultak hozzá.

A kutató etnográfiai jelenlétét tárgyaló szakirodalmat követve (Cunliffe–Karunanayake, 2013; Gill, 2011), az értekezésben ugyancsak részletesen reflektálok a vállalathoz mint a kutatás helyszínére való bejutásomra és az egyes vállalati szereplők jelentőségére a kutatás kialakításában majd kivitelezésében. Az etnográfiai kutatások számos etikai kérdést vetnek fel, ezekre ugyancsak kitértem a saját kutatás vonatkozásában.

## **2. Az értekezés eredményei**

### **2.1. A karrier szervezeti szintű támogatása**

Az eredményeket tárgyaló első fejezet először bemutatja a vizsgált szervezet karriert támogató rendszerét, majd a szervezeti narratívát a karrierfejlődés egyéni szintű lehetőségeire, alakítására vonatkozóan, amelyet aztán összevettem a nők és a férfiak tényleges arányával a különböző szervezeti szinteken.

A szervezetben egy jól kiépített, egységesen mindenki számára elérhető karriertámogató rendszert találtam. Ugyanakkor a karriertámogatás nem volt teljesen sztandardizált, mivel számos lehetőséget adott a karrierfejlődés személyre szabott lehetőségeink az alakítására, nagyrészt annak köszönhetően, hogy a karrier alakulását a közvetlen felettesek hozzáállása, a velük való kapcsolat is meghatározta.

A szervezetben széleskörűen elterjedt nézet volt, hogy nincs nemi alapú megkülönböztetés a karriertámogatást illetően. A nők karrier támogatásához kapcsolódóan három különböző narratívát lehet elkülöníteni. Az első szerint a szervezetben megvalósul a nemek közötti egyenlőség a vezetésben, amelyet leginkább azzal támasztottak alá, hogy a középvezetői szinten arányaiban egy kicsivel még több női vezetőt is lehetett találni, mint férfit. A második narratíva, amely jelen volt a szervezetben, és kifejezetten erősen tartotta magát, az volt, hogy a szervezet elveivel ellentétes lenne a pozitív diszkrimináció eszközeinek alkalmazása a nők karrierfejlődésének érdekében. A harmadik

szervezeti perspektíva azt mutatja, hogy a nők karrierrel és ehhez kapcsolódóan a munka-magánélettel kapcsolatos döntései meghatározóan egyéni döntéseken és preferencián alapulnak.

Ezek a szervezeti szintű narratívák azt a nézetet is megerősítik, hogy a karrier alakulása a vállalatnál mentes a társadalmi nem hatásaitól (gender neutral). Továbbá, egyik nézet sem úgy jelent meg az interjúk vagy egyéb beszélgetések során, hogy bármilyen módon negatív következményekkel járna a nők karrieralakulására vonatkozóan. A narratívák inkább azt a képet mutatják, hogy a női vezetőknek jól beágyazott helyük van a szervezetben, ami különösen igaz a középvezetői szintre. Ezen a szinten a vezetés a nőkkel teljes mértékben kompatibilis tevékenységként jelent meg, a nők jelenléte összhangban állt azzal, amit ez a szint megkíván a vezetőktől. Ennek fényében elmondható, hogy a szervezeti hozzáállásban a középvezetői karrier elérése a nők számára ugyanannyira nyitva állt, mint a férfiak számára.

A nemek egyenlőségére vonatkozó szervezeti hozzáállással ellentétben azonban a nemek számában már a középvezetői szinten számokban is kimutatható aránytalanságot találtam. A felsővezetésben egyértelmű különbség figyelhető meg a férfiak javára, amely azonban nem volt problematizálva. A nők és férfiak arányának a különböző középvezetői szinteken való áttekintése (négy vezetői szint különböztethető meg) azt mutatja, hogy a nemek közti egyenlőség a középvezetői szinten a vezetést

tekintve csak látszólag volt egyenlő. A felső-középvezetői szintű pozíciókat, amely potenciálisan a felsővezetésbe való belépés előtti szint, a férfiak kétszer annyian töltötték be, mint a nők.

Összegezve, annak ellenére, hogy a női vezetők jelenlétét a szervezet a középvezetői szinten számban és elismerésben is pozitívan értékelte, a nemek eltérő jelenléte a vezetésben egyértelmű és látható jele a szervezetet nemi alap struktúrájának (gendered substructure of the organization) (Acker, 1990). Az az alapvető feltételezés, miszerint a karrierfejlődésben a nemek egyenlőséget élvezhetnek, alapvetően meghatározta azt a gondolkodást, hogy a karrierben megjelenő különbségeket, és főleg a karrierhez köthető ambíciókban megjelenő különbségeket egyértelműen és az egyénnek, tehát az egyes nők személyes választásának tulajdonították (hasonló eredményre jutott: Nielsen, 2017). Mindebből azt a következtetést is le lehet vonni, hogy a nemek közti egyenlőség inkább egyéni szintű problémaként jelent meg, semmint olyan problémaként, amivel a vállalatnak kiemelten, szervezeti szinten is foglalkoznia kellene.

## **2.2. A karrier alakulását meghatározó szervezeti folyamatok**

Az empirikus fejezet következő nagyobb része azokat a folyamatokat azonosítja és vizsgálja, amelyek a karrier alakulását határozzák meg a középvezető szinten. A feltárt folyamatok alapján az is szándékomban állt, hogy értelmezsem ezeknek a folyamatoknak a szerepét a nemek közti egyenlőtlen helyzet

kialakulásában a karrier tekintetében, és abban, hogy a szervezet hogyan tudja fenntartani az egyenlőségről szóló retorikát az egyenlőtlen karrier gyakorlatok közepette.

A nemzetközi szakirodalom eredményeihez hasonlóan (Benschop et al., 2013; Hochschild, 2001; Kumra, 2010; Nagy, 2016), számos nemi alapú különbséget és akadályt sikerült azonosítani, amivel a nők találkoznak a karrierjük során, és amelyek önmagukban is alátámasztják a középvezetői szinten megjelenő nemek közti egyenlőtlenséget, annak ellenére, hogy – ahogy azt a nemek közti arányok ezen a szinten már mutatták – a középvezető szint szerves részét képezik a női vezetők. Még azokról a nőkről is az derült ki, akiknek karrierelőmenetele kiemelt életcél volt, és jelentős támogatást kaptak ehhez a szervezettől és a családjuktól, hogy számos akadállyal és kihívással küzdöttek.

Az első alfejezet azt vizsgálja, hogy a szervezeti folyamatok hogyan alakítják a középvezetői karrier mintázatának alakulását. Az elemzés azt mutatta ki, hogy már a karrierfejlődés elején megmutatkoznak a különbségek a férfiak és a nők között, eltérő mintázatot mutat a karrierfejlődés, eltérő, mennyi időt töltenek egy-egy pozícióban, és másképp hozzák meg a karrierre vonatkozó döntéseiket is. Mire a felső-középvezetői szintre érnek, a férfi és nő vezetők mögött egészen eltérő karrierút áll. Továbbá ez az a pont, ahol végérvényesen kettévál a nők és férfiak

karrierje a lehetőségeik tekintetében a felsővezetésbe való bejutásra.

A következő különbségeket sikerült feltárni a karrier alakulásában: a férfi vezetők gyakrabban rotáltak a különböző osztályok között, mint a nők, esetükben a rotáció volt az, ami növelte a betöltött pozíciók számát, amíg el nem érték a felső-középvezetői szintet. A nők tehát kevesebbet rotáltak, mint a férfiak, és a pozíciójuk számát is inkább lépcsőzetes előmenetelük növelte. Az is kiderült tehát, hogy a nők inkább szisztematikusan, lépésről-lépésre építették a karrierjüket, és szívesebben dolgoztak olyan pozícióban, amely helyileg nem a központi irodához tartozott, és amelyben így kevesebb hatalommal de helyi szinten több függetlenséggel rendelkeztek. Szintén kimutatható különbség volt, hogy a nők egy-egy pozícióban több időt töltöttek el, mint a férfiak, főleg mikor már beérkeztek a felső-középvezetői szintre.

A következő alfejezetben azt vizsgáltam meg, hogy a szervezeti folyamatok hogyan határozzák meg a karrierben való előmenetelt, az előléptetésekre való lehetőségeket. Az adatok elemzéséből az derült ki, hogy minél feljebb van egy női vezető a szervezeti hierarchiában, annál inkább bizonyítania kell, hogy már előre rendelkezik azzal a szakmai tudással, tapasztalattal és vezetői hozzáállással, amelyet a leendő pozíció megkíván tőle. Ez is azt mutatja, hogy a férfiak és a nők eltérő lehetőségekkel és feljük támasztott elvárásokkal érkeznek meg egy-egy pozícióba.

A karrierutak eltérő fejlődése és a pozícióhoz kapcsolódó hatalmi státusz azt is magával hozza, hogy a vezetői készségek fejlődésében is különbségek mutatkozhatnak meg. Mindezek következtében a női vezetőknek a férfiakéval összehasonlítva hosszabbra nyúlik a karrierjük egy-egy szakasza, és egy lassabb, lépésről-lépésre alakuló, egyenesebb utat járnak be, és a pozíciókra inkább kiválasztják őket, miután arra képességeik és meglévő vezetői tapasztalataik, eredményeik képessé teszi őket (linear career model). A férfi vezetők karrierútja a sok rotációnak és aktívabb, kétirányú kiválasztási folyamatnak köszönhetően inkább írható le úgy, mint egy spirális útvonalat követő fejlődés (lásd még, Guillaume–Pochic, 2009).

Az elemzésben kitérek a networking fontosságára és a munkát a középpontba állító kultúrához való adaptálódásra is a karrierben alkulásában, követve ebben a nemzetközi szakirodalmat is, amely szintén nagy hangsúlyt helyez ezeknek a tényezőknek a megvizsgálására a karrierben betöltött szerepükről. Az elemzés eredménye azt mutatja, hogy a nők karrierjét is alakítják főleg az informális kapcsolatok, de a teljesítményük és szakmai tudásuk kommunikálásának, úgy tűnik, nagyobb szerepe van az előmenetelükben. A nemzetközi szakirodalom példáival megegyezően azt lehet mondani, hogy a női vezetők kevésbé tudnak támaszkodni a kapcsolataikra egy-egy pozíció elnyerésekor (Carli–Eagly, 2007; Kumra, 2010; Pryce–Sealy, 2013; Williams et al., 2012). Hasonlóan a kapcsolatokhoz, annak



is nagy jelentősége volt a karrier alakulása terén, hogy egy-egy vezető mennyire munkaközpontú hozzáállással rendelkezik, amit jól tükröz a hosszú munkaidőre való rendelkezésre állás (Hochschild, 2001; Kumra, 2010). Erre vonatkozóan azt találtam a vizsgált szervezet esetében, hogy a női vezetőknek nemcsak azzal kellett megküzdeniük, hogy a hosszú munkaóra kultúra valóban nehézséget okozott nekik a családdal összefüggő feladatok elvégzésében, hanem azzal az előfeltevéssel is, miszerint nem tudják a munkát és a magánéletet összeegyeztetni, különösen abban az esetben, ha magasabb pozíciót töltenek be.

A harmadik alfejezet a női vezetők karrierje és a családvállalás, a családi feladatok ellátása közti kapcsolatot nézi meg. A legtöbb megkérdezett nő egyetértett azzal, hogy a középvezetői szinten olyan pozíciót tudnak betölteni, ami összeegyeztethető a családi szerepekkel, feladataikkal. Ezzel összhangban a felsővezetés szintjéről erősen elutasítón beszéltek, amely számukra már egyértelműen az a szint volt, ami nem összeegyeztethető a szülőségnek azzal az intenzív módjával, amelyet preferáltak. Karriertörténeteikből ugyanakkor az is világosan kirajzolódott, hogy a gyermekvállalás még mindig meghatározó tényezője a karrier alakulásának, amely megmarad akkor is, amikor a gyermekeik idősebbek lesznek. Erre a jelenségre a magyar szakirodalom is hoz számos példát (Geambaşu, 2014; Kispéter, 2012; Kalocsai, 2010; Nagy, 2001; Takács, 2013; Tóth, 2005; Primecz et al., 2014). A nehézségek

közül a női vezetők kiemelték, hogy napi szinten egyensúlyozniuk kell a hosszú munkaórák és a család között, miközben ragaszkodnak az intenzív szülőséghez. Arról a tapasztalatról is beszámoltak, hogy a munka és magánélet között elmosódó határok miatt nemcsak a munka szüremkedik be a családi életbe, hanem a munkavégzés alatt is foglalkoznak a családi élethez, gyerekeveléshez tartozó feladatokkal. A gyermekvállalás a női vezetők esetében amiatt is konfliktusban van a karrierrel, mert mindkettő elkezdése ugyanarra az időszakra, 30 és 35 éves kor közé esik.

Az eredmények arra is rámutatnak, hogy nem minden nő tervezett a karrieréből visszavenni gyermekvállalás esetén. Ennek ellenére továbbra is megállapítható, összhangban az eddigi szakirodalmi, magyar vonatkozású eredményekkel (Geambaşu, 2014; Kispéter, 2012; Kalocsai, 2010; Takács, 2013; Tóth, 2005; Primecz et al., 2014), hogy folyamatosan nehézségekbe ütköztek a munka és a családi élet összehangolásának ellentmondásai révén. A nők három csoportját sikerült beazonosítani abban, hogy milyen stratégiákkal rendelkeznek a karrier/munka és család összeegyeztetésben, mindegyik jól ismert a szakirodalomban. Az egyik csoport stratégiája közel állt az ún. mommy track átmeneti változatához, egy másik csoport úgy adaptálódott a hosszú munkaóra kultúrához, hogy közben az intenzív szülőséget preferálta, ennek következtében nem terveztek túllépni a középvezetői szinten, a harmadik csoportba pedig azok a vezető

nők tartoztak, akik karrierjük intenzív fejlődését a gyerekvállalás ellenére sem adták fel, egy kiterjesztett szülőséget alkalmaztak, és a családi életüket is inkább a karrier köré szervezték (ők sokban hasonlítanak a superwomen jelenséghez).

A különféle nehézségek ellenére a munka és család összeegyeztetésében, a nők karriertörténetei és a magukról való narratíva azt is megmutatták, hogy saját magukra mint ambiciózus nőkre gondoltak, azzal a kitételrel, hogy ambíciójuk nem foglalta magába a felsővezetésbe való bejutás szándékát. Az ambíció számukra a saját szakmai és a vezetői készségeik fejlődését, a minőségi és egyben az érdekes, szakmai munka iránti való elköteleződésüket jelenttete. A munka alapvető identitásformáló tényező volt számukra, ezért is volt fontos, hogy amit csinálnak, az érdekes legyen, és szakmailag is kihívást nyújtson számukra. A karrierterveiket ebben a viszonyban érdemes nézni, amiről tehát azt mondhatjuk el, hogy a karrierfejlődés központi eleme volt az életüknek, de többségük alapvetően a középvezetői szinten látta megvalósulni, hogy a számára megfelelő típusú vezetői munkát tudja végezni, és amely lehetővé teszi annak az intenzív szülőségnek a megélését, amely számukra elfogadható volt. A nők és a férfiak alapvetően mást gondoltak az ambícióról, a férfiak esetében az ambíció sokkal szorosabban összefonódott a felsővezetésbe való bejutással. Ezek a különbségek is azt mutatják, hogy a karrier alakulását sokszor

csak kevésbé látható módon, de alapvetően meghatározza a társadalmi nem.

Visszatérve arra a korábban már bemutatott eredményre, mely szerint a szervezetben egy jól kiépített karriert támogató rendszer működött, és a szervezeti narratíva erősen tartotta magát ahhoz a gondolathoz, hogy a férfiak és a nők egyenlő esélyekkel rendelkeznek a karrier fejlődésben: ebben a szervezeti környezetben azok a nők, akinek nincsenek ambiciózus karriertervek, úgy tűnek, hogy döntéseiket az egyéni preferenciáik és elérhető erőforrásaik alapján hozzák meg a karrierjükre vonatkozóan. Ezért is nehezebb látni a szervezeti szereplőknek (gender blindness), hogy a társadalmi nemi szerepekből adódó eltérő elvárások és a szervezet mélyszerkezetét átítató társadalmi nem hogyan határozza meg a karrier mintázatait, az előmenetel lehetőségeit (Hobson–Fahlén, 2009; Nielsen, 2017; Williams et al., 2012). A nemek közti egyenlőség, a nemek közti különbségek ezért sokkal inkább a nők egyéni szintű problémáihoz, döntéseihez, élethelyzetéhez volt kötve, amelyet a nők maguk is megerősítettek azzal, ahogy a karrierfejlődéshez köthető nehézségeket az egyéni szintű élethelyzetük, döntéseik következményeként mutattak be.

### **2.3. Munka-magánélet összeegyeztetése és karrier**

A harmadik empirikus fejezet azt vizsgálta meg, hogy milyen kapcsolat van a munkakultúra, a munka-magánélet

összeegyeztetésének szervezeti lehetőségei és a karrier egyéni szintű alakítása között, különösen a középvezető nők esetében. Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezet által kínált munka-magánélet összeegyeztetését elősegítő eszközök reprodukálják a középvezető nők (korlátozott) karrier alakítási lehetőségeit.

A szervezet sokféle módon és elismerést érdemlően támogatta a munkavállalóit a munka és a magánélet összeegyeztetésében. Ezzel párhuzamosan az is elmondható, hogy a vezetők felé erős elvárás volt, hogy flexibilis módon elérhetőek legyenek a szervezet számára (employer-driven flexibility). Hasonlóan más kutatások eredményeihez magyarországi nagyvállalatokról (Gesler, 2016; Kalocsai, 2010; Tóth, 2005), a túlóra és a folyamatos rendelkezésre állás szerves részét képezte a szervezet munka kultúrájának, olyan mértékben, hogy a megkérdezett munkavállalók nagy része a túlóráról úgy beszélt, mint ami természetes része egy kompetitív munkakörnyezetnek. A kevés számú részmunkaidőben dolgozó anyával kapcsolatban is az derült ki, hogy szintén internalizálják a hosszú munkaóra kultúrát. Nem meglepően sok munkavállaló, többek között a részmunkaidősök is, számos nehézségről számolt be a munka és a magánélet összeegyeztetésben, amely összefügg a túlórával, az állandó intenzív munkavégzéssel, a munka magánéletbe való betüremkedésével, amiről férfiak és nők egyaránt beszámoltak.

A fenti jelenségeket elmezve arra a következtetésre jutottam, hogy sem a rugalmas munkavégzés, sem a részmunkaidő önmagában nem biztosítja a munka és magánélet harmonikus összeegyeztetését. Ellenben a női vezetők és szakemberek esetében a következő tényezők határozzák meg, hogy mennyire sikerült hatékonyan élniük ezekkel az eszközökkel: a munkavállaló pozíciójának szervezetbeli szintje, a felettes vezetőkkel való kapcsolat milyensége, az előzetes munkavállalói múlt, és a társadalmi szerepelvárás az anyaságra vonatkozóan. Ez az eredmény összhangban van azzal az elméleti kerettel, amely szerint a munka-magánélet összeegyeztetését elősegítő eszközök igénybevétele és hatékony használata nem kizárólag az egyén preferenciáin és személyes döntésein múlik (Hobson–Fahlén, 2009).

Arra is számos példát találtam az elemzés során, hogy a szervezet a munka-magánélet összeegyeztetésének támogatásán keresztül megerősítette a tradicionális társadalmi szerepeket. A társadalmi szerepekről való elgondolás fontos részét képezte annak, hogy kinek milyen eszköz volt elérhető a szervezet által felkínálva, vagy milyen munka-magánélet összeegyeztetéssel kapcsolatos tapasztalattal rendelkezett. A férfi vezetők például, amikor nehézségekről számoltak be, sokszor említették a megterhelő, intenzív munkavégzést (erős szervezeti elvárással szembesültek, hogy be tudják-e tölteni az ideális munkavállaló által leírható képet), és kevésbé beszéltek arról, hogy nem tudnak

elég időt tölteni a gyerekeikkel, bár az is fontos volt számukra. A női vezetők (a részmunkaidőben dolgozók is) számára azonban egyértelműen az okozta a legnagyobb nehézséget, hogy nem tudtak elég (minőségi) időt tölteni a gyerekeikkel, és emiatt sokan büntudatról számoltak be. Így a nők leginkább azért vették igénybe a munka-magánélet összehangolását támogató eszközöket, hogy minél több időt tudjanak a családi életre, kiemelten a gyereknevelésre szánni. A részmunkaidő is egyértelműen egy olyan eszköz volt, amelyet a kisgyermekes nőknek szánt a szervezet, ezzel is szintén erősítve a hagyományos nemi szerepeket, tudniillik, hogy a nők az elsődleges gondozók a családban (Takács, 2013; Hobson et al., 2011).

A részmunkaidőben dolgozó nőkkal kapcsolatos eredmények, hasonlóan más kutatások eredményeihez a posztoszocialista országokra vonatkozóan (Formánková–Křížková, 2015; Glass–Fodor, 2011; Primecz et al., 2014), azt mutatják, hogy a részmunkaidős pozíciók egy jól körülhatárolható csoport számára voltak elérhetők a nők körében. Egy másik jellemző eredmény, hogy a részmunkaidő alatt is tapasztalt munka-magánéleti nehézségek ellenére a részmunkaidős anyák pozitívan álltak hozzá pozíciójukhoz. Mindez ahhoz volt köthető, hogy a nehézségek ellenére a részmunkaidő azt a lehetőséget tudta biztosítani számukra, hogy a túlórázás, a folyamatos elérhetőség ellenére is gyakorolhatják a szülőség intenzív formáját, amelynek központi eleme, hogy rendszeresen minőségi

időt tudjanak együtt tölteni a gyerekükkel. A részmunkaidő így azt is biztosította ezeknek a magas végzettséggel rendelkező, középosztálybeli anyáknak, hogy ne kelljen választaniuk a karrier és a család között, és azt is, hogy egyszerre tudjanak megfelelni a társadalom által is erősen elvárt intenzív szülőiségnek és betölteni a dolgozó anya képét.

Nem találtam olyan szervezeti logikát, mely szerint a középszinten dolgozó részmunkaidős anyák nem lennének elkötelezett munkavállalók azért, mert kisebb óraszámban dolgoznak. Ebben része lehetett annak is, hogyan részmunkaidős státuszuk kellően kevés ideig tartott ahhoz, hogy az karrierterveiket jelentősen megváltoztassa negatív irányba (néhány kivételtől eltekintve, aki viszont a túlórán keresztül adaptálódtak a hosszú munkaóra kultúrához). De ehhez mindenképpen hozzá kell tenni, hogy terveik nem nyúltak túl a középvezetői szinten, tehát semmilyen módon nem bontották meg a karrierfejlődésre vonatkozó szervezeti normákat. Ily módon tehát a részmunkaidő diszkriminatív hatása egyáltalán nem volt értelmezhető a vizsgált szervezet keretei között, ahogy erre nemzetközi példát is láthatunk (lásd például, Benschop et al., 2013). Sőt a részmunkaidős anyákkal kapcsolatban azt találtam, hogy éppen amiatt, hogy kiskorú gyerekeik mellett részmunkaidőben dolgoztak, ambiciózus, a karrierjüket építő munkavállalóknak találták őket, akik a magyar átlagtól eltérően korábban tértek vissza a munka világába a gyermekvállalás után.



A szervezet szempontjait tekintve pedig a részmunkaidő arra is szolgált, hogy így tartsa meg a magasan képzett, már jól bevált női munkavállalókat a gyermekvállalás után, ezzel mintegy lehetőséget teremtve számukra, hogy így adaptálódjanak, ha csak részben is, az ideális munkavállaló normájához a szervezeti hierarchia középvezetői szintjén.

### **3. Következtetések összegzése**

Az empirikus eredmények összességében azt mutatják, hogy a középvezető nőkre elsősorban úgy kell tekinteni, mint akik szerves és jól beágyazott részét képezik a szervezetnek. Megfelelő eszközökkel és hatalommal rendelkeztek ahhoz, hogy alakítsák a karrierjüket, a szervezet is számos eszközzel és lehetőséggel támogatta őket ebben. Pozíciójukat a vezetői képességüknek, a szervezet nemi rendjét fel nem bontó ambíciójuknak (néhány esetet kivéve, amelyeket még mindig inkább kivételnek lehet tekinteni), valódi teljesítményeiknek és egyéni preferenciáiknak is köszönhetik. Mindazonáltal továbbra is elmondható, hogy mind a karrier alakulását meghatározó szervezeti folyamatok és a szervezetben is jelenlévő társadalmi elvárások, normák olykor rejtetten, néha pedig kifejezetten a férfias jellegű karrier építését támogatják és ismerik el, ezáltal normalizálják a felsővezetésbe való úton (hasonló eredményre jutott, Williams et al., 2012). Jól mutatja mindezt, hogy a nők mint vezetők elismerésének ellenére – és a nők és férfiak

kiegyenlített jelenlétének ellenére a középvezetői szinten – a férfiak egyértelműen kifejezték szándékukat arra, hogy bejussanak a felsővezetésbe, amit aztán a férfiak domináns jelenléte a felsővezetésben alá is támaszt.

A kutatás eredményei háromféleképpen is hozzájárulnak a szervezetek társadalmi nemi vonatkozásait bemutató szakirodalomhoz. Mindenekelőtt az eredmények gazdagíthatják a munkahelyi szervezetek ‘gender regime’-jét tárgyaló szakirodalmat (Acker, 1990, 2006; Benschop–Doorewaard, 2012; Nielsen, 2017; Williams et al., 2012). Jelen kutatás a középvezetői szintre fókuszált a vizsgált szervezeten belül, ahol egy látszólag a társadalmi nemet tekintve egyenlő karriert támogató rendszert talált, és a nemek egyenlő arányát a középvezető szinten. Az adatok részletesebb és ún. gender-érzékeny elemzése még a látszólagos nemi egyenlőség mellett is egy nemileg átitatott, a szervezet mélyén meghúzódó szerkezetet talált a karrier alakulása mögött (Acker, 2006, 2012; Williams et al., 2012). Az elemzés során bemutattam, hogy milyen szervezeti folyamatok, mechanizmusok húzódnak meg a karrier támogatása és alakulása mögött (pl. láthatatlan folyamatok feltárása), és azok hogyan kapcsolódnak az egyéni szintű döntésekhez, tapasztalatokhoz (Nielsen, 2017; Williams et al., 2012). A szervezeti mechanizmusok részeként azokat a narratívákat is beazonosítottam a szervezetben, amelyek a nők tradicionális társadalmi szerepeinek megerősítéseként jelentek

meg, és amelyek azt az üzenetet hordozták, hogy mi a megfelelő karrierút a női vezetők számára. Ezek közé a narratívák közé tartozik például, hogy elsődlegesen a nők feladata a társadalomban a gyerekgondozás, az előzőből következően a munka-magánélet összeegyeztetése a családban elsősorban a nők feladata, és hogy a női vezetők saját döntés alapján nem szeretnének felső vezetővé válni. A társadalmi nemi szerepek erős jelenlétét mutatja a szervezetben, hogy a nők mint sikeresen vezetők elismerése abban a kontextusban jelent meg, hogy a vezetői teljesítményük mellett mennyire sikeresnek értékelték a munka-magánélet összeegyeztetését és a gyerekvállalást. A gender regime fenntartását az is elősegítette, hogy a női vezetők ambíciója olyan palettán mozgott, amely nem bontotta meg azt a rendet, amely elsősorban a férfiak számára tartotta fent a felsővezetői pozíciókat. A női vezetők ehhez a gender-regime-hez maguk is olyan jól adaptálódtak, hogy nagy részük a felső vezetésre nem elérhetetlen, hanem nem kívánatos célként tekintett.

Másodsorban, az értekezés eredményei gazdagítják a szakirodalmat a magyarországi multinacionális nagyvállalatok 'gender regime-jének' posztszocialista kontextusban való vizsgálatával. Mindezt egy olyan kritikai reflexió által, amelyet a középvezető nők karrierhelyzetéről, és ehhez kapcsolódóan a munkahelyi nemek közti egyenlőségről adok. A kutatás átfogó képet vázol fel arról az eltérésről, amely a nemek közti

egyenlőség erős szervezeti narratívája és a ténylegesen realizálódó nemek közti egyenlőtlenségek között figyelhető meg. Ez az eredmény illeszkedik azon nemzetközi kutatások sorába, amelyek azt mutatják meg, hogy egy szervezet gender regime-jét lehet azzal is jellemezni, hogy a nemek közti egyenlőtlenség egyes eseteinek legitim egyenlőtlenségként való értelmezése szerves része a szervezeti kultúrának (Acker, 2012; Benschop–Doorewaard, 2012; Halrynjo–Lyng, 2009; Tomlinson–Durbin, 2010; Williams et al., 2012). Jelen kutatásban a szervezeti narratíva és a karrierben fellelhető egyenlőtlenségek közötti eltérés legitimizálását két diskurzus is alátámasztotta. E két diskurzus együttes jelenléte megerősítette azt a szervezeti legitimizációs folyamatot, amelynek révén a középvezető nők ellentmondásokkal teli karrieralakulása fennáll. A női vezetők helyzetének ellentmondásossága abban ragadható meg, hogy ugyanazok a szervezeti folyamatok erősítik meg a beágyazottságukat a középvezetői szinten, amelyek aztán a felőrsvezetésbe való bejutásukat megnehezítik. A két diskurzus pedig a következő: a nemek egyenlőségét elősegítő, különösen a pozitív diszkrimináció eszközeit használó policy széleskörű elutasítása (backlash) (Fodor, 1997), illetve a ‘business-feminism’ egyfajta posztoszocialista verziója (Fodor et al., 2019). Külön kiemelendő, hogy a feltárt szervezeti esetnek az egyik specifikuma, hogy a két diskurzus, bár tartalmukat tekintve ellentmondhatnának egymásnak, mégis egymást támogatják, és

ezáltal a nők ambivalens, ellentmondásokkal teli karrierhelyezését erősítik meg középvezetői szinten. Továbbá, mindkettő diskurzus erősíti azt a szervezeti hozzáállást is, hogy a nők karrierlehetőségeinek támogatásához elsősorban a női vezetők egyéni szintű megerősítését kell szorgalmazni a szervezeti szintű kulturális és strukturális változások ösztönzése helyett.

Végezetül, az értekezés egy olyan módszertan alkalmazásán alapszik, amely kevésbé alkalmazott a magyarországi kutatók körében a szervezeti kutatásokban. A szervezeti etnográfia alkalmazása egy pénzügyi nagyvállalat esetében tehát önmagában is mindenképpen módszertani újdonság, ennek megfelelően a módszertani fejezetben törekedtem a módszertan alkalmazásának részleteit és tapasztalatait minél alaposabban bemutatni.

#### **4. Hivatkozások**

- Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, (4): 139–158.
- Acker, J. (2006): Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, (20): 441–464. DOI:10.1177/0891243206289499
- Acker, J. (2012): Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3): 214-224. DOI: 10.1108/0261015121120907
- Benschop, Y. – Doorewaard, H. (2012): Gender subtext revisited. *Equality, Diversity and Inclusion: An International*

- Journal, 31 (3): 225–235.  
DOI:10.1108/02610151211209081
- Benschop, Y. – van den Brink, M. – Doorewaard, H. – Leenders, J. (2013): Discourses of ambition, gender and part-time work. *Human Relations*, 66 (5): 699–723.  
DOI:0.1177/0018726712466574
- Calás, M.B. – Smircich, L. – Holvino, E. (2014): Theorizing Gender-and-Organization: Changing times, changing theories. In: Kumra, S. – Simpson, R. – Burke, R. J. (eds). *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Oxford University Press. Chapter 1.  
DOI:<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199658213.013.025>
- Carli, L.L. – Eagly, A.H. (2007): *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press
- Catalyst (2020): 2020 Quick Takes. *Woman in Management. Statistical Overview of Women in Global Workplaces*: available at:  
[www.catalyst.org/research/women-in-management/](http://www.catalyst.org/research/women-in-management/)  
(accessed May 2020).
- Cunliffe, A.L. – Karunanayake, G. (2013): Working Within Hyphen-Spaces in Ethnographic Research: Implications for Research Identities and Practice. *Organizational Research Methods*, 16(3): 364–392.  
DOI:10.1177/1094428113489353
- Cuzzocrea, V. – Lyon, D. (2011): Sociological Conceptualisations of ‘Career’: A Review and Reorientation. *Sociology Compass*, 5(12): 1029–1043.  
DOI:10.1111/j.1751-9020.2011.00429.x
- EC Report (2019): Report on equality between women and men in the EU, European Commission, DOI:10.2838/395144

- Fodor, É. (1997): Gender in transition: Unemployment in Hungary, Poland and Slovakia. *East European Politics and Societies*, 11(3):470–500.  
DOI:10.1177/0888325497011003003
- Fodor, É. (2003): A női emancipáció Magyarországon és Ausztriában, 1972-1992. *Szociológiai Szemle*, 1: 28–54.
- Fodor, É. – Glass, C.–Nagy, B. (2019): Transnational business feminism: Exporting feminism in the global economy. *Gender, Work and Organization*, 26(8):1117-1137.  
DOI:10.1111/gwao.12302.
- Formánková, L. – Křížková, A. (2015): Flexibility trap – the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment. *Gender in Management: An International Journal*, 30(3): 225-238. DOI: 10.1108/GM-03-2014-0027
- Geambaşu, R. (2014). Részidős: félmunkás? A női rész munkaidős foglalkoztatás főbb narratívái Magyarországon és Romániában. *Erdélyi Társadalom*, 12(1), 73–101. DOI: 10.17177/77171.143
- Geszler, N. (2016): Behaviour-based Work-Family Conflict among Hungarian Manager Fathers. *Intersections. East European Journal Of Society And Politics*, 2(3): 118-136.  
DOI:10.17356/ieejsp.v2i3.151
- Gill, R. (2011): The shadow in organizational ethnography: moving beyond shadowing to spect-acting. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(2): 115–133.  
DOI:10.1108/17465641111159116
- Glass, C. – Fodor, É. (2011): Public Maternalism Goes to Market: Recruitment, Hiring, and Promotion in Postsocialist Hungary. *Gender and Society*, 25(1): 5–26.  
DOI:10.1177/0891243210390518
- Halrynjo, S. – Lyng, S. T. (2009): Preferences, constraints or

- schemas of devotion? Exploring Norwegian mothers' withdrawals from high-commitment careers1: Preferences, constraints or schemas of devotion? *The British Journal of Sociology*, 60(2): 321–343. DOI:10.1111/j.1468-4446.2009.01233.x
- Hobson, B. – Fahlén, S. (2009): Competing scenarios for European fathers: Applying Sen's capabilities and agency framework to work-family balance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 214–233. DOI:10.1177/0002716209334435.
- Hochschild, A. R. (2001): *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. 1st edition. New York: Henry Holt and Company.
- Holth, L. – Bergman, A. – MacKenzie, R. (2017): Gender, availability and dual emancipation in the Swedish ICT sector. *Work, Employment and Society*, 31(2): 230–247. DOI:10.1177/0950017016651378
- ILO Report (2018): *Women in business and management: Gaining momentum in Eastern Europe and Central Asia*. International Labour Office. Geneva: ILO, English edition, ISBN: 978-92-2-131398-4 (web pdf)
- Kalocsai, Cs. (2010): *Corporate Hungary: Recrafting Youth, Work, and Subjectivity in Global Capitalism*. PhD dissertation, Yale University
- Kispéter, E. (2012): *Producing working mothers: Maternalist labor control in a Hungarian factory*. PhD dissertation, Budapest: Central European University Department of Gender Studies. [www.etd.ceu.hu/2012/kispeter\\_erika.pdf](http://www.etd.ceu.hu/2012/kispeter_erika.pdf).
- Kumra, S. (2010): Exploring career “choices” of work-centered women in a professional service firm. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3): 227–243. DOI:10.1108/17542411011036428
- Kvande, E. (2009): *Work-Life Balance for Fathers in Globalized*



- Knowledge Work. Some Insights from the Norwegian Context. *Gender, Work & Organization*, 16(1): 58–72.  
DOI:10.1111/j.1468-0432.2008.00430.x
- Nagy B. (2001): *Női menedzserek*. Budapest: Aula.
- Nagy, B. – Vicsek, L. (2014): Exploring gender culture at a telecommunications company. *Gender in Management: An International Journal*, 29(6): 318 –333.  
DOI:10.1108/GM-01-2014-0008.
- Nagy, B. (2016): Ki áll a sikeres nő mögött? *socio.hu*, 6(2): 117–141. DOI 10.18030/socio.hu.2016.2.117.
- Nielsen, M. W. (2017): Reasons for Leaving the Academy: a Case Study on the ‘Opt Out’ Phenomenon among Younger Female Researchers. *Gender, Work and Organization*, 24(2):134–155. DOI:10.1111/gwao.12151
- Padavic, I. – Ely, R. J. – Reid, E. M. (2020): Explaining the Persistence of Gender Inequality: The Work–family Narrative as a Social Defense against the 24/7 Work Culture. *Administrative Science Quarterly*, 65(1):61–111.  
DOI:10.1177/0001839219832310
- Primecz, H. – Kiss, Cs. – Toarniczky, A. – Szilas, R. – Csillag, S. – Bácsi, K. – Milassin, A. (2014): Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek. Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány*, 45(10): 2–16.
- Powell, G.N., 2012. Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gend. Manag. Int. J.* 27, 119–141.  
<https://doi.org/10.1108/17542411211214167>
- Pryce, P. – Sealy, R. (2013): Promoting women to MD in investment banking: multi-level influences. *Gender in Management: An International Journal*, 28(8): 448–467.  
DOI: 10.1108/GM-11-2012-0095
- Saxonberg, S. – Sirovatka, T. (2006): Failing family policy in

- post-communist Central Europe. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 8(2): 185–202.  
DOI:10.1080/13876980600682089
- Takács, J. (2008): Ha mosogatógép nem lenne, már elváltunk volna. *Férfiak és nők otthoni munkamegosztása európai összehasonlításban. Esély*, 19(6): 51-73.
- Takács, J. (2013): Unattainable desires? Childbearing capabilities in early 21st century Hungary. In Oláh, L. Sz. – Fraczkak, E. (eds.). *Childbearing, Women’s Employment and Work-Life Balance Policies in Contemporary Europe*. Basingstoke – New York:Palgrave Macmillan, 179–206.
- Tomlinson, J. – Durbin, S. (2010): Female part time managers: Work life balance, aspirations and career mobility. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(3): 255–270.  
DOI:10.1108/02610151011028859
- Tóth, H. (2005): Gendered dilemmas of the work-life balance in Hungary. *Women in Management Review*, 20(5): 361–375. DOI:10.1108/09649420510609195
- Williams, C.L. – Muller, C. – Kilanski, K. (2012): Gendered Organizations in the New Economy. *Gender & Society* 26(4): 549–573. DOI:10.1177/0891243212445466
- Williams, J.C. – Blair-Loy, M. – Berdahl, J.L. (2013): Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma: Cultural Schemas and Social Class. *Journal of Social Issues*, 69(2): 209–234. DOI:10.1111/josi.12012

## **5. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk**

### **Szakkönyvkiadások tanulmányok**

- Oborni, K. (2014): Középvezető nők ambivalens helyzete a munkahelyi szervezetekben. *Kultúra és Közösség*, 5 (4): 123–132.
- Oborni, K. (2017): Az interperszonális kapcsolatok szerepe az szervezeti kutatásokban. Egy résztvevői szervezeti kutatás tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 48 (4): 18–27.
- Oborni, K. (2018): Exploring the Role of Parttime Work in the Gendered Culture of Work Organization. *Futura, Education and Future Working Life. Finnish Society for Future Studies*. 37 (2): 48–59.
- Oborni, K. (2018): A részmunkaidő karriert támogató szerepéről a magasan-képzett nők körében. *Szociológiai Szemle*, 28 (3): 87–113.

### **Könyvfejezet**

- Oborni, K. (2018): A családbarát munkahely - imázs vagy valóság? Esettanulmány egy magyarországi nagyvállalat munka-magánélet összeegyeztetését támogató projektjéről. In: Géring, Zsuzsanna – Király, Gábor – Nagy, Beáta (szerk.). *Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában*, Budapest: L'Harmattan Kiadó: 276–303.

### **Konferencia előadások**

- Oborni, K. (2016): Women Managers' Career Prospect in Hungary. Tavasz SZÉL Konferencia. Budapest, 15-17 April, 2016

- Oborni, K. (2016): Middle level women managers' career prospects in Hungary. Kutatási Hét, BCE, Gazdálkodástudományi Kar. Budapest, 23-27 May, 2016
- Oborni, K. (2016): Methodological Concerns for an Ethnographic Organization Research on Hungarian Mid-Level Women Managers' Career Prospects. V. Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia. Pécs, 27-29 May, 2016
- Oborni, K. (2017): 'Shadowing' a szervezeti kutatásban. Beszámoló a módszer alkalmazásának tapasztalatairól. Kutatási Hét, BCE, Gazdálkodástudományi Kar. Budapest. 2017. január 16-20.
- Oborni, K. (2018): A női vezetők elfogadása és karrierjük alakulása a középvezetői szinten. Átrendeződő értékek - A Magyar Szociológiai Társaság éves vándorgyűlése, Szeged, 2018. október 18-20.

### **Nemzetközi konferencia előadások**

- Oborni, K. (2016): Middle Level Women Managers' Career Development in Contemporary Hungary. EURAM. Doctoral Colloquium 2016. Paris, 29-31 May, 2016
- Oborni, K. (2017): Part-time work in the light of work-family reconciliation. WORK2017 Conference. Work and Labour in the Digital future. Turku, Finland. 16-18 August, 2017