

## NŐK A PÉNZINTÉZETI SZFÉRA VEZETÉSÉBEN

(Women in the management of financial business)

BIHARI ZSUZSANNA

Magyarországon 1948-tól 1986-ig egyszintű bankrendszer működött, a pénzügyi szolgáltatásokat pedig egyfajta munkamegosztási rendszerben látták el: az MNB a közületek és közintézmények számláit vezette, finanszírozta működésüket, az OTP fiókjai a városok és az 5000 főnél nagyobb lélekszámú községek lakosságának pénzügyi szolgáltató intézményei voltak, ezen túlmenően a kedvezményes, állami támogatású konstrukciókat működtették, a takarékszövetkezetek az OTP tevékenységétől eltérő profillal községekben nyújtottak lakossági szolgáltatásokat. Szakosított pénzügyi intézetek létrehozásával csökkentették az MNB feladatát és hatáskörét<sup>1</sup>, az OTP tevékenységi körét 1971-től kibővítették a tanácsok és tanácsai szervek számláinak vezetésével, és kisvállalkozások finanszírozásának jogát is megkapták. A takarékszövetkezetek 1976-tól külön engedély alapján városokban is kifejtették tevékenységüket, 1987-től pedig már megyeszékhelyeken is jelen lehetnek.

1987. január 1-ével kétszintűvé vált a bankrendszerünk. A bankrendszer reformja során létrehoztak öt kereskedelmi bankot (MHB, OKHB, MKB, BB, ÁÉB), melyek között felosztották az ügyfélkört (vállalatokat és intézményeket), az MNB fiókhálózatát (és a személyzetének egy részét).

A kereskedelmi bankok megteremtése vákuumot hozott létre a munkaerőpiacon. Egy korábban meglehetősen zárt és tekintélyes, de anyagilag kevésbé megbecsült szakma konjunktúráját eredményezte. A piaci viszonyok kiépítése felé araszoló gazdaságunkban a banktevékenység megkövetelte a mintaképpül szolgáló országokban már kivívott tekintélyt és megbecsültséget. Ettől kezdve már kifizetődő vállalkozás lett bankárnak lenni. A legnagyobb problémát az jelentette, hogy a gazdálkodásnak és a pénzügyi tevékenységnek egy egészen új módszere kezdődött, amelynek hiányzott a szakembergárdája. Széles körben nem létezett sem vezetői, sem napi gyakorlati szinten ez a tudás. Emiatt a kereskedelmi bankok sürgős munkaerőigényüket elsősorban a banki vagy pénzügyi gyakorlattal rendelkezők köréből elégítették ki. Ahogy többen fogalmaztak: olyan emberekre volt szükségük, akinek fogalma volt a bizonylati rendről és pénzügyi fegyelemről, vagyis olyan munkaerőre, amely elsősorban az MNB fiókjában és a cégek pénzügyi alkalmazottjaként edződött. Az ily módon szóba kerülők között pedig közismerten a nők voltak többségben.

Napjainkra lezáródott e terület fejlődésének első szakasza, a nagybankok kiépítették fiókhálózatukat, újabb kereskedelmi bankok jöttek létre. Minket elsősorban az érdekel, hogy milyen folyamatok zajlottak le ez alatt a néhány év alatt a munkaerőpiac e szegmensének vezetői pozícióiban. Tudjuk, hogy a nagybankok vezérkara az MNB felső- és középszintű vezetői közül került ki, de a banki szféra konjunktúrája által teremtett szakemberhiány más területekről érkezőknek

is gyors felemelkedési lehetőséget biztosított. Az újonnan alakuló bankok vezetésüket „agyszívás” útján igyekeztek megszerezni, ami jelentős mértékben felhajtotta a béreket. Feltételezzük, hogy ez esetben a szakirodalomban részletesen leírt konjunkturális kontrasztelekciós mechanizmus érvényesül. Ennek lényege, hogy a munkaerőpiac felfutó szegmensei, melyek magasabb bérekkel és presztízzsel járnak, általában az előnyösebb kiinduló piaci pozíciókkal rendelkezők számára

érhetők el. Különböző kutatások tanulsága szerint ezen a téren a férfiak tradicionálisan igen nagy előnyökkel indulnak (Barron—Norris 1976; Crompton—Jones 1984; Koncz 1987; Nagy 1992). A pénzügyi szféra magyarországi érdekessége, hogy a korábbi szerény javadalmazás a férfiakat tisztes távolban tartotta e területtől. Ez egyben azt jelenti, hogy a szakma piaci pozíciójának változása és presztízsének növekedése az e területen dolgozók pozícióját felértékelte; egyedülálló módon, egy nő többségű szférában.

Nem tudni pontosan, mi történt az elmúlt évek során, mindenesetre tanulságos a BKE Szociológia tanszékén 1991-ben végzett „Gazdasági elit” kutatás tapasztalata, amely szerint a vezetők — a magánosoktól eltekintve — a banki szférában tudnak a legmagasabb jövedelmekre szert tenni. A női fizetések is ezen a területen a legmagasabbak, ugyanakkor itt maradnak el leginkább a férfiakétól (Nagy 1992).

Eme jelenség további vizsgálata felé tett tájékoztató lépést jelentett a kérdőíves kutatás, melyet a BKE Szociológiai tanszékének támogatásával készítettem 1992 első negyedévében. Ezen kutatás eredményeit foglalja össze ez a dolgozat, amely nem születhetett volna meg Nagy Beáta és Lengyel György segítségével. Ezúton mondok köszönetet támogatásukért, ötleteikért és bíráló megjegyzéseikért.

A felmérést vidéki takarékszövetkezetek és bankfiókok vezetői körében végeztem. A mintavétel a „Magyar pénzügyi és tőzsdei almanach 1991” adataiból rétegzett mintavétel segítségével történt.<sup>2</sup> (Az Almanach adatai 1991. augusztusi állapotot mutatnak.)

Négy megye és Budapest kivételével a kérdőívet postán továbbítottam, Baranya, Csongrád, Győr-Sopron és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében és a fővárosban telefonon történő egyeztetés után a kérdőívek kitöltésére vállalkozókat személyesen kerestem fel. Összesen 59 kérdőívet kaptam vissza postán, ebből 54 volt feldolgozható. Levélben nagyobb arányban küldték vissza a kérdőívet nők, ezzel szemben több férfi vállalkozott a személyes találkozásra (*l. táblázat*). Ezúton szeretném megköszönni valamennyi banki és takarékszövetkezeti vezető segítségét, akiknek a válaszai és adatai nélkül nem készülhetett volna el a dolgozat.

A kitöltött kérdőívek a takarékszövetkezetek és a budapesti bankfiókok vezetőire nézve reprezentatívek. Az alapadatok bizonytalanságai, valamint a kis minta miatt az eredmények nem alkalmasak a pénzügyi szféra vezetőire vonatkozó általános jellemzők megállapítására; csak problémák, tájékoztató pontok és hipotézisek megfogalmazása lehetséges.

1. TÁBLÁZAT

*Az alapadatok: a minta és a kitöltött kérdőívek megoszlása  
(Basic data: distribution of samples and questionnaires)*

	Bankfiók	Takarékszövetkezetek	Összesen
<b>Alapadatok</b>			
Férfi	235	132	367
Nő	160	128	288
Ismeretlen	93	0	93
<b>Összesen</b>	<b>488</b>	<b>260</b>	<b>748</b>
<b>Minta</b>			
Férfi	72	44	116
Nő	48	39	87
Ismeretlen	26	0	26
<b>Összesen</b>	<b>146</b>	<b>83</b>	<b>229</b>
<b>Beérkezett kérdőívek</b>			
Férfi	33	21	54
Nő	33	21	54
<b>Összesen</b>	<b>66</b>	<b>42</b>	<b>108</b>

Forrás: Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach 1991, kérdőíves felmérés 1993.

### *Nők a pénzügyi szféra vezetésében*

A nem anyagi szektorra vonatkozó adatok a KSH kiadványai alapján nem követhetők nyomon, így a pénzügyi szférára vonatkozóan a 10 legnagyobb kereskedelmi bankot és az MNB-t megkeresve igyekeztünk olyan adatokhoz jutni, amelyek kellőképp reprezentálják az ott dolgozókat. Hét bank szolgáltatott adatokat különféle mélységű bontásban.

A vizsgált körben a banki alkalmazottak 82%-a nő, azaz a bankszakmát tipikusan elnöiesedett szakmának tekinthetjük. A dolgozók 3/4-e középiskolai végzettséggel rendelkezik és elsősorban rutinjellegű adminisztratív munkát végez. A felsőfokú végzettségűek aránya 16,8%. A nők alulreprezentáltak mind az alapfokú, mind a felsőfokú végzettségűek között, ezzel szemben felülreprezentáltak a középiskolát végzettek között. Létszamarányukból eredően a nők minden iskolai végzettségi szinten többségben vannak (2. táblázat).

2. TÁBLÁZAT

*A banki alkalmazottak nemeként és iskolai végzettség szerint  
(Number of bankclerks by gender and education)*

ALKALMAZOTTAK						
Megnevezés	Férfi	Nő	Együtt	Nők aránya	Nők	Férfiak
					megoszlása	
	fő	fő	fő	%	%	%
Létszám	*4536	*20973	25509	82,2		
Iskolai végzettség	**3546	**17296	20842	82,9	100,0	100,0
alapfokú	320	1103	1423	77,5	6,4	9,0
középfokú	1772	14140	15912	88,9	81,8	50,0
felsőfokú	1454	2053	3507	58,5	11,9	41,0

\*7 bank adata

\*\*6 bank adata

Forrás: Bankok önkéntes adatszolgáltatása 1992.

A bankok vezetésében a nők létszamarányukhoz képest alulreprezentáltak, de a részvételük ennek ellenére igen jelentős. Arányuk 62,2%, amely az országos átlag majdnem kétszeresét jelenti (3. táblázat)<sup>3</sup>.

3. TÁBLÁZAT

*A banki vezetők száma és megoszlása nemeként és iskolai végzettség szerint<sup>4</sup>  
(Number and distribution of bank managers by gender and education)*

VEZETŐK						
Megnevezés	Férfi	Nő	Együtt	Nők aránya	Nők	Férfiak
					megoszlása	
	fő	fő	fő	%	%	%
Létszám	*1207	*1984	3191	62,2		
Iskolai végzettség	**1139	**1910	3049	62,6	100,0	100,0
középfokú	327	1019	1346	75,7	53,4	28,7
felsőfokú	812	891	1703	52,3	46,7	71,3

\*6 bank adata

\*\*3 bank adata

Forrás: Bankok önkéntes adatszolgáltatása 1992.

Az 1991-es Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach adatai szerint 40 hazai érdekeltségű bank első számú vezetője közül 4 volt nő. A legfelső vezetők közötti 10%-os jelképes részvétel mellett a bankfiókvezetők 40,5%-a, a takarékszövetkezeti vezetők 49,2%-a nő (1. táblázat).

Ezen adatok ismeretében nyitott kérdés formájában kérdeztük meg a felkeresett takarékszövetkezeti és bankfiókvezetőket, hogy véleményük szerint miért van viszonylag sok nő a bankszakma vezetésében. Több ok megnevezésére is lehetőség volt, és a kapott válaszok jól elkülöníthető típusokra bonthatók (4. táblázat).

#### 4. TÁBLÁZAT

*Miért van viszonylag sok nő a bankszakma vezetésében?  
(Why are there relatively many women in bank management?)*

	Tak.szö- vetkezet	Bankfiók	Összesen		
	Együtt	Együtt	Férfi	Nő	Együtt
a munka jellege miatt (pontosság, kötöttségek)	11	27	16	22	38
elnőiesedett pálya	6	12	11	7	18
alacsony presztízs, alacsony bér miatt kevés férfi volt	8	9	12	5	17
a nők jobban tudnak bánni az ügyfelekkel	2	3	2	3	5
nők számára jó karrierlehetőség	1	3	2	2	4
egyéb		4	2	2	4

Forrás: Kérdőíves felmérés, 1992.

A kérdésben megfogalmazott megállapítás többek számára az újdonság erejével hatott. A megkérdezettek közül legtöbben a végzendő munka jellegét jelölték meg a jelenség okaként. Szerintük a nők a precizitást, pontosságot igénylő munkát eredményesebben végzik. Ezzel összefüggésben említették, hogy a nők jobban bírják a papírhalmokhoz, számoszlopokhoz és az íróasztalhoz kötöttséget, szívesebben és nagyobb türelemmel végzik az ilyen munkákat, mint a férfiak. Ennél sokkal kisebb számban említették a pálya elnőiesedett voltát, valamint a közelmúltban jellemző alacsony erkölcsi és anyagi megbecsültségét.

A takarékszövetkezeti vezetők közül többen említették, hogy ezek az intézmények a falvakban a személyes ismeretség és bizalom alapján, „családszerűen” működtek. Véleményük szerint a nők a családban betöltött kommunikatív, összetartó és szervező szerepük folytán alkalmasak a takarékszövetkezeteknél végzendő feladatra, s szívesen vállalják is azt. Többen úgy vélték, hogy emiatt a nők az ügyfélkörrel való kapcsolattartásban sikereesebbek a férfiaknál. (Megjegyzendő, hogy ezt az érvrendszert csak férfi vezetők hangoztatták, nőkben nem fogalmazódott meg ehhez hasonló vélemény.)

A férfiak és a nők véleménye között jelentős eltérések vannak. A nők egyértelműen a munka jellegét tartják a legfontosabb tényezőnek, minden más magyarázat ereje eltörpül emellett.

A férfiak szerint ez sokkal kevésbé súlyos tényező, ők viszont a nőknél lényegesen fontosabbnak ítélik a pálya meg nem fizettségét és elnőiesedését. Az álláspontok különbségének magyarázata a nők és a férfiak pályafutásának eltérésében kereshető. A későbbiekben részletesen elemzendő karrierök egyik legfontosabb jellegzetessége az, hogy a nők igen nagy hányada belülről „nevelt” vezető, azaz a hierarchiát végigjárva került a vezetők közé. A nők munkatapasztalatai és a vezetésbe való bekerülésük módja szemükben felerősíti a végzett munka jelentőségét. A férfiak viszont szinte csak vezetőnek lépnek be eme szakmába, ezért tapasztalataik a munka jellegével kapcsolatban kevésbé meghatározók. A férfiak családfenntartó, ma inkább fő kereső szerepük következtében az alacsony bér jelentőségét lényegesen magasabbra értékelték, mint a nők.

A különféle vezetői szinteket vizsgálva a jól ismert képet kapjuk: az alsó vezetők 71%-a, a középvezetők 56%-a, a felsővezetők 39%-a nő. A női vezetők 2/3-a tehát a vezetési hierarchia alján, 27%-a a középvezetésben dolgozik, és mindössze 6,3%-ukat találjuk a felsővezetők között. Ezzel szemben a férfiak 41%-a alsó vezető, 30%-a középvezető és 14%-a felsővezető. Így indokolt a kijelentés: a nők tipikusan a vezetési hierarchia alsóbb régióiban töltenek be funkciót (5. táblázat).

#### 5. TÁBLÁZAT

*Bankok vezetési hierarchiája nemenként és iskolai végzettség szerint  
(Hierarchy of bank management by gender and education)*

Megnevezés	ALSÓ VEZETŐK			KÖZÉPVEZETŐK			FELSŐ VEZETŐK		
	Férfi	Nő	Nők aránya	Férfi	Nő	Nők aránya	Férfi	Nő	Nők aránya
	fő	fő	%	fő	fő	%	fő	fő	%
Létszám*	464	1127	70,8	364	464	56,0	169	107	38,8
Iskolai végzettség**	80	292	78,5	169	273	61,8	69	60	46,5
középfokú	27	210	88,6	17	93	84,6	3	3	50,0
felsőfokú	53	82	60,7	152	180	54,2	66	57	46,3

\*5 bank adata

\*\*3 bank adata

Forrás: Bankok adatszolgáltatása.

A nők számottevő hátrányait látva indokolt megvizsgálni, hogy érvényesül-e valamiféle diszkrimináció a nőkkel szemben a banki vezetésben. Az adatgyűjtés során mindenütt tiltakoztak a diszkrimináció létét firtató kérdés hallatán. Úgy gondolják, hogy a nők nem szenvednek hátrányos megkülönböztetést a munkahelyeken, nagyon sok nő van a vezetésben, sőt több mint ezt megelőzően. Azt többen is elképzelhetőnek tartották, hogy a döntési pozícióban lévők némi előítéllettel viseltetnek a vezetői ambíciókkal rendelkező nők iránt, de ennek igen kevés jelentőséget tulajdonítottak.

A rendelkezésre álló adatokból csak az iskolai végzettség és vezetési hierarchiában elfoglalt pozíció alapján lehet következtetéseket levonni. Sajnos a vezetési csoportonként, nemek szerinti bontásban rendelkezésre álló iskolai végzettségi adatok nem alkalmasak elemzésre, de egyéb adatok összevetéséből megfogalmazhatunk hipotéziseket.

A vezetők 55,9%-ának felsőfokú végzettsége van, ezen belül a vezető nők 47%-a, a férfiak 71%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel. Ebből következően a nők között magasabb a középiskolai végzettséggel rendelkezők aránya (3., 5. táblázat). A férfiaknak 26,6%-a, a nőknek 9,5%-a vezető.

A nők iskolai végzettségi szintje alacsonyabb a férfiakénál, így ez részben indokolja a nők vezetésben való alacsonyabb részvételét. Az iskolai végzettséget figyelembe véve azonban azt tapasztalhatjuk, hogy a középiskolai végzettségű férfiaknak 18,5%-a, a nőknek csak 7,2%-a kerül be a vezetésbe, míg a felsőfokú végzettségű férfiak 55,8%-a, a nők 43,4%-a tagja a vezetésnek. Ez azt jelenti, hogy a középiskolai végzettségű férfiak két és félszer gyakrabban kerülnek be a vezetésbe, mint az ugyanolyan végzettségű nők. Egyetemet, főiskolát végezve javulnak a nők esélyei, így csak 1,28-szor jobb a férfiak bekerülési rátája. Összességében a férfiaknak háromszor annyi esélyük van a vezetők közé bekerülni, mint nő kollégáiknak. Vagyis a vezető-kiválasztásban olyan erők munkálkodnak, amelyek a nők számára kevesebb esélyt adnak.

### *Bankfiók- és takarékszövetkezeti vezetők*

Előljáróban meg kell jegyezni, hogy a takarékszövetkezetek és bankfiókok elkülönülnek egymástól, e kétféle pénzügyi intézmények eltérő funkciójából és működési területéből adódóan. A takarékszövetkezetek továbbra is a községek lakosságának betétgyűjtő „bankjai”, a bankfiókok pedig a városi lakosság és a gazdálkodó szervezetek pénzügyi szolgáltató intézményei. Mióta városokban is található takarékszövetkezetek, azóta emelkedett a szolgáltatásaik és a foglalkoztatott munkaerő képzettségi színvonala, de a felmérés tanulsága szerint nagyon korlátozott és átteles az átjárás a kétféle pénzügyi intézmény között. További különbséget jelent, hogy a banki munkaerőpiac felfutása ellenére a takarékszövetkezetektől nem történt számottevő átáramlás a bankokhoz. Ez természetesen az intézmények területi elkülönülésével, ezen túl a munkaerő rekrutációs körének különbségével is magyarázható.

Ebben a felmérésben 108 vezetőről van szó, akik különböző nagyságú bankfiókok vagy takarékszövetkezetek élén állnak. Az ország más-más területén, eltérő gazdasági és pénzügyi környezetben, nagyon különböző szerepeket töltenek be. Van közöttük területi igazgató, aki tucatnyi fiókot felügyel; 20 fős bankfiók vezetője és nagy fiókhálózattal rendelkező, száznál több dolgozót foglalkoztató takarékszövetkezet ügyvezető igazgatója.

#### *Vezetők és a vezetői pozícióba kerülés*

Kapcsolódva a BKE Szociológiai tanszékén folyó „Gazdasági elit” kutatáshoz, a takarékszövetkezetek és bankfiókok vezetőinek a véleményét is megkérdeztük arról, hogy a közgazdasági, jogi, műszaki szakismeretek, felsőfokú végzettség, jó összeköttetések, kapcsolatok, emberekkel való bánni tudás, nyelvismeret, munkás származás, párttagság, vállalkozói szellem, szerve-

zési készség mennyire volt fontos a '80-as évek második felében a vezető kiválasztásban, illetve maga mely tényezőket, milyen súllyal venné figyelembe.

A „Gazdasági elit” kutatás során megkérdezett topmenedzserek véleménye szerint a '80-as évek második felében a vezető pozíció elérésének legfontosabb kritériuma a „jó összeköttetések és kapcsolatok” volt. Ennek megítélésében egységesen nyilatkoztak a vezetők, nem észlelhetők különbségek sem életkor, sem nemek tekintetében. Ezt követte a párttagság mérlegelése és a felsőfokú végzettség figyelembe vétele. A vezetők szaktudásának (közgazdasági és műszaki szakismereteinek) fontossága megelőzte az emberekkel való bánni tudás képességét. Ez utóbbi a vállalkozói szellemmel és a szervezési készséggel együtt közepesen fontos helyet foglalt el, a munkás származás pedig ekkorra már elvesztette jelentőségét. A bankfiókvezetők körében végzett felmérés során kicsit eltérő értékekkel, de lényegében azonos eredmény született (6. táblázat).

#### 6. TÁBLÁZAT

*A vezetők véleménye a vezetők kiválasztásában érvényesült tényezőkről\**  
(Managers' opinion on the requirements applied management selection)

Tényezők	1991	1992	1991	1992
	Mennyire volt fontos?		Mennyire kellene fontosnak lennie?	
Jogi ismeret	2,282	2,523	3,674	3,908
Közgazdasági szakismeret	3,357	3,186	4,500	4,604
Jó összeköttetések, kapcsolatok	4,307	4,386	3,085	3,292
Tudjon bánni az emberekkel	3,163	3,125	4,252	4,477
Párttagság	3,800	3,944	1,305	1,167
Műszaki szakismeret	3,264	2,595	3,737	3,329
Felsőfokú végzettség	3,738	3,431	4,409	4,640
Munkás származás	2,314	—	1,234	—
Vállalkozói szellem	2,745	2,453	4,783	4,689
Szervezési készség	3,216	3,011	4,691	4,800
Nyelvtudás	2,277	1,559	4,519	4,337

\*A vezetők egy-egy tényező fontosságát 1-től 5-ig (nem fontostól nagyon fontosig) pontozhatták.  
Forrás: 1991-es adatok a „Gazdasági elit” kutatás eredményei.  
1992-es adatok a kérdőíves felmérésből származnak.

A vezető kiválasztás mechanizmusának nem elhanyagolható jellemzője volt, hogy nem, vagy csak kevésbé létezett tudatos karrierépítés, mivel a vezető pozíciókba kerülés esetleges volt, az ismeretségen, a döntést hozók szimpátiáján, a megüresedéseken, a pozíciók véletlenszerű elosztásán vagy a politikai széljárásnak megfelelő újraelosztásán múltott (Bóday 1958). Ez nem jelentette azt, hogy bárki bekerülhetett a vezetők közé, mindössze annyit, hogy bizonyos képes-



ségekkel rendelkezők és formális kritériumoknak megfelelők körén belül a válogatás esetleges volt.

A vezető kiválasztásban érvényesült kritériumokhoz képest a topmenedzserek más jellemzőket vennének figyelembe. Nagyon fontosnak tekintenek a vállalkozói szellemet, a szervezési készséget, a közgazdasági szakismereteket és a nyelvtudást. Ezek mellett fontos tényezőként vennék figyelembe a felsőfokú végzettséget és az emberekkel való bánni tudást. Leginkább a párttársaság, a kapcsolatok és a munkásszármasítás értékelődött le, bár a vezetővé válásban a kapcsolatok fontosságát közepesre értékeli (6. táblázat).

Ebben a kérdésben is hasonlóképp nyilatkoztak a takarékszövetkezeti és bankfiókvezetők is: legfontosabbnak a szervezési készséget, a vállalkozói szellemet, a felsőfokú végzettséget és a közgazdasági szakismereteket tekintenek. Jelentősen felértékelődne a nyelvtudás és az emberekkel való bánni tudás is.

A kapcsolatok jelentőségének megítélésében kettős szempont érvényesült. A korábbi állapotokra vonatkoztatva a vezetők gyakran úgy értelmezték, hogy a személyes ismeretségre a pozíció elérése miatt volt szükség, a jelenlegi helyzetben viszont az üzletmenet sikere érdekében kell a vezetőnek széleskörű ismeretséggel rendelkeznie. Sem a kérdésfeltevésben, sem a válaszokat nézve nem választható szét e két szempont. Így a megkérdezettek aszerint adtak alacsonyabb vagy magasabb pontot, hogy az elmúlt vagy a jelenlegi viszonyokra vonatkoztatták-e a kapcsolatok jelentőségét.

A tapasztalatok tehát azt mutatják, hogy a vezetők munkatársaik kiválasztásában a '80-as évek második felében is jellemző formális kritériumok helyett a vezetői munkához szükséges képességek és tudás birtoklására helyezték a hangsúlyt.

A kérdőíves vizsgálat során 25 nőt és 32 férfit kérdeztünk meg arról, hogy milyen körülmények között nyerte el jelenlegi állását, ebben milyen képességek voltak fontosak. Ezen túl a pozíció elvállalásának oka felől is tudakozódtunk. A kérdések nyitottak voltak, minden kérdésre korlátlan számú választ lehetett adni.

A legtöbb vezető pályázat vagy kiválasztás útján, a takarékszövetkezetek esetében megválasztás révén került pozícióba. Emellett gyakran említették, hogy nem volt más megfelelő képzettségű vagy alkalmas ember az állás betöltésére. A beszélgetések megerősítették, hogy még mindig szükség van kapcsolatokra a vezetői állás elérése érdekében. Ezt bizonyítja, hogy a bankfiókvezetői állások pályázati úton való betöltése ellenére magas a kiválasztottak aránya, azaz a pályázat kiírása formalitás volt csupán. (Abban egyetértenek a vezetők, hogy sokkal kevésbé kellene az ismerősökre támaszkodni, növelni kellene a szakmai szempontok súlyát a döntések meghozatalában.)

A vezetői állás betöltéséhez szükséges jellemzők közül legtöbbször a szakképzettséget és a gyakorlatot említették, ami a szakmai szempontok érvényesülésére enged következtetni. Fontosnak tekintették a helyi viszonyok ismeretét és azt is, hogy ismerjék őket. A megkérdezettek szerint lényeges, hogy az állás betöltésénél felmerüljön az illető neve, és az is, hogy a kiválasztott vezető rendelkezék a problémák megoldásához és az eredményes működéshez szükséges kapcsolatokkal. A személyes tulajdonságok közül kiemelték a szervezőkészséget, a kapcsolatteremtő és döntési képességet, a vállalkozó hajlamot. A vezetők saját kiválasztásuk során mérlegelt tényezőkre vonatkozó válaszaiból az derült ki, hogy esetükben a ténylegesen érvényesített követelmények és a vezető kiválasztásban általuk kívánatosnak tartott követelmények lényegében azonosak.

A legtöbben kihívásnak tekintették az állást, ki akarták próbálni képességeiket, bizonyítani rátermettségüket. Különösen a nők számára volt fontos a szakma szeretete, a hivatástudat, és gyakori szempontként szerepelt a munka változatossága is. Nem kaptak különösebb hangsúlyt az anyagi előnyök, amely — figyelembe véve, hogy a legjobban fizető foglalkozás — kicsit meglepő. Az önállóság és felelősség iránti vágy sem volt túl erős törekvés a vezetőkben.

Kevesen vallották, hogy az érvényesülés, a karrier lehetősége vonzotta őket a pályához; e válaszokban valószínűleg szerepet játszott a „karrierista” jelző pejoratív értelme. A vezetők többsége számára ugyanis az előbbrejutás a pályafutás természetes velejárójaként fogalmazódott meg, de a törekvésüket az előbbrejutásra nem szívesen mondták ki, illetve nem nevezik karriernek.

A válaszokból kiderült, hogy a vezetők zöme aktív félként viszonyult az álláslehetőséghez, céljaik megvalósulási lehetőségét látták benne. Ez a tudatos karrierépítés csíráit mutatja, amelyre a menedzsereknek az elmúlt években csak kevés lehetősége volt a vezetők kiválasztásában érvényesülő szempontok miatt.

#### *A vezetők életkora*

A mintánkban a vezetők átlagos életkora 44,6 év. A nőké alacsonyabb (44,0), mint a férfiaké (47,3), a bankfiók vezetői (43,6) fiatalabbak a takarékszövetkezetek elnökeinél (48,8). A legidősebbek a takarékszövetkezeti férfi vezetők, a legfiatalabbak a bankfiókot vezető nők.

Az átlagéletkor nagysága nem különbözik jelentősen a „Gazdasági elit” kutatás eredményétől (Nagy 1992), és a kor nemek szerinti eltérései is megfelelnek az általános tapasztalatnak. A kétféle pénzügyi közötti különbség visszavezethető a két intézmény eltérő helyzetére. A takarékszövetkezetek régóta, nagy hagyományokkal, lokális szinten működnek, és ilyen intézményben a vezető pozíció viszonylag stabil állást jelentett, ezért vezetőik általában régóta betöltik e pozíciót. A fiatal kereskedelmi bankok szerveződő hálózatában nincsenek meg ezek a feltételek. Feltételezhetjük azt is, hogy egyrészt a kereskedelmi bankfiókban teremtődött új helyzethez a fiatalabb generáció rugalmasabban tud alkalmazkodni, másrészt az idősebb generáció tagjainak pályafutásuk során alkalmuk volt olyan előnyökre szert tenniük (szakmai elismertség, kedvező jövedelmi viszonyok, magas pozíció stb.), amelyekkel egy induló bankfiók kevésbé tud versenyezni. A pénzügyi törvényben előírt felsőfokú végzettség és a kereskedelmi bankok újszerű tevékenysége által támasztott fokozottabb igények némiképp magyarázatul szolgálhatnak arra, hogy a takarékszövetkezetek idősebb, kevésbé képzett és a pályafutásuk során sokféle előnyt felhalmozott vezetői miért nem kapcsolódtak be a bankok expanziójába.

#### *A vezetők iskolai végzettsége*

A takarékszövetkezeti vezetők iskolázottsági szintje — ez sem meglepő — alacsonyabb, mint a bankfiókvezetőké, és mindkét intézménytípusban a nők rendelkeznek alacsonyabb képzettségi színvonalal (7. táblázat).

7. TÁBLÁZAT

*Bankfiók- és takarékszövetkezeti vezetők iskolai végzettség szerinti megoszlása (%)*  
(Education of managers' in branch banks and savings banks by gender)

Legmagasabb iskola végzettség	TAKARÉK-SZÖVETKEZET			BANKFIÓK			NŐ	FÉRFI
	Nő	Férfi	Nők aránya	Nő	Férfi	Nők aránya		
Középiskola	52,4	33,3	61,1	15,2	0,0	100,0	29,6	13,0
Mérlegképes könyvelői	23,8	28,6	45,5	3,0	0,0	100,0	11,1	11,1
Főiskola	14,3	9,5	60,0	30,3	24,2	55,6	24,1	18,5
Egyetem	0,0	19,0	0,0	24,2	39,4	38,1	14,8	31,5
Több diploma	9,5	4,8	66,7	24,2	36,4	40,0	18,5	24,1
Jelenleg tanul (főisk.)	0,0	4,8	0,0	3,0	0,0	100,0	1,9	1,9

Forrás: Kérdőíves felmérés, 1992.

A takarékszövetkezeti vezetők 40%-ának középiskolai végzettsége van, 26%-uk mondhat magáénak felsőfokú szakmai végzettséget, egyetemi diplomával csak minden negyedik rendelkezik. A nők körében ezek az arányok valamivel rosszabbak: több mint felének csak középiskolai végzettsége, valamivel kevesebb mint negyedének mérlegképes könyvelői vizsgája van. Felsőfokú végzettséggel hasonlóképp csak a takarékszövetkezeti vezető nők negyede rendelkezik. Valószínűnek látszik, hogy a takarékszövetkezetek városokba, majd megyeszékhelyekre településének engedélyezése óta több felsőfokú végzettségű került be a vezetésbe. Ezt bizonyítja, hogy a diplomás takarékszövetkezeti vezetők mindegyike városban volt vezető vagy városból járt a községekbe.

A vizsgált körben a bankfiókvezetőknek 9%-a nem rendelkezik felsőfokú végzettséggel, egy fő jelenleg főiskolán tanul. Valamennyien nők. Közülük hárman nagy szakmai tapasztalattal rendelkeznek, és az idősebb korosztályhoz tartoznak. A két fiatal nő egyike IBUSZ-iroda vezetőjeként csöppent bele a bankszakmába, míg a másik egy radikális foglalkozás-váltással vált bankfiókvezetővé egy kisvárosban. A női vezetők 80%-a felsőfokú végzettségű. Ebből 30%-nak főiskolai végzettsége van, minden negyedik rendelkezik egyetemi diplomával, és ugyanennyien szereztek több diplomát. A férfiak iskolai végzettségi szintje magasabb, valamennyien felsőfokú végzettségűek. A legtöbben (39,4%) egyetemi diplomával bírnak, de a többdiplomások száma sem marad el lényegesen ettől (36,4%).

A bankszféra egészére vonatkozó adatoknál mintánk lényegesen kedvezőbb képet mutat. Ez valószínűleg annak köszönhető, hogy a szerveződő fiókhálózatok élére az egyetemekről és főiskolákról néhány éve kikerültek pályázhattak sikerrel, mivel már rendelkeztek valamennyi gyakorlati idővel és a pénzügyi törvény által előírt felsőfokú végzettséggel.

A vezetők felsőfokú képzettségüket 54,5%-ban nappali, 14,3%-ban esti, 31,2%-ban levelező tagozaton szereztek meg. A nők a férfiakkal kisebb arányban tanultak nappali tagozaton. A

nők 44%-a nappali, 21%-a esti és 35%-a levelező tagozaton szerezte meg a diplomáját, míg a férfiak 63%-a nappali, 9%-a esti, 28%-a levelező tagozaton végezte felsőfokú tanulmányait.

Az iskolai végzettség megszerzésének módja nők esetében szorosan összefügg a gyermekszülés időpontjával. Azok a nők, akik 21 éves koruk előtt születték meg első gyermeküket, a felsőfokú végzettséget nem nappali tagozaton szereztek meg. A gyermeknevelés és a tanulás összeegyeztetése nagy erőfeszítéseket követel a családban. Akadt olyan házaspár, aki ezt külső segítség nélkül oldotta meg, ez azonban nem tipikus. Az esetek többségében nem a házastárs, hanem a szülők segítettek, részben a háztartási, részben a szülői teendők átvállalásával. A nappali tagozaton tanult nők első gyermeküket többnyire a végzettség megszerzése után születték.

### *A vezetők pályafutása*

A vizsgált körben a vezetők pályafutása általában a 29. életév környékén kezdődött. A nőké valamivel korábban, mint a férfiaké, a bankfiókok vezetőinél előbb, mint a takarékszövetkezeti vezetőknél, de lényeges különbség nem tapasztalható sem a nemek, sem a két intézménytípus között. Az első vezető pozícióba kerülés időpontjának alakulása ellentmond az előző évi felmérés eredményeinek. Akkor azt tapasztalták, hogy a nők valamivel később kezdik meg vezetői pályafutásukat, feltehetően a gyermekszülés miatti kiesés következtében (Nagy 1992). Jelenlegi pozíciójukban a takarékszövetkezeti vezetők régóta, a bankfiókvezetők természetesen néhány éve tartózkodnak.

A vezetők pályafutásának tipizálásával kapcsolatban számos probléma merült fel. Az elemzés alapjául a Wasilewski-féle (1986) csoportosítás (műszaki, adminisztratív, menedzseri, szakértői és politikai, valamint az ezekből alkotható kevert típusok) szolgált azzal a különbséggel, hogy az egyes csoportokba történő besorolás kritériumai nem mindenütt felelnek meg Wasilewski verziójának. A tipizálásban az egész pályafutás formális kritériumai részt vettek, de számos olyan további jellegzetesség is felfedezhető, melyek nem elhanyagolhatók az elemzés során.

Első megközelítésben külön kell választani a belső és külső pályafutásokat. Ennek a megkülönböztetésnek azért van jelentősége, mert Magyarországon nem volt bankárképzés, csak az MNB-n belül.

A pályafutások a fenti kiegészítésekkel együtt a következő kategóriákba sorolhatók:

A „*belső adminisztratív*” pályafutású vezetők közé azok kerültek, akik a hivatali ranglétra fokait a banki szférán belül járták végig. Ebbe a csoportba soroltuk azokat is, akik a jelenlegi állásuk előtt másutt dolgoztak, de korábban jelentős banki vagy takarékszövetkezeti gyakorlatot szereztek.

A „*külső adminisztratív*” pályafutásúak kategóriájába azok tartoznak, akik nem a banki szférában járták végig a vezetési hierarchia fokait, hanem vezetőként kerültek be a bankszakmába.

A „*külső-belső adminisztratív*” pályafutásúak azok, akik részben a banki szektorban, részben azon kívül járták végig a „szamárlétrát”.

A „*műszaki-adminisztratív*” kategóriába azok kerültek, akik a pályafutásukat műszaki vonalon kezdték meg, majd adminisztratív körökben folytatták. (Ez abban különbözik Wasilewski álláspontjától, hogy nem szükséges hozzá műszaki vezetői beosztásokon előrelépni, a besorolás kritériuma az volt, hogy a pályafutás legalább harmadát műszaki beosztásban kellett eltölteni.)

Az „ugrásos” karrier azt jelenti, hogy a vezető pályája során valamikor vagy több hierarchikus lépcsőt kihagyva lépett előre, vagy egy lényegesen magasabb társadalmi presztízsű állásba került.

A „szakértői” pálya azoké, akik pályafutásuk legalább 80%-ában a hierarchikus előrelépési pályákon kívül tevékenykedtek, majd egy fordulattal bankfiók illetve takarékszövetkezet vezetőivé váltak.

A „menedzser” típusú pályát azok futottak be, akik vezető pozícióban kezdtek és azon belül mozogtak, vagy azok, akik a pályafutás során legfeljebb két évig — ez a gyakornoki időt jelenti — nem voltak vezetők.

A „politikai-szakmai” pálya esetén a politikai állás betöltése mellett valamilyen szakmai karriert is befutott a vezető, de a politikai állás később jobb helyzetbe juttatta. Néhány vezető pályafutását több kategóriába is be lehetett volna sorolni, illetve akadt olyan is, melyet nem fed le teljes mértékben a csoportosítás, illetve olyan jellemzőkkel rendelkezik, amelyek bizonytalanra teszik a kategorizálását.

#### 8. TÁBLÁZAT

*A vezetők pályafutásának típusai pénzügyintézetenként és nemenként  
(Career types of bank managers by gender in different types of banks)*

Pályafutás típusa	Takarékszövetkezet	Bankfiók	Nő	Férfi	Együtt
Külső adminisztratív	10	24	16	18	34
Belső adminisztratív	10	21	22	9	31
Ugrásos	11	13	10	14	24
Menedzser	4	2	1	5	6
Műszaki-adminisztratív	1	3		4	4
Külső-belső adminisztratív	3	1	4		4
Szakértői	2	1	1	2	3
Politikai-szakmai	1	1		2	2

Forrás: Kérdőíves felmérés, 1993.

A vezetők zöme a terület jellegéből következően hagyományos adminisztratív pályát járt be (8. táblázat). A bankfiók és takarékszövetkezeti vezetők 2/3-a végigjárta a hivatali hierarchiát; a teljes hierarchiát „belül” a vezetők 29%-a, a pénzügyi szférán kívül 35%-a járta végig, 4% kezdte meg a gazdaság más területén, de pénzügyi szférában fejezte be. Magas az „ugrásos” pályafutásúak aránya. Összesen 8 ugrás történt a banki szférán kívül, két esetben a pénzügyi szférán belül, a többi esetben a jelenlegi beosztásba kerülés jelentette az ugrást. Mintánkban más módon elenyészően kevesen kerültek vezető pozícióba.

A vezetők pályafutásának jellegében a takarékszövetkezeteket és bankfiókokat tekintve nincsenek számottevő különbségek. Mégis említésre méltó, hogy a takarékszövetkezeti vezetők

kisebb arányban választódtak ki a takarékszövetkezet dolgozói közül, és több az ugrás a vezetők karrierjében.

Jelentősek a nemek közötti különbségek. A legnagyobb eltérés, hogy a nők lényegesen nagyobb arányban belső neveltetésűek, azaz inkább a pénzügyi szférán belül járták végig a hierarchiát. Ha ehhez hozzáadjuk azokat, akik a „számárlétra” utolsó néhány fokát a pénzügyi szektorban töltötték be, akkor azt látjuk, hogy a nők mintegy felének (48%) a pénzügyi szférán belül kellett igazolnia rátermettségét, más oldalról a pálya elnőiesedettsége miatt sokan már belül bizonyítottak, és ennek okán kerülhettek vezető pozícióba. Ezzel szemben a férfiaknak csak 17%-a rendelkezett pénzügyi múlttal, ami azt jelenti, hogy férfiak a takarékszövetkezetekhez szinte kizárólag vezető pozícióba mentek; a bankokhoz pedig a fentebb ismertetett okok miatt csak az utóbbi időben vonzódnak.

A pénzügyi szférán kívül a nők 30%-a, a férfiak 41%-a futott be adminisztratív, illetve műszaki-adminisztratív pályát. Összességében a nők 78%-a, a férfiak 57%-a járta végig a vezetési hierarchia lépcsőfokait.

Mindezzel összefüggésben a nők pályafutása során kevesebb az ugrás. A nők által végrehajtott ugrások fele a pénzügyi szférán kívül történt, a másik fele a pénzügyi állásba kerülést jelentette. A férfiak ugrásainak zöme a jelenlegi állásba lépést jelenti (14-ből 11 eset, ebből egy történt a banki hierarchián belül), s ez kétszer annyi, mint amit a nők elértek. A takarékszövetkezetek esetében a férfi vezetők harmada jutott ily módon vezetői székbe. Itt az ugrások a '70-es évek elején és nem adminisztratív pályákról történtek. A férfiak gyakran több fokot is ugrottak előre a hierarchiában. A bankfiókok férfi vezetőinek ötöde hajtott végre ugrást, ami arra utal, hogy a régebben nem túlzottan kedvelt, de újabban ígéretes területre sikerrel startoltak a férfiak. Itt a korábban leírt konjunkturális kontraszelektációs mechanizmus működését ismerhetjük fel.

A vezetők más típusú karrierje nem gyakori. Mintánkban kevés számban fordult elő a menedzseri pálya, amely inkább jellemző a férfi, mint a nő vezetőkre. Ennek vélhetően az az oka, hogy a nőket pályakezdekő elvéve helyezik azonnal vezető pozícióba a várható gyermekszülés és az azzal járó munkamegszakítás miatt. A fiatal és egyetemi végzettségűek között fordult elő, hogy nem menedzseri állásban kezdtek, a ranglétrát nagyon rövid időn belül (1–1,5 év) futották be. Ez valószínűleg a szakemberhiány miatt következhetett be.

Mintánkban nem volt jellemző a politikai szerepvállalás sem. Mindössze két férfi vállalt politikai funkciót, ezelőtt azonban már mindketten befutottak valamilyen műszaki-adminisztratív karriert. A politikai múlt nem volt jó ajánlólevél a bankfiókok élén, de a széles ismeretségi kör a pályafutásukat pozitívan befolyásolta.

A vezetők pályafutására nem volt jellemző a hierarchián való visszacsúszás. Előfordult, hogy valakit komoly hiba miatt átmenetileg „talomba tettek”, hogy később ismét vezető pozíciót töltsön be. Gyakoribb volt azonban, hogy a vezető más pályán kifutotta magát, nem volt már előrelépési lehetősége, ezért átváltott a pénzügyi vonalra, de ott alacsonyabb státuszban kezdett, mint előző munkahelyén.

Sajátos momentum 9 vezető pályáján, hogy hosszabb ideig dolgoztak érdekképviselői szerveknél. Ez csupán egyikük esetében járult hozzá a gyorsabb karrierhez, de úgy tűnik, korábbi pozíciójuk valamennyiükénél segítette a vezető pozíció elérését. A TESZÖV-nél, illetve MESZÖV-nél eltöltött idő arra volt jó, hogy ezek az emberek legalább egy, de inkább több me-

gyében ismeretségre, fontos kapcsolatokra tettek szert; az állás betöltése ismeretek szerzésére és személyes kapcsolatok, befolyások kiépítésére adott alkalmat. Ez hozzájárult ismertté válásukhoz, és elfogadottá vál(hat)tak azon intézmények körében, melyek most a bankok potenciális ügyfelei. A megkérdezett vezetők szerint mindezen tényezők fontosak voltak vezetői pozícióba kerülésüknél.

A vezetők pályafutását elemezve összefüggés fedezhető fel az iskolai végzettség megszerzésének módja és a karrierpálya típusa között, de a karrier mintáját a nők esetében a gyermekszülés ideje átrajzolja. Példaként erre azok az esetek hozhatók, melyekben az „ugrások” mögött levelező vagy esti képzés formájában megszerzett magasabb, többnyire felsőfokú végzettség állt. „Menedzser” típusú karriert csak egyetemi végzettségük futottak be.

#### *A vezetők bére és bérkülönbségei*

A kérdés behatóbb vizsgálatát több probléma is akadályozza. Az első, hogy a személyi jövedelemadó bevezetése óta maga a kérdés indiszkrétnek minősül, a bérré vonatkozó információ egyre több helyen a hivatali titok kategóriájába tartozik. Ez azonban nem akadályozta meg a vezetőket abban, hogy a kérdésre válaszoljanak.

A következő problémára a vezetők megkeresése során derült fény. A kérdőívben szereplő „havi nettó jövedelem” rovatba eltérő tartalmú adatokat írtak be kitöltőik. Volt, aki a havi nettó jövedelmét írta be, volt, aki a havi nettó bérét. A kettő között olyan lényeges különbség lehet, ami már megkérdőjelezi az adatok értelmezhetőségét. Ugyanis a vezetők eltérő mértékű, különféle paraméterektől függő jutalékot kaptak, ennek mértéke saját bevallásuk szerint az éves bér 30%-ától 150%-áig terjedt. A rendelkezésre álló adatokból nem deríthető ki egyértelműen, hogy ki, mely összeget írta be, pusztán sejteni lehet, hogy berről vagy jövedelemről van-e szó. Ezért az átlagbérek nagysága valószínűleg erősen függ attól, hogy az adatszolgáltatók hogyan értelmezték a kérdést, és a kis minta miatt nem lehet megbecsülni a torzítás mértékét, így jelentős fenntartásokkal kell kezelni a kapott mutatók értékét.<sup>5</sup> A kérdőívben nem kérdeztünk rá a jelentős egyéb kiegészítő jövedelmekre (ruhapénz, étkezési hozzájárulás, költségtérítés, albérlési támogatás, üdülési, utazási kedvezmények, tanulási és sportolási lehetőségek stb.), melyeknek mértéke változó, ebben a vezetési kategóriában az éves bér 10–30%-át is elérheti.

A bérek nagyságát elsősorban az intézmény típusa és nagysága befolyásolja. Azaz minél nagyobb a takarékszövetkezet, bankfiók, annál nagyobb javadalmazásra van lehetőség, és a bankok általában jobban fizetnek, mint a takarékszövetkezetek. A pénzügyi intézetek eredményessége és mérete függ a település nagyságától és a gazdasági környezet kondíciójától is. A környezeti tényezők, adottságok mellett a béreket befolyásolják a vezető személyének jellemzői is, leginkább a kor, a szakmai tapasztalatok, az iskolai végzettség szerint alakulnak a bérek (9. táblázat).

9. TÁBLÁZAT

*Takarékszövetkezeti és bankfiókvezetők bére (Ft) és bérarányai (%)*  
(*Salaries (Fts) and wage indices (%) of managers in savings banks and branch banks*)

	Nő	Férfi	Együtt	Nő/Férfi
Takarékszövetkezet	30 342	31 683	30 996	95,8
Bankfiók, vidék	35 322	44 214	40 734	79,9
Bankfiók együtt	40 432	43 964	41 544	92,0
Együtt	36 108	39 053	37 929	92,5
Takarékszövetkezet/Bankfiók		74,6		
Takarékszövetkezet nő/Bankfiók nő		75,0		
Takarékszövetkezet férfi/Bankfiók férfi		72,0		

A bankfiókok és takarékszövetkezeti vezetők bére jelentősen eltér. A takarékszövetkezeti vezetők általában 25 %-kal kevesebbet keresnek, mint a bankfiókvezetők. Ez a különbség a férfiak között valamivel nagyobb, mint a nők között. Figyelembe véve azt, hogy a bankfiókvezetők általában városokban tevékenykednek, a takarékszövetkezeti vezetők pedig falvakban, az itt talált differencia nem haladja meg a falusi és városi vezetők bérkülönbségeinek szintjét.

Az összesített adatok szerint a nemenkénti eltérés alacsony, alcsoportonként azonban differenciáltabb képet kapunk. A takarékszövetkezeti vezető nők bére 4 %-kal alacsonyabb a férfiakénál, ez a különbség elhanyagolható mértékű. Vidéken a bankfiókok vezetőinek bérei között 20 %-os eltérés mutatható ki, ami az elemzés korlátainak figyelembevételével is a differenciák létét igazolja.<sup>6</sup> A budapesti adatokkal összesítve ez a különbség 8 %-ra csökken. Ennek egy részét igazolja a fővárosi és a vidéki városok fizetései közötti eltérés. Másrészt adottság, hogy Budapesten a kereskedelmi bankok nemrég kezdték meg fiókhálózatuk kiépítését, domináns mértékben van jelen az OTP. Az adatok forrásául szolgáló Almanachban a 29 budapesti OTP fiók vezetője közül 20 nő, akik régóta, képzett szakemberekként végzik munkájukat, és béreik is ennek megfelelőek. Mintánkba így két szélsőség került be: egyik oldalon az OTP több évtizedes tapasztalatokkal rendelkező kerületi igazgatói, a másik oldalon nemrég nyílt kereskedelmi bankfiókok fiatal vezetői.<sup>7</sup>

A felmérés meglehetősen bizonytalan adataiból annyi derül ki bizonyosan, hogy a bérek első sorban a vezetett intézmény nagysága, a település típusa, a vezető kora, szakmai tapasztalatai és iskolai végzettsége szerint alakulnak. A nemenkénti bérkülönbségek mértéke és okai ebből a felmérésből egyértelműen nem határozhatók meg. A „Gazdasági elit” kutatásban eredményül kapott nagy mértékű nemenkénti bérkülönbség a bankok adatszolgáltatása és tapasztalataink szerint leginkább a vezetési hierarchiában elfoglalt alacsonyabb pozíció következtében alakulhat ki, mivel e hierarchián belül a bérek nagyságrendekkel eltérnek egymástól.



### A vezetők családi háttere

A kétféle pénzügyinél lényeges eltérések nem tapasztalhatók a vezetők családi állapot szerinti megoszlásában. Nemenként azonban már jelentős különbségeket mutatnak az adatok.

A vezető nők között az egyedülállók aránya több mint háromszor nagyobb, mint a férfi vezetők között, másként: a házások aránya a férfi vezetők között lényegesen magasabb (10. táblázat). A megfelelő korú népességhez viszonyítva a nők esetében lényeges különbség az elváltak és a hajadonok tekintetében van: az elváltak aránya másfélszerese az országos átlagnak. A férfi vezetők között mind a vezető nőkhöz, mind a népességhez viszonyítva magasabb a házások és alacsonyabb az elváltak aránya. Ez arra enged következtetni, hogy a nők számára a karrier bizonytalanságot, a családi élet szempontjából hátrányokat hordoz, míg a férfiak esetében a vezető pozícióhoz az átlagosnál stabilabb családi háttér társul.

### 10. TÁBLÁZAT

*A családi állapot szerinti megoszlás a megfelelő korú népességben\*  
és a mintában (%)  
(Marital status of total population and managers by gender)*

	Családi állapot			
	Hajadon, nőtlen	Házias	Özvegy	Elvált
<b>Nők</b>				
Népesség	6,1	77,4	4,7	11,8
Minta	1,9	75,9	5,6	16,7
<b>Férfiak</b>				
Népesség	12,1	77,4	1,8	8,7
Minta	1,9	92,6	0,0	5,6

\*Nők esetében a 25–55, férfiak esetében a 25–64 éves korosztály adatai szerepelnek. Ez megfelel a mintában szereplők korösszetételének. Adatok forrása: 1990. évi népszámlálás 3. Összefoglaló adatok, 12–13. oldal.

Különbségek mutathatók ki a gyermekek számában is. A takarékszövetkezeti vezetők gyermekeinek átlagos száma meghaladja a bankfiókvezetőkét, a nők gyermekeinek száma pedig kevesebb, mint a férfiaké.<sup>8</sup>

### A vezetők házastársa

A vezetők családi állapotának elemzéséből azt a következtetést vontuk le, hogy a vezető pozíció a férfiak számára az átlagosnál lényegesen nyugodtabb családi viszonyokkal jár, míg a nők vezetői ambíciói a családi kapcsolatokat fellazítják. Úgy véljük, hogy a házastársak iskolai végzettségének és foglalkozásának elemzése tovább finomítja az adatok értelmezését.

### *A házastársak iskolai végzettsége*

Az adatok az mutatják, hogy a házastársak iskolai végzettségi szintje némiképp alacsonyabb, mint maguké a vezetőké. A vezetők 53 %-a a házastársával azonos, 43 %-a annál nagyobb, 4 %-a alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezik. Nincs lényeges különbség a vezetők között a feleségek, illetve a férjek iskolai végzettséghez való viszony alapján, azaz nagyjából ugyanannyian rendelkeznek azonos vagy magasabb iskolai végzettséggel. (Viszont csak vezető nő rendelkezik a férjénél alacsonyabb szintű bizonyítvánnyal, a férfi vezetők és feleségeik között gyakoribb az azonos fokú végzettség.)

A két pénzügyi típus között különbségek tapasztalhatók. A takarékszövetkezeti vezetőknek és házastársaiknak a képzettségi színvonala kiegyenlítettebb: a vezetők 74 %-ánál meg egyezik, a nők körében azonban gyakoribb a magasabb iskolai végzettség. A bankfiókvezetők-nél egyöntetűbb a kép. Mind a nők, mind a férfiak fele a házastársánál magasabb iskolai végzettséggel rendelkezik.

### *A házastársak foglalkozása*

A vezetők házastársainak 41 %-a vezető, 18 %-a beosztott diplomás, 14 %-a ügyviteli alkalmazott. A legtöbb feleség ügyviteli alkalmazott, beosztott diplomás vagy középvezető. A feleségek között a vezetők aránya 32 %.<sup>9</sup> A két pénzügyi területnél eltérő a feleségek foglalkozási szerkezete. A takarékszövetkezeti vezetők feleségei leginkább ügyviteli alkalmazottak (32 %). Az alsó-, közép- és felsővezetők aránya együtt 42 %, közülük a legtöbben középvezetők. A bankfiókvezető feleségek leginkább diplomás szellemiek (32 %), ügyviteli alkalmazottak (21 %) vagy vezetők (24 %).

A legtöbb férj vezető (51 %) és szakmunkás (15 %), nincsenek közöttük adminisztrátorok és kevés a beosztott diplomások aránya is (10 %). A takarékszövetkezeti vezetők férjei közül 40 % vezető, 35 % szakmunkás. A szakmunkások aránya valószínűleg azért nagy, mert a férfiak számára a legjobban értékesíthető képzettség — különösen községekben — a szakmunkás vizsga volt (a férfi munkavállalók majdnem fele szakmunkás!). Mint ismeretes, szakmunkások társadalmi megbecsültsége és megfizetettsége vonzóvá tette a férfiak számára e pályát. Emellett az adminisztrátor feleség és a szakmunkás férj azonos társadalmi státuszok közötti házasságot jelentett. A bankfiókvezető nők férjei főként vezetők (58 %) és beosztott diplomás szellemiek, de magas — bár nem a munkanélküliségi rátához képest — az almintában szereplő munkanélküliek száma is.

Azt mondhatjuk, hogy a takarékszövetkezeti vezetők 40 %-a, a bankfiókvezető nők 58 %-a, a bankfiókvezető férfiak 26 %-a szimmetrikus családban él, ahol a házastárs is vezető. Mivel a házaspárok közül mindössze egy alkalmaz fizetett segítő, és kisgyermek mellett is mindössze egy alkalmazott fizetett segítő, a családokon belül kellett megoldani a házastársi munkák ellátását és a gyermekneveléssel kapcsolatos feladatokat.

A férfiak számára kedvező háttérrel teremtett az előrelépési lehetőségek nélküli pályán lévő ügyviteli alkalmazott feleség, vagy átmenetileg gyes-en vagy gyed-en lévő anyuka, mivel általában elfogadták és támogatták a férj karriertörekvéseit.

A beosztott diplomás feleségek közül négy esetben várható, hogy a későbbiekben valamilyen karriert bontakoztatnak ki, mivel még pályájuk elején tartanak. Egyikük tudományos tevékeny-

seget folytat, és már elért bizonyos eredményeket. A többi diplomás feleség számára csak jelentős és gyors fordulat hozhat karrierjében továbblépést, mivel az idősebb generációhoz tartoznak vagy/és olyan pályákon vannak, ahol nincs előrelépési lehetőség. Ez azt jelzi, hogy a diplomások közül is többen a férj karrierjét támogatták, illetve támogatják.

A nők számára nem adatott meg a férfiakéhoz hasonló támogató háttér. A szakmunkás férjek társadalmi közegében a háztartási munka nem tipikusan tartozik a férj feladatai közé, ezért csak kivételes esetben jelentett támaszt a nők számára pályafutásuk során. Kedvező lehetőségeket jelenthetett volna magában a vállalkozó férj, aki a magasabb jövedelem révén mentesíthette volna a feleségét a terhek alól, de ez csak egyetlen esetben történt meg. Az sem volt jellemző, hogy a vezető férj által elért jövedelem teremtett volna kedvezőbb lehetőségeket a feleségek számára.

A nők számára valódi segítséget a szülők és nagyszülők jelentettek, akik átvállalták a háztartási munkák egy részét, és a gyermeknevelés gondjait is megosztották velük. További hathatós segítséget a bölcsődei és óvodai ellátástól várhattak.

A családi háttér adatainak elemzése összességében megerősítette, hogy a nők számára a tradicionálisan nagyobb családi kötöttségek miatt az érvényesülés és a karrier építése nehezebb. Ezt mutatja az egyedülálló magas aránya és a kisebb gyermekszám is. A menedzserek pályafutása során mindenképpen szükség van olyan háttérre, ami mentesíti őket a mindennapok reprodukciós terheinek legalább egy részétől. A férfiak számára ez tradicionálisan adott, a nőknek azonban nem. A férjeikre csak kevesen számíthattak az erős konzervatív társadalmi szerepek és a családi munkamegosztás miatt, de az anyák és a nagyszülők segítsége növelte lehetőségeiket. Pozitív fejlemény, hogy a fiatalabb szimmetrikus családokban az egyenlőbb teherviselés, a családon belüli munkamegosztás változása irányába mutatnak a jelek, ami a nők esélyeinek javulását eredményezheti.

### Jegyzetek

- <sup>1</sup> Pl.: Magyar Beruházási Bank: beruházások finanszírozása, később építőipari cégek számlavezetése, finanszírozása, Magyar Külkereskedelmi Bank: a külkereskedelem fizetési forgalmának lebonyolítására stb.
- <sup>2</sup> Sajnos bankfiókvezetők neve nem minden esetben szerepelt, ezért pontosan nem lehet meghatározni a nemek arányát, erre vonatkozó becslés az alapadatok extrapolálásával történt. Emellett az Almanach adatai is tartalmaznak torzításokat, mert az önkéntes adatszolgáltatás során a pénzügyintézetek különböző mélységű adatokat jelentettek meg magukról. Így az MHB nem közölte a vezetők nevét, az OTP csak a budapesti kerületi és a megyei igazgatóságokat szerepeltette, míg a kezdő IBUSZ Bank valamennyi fiókja szerepelt.
- <sup>3</sup> Az 1990. évi népszámlálás adatai szerint Magyarországon a vezető, irányító beosztásúak száma 391 989, ebből nő 132 197, azaz 33,72%. Forrás: 1990. évi népszámlálási 3. Összefoglaló adatok, KSH, 1992. 90–91. o.
- <sup>4</sup> Pénzügyintézeti foglalkozásúak száma 1990-ben: 14 710, ebből 11 412 nő. A vezetők száma: 3286, ebből 2241 nő (68,2%). A pénzügyintézeti foglalkozásúak között a vezetők aránya: nők: 19,6%, férfiak 31,9%. A felsőfokú végzettségűek aránya: nők: 10,3%, férfiak: 41,2%. A felsőfokú végzettségűek között a nők aránya 46,3%. Adatok forrása: 1990. évi népszámlálás 3. Összefoglaló adatok, 90–91. és 102–103. oldal.
- <sup>5</sup> További torzítást okozott volna, ha az IBUSZ Bank fiókvezetőinek bérét is számbavesszük, ők ugyanis a havi irodavezetői járandóságuk felét kapják fizetségül a fiókvezetői teendőik ellátásáért. Ez az állapot 1993-tól megszűnt.
- <sup>6</sup> A bérkülönbségek mértéke tehát akkora, hogy nem fér bele a becslés hibahatáraiiba, azaz azt megállapíthatjuk, hogy vannak különbségek, de ezek mértékéről az adatok alapján nem lehet nyilatkozni.
- <sup>7</sup> A budapesti mintánkban a nem OTP-s kereskedelmi bankfiókok élén zömében fiatalok voltak. Ennek okát abban véljük felfedezni, hogy az idősebb fővárosi felsőfokú végzettségűeknek pályafutásukból adódóan egy kezdő bankfiók vezetésénél jobb lehetőségeik is adódnak. Így kettős hatás érvényesül: a fiatal kereskedelmi bankvezetők már koruknál fogva is kevesebb bért kapnak, mint idősebb OTP-s kollégáik. Ráadásul a budapesti mintában, kivéve közülük az IBUSZ Bank vezetőit, többségbe kerültek a nők.
- <sup>8</sup> Átlagos gyermekszám: takarékszövetkezetek: 1,81, bankfiókok: 1,48, nők: 1,50, férfiak: 1,73.
- <sup>9</sup> A vezetők házastársai közül a vezető foglalkozásúak között a nők aránya: felső vezetők 22%, középvezetők 44%, alsó vezetők 60%.

## *Irodalom*

- Barron, R. D.—Norris, G. M. (1976) *Sexual Divisions and the Dual Labour Market*, In: Allen, S.—Barker, D. L. (eds): *Dependence and Exploitation in Work and Marriage*, Longman, London.
- Bóday P. (1985) *Vállalati felső-vezetői életutak nemzetközi összehasonlításban*, In: *A gazdasági vezetés szociológiai problémái a tervgazdaságban c. műhelyvita 1985. november 14–15.*, Kézirat, Budapest.
- Crompton, R. and Jones, G. (1984) *White Collar Proletariat*, The Macmillan Press Ltd, London.
- Koncz K. (1987) *Nők a munkaerőpiacon*, KJK, Budapest.
- Nagy B. (1992) *Nők a gazdasági vezetésben*, Kézirat, Budapest.
- Wasilewski, I. (1986) *Az igazgatók társadalmi-szakmai pályafutása Lengyelországban*, In: *Szociológiai Műhelytanulmányok 3*, Budapest.

## **WOMEN IN THE MANAGEMENT OF FINANCIAL BUSINESS**

### **ZSUZSANNA BIHARI**

Since 1987 Hungary has been operating a two-level bank system. The formation of commercial banks has created a great need for experts in a formerly closed and highly respected, yet poorly remunerated profession. It is particular to Hungary, that due to the low incomes, men previously avoided this sector of business. The rise of prestige of this profession has contributed to the rise of prestige of people engaged in this profession as well. This is not an ordinary turn in the case of professions cultivated primarily by women. Therefore, my investigation explores how women have been able to convert the gains obtained from an urgent need on the labor market into other sorts of advantage. I have drawn information, above all, from my own survey that I completed in the first half of 1992. The survey questioned the managers of savings and commercial banks in the countryside. Due to the small size of my sample (108 questionnaires), I only raise some general questions and form initial hypotheses.

My results show that men have three times higher chance to get into the top managerial strata. As opposed to men, those women, who are nominated into higher positions, have usually climbed the hierarchy within this particular sector of business. As far as marital status is concerned, three times more women appear to be single than men among the managers. There are also less divorced among men than among women. One can draw the consequence that for women career conveys private uncertainties and disadvantage while men in top positions usually enjoy a stable family background. Women in the management usually do not have husbands in a highly paid profession; therefore, these families could not afford to hire domestic help. Moreover, in these families the division of household labour follows a conventional pattern. In contrast, men in the management of financial business are supported by their wives' larger shares in the household burdens. It is a promising experience that in the families of younger professionals a more just division of labour is in progress.

Translated by Violetta Zentai