

KISPÁL-VITAI ZSUZSANNA–NÉMETH JULIANNA

## Szilánkok az üvegplafonból

Számos ország társadalomtudományi kutatásai széles körben foglalkoztak a nők munkahelyi esélyeivel. Kimerítően vizsgálták a nemek közötti bérkülönbségeket, az előmenetel lehetőségeit, a munkahelyi bánásmódot. A rendelkezésre álló adat-tömeget igen sokféle szempontból elemezték, de az általunk olvasott szakirodalmi forrásokban ezek az elemzések túlnyomóan leíró jellegűek voltak, és noha átfogó képet mutattak a jelenségről, az okait nem vizsgálták olyan mértékben, mint a tüneteit. Cikkünk célja, hogy az eddig rendelkezésre álló adatokat megvizsgáljuk, és ezek tanulságai alapján olyan új keretrendszert javasoljunk, amely magyarázó erejű lehet, és a nőkkel szembeni bánásmód okait mutatja be. Ebben az első, elvi modellben a hangsúlyt a pszichológiai tényezőkre, a társadalmi elvárásokra és a döntésméleltre helyezzük – a bizonytalan helyzetekben való döntések jellegzetességeinek használatával. Az elemzés alapján létrehozott elméleti modellünk a döntéshozatalt helyezi a központba. A prototípus-heurisztikát (statisztikai diszkrimináció) és a korlátozott racionalitást figyelembe véve arra a következtetésre jutottunk, hogy a döntésre négy összetett tényezőcsoport hat: az egyén kognitív fejlődése, a társadalmi elvárások, a hatalom igényei és a környezeti adatok. Ezek és a diszkrimináció okainak feltárása hozzájárulhat a nők munkahelyi esélyeinek javításához.\*  
Journal of Economic Literature (JEL) kód: J16, J71, D81.

Tanulmányunk egy igen széles körben, részletesen vizsgált jelenséggel foglalkozik: a nőkkel szembeni hátrányos munkahelyi bánásmóddal. A téma jelentősége a 21. században nemhogy csökkenne, hanem egyre fontosabbá válik, a kutatások

\* A kutatást az Emberi Erőforrások Minisztériumának Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja finanszírozta a Pécsi Tudományegyetem 4. tématerületi, A hazai vállalatok szerepének növelése a nemzet újrapirosításában programja keretében.

A szerzők köszönetüket fejezik ki *Bélyácz Iván* egyetemi tanárnak a tanulmány elkészítése során adott tanácsaiért és igen hasznos kritikai észrevételeiért, valamint névtelen bírálónk igen fejlesztő észrevételeiért.

*Kispál-Vitai Zsuzsanna* egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (e-mail: vitai.zsuzsanna@ktk.pte.hu).

*Németh Julianna* tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (e-mail: nemethj@ktk.pte.hu).

A kézirat első változata 2020. április 21-én érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2021.3.308>

egyre különösebb és egyre váratlanabb jelenségeket tárnak fel. A 2020-as koronavírus-világjárvány a nők munkahelyi helyzetét még inkább előtérbe helyezte, hatása kifejezetten negatívan érintette a dolgozó nőket (*McKinsey* [2020]). Célunk az volt, hogy megtaláljuk a dolgozó nőkkal szembeni negatív bánásmód magyarázó okait. Vizsgálatunkhoz olyan kutatásokat választottunk, amelyeket vagy nagy alapsokaságon elismert kutató és tanácsadó cégek végeztek (mint például a *McKinsey* és a *LeanIn.org*), vagy pedig az általában hangsúlyozott hátrányokon túlmutató elemzéseket is végeztek.

A tanulmány kibővíti a nőekkel szembeni munkahelyi diszkrimináció eddigi irodalmát: összegyűjti az emberierőforrás-gazdálkodás azon funkcióit, amelyekben kezelhető bizonyítékok mutatják a diszkrimináció jelenlétét. Szándékunk az, hogy olyan első, elvi modellt hozzunk létre, amely döntéseméleti alapon magyarázza a nőekkel szembeni munkahelyi megkülönböztető bánásmódot. A modell központi eleme a munkahelyi döntéshozó, magyarázó változói pedig az egyén kognitív fejlődése, a társadalmi elvárások, a hatalom igényei és a környezetben lévő adatok.

A tanulmány felépítése a következő: először az emberierőforrás-gazdálkodás oldaláról elemezzük a diszkriminációt mint jelenséget. Ezt követően néhány példával bemutatjuk a diszkrimináció formáit és lehetséges okait, ezzel bevezetve a cikk második fő részét, amely a diszkrimináció és a döntésemélet kapcsolatáról szól. Ebből vezetjük le az általunk kialakított elsődleges döntéseméleti modellt, majd a következtetésekkel zárjuk a tanulmányt.

Kutatásunk fő kérdése: Milyen döntéshozatali mechanizmusok játszanak szerepet a munkahelyeken, amikor az arra jogosult döntéshozók meghozzák a nők előmenetelével kapcsolatos döntéseiket?

## A diszkrimináció mint jelenség

Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó tankönyvek szerzői külön fejezetet szentelnek a megkülönböztetés különböző megnyilvánulási formáinak. Az emberek közötti különbségtétel önmagában még nem elítélendő, az élet sok területén különböztetjük meg például a munkatársainkat az alapján, hogy milyen képzésben vettek részt, milyen fizikai erőfeszítésre képesek, mekkora a teherbíró képességük. A különbségtétel vagy diszkrimináció akkor helytelen és jogtalan is, ha olyan kritériumok alapján különböztetünk meg embereket, amelyeknek nincs köze a munkavégzéshez, vagy különböző embercsoportokat eltérő kritériumok alapján ítélnék meg (*Mathis–Jackson* [2011]). A legtöbb munkahelyen – a diszkrimináció egyik definíciója szerint – a következők alapján különböztetik meg jogtalanul a dolgozókat: nem, etnikai hovatartozás, szexuális orientáció, hit vagy vallás, kor, megváltozott munkaképesség, terhesség vagy gyermekek a családban, transzszexualitás és kapcsolati státusz (*Torrington és munkatársai* [2013]). A diszkrimináció ellen minden országban másképpen küzdenek, a jogrendszerek széles körben szabályozzák az egyenlő elbánás elvét. Az Európai Unió irányelvei tiltják a fent említett diszkrimináció minden formáját (*Council of Europe* [2010]). Ezenkívül

találunk diszkriminációellenes törvényeket Ausztráliában, Bolíviában, Brazíliában, Kanadában, Kolumbiában, Indiában, Hongkongban, Izraelben, Új-Zélandon, Dél-Afrikában, az Egyesült Államokban, Japánban. Magyarországon az alaptörvény szabályozza a diszkrimináció tilalmát:<sup>1</sup>

„(1) A törvény előtt mindenki egyenlő. Minden ember jogképes. (2) Magyarország az alapvető jogokat mindenkinek bármely megkülönböztetés, nevezetesen faj, szín, nem, fogyatékoság, nyelv, vallás, politikai vagy más vélemény, nemzeti vagy társadalmi származás, vagyoni, születési vagy egyéb helyzet szerinti különbségtétel nélkül biztosítja. (3) A nők és a férfiak egyenjogúak.” (Magyarország Alaptörvénye, XV. cikk.)

Nem minden országban léteznek ilyen törvények, például Szaúd-Arábiában és Törökországban nem említ ilyen törvényt az *L&E* [2018]. A diszkrimináció jellegzetes és gyakori formáit a munkaerőpiacon találhatjuk – itt bizonyos munkavállalókat hátrányosan különböztethetnek meg. Cikkünkben azt vizsgáljuk, hogy mennyiben változott a 21. században a nők munkahelyi helyzete, és ha még mindig létezik hátrányos megkülönböztetés, amely gátja a nők vezetővé válásának, akkor ennek milyen okai lehetnek.

A nők törvényellenes megkülönböztetéséről a munkahelyen részletesen dokumentált kutatások sokasága áll rendelkezésre (például *Eagly–Carli* [2012], *Schirle* [2015], *Abraham* [2017]). Ezek a kutatások statisztikailag bizonyított vizsgálatokra támaszkodnak, eredményeiket nem lehet kétségbe vonni. Az általuk feltárt tények meghatározó módon járultak hozzá a nőkkel szembeni hátrányos megkülönböztetés megismeréséhez, és megalapozottá teszik a diszkrimináció ellen hozott intézkedéseket.

A munkahelyeken a nőkkel szembeni megkülönböztetés formáit az emberierőforrás-gazdálkodás (*Human Resource Management, HRM*) eszközeivel vizsgáltuk. Úgy gondoltuk, hogy ha a vállalaton belüli diszkriminációt elemezzük, akkor az emberierőforrás-gazdálkodás az a vállalati feladatkör, amely megfelelő adatokat képes szolgáltatni az elemzés keretrendszerének bevezetéséhez. Az emberierőforrás-gazdálkodás folyamata a szervezetekben *Mathis–Jackson* [2011] szerint körfolyamatnak is tekinthető. A felsorolt feladatok a következők: stratégia, személyzetbiztosítás, tehetség gondozás, fizetés és jutalmazás, esélyegyenlőség, munkahelyi kapcsolatok.

E feladatkörök közül négyben egyértelműen dokumentált és bizonyított a nőkkel szembeni hátrányos megkülönböztetés: a személyzetbiztosítás, a tehetség gondozás, a fizetés és jutalmazás, valamint az esélyegyenlőség. A következőkben néhány példát hozunk az egyes feladatkörökben jelen levő diszkriminációra. Nem szándékunk a részletes elemzés és a jelenség kimerítő bemutatása, hanem csupán illusztrálni szeretnénk, hogy a jelentős fejlődés ellenére a nőkkel szembeni diszkrimináció létezik. Nem kívánunk időrendi fejlődést bemutatni, és nem célunk a hátrányos megkülönböztetés kimerítő elemzése – példáink csupán adatokat szolgáltatnak a kidolgozandó elsődleges, elvi modell felépítéséhez.

<sup>1</sup> <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv>.

### *Diszkrimináció a személyzetbiztosításban*

A személyzetbiztosítás témakörén belül nemzetközi és magyar szakirodalom segítségével vizsgáljuk a toborzást, a kiválasztást és az előléptetési lehetőségeket is.

Arrow [1973/1979] korábban, a hetvenes évek elején megállapította, hogy a diszkrimináció már a felvételi eljárás első lépésénél is jelen van. Amikor egy vállalat a dolgozók felvételekor megkülönböztet, az azt jelenti, hogy pozitív vagy negatív értéket tulajdonít bizonyos tulajdonságoknak, amelyekkel a jelentkező rendelkezik, és lehetséges, hogy ennek a tulajdonságnak nincs semmiféle kapcsolata a dolgozó termelékenységével. Kübler és szerzőtársai [2018] Németországot vizsgálták hasonló szempontból. A felvételi eljárás első lépésében az önéletrajzok értékelésénél kimutatták, hogy a pályakezdő fiatalok esetében is a férfiak sokkal jobb értékelést kaptak, mint a nők, s így a férfiak esetleges tanulmányi eredményeiből származó hátránya már nem volt releváns. A kutatók azért választották a pályakezdő fiatalok csoportját, mert náluk még lehetőség volt arra, hogy jobban megfigyeljék a diszkrimináció jelenlétét. Ezeknél a csoportoknál még nem beszélhetünk tapasztalatról vagy egyéb, az egyéni termelékenységre ható magatartásról, amely a munkáltatókat bármilyen módon befolyásolhatta volna.

Koch és szerzőtársai [2015] 111 publikáció metaanalízise, a nemi sztereotípiák és előítéletek hatását vizsgálta szimulált munkahelyi munkaerő-felvételi döntéseken. Az eredmények igazolják a szerepmegfelelés-elméletet (*role congruity theory*) kidolgozó Eagly–Karau [2002] állításait: minél nagyobb a különbség a sztereotipikus nemi tulajdonságok és a munka nemi sztereotípiái között, annál nagyobb a nemi előítélet, különösen az olyan munka esetében, amelyet jellemzően férfiak töltenek be. (Ha egy női vezető határozottan viselkedik és tudatosan irányít, azt negatívan értékelik, mert nem „nőies viselkedés”, egy férfinél az ilyen magatartás fel sem tűnik.) Ezért a nők nagyobb fokú megkülönböztetésbe ütköznek az olyan környezetben, ahol a férfiak vannak többségben. A kutatás megállapítja azt is, hogy olyan környezetben, ahol a nemi összetétel vegyes, vagy a nők vannak többen, egyik nem sincsen előnyben. Negatív összefüggés van a nők által betöltött állások és azok presztízse és bére között, a nők a diszkriminációval legtöbbször olyan pozícióknál találkoznak, amelyek a legmagasabb fizetésekkel és státussal járnak (Koch és szerzőtársai [2015]).

Magyarországon Koncz [2004] elemezte a nők munkaerőpiaci helyzetét. 2004-ben megállapította, hogy a munkaerőpiaci verseny erősödése a nők számára kedvezőtlen hatásokkal járt Magyarországon. Leírta, hogy az egyes állások feminizálódása (amikor bizonyos munkaterületeken a nők nagyobb számban vannak jelen) miatt a nők a foglalkozási hierarchia alsó szféráiba szorulnak ki. Koncz [2011] ágazatok, foglalkozások és munkakörök nemek szerinti elkülönülését vizsgálta, és megállapította, hogy az a világ minden országára jellemző, és gazdasági, társadalmi és kulturális környezet eltérése ellenére is hasonlóan alakul. A társadalmi egyenlőtlenségeket nem a szegregáció okozza, hanem azok a munkaerőpiaci mechanizmusok, amelyekben leértékelődnek a nők által elfoglalt foglalkozások. Ezért a nőket érintő munkahelyi – különösen az előmenetelre vonatkozó – döntésekben a fent említett gazdasági, társadalmi és kulturális tényezők inkább módosító, nem pedig magyarázó változónak tekinthetők.

*Karolinyé–Galambosné* [2014] hasonló problémát vizsgált a munkaügy területén, megállapította, hogy noha a 21. század elején a nyugat-európai humánerőforrás-részlegek munkatársainak háromnegyede nő volt, a vezetők mégis túlnyomó többségben férfiak voltak.

### *Diszkrimináció a tehetséggyondozásban – az üvegplafon egyre magasabbra kerül*

Az üvegplafon (*glass ceiling*) kifejezést Marilyn Loden amerikai író használta először 1978-ban annak a láthatatlan kulturális választóvonalnak az ábrázolására, amely a nők és a felső vezetői karrier közé áll (*Loden* [2017]). A kifejezés azóta általánosan elterjedt, és újabb metaforákat vonzott: például az üvegszikla (*glass cliff*) kifejezést, amely azt sugallja, hogy akkor választanak nőket felső vezetői pozíciókba, amikor igen nagy a bukás esélye (*Ryan–Haslam* [2007]). Ilyen gyakran használt kifejezés még az üveglift (*glass escalator*), amikor férfiak vállalnak munkát jellemzően nőinek ítélt foglalkozásokban, és ott gyors érvényesülésüket kifinomult mechanizmusok segítik (*Williams* [1992]).

A nők munkahelyi előmenetelét már a pályájuk kezdetén befolyásolják a diszkriminatív intézkedések. Tokióban 2018 augusztusában derült ki, hogy a tokiói orvostudományi egyetem manipulálta a felvételi tesztek eredményeit azért, hogy kevesebb női hallgatójuk legyen (*McCurry* [2018]). A nők nemcsak azért nem válnak vezetővé, mert a felső vezetői szint el van zárva előlük, hanem azért sem, mert már pályájuk elején is hátrányt szenvednek. Ez a hátrány a karrier előrehaladtával nem csökken, hanem növekszik (*Devillard és szerzőtársai* [2018]).

*Fernandez–Campero* [2017] szerint sok esetben azért nincs lehetőség a belső tehetséggyondozásra nők esetében, mert már a felvételi eljárás során kevesebb női alkalmazott kerül a céghez. A szerzők arra a megállapításra jutottak, hogy bár a keresleti oldalt sikerült a munkaerőpiacon a női alkalmazottak felé kinyitni, a kínálati oldalon még vannak egyenlőtlenségek. A nemi különbségek és nemi arányok (férfiak túlsúlya) bizonyos szektorok esetében csökkenthetik a női alkalmazottak számát a szektoron belül. A kutatás szerint a tehetséggyondozást már a munkába állás előtt meg kell kezdeni annak érdekében, hogy a munkahelyeken kialakulhasson nemi egyensúly.

A magyar munkaerőpiacon 1967 óta működik és általánosan felhasznált intézmény a gyermekgyondozási segély, amelynek kimondott szándéka, hogy segítse a gyermekvállalást és a családokat. *Fodor–Glass* [2018] szerint már bevezetésekor sem ez volt az egyedüli célja, kimondatlanul a munkaerő-kínálat csökkentését és a bölcsődei-óvodai helyek hiányának pótlását is szolgálta. Noha maga az intézkedés a mai napig nagy segítség a családoknak, alkalmazása igen sok kérdést vet fel. A szerzőpáros rámutatott, hogy a vállalatok és főleg a vezetők „jóindulatának” igen nagy szerepe van a nők otthon maradásában és a munkába való visszatérés feltételeinek megszabásában, ezt ugyanis a jogi keretek nem biztosítják. Bár a magyarországi gyermekgyondozási segély igen jelentős és egyedi vívmány arra (hiszen sok országban egyáltalán semmilyen törvényileg biztosított és főleg fizetett lehetőség nem létezik), hogy a gyermeket vállaló nők egy ideig otthon maradhassanak, majd visszakaphassák a munkájukat, a munkába visszatérő nőket váró feltételek azonban a vállalattól függenek, a nők a kutatás szerint kiszolgáltatottak e tekintetben.

### *Diszkrimináció a fizetésben és jutalmazásban*

A fizetési különbségekről rendkívül sok kutatás született, több évtizeden keresztül tanulmányozták és keresték az okait. *Blau-Kahn* [2016] az 1980 és 2010 közötti amerikai adatok alapján a pszichológiai tulajdonságok és a nem kognitív képességek (mint például a személyiség) hatásait is vizsgálta, és azt találta, hogy ezek a fizetési különbségeknek csak egy kis vagy mérsékelt részéért felelősek.

*Abendroth és szerzőtársai* [2017] Németországban végzett kutatásról számolnak be, ahol azt vizsgálták, hogy a hatalmon levők neme (azaz, hogy férfi vagy nő a döntést hozó vezető) hatással van-e a nemek közötti bérkülönbségekre. A kutatás azt mutatta, hogy a férfi vezetők hajlamosak a férfiakat előnyben részesíteni a nőkkel szemben, de érdekes módon a női vezetők is a férfiakat részesítették előnyben, valamint nem fizettek többet női munkatársaiknak, mint a férfiaknak. Ezek hátterében személyes okokat találtak a szerzők, mint féltékenységek, önbizalomhiány, az öntudatosság hiánya és a félelem, hogy a jövőben ezek az előnyben részesített nők versenytársként szerepelhetnek a vezetői pozícióban.

Az elmúlt években igen sok tanulmány foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy ha egy formalizált bérrendszer jön létre, az segít-e a bérkülönbség csökkentésében. *Abraham* [2017] is ezt vizsgálta, és arra a megállapításra jutott, hogy a formalizált rendszerek is a férfiaknak kedveznek, mert a női és férfi vezetők különbözőképpen használják ezeket a bérrendszereket. A nők a férfiaknál kevésbé hajlamosak bérjuttatások formájában előnyben részesíteni a női munkatársakat.

*Carnevale és szerzőtársai* [2018] a Georgetown Universityn végeztek felmérést a férfiak és nők bérkülönbségének ezredforduló utáni alakulásáról. Amíg egy férfi 1 dollárt keres az Egyesült Államokban, addig egy nő 81 centet. Ha kiszűrjük azokat az okokat, hogy a nők rosszabbul fizető állásokban dolgoznak, más a munkatapasztalatuk, a szakszervezeti helyzetük vagy a megszerzett képesítéseik, valamint a faji diszkriminációt is, a nemek közötti bérkülönbségek 41 százaléka még mindig nem magyarázható. Ha minden lehetséges tényezőt beszámítunk, ami a különbséget magyarázhatja, a nők még mindig csak 92 százalékát keresik a férfiak kereseteinek.

Európát és Ázsiát tekintve láthatjuk, hogy az *OECD* [é. n.] szerint az OECD-országokban 2017-ben a nemek közötti bérkülönbség 13,8 százalék volt átlagosan, a legalacsonyabb Romániában (1,5 százalék), a legmagasabb Koreában (34,6 százalék). Magyarország 2016-os adata 9,4 százalék volt.

Ezek a különbségek együtt élnek a törvényekben kifejezett diszkriminációellenes jogszabályokkal, ahol az egyenlő bérezés törvényben lefektetett alapszabály. Magyarországon például a munka törvénykönyvének 12. paragrafusában rendelkezik az egyenlő bánásmód követelményéről (2012. évi I. törvény).<sup>2</sup>

Magyarországon *Adamecz-Völgyi* [2018] a nemek közötti bérkülönbséget vizsgálta az iskolai végzettség függvényében. 2016-ban a magasabb iskolai végzettségű dolgozók között az azonos foglalkozású, azonos életkorú és felsőfokú végzettségű nő átlagosan 16 százalékkal keresett kevesebbet, mint egy férfi. Az

<sup>2</sup> <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv>.

alacsonyabb végzettségűeknél ez a különbség 11 százalék volt, tehát náluk kevésbé jelentkezik az eltérő jövedelmezés. Ahol a szabályok szigorúan és egyértelműen meghatározottak, és az ellenőrzési rendszereket is kidolgozták és alkalmazzák, a diszkrimináció nem tűnik el teljesen, de esélye kisebb. *Lovász* [2013] a köz- és a magánszférában dolgozó nők béreit és előmeneteli lehetőségeit vizsgálta Magyarországon. A kutatás szerint a közszférában kisebb lehet a diszkrimináció esélye, de még ott is 7-8 százalékponttal kisebb a szignifikáns megmagyarázatlan eltérés a férfiak és nők bére között. A nők hátránya mind a köz-, mind a magánszférában a béreloszlások felső részén található, ami egyértelműen utal az „üvegplafon” meglétére. A közszférában ez az eltérés azonban lassabban nőtt. A kutatás egyértelműen bizonyította, hogy a nők a közszférában egyenlőbb bánásmódban részesülnek, mint a magánszférában, „ami valószínűleg a szigorúbb szabályozás következménye” (883. o.).

### *Diszkrimináció és egyenlő bánásmód*

*Nagy-Primecz* [2010] feminista irányzatok elemzése során kereste a nők hátrányos megkülönböztetésének okait. A szerzők ezeket az okokat a társadalom által létrehozott mechanizmusokban látja.

*Castilla-Benard* [2010] kísérletekkel bizonyította, hogy miközben egy szervezetben a meritokratikus elvek érvényesítése kifejezetten része a szervezeti kultúrának, a vezetők paradox módon kifejezetten a férfiakat részesítik előnyben mind az előmenetel, mind a jutalmazás tekintetében az ugyanolyan jól teljesítő nőkkel szemben. A szerzőpáros ezt a meritokrácia paradoxonjának nevezte.

A Harvard Business School 2012-ben és 2013-ban átfogó kutatást végzett *Life and Leadership After HBS* címmel a Harvard mester-, doktori és PhD-programjainak végzősei körében. E kutatásból *Ely és szerzőtársai* [2014] ismerteti a mesterfokozatot szerzettek felmérésének eredményeit. A nemek szerinti különbségek nem csak az elért pozíciók különbségében nyilvánultak meg: a nők várakozásaikban is többször csalódtak, karrierjeik az elvárásaiktól igen eltérően alakultak. A felmérésben részt vevő legtöbb férfi úgy gondolta, hogy a saját pályafutása előnyt élvez élettársuk karrierjével szemben, és ez általában így is lett. A nők többsége azt várta, hogy a karrierje ugyanolyan fontos lesz a partnere számára, mint a saját karrierje, de ez nem így történt.

A McKinsey-kutatások szintén az esélyegyenlőség hiányát bizonyítják. A *Women in the Workplace* című 2018-as kiadványuk kilenc témában részletezi az egyenlő játéktér (*playing field*) hiányát, például a kevesebb támogatásban, a mindennapi diszkriminációban és a zaklatás mindennapi jelenlétében (*McKinsey* [2018]).

Ezek a kutatások elsősorban leíró jellegűek, feltárják a diszkrimináció módjait és jelenségeit, igen fontos információkhoz juttatják a döntéshozókat, de a diszkrimináció okainak egyértelmű feltárásához csak adatokat szolgáltatnak, az okokat nem tudják megnevezni. A megkülönböztetés mélyebb okainak kiderítése hatékonyabbá teheti a munkahelyi egyenlőség érdekében végzett munkát.

## A diszkrimináció formái és lehetséges okai

Az általunk felépített elsődleges modellbe beépítjük mindazon lényeges elemeket, amelyek hátrányosan érintik a női munkavállalókat, figyelembe véve a statisztikai adatok mögött megbúvó kiskapukat. Ezen azt értjük például, hogy a női béreket nehéz a férfibérekkel összehasonlítani, hiszen sok esetben nem tudjuk kiszűrni, hogy a szülés vagy gyermeknevelés, gyermekbetegségek miatt mennyi előléptetést vagy esetleg külföldi kiküldetést utasítanak vissza a nők, amelyek a bérben jelentős növekedést okozhatnak. A diszkrimináció elemzésekor mindig fontos, hogy jól válasszuk ki a kontrollváltozókat, ellenkező esetben téves következtetésekre juthatunk.

Mielőtt részletesen kifejténénk a megkülönböztetés okait, érdemes a megkülönböztetés két fő formája között különbséget tenni: az ízlésalapú és a statisztikai diszkrimináció között.

### *Ízlésalapú diszkrimináció*

*Becker* [1957] írta le a diszkrimináció első modelljét, amelyben a munkáltatók úgy gondolják, hogy hátrányokkal jár, ha a kisebbségek közül foglalkoztatnak dolgozókat. Ezért a kisebbség tagjainak ellensúlyozniuk kell a foglalkoztatásukból származó hátrányokat azáltal, hogy termelékenyebbek egy bizonyos bérszinten, mint a többség, vagy alacsonyabb bért fogadnak el ugyanazért a munkáért, mint a többségi dolgozók (*Autor* [2003]). Az ízlésalapú diszkrimináció modelljei a megkülönböztetés versenymodelljei közé tartoznak, amelyek az egyén hasznosságmaximalizáló viselkedését tanulmányozzák. *Lahey* [2008] szerint akkor beszélhetünk ízlésalapú diszkriminációról, ha a foglalkoztató ízlése és nem gazdasági racionalitás alapján részesít előnyben egy bizonyos csoportot egy másikkal szemben. Ebben az esetben beszélünk idegengyűlöletről, rasszizmusról, de ez egyéni, személyes preferenciákat is jelenthet. A közös pont az, hogy a munkáltató egy bizonyos embercsoport tagjait úgy diszkriminálja, hogy figyelmen kívül hagy más információkat róla (*Zschirnt–Ruedin* [2016]). Mindezek alapján pedig megállapítható, hogy a munkáltató nem profitmaximalizáló módon viselkedik, hanem megpróbálja elkerülni a pszichológiai költségét annak, ha „nem megfelelőnek” gondolt személy kerül a vállalathoz (*Riach–Rich* [1991]).

### *Statisztikai diszkrimináció*

A diszkrimináció közgazdasági elemzői – *Arrow* [1971] és *Phelps* [1972] után – a diszkrimináció statisztikai modelljét részesítik előnyben (*Autor* [2003]). Az alapfeltételezés itt az, hogy a dolgozók képességeiről korlátozott mennyiségben áll rendelkezésre információ, így a munkáltató könnyen megfigyelhető tulajdonságok alapján hoz következtetést a munkavállaló várható hasznosságáról. A feltételezés az, hogy ezek a tulajdonságok kapcsolatban állnak a termelékenységgel. Ha a könnyen megfigyelhető tulajdonságok negatív kapcsolatot mutatnak, akkor a munkáltató a feltételezeten kevésbé termelékeny dolgozót



negatívan fogja megkülönböztetni. Mindez azt jelenti, hogy az etnicitás közelítő változóként (*proxy*) működik a nem megfigyelhető információra. Egy specifikus csoport tagjai diszkrimináció áldozatává válhatnak, mert a munkáltatónak nincsenek információi (*Arrow* [1972]). Emiatt a munkáltató nem mindig a leginkább megfelelő jelentkezőt választja. Mindezek ellenére a statisztikai diszkriminációt elfogadható helyettesítőként (*trade off*) értelmezik, hiszen alkalmazásával nem kell többet fizetni a releváns többlet-információért (*Bursell* [2007]). *Coffman és szerzőtársai* [2017] a statisztikai diszkriminációt empirikusan is bizonyították: azt tapasztalták, hogy a kutatásukban megvizsgált munkáltatók azokat a munkavállalókat vették fel, akiknek a jövőbeli teljesítményéről pozitív elképzeléseik voltak. A kísérlet bizonyította, hogy ezek az elképzelések nemtől függetlenek, bár a saját csoporttal szembeni erős preferenciákat is kimutattak. A nők hajlamosabbak voltak nőket felvenni, mint a férfiak.

Az egyéni teljesítményről nehéz információt szerezni, és költséges is. Ezért nem az egyéni teljesítmény alapján értékeli a nőket, hanem átlagos teljesítmény alapján, amelynek hátterében nagyrészt szintén a statisztikai diszkriminációt találjuk. Ezen kívül más okai is lehetnek, hogy a nőket bizonyos iparágakban kevésbé veszik fel, nehezebben jutnak előléptetéshez, kevesebbet keresnek, vagy tehetségüket nem megfelelően kezelik. Ezek közé az okok közé sorolható a munkastílusbeli különbség, ami a munkavégzés módjában nyilvánul meg. A férfiak és nők eltérő munkavégzési stílusáról több kutatás is született. Például *Rigg* [1994] különbségeket talált abban, ahogy a nők és férfiak a munkát meghatározzák, a munkavégzésük stílusában, a döntéshozataluk módjában és az emberi kapcsolatok kezelésében. *Melero* [2004] szerint azokon a munkahelyeken, ahol a nők nagyobb számban voltak jelen a vezetésben, az irányítás demokratikusabb volt, több személyes kapcsolattal a vezetők és a beosztottak között, és a vezetők több mentorálási feladatot is vállaltak.

Érdekes tény, hogy objektív alapokon nyugvó teljesítményértékelés esetén is kialakulhatnak jelentős bérkülönbségek, amelyek hátterében nem diszkrimináció áll, hanem a teljesítményben megmutatkozó különbségek. *Cook és szerzőtársai* [2018] bemutatta, hogy az Uber-szolgáltatás esetén három tényező (a tapasztalat, gyorsabb vezetés, preferált útvonalak) áll a női autóvezetők alacsonyabb bére mögött. E három tényező mindegyikéről pedig a női autóvezetők maguk hozhatnak döntést napi szinten, így a bérkülönbség nem diszkriminációból, hanem tudatos döntés következményeként adódik.

Mindezekon kívül számos más oka is lehetséges a diszkriminációnak. A következőkben az okok közül néhányat egy másik megközelítésben vizsgálunk.

## A diszkrimináció és a döntéselmélet kapcsolata

A nemi egyenlőtlenségek okait többféle modellel is leírták, ilyenek a biológiai modellek, a szocializációs modellek és a strukturális/kulturális modellek (*Akpınar-Sposito* [2013]). Az elfogadott modellek mindegyike lényeges tényezőket tisztáz, de teljes mértékben, meggyőző erővel nem képesek minden felmerülő kérdésre választ adni. A kialakult társadalmi helyzet változhat, a fejlődés során a nők helyzete átalakul

a társadalomban. A közelmúltban történt események is ezt bizonyítják. Ezekre példa, hogy 2018. június 23. óta nők is vezethetnek autót Szaúd-Arábiában, ami eddig számukra tilos volt (Coker [2018]). 2020. november 20-án a német kormány olyan kötelező kvótát vezetett be a tőzsdén jegyzett vállalatok számára, hogy a három főnél nagyobb létszámú igazgatótanácsokban legalább egy női tagnak kell lennie. Azokban a cégekben, ahol a szövetségi kormány többségi tulajdonos, a felügyelőbizottságok legalább 30 százalékában nőknek kell lenniük, és előírás a nők legalább minimális részvétele a közjogi társaságok vezetésében (BMFSFJ [2020]). A statisztikai adatok bizonyítják, hogy a nők teljesítménye megfelel a követelményeknek, munkahelyi előmenetelük mégsem hasonlítható a férfiakéhoz – sem folyamatában, sem az eredményében. Mindezek alapján feltételezhető, hogy a különbségek okai máshol lehetnek. A megkülönböztető bánásmód előidézője olyan általánosabb tényező lehet, amely *minden esetben, minden környezetben hasonló módon érvényesül*. Egy közös jellemzőt kerestünk minden dokumentált diszkriminációs esetben, és ezt a jellemzőt a döntésekben találtuk meg. Minden egyes munkahelyi esemény döntések sorozatát követeli meg a vezetőktől. A nőkkel való diszkriminatív bánásmód is tekinthető döntések sorozatának, így érdemes megvizsgálni a döntések általános jellemzőit.

A döntéselméletben számos modellel próbálták leírni, hogy hogyan hozzák meg az egyének a döntéseiket (Zoltayné [2005]). A szervezetekben a tudatosan racionalitásra törekvő, hasznosságmaximalizáló és a szervezet számára optimális eredményt hozó döntéseket feltételezünk a döntéshozatalért felelős személyektől. A modellek részletes bemutatása helyett kutatásunkat a klasszikus racionalitás, a korlátozott racionalitás és a pszichológiai tényezők (heurisztikus döntések) modelljének elméletére korlátozzuk.

1. A teljesen *raciónalis gondolkodás* elméletében feltételezzük, hogy az egyén minden esetben megpróbálja a hasznosságát maximalizálni, a döntései során a következő három axióma igaz rá:

- felcserélhetőség: ha egy adott személy *A*-t preferálja *B*-vel szemben és *B*-t preferálja *C*-vel szemben, akkor *A*-t kell preferálnia *C*-vel szemben;
- folytonosság: ha egy adott személy *A*-t preferálja *B*-vel szemben, akkor előnyben kell részesíteni az *A*-hoz közelebb álló lehetőséget *B*-vel szemben;
- állandóság: azonos problémák különböző ábrázolása esetén is ugyanarra az eredményre kell jutni (Varian [2018] 36–37. o.).

A döntések racionális elméletében a döntéshozó szisztematikus problémaelemzést követően, világos preferenciák alapján, a kiválasztott változat hasznosságának ismeretében hasznosságmaximalizáló döntést hoz. Ez az elképzelés azonban nem fedti a valóságot, noha a döntéshozók munkáját képes megkönnyíteni a szisztematikus elemzés a prioritások megállapítása, a döntési változatok költség–haszon elemzése révén (Zoltayné [2005], Daft és szerzőtársai [2014]). A döntéselmélet fejlődésével azonban bebizonyosodott, hogy az emberi döntések racionalitása megkérdőjelezhető.

2. *Korlátozott racionalitás*. Herbert A. Simon írta le először azt, hogy az emberek a racionalitásra való törekvésükben csak korlátozott eredményeket képesek elérni.

„Lehetetlen az, hogy egy egyedülálló, elszigetelt egyén a racionalitás bármilyen magas szintjét elérje.” (Simon [1997] 92. o.)

Néhány ok, amelyet Simon [1997] említ:

- a racionalitás minden döntés esetén az összes következmény előre látását és ismeretét feltételezné – erre az emberi agy nem képes;
- mivel a következmények a jövőben lesznek, előre kellene őket látni, és értéket kellene nekik tulajdonítani, de a következmények értékét is csak tökéletlenül vagyunk képesek megjósolni;
- az összes elképzelhető döntési változatot ismerni kellene. Ez soha nem következik be. A valóságban csak néhány döntési változatot veszünk számításba (93–94. o.).

Herbert A. Simon leírta, az ember csak korlátozottan racionális, és a kielégítő (*satisficing*), éppen megfelelő megoldásokat keresi (Simon [1955]), de azt nem írta le, milyen módon torzulnak el a döntések. A korlátozott racionalitás elméletében az ember megkeresi az éppen még megfelelő megoldást, de ez az elmélet nem írja le azt, hogy milyen tényezők befolyásolják a pszichológiai döntési folyamatot.

3. A pszichológiai tényezők jelentőségét a döntéshozatalban Tversky–Kahneman [1974] vizsgálta a bizonytalan helyzetben hozott döntések elemzésével. A szerzőpáros olyan tényezőket vont be a döntéseméletbe, amelyeket korábban nem vettek figyelembe, például az észlelés, a memória és a statisztikai fogalmak félreértelmezése (érzéketlenség a mintanagyság iránt és a regresszió helytelen értelmezése).

A döntéshozatal pszichológiájának leírásában Kahneman az úgynevezett kettős folyamat elmélete (*dual process theory*) alapján különít el kétféle gondolkodási és döntési formát. Az 1-es rendszer megfelel az intuitív, gyors döntéseknek, a 2-es az átgondolt, mérlegelt döntéseknek. Nemcsak Kahneman, hanem más pszichológusok is feltételezték, hogy az emberi gondolkodás felépítésében két rendszer működik együtt egy harmadikkal: az észleléssel (Stanovich–West [2000], Kahneman [2003]).

A gondolkodásban az 1-es rendszer a felelős az intuitív, gyors, asszociatív és érzelmeiktől vezérelt döntésekért. Ezek nem szükségszerűen rosszabbak, mint a 2-es rendszer által vezérelt átgondolt, lassabb, szabályok alapján hozott és érzelmileg neutrális döntések. Érdekes jelenség, hogy a 2-es rendszer döntéseit Kahneman rugalmasnak tekinti, míg az 1-es rendszerét kevésbé rugalmasnak. Az elmélet kulcsgondolata az észlelés. Az emberi észlelés az a dinamikus pszichológiai folyamat, amikor az egyén a beérkező szenzoros ingereket felfogja, rendszerezi, és értelmet tulajdonít nekik (Robbins–Judge [2013]). Ez a folyamat az agy biológiai meghatározottsága miatt tökéletlen, a beérkező összes ingert az agy nem képes feldolgozni, csak ezek töredékét (Szabó [2000]). Az emberek által hozott döntések hibáihoz egyéb tényezők mellett az észlelés hibái is hozzájárulnak (Robbins–Judge [2013]).

Amikor egy személyről ítéletet hozunk, nem tudjuk kizárni az észlelés hibáit. Minden jelenséget az észlelésen keresztül tekintünk – az emberi agy így működik. A gondolkodás két rendszerben való megjelenítése segíthet abban, hogy megtaláljuk azokat az okokat, amelyek miatt a nőket nem annak alapján ítélik meg, hogy milyen

a teljesítményük, hanem más tényezőket vesznek figyelembe, amelyek a döntéshozatal pillanatában logikusnak tűnnek. Kahneman és Tversky a bizonytalan helyzetben hozott döntések kutatásakor arra a következtetésre jutottak, hogy:

„az emberek korlátozott számú heurisztikus elvre hagyatkoznak, amelyek egyszerűbb értékelési műveletekre redukálják a valószínűségek megítélésének és az értékek megbecsülésének komplex feladatát. Általában ezek a heurisztikák meglehetősen hasznosak, de néha súlyos és szisztematikus hibákhoz vezetnek.” (Tversky–Kahneman [1974] 1124. o.)

A szerzők három heurisztikát mutattak be ebben a cikkben: a reprezentativitási, a felidézési, valamint az igazodási és beakaszzkodási (*adjustment and anchoring*) heurisztikát. Az emberi ítéletalkotásnál mindhárom előfordul, de gyakrabban a reprezentativitási és a felidézési heurisztikát használjuk.

A *reprezentativitási heurisztika* olyan gyorsított döntéshozatali módszer, ahol egy bizonyos esemény bekövetkezésének a valószínűségét aszerint ítéljük meg, hogy mennyire hasonló ez az esemény más események sztereotipikus előfordulásához. Például: mi a valószínűsége, hogy egy bizonyos tárgy (A) egy bizonyos kategóriába (B) tartozik? Az ilyen kérdések eldöntésekor az emberek a reprezentativitási heurisztikára hagyatkoznak, vagyis a valószínűségeket az alapján értékelik, hogy A mennyire reprezentálja B kategóriát (Tversky–Kahneman [1974] 1124. o.). A prototípus-heurisztika az ilyen előítéletes döntések szélesebb kategóriája, ahol ugyanaz a pszichológiai mechanizmus szerepel, mint a reprezentativitási heurisztika esetén, hiszen a kategóriákat a jellemző prototípusaik alapján ítéljük meg. Itt is jellemző és következetes előítéletek/hibák (*biases*) mutatkoznak (Kahneman [2003]).

Klasszikus pszichológiai kísérletek bizonyították, hogy amikor egy olyan adathalmazra (tárgyak csoportjára) gondolunk, amelyben az elemek elég homogének ahhoz, hogy legyen prototípusuk, akkor annak leíró információja azonnal elérhető. (Egy adathalmaznak, embercsoportnak, dolgok csoportjának prototípusa a rendelkezésre álló tulajdonságok átlagos értéke.) A prototípus-információ igen fontos szerepet játszik például az új információk kategorizálásában, segít a rendelkezésre álló adatok értelmezésében (Kahneman [2003]). Amikor nem egyszerű átlagot kell számolni egy adathalmazból, akkor ez a heurisztika jellegzetes előítéleteket hoz létre. Ismert példa erre a „Linda-kísérlet”, amelyet „összekapcsolási téveszmének” is neveznek (Hámori [2003] 700–701. o.).<sup>3</sup> Ha egy adathalmazhoz további adatokat adunk, akkor a célváltozó megítélése nehezebb lesz, és a prototípus egy tulajdonsága alapján fogjuk a célváltozót megítélni (Kahneman [2003]).

A döntéselmélet igen szoros kapcsolatban van az észlelés pszichológiájával. Az észlelés hibái hozzájárulnak a téves döntések létrejöttéhez. Van egy olyan észlelési hiba, amely igen gyakran szerepel a nőkkal szembeni diszkriminációról szóló kutatásokban: ez a sztereotípiák mint az eltérő bánásmód oka.

<sup>3</sup> Egy kitalált személy, Linda tulajdonságainak felsorolásánál a felkért kísérleti alanyok rosszul rangsorolták a lehetséges tulajdonságok valószínűségét azért, mert tévesen kapcsolták össze két tulajdonságot.

A csoportokról *elképzelt sztereotípiák* definíció szerint olyan elképzelések és vára-  
kozások, amelyek azt tartalmazzák, hogy egy csoport tagjainak milyen tulajdonságai  
vannak. A sztereotípiák tartalmazhatnak személyiségjegyeken kívül fizikai megjele-  
nésre vagy képességekre utaló tulajdonságokat is. Például a nők kedvesek, melegszi-  
vűek, udvariasak, gyengék. A férfiak képzettek, megbízhatók, van önbizalmuk, erő-  
sek, agresszívek (Baron–Branscombe [2012]).

Megkülönböztetnek leíró (*descriptive*) és előíró (*prescriptive*) jellegű sztere-  
otípiákat (Burgess–Borgida [1999], Eagly–Karau [2002], Heilmann [2012]). A leíró  
jellegű sztereotípiák azokat az elképzeléseket tartalmazzák, amelyeket a nőknek  
tulajdonítanak. Az előíró jellegűek pedig arról szólnak, hogy a nőknek milyennek  
kellene lenniük. A sztereotípiák és a heurisztikák azon a vékony, nehezen elválaszt-  
ható területen vannak, ami az észlelést és a döntésméletet köti össze. Az intuitív  
döntések az észlelés automatikus és az érvelés kontrollált – párhuzamosan zajló –  
folyamatai között foglalnak helyet. A határ az észlelés és a döntések között nem  
éles, és igen könnyen átjárható. A csótány formájú csokoládét nem fogjuk szívesen  
megenni, mert undorító képzetekre utal, még akkor sem, ha kiderül, hogy a leg-  
finomabb csokoládéból készült (Rozin–Nemeroff [2002], Kahneman [2003]). Az  
intuitív gondolkodás az észlelés folyamatát kiterjeszti az éppen észlelt élményektől  
a megítélésig, olyan dolgok megítéléséig is, amelyek nincsenek jelen. Az intuitív  
döntések által létrehozott reprezentatív képzetek az észlelt élmények egyes tulaj-  
donságait hordozzák: valódiak, specifikusak, oksági jellegűek, és érzelmi töltésük  
van (Kahneman–Frederick [2002]).

A sztereotípia a csoport összesített tulajdonságairól szól. Ha egy nőt sztereotípia  
alapján ítélnék meg, akkor a nők csoportjához való tartozása alapján ítélik meg. Ez  
azonban még nem döntés, csak az észlelés egyik és hibás folyamata. A sztereotípia  
hiba az érzékek rendszerezése szintjén (Buchanan–Huczynski [2017]).

A *prototípus-heurisztika* intuitív döntési folyamat, már nem csak észlelési kom-  
ponensekkel. Egy sokaság prototípusát a sokaság tagjai tulajdonságainak átlagos  
értéke jellemzi. A prototípusról igen könnyen elérhető az információ, és ennek igen  
lényeges funkciója van. A könnyen megtalálható információ elősegíti az új inge-  
rek hatékony osztályozását azáltal, hogy összehasonlíthatóvá teszi a prototípussal  
(Kahneman [2003]).

A heurisztikus döntéseknél a nehezen megválaszolható kérdéseket helyettesítjük  
egy könnyebben megválaszolhatóval. Az egyén a megítélendő objektum egy specifi-  
kus céltulajdonságát helyettesíti ugyanannak az objektumnak a könnyebben elérhető  
(ami könnyebben eszébe jut) – heurisztikus – tulajdonságával. Ezt nevezi Kahneman  
tulajdonsághelyettesítésnek (*attribute substitution*). A tulajdonsághelyettesítésnek  
a feltételei a következők:

- a céltulajdonság (amiről döntést kell hoznunk) relatíve elérhetetlen (mennyire jó  
vezető a női pályázó);
- egy szemantikusan hasonló és asszociatíven rokonítható tulajdonság könnyedén  
elérhető (a pályázó nő, aki intelligensen nyilatkozik);
- a heurisztikus tulajdonságot a 2-es rendszer kritikai működése nem zárja ki  
a folyamatból (Kahneman–Frederick [2002]).

Reprezentativitási heurisztika esetén két feltételezéssel élünk: 1. egy jellemző egyed/egy reprezentatív példa jellemez egy kategóriát, 2. annak valószínűségével, amellyel egy adott kategóriába tartozó egyed hasonlít az adott kategória sztereotípiájára. Két tulajdonsághelyettesítés történik: a prototipikus egyed helyettesítése a kategória tagjaival és a hasonlóság mint heurisztikus tulajdonság valószínűségének megítélése a kategória sztereotipikus egyedéhez. A prototípus-heurisztika annyiban különbözik ettől a folyamattól, hogy ugyan itt is helyettesítjük a prototípust a kategóriával, de nem biztos, hogy a reprezentatív tulajdonság az a heurisztikus jellemző, ami alapján ítélnék. A prototípus-heurisztika esetén a döntési tulajdonság kiterjesztett tulajdonság, az alapsokaság bizonyos tulajdonságainak összessége (*Kahneman–Frederick* [2002]).

A szakirodalmi kutatásunk alapján elmondhatjuk, hogy a diszkrimináció – mint az emberierőforrás-gazdálkodás funkcióiban (személyzetbiztosítás, tehetséggondozás, fizetés és jutalmazás, egyenlő bánásmód) megjelenő jelenség – okait két alapra helyezhetjük: 1. az ízlésre és 2. a statisztikai diszkriminációra. Ez a fontos megállapítás vezetett el minket addig, hogy meglássuk, a nőkkal szembeni munkahelyi diszkrimináció szoros kapcsolatban áll a döntésemeléttel. A döntéseméleti elemzésünkben foglalkoztunk a racionális és hasznosságmaximalizáló döntés, a korlátozott racionalitás és a pszichológiai tényezők viszonyával. Kiemeltük, hogy a bizonytalan helyzetekben hozott döntések esetén a döntéshozó sokszor heurisztikus döntést hoz, ezért vizsgáltuk a reprezentativitási heurisztikát, azon belül a sztereotipikus döntéseket és a prototípus-heurisztikát.

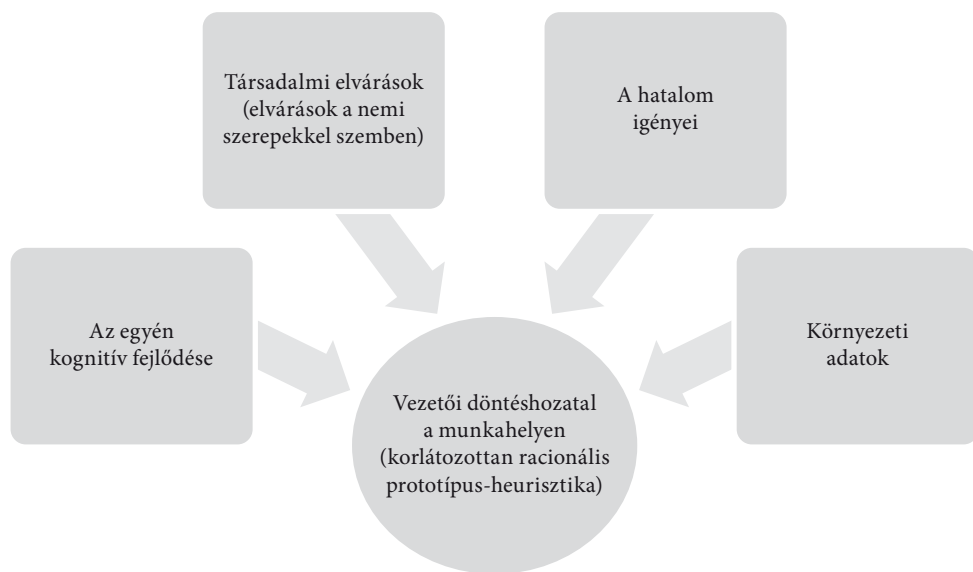
A következőkben vázolt elsődleges modellünk feltételezése, hogy amikor a nők teljesítményét megítélik, akkor nemcsak a rendelkezésre álló adatokat veszik figyelembe, hanem mindazokat a tényezőket, amelyek a döntéshozó tapasztalatában léteznek, és ezek hozzáadódnak az objektív változókhoz. Ez torzíthatja a döntéshozó adott személyre vonatkozó megítélését, és a tapasztalatában élő prototípus alapján dönt. A 2-es rendszer logikus és mérlegelő működési módja pontosan értékeli mindazokat a változókat, amelyek egy adott csoport tagjára jellemzők. Ezzel ellentétben az intuitív gondolkodás azonnal az 1-es rendszer prototípus-tulajdonságait veszi figyelembe, amelyek nem tartalmazzák az adott értékelendő sokaság specifikus tulajdonságait (*Kahneman* [2003]).

## A nőkkal szembeni munkahelyi hátrányos megkülönböztetés egy lehetséges modellje

A vezetői döntéshozatal alapján vizsgáljuk, hogy mi hat a modellre. Ez történhet regresszióanalízissel, amennyiben lehetőségünk nyílik számszerű mennyiségi jellemzőket találni a vezetői döntéshozatalról. Továbbá lehetséges még korrelációanalízissel elemezni az elemek közötti kapcsolatot. A következő részben részletesen bemutatjuk az elsődleges modell elemeit, kitérünk azok kapcsolatára és számszerűsítési lehetőségeire is, amelyek a későbbi empirikus kutatás fő alapját képezik. Az 1. ábra mutatja az elemzésünk alapján létrehozott elméleti modellt, amely a döntéshozatalt helyezi a központba.

## 1. ábra

A nőkkel szembeni munkahelyi diszkrimináció egy lehetséges modellje



Forrás: saját szerkesztés.

**AZ EGYÉN KOGNITÍV FEJLŐDÉSE** • A döntéshozók feltételezésünk szerint racionális és előítéletektől mentes döntésekre törekszenek, de szándékaikat befolyásolják a modellben felsorolt tényezők. Az egyén döntését kognitív fejlődése alapozza meg, mindazok az információk, amelyeket egyrészt tapasztalati úton, másrészt az iskola-rendszerű oktatásban szerzett. A tudás megszerzése és az információhoz való hozzáfutás a 21. században egyre könnyebb. Itt azonban figyelembe kell venni az emberekre vonatkozó információfeldolgozás jellegzetességeit is. Az ember a körülötte levő világot az észlelésen át képes csak felfogni (Szabó [2000]). Az észlelés alapvető szerepet játszik abban, hogy a világot hogyan látjuk, hogyan tulajdonítunk értelmet a jelenségeknek, és mit gondolunk róluk. Mivel az észlelés egyedi és nagy részben tanult folyamat, az egyes emberek észlelései ugyanarról a fogalomról igen eltérők, sőt teljesen ellentétesek is lehetnek. Embertársaink megítélése is így történik, a nőkről is így alkotunk ítéletet, és az észlelt adatok alapján hozunk döntéseket. Az észlelés meghatározza, hogy mit látunk egy embercsoport tulajdonságaiból, például a nőkéből, és milyen következtetéseket vonunk le róluk. Mezias–Starbuck [2003] vezetőket kérdezett vállalatuk adatairól, olyanokról is, amelyekről dokumentált forrásokban állt rendelkezésre objektív információ. A szerzőpáros arra számított, hogy a vezetők észlelése pontos lesz, ehhez képest igen sok hibát talált olyan adatokról, amelyek már rendelkezésre álltak, és csak ellenőrizniük kellett volna őket. Az emberi agy az észlelés folyamatai által képes kiszűrni, figyelmen kívül hagyni és teljesen megváltoztatni a rendelkezésre álló információkat. Ha ehhez még a döntéshozatal heurisztikus hibái is hozzájárulnak, nem meglepő, hogy olyan nagy horderejű döntéseknél, mint egy vezető kiválasztása, adott esetben egy női pályázó szóba sem kerülhet.

Az ember a döntéshozatalban is törekszik a racionalitásra. Az egyén kognitív fejlődésének fontos eleme az előzőkben tárgyalt korlátozott racionalitás, illetve javíthat a folyamaton a döntéshozatalban való gyakorlottság (ki tudja-e küszöbölni a korábbiakban bemutatott ízlésalapú vagy statisztikai diszkriminációt, a prototípus- vagy a reprezentativitási heurisztikát – *Kanheman* [2003]).

A döntéshozó képzettsége, tapasztalata vagy az általa használt módszertan javíthat a döntések minőségén – például a formalizálás, a matematikai módszertan vagy a „kívülálló” perspektíva (*Milkman és szerzőtársai* [2009]). A módszerek tulajdonképpen igen egyszerűek is lehetnek: algoritmusok vagy a matematikai módszertan (*Kahneman és szerzőtársai* [2016]), az információ szisztematikus gyűjtése és értékelése vagy a mesterséges intelligencia használata. A női vezetők kiválasztásában az elmúlt években előrelépés mutatkozott. 2020-ban 37 nő vezetett Fortune 500-as vállalatot, ez rekordszámnak minősül ahhoz képest, hogy húsz évvel korábban csupán két nő vezérigazgató volt. Ezzel együtt, ha százalékban tekintjük, a Fortune 500-as vállalatoknak 7,4 százalékát vezette nő 2020-ban (*Hinchliffe* [2020]).

A tapasztalat olyan változó, amely a legtöbb társadalmi kutatás alapjául szolgáló adatbázisban megtalálható. Amennyiben nem találunk ilyen információt, az életkor és az iskolai végzettség alapján tudunk relatív tapasztalatot számolni. A relatív tapasztalat megközelítő információt nyújt az egyén munkatapasztalatáról. Ez az adat azonban nem informál arról, hogy a jelöltnek mennyi tapasztalata van a döntéshozatalban. Az iskolai végzettség és a tapasztalat, relatív tapasztalat vagy döntési tapasztalat fontos információs bázist jelent a kutatás további részében.

A TÁRSADALOM ELVÁRÁSAI, A NEMEK SZERINTI SZOCIALIZÁCIÓ ALAPJÁN KIALAKULT KÖVETELMÉNYEK • Az egyén kognitív fejlődése nem elegendő információ, mert a szocializáció szintén jelentősen befolyásolhatja a döntéshozót a munkahelyi felvétellel, előléptetéssel vagy javadalmazással kapcsolatos döntéseiben. A szocializáció során alakul ki bennünk az a kép, szerepmodell, amelyet egy férfinak/nőnek követnie kell (*Bartol és szerzőtársai* [2003]).

A szocializációval szorosan összefügg a társadalom kulturális beállítottsága is. A döntéshozatal vizsgálatánál ki kell emelni, hogy egy bizonyos nemzet milyen kultúrával rendelkezik. *Gneezy és szerzőtársai* [2009] két törzset hasonlítottak össze: a khászi törzset Indiában, ahol matriarchátus van, és a maszáj törzset Tanzániában, ahol patriarchális a társadalmi szerkezet. A khászi törzsből élő nők szerepe olyan, mint a patriarchális társadalmakban a férfiaké, a férfiak szerepe pedig olyan, mint a nőké. A szerzők kutatása bizonyítja, hogy a nemek megítélésében a társadalmi elvárás fontos szerepet játszik. Ez a tényező változhat a társadalmak változása során, elméletileg a nők előnyére is (mint a fenti német vagy a szaúd-arábiai példa mutatja), de ezek a változások jellemző módon igen lassan következnek be, mert alapvető értékrendeket érintenek. *Williamson* [2000] szerint a társadalmi normák, szokások, értékek, informális korlátozó tényezők igen erősek, és több száz év kell a megváltoztatásukhoz.

A társadalmi elvárások közé tartozik még a sztereotípiák alapján hozott döntés is. Ez két helyen is jelen van a döntéseméleti modellünkben, mert egyrészt része



a társadalom által megkívánt viselkedési normáknak, másrészt a döntéshozatali folyamatban, a prototípus-heurisztikában is megtalálható.

Elsőre a szocializáció, egy társadalom kultúrájának számszerűsítése meglehetősen nehéznek tűnhet, azonban *Hofstede–Hofstede* [2008] nemzeti kultúrákat is összehasonlító modellje láthatóvá teszi, hogy a nemzeti kultúrának is vannak olyan mérhető elemei, amelyek által összehasonlíthatóvá válnak. Sajnos ilyen adatbázis nem áll rendelkezésünkre, így a jövőbeli empirikus kutatásunkban ezt ki kell építenünk, amihez a magyar bértarifa-adatbázis jó alapul szolgálhat. Egy számszerűsített modellben a bértarifa-felmérés vállalati adatai lehetőséget nyújtanak egy vállalati kultúrát meghatározó változó használatára (ez a változó, a relatív tapasztalat és az iskolai végzettség már megközelítő értékkel szolgálhat arra, hogy mi hat a tényleges munkaerő-felvételi döntésekre).

A HATALOM IGÉNYEI • A 21. században a diszkriminációt nem a nyílt formák jellemzik, a káros hatások áttételes formában nyilvánulnak meg, s a megkülönböztetés áldozata igen gyakran természetesnek veszi azt, ami vele történt. Ez abból is adódik, hogy a társadalomban a hatalom meghatározza, mi az elfogadott viselkedés, s mi nem. Ezt szemlélteti modellünkben a harmadik tényező: a hatalom. A hatalom foucault-i értelmében a „normális” társadalmi működés fenntartása a hatalom birtokosainak alapvető érdeke, amelyet nemcsak kényszerítő eszközök használatával, hanem a hatalom egész társadalmat átszövő, általánosan elfogadott és nem megkérdőjelezett szabályaival is elér. A hatalom a társadalom struktúrájába beépülve meghatározza, hogy melyek azok a viselkedési formák (vagy akár gondolatok is), amelyek „normálisak” és „deviánsak”. Ezt Foucault *biohatalomnak* nevezi. Szorosan köthető ehhez a fogalomhoz a *fegyelmező hatalom*, amely meghatározza a társadalmak viselkedését, és engedelmessé teszi az embereket. Ilyen például a fizikai tér elrendezése, amely az észlelésen keresztül sugallja, hogy ki a vezető. Ezt a hatalmat a társadalom tagjai hozzák létre, és a működését igen sokszor nemcsak hogy nem kérdőjelezzik meg, de észre sem veszik. Ez a hatalom nemcsak a nyilvánvaló megjelenésében tud hatással lenni az emberek életére, hanem úgy is, hogy az emberek adottságnak tekintik a helyzetüket, a napi rutint, azt az életet, amit a hatalom láthatatlanul ír elő nekik. A hatalmon levők tudása ezt a helyzetet megszilárdítja, a tudás és információ megszerzése pedig lehetőséget nyújt számukra, hogy további, a már meglévő módoktól eltérően is megerősítsék a hatalmukat (*Buchanan–Huczynski* [2017]).

A hatalom lehetőséget nyújt arra is, hogy birtoklói meghatározó szerepet játszhassanak a döntéshozatalban. Itt a racionalitásra való törekvés mellett szerepet játszik a hatalom megtartásának igénye is. Mivel teljesen racionális döntést csak megközelítően lehet hozni, ha egy adott helyzetben lehet egyáltalán, a szuboptimális döntéshozatal, párosulva a hatalom megtartásának igényével, igen kevés esélyt ad arra, hogy a hatalom más társadalmi szereplő kezébe is jusson.

A nők esetében a patriarchális társadalmak hatalomfelfogása határozza meg az általuk követhető életmódot és karrierutakat. Ha ez nem támogatja, hogy a nők a férfiakéhoz hasonló életpályát kövessenek, vagy nem elfogadott a nők vezetői szerepe, akkor fel sem merül, hogy egy nő vezető is lehetne, a „normák szerinti” elvárások a nőket segítő

kezdeményezések ellen hatnak. Ez képes megmagyarázni, hogy miért halad ilyen lassan a nők munkahelyi vezetővé válásának a folyamata.

A vezetői döntéshozatal vizsgálatában sem lehet figyelmen kívül hagyni a hatalom kérdését. A döntéshozók, akár az egyes személyek, akár a felügyelőbizottságok, olyan személyeket részesítenek előnyben, akiknél biztosítottak látják a hatalom folyamatosságát, valamint biztosítani szeretnék, hogy a teljesítményüket nem értékeli negatívan. *Johnson–Hekman* [2016] bizonyította, hogy ha a nők és bármilyen kisebbség tagjai hozzájuk hasonló embereket javasolnak előléptetésre, akkor ez a javaslat negatívan hat a saját előmenetelükre. Ez a fehér férfiak esetében nincs így, ott ez a lépés pozitívnak tűnik. A szerzőpáros szerint ez a státussal van összefüggésben, egy csoportban a magasabb státusú tagnak megengedett, hogy bizonyos mértékű deviáns viselkedést mutasson mindaddig, amíg nem veszélyezteti a csoport céljait. Az alacsony státusú csoporttagoknak ezt nem tűri el a csoport (*Johnson–Hekman* [2016], *Robbins–Judge* [2013] 285. o.). *Abendroth és szerzőtársai* [2017] németországi kutatásában is beigazolódtott, hogy a női vezetők nem részesítik előnyben a női munkatársaikat. Ennek hátterében sok esetben az attól való félelem áll, hogy a jövőben ezek a nők versenytársként szerepelhetnek a vezetői pozíció megszerzéséhez való eljutás során.

A vállalati siker, hatalom folyamatossága esetén az életpálya-gondozás mérési eszközéhez tudunk nyúlni. *Szabó-Bálint* [2018] kiemeli, hogy a vállalatoknak az életpályasikerhez aktív szerepet kell betölteniük a megfelelő életpálya-gondozással (konzultációval, coachinggal, mentorálással és az utánpótlásképzéssel). Ezek meglétével vizsgálhatjuk, hogy a vállalat mennyire figyel alkalmazottaira és a hatalom követelményére. Ezáltal vizsgálhatjuk a kapcsolatot a vállalati kultúra, az oktatás és tapasztalat és még a környezeti adatok között is, hiszen az életpálya-gondozás sikeres gyakorlata egyaránt figyel az egyéni és a környezeti tényezőkre.

**A KÖRNYEZETI ADATOK** • A döntéshozó által a környezetből megszerezhető adatok bármennyire is objektívnek tűnnek, a döntéshozó észlelésén keresztül gyakorolnak hatást (például a nők megítélésére). Az utóbbi tíz évben egyre nagyobb mennyiségben és könnyebben érhetőek el a statisztikai és a vállalati személyzeti adatok, az üzleti környezetben található információk, amelyek alapot szolgáltathatnak a nők munkahelyi helyzetét befolyásoló vezetői döntésekhez.

A nőkkal szembeni megkülönböztetés ellen igen átfogó tájékoztató- és kutatótevékenység folyik, kutatóintézetek, külön erre a feladatra szakosodott szervezetek (mint például a Catalyst, a LeanIn) foglalkoznak az objektív adatok minél szélesebb körű terjesztésével. Ennek a tevékenységnek érezhető felvilágosító hatása van. A nemek fizetései közötti rés nagyon lassan, de záródik (például 1959-ben az Egyesült Államokban a nők fizetése a férfiak fizetésének 60 százaléka volt, míg 2015-ben 78,6 százaléka – *Garza* [2015]), de a probléma megoldásától egyelőre még messze állunk.

A rendelkezésre álló adatok esetén vizsgálhatjuk az adott dolgozó családi állapotát (házas, gyermekek száma stb.), a munkahelyi adatokat (iparág, magán- vagy állami szektor stb.). Ezek a számszerűsíthető adatok szintén hatással lehetnek a női dolgozók megítélésére vagy a róluk hozott döntésre. Mindezek pedig

szoros kapcsolatban állnak az iskolai végzettséggel (iparág kapcsán), a tapasztalattal (a nő a gyermeknevelés miatt kimarad a munkából), a vállalati kultúrával (magán- vagy állami szektor) stb.

## A kutatás és a modell korlátai, jövőbeli kutatási irányok

A modellben azzal a korlátozással éltünk, hogy csak az egyéni döntéshozatalt vizsgáltuk, és nem foglalkoztunk a csoportos döntéshozatal témakörével. A vezetői döntéshozatal nem magányos tevékenység, a vezetők a döntések előtt információt kapnak a munkatársaiktól, s ezek az információk lehetnek már eleve torzítottak is. A csoportos döntéshozatal jellemző problémái – a torzult kockázatvállalás vagy a csoportgondolkodás – még tovább ronthatják a döntés-előkészítés folyamatát és a döntéshozó információit. A döntés minőségében szerepet játszhat a vezető döntéshozatali stílusa és a döntéshozatal szervezeti módja is. A diszkrimináció teljes körű elemzéséhez ezek a tényezők is hozzátartoznak.

## Következtetések

A diszkrimináció az a negatív folyamat, amelynek következtében egyes társadalmi csoportokat megbélyegeznek, kizárnak a számukra fontos lehetőségekből, a rendelkezésre álló erőforrások eléréséből, ezáltal marginalizálódnak, és a többség kihasználja őket. A diszkrimináció komplex jelenség, nem lehet egy vagy néhány okkal magyarázni. Nem lehet leegyszerűsíteni szimpla észlelési problémára (mint a sztereotípa használata). Azért is nehéz az elemzése, mert az észlelési és döntéshozatali folyamatok társadalmilag is meghatározottak, az észlelést tanuljuk, a döntéseket pedig a modellben is említett tényezők is befolyásolják. Önmagában ezek közül a tényezők közül egyik sem magyarázó értékű, ezért szerepelnek a modellünkben módosító változóként. A megkülönböztetés összetett kognitív döntési folyamatát a módosító változók átalakítják, ezért is nehéz általános modellt alkotni.

A tanulmány elején feltett kérdésre a válasz: a döntéshozók prototípus-heurisztika használatával hoznak döntéseket a női munkatársakról, és ez a heurisztikus döntéshozatal igen sok hibával terhelt. A heurisztikák természete miatt ez a módszer nem rosszindulat alapján keletkezik, hanem az emberi kognitív folyamatok jellegzetességei okozzák.

A döntéshozatali módszertant lehetne javítani a munkahelyeken, ha olyan optimalizáló módszereket vezetnének be, amelyek kiküszöbölik az előítéleteket. Ha figyelembe veszik a hatalom igényeit, de elfogulatlanul tudják használni a rendelkezésre álló adatokat a munkavállalókról, akkor a diszkrimináció is csökkenni fog. Ha a döntéshozók tisztában lesznek a saját korlátaikkal és a döntéshozatali folyamat jellemzőivel, és tudatosan az adatok által támogatott objektív racionalitásra törekcsenek (amennyire ez lehetséges), akkor az előmenetelre vagy a férfiakéhoz hasonló, kiteljesedett életre vágyó nők sem fognak a repedezett üvegplafon (Bell [2016], Banek [2017]) szilánkjain sétálni.

*Hivatkozások*

- ABENDROTH, A.–MELZER, S.–KALEV, A.–TOMASKOVIC-DEVEY, D. [2017]: Women at work: Women's access to power and the gender earnings gap. *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 70. No. 1. 190–222. o. <https://doi.org/10.1177/0019793916668530>.
- ABRAHAM, M. [2017]: Pay formalization revisited: Considering the effects of manager gender and discretion on closing the gender wage gap. *Academy of Management Journal*, Vol. 60. No. 1. 29–54. o. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1060>.
- ADAMECZ-VÖLGYI ANNA [2018]: Van-e üveglafon Magyarországon? Nemek közötti bérkülönbség az iskolai végzettség függvényében. Megjelent: *Fazekas Károly–Szabó-Morvai Ágnes* (szerk.): *Munkaerőpiaci tükör*, 2017. MTA KRTK KTI, Budapest, 62–64. o. [https://www.mtakti.hu/wp-content/uploads/2018/12/mt\\_2017\\_hun\\_39-201.pdf](https://www.mtakti.hu/wp-content/uploads/2018/12/mt_2017_hun_39-201.pdf).
- AKPINAR-SPOSITO, C. [2013]: Women in Management Research: Theoretical Perspectives. *4eme Franco-Tcheque Trends in International Business*, Lyon, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00839365/document>.
- ARROW, K. J. [1971]: Some models of racial discrimination at the labor market. Rand Corporation, Santa Monica, [https://www.rand.org/pubs/research\\_memoranda/RM6253.html](https://www.rand.org/pubs/research_memoranda/RM6253.html).
- ARROW, K. J. [1972]: Model of job discrimination. Megjelent: *Pascal, A. H.* (szerk.): *Racial discrimination in economic life*. Lexington Books, Lexington, 83–102. o.
- ARROW, K. J. [1973/1979]: Az egyetemi oktatás rostáló szerepe. Megjelent: *Egyensúly és döntés. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*, 213–232. o. Eredeti megjelenés: Higher education as a filter. *Journal of Public Economics*, Vol. 2. No. 3. 193–216. o. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(73\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0047-2727(73)90013-3).
- AUTOR, D. H. [2003]: Lecture Note: The Economics of Discrimination – Theory. MIT 14.661 Fall, <https://economics.mit.edu/files/553>.
- BANEK, I. [2017]: 5 Inspirational Women Who Have Shattered the Glass Ceiling. About Leaders, május 2. <https://aboutleaders.com/5-women-glass-ceiling/#gs.0uomeg>.
- BARON, R. A.–BRANSCOMBE, N. R. [2012]: *Social Psychology*. Pearson Education, 13. kiadás.
- BARTOL, K. M.–MARTIN, D. C.–KROMKOWSKI, J. A. [2003]: Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9. No. 3. 8–19. o. <https://doi.org/10.1177/107179190300900303>.
- BECKER, G. S. [1957]: *The Economics of Discrimination*. University of Chicago Press, Chicago, IL. <https://doi.org/10.2307/2572813>.
- BELL, C. [2016]: What Happens After Glass Ceilings Shatter? The Influence a First Female Leader Has on Women's Representation in Elected Offices. An OEF Research Discussion Paper, <https://doi.org/10.18289/oef.2016.006>.
- BLAU, F. D.–KAHN, L. M. [2016]: The gender wage gap: extent, trends and explanations. NBER Working Paper, 21913. <https://doi.org/10.3386/w21913>.
- BMFSFJ [2020]: Einigung auf verbindliche Vorgaben für mehr Frauen in Vorständen. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin, <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/einigung-auf-verbindliche-vorgaben-fuer-mehr-frauen-in-vorstaenden/162534>.
- BUCHANAN, D. A.–HUCZYNSKI, A. A. [2017]: *Organizational Behaviour*. 9. kiadás. Pearson Education.

- BURGESS, D.–BORGIDA, E. [1999]: Who Women are, Who Women Should Be. Descriptive and Prescriptive Gender Stereotyping in Sex Discrimination. *Psychology, Public Policy and Law*, Vol. 5. No. 3. 665–692. o. <https://doi.org/10.1037/1076-8971.5.3.665>.
- BURSELL, M. [2007]: What’s in a name? A field experiment test for the existence of ethnic discrimination in the hiring process. The Stockholm University Linnaeus Center for Integration Studies, No. 7. <http://www.temaasyl.se/Documents/Forskning/Forskningsstudier/What%E2%80%99s%20in%20a%20name.pdf>.
- CARNEVALE, A. P.–SMITH, N.–GLUISH, A. [2018]: Women Can’t Win, Despite Making Educational Gains and Pursuing High-Wage Majors, Women Still Earn Less than Men. Georgetown University, Center on Education and the Workforce, <https://cew.georgetown.edu/cew-reports/genderwagegap/>.
- CASTILLA, E. J.–BENARD, S. [2010]: The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55. 543–576. o. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>.
- COFFMAN, K. B.–EXLEY, C. L.–NIEDERLE, M. [2017]: When Gender Discrimination Is Not About Gender. Harvard Business School Working Paper, No. 18-054. <https://hbswk.hbs.edu/item/when-gender-discrimination-is-not-about-gender>.
- COKER, M. [2018]: Saudi Women Can Now Drive. Overcoming Beliefs on Gender Will Be Harder. *New York Times*, június 24. <https://www.nytimes.com/2018/06/24/world/middleeast/saudi-women-drivers.html>.
- COOK, C.–DIAMOND, R.–HALL, J.–LIST, J. A.–OYER, P. [2018]: The gender earnings gap in the gig economy: evidence from over a million rideshare drivers. NBER Working Paper Series, No. 24732. <https://doi.org/10.3386/w24732>.
- COUNCIL OF EUROPE [2010]: European Convention on Human Rights. European Court of Human Rights, Council of Europe, Strassbourg, [https://www.echr.coe.int/documents/convention\\_eng.pdf](https://www.echr.coe.int/documents/convention_eng.pdf).
- DAFT, R. L.–MURPHY, J.–WILMOTT, H. [2014]: Organization Theory and Design. An International Perspective. CENGAGE Learning, Andover.
- DEVILLARD, S.–HUNT, V.–LEE, Y. [2018]: Still looking for room at the top: Ten years of research of women at the workplace. *McKinsey Quarterly*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/still-looking-for-room-at-the-top-ten-years-of-research-on-women-in-the-workplace>.
- EAGLY, A. H.–CARLI, L. L. [2012]: Women and the Labyrinth of Leadership. Megjelent: *Rosenbach, W. E.–Taylor, R. L.–Youndt, M. A.* (szerk.): *Contemporary Issues in Leadership*. Routledge, New York, 147–162. o. <https://doi.org/10.4324/9780429494000-17>.
- EAGLY, A. H.–KARAU, S. J. [2002]: Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, Vol. 109. No. 3. 573–598. o. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.109.3.573>.
- ELY, R. J.–STONE, P.–AMMERMAN, C. [2014]: Rethink, What You “Know” About High-Achieving Women. *Harvard Business Review*, Vol. 92. No. 12. 101–109. o.
- FERNANDEZ, R. M.–CAMPERO, S. [2017]: Gender sorting and the glass ceiling in high-tech firms. *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 70. No. 1. 73–104. o. <https://doi.org/10.1177/0019793916668875>.
- FODOR ÉVA–GLASS, C. [2018]: A gyermekgondozási szabadság láthatatlan feltételei – a munkáltató szerepe. Megjelent: *Fazekas Károly–Szabó-Morvai Ágnes* (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök*, 2017. MTA KRTK KTI, Budapest, 190–193. o. [https://www.mtakti.hu/wp-content/uploads/2018/12/mt\\_2017\\_hun\\_39-201.pdf](https://www.mtakti.hu/wp-content/uploads/2018/12/mt_2017_hun_39-201.pdf).

- GARZA, F. [2015]: The US gender wage gap, the narrowest in history, is still awful. Quartz, szeptember 16. <https://qz.com/503484/the-us-gender-wage-gap-the-narrowest-in-history-is-still-awful/>.
- GNEEZY, U.–LEONARD, K. L.–LISTI, J. A. [2009]: Gender Differences in Competition: Evidence from a Matrilinear and a Patriarchal Society. *Econometrica*, Vol. 77. No. 5. 1637–1664. o. <https://doi.org/10.3982/ecta6690>.
- HÁMORI BALÁZS [2003]: Kísérletek és kilátások. Daniel Kahneman. *Közgazdasági Szemle*, 50. évf. 9. sz. 779–799. o.
- HEILMANN, M. E. [2012]: Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 32. 113–135. o. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>.
- HINCHLIFFE, E. [2020]: The number of female CEOs in the Fortune 500 hits an all-time record. *Fortune*, május 20. <https://fortune.com/2020/05/18/women-ceos-fortune-500-2020/>.
- HOFSTEDÉ, G.–HOFSTEDÉ, G. J. [2008]: Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben. VHE Kft., Pécs.
- JOHNSON, S. K.–HEKMAN, D. R. [2016]: Women and Minorities are Penalized for Promoting Diversity. *Harvard Business Review*, március 23. <https://hbr.org/2016/03/women-and-minorities-are-penalized-for-promoting-diversity>.
- KAHNEMAN, D. [2003]: Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic Review*, Vol. 93. No. 5. 1449–1475. o. <https://doi.org/10.1257/000282803322655392>.
- KAHNEMAN, D.–FREDERICK, S. [2002]: Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment. Megjelent: *Gilovich, T.–Griffin, D.–Kahneman, D. (szerk.): The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge University Press, 49–81. o. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808098.004>.
- KAHNEMAN, D.–ROSENFELD, A. M.–GANDHI, L.–BLASER, T. [2016]: Noise: How to Overcome the High, Hidden Cost of Inconsistent Decision Making. *Harvard Business Review*, Vol. 94. No. 10. 38–46. o.
- KAROLINY MÁRTONNÉ–GALAMBOSNÉ TISZBERGER MÓNIKA [2014]: A HR szakma nőiesedése és a HR stratégiai integrációjának alakulása Európában. Repedezik vagy törhetetlen az üvegplafon? *Munkaügyi Szemle*, 2. sz. 30–45. o.
- KOCH, A. J.–D’MELO, S. D.–SACKETT, P. R. [2015]: A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100. No. 1. 128–161. o. <https://doi.org/10.1037/a0036734>.
- KONCZ KATALIN [2004]: A nők munkaerő-piaci helyzete az ezredfordulón Magyarországon. *Statisztikai Szemle*, 82. évf. 12. sz. 1092–1106. o.
- KONCZ KATALIN [2011]: A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jellemzői, mechanizmusa és következményei. *Közgazdasági Szemle*, 58. évf. 1. sz. 74–94. o.
- KÜBLER, D.–SCHMID, J.–STÜBER, R. [2018]: Gender discrimination in hiring across occupations: A nationally-representative vignette study. *Labour Economics*, Vol. 55. 215–229. o. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.10.002>.
- L&E [2018]: Anti-Discrimination Laws. L&E Global Knowledge Center, <http://knowledge.leglobal.org/knowledge/anti-discrimination-laws/>.
- LAHEY, J. N. [2008]: Age, women, and hiring: an experimental study. *Journal of Human Resources*, Vol. 43. 30–56. o. <https://doi.org/10.3368/jhr.43.1.30>.
- LODEN, M. [2017]: 100 Women: ‘Why I invented the glass ceiling phrase’. *BBC News*, december 13. <https://www.bbc.com/news/world-42026266>.

- LOVÁSZ ANNA [2013]: Jobbak a nők esélyei a közszférában? A nők és férfiak bérei közötti különbség és a foglalkozási szegregáció vizsgálata a köz- és magánszférában. *Közgazdasági Szemle*, 60. évf. 7–8. sz. 814–836. o.
- MATHIS, R. L.–JACKSON, J. H. [2011]: *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning, Boston, MA.
- McCURRY, J. [2018]: Tokyo medical school admits changing results to exclude women. *The Guardian online*, augusztus 8. <https://www.theguardian.com/world/2018/aug/08/tokyo-medical-school-admits-changing-results-to-exclude-women>.
- McKINSEY [2018]: *Women in the Workplace*. McKinsey & Company, LeanIn.org, <https://leanin.org/women-in-the-workplace-report-2018>.
- McKINSEY [2020]: *Women in the Workplace*. McKinsey & Company, LeanIn.org, [https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2020.pdf](https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf).
- MELERO, E. [2004]: Sex Differences in Managerial Style: From Individual Leadership to Organisational Labour Relationships. *IZA DP*, No. 1387. <http://ftp.iza.org/dp1387.pdf>.
- MEZIAS, J. M.–STARBUCK, W. H. [2003]: Studying the Accuracy of Managers' Perceptions: A Research Odyssey. *British Journal of Management*, Vol. 14. No. 1. 3–17. o. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00259>.
- MILKMAN, K. L.–CHUGH, D.–BAZERMAN, M. [2009]: How Can Decision Making Be Improved? *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 4. No. 4. 379–383. o. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2009.01142.x>.
- NAGY BEÁTA–PRIMECZ HENRIETTA [2010]: Nők és férfiak a szervezetben. Kísérlet a mítoszok eloszlatására. *Vezetéstudomány*, 61. évf. 1. sz. 2–17. o. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1526/1/vt\\_2010n1p2.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1526/1/vt_2010n1p2.pdf).
- OECD [é. n.]: Gender wage gap. *OECD Data*. <https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>.
- PHELPS, E. S. [1972]: The Statistical Theory of Racism and Sexism. *American Economic Review*, Vol. 62. No. 4. 659–661. o.
- RIACH, P. A.–RICH, J. [1991]: Testing for racial discrimination in the labour market. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 15. No. 3. 239–256. o. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035168>.
- RIGG, C. [1994]: Gender, Diversity and Working Styles. *Women in Management Review*, Vol. 9. No. 1. 9–16. o. <https://doi.org/10.1108/09649429410050971>.
- ROBBINS, S. P.–JUDGE, T. A. [2013]: *Organizational Behavior*. Pearson Education, file:///C:/Users/Boss/AppData/Local/Temp/organizational-behavior-15e-stephen-p-robbins-timothy-a-judge-pdf-qwerty.pdf.
- ROZIN, P.–NEMEROFF, C. [2002]: Sympathetic Magical Thinking: The Contagion and Similarity „Heuristics”. Megjelent: *Gilovich, T.–Griffin, D.–Kahneman, D.* (szerk.): *The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge University Press, 201–217. o. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808098.013>.
- RYAN, M. K.–HASLAM, S. A. [2007]: The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *The Academy of Management Review*, Vol. 32. No. 2. 549–572. o. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351856>.
- SCHIRLE, T. [2015]: The Gender wage gap in the Canadian provinces, 1997–2014. *Canadian Public Policy*, Vol. 41. No. 4. 309–319. o. <https://doi.org/10.3138/cpp.2015-012>.
- SIMON, H. A. [1955]: A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69. No. 1. 99–118. o. <https://doi.org/10.2307/1884852>.

- SIMON, H. A. [1997]: *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. The Free Press, New York.
- STANOVICH, K. E.–WEST, R. F. [2000]: Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 23. 645–726. o. <https://doi.org/10.1017/s0140525x00003435>.
- SZABÓ IMRE [2000]: *Klinikai neuropszichológia*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA [2018]: A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány*, 49. évf. 10–11. sz. 85–92. o. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.08>.
- TORRINGTON, D.–HALL, L.–TAYLOR, S.–ATKINSON, C. [2013]: *Human Resource Management*. Pearson Education, London.
- TVERSKY, A.–KAHNEMAN, D. [1974]: Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, Vol. 185. No. 4157. 1124–1131. o. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>.
- VARIAN, H. R. [2018]: *Mikroökonómia középfokon*. 8. kiadás. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- WILLIAMS, C. L. [1992]: The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions. *Social Problems*, Vol. 39. No. 3. 253–267. o. <https://doi.org/10.1525/sp.1992.39.3.03x0034h>.
- WILLIAMSON, O. [2000]: The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. Vol. 38. No. 3. 595–613. o. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.
- ZOLTAYNÉ PAPRIKA ZITA [2005]: *Döntéelmélet*. Alinea Kiadó, Budapest.
- ZSCHIRNT, E.–RUEDIN, D. [2016]: Ethnic discrimination in hiring decisions: a meta-analysis of correspondence tests 1990–2015. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, Vol. 42. No. 7. 1115–1134. o. <https://doi.org/10.1080/1369183x.2015.1133279>.