

JUHÁSZ Tímea
SAP tanácsadó
Tanácsadó, Budapest
SAP consultant
Consultant, Budapest, Hungary
email: juhasz.timi@hotmail.com

A CSALÁDOS MUNKAVÁLLALÓK MEGÍTÉLÉSENEK VÁLTOZÁSAI AZ ELMÚLT ÉVTIZEDBEN

CHANGES IN JUDGMENT OF EMPLOYEES WITH FAMILY COMMITMENT DURING THE LAST DECADE

ABSTRACT

The judgment of workers with family is a very popular topic in the management research. Many results show that some family commitments may take effect on the performance of employees, and perhaps on their workplace attitudes.

In 2007, a question of the doctoral dissertation of author was that how the employees with family commitment were judged on the Hungarian labor market: there were positive or negative stereotypes against this type of workers.

Studies at that time did not demonstrate any negative prejudices towards employees with children. According to the opinion of author it was a very good information for employers and employees. Of course, the author could not examine that the Hungarian Labour Code had any effect on this result. That is the respondents were influenced by that fact as the employers are obligated by Labour Code not to make any discrimination between the employees considering sex, age, family commitment, etc.

10 years later, in 2017, the author of the study applied the same questionnaire again in order to analyze whether the opinion of participants in survey has changed in this topic.

Although the results are not considered representative, but they are very useful for any companies.

Kulcsszavak: családos munkavállaló, sztereotípa, munkaerőpiac, munkáltató, diszkrimináció

Keynotes: employee with family commitment, stereotype, labour market, employer, discrimination

1. Bevezetés

Ma már nem kérdés, hogy az életminőség felértékelődésével a munka és magánélet kérdésköre egyre nagyobb hangsúllyal szerepel a vállalatok életében és megítélésben. A számos családbarát politikát minősítő cím és díj megszerzése, szinte pr- és hr-kérdéssé vált a cégek számára, és nem véletlenül. Különösen a munkaerő csökkenő számával a szervezetek egyre nagyobb versenyben vannak azért, hogy a számunkra fontos dolgozókat megszerezzék és maguknál tartsák.¹

Ennek egyik eszköze lehet a családbarát megoldások és politika, amelyek segítenek abban a munkavállalónak, hogy a munkahelyi kötöttségeit a családi életével minél optimálisabban össze tudja hangolni. A kérdés különösen a gyermekkel rendelkező dolgozók esetében válik hangsúlyossá. A családos alkalmazottak az otthoni teendők optimális ellátása mellett törekszenek arra, hogy a munkahelyükön is a legjobban teljesítsenek. Kérdés azonban, hogy erre a teljesítményre milyen hatással lehetnek a családi kötöttségek. A szerző 2007-ben doktori munkájában egy kvantitatív vizsgálat keretében már feltette ugyanezt a kérdést, ám akkor azt tapasztalta, hogy a családos munkavállalókat e tekintetben nem érik kimondottan negatív előítéletek. 2016-ban egy újabb, e témájú kutatásban, már árnyaltabb képet kapott a tanulmány írója, itt már egyöntetűen nem lehetett kimondani, hogy nincs kimondottan negatív, de azt sem, hogy pozitív sztereotípiák vannak a gyermekkel rendelkező, aktív dolgozókkal szemben. A kérdés tehát adódik, hogy a 2017–2018-ban végzett, e témában készült felmérés alapján mit lehet tapasztalni a kérdést illetően.

2. A témához kapcsolódó néhány gondolat

A családos munkavállalók megítélésével kapcsolatosan számos vizsgálat látott napvilágot, amelyek különböző megvilágításokban elemzik az ezzel a foglalkoztatási csoporttal szemben előforduló megítéléseket. A teljesség igénye nélkül csak röviden, íme, néhány érdekes kutatási eredmény a témához kapcsolódóan.

Cuddy–Fiske–Glick² 2004-es vizsgálatai a következő két sztereotípiából indultak ki: Az otthoni háztartásban dolgozó főállási anyák, igen „melegszívűek”, de szakmai kompetenciájuk alacsony szintű, miközben az aktívan dolgozó nők szakmailag kompetensek, de hideg a jellemük. Vizsgálataik során négy fontos eredményre jutottak. Az első, ha egy dolgozó nő anyává válik, a kompetenciája láthatóan átalakul „melegszívűséggé”. Ez a jelenség a férfiaknál nem figyelhető meg. A férfiak apává válásával mindkét területen, a jellemükben és kompetenciájukban, csak nyernek. A harmadik szerint a gyermekes dolgozó nők kisebb érdeklődést mutattak például az ösztönzés

és a képzés területén, mint a munkaerőpiacon aktív apák és a gyermek nélküli munkavállalók. A negyedik szerint azzal, hogy a dolgozó anyák láthatóan nyernek azzal, hogy kedvesek, de közben megfigyelhető, hogy veszítenek a szakmai hozzáértésükből, és ez bántja őket.

Ezt a vizsgálati eredményt erősítik Czeglédi³ meglátásai is, ami szerint ma is többségben elfogadott társadalmi normák szerint a nők elsődleges kötelezettsége a család és a gyermeknevelés, míg a férfiaké a pénzkeresés. Magyarországon is ez a tradicionális felfogás az uralkodó, még annak ellenére is, hogy már a rendszerváltás előtt mindenki számára természetes volt, hogy mindkét szülő dolgozik.

Heilman és Okimoto⁴ 2007-es munkájukban rámutatnak arra, hogy azok a nők, akik vállalatoknál dolgoznak, gyakran olyan pozíciót töltenek be, amely olyan jellemet kíván meg tőlük, amely a nemi identitásukkal teljesen ellentétes. Így például egy felső vezetőnek asszertívnek, függetleneknek kell lennie, amely tipikus férfias jellemvonások.

Heilman⁵ 2001-es egyik tanulmányában ugyanakkor kiemeli, hogy ahhoz, hogy egy nő magas pozíciót töltsön be egy vállalatnál, tökéletesen kell végeznie a munkáját. Ám a nőkről azt feltételezik, hogy nem lehetnek sikeresek, ha a hagyományos nemi szerepeiket töltik be.

A Harvard Kennedy Iskola kutatóinak⁶ (vizsgálatai arra irányultak többek között, hogy az anyák számos hátránnyal találják szemben magukat a munkaerőpiacon a gyermekkel nem rendelkező nőkkel és a férfiakkal szemben. Felméréseik igazolták, hogy a kutatásukban részt vevők esetében az édesanyákat 12%-kal tartották kevésbé elkötelezettnek a munkájuk iránt, mint a gyermek nélküli nőket, miközben az édesapák és a gyermekkel rendelkező férfiak esetében ez a különbség csak 5% volt. Az édesanyák alkalmassági értéke 10%-kal kevesebb volt, összehasonlítva a gyermek nélküli nőkkel ugyanazon végzettség esetében. Miközben az édesanyáknak közel 8%-kal alacsonyabb induló bérájánlatban részesülnek, mint a gyermekkel nem rendelkező nők. Ez 9%-kal kevesebb, mint az édesapáknak ajánlott bérek. Ilyen különbség a gyermeket és gyermektelen apák esetében pont fordítva volt tapasztalható. Azaz az apák magasabb kezdő bért kapnak, mint a gyermekkel nem rendelkező férfiak. Hasonló eredményeket mutat a hazai felmérés is.⁷

2010-ben a Forbes magazin⁸ közölte Elizabeth Sharp professzor kutatási eredményeit, amely többek között a szingli, gyermektelen nőket vizsgálta. Megemlíti, hogy a gyermekkel nem rendelkező, egyedülálló nőkről azt tartják, hogy többet tudnak a munkahelyükön bent lenni, mert nincs mit csinálniuk. A vizsgálatban megkérdezett nők például arról vallottak, hogy nekik kellett a legtöbbet a munka miatt utazniuk, vagy a munkahelyükön tartózkodniuk.

Végezetül Von Hippel⁹ és szerzőtársai egy igen érdekes fókuszról vizsgálták a sztereotípa kérdését. Ők a családbarát szervezeti politikákat vették vizsgálat alá olyan nők szemszögéből, akik nap, mint nap tapasztalják a munkahelyi nemi sztereotípiákat. A női vezetők esetében például azt találták, hogy kedvezőtlen karrier következményei lehetnek a családbarát politikák alkalmazásának. Ez a korreláció különösen a gyermekvállalásból a munkaerőpiacra visszatérők esetében volt igazán tetten érhető.

E kutatások tükrében a mostani tanulmány azt vizsgálja, hogy Magyarországon miképpen változtak a családos munkavállalókkal szembeni sztereotípiák.

3. A kvantitatív kutatás módszertana

A családos munkavállalókkal szembeni előítéletek vizsgálata három szakaszban zajlott le. Az első vizsgálati fázis 2007–2010-ig tartott. Akkor a szerző doktori disszertációjában azt elemezte, hogy létezik-e negatív előítélet ezzel a foglalkoztatási csoporttal szemben. A kutatás folytatása 2016-ban történt meg. Akkor alapvetően konkrétan a tanulmány írója arra kereste a választ, hogy a családi kötöttség miképpen hat a munkavállalók tulajdonságaira, teljesítményre a szervezeten belül. Végezetül az utolsó vizsgálati szakaszban 2017–2018-ban a 2007–2010-ben alkalmazott kérdőív újra lekérdezése történt meg. A minta természetesen más volt a két időpontban, és számossága is eltérő, de a szerző úgy véli, így is egy képet adhat a két eltérő időszak gyakorlatáról.

A kérdőív alapvetően zárt kérdésekből állt, nominális és metrikus skálákra épült. A mintavételezés módja a hólabda módszer volt, az adott minták tehát nem tekinthetőek reprezentatívnak. A 2008–2009-ben a mintaszám 665, míg 2017-ben 93 vállalkozás vett részt a vizsgálatban.

A kutatás során a kiértékelési módszerek egyváltozós és többváltozós statisztikai eljárások voltak, így gyakorisági, átlag- és szórásanalízisek, kereszttábla-értékelések, nonparametrikus vizsgálatok történtek.

A kutatás során többek között a következő hipotézis kiértékelését végezte el a szerző:

Hipotézis

A családos munkavállalók megítélése az elmúlt 10 évben negatív irányban változott.

2008–2009-ben és 2017-ben a legtöbb minta az ország gazdaságilag legfejlettebb területéről a közép-magyarországi régióból származott.

Az első felmérés során az eredmények azt igazolták, hogy a családi kötöttségekkel rendelkező munkavállalókkal szemben nem él negatív előítélet a hazai szervezetekben, és ez nem befolyásolja a munkaerőpiacon történő aktív részvételüket. A kutatásban nem volt arra lehetőség, hogy külön megvizsgálásra kerüljön, hogy az e kérdéskörben megadott válaszokat mennyire befolyásolják a törvényi kötöttségek és kötelezettségek, azaz, hogy mindennemű diszkrimináció tilos a munkavállalóval szemben. Ennek feltárására leginkább a mélyinterjúk készítésével lenne lehetőség foglalkozni.

2017-ben ugyanaz a kérdőív került lekérdezésre. 93 db szervezet vett részt a kutatásban, amelyből 80%-uk a közép-magyarországi régióból származott. E résztvevő vállalatok 51,6%-a nagyvállalat (250 vagy annál több fő dolgozik a szervezetnél), 24,7%-a középvállalat (a munkavállalók száma 50–249 fő), 16,1%-uk kisvállalat (9–49 alkalmazottal), míg 7,5%-uk mikrocég (9-nél kevesebb főt foglalkoztat). A vizsgált szervezetek 23,7%-a volt teljesen külföldi tulajdonban, 10,8%-uk vegyesvállalat, míg 65,6% kizárólag magyar tulajdonú cég volt.

A családos munkavállalókkal kapcsolatban feltételezések élnek az emberekben. Ennek a megismerésére a családos munkavállalókra vonatkozó állításokról kellett egy ötfokozatú skálán eldönteniük a megkérdezetteknek, hogy egyetértenek-e az adott állítással. Az 1-es érték az egyáltalán nem ért egyet, míg az 5-ös érték, az állítással történő teljes egyetértést jelentette. A válaszok átlagait és szórásait az 1. táblázat tartalmazza.

A táblázatban látható válaszokból következőket lehet megállapítani. A válaszadók úgy vélik, hogy a családi kötöttségek befolyással vannak a munkavállalók szervezeti munkájára. Jellemzően a munkahelyi motiváltságukra van hatással, hogy van-e gyermeke valakinek vagy sem. Ez megmutatkozik például a munkával járó utazásokban, a túlórákban, a munkaidőn kívüli rendezvényekben történő aktív részvételben. Ugyanakkor nem érzik jellemzőnek a megkérdezettek, hogy ezek a dolgozók a családi kötöttségek miatt kevésbé tudnának koncentrálni feladataikra.

A szerző a további vizsgálatok érdekében az adott jellemzőket faktorokban tömörítette. A változók alkalmasak voltak a faktorelemzésre KMO és Barlett-teszt: KMO: ,719, hozzávet. Khi-négyzet: 326,877 df: 78 szign.: ,000. 4 faktor kialakítása történt meg, amelyek során a magyarázott varianciányad 62,599% volt. A faktorok az alábbi elnevezéseket kapták:

1. faktor: Megbízhatóság a munkában;
2. faktor: A családi kötöttség negatív hatása a munkavállaló szervezeti teljesítményére;
3. faktor: A családos munkavállalók munkahelyi lojalitása;
4. faktor: Kompromisszumkészség.

1. táblázat: Megállapítások (N = 93)
Table 1.: Statements (N = 93)

Megállapítás	Átlag	Szórás
A családos munkavállalók kevesebb túlórát hajlandóak vállalni, mint a nem gyermekes alkalmazottak.	3,54	1,069
A családos munkavállalók hiányzásának okai leginkább a családi kötelezettségekhez köthetők.	3,61	,860
A családos munkavállalók kevésbé hajlandóak vállalni utazással járó munkákat.	3,26	,977
A családos munkavállalók ritkábban tudnak részt venni a cég által szervezett munkaidőn kívüli rendezvényeken.	3,27	1,034
A családos munkavállalók az otthon szerzett tapasztalatokat be tudják építeni a munkavégzésük során.	2,95	,993
A családos munkavállalók nagyobb kompromisszumokra hajlandóak egy munkavállalás esetén, mint egy nem családos munkavállaló (kevesebb fizetés, alacsonyabb karrier).	3,15	,999
A családos munkavállalók kevésbé megbízhatóak a munkájuk során a határidők betartását illetően, mint a nem gyermekes alkalmazottak.	1,88	,919
A családos munkavállalók kevésbé tudnak odafigyelni a munkájukra, miután otthon is további feladatokat kell ellátniuk.	2,14	1,028
A családos munkavállalókat az anyagi ösztönzőkkel jobban lehet motiválni, mint a nem családos munkavállalókat.	2,66	,984
A családos munkavállalók általában hosszabb ideig maradnak a cégnél, mint a családdal nem rendelkező alkalmazottak.	3,24	1,036
A családos munkavállalók határozottan kiállnak az érdekeikért a munka és a család összehangolását érintő kérdésekben.	3,34	,903
A családos munkavállalók könnyen irányíthatóak.	2,46	,904
A családos munkavállalók kisebb arányban vesznek részt a cég által szervezett képzéseken, mint a nem családos munkavállalók.	2,43	1,087

Forrás: saját táblázat

A faktorok alapján klasztereket képezett a szerző és azt vizsgálta meg, hogy a minta miképpen osztható homogén csoportokra. 3 klaszter került kialakításra, amelyeknek az alábbi klaszterközpontjaik voltak:

2. táblázat: Klaszterközéppontok (N = 93)
Table 2.: Cluster centres (N = 93)

	Klaszter		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 2	–,20683	,39001	–,35037
REGR factor score 2 for analysis 2	–,94159	,29968	,74173
REGR factor score 3 for analysis 2	–,30625	,18902	,09630
REGR factor score 4 for analysis 2	,18624	–,76151	,96517

Forrás: saját táblázat

Az 1. klaszterben tartozók úgy ítélik meg, hogy alapvetően viszonylag szerény kompromisszumkészséggel rendelkeznek a családos munkavállalók, akik teljesítményére a szervezetben nincs negatív hatása a családi kötöttségnek. 31-en gondolták így.

A 2. klaszterben lévők szerint ezeknek a dolgozóknak nagyon alacsony a kompromisszumkészsége, a lojalitása viszonylag erősebb szintű, és a teljesítményre negatív hatása van a családi kötöttségnek. 38-an voltak ezen a véleményen.

A 3. klaszterben helyet foglalók szerint erős a kompromisszumkészsége ezeknek a munkavállalóknak, és megbízhatóak. 24-en kerültek ebbe a klaszterbe.

Megvizsgálta a szerző, hogy a különböző méretű szervezetekben és az eltérő tulajdonosi formában működő cégek között van-e különbség a klaszterbe sorolás alapján. A szervezeti méret alapján nem volt igazolható a szignifikáns különbség (Pearson-féle Khi-négyzet: 12,397 df: 6 szign.: ,054 $p > 0,05$), és így volt a vizsgálat során a tulajdonviszony szerint is (Pearson-féle Khi-négyzet: 3,565 df: 4 szign.: ,468 $p > 0,05$).

A szerző azt is megnézte, hogy egy munkavállaló felvételénél milyen szempontokat vesznek figyelembe a szervezetek, azaz mik azok a tulajdonságok, amelyek fontosak azért, hogy a munkáltató pozitívan döntsön egy dolgozó felvételéről. E tekintetben a tanulmány írója számos olyan aspektust felsorolt, amelyet számba vehetnek ilyenkor a foglalkoztatók. Egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük, hogy az adott szempont mennyire fontos. Az egyes az egyáltalán nem fontosat jelenti, míg az ötös a teljesen fontosat. A harmadik táblázatban a mostani átlagok összehasonlítva a 2007-es eredményekkel kerülnek bemutatásra.

3. táblázat: Szempontok (Átlag)
Table 3.: Aspects (Mean)

Szempontok	2007-ben	2018-ban
Gyermekszám	Kevésbé fontos (2,19)	Kevésbé fontos (2,46)
Gyermek életkora	Kevésbé fontos (2,23)	Kevésbé fontos (2,45)
Családi állapot	Kevésbé fontos (2,4)	Kevésbé fontos (2,34)
Munkavállaló életkora	Kevésbé fontos (2,83)	Kevésbé fontos (2,75)
Nyelvtudás	Fontos és nem is (3,25)	Fontos és nem is (3,43)
Speciális tudás	Fontos (3,86)	Fontos (3,83)
Bérigény	Fontos (3,67)	Fontos (3,87)
Szakmai tudás	Fontos (4,11)	Fontos (4,2)

Forrás: saját táblázat

Az adatok jól mutatják, hogy a munkavállalókkal szembeni elvárások egy felvételnél, azért ha nem is gyökeresen, de változtak. A családi köztöttség (gyermek, gyermekszám), hangsúlyosabb lett, miközben a munkavállaló életkora iránti igény fontossága gyengült. A szakmai ismeret és a nyelvtudás fontossága erősödött, hasonlóan a bérigényekhez. Ezek a változások egyrészt magyarázhatóak, főleg a szakmai tapasztalat és tudás, nyelvismeret azzal, hogy viszonylag szűkebb körből válogathatnak a munkáltatók, szemben a válság idején. Ennek köszönhető még, hogy az élekor tekintetében bővült a foglalkoztatottak köre, már a nyugdíjasokat is szívesen visszafoglalkoztatják az alkalmazók.

A gyermekkel kapcsolatos aspektusok is hangsúlyosabbak lettek. A szerző egy korábbi felmérése¹⁰ már rámutatott arra, hogy az akkori mintában szereplő válaszadók véleménye alapján a családos munkavállalók jó csapatjátékosok, akik megbízhatóak és a szervezethez lojálisak. Ugyanakkor úgy érzik kevésbé flexibilisek mind a munkavégzésben, mind a képzésekben, azaz a feladatok ellátásában kevésbé érzik őket rugalmas munkavállalónak. Ezek a rugalmatlansági félelmek jól megmutatkoznak a mostani vizsgálatban is, mint ahogyan a fenti eredmények igazolták (2. és 3. táblázat).

Végezetül a szerző rákérdezett a válaszadóknál arra, hogy mennyire jellemző a vezetőség között, hogy valaki családos. Egy ötfokozatú skálán kellett értékelniük az adott állításokat, ahol az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A 4. táblázat az eredményeket foglalja össze:

4. táblázat: Megállapítás (Átlag)
Table 4.: Statements (Mean)

Megállapítás	Átlag	Szórás
A felső vezetők között több családos van, mint egyedülálló.	3,83	1,138
A családos felső vezetők között több a férfi, mint a nő.	3,89	1,165
A középvezetők között több családos van, mint egyedülálló.	3,46	1,109
A családos középvezetők között több a férfi, mint a nő.	3,26	1,206
Az alsó szintű vezetők között több van családos, mint egyedülálló.	3,41	1,106
A családos alsó szintű vezetők között több a férfi, mint a nő	2,95	1,174
Az Önök szervezeténél a vezetőknek igen kevés idejük jut a családjukra és a magánéletükre.	3,15	1,073
Az Önök szervezeténél a főnökség elkötelezett a család és a munka összehangolása iránt, mert nekik is van családjuk	3,32	,969

Forrás: saját táblázat

A 4. táblázat átlagai jól mutatják, hogy a vezetői szintek csökkenésével, egyre inkább kevésbé jellemző, hogy valakinek van családja, és egyre inkább jellemző, hogy a női vezetők száma növekszik. Azaz míg a felső vezetők esetében erőteljesen jellemző a férfi többség, ez az alsó szintű vezetők esetében már jellemző is, és nem is. A szerző megvizsgálta korrelációval, hogy az egyes változók között milyen kapcsolat azonosítható. Érdekes módon nincs összefüggés aközött, hogy a vezetők elkötelezettek a családbarát politika iránt, mert családjuk van, és aközött, hogy bármely vezetői szinten több a családos, legyen az akár többségében férfi vagy nő. Viszont minél inkább kevesebb idejük jut a vezetőknek a családjukra, annál inkább elkötelezettek a családbarát politikák iránt (Pearson-féle korrelációs együttható: $-0,225$ szign.: $0,030$ $p < 0,05$), és ez valahol logikusan érthető is.

4. Összegzés

A tanulmány egy átfogó kutatás néhány eredményét mutatta be, amely vizsgálat a családos munkavállalókkal szembeni sztereotípiákat vizsgálta. A kutatási eredmények tükrében elmondható, hogy erősödött a negatív szemlélet e munkavállalói csoporttal szemben. A minta több mint harmada érezte azt, hogy ezeknek a dolgozóknak nagyon alacsony a kompromisszumkészsége, a szervezeti lojalitása viszonylag erősebb szintű, és a teljesítményre negatív hatása van a családi kötöttségnek. Igazolható volt továbbá, hogy a munkafelvételnél nagyobb hangsúlyt kapott a gyermekszám és a gyermek jelenléte a családban, mint a 2007-es vizsgálatokban. Továbbá az is megerősíthető volt, hogy a vezetői szintek kö-

zött is különbség van a tekintetben, hogy kinek van családja. Ugyanakkor a családi kötöttséggel történő megbirkózás a vezetőket is ösztönzi a családbarát politikák alkalmazására. Természetesen ezeknek az eredményeknek a tükrében nem állíthatjuk, hogy teljesen negatív előítélet él a szervezetekben a családossal szemben, de a sztereotípiák iránya inkább a negatív felé hajlik, szemben 2007-es vizsgálatokhoz képest. Ez a tény pedig mindenképpen fontos üzenetet hordoz, nem csak a management kutatói számára.

Fontos azonban kiemelni, hogy a tanulmány írójának nem volt arra lehetősége, hogy a kvantitatív vizsgálatok során kiszűrje azt, hogy a válaszokat miképpen befolyásolta az a tény, hogy a Munka Törvénykönyve nem enged semmilyen diszkriminációt a munkavállalókkal szemben. Érthető ez alatt, hogy a családi kötöttségek miatt történő bárminemű megkülönböztetést a törvény szigorúan ellenzi. A jövőben ennek vizsgálatára mindenképpen fontos lesz kvalitatív felmérést végezni, hogy még tisztább képet kaphassunk a jelenlegi állapotokról, azaz, hogy a diszkrimináció kezelését és megközelítését miképpen befolyásolják a törvényi kötelezettségek.

A szerző a megfogalmazott hipotézist a kvantitatív felmérés tükrében elfogadja, és úgy véli, hogy a kutatás üzenete mindenképpen elgondolkodtató nemcsak a munkavállalók, de a munkáltatók számára is. Emiatt is a kutatás folytatása nem csak tudományos, de gyakorlati szempontból is kívánatos lesz a jövőben.

JEGYZETEK/NOTES

1. Chovan (2017): A munkaerőpiac marketing alapú megközelítése. Közép-Európai Közlemények. X. évfolyam 3. szám. No. 38. pp. 152–163. ISSN: 1789-6339
2. Cuddy A., Fiske S., Glick P. (2004): When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. *Social Issues*, Volume 60, Issue 4. pp. 701–718.
3. Czeglédi Cs. (2009): A női vezetői szerep sajátosságai Magyarországon Disszertáció/PhD
4. Heilman M. E., Okimoto T. G. (2008): Motherhood: a potential source of bias in employment decisions. *J. Appl. Psychol.* 93. pp. 189–198.
5. Heilman M. E. (2001): Description and perception: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*. 2001–4 pp. 657–674.
6. Correll S. J., Benard S., Paik I. (2007): Getting a job: is there a motherhood penalty? *Am. J. Sociol.* 112. pp. 1297–1339.
7. Csehné Papp I. (2011): Női szerepvállalások: karrier, család. A virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei, 1–2: pp. 101–108. ISSN: 2062-1396

8. <https://www.forbes.com/2010/04/23/single-worker-stereotypes-forbes-woman-leadership-career.html#4033a98a642b>
9. Von Hippel C., Kalokerinos K., Zacher H. (2017): Stereotype threat and perceptions of family friendly policies among female employees. *Frontiers in Psychology*. January, pp.1–10.
10. Czeglédi Cs., Juhász T., Tóth A. (2016): A családos munkavállalók megítélése a munkavállalók részéről. In: Rudnák I. *Gazdaság-Multikulturalitás-Kommunikáció* pp. 26–35.

FELHASZNÁLT IRODALOM/REFERENCES

- Chovan (2017): A munkaerőpiac marketing alapú megközelítése. *Közép-Európai Közlemények*. X. évfolyam 3. szám. No. 38. pp. 152–163. ISSN: 1789-6339
- Cuddy A., Fiske S., Glick P. (2004): When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. *Social Issues*, Volume 60, Issue 4. pp. 701–718.
- Correll S. J., Benard S., Paik I. (2007): Getting a job: is there a motherhood penalty? *Am. J. Social.* 112. pp. 1297–1339.
- Csehné Papp I. (2011): Női szerepvállalások: karrier, család. A virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei, 1–2: pp. 101–108. ISSN: 2062-1396
- Czeglédi Cs. (2009): A női vezetői szerep sajátosságai Magyarországon Diszsertáció/PhD
- Czeglédi Cs., Juhász T., Tóth A. (2016): A családos munkavállalók megítélése a munkavállalók részéről. In: Rudnák I. *Gazdaság-Multikulturalitás-Kommunikáció* pp. 26–35.
- Heilman M. E. (2001): Description and perception: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*. 2001–4 pp. 657–674.
- Heilman M. E., Okimoto T. G. (2008): Motherhood: a potential source of bias in employment decisions. *J. Appl. Psychol.* 93. pp. 189–198.
- Von Hippel C., Kalokerinos K., Zacher H. (2017): Stereotype threat and perceptions of family friendly policies among female employees. *Frontiers in Psychology*. January, pp.1–10.
- <https://www.forbes.com/2010/04/23/single-worker-stereotypes-forbes-woman-leadership-career.html#4033a98a642b>