



Közzététel: 2025. november 20.

A tanulmány címe:

A nemek közötti egyenlőség vizsgálata a magyar régiók turizmusmenedzsmentjében

Szerzők:

PÁLMAI LÁSZLÓ

a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskolájának PhD-hallgatója. E-mail: palmai.laszlo@bi-ka.hu

KÖMÜVES SÁNDOR ZSOLT

a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézete Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszékének egyetemi docense. E-mail: komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu

KÁLMÁN BOTOND GÉZA

a Neumann János Egyetem Pénzügyi és Számviteli Tanszék Gazdaságtudományi Karának adjunktusa, a Széchenyi István Egyetem megbízott kutatója, a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem megbízott kutatója, a Budapesti Metropolitan Egyetem Gazdasági és Pénzügyi Intézet Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Karának óraadója. E-mail: kalman.botond.geza@nje.hu; kalman.botond.geza@sze.hu; kalman.botond@kmf.org.ua; eupemq@instructor.metropolitan.hu

SZÉCSI GABRIELLA

a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskolájának PhD-hallgatója. E-mail: szecsi.gabriella@bi-ka.hu

DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2025.11.hu1094>

Az alábbi feltételek érvényesek minden, a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) Statisztikai Szemle c. folyóiratában (a továbbiakban: Folyóirat) megjelenő tanulmányra. Felhasználó a tanulmány vagy annak részei felhasználásával egyidejűleg tudomásul veszi a jelen dokumentumban foglalt felhasználási feltételeket, és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el. Tudomásul veszi, hogy a jelen feltételek megszegéséből eredő valamennyi kárért felelősséggel tartozik.

1. A jogszabályi tartalom kivételével a tanulmányok a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Sztj.) szerint szerzői műnek minősülnek. A szerzői jog jogosultja a KSH.
2. A KSH földrajzi és időbeli korlátozás nélküli, nem kizárólagos, nem átadható, térítésmentes felhasználási jogot biztosít a Felhasználó részére a tanulmány vonatkozásában.
3. A felhasználási jog keretében a Felhasználó jogosult a tanulmány:
 - a) oktatási és kutatási célú felhasználására (nyilvánosságra hozatalára és továbbítására a 4. pontban foglalt kivétellel) a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - b) tartalmáról összefoglaló készítésére az írott és az elektronikus médiában a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - c) részletének idézésére – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző(k) megnevezésével.
4. A Felhasználó nem jogosult a tanulmány továbbértékesítésére, haszonszerzési célú felhasználására. Ez a korlátozás nem érinti a tanulmány felhasználásával előállított, de az Sztj. szerint önálló szerzői műnek minősülő mű ilyen célú felhasználását.
5. A tanulmány átdolgozása, újra publikálása tilos.
6. A 3. a)–c) pontban foglaltak alapján a Folyóiratot és a szerző(ke)t az alábbiak szerint kell feltüntetni:

„Forrás: Statisztikai Szemle c. folyóirat 103. évfolyam 11. számában megjelent, **Pálmai László – Kömüves Sándor Zsolt – Kálmán Botond Géza – Szécsi Gabriella** által írt, **A nemek közötti egyenlőség vizsgálata a magyar régiók turizmusmenedzsmentjében** című tanulmány (link csatolása)”
7. A Folyóiratban megjelenő tanulmányok kutatói véleményeket tükröznek, amelyek nem feltétlenül esnek egybe a KSH vagy a szerzők által képviselt intézmények hivatalos álláspontjával.

Pálmai László – Kőműves Sándor Zsolt – Kálmán Botond Géza – Szécsi Gabriella

A nemek közötti egyenlőség vizsgálata a magyar régiók turizmusmenedzsmentjében

Examining gender equality in tourism management for Hungarian regions

Pálmai László, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskolájának PhD-hallgatója

E-mail: palmai.laszlo@bi-ka.hu

Kőműves Sándor Zsolt, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézete Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszékének egyetemi docense

E-mail: komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu

Kálmán Botond Géza, a Neumann János Egyetem Pénzügyi és Számviteli Tanszék Gazdaságtudományi Karának adjunktusa, a Széchenyi István Egyetem megbízott kutatója, a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem megbízott kutatója, a Budapesti Metropolitan Egyetem Gazdasági és Pénzügyi Intézet Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Karának óraadója

E-mail: kalman.botond.geza@nje.hu; kalman.botond.geza@sze.hu; kalman.botond@kmf.org.ua;

eupemq@instructor.metropolitan.hu

Szécsi Gabriella, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskolájának PhD-hallgatója

E-mail: szecsi.gabriella@bi-ka.hu

A tanulmány a nemi befogadás munkahelyi környezetre gyakorolt hatását vizsgálja a magyarországi turizmusmenedzsmentben dolgozó női vezetők körében, különös tekintettel a munkahelyi légkörre, a teljesítményre, az előmenetelre, a karrierlehetőségekre, a stabilitásra és a vezetői érvényesülésre, valamint ezek kapcsolatára a diszkrimináció, a munkahelyi bizonytalanság és a családi kötelezettségek szerepével. A kutatás vegyes módszertant alkalmazott: a kvantitatív adatokat strukturált kérdőíves felmérés (n = 102), a kvalitatív információkat tematikus tartalomelemzéssel feldolgozott nyílt kérdések biztosították. Az elemzések során leíró statisztikai eljárásokat, varianciaanalízist, regressziót és klaszterelemzést alkalmaztunk.

Az eredmények szerint a válaszadók 75%-a számolt be nemi alapú megkülönböztetésről, főként előléptetési nehézségek formájában, míg 65%-uk jelezte, hogy a családi kötelezettségek akadályozzák szakmai előmenetelüket. Regionális eltérések is kimutathatók: Közép-Magyarország inkluzívabb munkahelyi környezetet mutatott, alacsonyabb diszkriminációs szinttel és nagyobb biztonságérzetel, mint az északi régiók. Az inkluzív gyakorlatok pozitív összefüggést mutattak a karrierelégedettséggel és a turisztikai teljesítménnyel. A vizsgálat rámutatott arra, hogy a nemek közötti egyenlőség előmozdítása nemcsak társadalmi igazságossági, hanem gazdasági és regionális versenyképességi szempontból is kiemelt jelentőségű. A szerzők családbarát és befogadó szervezeti kultúrák megerősítését, valamint térségi szinten differenciált szakpolitikai beavatkozásokat javasolnak.

Kulcsszavak: nemi befogadás, diszkrimináció, munkahelyi biztonság, regionális különbségek, turizmusmenedzsment, női vezetők, Magyarország

This study explores the impact of gender inclusivity on workplace experiences among female leaders in the Hungarian tourism management sector, with a particular focus on perceived discrimination, job insecurity, and family-related obligations. Employing a mixed-methods approach, the research combined structured questionnaire data ($n = 102$) with qualitative insights derived from thematic content analysis of open-ended responses. Analytical methods included descriptive statistics, ANOVA, regression analysis, and cluster analysis.

Findings indicate that 75% of respondents reported gender-based discrimination, especially in promotion processes, while 65% identified family responsibilities as significant barriers to career advancement. Marked regional differences emerged: Central Hungary exhibited a more inclusive work environment, with lower levels of perceived discrimination and greater job security compared to northern regions. Inclusive organizational practices were positively associated with career satisfaction and tourism-related performance. The results underscore that advancing gender equality is not only a matter of social justice but also a key determinant of economic performance and regional competitiveness. The study recommends reinforcing family-friendly and inclusive workplace cultures and calls for regionally differentiated policy interventions.

Keywords: gender inclusion, discrimination, job security, regional differences, tourism management, female leaders, Hungary

A turizmus és vendéglátás (a TEÁOR '25 szerint: Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás) ágazatban a női vezetők aránya továbbra is elmarad a férfiakétól, amit strukturális és kulturális akadályok, valamint nemi szerepelvárások magyaráznak (Kogut *et al.*, 2014). A szakirodalom szerint a női vezetők jelenléte elősegíti az egyenlőbb szervezeti kultúrát, növeli az adaptivitást, és javítja a termelékenységet (Halrynjo–Teigen, 2024; Schneider *et al.*, 2023), emellett erősíti más nők vezetői ambícióit (Hui-Chou *et al.*, 2022).

Bár a női munkavállalók akadályairól több adat áll rendelkezésre, a turizmusban dolgozó női döntéshozók tapasztalatait – különösen a családi terhek, a szervezeti kultúra és az előmeneteli lehetőségek összefüggésében – kevésbé vizsgálták (Tjahjana *et al.*, 2024). Jelen kutatás célja a magyarországi női vezetők által észlelt diszkrimináció, munkahelyi bizonytalanság és családi terhek karrierre gyakorolt hatásának feltérképezése, különös tekintettel a regionális különbségekre. A vizsgálat elemzi a nemi befogadás szerepét a munkahelyi stabilitás és a vezetői érvényesülés szempontjából.

1. Irodalmi áttekintés

A női vezetők szerepének kutatása a turizmus és vendéglátás területén az elmúlt évtizedben jelentős fejlődésen ment keresztül (*Wells–Fleshman, 2020; Adongo et al., 2023*). A szakirodalom öt jellemző probléma mentén csoportosítható: nemi sztereotípiák, alacsony karrieraspirációk, szervezeti akadályok, a munka és a magánélet konfliktusa, valamint az üvegplafon-jelenség. E tényezők rendszerint egymással összefüggésben jelentkeznek, és strukturálisan is formálják a nők karrierpályáit.

A női vezetők egyre jelentősebb szereplői a turizmusmenedzsmentnek, mivel vezetői attitűdjeik hozzájárulhatnak az iparági kihívások kezeléséhez, a kulturális érzékenység növeléséhez és az innováció támogatásához. Ez indokolja azt, hogy a turizmusipar kiaknázza e kompetenciákat, miközben számolnia kell a női karrierépítés során tapasztalt rendszerszintű akadályokkal is. Jelen tanulmány e tényezőket szakirodalmi alapokon tárgyalja.

1.1. Nemi szerepelvárások és strukturális akadályok a női vezetők karrierjében

A turizmus és vendéglátás szektorában dolgozó női vezetők karrierjét jelentősen befolyásolják a társadalmi nemi szerepelvárások és a szervezeti struktúrákban megbúvó akadályok. A vezetői szerepkörök számos szervezeti környezetben továbbra is férfias viselkedésmintákkal és elvárásokkal társulnak, amelyek elsősorban az irányításra, versenyre és autonómiára épülnek. Ez a kulturális beidegződés rendszerszintű hátrányt jelent a női vezetőjelöltek számára, akik gyakran együttműködésen és érzelmi intelligencián alapuló vezetési stílust alkalmaznak (*Castañó et al., 2019; Kim et al., 2020*). A női vezetőktől várt empatikus, partícipatív vezetési stílus gyakran alacsonyabb vezetői kompetenciaként értékelődik, szemben a dominanciával és a határozottsággal (*Ladkin–Riley, 1996*).

A jelenség megértéséhez a társadalmiszerep-elmélet (*Eagly–Cowley, 1986*) nyújt szilárd elméleti alapot, miszerint a nemi szerepeket az egyének a szocializáció során sajátítják el, és belső normaként építik be viselkedésükbe. Ez a társadalmi konstrukció nemcsak a karrierdöntések irányát, hanem a munkahelyi viselkedések értelmezését is alakítja, hozzájárulva a diszkriminatív élmények gyakoribb észleléséhez.

Az üvegplafon-jelenség a turizmusszektorban is érzékelhető (*Srivastava–Nalawade, 2023*), ahol az első ránézésre objektív és nemsemleges szabályok alkalmazása valójában strukturálisan hátrányos helyzetbe hozza a női munkavállalókat

(Hritz–Bowen, 2016; Jauhar–Lau, 2018, Kaya–Tamer, 2024). Carli és Eagly (2016) ennek leírására a „karrierlabirintus” metaforát használják, amely szerint a női előmenetelt nem egyetlen akadály, hanem több, egymással összefüggő és egymást erősítő szerkezeti és kulturális tényező nehezíti meg. A diszkrimináció tehát nem csupán egyéni élmény, hanem strukturális és kulturális mechanizmus. Az akadályok lebontása csak komplex, a nemi szerepelvárások társadalmi beágyazottságát is figyelembe vevő, inkluzív stratégiákkal lehetséges (Tremmel–Wahl, 2023).

1.2. Karrieraspirációk és a munka–család összehangolásának dilemmája

A női vezetők karrierambíciói nem kizárólag az egyéni preferenciákból erednek, hanem azokat társadalmi normák és szervezeti elvárások határozzák meg. A maszkulin vezetői normák és a munka, valamint a magánélet összehangolásának nehézségei gyakran ambivalens viszonyt eredményeznek a karrierrel kapcsolatban (Morrison–O’Gorman, 2016). A vezetői szerep sokak számára nehezen egyeztethető össze a gyermekvállalással vagy párkapcsolati stabilitással, ami visszatartó hatású (Beltramini et al., 2022; Folke–Rickne, 2020). Folke és Rickne (2020) empirikusan igazolta, hogy a nők vezetővé előléptetése megnövelheti a válás kockázatát, ezért jelentős pszichológiai visszatartó erőt képviselhet a beosztás elfogadásában. Emellett társadalmi szinten is él még a kép, hogy a nő nem tud egyszerre feleség, családi szerepet betöltő személy és sikeres vezető lenni, ellentétben a férfiakkal, akiknél ez a kombináció természetes és megvalósítható (González-Pérez et al., 2020; Mangubhai–Lawless, 2021; Fritz–Knippenberg, 2017).

A turizmusra jellemző munkaidő-terhelés (pl. hétvégi, szezonális munkák) tovább növeli a munka–család konfliktust, ami stresszhez és a karrierambíciók csökkenéséhez vezet (García-Cabrera et al., 2018). Bár a rugalmas munkavégzés segíthetne, ez gyakran csupán formális lehetőség (O’Connor–Hsu, 2020). A nőktől elvárt „kettős megfelelés” – családanyaként és szakemberként – fokozott érzelmi és logisztikai terheket ró rájuk (Hagqvist et al., 2020; Pew Research Center, 2023; Muhammad, 2023). A karrier és a magánélet közti szerepkonfliktus strukturális eredetű, amely csak összetett szemléletű, támogató környezet révén csökkenthető.

Ezzedeén és Ritchey (2008) vizsgálata kiemeli a partner támogatásának kritikus szerepét a női vezetők sikerében – legyen szó gyermeknevelésről vagy a háztartás menedzseléséről. A háztartási feladatok egyenlőtlen megoszlása, különösen a párkapcsolatokban, a családon belüli egyenlőség egyik kulcskérdésévé vált (Muhammad, 2023). A Pew Research Center (2023), valamint Ocampo és szerzőtársai (2018) is megerősítik, hogy még azokban a háztartásokban is, ahol a jövedelem

közel azonos, a nők aránytalanul nagyobb mértékben végzik a háztartási és gondozási feladatokat. *Pozzan és Cattaneo (2020)* globális adatai szerint a nők naponta átlagosan 4 óra 25 percet töltenek házimunkával és gyermekgondozással, míg a férfiak csupán 1 óra 23 percet. *Titan és szerzőtársai (2020)* szerint a Covid19-válság még inkább kiélezte ezt a különbséget, mivel a bölcsődék és az iskolák bezárása után elsősorban az anyák maradtak otthon, ismét megerősítve a hagyományos nemi szerepeket.

Ezek a dilemmák strukturálisan is alátámasztják azt a tézist, hogy a karrierambíciók csökkenése nem egyéni deficit, hanem a társadalmi elvárások és a szervezeti kultúra együttes hatása. Ezért a karriertámogató és családbarát munkakörnyezetek kialakítása nemcsak morális, hanem versenyképességi kérdés, különösen az olyan intenzív munkaidő-terheléssel járó szektorokban, mint a turizmus.

1.3. Szervezeti gátak és intézményi akadályok

A női vezetők előmenetelét nemcsak társadalmi normák, hanem szervezeti struktúrák is akadályozzák. A formálisan semlegesnek tűnő gyakorlatok gyakran hátrányosan érintik a nőket. A mentorálás hiánya például tudás- és kapcsolatitőke-vesztéssel jár, ami megnehezíti a vezetői szintek elérését (*Chauhan–Mishra, 2021; Cohen et al., 2020*). A férfiközpontú informális hálózatok elzárják a nőket a döntéshozataltól (*Dzingwa–Terblanche, 2024*).

Jelentős probléma a nemek szerint szegregált feladat kiosztás is: a nők gyakrabban kerülnek *soft skill* területekre, míg stratégiai pozíciókhoz ritkán jutnak. Ez az előléptetési rendszert is torzítja. Emellett a szervezeti kultúra szimbolikus akadályai – pl. „a teljesítmény önmagáért beszél” elv – láthatatlan, de hatékony módon gátolják a nők érvényesülését. A változáshoz nem csupán intézményi szabályozás, hanem a szervezeti kultúra mélyreható átalakítása is szükséges.

Összességében a szervezeti szintű akadályok nem kizárólag intézményi szabályzatokban öltenek testet, hanem a mindennapi működés gyakorlatában, normáiban és kapcsolati hálóiában is. A változáshoz nem elegendő egyenlőségi politikák bevezetése, hanem szükség van a szervezeti kultúra mélyreható átalakítására is.

2. Hipotézisek

Az intézményi támogatás hiánya, valamint a diszkrimináció és a családi terhek egyaránt globálisan akadályozzák az inkluzív munkahelyi környezet kialakulását. E hatások a magyar turisztikai szektor alacsony inkluzivitású térségeiben is relevánsak. Ezen elméleti alapok nyomán az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- H1: A női vezetők nagy része találkozott már előmenetelt korlátozó munkahelyi diszkriminációval a magyarországi turizmusban; e tapasztalat előfordulása szignifikánsan magasabb az alacsony inkluzivitású régiókban.
- H2: A családi kötelezettségeket hangsúlyosan megélő női vezetők a turizmusban szignifikánsan gyakrabban észlelnek karrierakadályokat, különösen a gyermekvállalással és párkapcsolati támogatás hiányával összefüggésben.
- H3: Az alacsony inkluzivitású régiók női vezetői szignifikánsan magasabb diszkriminációt érzékelnek, mint a befogadóbb térségekben.
- H4: Az inkluzivitás hiánya alacsonyabb munkahelyi biztonsággal és fokozott karrierbizonytalansággal jár, amelyet a családi kötelezettségek tovább súlyosbítanak.

Az 1. táblázat összefoglalja hipotéziseink kialakítását.

1. táblázat

Hipotézisek kidolgozása Formulation of hypotheses

Hipotézis	Cél	Probléma	Irodalom
H1	A női vezetők körében érzékelt diszkrimináció felmérése.	Az inkluzivitási szintek különbségei mentén változhat az érzékelt diszkrimináció.	A női vezetők diszkriminatív gyakorlatokkal szembe-sülnek, amelyek akadályozzák sikeres karrierútjukat, különösen a férfiak által dominált iparágakban. <i>Catalyst (2018)</i> is kimutatta, hogy a nemi alapú diszkrimináció világszerte hogyan korlátozza a nők vezetői lehetőségeit.
H2	A család hatásának értékelése a karrierépítésre.	A család és a karrier összeegyeztetése kihívást jelent a nők számára az előretérésben.	<i>García-Cabrera és szerzőtársai (2018)</i> szerint a családi kötelezettségek jobban korlátozzák a nők karrierlehetőségeit, mint a férfiakét, ami hatással van a munka és a magánélet egyensúlyára és a karrierépítésre. Emellett kiemelik, hogy a családi szerepek aránytalanul nagy mértékben befolyásolják a női vezetők karrierépítését.
H3	A magyarországi régiók közötti inkluzivitási eltérések azonosítása.	A befogadási gyakorlatok régióként nagymértékben eltérnek.	Az <i>OECD (2021)</i> tanulmánya azt mutatja, hogy a regionális integrációs egyenlőtlenségek egyenlőtlen karrierlehetőségeket szülnek, és azok a régiók, amelyekben nincs inkluzivitási gyakorlat, a diszkrimináció megnövekedett arányáról számolt be.
H4	A munkahelyi bizonytalanság és az inkluzivitás kapcsolatának vizsgálata a női vezetők között.	A munkahelyek bizonytalansága a kevésbé befogadó területeken befolyásolja az előmenetelt.	<i>Blau és Kahn (2017)</i> szerint a nem befogadó környezet miatti munkahelyi bizonytalanság nagyobb a nők körében, ami negatívan hat a karrierrel való elégedettségükre és fejlődésükre. Az inklúzió nagyobb munkahelyi stabilitással és ezzel együtt kisebb karrierbizonytalansággal jár (<i>EIGE, 2019</i>).

3. Anyag és módszer

A kutatás a magyar turizmusmenedzsmentben dolgozó női vezetők munkahelyi tapasztalatait vizsgálja, különös tekintettel a nemi alapú diszkrimináció, az inkluzivitás és a családi kötelezettségek összefüggéseire. A cél a diszkrimináció, a családi terhek és a karrierbizonytalanság a női vezetők életére gyakorolt regionális hatásainak feltérképezése.

Az adatfelvétel 2023 első felében, egy országos, strukturált kérdőívvel történt. A célcsoport turisztikai és vendéglátóipari női vezetők voltak (legalább középvezetői szinten, döntéshozatali jogosultsággal). A kérdőívet online terjesztettük, kényelmi mintavétellel (102 érvényes kitöltés érkezett, regionálisan kiegyensúlyozottan).

A kérdőívben Likert-típusú kérdések és nyílt végű kérdések egyaránt szerepeltek. A kutatás négy fő dimenzióra fókuszált:

- Diszkrimináció: személyes tapasztalatok, karrierakadályok.
- Inkluzivitás: munkahelyi kultúra, egyenlő esélyek.
- Munkahelyi biztonság: elbocsátástól való félelem, előrelépési lehetőségek bizonytalansága.
- Családi kötelezettségek: időterhelés, támogatottság.

A feldolgozás vegyes módszertani (*mixed-methods*) megközelítést alkalmazott, kombinálva a statisztikai elemzést a kvalitatív esettanulmányokkal. A főbb módszerek a következők voltak:

- Leíró statisztika: változók jellemzése.
- Korrelációs elemzés: összefüggések feltárása.
- ANOVA-teszt: regionális különbségek vizsgálata.
- Többszörös regressziós modell: prediktív hatások elemzése (szervezeti elkötelezettség, munkahelyi biztonság, észlelt diszkrimináció).
- Klaszterelemzés (*k-means*): női vezetők csoportosítása.
- Kvalitatív tartalomelemzés: nyílt végű válaszok értékelése.

Az elemzéseket SPSS és JASP szoftverrel végeztük. A trianguláció biztosította az eredmények megerősítését és a hipotézisek (H1–H4) tesztelését.

4. Eredmények

A 2. táblázat a diszkrimináció, a családi kötelezettségek és a munkahelyi biztonság változóira adott – leggyakrabban választott – értékeket és azok előfordulási gyakoriságát tartalmazza.

2. táblázat

A diszkrimináció, a családi kötelezettségek és a munkahelyi biztonság dimenzióira adott leggyakoribb választékek és azok gyakorisága

Most frequent response values and their frequencies for the dimensions of discrimination, family obligations, and workplace security

Változó	Leggyakoribb érték	Válaszok %-a	Értelmezés
Diszkrimináció észlelése	3	40	Mérsékelt szintű diszkrimináció tapasztalása
Családi kötelezettségek hatása	4	45	Jelentős karrierakadály a családi terhelés mentén
Munkahelyi biztonság	4	50	Magas szintű bizonytalanságérzet

Megjegyzés: n = 102 A skála 1–5-ig terjedt, ahol az 5 a legerősebb észlelést jelentette.

Forrás: saját adatok.

A válaszadók 40%-a érzékelt közepes diszkriminációt, 45%-uk pedig jelentős családi teherből fakadó karrierakadályt. Emellett minden második válaszadó munkahelyi bizonytalanságról számolt be. Ez az eredmény arra utal, hogy a legfontosabb strukturális és egyéni hátrányok nem külön-külön jelentkeznek, hanem kumulálódnak. Ez összhangban áll a H1–H4 hipotézissel.

Az alacsony biztonságérzet (átlag: 2,3) alacsony szervezeti támogatottságot és instabil munkakörnyezetet tükrözhet. Az inkluzivitási értékek közepes szintje (átlag: 3,2) arra utal, hogy a befogadó kultúra hiányosságai konkrét karrierakadályokat is eredményezhetnek. Az eredmények megerősítik, hogy az inkluzivitás hiánya fokozott (átlag: 4,5) diszkriminációval és munkahelyi bizonytalansággal társul, alátámasztva a H1 és a H4 hipotéziseket.

A nemparaméteres Mann–Whitney-próba alapján szignifikáns különbségek mutatkoztak a befogadóbb szervezetekben dolgozó nők körében: ők alacsonyabb diszkriminációról (becsült átlag = 4,2 vs. 4,8; $U = 780$; $p < 0,01$) és nagyobb biztonságérzetről (becsült átlag = 2,6 vs. 2,0; $U = 820$; $p < 0,05$) számoltak be, mint a kevésbé befogadó környezetben dolgozó társaik. A Kruskal–Wallis-teszt szerint az észak-magyarországi válaszadók jelezték a legnagyobb mértékű megkülönböztetést (átlag = 4,8, $H(2) = 9,1$; $p < 0,01$), míg a legalacsonyabb átlagos diszkrimináció Nyugat-Magyarországon jelent meg (átlag = 4,2). A

Kruskal–Wallis-teszt kapcsán az átlag szó becsült átlagot jelent, mert ez a teszt rangokat elemmez. Mindez megerősíti a H3–H4 hipotéziseket. Az eredmények azt mutatják, hogy az inkluzivitás hiánya és a regionális egyenlőtlenségek fokozzák a diszkrimináció érzékelését, és csökkentik a munkahelyi biztonságot. Mindez megerősíti a H3–H4 hipotéziseket. Az eredmények azt mutatják, hogy az inkluzivitás hiánya és a regionális egyenlőtlenségek fokozzák a diszkrimináció érzékelését, és csökkentik a munkahelyi biztonságot.

Az alacsony inkluzivitású régiókban dolgozók magasabb diszkriminációs szintet (medián = $4 \pm 1,3$) és alacsonyabb munkahelyi biztonságérzetet ($2,7 \pm 1,2$) jeleztek, mint a magas inkluzivitású térségek válaszadói (diszkriminációs szint = 3 ± 1 , biztonság = $3,5 \pm 0,9$). Az eltérések szignifikánsak (3. táblázat).

3. táblázat

A regionális diszkrimináció és a munkahelyi biztonság elemzésének eredményei
Results of the analysis of regional discrimination and workplace security

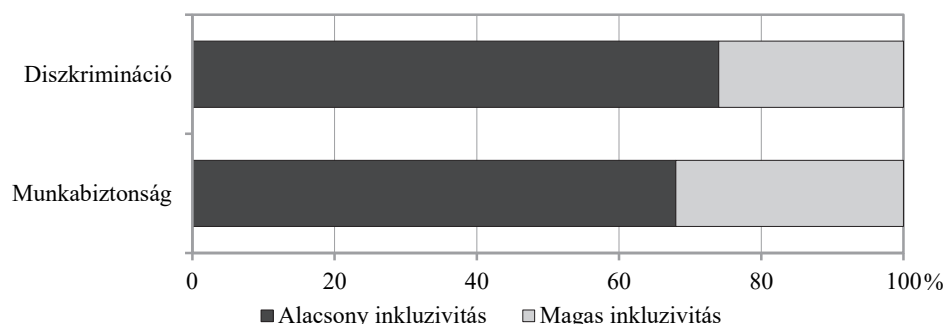
Összehasonlítás	Teszt fajtája	Statisztika	p-érték	Medián ($\pm$ IQR)	Értelmezés
Térségeken átívelő diszkrimináció	Kruskal–Wallis-próba	$H(3) = 10,89$	$p < 0,01$	alacsony inkluzivitás: medián = 4,0 ($\pm 1,3$) magas inkluzivitás: medián = 3 (± 1)	Jelentős regionális különbségek a diszkriminációban
Munkabiztonság (magas vs. alacsony inkluzivitás)	Mann–Whitney-féle U-teszt	$U = 802$	$p < 0,01$	alacsony inkluzivitás: medián = 2,7 ($\pm 1,2$) magas inkluzivitás: medián = 3,5 ($\pm 0,9$)	Alacsonyabb munkahelyi biztonság az alacsony inkluzivitású régiókban

Alacsony inkluzivitású térségekben a diszkriminációt tapasztalók aránya 74%, míg a magas inkluzivitású térségekben csak 26% (1. ábra). Ezek az eredmények empirikusan alátámasztják a H3–H4 hipotéziseket, miszerint a befogadóbb környezet mérsékli a diszkriminációt, és fokozza a biztonságérzetet. Hasonló arányeltolódás figyelhető meg a munkahelyi biztonság esetében is (68% vs. 32%). Az eredmények empirikusan is megerősítik a H3 és a H4 hipotéziseket: Az inkluzív szervezeti környezet csökkenti a diszkrimináció észlelését, és növeli a biztonságérzetet. Az inkluzivitás tehát nem csupán kulturális, hanem strukturális tényezőként is hozzájárul a női vezetők munkahelyi élményeinek minőségéhez. Az adatok rávilágítanak a regionális különbségek jelentőségére és az inkluzivitás fejlesztésének szükségességére.

1. ábra

Munkahelyi biztonság és diszkrimináció észlelésének összehasonlítása az inkluzivitás szintje szerint

Comparison of workplace security and discrimination perception by level of inclusivity



Forrás: saját szerkesztés.

Az eredmények azt mutatják, hogy az alacsonyabb befogadási szintű régiókban dolgozó női vezetők magasabb diszkriminációs szinteket érzekeltek, és kevésbé voltak elégedettek a munkahelyi biztonságukkal, alátámasztva a H3 és a H4 hipotézist.

Két lineáris regressziós modell készült (4. táblázat) a női vezetők által észlelt munkahelyi biztonság (elbocsátástól való félelem) és a szervezeti elkötelezettség prediktorainak feltárására. A magyarázóváltozók: az inkluzivitás dimenziói (szervezeti egyenlőtlenség, lehetőségek, előléptetési előítéletek, férfiak előnye), a családi kötelezettségek, valamint a házasságra gyakorolt hatás. Készült egy harmadik modell is, a diszkrimináció érzékelését befolyásoló tényezők hatásáról (lásd később).

4. táblázat

A munkahelyi biztonság és elkötelezettség prediktora a női vezetők körében

Predictor of workplace security and commitment among female managers

Prediktor változó	1. modell: Munkahelyi biztonság	2. modell: Szervezeti elkötelezettség
Allandó	0,131 (p = 0,421)	3,656 (p < 0,001)
Inkluzivitás SzervEgyenlőtlenség	0,146 (p = 0,029)*	-0,099 (p = 0,121)
Inkluzivitás Lehetőségek	-0,186 (p = 0,019)*	0,035 (p = 0,641)
Inkluzivitás NemekElőléptetési előítéletek	0,370 (p < 0,001)**	-0,104 (p = 0,218)
Inkluzivitás FerfiElony	-0,034 (p = 0,709)	0,029 (p = 0,739)
Család Munkahelybizonytalanság	0,220 (p = 0,001)**	-0,033 (p = 0,595)
Családi hatásA házasságra	0,254 (p < 0,001)**	0,191 (p = 0,001)**
R-négyzet	0,382	0,094
Korrigált R-négyzet	0,367	0,072

Az 1. modell szerint a munka magánélet feletti dominanciája ($\beta = 0,254$; $p < 0,001$) és a családi kötelezettségek ($\beta = 0,220$; $p = 0,001$) kényszere szignifikáns pozitív kapcsolatot mutatott a munkahelyi bizonytalansággal. Hasonló hatású az inkluzivitás és az előléptetéshez társuló nemi előítéletek interakciója ($\beta = 0,370$; $p < 0,001$) is. A modell közepes magyarázóerejű (korrigált $R^2 = 0,367$). A 2. modellben kizárólag a munkának a magánéletre gyakorolt negatív hatása kapcsolódik szignifikáns mértékben az elkötelezettséghez ($\beta = 0,191$; $p = 0,001$). Az inkluzivitási interakciós változók szerepe nem bizonyult jelentősnek, a modell alacsony magyarázóereje (korrigált $R^2 = 0,072$) jelzi az elkötelezettség komplex élethelyzeti meghatározottságát.

A diszkrimináció érzékelését előrejelző 3. modellben (a táblázatban nem szerepel) az inkluzivitás ($\beta = -0,52$), a családi kötelezettségek ($\beta = 0,25$) és a munkahelyi bizonytalanság ($\beta = 0,22$) szignifikáns ($p < 0,001$) hatásúnak bizonyultak, míg a vezetői szint nem. A magyarázóerő mérsékelt (korrigált $R^2 = 0,25$). Az eredmények azt jelzik, hogy a diszkrimináció érzékelése strukturális és pszichoszociális tényezők együttes hatásából ered.

Az eredmények megerősítik, hogy a diszkrimináció érzékelését nem csupán strukturális, hanem pszichoszociális tényezők is alakítják: a szervezeti befogadás, a családi terhek és a munkahelyi instabilitás együttesen járulnak hozzá a negatív munkahelyi tapasztalatokhoz. Az eredmények azt mutatják, hogy a női vezetők között a munkahelyi biztonság és a diszkrimináció érzékelése szorosabban összefügg a szervezeti egyenlőtlenségekkel, előítéletekkel és családi nehézségekkel, míg a szervezeti elkötelezettség inkább a munka–magánélet egyensúlyától függ.

4.1. Klaszterelemzés

A klaszterelemzés három jól elkülöníthető attitűdcsoporthoz azonosított a női vezetők körében.

Klaszter 1 (45%): Magas inkluzivitás (átlag = 4,3), alacsony diszkrimináció (2,1) és alacsony munkahelyi bizonytalanság (2,2) jellemezte. A turisztikai mutatók itt kimagaslóak, jelezve a befogadó kultúra pozitív gazdasági hatásait.

Klaszter 2 (35%): Közepes inkluzivitás (3,2), diszkrimináció (3,0) és bizonytalanság (3,2) mellett átlagos teljesítmény jellemezte.

Klaszter 3 (20%): Alacsony inkluzivitás (2,1), magas diszkrimináció (4,2), magas munkahelyi bizonytalanság (4,0) és gyenge turisztikai eredmények voltak megfigyelhetők.

E klaszterjellemzők egyben empirikusan alátámasztják a H1, a H2 és a H4 hipotéziseket is: a H1 és a H2 szerint az inkluzivitás és a diszkrimináció között

szoros negatív összefüggés van; a H4 alapján pedig a befogadóbb szervezeti kultúra alacsonyabb munkahelyi bizonytalanságérzettel jár együtt.

Az 5. táblázat és a 2. ábra szemlélteti a klaszterek közötti eltéréseket az inkluzivitás, a diszkrimináció, a munkahelyi biztonság és a turisztikai teljesítmény dimenzióiban. A klaszterek attitűdmintázatai világosan megkülönböztethetők: az inkluzívabb környezetekhez alacsonyabb diszkriminációs élmények és magasabb biztonságérzet társult, ami magasabb teljesítménymutatókkal is együtt járt. Ezek az eredmények megerősítik, hogy a szervezeti befogadás nemcsak a munkahelyi élmények, hanem a gazdasági eredményesség szempontjából is kulcsfontosságú tényező.

5. táblázat

A klaszterelemzés eredményei az inkluzivitás és a turisztikai teljesítmény tekintetében

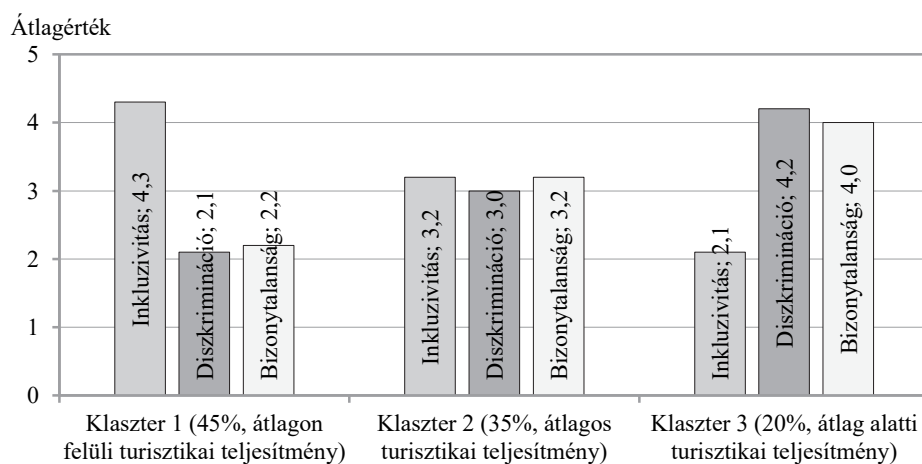
Results of the cluster analysis in terms of inclusivity and tourism performance

Klaszter	A minta aránya, %	Inkluzivitási pontszám	Érzékelt meg- különböztetés	Munkahelyi biztonság	Turisztikai teljesítmény
		átlag			
1	45	4,3	2,1	2,2	Átlagon felüli
2	35	3,2	3,0	3,2	Átlagos
3	20	2,1	4,2	4,0	Átlag alatti

2. ábra

A klaszterek közötti inkluzivitás, diszkrimináció és munkahelyi biztonság pontszámai

Scores of inclusivity, discrimination, and workplace security across clusters



Forrás: saját szerkesztés.

4.2. Területi elemzés

Az Észak-Magyarországot és az Alföldet (Klaszter 3) jellemző alacsony inkluzivitás (átlag: 2,1) és magas diszkrimináció (átlag: 4,2) strukturális hátrányt tükröznek. A munkahelyi bizonytalanság is itt a legmagasabb (átlag: 4,0). A másik oldalon (Klaszter 1) találjuk Közép-Magyarországot, magas inkluzivitással (átlag: 4,3), alacsony diszkriminációval (átlag: 2,1) és munkahelyi bizonytalansággal (átlag: 2,2). Az adatok megerősítik a H1, a H2 és a H4 hipotézist, valamint rámutatnak a térségi esélyegyenlőségi politikák szükségességére.

4.3. Minőségi elemzés

A kvalitatív adatok szerint a válaszadók 75%-a tapasztalt nemi alapú diszkriminációt, 60%-uk pedig előléptetési korlátokat, alátámasztva a H1 hipotézist. A családi kötelezettségek a munkával való összeegyeztetése szintén nehézséget jelentett (65%), ami megerősíti a H2 hipotézist. Az észak-magyarországi válaszadók magas diszkriminációt, a közép-magyarországiak alacsonyabbat érzektek, alátámasztva a H3 és a H4 hipotézist is.

4.4. Az eredmények értékelése és gyakorlati hasznosíthatósága

A kutatás során megfogalmazott négy hipotézis mindegyike statisztikai és kvalitatív úton megerősítést nyert. A kvantitatív elemzések és az interjúk alapján:

- A válaszadók 75%-a számolt be diszkriminációról, elsősorban előléptetések és vezetői szerepek során (H1).
- A családi kötelezettségek – különösen a gyermeknevelés – szignifikáns akadályt jelentettek a karrierépítésben (H2).
- Észak-Magyarországon a diszkrimináció szintje magas, Közép-Magyarországon befogadó környezet jellemző (H1, H3).
- Az alacsony inkluzivitás szignifikánsan magasabb bizonytalanságérzettel járt együtt (H4).

Az eredmények empirikusan alátámasztják, hogy a diszkrimináció érzékelését strukturális (pl. szervezeti egyenlőtlenségek) és pszichoszociális (pl. családi terhek) tényezők együttesen formálják. A H1–H4 hipotézis igazoltsága összhangban áll a kutatás elméleti modelljével és a térségi különbségekre irányuló vizsgálati céllal. A megállapítások összhangban állnak korábbi kutatásokkal (Schneider et al., 2023; Tal et al., 2024), amelyek a befogadó szervezeti

környezetet a munkahelyi teljesítmény és biztonság kulcstényezőjének tartják. Jelen kutatás újdonsága, hogy regionális empirikus bontásban mutatja ki az inkluzivitás, a diszkrimináció és a családi szerepek térbeli hatásait. Míg a strukturális akadályokat mások (*Dzingwa–Terblanche, 2024*) főként kvalitatív módon közelítik meg, itt kvantitatív elemzés támasztja alá az „üvegplafon” hatás térségi változásait. Ez új szempontot kínál a nemek közötti egyenlőtlenségek térbeli értelmezéséhez.

A kapott eredmények indokolják:

- Antidiszkriminációs intézkedések bevezetését: tréningeket, anonim vissza jelzési csatornák és panaszkezelési rendszerek kiépítését.
- Karrierfejlesztési támogatást: mentorprogramok, coaching, transzparens előléptetési kritériumok alkalmazását.
- Régióspecifikus inkluzivitási gyakorlatok harmonizálását, mivel a diszkriminációs tapasztalatok területileg eltérnek.
- Ajánlott: rendszeres elégedettségfelmérés, a részvételi lehetőségek bővítése, tudatos vezetői kommunikáció.

Az eredmények rámutatnak, hogy az inkluzivitás növelése csökkenti a munkahelyi bizonytalanságot (H4), míg a családi kötelezettségek akadályként jelentkeznek a karrierépítés során (H2). Hosszú távon célszerű:

- Iparágsspecifikus inkluzivitási indikátorok kidolgozása,
- helyspecifikus szakpolitikai beavatkozások tervezése,
- valamint az inkluzív kultúra gazdasági és társadalmi hatásainak longitudinális vizsgálata.

Az eredmények hozzájárulhatnak a turizmus fenntartható fejlődéséhez és a nemek közötti esélyegyenlőség erősítéséhez a régiók szintjén.

5. Következtetés

A kutatás rávilágított, hogy a turizmus és vendéglátás területén dolgozó női vezetők karrierútját komplex társadalmi, szervezeti és egyéni tényezők alakítják. A nemi sztereotípiák, a munka–magánélet összehangolásának nehézségei, valamint a szervezeti kultúra rejtett akadályai – például az üvegplafon, a mentorhiány és a strukturális szegregáció – rendszerszintű gátakat képeznek a női előmenetel előtt.

Az eredmények azt mutatják, hogy a diszkrimináció nem elszigetelt tapasztalat, hanem intézményi és normatív mechanizmusok következménye. A problémák kezelése nem oldható meg kizárólag szabályozási eszközökkel; szükséges a

szervezeti kultúra átalakítása, a karriertámogatás intézményesítése, valamint a nemi szerepek társadalmi újradefiniálása. A női vezetők esélyegyenlősége nemcsak morális, hanem gazdasági érdek is: a nemek közötti egyenlőség előmozdítása kulcsfontosságú a turisztikai ágazat versenyképessége és fenntarthatósága szempontjából.

Irodalom

- Adongo, A. A. – Dapaah, J. M. – Azumah, F. D. (2023): Gender and leadership positions: understanding women's experiences and challenges in patriarchal societies in Northern Ghana. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(11–12), 1114–1137. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2023-0028>
- Beltramini, L. M. – Cepellos, V. M. – Pereira, J. J. (2022): Young women, „glass ceiling” and strategies to face crystal walls. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6), 1–25. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220608x>
- Blau, F. D. – Kahn, L. M. (2017): The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Carli, L. L. – Eagly, A. H. (2016): Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31(8), 514–527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Castaño, A. M. – Fontanil, Y. – García-Izquierdo, A. L. (2019): Why Can't I Become a Manager? – A Systematic Review of Gender Stereotypes and Organizational Discrimination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1813. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101813>
- Catalyst (2018): *Women in leadership: under-representation in high-level positions*. <https://www.catalyst.org/>
- Chauhan, Y. – Mishra, G. (2021): Barriers to career advancement of women: role of mentoring and networks. *International Journal of Economics and Business Research*, 22(4), 369–393. <https://doi.org/10.1504/IJEER.2021.118407>
- Cohen, J. R. – Dalton, D. W. – Holder-Webb, L. L. – McMillan, J. J. (2020): An Analysis of Glass Ceiling Perceptions in the Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 17–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4054-4>
- Dzingwa, N. – Terblanche, N. (2024): Coaching to support work-life balance of women in leadership positions. *SA Journal Of Human Resource Management*, 22, 2509. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2509>
- Eagly, A. H. – Crowley, M. (1986): Gender and helping-behavior – a meta-analytic review of the social psychological literature. *Psychological Bulletin*, 100(3), 283–308. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.100.3.283>
- European Institute for Gender Equality [EIGE] (2019): *Gender equality and job stability in EU countries: Effects on career progression*. <https://eige.europa.eu/>
- Ezzedeen, S. R. – Ritchey, K. G. (2008): The Man Behind the Woman. *Journal of Family Issues*, 29(9), 1107–1135. <https://doi.org/10.1177/0192513X08315363>
- Folke, O., – Rickne, J. (2020): All the Single Ladies: Job Promotions and the Durability of Marriage. *American Economic Journal: Applied Economics*, 12(1), 260–287. <https://doi.org/10.1257/app.20180435>

- Fritz, C. – Knippenberg, D. (2017): Gender and leadership aspiration: the impact of organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1018–1037.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0120>
- García-Cabrera, A. M. – Lucia-Casademunt, A. M. – Cuéllar-Molina, D. – Padilla-Angulo, L. (2018): Negative work-family/family-work spillover and well-being across Europe in the hospitality industry: The role of perceived supervisor support. *Tourism management perspectives*, 26(April), 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.01.006>
- Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet [OECD] (2021): Women in tourism: overcoming regional barriers and promoting inclusion. *OECD Tourism Papers*, 5.
<https://www.oecd.org/>
- González-Pérez, S. – de Cabo, R. M. – Sáinz, M. (2020): Girls in STEM: Is It a Female Role-Model Thing? *Frontiers in Psychology*, 11, 2204. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02204>
- Hagqvist, E. – Vinberg, S. – Tritter, J. Q. – Wall, E. – Landstad, B. J. (2019): The Same, Only Different: Doing Management in the Intersection between Work and Private Life for Men and Women in Small-scale Enterprises. *Work, Employment and Society*, 34(2), 262–280.
<https://doi.org/10.1177/0950017019871244>
- Halrynjo, S. – Teigen, M. (2024): Gender quotas for corporate boards: do they lead to more women in senior executive management? *Gender in Management*, 39(6), 761–777.
<https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0096>
- Hritz, N. – Bowen, J. (2016): Breaking the Glass Ceiling: Gender and Leadership in Tourism (2016). *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 4(3), 29–43.
- Hui-Chou, H. G. – Wo, L. M. – Plana, N. M. – Smith, K. – Lin, I. C. (2022): A positive correlation of leadership, faculty, and fellow gender and racial diversity in US academic hand surgery. *Orthoplastic Surgery*, 10(C), 21–27. <https://doi.org/10.1016/j.orthop.2022.09.001>
- Jauhar, J. – V. Lau (2018): The Glass Ceiling and Women's Career Advancement to Top Management: The Moderating Effect of Social Support. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(1), 163–178.
<https://www.gbmrjournal.com/vol10no1.htm>
- Kaya, Y. – Tamer, G. (2024): The Strategies of Turkish Female Managers to Break Glass Ceiling. *Sosyoekonomi*, 32(60). <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2024.02.14>
- Kim, J.-Y. – Hsu, N. – Newman, D. A. – Harms, P. D. – Wood, D. (2020): Leadership perceptions, gender, and dominant personality: the role of normality evaluations. *Journal of Research in Personality*, 87, 103984. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103984>
- Kogut, B. – Jordi Colomer, J. – Belinky, M. (2014): Structural equality at the top of the corporation: Mandated quotas for women directors. *Strategic Management Journal*, 35(6), 891–902.
<https://doi.org/10.1002/smj.2123>
- Ladkin, A. – Riley, M. (1996): Mobility and structure in the career paths of UK hotel managers: a labour market hybrid of the bureaucratic model? *Tourism Management*, 17(6), 443–452.
[https://doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00053-2](https://doi.org/10.1016/0261-5177(96)00053-2)
- Mangubhai, S. – Lawless, S. (2021): Exploring gender inclusion in small-scale fisheries management and development in Melanesia. *Marine Policy*, 123, 104287.
<https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104287>
- Morrison, A. – O’Gorman, K. (2016): Gender Differences in Career Aspirations and Expectations in the Tourism and Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(3), 229–240.
- Muhammad, A. (2023): Women's Double Burden in the Family Between Culture and Discrimination. *Potret Pemikiran*, 27(2), 227–244. <https://doi.org/10.30984/pp.v27i2.2782>

- O'Connor, D. – Hsu, C. (2020): The impact of work-life balance policies on employee commitment in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1841–1859.
- Ocampo, A. C. G. – Restubog, S. L. D. – Liwag, M. E. – Wang, L. – Petelczyc, C. (2018): My spouse is my strength: Interactive effects of perceived organizational and spousal support in predicting career adaptability and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 108(October), 165–177. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.001>
- Pew Research Center (2023): *In an increasing proportion of marriages in the United States, husbands and wives earn about the same.* <https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/04/13/in-a-growing-share-of-us-marriages-husbands-and-wives-earn-about-same/>
- Pozzan, E. – Cattaneo, U. (2020): *Women health workers: working relentlessly in hospitals and at home.* <https://www.ilo.org/resource/article/women-health-workers-working-relentlessly-hospitals-and-home>, (letöltve: 2024. június)
- Schneider, M. C. – Sweet-Cushman, J. – Gordon, T. (2023): Role Model Do No HARM: Modeling Achievable Success Inspires Social Belonging and Women's Candidate Emergence. *Journal of Women, Politics & Policy*, 44(1), 105–120. <https://doi.org/10.1080/1554477X.2023.2155775>
- Schwerdtfeger, K. A. – Glaesmer, H. – Bahramsoltani, M. (2024): High overcommitment and low reward as potential predictors for increased depressive symptoms, suicidal ideation, and suicide risk in German veterinarians. *Plos one*, 19(9), e0310819. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310819>
- Srivastava, N. – Nalawade, R. (2023): Glass Ceiling to Sticky Floor: Analogies of Women Leadership. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1300>
- Tal, M. – Lavi, R. – Reiss, S. – Dori, Y. J. (2024): Gender Perspectives on Role Models: Insights from STEM Students and Professionals. *Journal of Science Education and Technology*, 33, 699–717. <https://doi.org/10.1007/s10956-024-10114-y>
- Titan, A. – Doepke, M. – Olmstead-Rumsey, J. – Tertilt, M. (2020): The Impact of Covid-19 on Gender Equality. *NBER Working Paper*, 26947. <https://doi.org/10.3386/w26947>
- Tjahjana, D. – Dwidienawati, D. – Rohayati, T. – Kenziro, K. – Wijaya, F. – Nathania, S. – Gandasari, D. (2024): The Role of Family Responsibility, Assertiveness, and Networking in Building Female Leadership Aspirations. *Sustainability*, 16(12), 5194. <https://doi.org/10.3390/su16125194>
- Tremmel, M. – Wahl, I. (2023): Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14, 1034258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Wells, K. – Fleshman, J. W. (2020): Women in Leadership. *Clinics in colon and rectal surgery*, 33(04), 238–242. <https://doi.org/10.1055/s-0040-1712977>