

*Balla Gréta Barbara – Fenyvesi Éva*

## **Nők vezetői szerepben Magyarországon**

*Fékek és lehetőségek*

### **Women in Leadership in Hungary**

*Barriers and Opportunities*



#### *Összefoglalás*

Kutatási célunk, hogy az állami intézkedések, a magánélet és munkahely egyensúlyát befolyásoló tényezők területén összegyűjtsük azokat az eszközöket, amelyekkel a nemi egyenlőtlenség csökkenthető, és a női vezetők aránya növelhető. Az elemzéshez szükséges adatokat interjúk során vettük fel. Interjú alanyaink a verseny- és a közszféra területén dolgozó női vezetők voltak. Eredményeink szerint támogató házastársnak kiemelkedő szerepe van a gyermekkel rendelkező és nem rendelkező női vezetőknél egyaránt. Ezt követi a támogató munkakörnyezet és a külső segítség (pl. takarítónő, bébiszitter). A megkérdezettek csaknem fele nem tapasztalt nehézséget a vezetővé válása során, a fennmaradó rész azonban végigélt számos hátrányos megkülönböztetést. Az interjúalanyok többsége szerint jelenleg nincsen Magyarországon arra irányuló törekvés, hogy csökkentsék a nemi alapú diszkriminációt. Van, aki szerint ez nem is állami feladat.

**Journal of Economic Literature (JEL) kódok:** I18, I28, I38, J24, J31, J60

**Kulcsszavak:** női vezetők, egyenlőtlenség, állami intézkedések

---

BALLA GRÉTA BARBARA, szolgáltatási iroda vezető, Országos Kereskedelmi Szövetség (balla.greta@oksz.hu); DR. FENYVESI ÉVA főiskolai tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari Kar (fenyvesi.eva@uni-bge.hu).

*Summary*

The aim of our research is to identify tools to reduce gender inequality and increase the proportion of female leaders in the field of public policies and work-life balance. The data for the analysis were collected through interviews. Our interviewees were women managers working in the competitive and public sectors. Our results show that a supportive spouse plays a prominent role for both female bosses with and without children. This is followed by a supportive working environment and external help (e.g. cleaner, babysitter). Almost half of those surveyed had not experienced any difficulties in becoming a manager, but the remainder had experienced several discriminatory practices. According to most interviewees, there is currently no effort to reduce gender discrimination in Hungary. Some say it is not even a public task.

**Journal of Economic Literature (JEL) codes:** I18, I28, I38, J24, J31, J60

**Keywords:** monetáris politika, megatrendek, versenyképesség, egyensúly, válságkezelés

---

BEVEZETÉS

A nők gazdasági szerepvállalása számos előnnyel járhat mikro- és makro környezetünkre egyaránt. Például, ha a család bevétele növekszik, az egészségügyi és oktatási szolgáltatásokat magasabb szinten tudják igénybe venni (Reshi–Sudha, 2023). A női munkaerő növelésének nemcsak a családi bevételnövekedésre van hatása, hanem a nemzetgazdasági bevételre is. Woetzel és munkatársai (2015) szerint 10 év alatt (2025-re) a globális GDP 12 trillió dollárról 28 trillió dollárra nőhet, ha a nemek foglalkoztatásának aránya egyenlő lesz.

A női munkaerő növelésének egyik eszköze a nemek közötti egyenlőség javítása. Ennek érdekében már eddig is számos állami intézkedést hoztak a különböző országokban (Szalai, 2015). Hewitt és Mukhopadhyay (2002) azt hangsúlyozzák, hogy a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos szempontokat integrálni kell a gazdaságpolitikába, beleértve a közkiadásokat, az adózást és a bérpolitikát. Seguino (2017) azt javasolja, hogy a nemek közötti egyenlőségre fordított közkiadásokat hasznosabb lenne befektetésnek tekinteni, mint egyszerű kiadásnak, különösen a fejlődő országokban.

Természetesen ezen kívül számos más tényező is befolyásolja a nők előmenetelét a szervezeti hierarchiában. Heidrich és Somogyi (2005) kiemeli a szervezeti kultúra és értékek szerepét, amelyek támogathatják vagy akadályozhatják a nők előmenetelét. Bencsik és Juhász (2018) a bizalom fontosságát hangsúlyozza a tudásmegosztásban és annak hatását a nők előmenetelére. Barna (2021) pedig a kompetenciák és elvárások jelentőségét emeli ki a szervezeti szocializációs folyamatban, amelyek elősegíthetik vagy akadályozhatják a nők előmenetelét. Tóth (2022) hozzáteszi, hogy a munkahelyi játék is hatással lehet a nők előmenetelére, mivel befogadóbb és támogatóbb környezetet teremthet.

Az előzőekben említett néhány tanulmány is arra hívja fel a figyelmet, hogy a nők előmenetelének támogatásához és a nemek közötti egyenlőtlenségek kezeléséhez sokoldalú megközelítésre van szükség.

Ebben a tanulmányban kutatási célunknak azt tűztük ki, hogy két alapvető területen (állami intézkedések, magánélet és munkahely egyensúlyát befolyásoló tényezők, vezetői kompetenciák) összegyűjtsük azokat az eszközöket, amelyekkel a nemi egyenlőtlenség csökkenthető, a női vezetők aránya növelhető. Célunkat a következő kutatási kérdésekkel kívánjuk elérni:

- A nemek közti egyenlőséget milyen állami intézkedésekkel próbálják javítani Magyarországon?
- Milyen kihívásokat jelent a női vezetők számára a családi és munkahelyi szerepek összeegyeztetése?

## SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

### *Nemi egyenlőtlenség és a felszámolását támogató állami intézkedések*

A nemek közötti egyenlőtlenség alapja a biológiai adottságok mellett a társadalmi beágyazódások múltja. A nemek közti különbség már a megszületés előtt kezdetét veszi: például milyen színű ruhát kap a leendő újszülött, milyen színű lesz a szobájában a fal, milyen nevelési elveket vallanak szülei. Ez a szocializáció meghatározza a nemi szerepeket, a nyílt vagy burkolt nemi nevelés kapcsán (Fodor, 2021).

Azt tapasztalhatjuk, hogy a női vezetők aránya folyamatosan növekszik, ezért kiemelt jelentőségű, hogy a mögötte meghúzódó folyamatokat is ismerjük (Nagy–Sebők, 2018). Például a fiatalabb generáción belül a felsőoktatásba belépők között a nők aránya megnőtt, ezáltal a női vezetők bázisa emelkedett (Gergely–Szabó, 2017). Fontos szempont az is, hogy milyen területen helyezkednek el a nők és a férfiak. A nők ugyanis sokkal nagyobb arányban töltenek be vezető szerepet közsférában (pl. bölcsődevezető), mint magánszférában. Ezt támasztja alá Rao (2022) kutatása is, miszerint a nők nagyobb eséllyel lesznek vezetők oktatási intézményben, egészségügyben vagy kulturális helyen, mint férfitársaik. Több kutató szerint ezeken a területeken hatékonyabbnak is bizonyulnak, mint a férfiak (Cherry, 2023; Rao, 2022). Viszont a politikai és a műszaki állások területén a vezetői pozíciókat szinte 100%-ban a férfiak birtokolják az Elsevier 2020-ban készült kutatása szerint. További probléma a nemek közti bérszakadék, vagyis ugyanabban a pozícióban dolgozók esetében az átlagos bruttó bér eltér egymástól, általában a férfiak javára (europarl.europa.eu, 2021). A bérszakadéknak is számos oka lehet, úgymint a fizetési diszkrimináció, a női vezetők alacsony aránya, a karrier megszakításának gyakorisága a nőknél, a női fizetetlen munkavégzés magas aránya (nők: heti 26 óra, férfiak: heti 9 óra), valamint az oktatási és a munkaerőpiaci szegregáció (Horváthné, 2020). Egy kutatás szerint átlagosan 12% a nők és a férfiak közötti átlagos vezetői bérkülönbség, ebből 9% megmagyarázható a foglalkozási mintázattal, a bejárt foglalkozási utakkal. A 9%-ból pedig 8% indokolható azzal, hogy a nők inkább dolgoznak alacsonyabb bérekkel társuló foglalkozásokban (Ilyés–Lőrincz, 2022).

Claudia Goldin Nobel-díjas közgazdász eredményei alapján, a nők munkaerőpiaci helyzete nem egy egyenletes egyenessel, sokkal inkább egy U alakú görbével jellemezhető. Több száz évre visszamenőleg vizsgálta a jövedelmi egyenlőtlenség kialakulását és okait, ami régen az iskolázottságbeli és foglalkoztatásbeli különbség volt, a férfiak javára. Mára a helyzet

változott, sok fejlett, nyugat-európai országban a nők képzetebbek. Ma sokkal inkább ugyanazon munkakörökön belül alakulnak ki jövedelmi egyenlőtlenségek. A kezdeti egyenlőtlenség az első gyermek megszületése után jelenik meg, utána ez a gyermekek számával növekszik (mta.hu, 2023).

A nemek közti egyenlőtlenség felszámolásáért sokat tehet a közpolitika. Profeta (2020) szerint a kettő szorosan összefügg egymással. Egyrészt a közpolitikák (mint például a gyermekgondozás, anyasági, apasági és szülői szabadság) pozitívan hatnak az egyenlőségre a női foglalkoztatási ráta növelésével. Másrészt a nők, mint gazdasági szereplők maguk is hatással vannak a szakpolitikákra. Például nagyobb mértékű képviselőtük a döntéshozói pozíciókban hozzájárul a politika olyan témák felé történő összpontosításához, amelyek végső soron csökkentik a nemek közötti különbségeket.

A probléma kezelésére az egyik gyakori eszköz a családbarát, háttértámogató intézményrendszer kialakítása. Ez kétségtelenül segít az édesanyáknak munkát vállalni vagy visszatérni a munkaerőpiacra (Kőműves et al., 2022), azonban a nemek közötti egyenlőtlenségeket (társadalmi és anyagi tekintetben) nem képes orvosolni (Hakim, 2006). Ráadásul ezek a rendszerek olykor ellentétes hatást érnek el azzal, hogy „bebetonozzák” ezeket a „mommy track” utakat, ami által a nőknek dolgozni van lehetőségük, de karriert építeni és kiteljesedni szakmailag már jóval kevésbé. Heymann és szerzőtársai (2019) szintén kiemeli a jogi és szakpolitikai megközelítések - például a tandíjmentes alapfokú oktatás és a fizetett szülési és szülői szabadság - fontosságát a nemek közötti egyenlőtlenségek csökkentésében és az egészségügy javításában.

Seguino (2017) szerint a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó korábbi megközelítések a mikroszintre összpontosítottak – az oktatásra, az egészségügyi ellátáshoz való hozzáférésre, a gyermekgondozás támogatására és a termelő erőforrásokhoz való hozzáférésre. Bár ezek a kezdeményezések fontosak, nyilvánvaló, hogy nem elegendők. Seguino úgy gondolja az egyenlőséget támogató makroszintű politikákra kell koncentrálni, melyet három részre kell tagolni: kormányzati kiadások, adópolitika és monetáris politika.

Találkozhatunk „extra” megoldásokkal is. Például két amerikai IT cég, az Apple és a Facebook 2015 januárjától egy új fizetésen felüli juttatási csomagot vezetett be munkavállalói számára. Ez az úgynevezett *social egg freezing* (SEF), mely szerint a női alkalmazottjaik lefagyaszthatják petesejtjeiket, és a későbbiekben felhasználhatják gyermeknemzéskor. A két cég így akarja a családtervezést szabadabbá tenni, és a gyermekvállalás esetleges elhalasztásával a női dolgozóik karriertervezést leegyszerűsíteni. (Ohlendorf–Bundschuh, 2015; Keglovits–Kovács, 2017)

Borbíró és Sáfrány (2016) szerint Magyarországon a nők politikai képviselete a rendszer-váltás óta folyamatosan igen alacsony szinten áll, beleértve a nemek egyenlőségével foglalkozó intézményi mechanizmust. Így elmondható, hogy a nők és férfiak egyenlőségére vonatkozó állami jogi, intézményi és szakpolitikai rendszer nem bizonyul sikeresnek a nők és férfiak közötti egyenlőtlenségek felszámolása terén.

A magyar szociálpolitikában és családpolitikában kettősség figyelhető meg a női munkavállalás tekintetében. Amíg a nők dolgoznak, és hozzáadott értéket termelnek, addig az állam fokozottabban támogatja őket, például egyre több a részmunkaidős és távmunkában is végezhető állás. Ezt támasztja alá továbbá az újabb bölcsődék épülése is (ksh.hu, 2023). Azonban a

gyermekek születése után például az apák otthonmaradását mérsékelten támogatja az állam, Magyarország volt az utolsó ország az Európai Unión belül, ahol elfogadták és bevezették azt a módosítást, hogy 5 napról 8 napra módosuljon az apasági szabadság (telex.hu, 2023).

*A munka és magánélet egyensúlya a női vezetők életében*

Lényeges kérdés a munka és a magánélet összehangolása, különösen, ha egy magas pozícióban lévő nőről van szó (Nagy–Paksi, 2014). Minden nő számára egyedi, hogyan határozza meg a prioritásokat az életében, talál-e olyan munkahelyet, amely rugalmasságot biztosít, mennyire képes tevékenységét menedzselni, megfelelően tudja-e beosztani napi teendőit. A vezető pozícióban lévő férfiak sokkal nagyobb eséllyel házasok és vannak gyermekei, mint az ugyanolyan vezető pozícióban lévő nők. Általában egy férfi minél sikeresebb, annál nagyobb a valószínűsége, hogy házas és gyermekei vannak (Hewlett, 2003). Ezen férfiak mellett sokszor egy alacsonyabban képzett, főállású anya-háziasszony áll, ami által beteljesül a tradicionális szerepszegregáció. Ezen felül egy vezető pozícióban lévő nő esetében gyakran hárul rá a gondoskodó munka, gyermeknevelés, ezért számára a gyermeknevelés egy „second shift”, azaz energiát vesz el, míg a vezető pozícióban lévő férfiak esetében energiát ad (Hakim, 2006). A nők esetében tehát a vezetővé válás sokkal több lemondással jár, mint a férfiak esetében. Ezek a lemondások a munka javára értendők, ami azt jelenti, a nőknek nagyobb áldozatot kell hozni egy ugyanolyan pozíció eléréséhez, mint egy férfinak (Nagy–Paksi, 2014).

A karrier megalapozása az egyén harmincas éveiben történik. Ezt a rugalmatlan karriermodellt az 1950–60-as évekbeli középosztálybeli férfiakra szabták, ami azóta sem reagált sokat a gyökeresen megváltozott munkaerőpiaci viszonyokra (Hewlett, 2007). Ebből kifolyólag azok a nők, akik szakmai sikerekre, gyermekekre és családra is vágynak, ehhez a *rigid* rendszerhez kell alkalmazkodniuk és a harmincas éveiket a karrierjük építésére kell szánniuk (Nagy–Paksi, 2014).

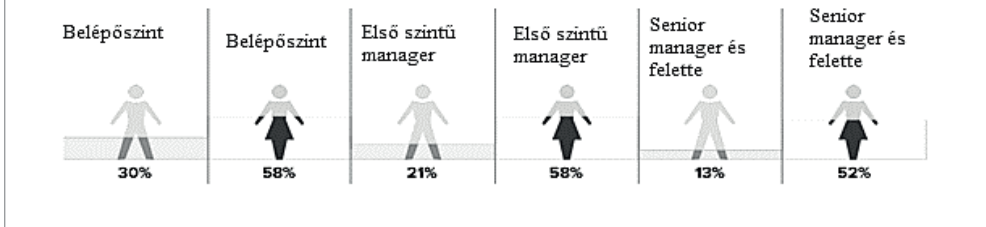
Hewlett (2003) egy korábbi kutatásából az derül ki, hogy a nagy karriert befutó nők 36 éves koruk előtt váltak anyává, többségük a húszas éveik legelején vagy közepén. A másik csoport 35 és 40 éves koruk között, amikor jóval magasabb a betegségek vagy komplikációk esélyei, illetve a termékenységgel kapcsolatos problémák is. Hewlett (2003) további kutatási eredménye, hogy minden második vagy harmadik, nagy karriert befutó nő gyermektelen marad, míg ez a férfiak esetében ugyanezen pozíció betöltése esetében egyötödükre jellemző, azaz a menedzseri, vezetői pozícióban lévő nők termékenysége alacsonyabb, mint a nem ilyen pozícióban lévő nőtársaiké.

A nőknél összességében elmondható, hogy minél magasabb a végzettsége, annál későbbre tehető az első gyermek megszületése, ami szorosan összefüggésben van a halasztással (Spéder, 2014). Így az egyik legkritikusabb kérdés a női vezetők esetében a gyermekvállalás időzítése. Minél több időre marad ki a nő a munkából, a várható jövedelme a visszatéréskor annál alacsonyabb, és több gyermek vállalás esetén ez halmozódik. Ezt a jelenséget gyakran motherhood penalty-nak (anyasági büntetésnek) hívják.

További probléma, hogy a visszatérő anyukák sokszor „félre vannak téve” alacsonyabb felelősségi körrel járó, intellektuálisan kihívást nem jelentő feladatokat kapnak, ami nem más,

mint a „mommy track” (anyuka pálya). Ezáltal még a motiváltabb nők is elvesztik a lelkesedésüket a ranglétrán való feljebb jutást remélve, ezzel elvágva minden lehetőségüket egy vezetői pozíció és a karrierépítés tekintetében (Nagy–Paksi, 2014).

1. ábra: Női és férfi házimunka és gyermekek körüli munka megoszlása, a pozíció növekedését követve az USA-ban



Forrás: *Women in the workplace*, 2022

Szintén kritikus kérdés a háztartási munkák megoszlása, amiben a nők általában nagyobb mértékben veszik ki a részüket. Ahogy egy férfi lépked előre a ranglétrán, „mentesül” a háztartási teendők alól, ugyanez a nőkre nem igaz. Ennek a részleteit az 1. ábra szemlélteti. Igaz az adatok amerikai nőkről és férfiakról szólnak, de sok hasonlóság tapasztalható az Európában élőkkel. Ezzel egybevág Hakim (2006) kutatása is, miszerint egy vezetői pozícióban lévő férfi mellett gyakran egy főállású anya/háziasszony áll, aki mentesíti az összes házimunka és a gyerekek körül elvégzendő feladatok alól.

A női vezetők tehát számos kihívással szembesülnek a munka és a családi szerepek összehangolása során, ideértve a munkatúlterhelést, a kulturális és társadalmi normákat, valamint a nemek szerinti munkahelyet (Cho et al., 2015; Cho et al., 2016; Bahiru, 2018). Ezek a kihívások a karrierépítés elmaradásához és a gyermekgondozással kapcsolatos aránytalan felelősséghez vezethetnek. Az olyan stratégiák azonban, mint a munka és a család gazdagítása, az erőforrások elosztása, valamint a partnerek és mentorok támogatása segíthetnek a női vezetőknek a munka és a magánélet jobb egyensúlyának elérésében (Schueller et al., 2012).

## KUTATÁSI MÓDSZERTAN, KUTATÁSI MINTA

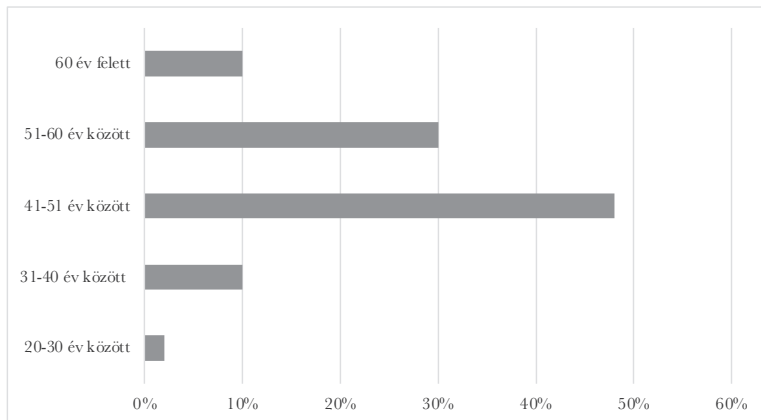
### *Az adatgyűjtésmódszertana*

Primer kutatásunk alapját interjúk képezték, mely során 50 női vezetővel beszélgettünk a köz- és a versenyszférából egyaránt. Az interjúkat 2023 októberben és novemberben vetjük fel. Az interjúztatáshoz a teljes strukturált interjúválasztottuk. Ez a módszer lényegében megegyezik a személyesen kitöltött kérdőívvel. Általában a kérdezőbiztos felolvassa a kérdéseket, majd írásban vagy megfelelő válaszlehetőség kijelölésével rögzíti a válaszokat. Ebben a típusú interjúban minimális a lehetőség az interjúvázlattól való eltérésekre, kizárja a perszonális reprezentáció lehetőségét (Csépanyi, 2009; Molnár, 2010). Elsősorban azon előnye miatt választottuk, hogy könnyen összehasonlíthatók a különböző interjúalanyok válaszai, azaz adatgyűjtés könnyen kódolható.

*Kutatási minta jellemzői*

Az interjúalanyok kor szerinti megoszlása a 2. ábrán látható. A legtöbben 41-50 év közöttiek, ezt követi az 51-60 évesek száma. A legkevésbéen a 20 és 30 év közöttiek voltak.

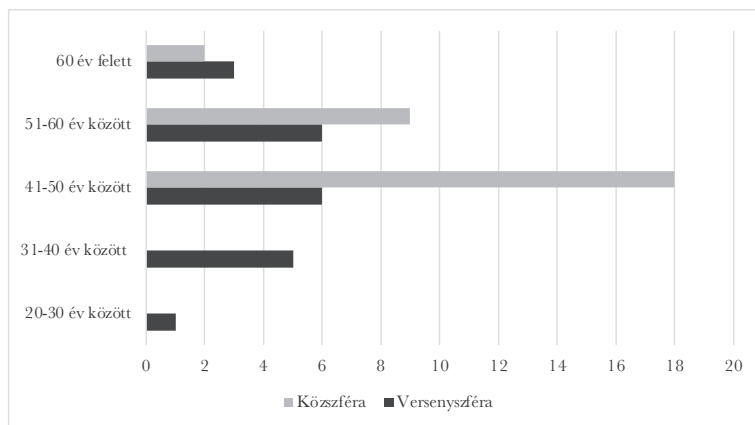
2. ábra: Interjúalanyok kor szerinti megoszlása



Forrás: Saját számítás

A megkérdezettek 58%-a a közszférából 42%-a a versenyszférából került ki. Az életkor és a foglalkozási terület a következő megoszlást mutatja (3. ábra). A 20-30 és a 31-40 éves korosztályból az interjúalanyok mindegyike a versenyszférában dolgozik. A megkérdezettek közül a közszférában dolgozók elsősorban a 41-50 évesek (18 fő), illetve az 51-60 évesek (9 fő) közül kerültek ki.

3. ábra: A verseny- illetve a közszférában dolgozók korszerinti megoszlása



Forrás: Saját számítás

*Adatok feldolgozása*

Az interjú során begyűjtött adatokat Excel-táblázatba rendeztük. Ezután vizsgáltuk a gyakoriságokat, a megoszlási arányokat és a kimutatások segítségével keresztábrákat készítettünk. Az interjúk során feltett nyitott kérdésekre kapott válaszokat tartalomelemzéssel vizsgáltuk.

## KUTATÁSI EREDMÉNYEK

*Nemi egyenlőtlenség néhány területe*

A nők vezetővé válásának nehézségei

Interjúalanyainkat megkérdeztük arról, hogyan vélekednek a vezetővé válás nehézségeiről. Bár a megkérdezettek csaknem fele (23 fő) nem tapasztalt nehézséget a vezetővé válása során, a fennmaradó rész azonban végigélt hátrányos megkülönböztetést. Ilyenek voltak a sztereotipizált megközelítés, a férfi és női bérek közötti különbség, a nemi alapú diszkrimináció (főleg a közszférában), vagy a többi vezető kolléga, vagy beosztott nem fogadta el teljes értékű vezetőnek. Olyan is előfordult, hogy onnantól kezdtek el „komolyabban venni”, mint vezetőt, miután megházasodott. Megemlíthető tapasztalás még a többi női kolléga féltékenysége.

Amennyiben a vezetővé válás nehézségét a férfi kollégák vezetővé válásához hasonlították a következő problémákat említették az interjú alanyok, amelyekkel szembesültek:

- a családdal töltött megfelelő minőségű idő hiánya;
- munka- magánélet összehangolásának nehézsége;
- házimunkák elvégzése;
- gyermekek gondozása;
- én-idő hiánya.

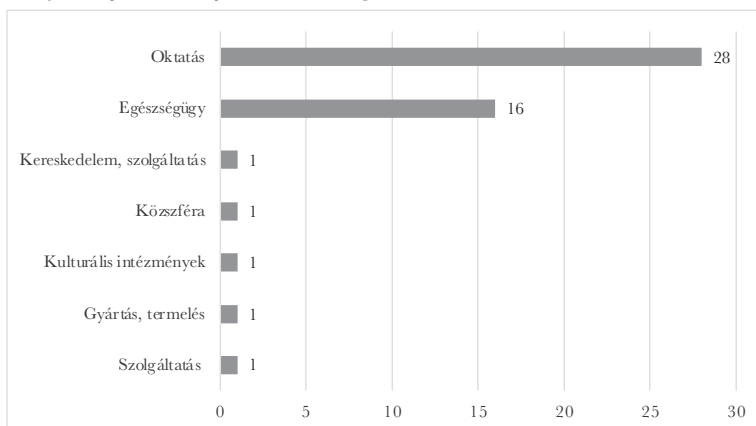
A megkérdezettek 1/5-e nem tapasztalt ilyen nehézségeket. A válaszadó női vezetők 42%-ának mindegy, hogy nő vagy férfi főnöke van. 38% inkább férfi főnököt szeretne és csupán 20%-uk voksolt a női főnök mellett. Az interjúalanyok majdnem fele (24fő) szerint a képességek a döntők a nők vezetővé válásában. A társadalmi beidegződéseket azonban szintén jelentősnek tartják (17fő). Hatan úgy vélik mindkettőnek van szerepe.

Női foglalkoztatási területek a megkérdezettek szerint

Az interjúalanyok az oktatást és az egészségügyet jelölték meg elsősorban, mint azon iparágat, ahol zömében nők dolgoznak (4. ábra).



4. ábra: Az interjú alanyok véleménye arról, hol dolgoznak elsősorban nők

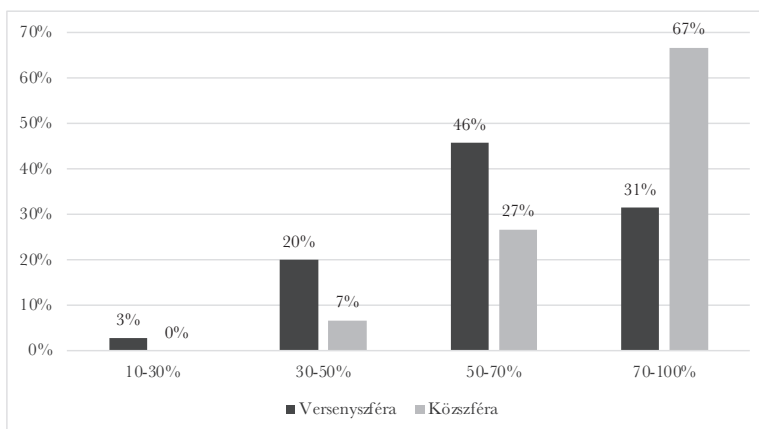


Forrás: Saját számítás

#### Oktatás

Az interjúalanyok többsége, 41 fő azt gondolja Magyarországon a nők helyzete kielégítő az oktatási lehetőségeket illetően, vagyis a nőknek ugyanannyi dologra van lehetősége, mint a férfiaknak. Csupán 9 fő jelölte meg, mint fejlesztendő területet az oktatási lehetőségek bővítését a nők számára.

5. ábra: A nők hány százaléka tud eljutni olyan képzettségi szintig, ameddig szeretne



Forrás: Saját számítás

A közfűtőben az elérhető képzettségi szinttel sokkal elégedettebbek a nők, mint a versenyszférában. Az előbbiben 67% úgy véli, hogy 70-100%-ban elérik a kívánt célt, míg a versenyszférában csak 31% gondolja ezt (5. ábra).

*Nemi egyenlőtlenség felszámolását támogató állami és vállalati intézkedések*

A nemi egyenlőtlenség felszámolását illetően az állam szerepét az interjúalanyok különböző módon ítélték meg. Többségük szerint jelenleg nincsen Magyarországon arra irányuló törekvés, hogy csökkentsék a nemi alapú diszkriminációt. Van, aki szerint ez nem is állami feladat. A legtöbben az alábbi lehetséges fejlesztési területeket említették az interjúk során:

- pozitív diszkrimináció a nők irányába;
- képzés, edukáció, társadalmi érzékenyítés;
- tréningek női vezetők részére;
- részmunkaidő, távmunka, home office, rugalmas munkavégzés;
- szülés utáni visszatérés támogatása;
- több óvodai, bölcsődei férőhely és ezek nyitvatartásának igazodása a szülők munkaidejéhez;
- bérszínvonal növelése a nők esetében, bérkülönbségek kiegyenlítése;
- politikai szerepvállalás növelése (pl. több női parlamenti képviselő).

Az interjúalanyok szerint legfontosabb eszközök, amit a cégek tehetnek a diszkrimináció csökkentésére (47fő) a rugalmas munkavégzés, azok a programok, amelyek kifejezetten a nők vezetővé válását teszik lehetővé (15fő), illetve a diszkrimináció csökkentésére szervezett programok (14fő).

*1. táblázat: Munkáltató eszközei a diszkrimináció csökkentésére*

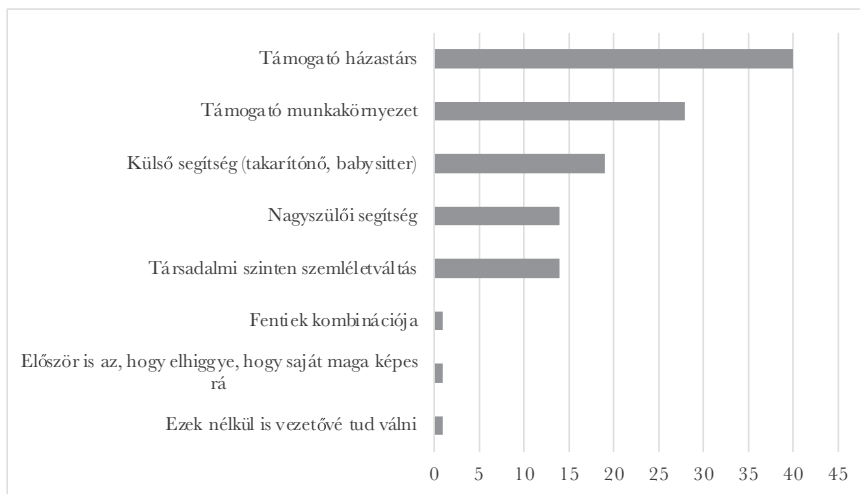
<b>Cég eszközei</b>	<b>Válaszadók száma</b>
Rugalmas munkavégzési feltételek (pl. Home office, távmunka, részmunkaidős lehetőségek)	47
Programok, amelyek kifejezetten a női vezetővé válást támogatják (pl. coaching, networking)	15
Diszkrimináció csökkentésére programok	14
Meritokratizmus/teljesítményalapú értékelés	2
Gyermekprogramok, gyermekmegőrzés	1
Nemi egyenlőség erősítése	1

*Forrás: Saját számítás*

*Munka-magánélet egyensúlya*

A megkérdezett női vezetők közül 14 főnek (28%) nincs gyermeke. Közülük 5 fő 51-60 év között van, 6 fő 41-50 között, 2 fő 31-40 között és egy fő 21-30 év között. A gyermektelen interjúalanyok közül 3 fő a közszférában és 11 fő a versenyszférában dolgozik.

6. ábra: Család és egyéb segítség szerepe a vezetővé válásban



Forrás: Saját számítás

A gyermekes interjúalanyok (36 fő) közül legtöbbszörnek két gyermeke van, 2/3-uk a verseny, 1/3-uk a közsférában dolgozik. A nyitott kérdéseknél többen írták, hogy a gyermek(ek)kel való logisztika, óvoda-iskola, egyéb teendők és háztartási munka megoldása bár nehézséget jelent, szinte mindegyiküknek van ebben támogatása: férj, nagyszülők, esetleg külső segítség igénybevétele formában. A támogató házastárs kiemelkedő szerepe azonban nemcsak a gyermekkel rendelkező női vezetőknél fontos, hanem azoknál is, akik nem rendelkeznek gyermekkel. Ezt az interjú alanyok 4/5-e megerősítette. Ezt követi a támogató munkakörnyezet majd a külső segítség, pl. takarítónő, béisizitter (6. ábra).

A megkérdezettek fele a vezetői létet pozitívan éli meg, a munkahelye, családja (férj, nagyszülők) támogatása miatt a sikereket hangsúlyozták, és nem a nehézségeket. Ennek ellenére az interjú során többen válaszolták, hogy leterheltnak érzik magukat, stresszesek és számos területen kell helytállniuk. Sokan lemondásokkal telínek élik meg a vezetői létet, többségében a család rovására. Többen igyekeznek szoros időmenedzsmentet tartani és tudatosan szervezni az életüket, és ha lehetséges, megpróbálják az otthoni feladatokat delegálni. Néhányan említették, hogy esténként, iskolai szünetekben és hétvégén nem, vagy csak ritkán dolgoznak, de páran azt is jelezték, hogy lelkiismeret furdalásuk van a gyermekeikkel szemben, ha több napra el kell utazniuk.

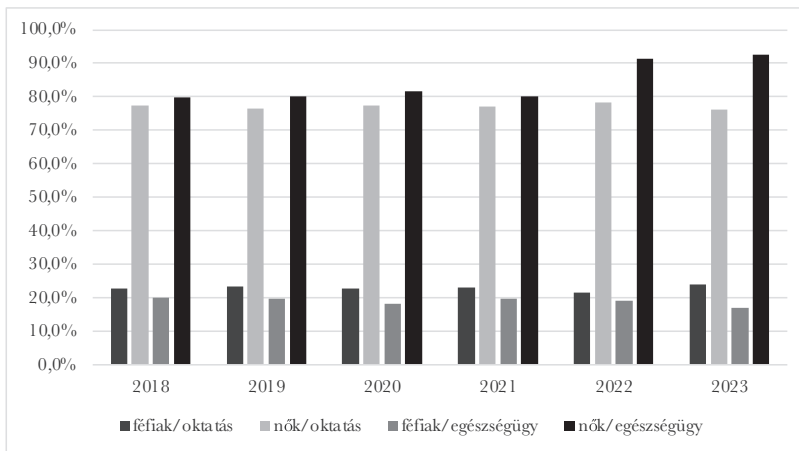
## DISZKUSSZIÓ, KÖVETKEZTETÉSEK

A munka világában a magasabb pozíciókat gyakrabban a férfiak töltik be. 2016-ban a vezetők 33%-a volt nő az Európai Unióban. A vezető beosztásban dolgozó nők aránya egyik tagállamban sem haladta meg az 50%-ot: a legnagyobb arányban Lettországbán (47%), Lengyelországban és Szlovéniában (egyaránt 41%), Litvániában, Magyarországon és Svédor-

szágban (39-39%), a legkisebb arányban Luxemburgban (18%), Csehországban, Hollandiában és Görögországban (25-25%) voltak jelen (KSH, n.a.).

Interjú alanyaink számos nehézségről számoltak be, beleértve a diszkriminációt, a sztereotípiákkal való megküzdést, egészen a munka-magánélet egyensúlyának a megteremtéséig. Ezen problémák feltárása és mérséklése miatt fontos a nemi különbségek vizsgálata. A nők vezetővé válását befolyásoló sztereotípiák eloszlása pedig pozitívan befolyásolhatja a szervezetek sikerességét, hisz bővül a lehetséges jelöltek száma a vezetői pozíciókra, amely lehetővé teszi az új megközelítési módokat, perspektívákat (Burke–Collins, 2001; Kázmér-Mayer–Czibor, 2019). Takács (2020) kutatásában szintén alátámasztja, hogy a munkavállaló nők végzettségük, képességeik ellenére is számtalan akadályba ütköznek karrierjük során. Bár az elmúlt években megnőtt a női vezetők aránya, ez a változás kevésbé érte el a felső szintű vezetői pozíciókat, ahol továbbra is alulreprezentáltak. Megállapította, hogy ennek az egyenlőtlen helyzetnek, illetve a munkahelyi szegregációnak okai alapvetően a társadalmi kódokban, a férfi-nő hierarchia több évszázados jelenlétében keresendők. Azt a megállapításunkat, hogy a legtöbb női vezetőnek nehéz kialakítani a munka és magánélet egyensúlyát Nagy 2017-ben végzett kutatása is megerősíti. Nagy arra a következtetésre jutott (30 felsővezetővel történt interjú után, 10 férfi és 20 nő), hogy a munka-magánélet egyensúlyát ciklikusság jellemzi az üzleti életben. Interjúalanyai egyetértettek abban, hogy pályájuk elején sokat dolgoztak a karrierjük megalapozásához. Az idő szűkére minden megkérdezett panaszkodott, azonban eltérő mértékű lemondások voltak érzékelhetők a férfiak és a nők esetében. Minden interjúalanyunk volt gyermeke, és ez meghatározó volt a karrierjük szempontjából is. A nők esetében – még akkor is, ha egy végig támogató férj állt mellette – komoly karrierdilemmáik voltak, több lemondással járt számukra a családalapítás. Nehezebb volt az időbeosztás a munka, család és gyermekek között. Ugyanez az élmény a férfiak esetében nem volt ennyire intenzív, ugyanis több férfi interjúalany esetében a feleségük teljesen tehermentesítette őket a családi és az otthoni feladatok elvégzése alól (Nagy, 2017).

7. ábra: A nők és férfiak foglalkoztatási aránya az oktatásban és az egészségügyben KSH adatok alapján



Forrás: Saját szerkesztés a KSH, 2024 alapján

Kutatásunkban a megkérdezett női vezetők úgy vélekedtek, hogy vannak olyan iparágak, amelyek elsősorban nőket foglalkoztatnak. Eredményeinkkel összhangban a KSH adatai is igazolják, hogy ezek az egészségügy és az oktatás valóban „elnőiesedett” iparágak közé tartozik. Az oktatásban valamelyest javult a helyzet, egy igen lassú növekedés tapasztalható a férfi munkaerőben, de az egészségügyben tovább nőtt a nők aránya, és az elmúlt két évben már 90% fölé emelkedett (7. ábra) Nemzetközi kutatási eredmények is hasonlóak, Rowe és munkatársai (2023) kimutatták a nemek munkahelyre vagy iparágra gyakorolt erős hatását. Mivel a nők foglalkoztatása a legutóbbi években erőteljesen növekedett hazánkban (Szalai, 2023), várhatóan ez megnöveli a női vezetők arányát is.

Kutatásunk során az alábbi javaslatokat fogalmaztuk meg (részben az interjúalanyok ajánlásával):

- Kutatások bizonyítják, hogy a férfiak és a nők ugyanolyan hatékony vezetők, ezért szükséges a nemek közti egyenlőségre törekvés.
- Az egyenlőtlenség megteremtésének egyik lehetősége az otthon végzendő munkába a családba gyökerezik. Azok az északi országok, ahol a feladatmegosztás egyenlőbb, a párok boldogabbak, alacsonyabb a válás és a tervezett és a valóban megszületett gyermekek száma közelebb van egymáshoz (Tóth, 2012 alapján).
- A nők számára a különböző képzésekhez való hozzáférés biztosítása.
- Nagy szerepe van az elérhető pénzügyi támogatásnak: hitelek és támogatások, amelyek nők számára is elérhetők.
- Az állam részéről szükséges a nemekre vonatkozó szabályozási és politikai rendszer létrehozása és ezek betartatása, ellenőrzése.
- Törekedni kell a nemi egyenlőtlenséget erősítő társadalmi normák felszámolására.
- Állami támogatási rendszer bővítése, amely segíti a női munkavállalást, karrierépítést és ehhez megfelelő tanácsadási rendszer is társul.
- Az állam részéről a vállalkozási szellem és az innováció támogatása is kedvező hatással van a női munkavállalásra és a nemek közti egyenlőtlenség csökkentésére (Reshi–Sudha, 2023).
- Hasonlóan a skandináv országokhoz az apasági GYES bevezetése segítene a terhek egyenlőbb viselésében (Fodor, 2021).
- Az életkor előrehaladtával a nők karrier-építési szándéka csökken, ezért a pályájuk megalapozásakor kiemelten fontos őket támogatni. Néhány vállalatnak vannak vezető utánpótlást megcélzó programjai, illetve kiemelt hangsúlyt tesznek a női munkavállalásra, előre lépésre. Azonban erre nem csak vállalati, hanem állami szinten lenne szükség.
- Bölcsőde férőhelyek bővítése.
- Az oktatási intézmények nyitvatartási ideje igazodjon a szülők munkarendjéhez. Az oktatási intézményeken belül megszervezett különórák számának emelése.
- Nők támogatása, hogy gyermekvállalás után, minél könnyebben visszatérhessenek a munkaerőpiacra.
- Szükséges a részmunkaidő, atipikus foglalkoztatás és a távmunkából végezhető munkák számának további növelése.

- Társadalmi érzékenyítés, szemléletváltás edukációval, tréningekkel.
- A cégek részéről egy kiemelt eszköz a mentorprogram és a belső utánpótlás programok kialakítása, szervezése és fenntartás a női vezetés területén.
- Apasági pót szabadság tovább növelése (jelenleg 10 nap), és ennek népszerűsítése.
- Négy napos munkahét.
- Állam által támogatott családi napközi, „daycare”.

Végezetül a megkérdezett női vezetők javaslatai a jövő vezetői számára:

- Bízunk magukban, tanuljunk és fejlődjünk folyamatosan!
- Türelem! Legyünk türelmesek, első a tapasztalatszerzés!
- Első a család. Második a karrier.
- A vezetői lét bizonyos magánéleti célokat háttérbe szorít, ennek tudatában kell dönteni, hogy valaki biztosan vezető szeretne-e lenni.

*"Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-23-1-BGE-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alaphól finanszírozott szakmai támogatásával készült."*

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bahiru, Bruktawit – Mengistu, Abeba Beyene (2018): The Challenges of Women Leaders of Business Organizations in Addis Ababa, Ethiopia, in Balancing Work-Family Responsibilities. *Journal of International Women's Studies*, 19(2), 140-158. <http://vc.bridgew.edu/jiws/vol19/iss2/9>
- Barna Boglárka (2021): Kompetenciák és elvárások hatása a honvéd tisztjelöltek szervezeti szocializációs folyamatára. *Hattudományi Szemle*. 14. évf. 4. sz., 83–97. <https://doi.org/10.32563/hsz.2021.4.8>
- Bencsik Andrea – Juhász Tímea (2018): *Tudásorientált szervezetek értéktétele a bizalom gazdasági hatásairól. Vezetéstudomány*, 49 évf. 1. sz., 30-39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04>
- Borbíró Fanni – Sáfrány Réka (2016): A nők politikai képviselete és a nemek egyenlőségét elősegítő intézményi mechanizmus. In: Juhász, B.–Rédei, D. (eds.): *A Magyar Női Érdekvédelem Szövetsége közpolitikai ajánlásai*. Magyar Női Érdekvédelem Szövetsége, Budapest. pp. 10-16.
- Burke, Sarah – Karen M. Collins (2001): Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. *Women in Management Review* 16(5–6): 244–256. <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Cherry, Kendra, (2023): What is the great man theory of leadership? Elérhető: <https://www.verywellmind.com/the-great-man-theory-of-leadership-2795311> [Hozzáférés dátuma: 2023.09.10]
- Cho Yonjoo – Namhee Kim, Mimi – Miyoung Lee, Jae – Hoon Lim – Heeyoung Han – Hye Young Park (2015): South Korean women leaders' struggles for a work and family balance, *Human Resource Development International*, 18(5), 521-537, <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1076562>
- Cho Yonjoo – Jiwon Park – Boreum Ju – Soo Jeoung Han – Hanna Moon – Sohee Park – Ahreum Ju – Eugene Park (2016): Women Leaders' Work-Life Imbalance in South Korean Companies: A Collaborative Qualitative Study. *Human Resource Development Quarterly*, 27(4), 461-487. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21262>
- Csepányi Zsolt (2009): Módszertani alapvetések. In: Martin, J. (ed.) *Tanulmányok a médiatudományok köréből*. Eszterházy Károly Főiskola tudományos közleményei (Új sorozat 36. köt.), pp. 77-86.
- elsevier.com (2020): *The Researcher Journey through a Gender Lens*. [online] Elérhető: [https://www.elsevier.com/\\_data/assets/pdf\\_file/0011/1083971/Elsevier-gender-report-2020.pdf](https://www.elsevier.com/_data/assets/pdf_file/0011/1083971/Elsevier-gender-report-2020.pdf) [Hozzáférés dátuma: 2023.09.24.]
- europarl.europa.eu (2021): *A férfiak és nők fizetése közötti szakadék: okok és megoldási javaslatok*. [online] Elérhető: <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20200109STO69925/a-ferfiak-es-nok-fizetese-kozotti-szakadek-okok-es-megoldasi-javaslatok> [Hozzáférés dátuma: 2023.06.03.]
- Fodor Éva (2021): *Család és karrier. Nők a vezetésben*. Kerekasztal (HU). Egyenlítő alapítvány. Elérhető: <https://www.youtube.com/watch?v=...>

- be.com/watch?app=desktop&v=TChZqF3m32Q&ab\_channel=Egyenl%C3%ADt%C5%91Alap%C3%ADt%C3%A1ny
- Gergely Éva – Szabó Ágnes (2017): Női karrier vizsgálata felsőoktatásban tanulók körében. *Régió kutatás Szemle*, 2017(1). <https://doi.org/10.30716/RSZ/2017/1/7>
- Hakim, Catherine (2006): Women, Careers, and Work-Life Preferences. *British Journal of Guidance and Counselling*, 34(3), 279–294. <https://doi.org/10.1080/03069880600769118>
- Heidrich Balázs – Somogyi Aliz (2005): *Az elengedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közgazdasági szervezetekben. Vezetéstudomány*. 36 évf. 9. sz., 2–14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.09.01>
- Hewitt, Guy – Mukhopadhyay, Tanni (2002): Promoting Gender Equality Through Public Expenditure. In: Johnson, T. (ed.): *Gender Budgets Make Cents. Commonwealth Secretariat*, London, United Kingdom. pp. 49–82. 10.14217/9781848597648-5-en
- Hewlett, Sylvia Ann (2003): *Creating a Life: What Every Woman Needs to Know About Having a Baby and a Career*. New York. Miramax Books.
- Hewlett, Sylvia Ann (2007): *Off-ramps and On-ramps. Keeping Talented Women on the Road*. Harvard Business Review Press.
- Heymann, Jody – Levy, Jessica K. – Bose, Bijet – Ríos-Salas, Vanessa – Mekonen, Yehualashet – Swaminathan, Hema – Omidakhsh, Negar – Gadoth, Adva – Huh, Kate – Greene, Margaret E. – Darmstadt, Gary L. – Gender Equality, Norms and Health Steering Committee (2019): Improving health with programmatic, legal, and policy approaches to reduce gender inequality and change restrictive gender norms. *The Lancet*, 393(10190), 2522–2534. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(19\)30656-7](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(19)30656-7)
- Horváthné Petrás Viktória (2020): A nők munkaerőpiaci helyzetének elemzése Magyarországon. *Taylor Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Folyóirat*, 38 évf. 1. sz., 41–51.
- Ilyés Virág – Lőrincz László (2022): Női és férfi karrierutak Magyarországon. Foglalkozási mintázatok szerepe a vezetői bérek és béregyenlőtlenségek alakulásában. *Szociológiai Szemle*. 32(3), pp. 57–83. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2022.3.3>
- Kázmér-Mayer Szilvia – Czibor Andrea (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra. Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében. *Replika*. 111 (9), pp. 133–143. <https://doi.org/10.32564/111.9>
- Keglovits Barbara – Kovács Mónika (2017): A social egg freezing és a munkaerőpiaci nemi egyenlőtlenség kapcsolata. Megállítható-e a biológiai óra, vagy csak a ketyegés halkítható? *Alkalmazott Pszichológia*, 2017, 17 évf. 3. sz., 7–36. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2017.3.7>
- Kómvés Zsolt – Szabó Szilvia – Szabó-Szentgróti Gábor – Hollósy-Vadász Gábor (2022): Kisgyermekes anyák munkaerőpiaci visszatéréssel kapcsolatos attitűdjeinek vizsgálata iskolai végzettség szerinti bontásban. *Polgári Szemle*, 18. évf. 4-6. sz., 127–147. <https://doi.org/10.24307/psz.2022.1209>
- ksh.hu, (n.a.): Karrier. [online] Elérhető: <https://www.ksh.hu/interaktiv/eurostat/womenmen/bloc-2c.html?lang=hu> [Hozzáférés dátuma: 2023.09.24.]
- ksh.hu, 2023. *A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemeként, negyedévente*. [online] Elérhető: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0112.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0112.html) [Hozzáférés dátuma: 2024.01.07.]
- Molnár Dániel (2010): Empirikus kutatási módszerek a szervezetejlesztésben. *Humán Innovációs Szemle* 2010(1-2), 61–72.
- mta.hu (2023): *A nők munkaerőpiaci helyzetének kutatásáért ítéltek oda a közgazdasági Nobel-díjat*. [online] Elérhető: [https://mta.hu/tudomany\\_hirei/a-nok-munkaeropiaci-helyzetek-kutatasert-iteltek-oda-a-kozgazdasagi-nobel-dijat-113216](https://mta.hu/tudomany_hirei/a-nok-munkaeropiaci-helyzetek-kutatasert-iteltek-oda-a-kozgazdasagi-nobel-dijat-113216) [Hozzáférés dátuma: 2023.10.15]
- Nagy Beáta – Paksi Veronika (2014): A munka és a magánélet összehangolásának kérdései a magasan képzett nők körében In: *Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában (K 104707) OTKA*, s.a.
- Nagy Beáta – Sebők Anna (2018): Női és férfi vezetők. *Munkaerőpiaci tükrök*, 65–68.
- Nagy Beáta (2017): Létezhet-e munka-magánélet egyensúly vezetői állásban? *Szociológiai Szemle*, 27. évf. 3. sz., 75–103.
- Ohlendorf, Daniela – Bundschuh, Martina (2015): Social Freezing. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin*, 65, 41–42. <https://doi.org/10.1007/s40664-014-0081-x>
- Profeta, Paola (2020): Gender Equality and Public Policy. CESifo Forum, ifo Institute - Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich, vol. 21(04), 37–40. <https://www.cesifo.org/DocDL/CESifo-fo>

- rum-2020-4-profeta-Gender-Equality-and-Public-Policy-november.pdf
- Rao, Chinta, Rickykrupakar (2022): The Influence of Gender on Leadership. *Spicer Adventist University Research Articles Journal*. 1(1), 26-37. <https://doi.org/10.56934/sauraj.v1i1.64>
- Reshi, Irshad Ahmad – Sudha, Thambidurai (2023): Economic empowerment of women: a review of a current research. *International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences*. 3(2): 601–605. <https://doi.org/10.54443/ijerlas.v3i2.746>
- Rowe, Carly Nicole – Mas, Dal Francesca – Biancuzzi, Helena – Rugara David (2023): *Challenges Working Mothers Face. A Discussion Exploring the Obstacles of Balancing Motherhood and Career Progression* [online] Elérhető: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-21932-0\\_25](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-21932-0_25) [Hozzáférés dátuma: 2023.09.24.]
- Schueller-Weidekamm, Claudia – Kautzky-Willer, Alexandra (2012): Challenges of work-life balance for women physicians/mothers working in leadership positions. *Gen Med*. 9(4), 244-50. <https://doi.org/10.1016/j.genm.2012.04.002>
- Seguino, Stephanie (2017): Financing for Gender Equality: Reframing and Prioritizing Public Expenditures to Promote Gender Equality, Gender, Development and Social Change, in: Zohra Khan & Nalini Burn (ed.), Financing for Gender Equality, chapter 0, pages 5-24, Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-46101-8\\_2](https://doi.org/10.1057/978-1-137-46101-8_2)
- Spéder Zsolt (2014): Demográfiai folyamatok: születések, halálozások, korösszetétel. Kolosi, T. – Tóth, I. Gy. eds. Társadalmi riport. pp. 63-82. Elérhető: <http://old.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/b325.pdf> (Hozzáférés dátuma: 2023.07.16.)
- Szalai Piroska (2015): Család és munka: a női foglalkoztatás összehasonlító elemzése. *Polgári Szemle*, 11. évf. 4-6 sz., 435-444.
- Szalai Piroska (2023): Nők és a munka alapú társadalom, a családok életkörülményei, valamint a gyermekvállalás. Helyzetkép a GYED extra tizedik évfordulója kapcsán. *Polgári Szemle*, 19. évf. 1-3 sz., 62-92. <https://doi.org/10.24307/psz.2023.0906>
- Takács Izolda (2020): Akadályok a nők karrierjének útjában – a szervezetek útvesztői. *Metszetek*, 9. évf. 1. sz., 65-83. <https://doi.org/10.18392/metsz/2020/1/4>
- telex.hu (2023): *Babaváró, CSOK szigorítás, megszorítás, illeberális szociálpolitika, jóléti álla, demográfia*. [online] Elérhető: <https://telex.hu/podcast/2023/07/14/tema-podcast-bruckner-gerovel-szikra-dorottya-babavaro-csok-szigoritas-megszoritas-illiberalis-szociapolitika-joleti-allam-demografia> [Hozzáférés dátuma: 2023.08.04]
- Tóth Olga (2012): Új anyák és új apák: A gyerekvállalás motivációi. *Demográfia*, 55 évf. 2-3. sz., 136-146.
- Tóth Rita (2022): *Játék és játékosság a szervezetben. Vezetéstudomány*, 53. évf. 2. sz., 15-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.02>
- Woetzel, Lola – Madgavkar, Anu – Ellingrud, Kweilin – Labaye, Eric – Devillard, Sandrine – Kutcher, Eric – Manikya, James – Dobbs, Richard – Krishnan, Mekala (2015): McKinsey Global Institute: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. Elérhető: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth> [Hozzáférés dátuma: 2023.09.24.]
- Women in the workplace, (2022): *McKinsey&Company*. [online] Elérhető: <https://womenintheworkplace.com/> [Hozzáférés dátuma: 2023.09.24.]