

Szűcs-Kanda Emőke¹ – Kéri Viktor² – Dr. Bartha Adrienn³

A nők üzleti jelenlétének gazdasági értéke és társadalmi korlátai

ÖSSZEFOGLALÁS

A különböző kultúrák más módon kezelik a nők részvételét a vállalatok vezető testületeiben és a vállalkozási szektorban, továbbá az egyes gazdasági régiókban is eltérő mértékű jelenlét figyelhető meg a női üzleti aktivitás vonatkozásában. Nagyobb távlatból úgy tűnik, hogy mind a vezetői felhatalmazás, mind a vállalkozói önmegvalósítás esetében lehetnek olyan gender tényezők, amelyek a társadalmi sztereotípiák, valamint a magánéleti szerepek mentén korlátozzák a nők üzleti és nemzetgazdasági eredményekre gyakorolt jótékony hatását.

Kulcsszavak: női vállalkozók, vezetés, pénzügyi hatás, motiváció, mobbing

JEL-kódok: J16, M14, J71, G32, L26

BEVEZETÉS

A női vállalkozók és vezetők egyre nagyobb szerepet kapnak a modern gazdaságban, ugyanakkor továbbra is jelentős kihívásokkal szembesülnek. Az üvegplafon, a nemi diszkrimináció, a társadalmi normák, valamint a munkahelyi és üzleti toxikus környezet gyakran akadályozza előmenetelüket és érvényesülésüket. Ugyanakkor a kutatások azt mutatják, hogy a női üzleti aktivitás komolyan hozzájárul a vállalatok sikerességéhez és a gazdaságok eredményességéhez. A tanulmány három kulcsterületet vizsgál: A női üzleti aktivitás pénzügyi és gazdasági hatásait – hogyan befolyásolja a női vezetők és vállalkozók a cégek sikerességét és a gazdaságok eredményességét; A női üzleti aktivitás motivációit – női vállalkozók gátló és motivációs tényezőit, környezeti hatásait; A stressz és mobbing női üzleti aktivitásra gyakorolt hatásait – hogyan hatnak a sztereotípiákon és egyenlőtlenségen alapuló helyzetek a nők üzleti érvényesülésére

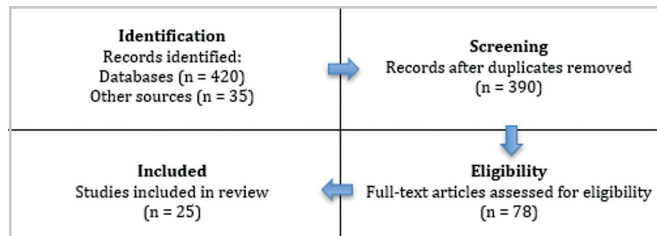
MÓDSZER

A szisztematikus irodalomkutatás a PRISMA 2020 irányelvei szerint történt, ahogyan az az 1. ábrán is látható. A keresés során a következő kulcsszavakat alkalmaztuk kombinációban: „female entrepreneurship”, „women in leadership”, „gender diversity”, „workplace stress”, „mobbing”, „push-pull motivation”, Boolean operátorok segítségével („AND”, „OR”). A keresést az alábbi adatbázisokban végeztük: Emerald Insight, Elsevier, SpringerLink, JSTOR, Wiley Online Library (2020–2025 közötti időszak).

¹ PhD hallgató, Neumann János Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

² PhD hallgató, Neumann János Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Levelező szerző e-mail: keriv81@gmail.com

³ PhD hallgató, Neumann János Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola,



1. ábra: Azok a vállalatok, amelyekben nők vannak vezető pozícióban, nyereségesebbek, mint azok, amelyekben nincsenek.

Forrás: PIIE

Inklúziós kritériumok:

- Empirikus és elméleti kutatások, peer-reviewed publikációk.
- Angol vagy magyar nyelvű tanulmányok.
- A női üzleti aktivitás legalább egy dimenzióját vizsgáló munkák.

Exklúziós kritériumok:

- Duplikált találatok, blogbejegyzések, nem lektorált források.
- Nem releváns tematikus fókusz (pl. férfi vezetők vizsgálata kizárólagos módon).

A szűrés eredményeképpen 455 rekordból 25 tanulmány került részletes elemzésre.

A vizsgált kutatások földrajzilag és módszertanilag is széles skálát ölelnek fel: a globális paneladat-elemzésektől kezdve a kvalitatív interjúkig. A gazdasági hatásokat vizsgáló munkák, mint például Han & Noland (2020) vagy Alexeeva-Alexeev et al. (2025), szignifikáns összefüggést mutatnak a női vezetők jelenléte és a vállalati pénzügyi teljesítmény között. Hasonlóan megerősíti ezt a Credit Suisse Research Institute által végzett kutatás. (Dawson, Natella & Kersley – 2016) A motivációs faktorokat tárgyaló tanulmányok, mint GEM (2024) és WEF (2024), világosan elkülönítik a „push” és „pull” típusú motivációkat, régióként eltérő társadalmi és gazdasági kontextusban. A nők vállalkozói önmegvalósítása gyakran válaszreakció a strukturális akadályokra, amit Gódnay (2018) elméleti tipológiája is alátámaszt. A mobbing és pszichoszociális stressz témakörében Hecker (2024) és Barnard et al. (2024) hangsúlyozzák a munkahelyi kultúrában megbúvó nemi sztereotípiák és láthatatlan hatalmi mechanizmusok szerepét. Ezek a tanulmányok különösen rávilágítanak arra, hogy a női vezetők és vállalkozók számára nemcsak gazdasági, hanem érzelmi és társadalmi akadályok is fennállnak, amelyek gyakran aláássák a hosszú távú szerepvállalásukat. A tanulmányok összessége megalapozza azt az állítást, hogy a női üzleti jelenlét nemcsak gazdasági előnyt hordoz, hanem jelentős társadalmi és szervezeti változások motorja is lehet.

EREDMÉNYEK

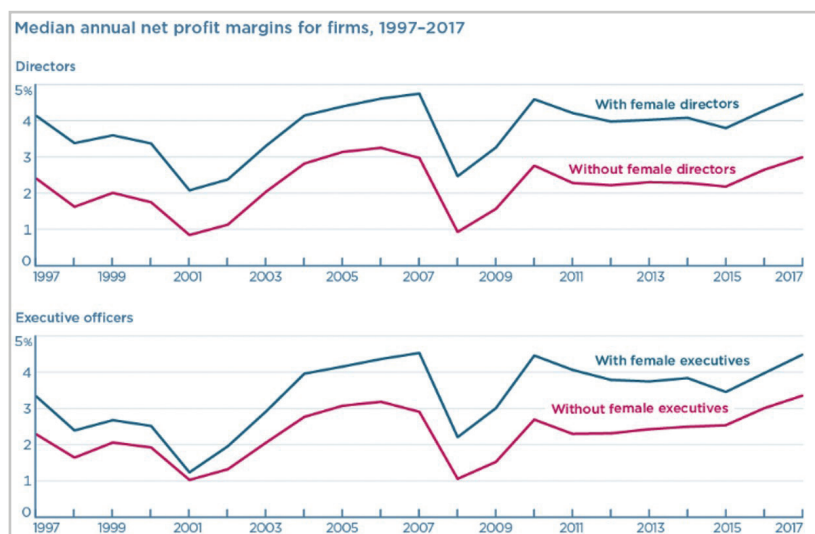
A női üzleti aktivitás gazdasági hatásai

A Peterson Institute for International Economics kutatószervezet 2020-as vizsgálatában áttekintette 58 (a globális GDP több, mint 92%-át kitevő) ország 62 000 nyilvánosan jegyzett vállalatának pénzügyi adatait két évtized távlatában. A kutatás nemzetközi szinten is összehasonlította a vállalatok vezetési struktúráját és megállapította, hogy a nemi egyenlőség előrehaladása nagyon eltérő ütemben halad a különböző régiókban. Nem csak Nyugat- és Kelet-Európa különbözik abban, hogy az előbbinél jóval magasabb női vezetői aktivitást mutatnak a gazdaságok vállalatai, hanem vannak olyan térségek (pl. Ázsia, Közel-Kelet), ahol rendkívül alacsony a női vezetők aránya. Az Egyesült Államokban és Kanadában vegyes eredmények mutathatók ki, ugyanakkor Afrikában és Latin-Amerikában is javuló női részvételi arány fedezhető fel. Emellett vannak szektorális eltérések is, miszerint a pénzügyi, egészségügyi és közmuipari szektorokban magasabb a női vezetők aránya, míg a technológiai és energiaiparban jelentős az alulreprezentáltság. Ezzel együtt a vizsgálat megállapításai nagyon fontos mérőszámokat fektettek le. Ezek többek között, hogy a nemi diverzitás növelheti a vállalati termelékenységet, nyereségességet, illetve, hogy a női vezetők arányának növekedése 1 százalékponttal növelheti a vállalat nettó nyereséghányadát, ami kb. 15%-os profitnövekedést jelent. A lefolytatott vizsgálatuk alapján az 1997 és 2017 közötti időszakban azok a vállalatok, amelyek vezetői és igazgatói pozícióiban legalább egy női igazgató vagy ügyvezető tisztségviselő volt jelen, kedvezőbb pénzügyi teljesítményt mutattak. (Han & Noland - 2020) Kutatásuk eredményeinek látványos összegzése a 2. ábrán látható.

Az Európai Unió már régóta foglalkozik a kérdéssel és az Európai Tanács álláspontja szerint a magasabb női részvétel a vállalatok vezető testületeiben nemcsak azok eredményeiben tükröződik, hanem a teljes gazdaság növekedését is fokozhatja, ami a versenyképesség javulását eredményezi az európai növekedés felgyorsításával. (Európai Tanács - 2022). A Boston Consulting Group szerint a női üzleti aktivitás globális GDP növekedést eredményezhet (Unnikrishnan & Blair - 2019), a

Világbank a folyamatot egyenesen a fenntartható fejlődés és a nemzetgazdasági válságállóság kulcsának tartja (Meunier, Krylova, & Ramalho - 2017), azok az országok pedig, amelyek elősegítik a nők vállalkozói tevékenységét, hosszú távon magasabb GDP-növekedést érnek el. (Chandel, & Gupta - 2025). A magyarországi KKV-k az ország GDP-jének 50%-át (Kállay & Jáki - 2022).

Több tudományos munka és publikáció is foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy a nők tulajdonában lévő vállalkozások, illetve a nők képviselésével hozott vállalati döntések milyen összefüggést mutatnak egy vállalkozás eredményessége, illetve a vállalatok profitabilitása között. Egy, a S&P 500 cégeinek éves jelentései és 5 éves vállalati irányítási paneladatait vizsgáló amerikai kutatás arra hívja fel a figyelmet, hogy nem minden típusú vállalkozásnál hozható a női vezetők jelenléte egyenlő mértékben kapcsolatba az eredményekkel. A férfi vezetésű kontrollcsoporthoz tett összehasonlítások alapján megállapítható, hogy leginkább a nem családi vállalatokban hatnak a női vezetők pozitívan a pénzügyi eredményekre. Mindemellett a női vezetéssel rendelkező vállalatok általában alacsonyabb kockázati profillal működnek és stabilabb pénzügyi eredményeket mutatnak (Chadwick & Dawson - 2018). Egy jóval nagyobb mintával (Világbank Enterprise Surveys adatbázis 107 026 gyártó- és szolgáltatóipari cégek) és 118 országból származó vállalat 2007–2023 közötti adatival foglalkozó, logisztikus regresszió módszerét és klaszterezett szórás alkalmazó vizsgálat azt találta, hogy amellett, hogy a női vállalkozók jelentős szerepet játszanak a fenntartható innováció előmozdításában, a női vezetés hozzájárul a vállalati pénzügyi teljesítmény növeléséhez. (Alexeeva-Alexeev, Guaita-Fernandez & Mazas-Perez-Oleaga - 2025). A félig parametrikus Total Factor Productivity mutató becslésével végzett, a fejlődő országok (30 gazdaság) női és férfi vállalkozásaira leszkített Világbank Enterprise Surveys adatok mélyebb vizsgálatakor kiderült, hogy a női vállalkozók a forráshoz jutás korlátai okán maradhatnak el a férfiak által irányított cégekhez képest, ami 5,5-6,7% termelékenységi veszteséget is jelenthet számukra (Bournakis, Motta & Vidali - 2025). Mindezek tükrében fontos irányt mutat a Boston Consulting



2. ábra: Azok a vállalatok, amelyekben nők vannak vezető pozícióban, nyereségesebbek, mint azok, amelyekben nincsenek.

Forrás: PIIE, <https://www.piie.com/research/piie-charts/companies-women-leadership-positions-are-more-profitable-those-without>

Group tanulmánya, mely arra irányítja rá a figyelmet, hogy sokkal jobban megérné a forrásokat női vállalkozásokhoz kihelyezni, hiszen egy dollárból 0,78 dollár bevételt képesek előállítani, szemben a férfi vállalkozásokkal, ahol ez 0,31 dollár. (Fackelmann, & De Concini - 2020). Nem csupán a vállalkozások, de a vállalatok esetében is megfigyelhető a jótékony hatás, melyet alátámaszt a Credit Suisse Research Institute által végzett kutatás, amely szerint a vállalatok, ahol a vezetőségben legalább 15%-ban nők vesznek részt, átlagosan magasabb hozamot értek el (ROE, ROA) és konzervatívabb mérleget tartottak fenn. A női CEO-kkal rendelkező vállalatok 19%-kal magasabb ROE-t mutattak. (Dawson, Natella & Kersley - 2016) A legújabb kutatások kitérnek arra is, hogy azok a vállalatok, ahol magasabb a női vezetők aránya, pénzügyileg stabilabbak és kevésbé hajlamosak kockázatos befektetésekre, részvényárfolyamuk kevésbé volatilis (Cristofaro, Cucari & Yamak - 2025) és a női vezérigazgatók ritkábban vállalnak jelentős

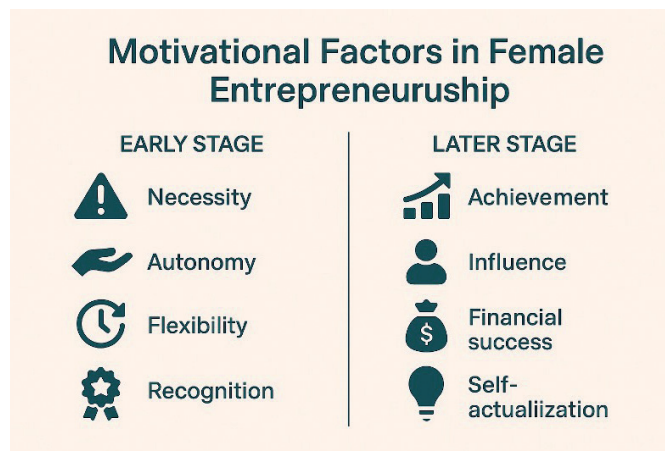
adósságot, alacsonyabb tőkeáttételt alkalmaznak és kockázat-kerülőbb pénzügyi politikát folytatnak, ami stabilabb vállalati teljesítményt eredményez (Shahzad, Nazir & Morais - 2024).

A női üzleti aktivitás motivációi

A motiváció szó a latin „movere” igéből ered, utalva arra, hogy valamilyen belső vagy külső erő hozza mozgásba az adott cselekvést. (Emberi erőforrás gazdálkodás - 2016). Goffee és Scase (1985) a női vállalkozókat négy típusba sorolják: konvencionális (hagyományos kereskedelmi célú), innovatív (újító szándékú), otthonhoz kötődő (családi és háztartási környezetből induló), valamint radikális (a társadalmi normákat megkérdőjelező) típusokba. A modern kutatások – például Gódnay (2018) és Kiss (2024) munkái – ezeket a kategóriákat tovább finomítják, figyelembe véve az életpálya-szakaszokat, képzettséget, gazdasági célokat és a társadalmi beágyazottságot is.

A szakirodalom különbséget tesz a „push” és „pull” típusú motivációs tényezők között. (Emberi erőforrás gazdálkodás - 2016) A „push” típusú motivációk – mint például a kényszerű jövedelemszerzés vagy a munkanélküliség – gyakran jellemzőek Latin-Amerika és Afrika bizonyos térségeire, például Kolumbiára vagy Botswanára, ahol a nők a formális foglalkoztatás hiányában választják a vállalkozást. Ezzel szemben a skandináv országokban, mint Norvégia és Finnország, az erős intézményi támogatásnak és a társadalmi nemek közötti egyenlőségnek köszönhetően inkább az értékalapú, önmegvalósítást célzó motivációk dominálnak.

A női vállalkozók esetében a motivációs tényezők aszerint is változnak, hogy a vállalkozásindítás korai szakaszáról, vagy már egy működő vállalkozásról van szó.



3. ábra: A női vállalkozás motivációs tényezői (GEM – 2024),

Forrás: Saját szerkesztés

A vállalkozásindítás korai szakaszában jellemzően a „push” típusú motivációk dominálnak. Ezek közé tartozik a munkahelelyhiány, az anyagi kényszer, valamint a rugalmas időbeosztás iránti igény. Ez különösen fontos azokban a régiókban, ahol a családi feladatmegosztás hagyományos mintázatokat követ. A Global Entrepreneurship Monitor (2024) szerint a női vállalkozók 37%-a ilyen kényszertényezők hatására indít vállalkozást – ez az arány különösen magas a fejlődő országokban, például Nigériában, ahol a megélhetési célú vállalkozások gyakoriak. Az érettebb szakaszban – amikor a vállalkozás már stabilabb piaci jelenléttel bír – előtérbe kerülnek a „pull” típusú motivációk, mint például az önmegvalósítás, autonómia, társadalmi

hatásgyakorlás vagy innováció. Kanadában és Svédországban például kiemelkedően magas a környezeti és társadalmi szempontból felelős üzleti modellek aránya (WEF, 2024). Egy 2023-as globális felmérés szerint a női vállalkozók 63%-a a rugalmasságot és függetlenséget említette elsődleges motivációként (GEM - 2024).

Nemzetközi trendek és országjellemzők

A Global Entrepreneurship Monitor (2024) legfrissebb jelentése szerint a női vállalkozói aktivitás (TEA – Total Early-stage Entrepreneurial Activity) globális átlaga 11,2%. Ugyanez az arány Kolumbiában 24,2%, Panamában 20,4%, Botswanában 20,6%, míg Norvégiában mindössze 5,3% és Svédországban 6,7% (GEM - 2024). Ezek az adatok jól tükrözik, hogy a női vállalkozás motivációs bázisa és társadalmi beágyazottsága jelentősen eltér a fejlett és a fejlődő országok között.

A World Economic Forum (2024) hat olyan globális trendet azonosít, amelyek jelentős hatást gyakorolnak a női vállalkozások fejlődésére világszerte. Az első megfigyelhető jelenség a női vállalkozók számának folyamatos növekedése, különösen a fejlődő országokban. Vietnámban például az elmúlt évtizedben 20%-kal nőtt a női vállalkozók aránya, ami jól mutatja a gazdasági szerepvállalás fokozódását. Emellett egyre inkább elterjednek az ún. impact-alapú üzleti modellek, amelyek társadalmi és közösségi célokat helyeznek előtérbe. Ruandában számos női vállalkozó áll közösségi kezdeményezések élén, társadalmi problémákra keresve üzleti alapú válaszokat. Ezzel párhuzamosan azonban továbbra is fennmaradnak a nemi egyenlőtlenségek, különösen a vállalkozások finanszírozásában. A női alapítók világszinten csupán a kockázati tőke 2%-ához jutnak hozzá, ami súlyos növekedési korlátokat jelent. Ugyanakkor a digitalizáció térnyerése új lehetőségeket kínál: Indiában például a női online kereskedők száma 2023-ra megduplázódott, jelezve, hogy a digitális piacok és platformalapú gazdasági terek kiemelt szerepet játszanak a női vállalkozások fejlődésében. További kihívást jelent a gondozási kötelezettségek aránytalan eloszlása, amely különösen a nők vállalkozói aktivitását korlátozza. Japánban például a női vállalkozók 60%-a szerint a családi feladatok jelentik a legnagyobb akadályt. Végül, pozitív trendként említhető, hogy a fenntarthatóságot előtérbe helyező női vállalkozók aránya emelkedik. Kanadában például a női vállalkozások jelentős része környezettudatos innovációkra épül, ami nemcsak gazdasági, hanem társadalmi szempontból is kedvező hatásokat eredményez.

A női vállalkozók számos strukturális akadállyal szembesülnek, amelyek befolyásolják vállalkozásaik indítását, működését és növekedését. Ilyenek például a finanszírozáshoz való nehézkes hozzáférés, amelyet a nemi alapú előítéletek is súlyosbítanak – 2023-ban a globális női vállalkozók mindössze 2,3%-a jutott külső befektetői forráshoz (WEF, 2024). A társadalmi sztereotípiák, amelyek a vállalkozást alapvetően férfias szerepként jelenítik meg, gátolják a női példaképek megjelenését és korlátozzák az önazonos vállalkozói identitás kialakulását. A családi kötelezettségek és a munka-magánélet egyensúlyának hiánya szintén akadályt jelent. A GEM (2024) szerint a női vállalkozók 38%-a tekinti a családi terheket a vállalkozási tevékenység gátjának. Japánban ez az arány 60%. Ide kapcsolódik az „üvegplafon” jelenség is, amely a nők strukturális előrejutási korlátaira utal. A társadalmi sztereotípiák és a tradicionális nemi szerepekhez való ragaszkodás eltérő elvárásokat támaszthat

nak a nőkkel és férfakkal szemben, s ez befolyásolhatja a vállalkozásindítási hajlandóságukat és a választott motivációikat. Gyakran tapasztalható, hogy a női vállalkozók megítélésében a családi kötelezettségekkel való összeegyeztetés kérdése hangsúlyosabban merül fel, mint a férfiak esetében. Az úgynevezett „üvegplafon” jelenség hozzájárulhat ahhoz, hogy nők a vállalkozói lét felé forduljanak, ahol az önmegvalósítás lehetősége korlátlanabb. (Nguyen, 2005). Bár a női vállalkozás elvileg alternatívát kínálhat a munkahelyi előmenetel korlátaira, a gyakorlatban ezek a korlátok a többevonás, a hálózatosodás és a társadalmi elismertség területén továbbra is érvényesülnek (Fischer et al., 1993).

Ezekkel szemben pozitív tendenciák is megfigyelhetők. A digitális platformok, mentorprogramok, nemzetközi hálózatok és intézményi támogatások – például a Nemzetközi Kereskedelmi Központ „SheTrades” kezdeményezése vagy a Világbank „Women Entrepreneurs Finance Initiative” programja – mind hozzájárulnak a női vállalkozók megerősítéséhez.

A nők által vezetett vállalkozások szerepe tehát kulcsfontosságú lehet a globális fenntartható fejlődési célok elérésében is. (WEF, 2024).

A NŐI ÜZLETI AKTIVITÁS PSZICHOSZOCIÁLIS TÉNYEZŐI

A mobbing fogalma és jelentősége

A *mobbing* (munkahelyi pszichoszociális zaklatás) a munkahelyi környezetben megjelenő folyamatosan ismétlődő, tartós, ellenséges magatartás, amely egy vagy több munkavállalót céloz – gyakran rejtett formákban, például pletykálással, elszigeteléssel, hiteltelenítéssel vagy indirekt hatalomgyakorlással. A folyamat legalább hat hónapon keresztül heti gyakorisággal ismétlődik. A fogalom Heinz Leymann (1990) munkásságához köthető, aki klinikai és munkahelyi pszichológiai megközelítéssel írta le a jelenséget. A mobbing nem egyszerű konfliktus: tartós, egyoldalú és pszichésen megterhelő viselkedés, amely jelentős károkat okozhat az egyén mentális egészségében, munkavégzésében és szociális kapcsolataiban. Gazdasági és társadalmi szempontból a mobbing súlyos következményekkel jár: csökkenő termelékenység, megnövekedett fluktuáció, betegszabadságok, kiégés és hosszú távú munkaerő-vesztés. Emellett a munkahelyi stressz és a munka-magánélet egyensúlyának megbomlása révén kihat az érintettek családi életére, közérzetére és társadalmi szerepvállalására is. A jelen szakirodalmi szintézis különböző nemzetközi tanulmányok alapján vizsgálja a mobbing és a stressz kapcsolatát, különös tekintettel arra, hogyan borítja fel ez a jelenség a munka és magánélet közötti határokat, valamint hogyan jelenik meg különböző nemi szerepekben és szervezeti kultúrákban.

Nemzetközi kitekintés Az USA Workplace Bullying Institute 2023-as jelentése szerint az amerikai munkavállalók 30%-a tapasztalt már mobbingot, és 67%-ban a vezető volt az elkövető. A tanulmány kiemeli, hogy a mobbing legtöbbször strukturális védelem hiányában történik, mivel a vállalati szabályzatok nem, vagy csak formálisan kezelik a jelenséget (WBI, 2023). Hasonló következtetésekre jut a Behind Closed Doors (Hecker, 2024) című kutatás is, amely azt hangsúlyozza: a hatalmi aszimmetria, a HR-eszközök hiányosságai és a társas támogatás gyengesége hozzájárulnak a zaklatás elfedéséhez. Ebben a kontextusban a lojalitás normája és a gazdasági kiszolgáltatottság is gátolja az áldozatok fellépését.

Mobbing és a láthatatlan stressz – pszichodinamikai nézőpontból Hecker (2024) amerikai kvalitatív tanulmánya 10 női résztvevő interjúján keresztül mutatja be, hogy a *covert aggression* – rejtett agresszió – női elkövetői gyakran érzelmileg kapcsolati alapon manipulálnak, miközben formális hatalmi struktúrák mögé rejtőznek. A munkahelyi hatalmi játszmák a „csendes stressz” formájában manifesztálódnak: idealizált kollektívák, elfojtott konfliktusok, valamint HR-rendszerek asszimetriája (Hecker, 2024). A munkahelyen átélt interperszonális mikrosérelmek elhúzódó hatása a munka-magánélet határait is elmoshatja, sőt, testi tüneteket idézhet elő, amelyek gyakran nem kapnak megfelelő szervezeti visszajelzést.

A munkahelyi stressz kulturális beágyazottsága W. N. Nguema et al., szerzők (2025) több szektorban dolgozó munkavállaló tapasztalataira építve tárják fel, hogyan járulnak hozzá a szervezeti kultúrák a kiégéshez. A túlzott munkaterhelés és a munkahelyi kapcsolatokban megjelenő indirekt agresszió a munkavállalók több mint 40%-ánál okozott pszichés tüneteket, amelyek közvetlenül kihatottak az otthoni életminőségre. A munka és a magánélet határainak elmosódása – különösen a digitális munkaformák esetében – hozzájárult az érzelmi kimerüléshez, a kontroll elvesztéséhez, és a kapcsolati izolációhoz. A tanulmány kiemeli: *a stressz nem pusztán egyéni megküzdés kérdése, hanem strukturális probléma* (W. N. Nguema, P. Desrumaux, M. N. Sima, 2025).

A nők stressze és szerepkonfliktusa S.S. Zulkifli, és H. Hamzah (2024) oktatás területén dolgozó nők körében vizsgálta a munka-magánélet konfliktusait. A résztvevők 60%-a számolt be arról, hogy vezetői vagy tanári szerepe folyamatos időnyomással, érzelmi túlterheltséggel és láthatatlan elvárásokkal jár. A női szerepeltvárások („jó anya”, „empatikus kolléga”) és a vezetői határozottság közötti feszültség gyakran rejtett, de jelentős stresszor, amely hosszú távon aláássa az önbizalmat és az autonómiát (S. S. Zulkifli, H. Hamzah, 2024). A szervezeti támogatás hiányát a résztvevők elszigeteltségként és kiégésként élték meg, ami szoros kapcsolatban állt a mobbing finomabb formáival.

A legjelentősebb munkahelyi egészségkockázati tényezők

Globálisan	Európában
Stressz 64%	Stressz 74%
Fizikai inaktivitás 53%	Fizikai inaktivitás 45%
Túlsúly/Elhízás 45%	Presenteeism 33%
Helytelen táplálkozás 31%	Túlsúly/Elhízás 32%
Kevés alvás 30%	Helytelen táplálkozás 31%

4. ábra: A legjelentősebb munkahelyi egészségkockázati tényezők.

Forrás: Szabó-Juhász 157.o.

Női vezetők és a stressz strukturális eredete – az Aurora program tanulságai A *Women Doing Leadership* című kutatás (Barnard et al., 2024) 3796 felsőoktatásban dolgozó női vezető adatait elemzi, kiemelve, hogy a stressz és a munka-magánélet konfliktusainak forrásai gyakran rendszerszintűek. Bár az Aurora női vezetőképző program javította a résztvevők önértékelését és hálózatépítési lehetőségeit, a nemi egyenlőtlenségek strukturális újratermelődése – például a vezetői pozíciók nemi szegmentációja – továbbra is fennáll. A kutatás figyelmeztet: *a női vezetők gyakran a munkahelyi kultúra áldozata, nem pedig alakí-*

tői, különösen olyan környezetben, ahol a láthatatlan hatalmi mechanizmusok normalizálták a mobbing viselkedésmintáit (Barnard et al., 2024). A kutatásokból egyértelműen igazolható, hogy a *mobbing* nem pusztán egyéni konfliktus vagy karakterhiba, hanem kulturálisan és szervezeti kódolt dinamikák terméke. Ezek a dinamikák különösen károsak a munka-magánélet egyensúlyára, mivel a stressz és kiégés nemcsak a munkavégzésre, hanem a családi és társas kapcsolatokra is destruktív hatást gyakorol. A mobbing megértése, láthatóvá tétele és kezelése kulcskérdés a munkahelyi jóllét, termelékenység és nemi egyenlőség szempontjából.

ÖSSZEGZÉS

A jelen tanulmány átfogó szakirodalmi áttekintése révén három dimenzió mentén – motivációs háttér, pénzügyi hatások, valamint a munkahelyi stressz és mobbing jelensége – vizsgálta a női vezetés és vállalkozás komplex hatásrendszerét.

A női üzleti aktivitás fokozása mind a vállalatoknak, mind a gazdaságoknak érdeke, mert a nők magasabb részvétele a vállalatok vezetőtestületekben és a vállalkozói szektorban direkt és indirekt módon stabilizálja és növeli a cégek és rajtuk keresztül a nemzetgazdaságok teljesítményét. Ennek útjába a mobbing jelensége állhat, amely a vállalatok berkein belül munkahelyi, a vállalkozói szektorban gazdasági érvényesülési korlátokat állít a nők üzleti térnyerésének. Az üvegplafon és belső mobbing hatás ellensúlyozására, valamint a szerepillesztési konfliktusok feloldására megoldást kínálhat a vállalaton kívüliség önmegvalósítása, azonban sajnálatos módon a gátló jelenségek itt is hasonló akadályokat állítanak a nők elé. Megjelenik egyfajta külső mobbing hatás a női vállalkozói lét társadalmi elfogadottsága és a forrásszerzés korlátján keresztül, továbbá a családi gondozási kötelezettség és otthoni feladatok miatt.

Úgy látszik, hogy a nők vállalatban belüli elismerésének sztereotípiákon alapuló, zaklatási helyzetkorlátai negatív hatással lehetnek karrierjük mellett a magánéletükre is. Abban az esetben viszont, ha tudásuk és tehetségük kamatoztatására a vállalkozói utat választják, akkor pedig a szerepillesztési konfliktusok gátolhatják üzleti sikerüket szintén a társadalmi normák hálójában. Emellett fontos azt is látni, hogy a vállalkozásindítási motivációk között a család és munka-magánélet kérdései mellett a kényszerű megélhetés is szerepet játszik, amit azonban ugyanezek a hátráltató körülmények akadályozhatnak. Így végső soron sem a saját megélhetési, sem a vállalkozói sikerességi, sem a vállalati eredményességi, s ezeken keresztül a nemzetgazdasági jótékony hatások sem tudnak kellően érvényesülni ezen problémák miatt. Mindegyik megközelítés társadalmi és gazdasági hatásai jelentősek.

KÖVETKEZTETÉSEK

A megoldás mindenképpen a társadalmi-gazdasági tényezők terén keresendő ezekre a társadalmi-gazdasági problémákra. A szervezetek esetében a belső antimobbing tevékenység tudatos megelőzése és gátlása programok segítségével, a külső mobbing jelenség kapcsán pedig a nők gazdasági értékeinek bemutatása, alátámasztása megfelelő publicitások elérésével nyújthat segítséget. Mivel a nők üzleti aktivitásának emelése a teljes gazdaság és a vállalatok érdeke is, így érdemes lehet ezekre a programokra anyagi forrásokat biztosítani, amely mind a vezetői, mind a vállalkozói karrier és önmegvalósítási utat képes támogatni a nők számára. Ezen ráfordítások a folyamatból

következő megnövekedett vállalati nyereségességéből és emelkedett gazdasági eredményekből refinanszírozhatók. A források elérhetőségének megteremtése önmagában véve is fontos a női vállalkozások számára.

A jövőbeli kutatásoknak érdemes lehet mélyebben feltárni a kényszerű női vállalkozás jelenségét és a megélhetési célból vállalkozó nők támogatásának lehetőségeit. Emellett fontos a társadalmi normák és sztereotípiák női vezetői és vállalkozói motivációkra gyakorolt hatásának további vizsgálata. A női üzleti aktivitások sokrétű motivációinak megértése elengedhetetlen a hatékony támogató programok és szakpolitikák kidolgozásához, amelyek elősegíthetik a női vállalkozói aktivitás és vezetői szerepvállalás növekedését és a gazdasági-társadalmi fejlődést.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

- ALEXEEVA-ALEXEEV, I. – GUAITA-FERNANDEZ, P. & MAZAS-PEREZ-OLEAGA, C. (2025): Cross-country analysis of sustainable innovation and female entrepreneurship and their influence on the presence of women in managerial positions. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 4(2), 100102. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100102> Letöltve: 2025.04.10.
- AL ALMOSH, H. (2025): The role of gender diversity in shaping green collaborations and firm financial success. *Gender in Management*, Emerald Publishing. ISSN: 1754-2413 DOI: 10.1108/GM-03-2024-0125 Letöltve: 2025. 04. 13.
- BOURNAKIS, I. – MOTTA, V. & VIDALI, M. E. (2025): No road with roses in developing countries: gender diversification in firm leadership and total factor productivity. *Macroeconomic Dynamics*, 29, e75. Published online by Cambridge University Press: 27 January 2025doi:10.1017/S1365100524000798 Letöltve: 2025.04.10.
- CHADWICK, I. C. & DAWSON, A. (2018): Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 238–249. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.10.002>
- CHANDEL, D. S. & GUPTA, N. (2025): Women-led development through micro-finance led interventions: Myths or reality? *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101409. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101409>
- CRISTOFARO, M. – CUCARI, N. – YAMAK, S. – QUINONES, P.G. SASSEN, R. AND BAO, Y.(Y).J.). (2025): “Guest editorial: Environmental, social and governance (ESG) assets: a path of lights and shadows for management”, *Management Decision*, Vol. 63 No. 2, pp. 389-400., <https://doi.org/10.1108/MD-02-2025-273>
- DAWSON, J. – NATELLA, S. & KERSLEY, R. (2016): *The CS Gender 3000: The Reward for Change*. Credit Suisse Research Institute. Credit Suisse AG, Research Institute 2016., Zürich
- DURGUGY, A. – GÁL, D. & KÖVÁGÓ, P. (2024): Felső- és középvezetők a versenyszférában és a közsférában: Szervezetpszichológiai szakirodalmi áttekintés. *Humán Innovációs Szemle*, 15(2), 4–21. <https://doi.org/10.61177/hisz.2024.15.2.1> Letöltve: 2025. 03. 31.
- EURÓPAI TANÁCS (2022): Európai Parlament és a Tanács. (2022). Az (EU) 2022/2381 irányelv a nyilvánosan működő részvénytársaságok igazgatói körében a nemek közötti egyensúly javításáról és a kapcsolódó intézkedésekről. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, L 315, 44–59. CELEX-szám:

- 32022L2381. Letöltve: 2024.12.21. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:32022L2381>
- FACKELMANN, S. & DE CONCINI, A. (2020): Funding women entrepreneurs: How to empower growth. Luxembourg: European Investment Bank. <https://doi.org/10.2867/323848>, ISBN: 978-92-861-4337-3, Letöltve: 2025.04.10.
- FISCHER, E. M. – REUBER, A. R. & DYKE, L. S. (1993): A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8 (2), 151–168. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90017-y](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90017-y)
- GEM. (2024): Global Entrepreneurship Monitor 2023/24 Women's Entrepreneurship Report. Online: <https://www.gemconsortium.org> Letöltve: 2025. 03. 30.
- GÓDÁNY, Z. (2018): Női vállalkozók – kutatási területek. Elméleti áttekintés. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 49 (4), 58–67. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.04.06> Letöltve: 2025. 03. 29.
- HAN, S. & NOLAND, M. (2020): Women scaling the corporate ladder: Progress steady but slow globally (Policy Brief No. 20-7). Peterson Institute for International Economics. <https://ideas.repec.org/p/iie/pbrief/pb20-7.html>, ISBN: 978-0881327487, Letöltve: 2025.04.10.
- KÁLLAY, L. & JÁKI, E. (2022): The role of SMEs in the Hungarian economy: Structural characteristics and competitiveness factors. *Risks*, 10(7), 135. <https://doi.org/10.3390/risks10070135>, ISSN (online): 2227-9091, Letöltve: 2025.04.10.
- KISS, J. (2024): Társadalmi vállalkozások Magyarországon. *Civil Szemle*, 20(4), 51–69. DOI: <https://doi.org/10.62560/csz.2024.04.3> Letöltve: 2025. 03. 31.
- MATISCSÁKNÉ LIZÁK, M. (2016): Emberi erőforrás gazdálkodás Wolters Kluwer Kft. eBooks. <https://doi.org/10.55413/9789632956176> Letöltve: 2025. 03. 31.
- MEUNIER, F. – KRYLOVA, Y. & RAMALHO, R. (2017): Women's Entrepreneurship: How to Measure the Gap between New Female and Male Entrepreneurs? World Bank Policy Research Working Paper No. 8242. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/1813-9450-8242
- MURRAY, C.J.L. – LOPEZ, A.D.(1996): The Global Burden of Disease, in: A comprehensive assessment of mortality and disability from diseases, injuries, and risk factors in 1990 and Projected to 2020. 1996, Cambridge: Harvard Univ Press. ISBN: 0-9655466-0-8
- NGUYEN, L. L. A. (2005): Férfiak és nők a munka világában. Nemi szerepek a munkahelyen. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60(1–2), 111–134. <https://doi.org/10.1556/mpszle.60.2005.1-2.7> Letöltve: 2025. 04. 03.
- SHAHZAD, A. – NAZIR, M. S. – MORAIS, F. & ASGHAR BUTT, A. (2024): Ownership structure, board composition and CEO dominance: What does really matter to corporate deleveraging policies? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. Advance online publication. ISSN: 1472-0701, <https://doi.org/10.1108/CG-07-2023-0329>
- SZABÓ, Á. – JUHÁSZ, P. (2019): Occupational health programmes as risk management tools in: *Economics and finance* vol.6. DOI:10.33926/GP.2019.2.2. 2019
- UNNIKRISHNAN, S. – BLAIR, C. (2019): *Want to boost the global economy by \$5 trillion? Support women as entrepreneurs*. Boston Consulting Group. Letöltve: 2024.12.21. Online: <https://www.bcg.com/en-hu/publications/2019/boost-global-economy-5-trillion-dollar-support-women-entrepreneurs>
- WORKPLACE BULLYING INSTITUTE (2024): WBI U.S. Workplace Bullying Survey 2024-Complete-Report Work Bullying Institute.pdf
- WORLD ECONOMIC FORUM. (2024): Six global trends in female entrepreneurship. Online: <https://www.weforum.org/stories/2024/01/six-global-trends-in-female-entrepreneurship/> Letöltve: 2024. 04. 10.