

Jenei Ágnes (szerk.)

Egyenlő bánásmód a vezetői munkában



Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Budapest

A kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és jelent meg.

Szerkesztette:

Jenei Ágnes

Szerzők:

Jenei Ágnes
Korpics Márta
Kriskó Edina
Bajnok Andrea

Szakmai lektor:

Dr. Kajtár Edit

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:

2019. október 29.

Kiadja:

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Tartalom

1. Egyenlő bánásmód a vezetői munkában, diverzitás menedzsment	5
2. Kultúra és kommunikáció, interkulturális kommunikáció	7
2.1 Bevezetés – a téma fontossága, a fogalmak meghatározása	7
2.2 Eltérések, különbségek a kultúrában. A mérhetőség kérdése	7
2.3 Kultúraközi kommunikáció	9
2.4 Kultúraközi találkozás: az idegen és a másik	9
2.5 Szervezeti kultúra	10
2.6 A kulturális különbségekre hatással lévő tényezők	10
2.6.1 <i>Magyarország etnikai összetétele</i>	10
2.6.2 <i>Sztereotípiák – a megismerés és a kategorizáció eszközei</i>	11
2.6.3 <i>A személyközi kommunikáció</i>	12
2.7 Szervezeti jó gyakorlatok	12
2.7.1 <i>interkulturális kompetencia-fejlesztés</i>	12
2.7.2 <i>Sokszínűség Karta</i>	12
2.7.3 <i>Egyenlő Bánásmód Hatóság tanulmányai</i>	13
2.8 Zárszó	13
2.9 Irodalomjegyzék	14
3. Eltérő nemű alkalmazottak foglalkoztatása	15
3.1 A biológiai nem és a társadalmi nem	15
3.1. A nemek Jogegyenlősége	15
3.2. A magyar munkaerőpiac és közigazgatás a nemek tükrében	17
3.3. Nemek szerinti szegregáció a munkaerőpiacon	19
3.4. A nemek egyenlősége az Európai Unió tagországaiban	19
3.5. Mely szervezeti gyakorlatok erősítik a nemek közötti egyenlőtlenséget?	21
3.6. Jó gyakorlatok	23
3.7. Zárszó	24
3.8. Mellékletek	26
1. melléklet: <i>A nemi identitásról (az LMBTQI munkavállalók)</i>	26
3.9. Irodalomjegyzék	29
4. Kormenedzsment	30
4.1 A kormenedzsment fogalma	30
4.1.1 <i>Életkor, korosztály, korcsoport</i>	30
4.1.2 <i>A generáció értelmezési lehetőségei</i>	31
4.1.3 <i>A közszolgálatban dolgozók életkori mutatói</i>	31
4.2 Az életkoron alapuló diszkrimináció szabályozási környezete	32
4.2.1 <i>Alapelvek</i>	32

4.2.2	<i>Az egyenlő bánásmód hatóság szerepe</i>	32
4.3	Vezetői kihívások	33
4.4	Jó gyakorlatok	33
4.5	Mit lehet tenni?	34
4.6	Irodalomjegyzék	36
5.	Megváltozott képességű Munkavállalók foglalkoztatása	38
5.1	Fogalmak, alapelvek	38
5.2	Célcsoportok	39
5.2.1	<i>Hátrányos helyzetű munkavállalók</i>	39
5.2.2	<i>Fogyatékossgal élő munkavállalók</i>	39
5.3	Intézkedések és azok elvi háttere	41
5.4	A befogadó munkahelyi kultúra megteremtése	42
5.5	Jó gyakorlatok	43
5.5.1	<i>Fogyatékossgal-barát munkahely</i>	43
5.6	Tréning a munkaerőpiaci kihívásokról	44
5.7	Mentorált betanulás	45
5.8	Zárszó	45
5.9	Mellékletek	46
1.	<i>Melléklet: A megváltozott munkaképességűek száma és aránya korcsoport, iskolai végzettség, gazdasági aktivitás és ellátottság szerint</i>	46
2.	<i>Melléklet: Fogyatékossgal élők a 2001-es és 2011-es népszámlálás adatainak tükrében</i>	46
5.10	Irodalomjegyzék	49

1. EGYENLŐ BÁNÁSMÓD A VEZETŐI MUNKÁBAN, DIVERZITÁS MENEDZSMENT

Írta: Jenei Ágnes

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2018-ban új, sokszínűség/diverzitás tréninget indít a köztisztviselői továbbképzés rendszerében „Egyenlő bánásmód a hivatali munkában” címmel. Munkahelyi környezetben a „sokszínűség” azt jelenti, például, hogy egy szervezet különböző háttérű, fajú, nemű, korú, vallású vagy munkaképességű munkatársakat alkalmaz. A képzési program célja, hogy konkrét, gyakorlati segítség nyújtson a vezetők számára az alkalmazottjaik különbözőségéből fakadó kihívások kezelésére, és saját szervezetük inkluzív, esélyegyenlőségen alapuló és egyenlő bánásmódot alkalmazó szervezetté fejlesztésére.

Az alábbi háttéranyag a tréning tematikájának elmélyítéséhez nyújt segítséget. Alapjául olyan nemzetközi és magyarországi sokszínűség/diverzitáskutatások szolgálnak, melyek a szervezetek HR stratégiáit és gyakorlatait, a különböző csoportok munkahelyi esélyegyenlőségét vizsgálják, különös tekintettel a *sérülékeny csoportokra*,¹ illetve a *védett munkavállalókra*.² A kutatások arra is választ keresnek, hogy a sokszínűség kultúrája hogyan járul hozzá a szervezetek hatékonyságához és versenyképességéhez. A multinacionális cégek, globális vállalkozások már jó ideje rájöttek arra, hogy a munkavállalók különböző háttéréből adódó különböző látásmódok kitűnően hasznosíthatók a szervezeti problémamegoldásban, és a folyamatos innovációhoz szükséges kreativitás kulcsa is az eltérő perspektívák, értelmezések hasznosításában rejlik. A diverzitás inspiráló lehet a termék- vagy szolgáltatásfejlesztésben, jól alkalmazható az ügyfelekkel történő differenciált kommunikáció terén, és termékennyé teszük a projektmunkát is.

A sokszínűség menedzsment nem egyszerűen altruizmus, és nem is divatos PR fogás, bár kétségtelen, hogy a munkaadói márka építésében, valamint az adott vállalat hírnevének, reputációjának alakításában fontos szerepe van, azonban csak akkor marad hiteles, ha a kívülre kommunikált értékrend összhangban áll a szervezet belső működését vezérlő értékekkel, és a belső kommunikációval. A sokszínűség menedzsment a versenyszférában az üzleti eredményesség és a fenntartható fejlődés kulcsává vált.

Az elmúlt évtizedekben felgyorsult globalizáció hatására az emberek mozgása, a különböző nemzetiségű és korú embercsoportok együttélése Magyarországon is egyre inkább megfigyelhető, ahogy az a trend is jól érzékelhető, amely szerint a diplomás fiatalok jelentős része külföldön keres munkát. A demográfiai változásoknak (növekvő várható élettartam és alacsony termékenységi ráta) is köszönhetően, a munkaerőpiac máris jelentős átalakuláson megy keresztül, és ez a közigazgatásban és a közsférában is érintik a munkáltató szervezeteket. Az említett változásokra az Európa 2020 Stratégiája a következő választ tartja adekvátnak: „a 20-64 évesek körében a foglalkoztatottság arányának a jelenlegi 69%-ról legalább 75%-ra kell, hogy növekedjen a nők és az idősödő munkavállalók nagyobb arányú bevonásával, valamint a bevándorlók munkaerőpiacra való teljesebb integrálásával.”

¹ Míg a társadalmilag sérülékeny csoportok meghatározására használt leggyakoribb jellemzők a kor, nem, etnikum, fogyatékkal élés, betegségek és a jogi státusz (lásd: [European Commission: The European Social Fund and Social Inclusion, 2010:14](#)), Magyarországon az 1993. évi XCIII. Munkavédelmi törvény 8/A. § definiálja. Azt a munkavállalói kategóriát hívja így, amelybe tartozó munkavállalókat testi, lelki adottságaik, állapotuk következtében a munkavégzéssel összefüggő kockázatok fokozottan fenyegetnek, illetve akik maguk is fokozott kockázatot jelenthetnek munkavégzésük során (például fiatalok; terhes, nemrég szült, anyatejet adó nők és szoptató anyák; idősödők; megváltozott munkaképességűek).

² A védett munkavállalók csoportjába azokat a munkavállalókat soroljuk, akiket a személyükben rejlő valamilyen speciális sajátosság (például életkoruk, nemük, egészségi állapotuk) alapján fokozott munkajogi védelemben indokolt részesíteni annak érdekében, hogy a speciális sajátosságukból eredő hátrányos helyzetük ellenére a munka világának egyéb szereplőivel azonos vagy hasonló feltételek mellett vállalhassanak munkát, a speciális sajátosságukat ne lehessen hátrányukra felhasználni, illetve ne károsodjék egészségük vagy testi épségük. Ez nem csupán indokolt, hanem a foglalkoztató oldalán speciális kötelezettségeket is teremt, illetve nem elég azonos/hasonló körülményeket teremtenie, lásd munkaidő kedvezmények.

A munkavállalók körének szélesedésével együtt a sokszínűség kultúrája is terjed. Ezt jelzi a 2007-ben a Hungarian Business Leaders Forum által létrehozott Sokszínűségi Karta³ aláírói köre. A foglalkoztatottak köre várhatóan a magyar közigazgatásban is egyre diverzifikálódik, és egyre különbözőbb kulturális háttérrel és jellemzőkkel rendelkező, eltérő korú, nemű, nemzetiségű, munkaképességű munkavállalók megjelenése várható. A „sokszínű” szervezet fogalma tulajdonképpen már ma is ismert: nem nehéz olyan önkormányzatot találni, ahol akár négy generáció is együtt dolgozik, ahol több gyed mellett dolgozó alkalmazottakat, megváltozott munkaképességű munkavállalókat, és különböző etnikai kisebbségekhez tartozók munkatársakat foglalkoztatnak. Ennél lehet még sokszínűbb a szervezet, ám már így is okozhat komoly fejtörést a munkaadó és a vezetők számára: az esélyegyenlőséget a foglalkoztatás minden dimenziójára ki kell terjeszteni, amely komoly szemléletváltást, professzionális karriermenedzsmentet, és adekvát vezetői kompetenciákat igényel (és jóval túlmutat azon, hogy egy sérülékeny csoportba tartozó munkavállalót diszkriminációtól mentesen alkalmazunk).

Korpics Márta először a kultúra fogalmát elemzi, majd bemutatja a megismerés és a kategorizáció folyamatait, választ keresve arra, vajon miért félelemkeltő az emberek jelentős része számára, ha valaki különbözik tőlük. Végül, részletesen tárgyalja a hatékony kulturaközi kommunikáció alapjait.

Ezt követően, az egyes fejezetek egy-egy speciális esélyegyenlőségi területet járnak körül. Kriskó Edina a nemek egyenlőségének vizsgálatakor a szervezeti kultúrában gyakran jelen lévő, diszkriminatív jelenségekre, gyakorlatokra világít rá, a toborzásnál és kiválasztásnál gyakran alkalmazott, kirekesztő eljárásoktól kezdve a szexuális zaklatásig. A fejezet a rossz gyakorlatok mellett az egyenlőséget támogató, jó gyakorlatokat is kidomborítja.

Ezután Bajnok Andrea az életkori esélyegyenlőséggel kapcsolatos kérdéskört tárgyalja (4. fejezet). Bár egyelőre a munkavállalók korösszetételét illetően Magyarországon a helyi önkormányzatok és a területi kormányhivatalok jóval színesebb képet mutatnak, mint a minisztériumok, kulcsjelentőségűnek tűnik a munkáltatók és a vezetők életkorkezelési stratégiáinak és gyakorlatainak, valamint az eltérő korú munkavállalók együttműködési feltételeinek vizsgálata.

Végül az 5. fejezetben, Kriskó Edina a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal foglalkozik. Világos képet ad a magyarországi helyzetről, kezdve azzal a ténnyel, mely szerint a magyar aktív korú lakosság (19-64 éves korosztály) 11,3%-a, 681.000 fő érintett a 2015. évi felmérések adatai alapján. A szerző, a foglalkoztatási rehabilitációs filozófiából kiindulva, értékes és konkrét tanácsokat ad a befogadó munkahely kialakításához, közzétéve néhány jó gyakorlatot is.

Az egyes területeket bemutató fejezetekhez közvetlenül kapcsoltuk a vonatkozó mellékleteket és irodalomjegyzéket, azt remélve, hogy így az Olvasó egyszerűbben el tud majd igazodni bennük.

Jenei Ágnes
a képzés szakmai felelőse

³ Lásd: <https://sokszinusegikarta.hu/sokszinusegi-karta/> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

2. KULTÚRA ÉS KOMMUNIKÁCIÓ, INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

2.1 BEVEZETÉS – A TÉMA FONTOSSÁGA, A FOGALMAK MEGHATÁROZÁSA⁴

Írta: Korpics Márta

A kultúra fogalmát egy értelmező kéziszótár annak három jelentésben adja meg. A fogalom első jelentése a kultúra tág értelmű használatát jelzi. Eszerint a kultúra az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége, a művelődésnek valamely területe, illetve annak valamely népnél, valamely korszakban való megnyilvánulása. A civilizációval⁵ szembeállítva pedig, amely a technikai fejlettséget jelenti, a szellemi javak és a műveltség tartozik ide. Második jelentését tekintve a kultúra egy személy műveltségére vonatkozik, elsősorban olyan „magasabb rendű” szellemi tevékenységet vagy annak fogyasztását feltételezi, mint a művészetek, az irodalom, a zene vagy a festészet. A harmadik jelentésben a kultúra valaminek a természetét, illetve biológiai értelemben tenyészetet jelent.⁶

A társadalomtudományi megközelítések a kultúra fogalmát annak tág értelmében használják. Ebben az értelemben a kultúrához hozzátartoznak egy adott társadalom intézményei, értékei és tapasztalatai, amelyek a szimbólumokat és a különböző megnyilatkozásai formákat kialakították. A kultúra fogalma így magában foglalja a szimbólumok, eljárások, értékek olyan halmazát, amely generációról generációra öröklődik.⁷ Az emberi kultúra csak közösségi létben létezhet: A másokkal való érintkezésben, kommunikációkban, visszacsatolásokban bontakoznak ki és maradnak fenn a kulturális jelenségek. A kultúra és a kommunikáció egymástól elválaszthatatlan, a kommunikáció a kultúra hordozója, és továbbörökítője. Összefoglalva az eddigieket, jól látható, hogy a kultúrát sokféleképpen definiálják, de van néhány olyan tulajdonság, amely minden kultúrára egyaránt jellemző. A kultúra közös, a közösség minden tagja osztozik benne, tanult, szimbólumokon alapszik és integrált, vagyis az összes eleme együttműködik.⁸

2.2 ELTÉRÉSEK, KÜLÖNBSÉGEK A KULTÚRÁBAN. A MÉRHETŐSÉG KÉRDÉSE

Geert Hofstede a kultúrák összehasonlításának négy alapvető területét különítette el (későbbi kutatásai után még kiegészített két további dimenzióval). Ez a megközelítés leginkább az üzleti életben, illetve a szervezeti kommunikációban jelenlévő interkulturális találkozások értelmezésénél játszik szerepet. Hofstede a dimenziók felállításával egy egységes kultúraelemzési szempontrendszert szeretett volna alkalmazhatóvá tenni. Hofstede az alábbi területek alapján jellemzi a kultúrákat:

- hatalmi távolság,
- bizonytalanságkerülés,

⁴ A témához bővebben lásd: Korpics Márta (2011): Az interkulturális kommunikáció. Elérhetőség: http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult_komm/index.html (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

⁵ Elias, Norbert (1987): A „civilizáció” és a „kultúra” fogalom szociogenezise. In.: Elias, Norbert: A civilizáció folyamata. Gondolat Kiadó, Budapest, 101-161.

⁶ A kultúra fogalmának meghatározásához fontos adalék a következő: 1952-ben két antropológus összesítette az addig az időpontig a kultúra fogalmának meghatározásait. 400 különböző meghatározást találtak. Kroeber & Kulckhohn 1952 cit Niedermüller Péter (1999): A kultúrák közti kommunikációról.

⁷ Niedermüller Péter (1999): A kultúrák közti kommunikációról. In Béres-Horányi (szerk.) A társadalmi kommunikáció. Budapest, Osiris, 96-112.

⁸ Hollós Marida (1995): Bevezetés a kulturális antropológiába. Szimbiózis, Budapest.

- individualizmus-kollektívizmus,
- maszkulin-feminin értékrend,
- hosszútávú orientáció,
- engedékenységek korlátozása.

A hatalmi távolság kapcsán az adott kultúrában élők hatalomhoz való viszonyát, az egyenlőtlen hatalmi viszonytal kapcsolatos véleményeket, az egyenlőtlenségekkel kapcsolatos ítéleteket, illetve az egyirányú függőség kontra kölcsönös függőség kérdéseivel foglalkozik.

Ez alapján kis és nagyhatalmi kultúrákat különböztet meg.

Az individualizmus-kollektívizmus az egyén és a csoport közötti viszonyokat méri, alá és fölérendeltségi viszonyokat vizsgálja, illetve azt, hogy egy adott döntés meghozatalakor az egyén a saját (és családja) érdekeit tekinti-e előbbre valónak, vagy a csoportét.

- Ha egy kultúrában a maszkulin értékrend dominál a társadalmi élet legfontosabb területein (gazdaság, politika, pénzvilág), akkor a férfiközpontú értékrend a meghatározó, nagyon pontosan megrajzolt nemi szerepekkel.
- A nőies kultúrákban a nemek szerepe kevésbé élesek körvonalazottak, mindkét nem képviselői számára hasonló munka és karrierlehetőségek adottak.

A hosszú távú orientáció a jövőhöz való viszonyt méri, a jövőorientáltságot dinamikusnak, a múlthoz, jelenhez való lerögzítettséget pedig statikusnak értékeli.

- Az első típusú kultúrákat a távoli jövőre való koncentráció, előretételezés jellemzi, hosszú távú befektetői gondolkodásmóddal párosulva, kevésbé ragaszkodnak a múlt hagyományaihoz, könnyen újítanak, vállalkozó szelleműek.
- A második típushoz tartozók a problémáikat általában a hagyományos, megszokott módon közelítik meg, inkább a bevett hagyományokon alapuló eljárásokban bíznak, és bizalmatlanok (tartózkodók) a hirtelen változásokkal, újításokkal szemben.

Az engedékenység-korlátozás dimenzió pedig arról szól, hogy az emberek mennyire próbálják meg korlátozni impulzusaikat, vágyaikat.⁹

A dimenziók segítségével összehasonlítható vizsgálatot is lehet végezni a különböző országok kulturális mutatói tekintetében. Egy ilyen kutatás eredményeit mutatjuk be röviden, utalva Holicza Péter tanulmányára, amely Magyarországot vizsgálja a szomszédos országokkal összevetve. „A hat kulturális dimenzió közül a hatalmi távolság (PDI), az individualizmus (IDV) és a férfiaság (MAS) mutatják a legnagyobb eltéréseket. Ezek az értékek egyértelműen elválasztják Ausztriát, Magyarországot és Szlovákiát a többi országtól. Horvátország, Románia, Ukrajna, Szerbia és Szlovénia rendkívül hasonló értékeket mutat mind a hat index tekintetében. Részletesebb bontásban látható, hogy az új, kisebb (nyugati) csoportot képviselő országok között is eltérést mutatnak a szlovák értékek. Egyezőség csupán az individualizmus terén lép fel Ausztriával, valamint az engedékenység – korlátozás (IND) együtthatója alapján Magyarországgal. A teljes régiót vizsgálva, a legnagyobb eltérést a hatalmi távolság indexe (Ausztria – minimális, Szlovákia – maximális), és a maszkulinitás (Szlovénia – minimális, Szlovákia – maximális) mutatja. A legegyszerűsebb értékekkel a bizonytalanság kerülés (UAI) és a jövőorientáció (LTO) indexei rendelkeznek az ábrán látható országok között. A magyar függvénygörbe által felvett értékek alapján, Magyarország kultúrája az ausztriai és a horvát jellemzőkhöz áll a legközelebb.”¹⁰

Edward T. Hall szerint az emberek az üzeneteket a saját kultúrájukban elsajátított közös tudás alapján értelmezik. Ez a közös tudás beállítódásokból, értékekből és gondolkodásmintákból áll. Az ő megközelítése szerint minden kultúrát két dimenziópárral lehet jellemezni. Az egyik az erős, illetve alacsony kontextus, a másik a monokróm és polikróm dimenzió. A kontextus azt jelzi, hogy a kultúrák tagjai a közös jelentéstartalmú információra hogyan reagálnak, a másik dimenzió (monokróm-polikróm) pedig azt képes figyelembe venni, hogy a kultúra tagjai egyszerre egy vagy több dologra tudnak-e koncentrálni. Hall a kultúrát szintekre bontja,

⁹ Holicza Péter: Civilizációs törésvonalak Európában: Magyarország és szomszédai a Hofstede-dimenziók tükrében. Hadmérnök, 2016. XI.4. 210-215.

¹⁰ Holicza Péter: Civilizációs törésvonalak Európában: Magyarország és szomszédai a Hofstede-dimenziók tükrében. Hadmérnök, 2016. XI.4. 214.

elsődleges, másodlagos és harmadlagos szintre. Az elsődleges szint a mindenki által ismert és elfogadott szabályokat tartalmazza, de ezek nem tudatosak. A másodlagos szint tartalmazza a tudatosított, de a kívülállók számára nem kommunikált (nem megosztott) alapvető szabályokat és feltevések, a kultúra nyelvtanát. A harmadlagos szint az explicitté, nyilvánossá tett szint, amely a külső szemlélő számára is érzékelhető és látható. Itt jelennek meg a rítusok, az öltözködés, az étkezés és az ünnepek. Ugyancsak ő beszél arról, hogy a kultúrák kommunikációját meghatározza az, hogy egy adott kultúrának milyen a kontextusa.¹¹

2.3 KULTÚRAKÖZI KOMMUNIKÁCIÓ

A kultúraközi kommunikáció kifejezés az 1970-es, '80-as években terjedt el és Edward T. Hall (1959) munkásságához kapcsolódik. „A kultúraközi kommunikáció (vagy közismertebb nevén interkulturális kommunikáció) alatt elsősorban a különböző kulturális, társadalmi és etnikai csoportokhoz tartozó egyének közötti kommunikációt értjük. Az interkulturális kommunikációval foglalkozó kutatások egyik legalapvetőbb tézise, hogy a valamilyen szempontból megkülönböztethető csoportokhoz tartozó emberek többé-kevésbé egy-egy azonos kultúra részesei vagy tulajdonosai.”¹²

Interkulturális találkozás lehet például a nemek közötti kapcsolat,¹³ de a generációs kapcsolatokat, egy új helyre (munkahely, iskola, házasság) költözést, illetve akár egy országon belül más lakóhelyre költözést is ide tartozónak véljük, de a vallások közötti eltérések is kulturális különbségeket okozhatnak. Ezekben az új szituációkban, új helyeken ugyanis más viszonyok, más társas kapcsolatok, szabályok az érvényesek, és ez az új kultúrához való alkalmazkodást is jelent egyben.¹⁴

2.4 KULTÚRAKÖZI TALÁLKOZÁS: AZ IDEGEN ÉS A MÁSIK

A két fogalom és az ezek által lefedett területek definiálása és leírása korán a társadalomtudósok látókörébe került.

A magyar értelmező kéziszótár így határozza meg az idegent: 1. Valakihez való viszonyában annak szűkebb közösségén kívül álló, ismeretlen <személy>. 2. Más (ismeretlen) személyhez tartozó. 3. Más országhoz, néphez tartozó (MÉK).

Először a szociológia kezdett el foglalkozni az idegen fogalmával. Alfred Schütz és Georg Simmel meglátásai a mai napig hatással vannak a téma tanulmányozására. Schütz az idegen tudását, ismereteit a saját kultúrájában felnövő, abban biztonsággal eligazodó emberrel összevetve értelmezi. A saját kulturális közegében magabiztosan mozgó egyén tudása – bár ez a tudás heterogén, inkoherens, inkonzisztens, csak részleteiben tiszta – elegendő arra, hogy a körülötte lévőkkel kommunikálni tudjon, hiszen ezt a tudást mindannyian ugyanarra a valóságra vonatkoztatják. Egy másik kultúrában felnövő egyén (az idegen) nem osztozik ebben a csoporttudásban, ami a kultúrában benne élők számára magától értetődő, egyértelmű, az számára sokszor érthetetlen, értelmezhetetlen.¹⁵ Simmel az idegent vándorként határozza meg, aki inkább kívülálló, megfigyelő, mint résztvevő.¹⁶

Az idegennel, a másikkal való találkozás veszélyes vállalkozás. Nemcsak a földrajzilag más kultúrákban élőkkel való találkozás esetén van ez így, de országhatáron belül is előfordulhatnak olyan kulturális különbségek, amelyek miatt egy ilyen találkozás a résztvevő mindkét fél számára kockázattal járhat. Ez a találkozás főként az érzelmek szintjén jelentkező reakciókban nyilvánulhat meg. Ezeknek a reakcióknak a vizsgálatára vállalkozott Bill Gudykunst, aki

¹¹ Griffin, Em (2003): Bevezetés a kommunikációelméletbe. Harmat Kiadó, Budapest.

¹² A Kommunikációtudományi Nyitott Enciklopédia meghatározása szerint.

¹³ Tannen, Deborah (2001): Miért értjük félre egymást? Kapcsolataink a beszélgetési stíluson állnak vagy buknak. Tinta Kiadó, Budapest.

¹⁴ Niedermüller Péter (1999): A kultúraközi kommunikációról. In Béres-Horányi (szerk.) *Társadalmi kommunikáció*. Osiris Kiadó, Budapest, 96-113.

¹⁵ Schütz, Alfred (1984): „Az idegen” In Hernádi (szerk.) *A fenomenológia a társadalomtudományban*. Gondolat Kiadó, Budapest, 405-414.

¹⁶ Simmel, Georg (2004): Exkurzus az idegenről. In *Az Idegen. Variációk Simmeltől Derridáig*. Csokonai Kiadó, Budapest, 56-60.

létrehozott/megalkotott egy modellt, amelyben azt vizsgálja, hogy mi történik akkor, amikor egy adott kulturális csoport tagjai és a csoporttól különböző emberek („idegenek”) találkoznak. A szorongás- és bizonytalanságkezelés nevet viselő elmélet egy adott kulturális csoport tagjai és az idegenek közti találkozásokkal foglalkozik. Gudykunst állítása szerint a kommunikáció minőségének javításával – ő ezt hatékony kommunikációnak hívja – lehet csökkenteni a félreértéseket.¹⁷

2.5 SZERVEZETI KULTÚRA

„A kultúrakutatások egyik fontos színtere a szervezet. Folyamatosan visszatérő kérdés, hogy a vállalatok kultúrája mennyiben függ a nemzeti kultúrától, ill. egy idegen kultúrában létesített vállalat kultúrája vajon mely tulajdonságokat képes felszínre hozni és felszínen tartani. Amíg sokan elfogadják, hogy a nemzeti kultúra befolyásolja az emberek egymással való kapcsolatát, viszonyát, kevésbé vannak meggyőződve arról, hogy egy szervezet felépítésére, rendszerére és a folyamataira is hatna. Azt vallják, hogy a szervezet felépítése, a szervezeti tulajdonságok a szervezet mérete, a technológiája és a környezet által meghatározott, vagyis ezektől függ.”¹⁸ Ugyanakkor a szervezeti kultúrára vonatkozó kutatások azt mutatják, hogy egy ország történelmi és társadalmi jellemzői hatással vannak a szervezetre is, a különbségek mindig kulturális okokra vezethetők vissza. A kutatások eredményei „azt mutatják, hogy a kulturális különbségek erősen befolyásolják a hierarchia, a hatalom, a politika és a szerepalakulások elemekről alkotott véleményét.”¹⁹ Egy szervezet működését meghatározza az, hogy a társadalmi munkavállalás szempontjából milyen területet fed le, hogy milyen kommunikációs stílusa van, hogy milyen szervezeti kultúra szerint működik. De ne felejtsük el, hogy minden szervezetben emberek dolgoznak, és ezek az emberek nagyon különbözőképpen szocializálódtak, még egy olyan kicsi országban, mint Magyarország, nagyon sok különböző nemzetiség, vallás, kultúra képviselői élnek egymás mellett.

2.6 A KULTURÁLIS KÜLÖNBΣÉGEKRE HATÁSSAL LÉVŐ TÉNYEZŐK

2.6.1 MAGYARORSZÁG ETNIKAI ÖSSZETÉTELE

Bár alapvetően homogén nemzeti államként gondolunk Magyarországra, a KSH adatai megváltoztatják a homogenitásról alkotott csálóka képünket.²⁰ A KSH 2011-es adatai alapján ugyanis 13 kisebbségben élő, nemzetiségi, etnikai csoport található Magyarországon. Területei eloszlását tekintve ez egy munkahely szempontjából jelenthet ott helyben jelentkező etnikai érintettségét, ezért is fontos ennek számbavétele. A Központi Statisztikai Hivatal 10 évenként a teljes lakosság körében végez teljes körű adatgyűjtést. Ezen adatok alapján tudjuk most bemutatni Magyarország nemzetiségi megoszlását. Az adatszolgáltatás e területen önkéntes és önbevalláson alapul (a vallási hovatartozás kérdéséhez hasonlóan).²¹

Az adatfelvétel az alábbi számadatokat eredményezte:

Nemzetiség	Csak nemzetiség szerint	Csak anyanyelv szerint	Nemzetiség és anyanyelv szerint	Nemzetiséghez tartozó összesen
magyar	66 984	162 004	8 247 045	8 476033
cigány (roma)	257 748	3130	51 209	312 087
német	98 929	5226	33 022	137 177
szlovák	21 246	1487	8401	31 134
román	15 258	2799	11 087	29 144
horvát	10 904	1059	12 657	24 620

¹⁷ Griffin, 2003, 402.

¹⁸ Rudnak Ildikó (2010): A multikulturális környezet kihívás a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében. Doktori disszertáció. kézirat.

¹⁹ Rudnak, 2010, 25.

²⁰ 2011. évi népszámlálás. 19. Műhelytanulmányok. Budapest, KSH, 2010, 28.

²¹ A Nemzetiségi és etnikai kisebbségek jogairól az 1993. évi LXXVII. törvény rendelkezik.

szerb	4127	625	3083	7835
ukrán	2998	749	3083	6382
lengyel	2964	283	2766	6013
bolgár	2174	1517	1382	5073
görög	2241	197	1675	4113
ruszin, örmény	2560 1963	236 114	763 330	3559 3407
szlovén	460	626	1511	2597
 hazai nemzetiségek összesen	424 572	18 048	130 521	573 141

1. táblázat: A nemzetiségi hovatartozást meghatározó tényezők, 2011.

Forrás: 2011. évi népszámlálás. 19. Műhelytanulmányok. KSH, Budapest, 2010, 30.

Láthatjuk tehát, hogy Magyarország népessége nem homogén, hiszen több nemzetiség alkotja. Ezek a nemzetiségek saját hagyománnyal, kultúrával rendelkeznek, és Magyarországot nagyon is alakítja ez a sokszínűség. A kulturális sokszínűséget tovább árnyalja az ország vallási, felekezeti megoszlása is. A korábban már hivatkozott KSH tanulmány a vallásosságot, egyházhoz tartozást is mérte. Az előző népszámlálási adatokhoz viszonyítva, míg a nemzetiségi hovatartozással kapcsolatos válaszok arányukat tekintve alapvetően nőttek, addig a vallásosságra vonatkozók csökkentek. Ennek oka a válaszadás módjában keresendő: „2011-re a lakosság jelentős része (2,7 millió fő) érezte úgy, hogy vallási hovatartozása magánügy, ezért a 2001. évi népszámláláshoz képest közel két és félszeresére nőtt a választ megtagadók száma. A válaszadói attitűd változása a nagy létszámú történelmi egyházakat (római katolikus, görög katolikus, református, evangélikus) érintette leginkább negatívan, az ezen vallásokat megjelölők száma 30%-kal csökkent. A kisebb vallási közösségekhez tartozók száma nőtt, de a teljes népességen belüli arányuk továbbra is alacsony.”²²

2.6.2 SZTEREOTÍPIÁK – A MEGISMERÉS ÉS A KATEGORIZÁCIÓ ESZKÖZEI

Walter Lippman újságíró volt, az elsők egyike (1922-ben), aki a sztereotípiák kifejezést használta az emberek kategorizációjával összefüggésben. A kifejezés jelentése: leegyszerűsített mentális kép, amely azt ábrázolja, hogy a különböző csoportok tagjai hogyan néznek ki, és mivel foglalkoznak. A fogalom mai használata túlmutat ezen a jelentésen. A sztereotípiák a séma egyik fajtája, olyan kognitív struktúra, amely tartalmazza egy csoport tulajdonságait, a tulajdonságok közötti kapcsolatokat, valamint ezek okairól szóló vélekedéseket. A sztereotipizálás kognitív torzítás, amikor az észlelő úgy kezeli a másik személyt, mint egy társas kategória bárkivel felcserélhető tagját, az egyént a csoport tökéletes reprezentációjának tekinti.²³ A sztereotípiák arra vonatkoznak, hogy milyenek a csoportok, hiszen egy adott csoporthoz tartozás a csoporthoz tartozó tagoknál megnyilvánulhat külső és belső viselkedésmintákban, személyiségjegyekben. Fontos tudatosítani azt is, hogy a sztereotípiák bár megkönnyítik az azonosítást, mégis pontatlanok, könnyen esünk abba a tévhitbe, hogy ezek a csoport minden tagjára egyformán érvényesek. A sztereotipizálással kapcsolatos kísérletek egyben azt is megmutatták, hogy az észlelésnél a megkérdezettek egy személyt sokkal inkább faji vagy etnikai jellemzői alapján azonosítanak be, az egyén jellemzőire nagyon sokszor nem is emlékeznek.²⁴

²² 2011. évi népszámlálás. 19. Műhelytanulmányok. KSH, Budapest, 2010, 25.

²³ Fiske, Susan T. (2006): Társas alapmotívumok. Osiris.

²⁴ Forgach, Joseph (1993): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Kiadó, Budapest.

2.6.3 A SZEMÉLYKÖZI KOMMUNIKÁCIÓ

A személyközi kommunikáció során fontos, hogy az interakcióban álló felek akkor tudnak egymással kommunikálni, ha „egy nyelvet” beszélnek. Az egy nyelven beszélést most átvitt értelemben használjuk, hiszen ez nem egy meghatározott nyelvet jelent, hanem akár egy azonos nyelven belüli szabályokat, kódokat és jelentéseket. A szabályok nem ismerete kultúraközi kommunikációs szempontból több alapesetet is sérthet. Az egyik az, amikor az egyik fél azért nem ismeri a szabályokat, mert azokat a másik fél nem tudatosította (kultúra elsődleges szintje). A második eset, amikor a meg nem értés mögött az áll, hogy a szabályok és feltevések a kívülállóval nem kerültek megosztásra (kultúra másodlagos szintje). Az egyik fél, bár látja a jelenségeket, de képtelen ezeket azonosítani és értelmezni, mivel azok eltérnek saját szokásaitól és idegenek számára (a kultúra harmadlagos szintje).

A kulturális különbségek megjelennek a nemverbális kommunikáció területén is. A gesztusnyelv, a beszédtempó, a csend, a testnyelv mind-mind kulturálisan kódoltak. A kézfogás, üdvözlés, búcsúgesztusok a kulturális szokásrend fontos részét képezik, ezek alkalmazását, használatát a legtöbb szervezetben szabálygyűjtemények rögzítik. Ugyancsak ez vonatkozik az öltözködésre és kulturális szignálok használatára is. Az időkezelés is lehet kulturálisan eltérő, ez is okozhat meg nem értéseket. A nemverbális kommunikáció szerepe nagyon fontos a személyközi kommunikációban, hiszen kísérő, megerősítő, helyettesítő és gyakran felülíró szerepet is betölthet az interakciók során, ugyanakkor folyamatos és részben reflektálatlan (kevésbé tudatos, mint a verbális kódok), éppen ezért nagyon fontos, hogy figyelemmel legyünk arra, ha a nemverbális kódokat interkulturális kontextusban használjuk. Csak néhány példát említünk, hogy érzékeltesük a nemverbális kódok használatát. Gondoljunk csak arra, hogy a különböző gesztusok mennyire mást jelentenek az egyes kultúrákban. Hogyan köszönünk, hogyan bólintunk, hogyan használjuk a mimikát érzelmeink vagy mondandónk kifejezésére. Ugyancsak idetartozik a térközsabályzás is, amelyről számos jó példát mutat Edward T. Hall *Rejtett dimenziók* című könyve.²⁵

2.7 SZERVEZETI JÓ GYAKORLATOK

2.7.1 INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIA-FEJLESZTÉS

A kulturális találkozások a kutatók oldaláról számos kérdést vetettek fel. Lehetséges-e vajon egy másik kultúra képviselőjével a sikeres kommunikáció? A kultúrakutatók válasza szerint igen, mégpedig a kompetencia-terület fejlesztésével.²⁶ Az egyén elsajátíthatja, hogy hogyan tud hatékonyan és megfelelő módon kommunikálni interkulturális helyzetekben, hogyha megfelelők ehhez az interkulturális készségei, tudásai és attitűdjei. Ennek fontos elemei: a megértés, a megfelelő önértékelés, az alkalmazkodás és a nyitottság. A kutatók az egyre bővülő intelligenciaformák közé felvették a kulturális intelligencia fogalmát is, amely arra vonatkozik, hogy egy személy mennyire képes hatékonyan alkalmazkodni egy új kulturális környezethez. Az interkulturális kommunikatív kompetencia fejlesztése nem könnyű feladat. Az interkulturális szféra nagyon gazdag, és nagyon különböző kérdésfelvetések tartoznak ide, mint a nyelvi kompetencia, az interkulturális ismeretek halmaza és azok a készségek (megfigyelés, közvetítés, megértés), attitűdök (érdeklődés, nyitottság, előítélet mentesség), amelyek segítségével az emberek képesek „közlekedni” és kommunikálni kultúrák között, és más, a sajátjuktól eltérő kulturális közegben.

2.7.2 SOKSZÍNŰSÉGI KARTA²⁷

„Az Európai Sokszínűségi Karta 2004-ben indult kezdeményezés, amely az Európai Unió munkahelyi diszkrimináció-ellenes, esélyegyenlőséget támogató irányelveit rögzíti és népszerűsíti a foglalkoztatók körében. Célja a szemléletformálás, a szervezetek vezetőinek elkötelezése és támogatása a szervezeti sokszínűség megvalósításában, egyúttal inspiráció is a

²⁵ Edward T. Hall (1987): *Rejtett dimenziók*. Budapest, Gondolat.

²⁶ Boglár Lajos-Papp Richárd (2007): *A tükör két oldala: Bevezetés a kulturális antropológiába*. Nyitott Könyvműhely, Budapest.

²⁷ Bővebben lásd: <https://sokszinusegikarta.hu/sokszinusegi-karta/> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

humán erőforrás-menedzsment fejlesztésére, újragondolására. A Sokszínűségi Kartát bármilyen típusú, méretű szervezet aláírhatja, amely elhivatott az egyenlő bánásmód tisztelete, a sokszínű szervezeti kultúra kialakítása mellett, és vállalja a Karta céljai eléréséhez a folyamatos fejlődést.”

2.7.3. EGYENLŐ BÁNÁSMÓD HATÓSÁG TANULMÁNYAI

A munkahelyi zaklatásról szóló tanulmányban olvashatunk például arról, hogy valakit azért zaklatnak, mert cigány vagy, mert arab. Ezekben az esetekben a kulturális különbségek (lásd idegen és a másik) erőteljesen megjelenhetnek.²⁸ Egy másik jó gyakorlat a témához kapcsolódó filmes pályázat eredményeit mutatja be. A nyertes alkotások közül több kapcsolódik a különböző kultúrából érkező emberek másságára, kiszolgáltatottságára figyelmet irányító elgondolások közé.²⁹ Ezek a kezdeményezések olyan lépések, amelyek reményt jelentenek mindenki számára. Azok számára, akik mások, idegenek, más kultúrából érkeznek és azok számára is, akiknek fontos az egyenlőség, az egyenlő bánásmód.

2.8 ZÁRSZÓ

„A kultúraközi kommunikáció konkrét formái, esetei tehát olyan individuumok között valósulnak meg, akik egymástól különböző kultúrákat reprezentálnak.”³⁰ A definíció nagyon pontosan jelzi azt, hogy az interkulturális kommunikáció mindig egyének között történik. Amit vizsgálni tudunk, és amivel foglalkoznunk kell tehát, az mindig az egyéni szinten megvalósuló kommunikatív aktus, amelyet minden esetben az egyének felkészültsége, tudása, szocializációja határoz meg, vagyis mindaz, amit egy adott kultúrából elsajátít, magáénak tud. Ezek a találkozások számos interkulturális kommunikációs problémát vetettek fel. Ugyanakkor a kutatások (főként a szervezeti kultúrával foglalkozók) arra is rámutattak, hogy a kulturális különbségek tudatosítása, az ezekre vonatkozó menedzsment szemlélet meghatározó hatással van a szervezeti kultúra vonatkozásában. Ahogy láttuk, Magyarország egy sokszínű, soknemzetiségű ország, amelynek tagjai sokféle kultúrában szocializálódtak, és az adott kultúra értékeit, hiedelmeit, elképzeléseit hozzák magukkal munkahelyeikre. Egy a mai közszolgálatban dolgozó vezetőnek rendelkeznie kell azokkal az ismeretekkel, amelyek erre a kulturális sokszínűségre vonatkoznak, hisz így lesz képes adekvát, vonzó – a kulturális különbségeket is kezelni tudó – szervezeti kultúrát kialakítani.

²⁸ A munkahelyi zaklatás megelőzése és a jogérvényesítés formái. EBH füzetek 1. Egyenlő Bánásmód Hatóság, Budapest, 2017. Lásd: https://www.egyenlobanasmod.hu/sites/default/files/palyazat/Dijazott_alkotasok_ertekelese_EBH_rovidfilm_palyazat_20140604.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

²⁹ Azonos tisztelettel. Az Egyenlő bánásmód Hatóság rövidfilmpályázatai. Díjazott alkotások értékelése, 2014.

³⁰ Niedermüller, 1999, 97.

2.9 IRODALOMJEGYZÉK

- Berry-Portinga-Segall-Deasen (1998): Etnikai csoportok és kisebbségek. In Czachesz Erzsébet (szerk.) Multikulturális nevelés. Szöveggyűjtemény tanító- és tanárszakos hallgatók számára, Mozaik, Szeged.
- Boglár Lajos-Papp Richárd (2007): A tükör két oldala: Bevezetés a kulturális antropológiába. Nyitott Könyvműhely, Budapest.
- Elias, Norbert (1987): A „civilizáció” és a „kultúra” fogalom szociogenezise. In: A civilizáció folyamata. Gondolat Kiadó, Budapest, 101-161.
- Fiske, Susan T. (2006): Társas alapmotívumok. Osiris, Budapest.
- Forgach, Joseph (1993): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Griffin, Em (2003): Bevezetés a kommunikációelméletbe. Harmat Kiadó Budapest.
- Holicza Péter (2016): Civilizációs törésvonalak Európában: Magyarország és szomszédai a Hofstede-dimenziók tükrében. Hadmérnök, XI.4. 214.
- Hollós Marida (1995): Bevezetés a kulturális antropológiába. Szimbiózis, Budapest.
- Korpics Márta (2011): Az interkulturális kommunikáció. Nemzeti Közszerződési Egyetem, Budapest.
- Niedermüller Péter (1999): A kulturális közti kommunikációról. In Béres-Horányi (szerk.) A társadalmi kommunikáció. Budapest, Osiris, 96-112.
- Rudnak Ildikó (2010): A multikulturális környezet kihívás a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében. Doktori disszertáció. kézirat.
- Schütz, Alfred, (1984): „Az idegen” In Hernádi (szerk.) A fenomenológia a társadalomtudományban. Gondolat Kiadó, Budapest, 405-414.
- Simmel, Georg (2004, 56). Exkurzus az idegenről. In Az Idegen. Variációk Simmeltől Derridáig. Csokonai Kiadó, Gondolat, Budapest, 56-60.
- Tannen, Deborah (2001) Miért értjük félre egymást? Kapcsolataink a beszélgetési stíluson állnak vagy buknak. Tinta Kiadó, Budapest.
- T. Hall, Edward (é.n.): Rejtett dimenziók. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Egyéb források:
Egyenlő Bánásmód Hatóság. <https://www.egyenlobanasmod.hu>
Kommunikációtudományi Nyitott Enciklopédia
Magyar Értelmező Kéziszótár
2011. évi népszámlálás. 19. Műhelytanulmányok. Budapest, 2010. KSH
Sokszínűség Karta. <https://sokszinusegikarta.hu/sokszinusegi-karta>

3. ELTÉRŐ NEMŰ ALKALMAZOTTAK FOGLALKOZTATÁSA

Írta: Kriskó Edina

3.1 A BIOLÓGIAI NEM ÉS A TÁRSADALMI NEM

Amikor nemekről beszélünk, tehetjük ezt szűkebb értelemben, gondolva a velünk született biológiai nemre (angolul sex) vagy tágabb értelmezésben, a biológiai nemekhez kötődő társadalmi szerepeket és elvárásokat (és egyfajta hatalmi kontextust) is felölelően (angolul gender). A szervezetek működése szempontjából nyilvánvalóan ez utóbbival van dolgunk, és a társadalmi nemek kezelésének munkahelyi gyakorlatait kell megvizsgáljunk. Előtte azonban nem árt felidézni, milyen előfeltevésekkel él a szociálpszichológia a gender kérdésben:

1. A nemek szerinti felosztás egyértelmű polarizációt, szembeállítást és egymást kizáró tényezők szerinti kategorizálást jelent. (A kétpólusú felosztásnál, férfi-nő, azonban ma már jóval árnyaltabb a kép, hiszen a biológiai nemet és nemi identitást, a nemi önkifejezést és e három egybeesését vagy egymástól eltérését is figyelembe vevő különbségtétellel találkozunk. Lásd 1. sz. melléklet!)
2. A jelenségek androcentrikus összevetésben nyerik el jelentésüket. [A férfi(asság) jelenti az összevetési alapot]
3. A magatartás biológiai természetünk következménye.³¹

A társadalmi nemek tanulmányának (gender studies) középpontjában a társadalmi nemek közötti viszonyok és a társadalmi struktúra közötti kölcsönhatások elméletileg megalapozott és szisztematikus módszertani apparátussal történő problémaorientált vizsgálata áll, különös tekintettel a társadalmi egyenlőtlenségi rendszerekre. Fejezetünk elsősorban a munkahelyi egyenlőtlenségek jelenségkörét vizsgálja.

3.1. A NEMEK JOGEGYENLŐSÉGE

Magyarországon 1982-ben került kihirdetésre az úgynevezett *CEDAW Egyezmény*,³² amely tiltja a nőkkel szembeni bárminemű hátrányos megkülönböztetést. Az ENSZ dokumentum hangsúlyosan kiáll amellett, hogy a kiválasztási folyamattól kezdődően egyenlő bánásmódot kell biztosítani a női munkavállalóknak, különös tekintettel az egyenlő munkáért egyenlő bért elvének alkalmazására. Ugyanezen egyezmény mondta ki, hogy létre kell hozni a megfelelő jogintézményeket, amelyek védelmet nyújtanak a nők számára a hátrányos megkülönböztetés valamennyi formája ellen. Átfogó vizsgálatot az ENSZ Nőjogi Bizottsága e tárgyban 2013-ban folytatott le hazánkban, akkor elmarasztalta Magyarországot a férfiak és nők közötti bérkülönbségek és a munkahelyi szegregáció miatt, illetve felszólította, hogy növelje a nők foglalkoztatását.³³ A hátrányok tehát nem szűntek meg, hiába volt érvényben évek óta az Európai Parlament és a Tanács az egyenlő bánásmód elvének végrehajtását biztosítani hivatott 2006/54/EK irányelve.³⁴

Az *Európai Unióról szóló szerződés*³⁵ 8. cikke ugyancsak kimondja, hogy az Unió tevékenységeinek folytatása során törekszik az egyenlőtlenségek kiküszöbölésére, valamint a férfiak és nők közötti egyenlőség előmozdítására. Emellett a közösség politikái és

³¹ Síklaki István (2010): Előítélet és tolerancia, Akadémiai Kiadó, Budapest. 228. old.

³² The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (1979): United Nations (Egyezmény a nőkkel szembeni hátrányos megkülönböztetés minden formájának megszüntetéséről), Magyarország az ENSZ 18 emberi jogi egyezményéből összesen 14-et ratifikált eddig.

³³ Nők a munkaerőpiacon, Infojegyzet, Országgyűlés Hivatala Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat, 2017/10. sz. március 3. Lásd: http://www.parlament.hu/documents/10181/1202209/Infojegyzet_2017_10_nok_a_munkaeropiacon.pdf/91c7128a-ad5e-45e4-b50a-59e7de659c3d (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

³⁴ Lásd: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006L0054&from=HU> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

³⁵ Lásd: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=HU>; Hivatalos Lap: C 326, 26/10/2012 o. 0001 – 0390 (utolsó letöltés: 2019. október 29.).

tevékenységei meghatározása és végrehajtása során figyelembe veszi a foglalkoztatás magas szintjének előmozdítására, a megfelelő szociális védelem biztosítására, a társadalmi kirekesztés elleni küzdelemre, valamint az oktatás, a képzés és az emberi egészség védelmének magas szintjére vonatkozó követelményeket (9.cikk). A szerződés 157. cikke kimondja, hogy az egyenlő bánásmód elve nem akadályozza annak, hogy a tagállamok az alulreprezentált nem foglalkoztatásának elősegítése érdekében előnyt biztosító intézkedéseket tegyenek, és valamely szakma gyakorlását az adott nem számára megkönnyítsék.

Az ENSZ nőkről szóló pekingi világkonferenciájának 15. évfordulója alkalmából az Európai Bizottság megújította és megerősítette a nők és férfiak közötti egyenlőség megvalósítása iránti elkötelezettségét, s ez alkalomból kiadta *A nők chartáját*³⁶ (2010), amely fel kívánja számolni a meglévő bérszakadékot, hogy megteremtse a nők férfiakéval egyenlő mértékű gazdasági függetlenségét.

Az EU 2001-2005 közötti keretstratégiája és a 2006-2010-es esélyegyenlőségi ütemterve³⁷ is arra reflektált, hogy szükség van a nők foglalkoztatási arányának férfiakéhoz közelítésére, a szinte változatlanul fennálló és jelentős bérezési aránytalanságok felszámolására, a nők vállalkozóvá válásának elősegítésére,³⁸ a szociális védelmük erősítésére, és mindezt valamennyi szakpolitikát átfogóan kell érvényre juttatni. Emellett az európai közösség folyamatosan hangsúlyozta, hogy a nemek közötti egyenlőséget/egyenlőtlenséget a férfiakat és nőket érintő egészségügyi kockázatok tekintetében is újra kell gondolni. Az unió ugyanakkor küzd a többszörös megkülönböztetés ellen is, úgy, mint a bevándorló vagy etnikai kisebbséghez tartozó nőket érő diszkrimináció.

A jelenleg érvényben lévő uniós stratégia – A nemek közötti esélyegyenlőségre vonatkozó stratégiai kötelezettségvállalás 2016-2019 – pedig 5 területen kíván előrelépést elérni. A régi-új témák együttese az egyenlőségi törekvések elmélyítéséről tanúskodik:

- a nők és a férfiak egyenlő mértékű gazdasági függetlensége;
- egyenlő értékű munkáért egyenlő díjazás;
- egyenlőség a döntéshozatalban;
- méltóság, sérthetetlenség és a nemi alapú erőszak megszüntetése; valamint
- a nemek közötti egyenlőség EU-n kívüli előmozdítása.³⁹

Az utolsó prioritás már azt mutatja, hogy az EU saját tagországain kívül is ösztönözni kívánja a nemek egyenlőségének megvalósítását. A döntéshozatalban való részvételi egyenlőség napirenden tartása utal az általános demokráciadeficitre, amely során a nők továbbra is alulreprezentáltak a politikában, illetve a közigazgatás valamennyi (helyi, nemzeti, regionális, európai) szintjén felsővezetői szerepben. (E téren például Németország 2015-ben fogadott el törvényt, amely a meglévő nemekhez kötődő hátrányok leküzdése érdekében úgynevezett kvótaszabályozást vezetett be a közigazgatásban.⁴⁰ A törvény az idei évtől immár 50%-os részvételi arányt ír elő a nők számára a szövetségi felügyeleti szervek vonatkozásában minden olyan 2016 után létrehozott bizottságban, amelynek legalább három tagja van.)⁴¹

³⁶ Lásd: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0078&from=en>, (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

³⁷ A Bizottság közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának - A nők és férfiak közötti egyenlőségre vonatkozó ütemterv 2006-2010 {SEC(2006) 275}. Lásd: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/ALL/?uri=CELEX:52006DC0092> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

³⁸ Uniós szinten a nők alig 10%-a tekinthető önálló vállalkozónak. Trends in female employment, European Parliament, 2015 October. Lásd: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/569049/EPRS_BRI\(2015\)569049_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/569049/EPRS_BRI(2015)569049_EN.pdf) (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

³⁹ A nemek közötti esélyegyenlőségre vonatkozó stratégiai kötelezettségvállalás 2016-2019. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/files/strategic_engagement_hu.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.).

⁴⁰ Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Unternehmen und Gerichten des Bundes (Bundesgleichstellungsgesetz - BGleIG) - Törvény a férfiak és nők közötti egyenlőségről a szövetségi államigazgatásban, szövetségi hivatalokban és bíróságokon (Szövetségi Esélyegyenlőségi törvény). Lásd: https://www.gesetze-im-internet.de/bglegi_2015/BGleIG.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

⁴¹ 2017 végéig 30%-os kvóta volt érvényben.

3.2. A MAGYAR MUNKAERŐPIAC ÉS KÖZIGAZGATÁS A NEMEK TÜKRÉBEN

Elsőként nézzük meg, hogyan változott a foglalkoztatottság az elmúlt években:

	Teljes aktív korú lakosság	Foglalkoztatottak összesen	Aktív korú férfiak	Foglalkoztatott férfiak	Aktív korú nők	Foglalkoztatott nők
2007	4,158	3,855	2,258	2,101	1,900	1,755
2008	4,118	3,802	2,232	2,065	1,886	1,737
2009	4,112	3,706	2,224	1,999	1,888	1,707
2010	4,149	3,690	2,224	1,969	1,925	1,721
2011	4,171	3,713	2,240	1,994	1,930	1,719
2012	4,244	3,783	2,277	2,023	1,967	1,760
2013	4,274	3,848	2,307	2,077	1,967	1,771
2014	4,384	4,052	2,367	2,193	2,017	1,860
2015	4,450	4,154	2,405	2,249	2,045	1,904
2016	4,510	4,285	2,444	2,322	2,066	1,963
(ezer fő)						

1. táblázat: A hazai foglalkoztatottság mutatószámai az EUROSTAT adatbázisa alapján

Forrás: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>,
<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

A KSH minden évben elkészíti statisztikai összesítését a munkaerőpiaci esélyegyenlőségről, amelynek egyik kulcsmutatója a munkaerőpiacra be-, illetve visszalépők aránya. A számok e tekintetben tartós emelkedést mutatnak, bár a nők hátrányáról árulkodnak.

Az 15-64 éves egy évvel korábban nem foglalkoztatottak közül foglalkoztatottakká válók aránya (%)	Év													
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Összesen	8,9	9,3	9,3	9,2	9,1	9,3	9	10,2	9,9	10	10,8	13,6	13,5	13,6
férfi	9,7	10,2	10,1	10,4	9,9	10,1	9,6	11,1	10,6	11,1	12,1	15,3	14,9	14,7
nő	8,3	8,7	8,7	8,4	8,5	8,7	8,5	9,6	9,3	9,2	9,8	12,4	12,5	12,9

2. táblázat: Foglalkoztatottakká válók aránya az előző évhez képest 2003-2016

Forrás: KSH

A nemzetközi összevetésekben is fontos mutatószám a férfiak és nők javadalmazásában megmutatkozó különbség, a nőket sújtó alacsonyabb bér, amely az elmúlt tízéves időtávon 11 és 19%-os átlagos különbséget mutatott országos szinten. Ettől azonban jelentős eltérések is tapasztalhatók, ha a regionális különbségeket is figyelembe vesszük. Egyértelműen látszik, hogy a közép-magyarországi régióban és elsősorban a közép- és nyugat-dunántúli térségben mutatnak igen nagy különbséget a férfi és női keresetek, akár a 22%-ot is elérve. A bérszakadék jelentős. Az Alföldön és a Dél-Dunántúlon kiegyensúlyozottabb a két nem bérezése.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2016	2017
Női-férfi keresetek közötti rés, %	12	14	11	13	15	13	14	15	15	17	15	13	16	..
<i>Régiók szerint</i>														
Közép-Magyarország	15	17	15	16	18	18	20	19	18	19	..
Közép-Dunántúl	17	18	19	17	21	18	22	19	17	19	..
Nyugat-Dunántúl	16	16	16	17	17	16	17	16	12	17	..
Dél-Dunántúl	7	9	8	9	11	11	15	13	3	11	..
Dunántúl	14	15	15	15	17	15	18	17	12	16	..
Észak-Magyarország	13	14	12	12	13	16	15	12	10	15	..
Észak-Alföld	5	7	6	10	6	8	10	6	6	8	..
Dél-Alföld	5	8	6	5	8	7	8	8	4	10	..
Alföld és Észak	8	10	8	9	9	10	11	9	7	11	..

3. táblázat: A férfiak és nők keresete közötti különbség az elmúlt tíz évben %-ban
Forrás: KSH, 2017.

Érdeemes azonban a közszolgálatot külön is megvizsgálunk, mint egy alapvetően nők dominálta szektort, hiszen foglalkoztatási arányuk háromszorosa a férfiakénak a nem vezetői beosztások tekintetében. Az adatok részletes magyarázata nélkül e helyen csak egy rövid áttekintő táblát osztunk meg a személyi állomány nemek szerinti összetételéről a szolgálati jogviszony jellege szerint. Kitűnik a táblázatból, hogy a rugalmas foglalkoztatás keretei a részmunkaidős foglalkoztatás számaiban megjelennek, és hogy jóval nagyobb arányban érintettek a nők, mint a férfiak.

2017	Nők		Férfiak	
	Teljes munkaidő	Részmunkaidő	Teljes munkaidő	Részmunkaidő
Állami szolgálati jogviszony	25331	245	7565	53
Kormányzati jogviszony	18036	815	6638	96
Közszolgálati jogviszony	22668	516	5716	85
Összesen	66035	1576	19919	234
	67611		20153	

4. táblázat: A közszolgálat személyi állományának nemek szerinti összetétele 2017-ben
Forrás: Belügyminisztérium, Közszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály, 2018

A nemek kiegyenlített arányban vannak azonban jelen a vezetői munkakörökben, bár a nők még itt is felülreprezentáltak.

2017	Nők	Férfiak
Vezetők a közszolgálatban		
Állami szolgálati jogviszony	1407	1060
Kormányzati jogviszony	2061	1626
Közszolgálati jogviszony	3673	1733
Összesen	7141	4419

5. táblázat: Női és férfi vezetők a közszolgálatban a szolgálati jogviszony jellege szerinti bontásban
Forrás: Belügyminisztérium, Közszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály, 2018

Itt a férfiak 38,23%-os aránya áll szemben a nők 61,77%-os arányával, míg a nem vezetői munkakörökben 22,96% férfi foglalkoztatott van a nők 77,04%-os dominanciája mellett. Klasszikus ágazati szegregációról beszélhetünk.

3.3. NEMEK SZERINTI SZEGREGÁCIÓ A MUNKAERŐPIACON

A világ minden országát érinti valamilyen mértékben a nemek szerinti szegregáció a munkaerőpiacon, amely megvalósulhat ágazatok, foglalkozások vagy munkakörök szerint. De mit is jelent mindez?

„A munkaerőpiac nemek szerinti elkülönülése (szegregációja) olyan viszonylag zárt szegmentumokra szabdalja a munkaerőpiacot, amelyeket az egyik vagy a másik nem különböző mértékben ural. A nemek szerinti munkaerő-piaci elkülönülést gazdasági és társadalmi mechanizmusok tartják fenn és termelik újra, amiből ezért a kikerülés esélye kicsi.”⁴²

A szegregáció lehet horizontális, vagyis ágazatok, foglalkozások és munkakörök szerinti, illetve vertikális, érintheti a nemek szervezeti hierarchiában, különféle beosztásokban (és fizetési kategóriákban) való részvételét. Ugyancsak vertikális szegregációnak minősül, ha valamelyik nem hátrányokat szenved el a karrierlehetőségek (életpályán való előrehaladás, felemelkedés) vagy az atipikus foglalkoztatási formák terén.⁴³

A nemek szerinti szegregációt erősítheti a genderblind, vagy az úgynevezett nemvak megközelítés az emberi erőforrás menedzsmentben, amely épp ezért kerülendő és helyette a nemsemleges (gender neutral) megközelítés és HR gyakorlatok javasoltak.⁴⁴ Ez a nemsemleges szemlélet érvényre juttatását jelenti az emberierőforrás-áramlás, a munkavégzési rendszerek kialakítása és a teljesítményértékelés területén. Ez biztosítja a nők és férfiak legmegfelelőbb munkavégzését.

A nemek szegregációjának hátterében meghúzódó legfőbb okok és magyarázatok:

- A női foglalkozásokat, munkaköröket a munkaerőpiac, és ennek nyomán a társadalom gyakorta leértékeli.
- A nők munkaerő-piaci hátrányának okait a társadalmi helyzetükben, szerepeikben (például családon belüli munkamegosztás, a társadalomban ható érték és normarendszerben) kell keresnünk.
- A nők sajátos életciklusa okozza munkaerő-piaci hátrányukat: a gyermekszülés miatti munkamegszakítás.
- Ok lehet a férfiakénál az alacsonyabb fokú iskolai végzettség és a szakképzettség hiánya.
- A munkaerőpiac nemtől függő megosztottsága is eredményezheti a nők hátrányát.
- Sok helyen még mindig tartja magát a keresőmunka maszkulinként való definiálása (értékrend).
- Más szerzők a nők fiziológiai adottságaiban találnak magyarázatot.
- Továbbra is élnek a sztereotípiák, melyek a nemekkel kapcsolatos felfogásokat őrzik, és amelyek a szocializáció folyamatában újratermelődnek.⁴⁵

3.4. A NEMEK EGYENLŐSÉGE AZ EURÓPAI UNIÓ TAGORSZÁGAIBAN

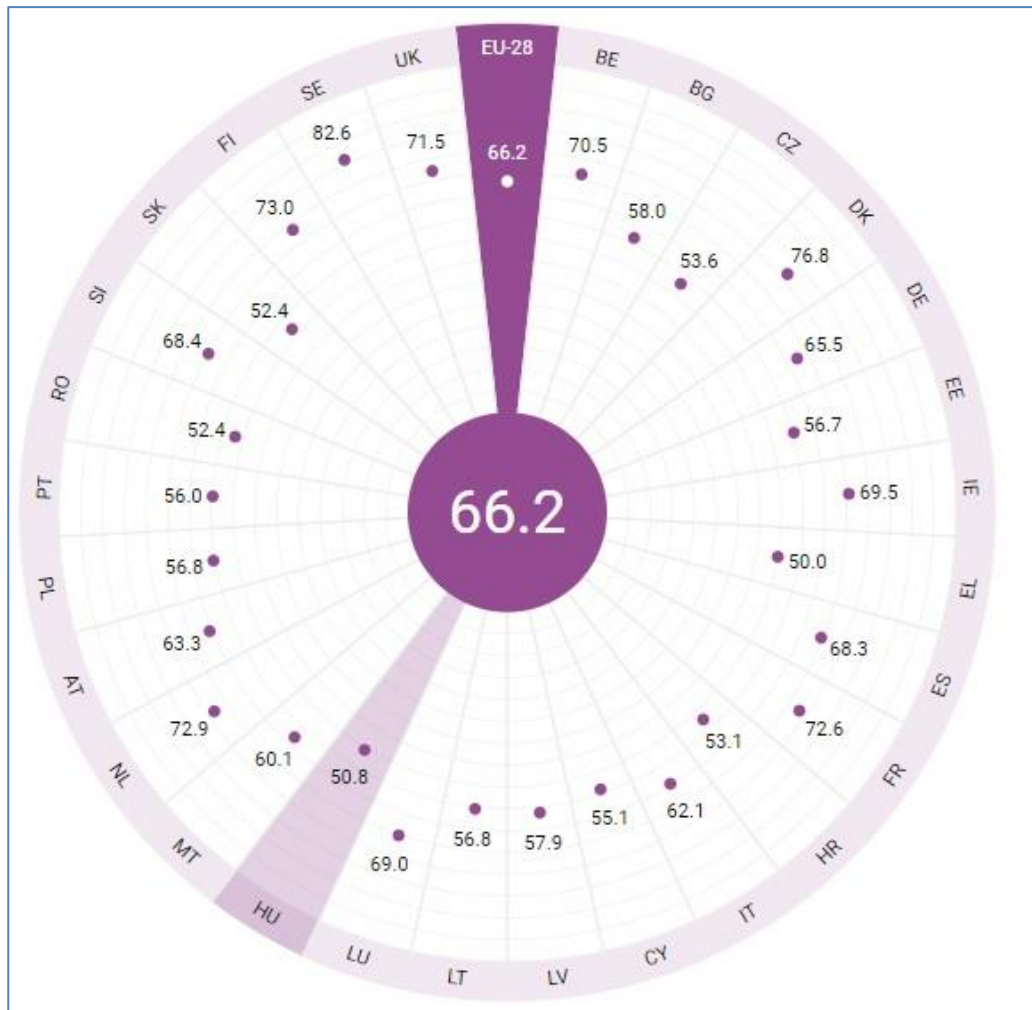
A felmérések sajnos szomorú képet festenek a magyar helyzetről. A 2005 és 2015 közötti időszak vonatkozásában a Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete végzett átfogó felmérést, amely azt mutatja, hogy hazánk 50,8-es pontátlagával az utolsó előtti a rangsorban. A teljes egyenlőséget a 100-as maximális pontérték jelentené. Minket mindössze Görögország (EL) előz meg a nemek közötti egyenlőtlenségek tekintetében.

⁴² Koncz Katalin (2011): A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jellemzői, mechanizmusa és következményei, Közgazdasági Szemle, LVIII. évf., 2011. január, 74–94. o., 75. old. Lásd: http://epa.niif.hu/00000/00017/00177/pdf/07_koncz.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29)

⁴³ Koncz, 2011.

⁴⁴ Primecz Henriett (2015): HR-rendszerek nők és férfiak szolgálatában. Néhány gondolat a társadalmi nem (gender) és a HR kapcsolatáról, Munkaügyi Szemle 2015/6. 7-12.

⁴⁵ Kiemelések Koncz, 2011 nyomán.



1. ábra: A Nemek Egyenlőségének Indexe (2015) 28 EU-tagország vonatkozásában
 Forrás: <http://eige.europa.eu/gender-equality-index> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

Az index az alábbi főbb tényezőket veszi figyelembe az értékeléskor:

- Munka: teljes munkaidőben történő foglalkoztatás és a munkavégzés időtartama (évben kifejezve), az oktatás, egészségügy és szociális területen foglalkoztatottak (ez az ágazati szegregáció értékének mutatója), annak lehetősége, hogy munkaidőben személyes, családi ügyeket intézzen valaki (1-2 órában, ez a rugalmas munkaidő és minőségi szegregáció mutatója), karrierkilátások;
- Pénzügyi, jövedelmi egyenlőség: a havi átlagkereset és az átlagos egyenértékű nettó jövedelem (egyéb juttatásokkal kiegészített jövedelemérték) vásárlóerő standardban kifejezve, valamint a szegénységi (elszegényedési) kockázat;
- Tudás: az iskolai végzettségben mutatkozó eltérések: formális és nem formális képzésekben való részvétel egyaránt, a felsőfokú végzettségűek aránya és szegregáció az oktatásban [az oktatás, az egészségügy és a jólét, a humán tudományok és a művészetek felsőfokú hallgatói (%)];
- Gondozási tevékenység: gyermekek, unokák, idősek és/vagy fogyatékossgal élők ellátására fordított idő, főzés és/vagy házi munka a hét minden napján, sport, kulturális és egyéb szabadidős tevékenységek az otthontól távol legalább hetente vagy hetente többször (%), önkéntes vagy karitatív tevékenységben való részvétel legalább havonta egy alkalommal (%);
- Hatalom: társadalmi-politikai részvétel a döntéshozatali pozíciókban: miniszteri és képviselői posztok, regionális, helyi pozíciók – közgyűlésekben, a legnagyobb jegyzett társaságok, felügyelő bizottságának vagy igazgatótanácsának tagjai (%), a központi bank igazgatóságának tagjai, kutatást finanszírozó szervezetek igazgatóságának tagjai, közszolgálati műsorszolgáltatók igazgatóságának tagjai, nemzeti olimpiai sportszervezetek igazgatóságának tagjai;

- Egészségügyi helyzet: úgy, mint egészségi állapot, avagy férfiak és nők várható élettartama, az egészséges életmód (zöldség, gyümölcs fogyasztás, testmozgás, dohányzás stb.), illetve egészségügyi szolgáltatásokhoz való hozzáférés;
- Erőszak: itt nem a nemi különbségek elemzéséről, sokkal inkább a nők erőszakkal kapcsolatos tapasztalatainak gyűjtéséről van szó, hiszen a cél nem a különbségek megszüntetése, hanem az erőszak felszámolása; azon nők aránya, akik 15 éves korukat követően fizikai vagy szexuális erőszakot szenvedtek el, azok aránya, akik a megkérdezést megelőző 12 hónapban szenvedtek el fizikai vagy szexuális erőszakot, szándékos emberölés áldozatai (100 000 lakosra vetítve), azok a nők, akik a fizikai vagy szexuális erőszak egészségügyi következményeit tapasztalják (15 éves kor felett), ugyanezen érték a megkérdezést megelőző 12 hónapban, azok a nők, akik több erőszaktevő részéről tapasztaltak fizikai vagy szexuális erőszakot, azok a nők, akik a megelőző 12 hónapban tapasztaltak fizikai vagy szexuális erőszakot és erről senkinek nem szóltak, azon nők aránya, akik pszichológiai erőszakot tapasztaltak jelenlegi vagy korábbi partnerük részéről, a szexuális zaklatást tapasztaló nők, bármifajta zaklatást elszenvedők aránya, az EU által emberkereskedők áldozataiként nyilvántartott nők aránya (100 000 lakosra vetítve).

Mindez azt mutatja, hogy a nemek egyenlőségének kérdése igen összetett és kontextusérzékeny mutatók mentén vizsgálható terület, amelynek előmozdítása átfogó intézkedéseket sürget a munkáltatók és munkahelyi vezetők, de az állam részéről is. Mindazonáltal a nemek egyenlőségének ügye nemcsak alapjogi kérdés, ahogyan azt a Világgazdasági Fórum Globális Nemek Közti Különbségek jelentése (WEF, 2017)⁴⁶ leszögezi, hanem egy ország termelékenységének, gazdasági növekedésének kulcstényezője is. Az emberi populáció, és ezzel a munkaerő felét adó tehetség és tudásbázis nem lehet alulértékelt, hiszen akkor a fenntarthatóság és növekedés veszélybe kerül, hangzik az érvelés. A PricewaterhouseCoopers 2017-es (OECD országokat vizsgáló) felmérése megállapítja, hogy ha Magyarországon a nők foglalkoztatottsága elérné a svéd szintet, akkor az a GDP 9%-os növekedését eredményezné, és ha a férfiak és nők közötti bérszakadék megszűnne, a nők keresete 18%-kal emelkedne.⁴⁷

Az uniós intézkedések négy csoportját különböztetjük meg a nemek egyenlőségének vonatkozásában:

- aktív munkaerőpiaci intézkedések (munkaerőpiac peremére szorult csoportok és személyek helyzetének javítására irányuló erőfeszítések),
- a jövedelemre és karrierre vonatkozó intézkedések,
- a munka, a magánélet és a család összehangolását célzó intézkedések,
- a rugalmas biztonságot érintő intézkedések.⁴⁸

3.5. MELY SZERVEZETI GYAKORLATOK ERŐSÍTIK A NEMEK KÖZÖTTI EGYENLŐTLENSÉGET?

Gyanakvásra adhat okot, illetve nemek egyenlősége szempontjából kockázatot rejthet a szervezettel kapcsolatban, ha:

- a nők, várandós nők, anyák nincsenek nevesítve a szervezeti esélyegyenlőségi dokumentumokban;
- ha a férfiak és nők számára a munka és magánélet egyensúlyának biztosítására való törekvés nem szerepel a szervezet értékdeklarációjában;

⁴⁶ The Global Gender Gap Report 2017, World Economic Forum, Cologny/Geneva Switzerland, 2017. Lásd: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>, (utolsó letöltés: 2019. október 29)

⁴⁷ PwC Women In Work Index. Closing the Gender Pay Gap. PricewaterhouseCoopers, February, 2017. Lásd: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/WIWI-2017/pwc-women-in-work-2017-report-final.pdf> (utolsó letöltés: 2019. október 29)

⁴⁸ Olyan intézkedések, amelyek egyidejűleg és szándékolt módon kísérik meg növelni egyrészt a munkaerőpiac, a munkaszervezés és a munkaügyi kapcsolatok rugalmasságát, másrészt különösen a munkaerőpiacon belül és kívül elhelyezkedő gyengébb csoportok – munkavállalói és szociális – biztonságát. (EB, 2008)

- ha a rugalmas foglalkoztatás keretei nem biztosítottak;
- ha a foglalkozás egészségügyi követelmények hiányosságainak jelei mutatkoznak;
- ha a döntéshozatali pozíciókban jelentősen kiegyensúlyozatlan a nemek aránya;
- ha bizonyos munkakörökben kizárólag egyik vagy másik nem tagjait alkalmazzák;
- ha a kereseti viszonyok nem átláthatóak;
- ha férfiakkal és nőkkel szemben nem egyértelműen azonos kiválasztási kritériumokat alkalmaznak a szervezetbe történő belépéskor, képzés, beiskolázás vagy előléptetés során;
- ha a nem, szexuális irányultság a mindennapi szervezeti közbeszéd, sőt, tréfa tárgya (úgynevezett „verbális higiéniai deficitek,,);
- ha a szervezet vezetőitől sztereotip megnyilatkozások hangzanak el nyilvános szituációban;
- a zaklatás bármely formájának nyílt vagy burkolt jelenléte;
- folyamatos konfrontáció a vezető és valamely nemű beosztottak között;
- lekezelő, becsmérlő szóhasználat a kommunikációban, szexista viccek, címkézés;
- az emberi méltóság megsértése szavakkal vagy tettekkel;
- valakinek a családi állapotáról minősítő kijelentések;
- kirekesztő gyakorlatok túrése, a (formális és informális) szankciók hiánya;
- jog- és érdekvédelem hiányosságai (nincs szervezeti ombudsman, etikai bizottság, compliance munkatárs, jogtanácsos stb.);
- megfelelő funkcionális terek és helyiségek hiánya, például: öltözők, családi szoba, pelenkázó stb. hiánya.



2. ábra: Diszkriminatív álláshirdetés (2017. december, Magyarország)
 Forrás: A szerző saját készítésű fotója egy budapesti bevásárlóközpontban

3.6. JÓ GYAKORLATOK

Mit is jelentenek a jó gyakorlatok a nemek egyenlőségének vonatkozásában? Definíciószerűen azt, hogy tudást halmozunk fel és alkalmazunk arra vonatkozóan, hogy a nemek közötti esélyegyenlőség előmozdítása és a nők hátrányos megkülönböztetésének megszüntetése érdekében mely intézkedések, gyakorlatok milyen helyzetekben és kontextusban működnek.⁴⁹

Az Európai Újságírók Szakszervezete a nemek esélyegyenlőségét biztosító jó gyakorlatokat összegyűjtő kézikönyvében (2013) hangsúlyozza, hogy bár a nők és a fiatal nők a médiában nagy számban jelen vannak, még mindig számos területen (gazdaság és politika) alulreprezentáltak, épp ezért a médiának jelentős szerepe és felelőssége van abban, hogy az egyenlőség ügyét napirenden tartsa és előre vigye. Feladata, hogy tájékoztasson és vitateret biztosítson az emberi jogokról, ezzel oktassa közönségét és elfogulatlan etikus módon mutassa be a társadalmi kérdéseket (egyenlőtlenségeket). Szervezetei útján segítse a hálózatépítést, mentorálást, dolgozzon ki iránymutatásokat az érzékenyebb nyelvhasználat érdekében, amely mellőzi a (nemi és egyéb) sztereotípiákat.⁵⁰

A Finn Újságíró Szövetség már 1994-ben akciótervet fogadott el a nemek esélyegyenlőségének elősegítése érdekében, melyben vállalta, hogy a nemi tudatosságra irányuló képzéseket indít és támogatja a nemekkel kapcsolatos kutatási kezdeményezéseket. A célok elérése érdekében külön bizottságot állított fel, amely folyamatosan gyűjti saját tagsága vonatkozásába is a statisztikai adatokat.⁵¹ A Svéd Újságíró Szövetség célja, hogy példamutató magatartásával ösztönözze az esélyegyenlőség megteremtését, fellépve mindenfajta diszkrimináció ellen. Ennek érdekében folyamatosan értékeli a nemek (és más sérülékeny csoportok) helyzetét, és minden évben esélyegyenlőségi hetet tart, hogy a kutatási eredményeket bemutassa és társadalmi párbeszédet generáljon. Útmutatók kidolgozásával támogatja más szervezetek konkrét diszkriminációellenes cselekvési terveinek kidolgozását.⁵² Egy német újságírószövetség, a Verdi 2007 óta 50%-os kvótaszabályozást alkalmaz a nők arányos részvételéért a vezetésben mind a fizetett, mind az önkéntes vezetői személyzet vonatkozásában.⁵³

A német IG Metall szakszervezet 2008-ban Gendersprache (Gendernyelv)⁵⁴ címmel jelentett meg kiadványt felismerve annak jelentőségét, hogy projektek és különféle találkozók szervezésekor is fontos szempont a nemek egyenlőségének biztosítása, és az ellenőrző listák segítségével kontroll alatt tartható a kérdés. Gender checklist (ellenőrző lista) uniós (és más) projektek lebonyolításához:

- Van-e a találkozóknak nemek szerinti, nemekhez kötődő dimenziója? Milyen módon hat ez a két nem közötti különbségekre?
- Melyek azok a vezetői intézkedések, amelyek biztosítják a nemi szempontok figyelembevételét az ülések, találkozók vagy az egész projektfolyamat során?
- Az érintettekkel folytatott konzultációk és elemzések során hogyan biztosítható a nemek közötti egyensúly?
- Győződj meg róla, hogy a felszólalók kellően tájékozottak-e a nemek közötti egyenlőség speciális követelményeinek alkalmazását illetően!
- Használj gender szempontból érzékeny nyelvezetet, kerüld a sztereotípiákat és becsmérlő kifejezéseket! (Különösen azoknál a nyelveknél van jelentősége, ahol hímnemű, nőnemű és semleges nemű főnevek és birtokos névmások is vannak.)

⁴⁹ Best practices for gender equality. Lásd: <http://eige.europa.eu/rdc/thesaurus/terms/1048> vagy <http://www.unpan.org/Directories/UNPAGlossary/tabid/928/Default.aspx> (utolsó letöltés: 2019. október 29)

⁵⁰ Klamroth, 2013.

⁵¹ Klamroth, 2013, 6.

⁵² Klamroth, 2013, 7.

⁵³ Klamroth, 2013, 8.

⁵⁴ Gendersprache. Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit. Texte - Bilder – Veranstaltungen, IG Metall Vorstand, Frankfurt am Main, November 2008. Lásd: <https://www.uni-augsburg.de/einrichtungen/gleichstellungsbeauftragte/downloads/gendersprache.pdf> (utolsó letöltés: 2019. október 29)

- Mindenki számára biztosíts egyenlő esélyeket!
- Mérd fel, szükség van-e a nők részvételét ösztönző vagy megkönnyítő intézkedésekre!
- Tedd fel a kérdést, kiegyensúlyozott-e a személyzet összetétele nemi szempontból?⁵⁵

Ellenőrzőkérdések, hogy elkerüljük a sztereotípiákat a különféle kiadványokban:

- Milyen módon használják a nemek szerinti bontásban (is) elkészített statisztikákat?
- Bemutatásra kerül-e a diverzitás és a különbözőségek akár korcsoportok, foglalkozási csoportok vagy etnikai csoportok stb. vonatkozásában?
- A fényképek, illusztrációk bemutatják-e a férfiakat és nőket új szerepeikben (apa és fia, nők vezetői pozíciókban stb.)?

A Nemzetközi Újságíró Szövetség (IFJ) és az UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, az Egyesült Nemzetek Nevelésügyi, Tudományos és Kulturális Szervezete) mutatók egész sorát fejlesztette ki, hogy mérje a média érzékenységét a nemek vonatkozásában. Két fő kategória mentén értékeli a médiát: a nemek közötti egyenlőség előmozdítására irányuló intézkedések a médiaszervezetekben és a nemek ábrázolása a médiatartalmakban.

A Dán Újságíró Szövetség a szülési/apasági szabadsággal került be a jó gyakorlatok közé. Álláspontjuk szerint az egyenlőség a férfiak ügye is, épp ezért beavatkozásra van szükség, mert a férfiak továbbra is jelentősen elmaradnak a nők mögött a családi szerepvállalásban, így a szülői szabadságok (parental leave) tekintetében is. Ezért ez a szervezet az apasági szabadságra, és ezzel kapcsolatos szerződéskötési gyakorlatra összpontosít. Kiemelt kérdés a fizetések mellett a munkába való visszatérés lehetősége és feltételei. A Német Újságíró Szövetség pedig (Der Deutsche Journalisten-Verband – DJV), rövid kiadvánnyal⁵⁶ segíti mindazon újságírókat, akik éppen szülővé váltak. Tájékoztatást nyújt mind az államtól, mind a munkáltatóktól és egyéb szervezetektől igénybe vehető pénzügyi támogatásokról, részmunkaidős foglalkoztatásról, gondozási tevékenységgel összefüggő szabályokról. Tanácsot ad a munka és magánélet összeegyeztetésének kérdéseiben. A Szövetség emellett mentorprogramot is kínál a 35 év alatti, de legalább 5 éve szakmai tapasztalattal rendelkező újságírók számára. A kikötés, hogy mentor és mentoráltja nem lehet ugyanannak a médiavállalatnak az alkalmazottja.⁵⁷

Az Újságírók Országos Szövetsége (Egyesült Királyság és Írország) Méltóság a munkahelyen modellmegállapodásával érdemelte ki a jó gyakorlatok elismerését. A munkahelyi zaklatás és bántalmazás ellen szállt síkra egyértelműen egészségügyi és biztonsági kérdésként definiálva a problémát, amely az áldozat számára extrém stresszhez, az ezzel járó élettani változásokhoz és depresszióhoz vezethet.

3.7. ZÁRSZÓ

A nemek közötti egyenlőség alapvető jog, az EU egyik közös értéke és egyúttal az EU növekedésre, foglalkoztatásra és társadalmi kohézióra vonatkozó célkitűzései megvalósításának szükséges feltétele. Ezért az EU minden tagállamától elvárja:

- olyan jóléti rendszerek kidolgozását, amely ösztönzi a nők foglalkoztatását;
- munka és magánélet egyensúlyának biztosítását (például gondozásra szoruló személyek ellátása);
- a nemek egyenlőségének biztosítását a nemzeti reformprogramokban.

A tagországoktól elvárt, hogy a jogszabályok végrehajtásáról szóló beszámolóikban megjelenítsék a nemek egyenlőségének szempontjait is, az elvek politikai intézkedésekben való módszeres érvényesítésére ennek ellenére ritkán fektetnek hangsúlyt. Az Európai Bizottság négy lépésből álló útmutatója az alábbi folyamatokra tagolja a megvalósítást:

1. felkészülés,
2. tájékozódás a nemek közötti különbségekről,
3. a szakpolitikai intézkedések hatásainak felmérése,

⁵⁵ Klamroth, 2013, 13.

⁵⁶ Cumi és szalagcím között – Zwischen Schnuller und Schlagzeile címmel jelent meg nyomtatott kiadvány és e-book formájában (3, illetve 5 eurós áron).

⁵⁷ Klamroth, 2013, 19.

4. a szakpolitikai intézkedések átalakítása.⁵⁸

⁵⁸ Útmutató a nemek közötti esélyegyenlőség érvényesítéséről foglalkoztatásra, a társadalmi integrációra, valamint a szociális védelemre vonatkozó szakpolitikai intézkedések területén, Európai Bizottság, Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság, Luxembourg: Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala, 2008.

3.8. MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A NEMI IDENTITÁSRÓL (AZ LMBTQI⁵⁹ MUNKAVÁLLALÓK)

Ez a rövid összefoglaló egy, a tekintélyelvű szervezetekben máig tabunak számító kérdést mutat be nagy vonalakban, a nemi identitást és annak (olykor a született biológiai nemtől – *férfi, nő, interszex*⁶⁰ – eltérő) kifejezését.

A nemi identitás és nemi önkifejezés hagyományosan nem része az iskolai oktatásnak és a reguláris képzéseknek, egyetlen képzési szinten sem, ugyanakkor a toleráns inkluzív szervezeti kultúrában senkit nem érhet hátrány nemi identitása és annak kifejezése miatt. Azonban nehéz helyzetben vannak mindazok, akik a kétpólusú nemi (sex) világrendbe (férfi-nő) nem illeszthetők be. A társadalmak tagjaikkal szembeni alapvető elvárásai a *társadalmi nem* fogalmában jól tetten érhetők: minden társadalomban vannak ugyanis kialakult szerepek, viselkedési formák, tevékenységek és jellegzetes tulajdonságok, amelyeket egy adott társadalom a nőkre és a férfiakra nézve megfelelőnek tekint. Az ettől való eltérést devianciaként értékeli, és gyakorta szankcionálja (akár viselkedésbeli, nem feltétlenül tudatos elutasítással, elzárkózással).

A *hermafroditizmus* olyan veleszületett rendellenesség, melynek következtében egyazon személynél férfi és női szervek és nemi jellegek is kialakulnak. Nem egységes betegségecsoport.

Vannak, akik biológiailag egyértelműen besorolhatók a férfi vagy női nembe (sex), de szexuális irányultságuk (vonzalmuk) tekintetében nem az ellenkező, hanem azonos nemű partnerek irányába fordítják figyelmüket (*melegek és leszbikusok*).

Biszexuálisnak azokat tekintjük, akik mindkét nemhez (férfi és női – sex) vonzódnak, függetlenül attól, hogy nem feltétlenül létesítenek érzelmi és/vagy szexuális viszonyt mindkét nem tagjaival, és ezt pláne nem feltétlenül teszik egyidőben.⁶¹

A *nemi identitás* egy személy szubjektív tapasztalata saját neméről (gender), amelybe beletartozik a testével – a biológiai létével – kapcsolatos számos érzése, és nemének kifejezése, vagy a készítés nemének kifejezésére (öltözködésben például).

Transzneműek mindazok, akiknek a születési biológiai nemüktől (sex) eltér a nemi identitásuk (gender) és/vagy a nemi önkifejezésük.⁶² A *transzszexuális* mára már-már elavult fogalom, vagy legalábbis szűkebb réteget fed le, definíciószerűen ők azok, akik egyértelműen férfiként vagy nőként azonosítják magukat (a genderüket), és ez nem azonos a születéskori besorolásukkal (a sex szerinti nemmel).⁶³

A *transzvesztiták* a szórakoztatóiparból már ismertebbek, olyan emberek, akiknek férfi a nemi identitásuk, de időnként nőként öltözködnek, vagy fordítva. (Szexuális orientációjuk bármilyen lehet, esetükben a transzvesztita lét olykor pusztán pénzkereseti lehetőség, például színpadi munka során). A szóhasználatban a többségi társadalom tagjai *ciszneműek* (mindenki, aki nem transznemű). Ugyanakkor megjelent egy új gyűjtőkategória is, a *queer* személyeké, akik nem ciszneműek vagy heteroszexuálisak. Ám jelenthet politikai állásfoglalást, amely szembe megy a domináns heterostrukturákkal, ugyanakkor elutasítja a hagyományos LMBT-mozgalmak szemléletét is.⁶⁴

Gyakori hibák a nem cisznemű személyekkel való kommunikáció során:

- a ciszneműekhez hasonlítják őket;
- a heteronormativitás jegyében ítélik meg (ítélik el) őket;
- kíváncsiságukat sztereotip kérdésbe csomagolják;

⁵⁹ Leszbikus, meleg, biszexuális, transznemű, queer és interszex személyek.

⁶⁰ Általában veleszületett (ritkábban a nemi érés során kialakuló) állapot, amelyben az egyén a nemi anatómiai jellegek (kromoszómák, hormonok, testfelépítés, külső és belső nemi szervek) olyan kombinációjával rendelkezik, amelyek alapján nem sorolható be anatómiailag egyértelműen sem a férfi, sem a női kategóriába.

⁶¹ Karsay-Virág, 2015.

⁶² A gendert skálaként szokták az LMBTQI közösségekben értelmezni, a skála egyik vége a női nemi identitás, a másik vége a férfi nemi identitás, aki a skála két végén helyezkedik el, az transzszexuális (lásd később), amennyiben a biológiai neme, azaz a sexe, eltérő a nemi identitásától, az az a genderétől. Aki a skála bármely más pontján helyezkedik el, az a transznemű vagy queer (lásd később).

⁶³ Lásd: Karsay-Virág, 2015, 11-12.

⁶⁴ Karsay-Virág, 2015. 12-13. o.

- sztereotip állításokkal próbálnak dicsérni (például: „Évi, remélem, nem veszed rossz néven, de nem látszik rajtad, hogy leszbikus vagy, olyan csinos vagy!”);
- egyszerűen tapintatlan kérdést tesznek fel (olyat, amelyet heteroszexuális ismerősüknek eszükbe sem jutna feltenni).

Az Európai Unió Alapjogi Chartája védelemben részesíti az LMBTQI személyeket is, amikor hitet tesz az emberi méltóság és az élethez való jog mellett (1-2. cikk), rögzíti az oktatáshoz való jogot (14. cikk), a törvény előtti egyenlőséget (20. cikk), kimondja a hátrányos megkülönböztetés tilalmának elvét (21. és 35. cikk), hangsúlyozza az egyenlő bánásmód kívánalmát, a szolidaritást mint értéket, és elismeri minden polgár jogát a jogorvoslathoz és tisztességes eljáráshoz.

Az LMBTQI személyek esélyegyenlőségéve kapcsolatos kihívásokról az Európai Unió Alapjogi Ügynökségének (European Union Agency of Fundamental Rights – FRA) jelentésében olvashat az érdeklődő bővebben.⁶⁵ A jelentés főbb megállapításai között szerepel, hogy:

- A válaszadók szerint a hátrányos megkülönböztetés és az LMBTQI személyek elleni gyűlöletbűncselekmények elleni küzdelem legfőbb akadályai a társadalmi sztereotípiák és előítéletek; és ezek jelentős hatással vannak a közhivatalnokok fellépésére.
- A válaszadók szerint a legtöbb országban nem állnak rendelkezésre objektív információk a szexuális irányultságról és a nemi identitásról az iskolai tantervekben, ami befolyásolhatja a társadalmi attitűdöket.
- Sok válaszadó – köztük egészségügyi szakemberek is – a homoszexualitást kóros állapotnak vagy betegségnek tekinti. Ez alááshatja az LMBTQI-személyek alapvető jogainak védelmét és a jogaik előmozdítását célzó erőfeszítéseket.
- Számos válaszadó szerint a homoszexuális orientáció és a tranz identitás „idegen”, és nem felel meg a „nemzeti identitás” uralkodó fogalmának. Az ilyen előítéletek és az intoleráns viselkedés pedig bizonyos közszolgáltatások hiányosságaihoz vezethetnek, ezzel akadályozva a sokszínűség és elfogadás, illetve az inkluzív társadalom irányába tett lépéseket és konkrét politikai intézkedéseket.
- A lefolytatott interjúk azt mutatják, hogy az LMBTQI személyek jogainak tiszteletben tartására vonatkozó tudatlanság, az információk, adatok, források és kapacitás hiánya megerősíti ezen személyek relatív láthatatlanságát. Ez hatással van az egyenlőségi politikák sikeres végrehajtására, mivel a tisztviselők és a szakemberek nem ismerik kellőképpen az LMBTQI-emberek problémáit és szükségleteit, ezért nem látják szükségesnek megfelelő válaszok kidolgozását.
- A válaszadók arra is rámutattak, hogy szisztematikus kapacitásépítésre, képzésre és figyelemfelkeltésre van szükség az LMBTQI-személyek jogaival és szükségleteivel kapcsolatban az oktatás, az egészségügy és a bűnüldözés területén. (Többet említették, hogy komoly egyéni erőfeszítéseket kell tenni azért, hogy információt és megfelelő képzést találjanak saját feladatellátásuk javítása érdekében, hogy képesek legyenek hatékonyan megvalósítani az LGBT egyenlőségi politikákat).
- A válaszadók általában úgy vélik, hogy az uniós jog és politika fontos mozgatórugói az LMBTQI egyenlőség előmozdítására irányuló nemzeti erőfeszítéseknek, bár számos országban a nemzeti rendelkezések nem mindig valósulnak meg, vagy nem maradéktalanul, a gyakorlatban.
- A válaszadók olyan különböző adminisztratív és társadalmi tényezőkre mutatnak rá, amelyek az LMBTQI egyenlőségi politikák sikeres végrehajtásában vezető szerepet töltenek be: a megfelelő erőforrások, a médiakampányok, és a pozitív odafordulás, a stratégiai perek, a közvélemény támogatása, a civil LMBTQI szervezetekkel való együttműködés és a politikai akarat, valamint az állami tisztviselők és szakemberek egyéni erőfeszítései.

⁶⁵ Professionally speaking: challenges to achieving equality for LGBT people, Lásd: http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2016-lgbt-public-officials_en.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

- Ugyanakkor a válaszadók olyan akadályokra mutatnak rá, amelyek magukban foglalják az uralkodó negatív társadalmi attitűdöket: a források hiányát – különösen az államháztartási korlátok által sújtott országokban – és a kulcsszereplők hatékony operatív koordinálása. (FRA, 2016, 9)

Emellett a közszolgálati tisztviselők vonatkozásában a jelentés kitér arra, hogy úgy vélik, olyan kedvezőtlen társadalmi légkör uralja az LMBTQI esélyegyenlőség kérdését, amely gátolja az esélyegyenlőség fejlesztését és a kapcsolódó intézkedések végrehajtását, különösen Bulgáriában, Horvátországban, Finnországban, Franciaországban, Görögországban, Magyarországon, Lettországon, Litvániában, Máltán, Lengyelországban, Romániában és Szlovákiában. Számos országban pedig az esélyegyenlőségi törekvések középpontjában a meleg férfiak állnak, és mellettük a leszbikus nőket, a biszexuálisokat és transzneműeket figyelmen kívül hagyják. (FRA, 2016, 21)

Felhasznált irodalom:

Karsay Dodó-Virág Tamás (2015): Kérdőjelek helyett. LMBTQI-Kisokos a médiának, Magyar LMBT Szövetség, http://ittvagyunk.lmbtszovetseg.hu/sites/default/files/kerdojelek_helyett_WEB.pdf, letöltés ideje: 2018. 01. 18.

FRA – European Union Agency for Fundamental Rights (2016): Professionally speaking: challenges to achieving equality for LGBT people, Publications Office of the European Union, Luxembourg, http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2016-lgbt-public-officials_en.pdf, letöltés ideje: 2018. 01. 18.

3.9. IRODALOMJEGYZÉK

- A társadalmi haladás mutatószámrendszere, 2.3.3. Munkaerő-piaci esélyegyenlőség (2003–2016), KSH, 2017. Elérhetőség: <http://www.ksh.hu/thm/tablak.html> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Gendersprache: Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit. Texte – Bilder – Veranstaltungen, IG Metall Vorstand, Frankfurt am Main, 2008. November.
- Kerstin Klamroth (2013): A Handbook on Gender Equality Best Practices in European Journalists' Unions, Brussels. Elérhetőség: http://www.ifj.org/fileadmin/images/Gender/Gender_documents/Gender_Equality_Best_Practices_Handbook_-_English_version.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.).
- Koncz Katalin (2011): A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jellemzői, mechanizmusa és következményei, Közgazdasági Szemle, LVIII. évf., 2011. január, 74-94. Elérhetőség: http://epa.niif.hu/00000/00017/00177/pdf/07_koncz.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Nők a munkaerőpiacon, Infojegyzet, Országgyűlés Hivatala Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat, 2017/10. sz. március 3. Elérhetőség: http://www.parlament.hu/documents/10181/1202209/Infojegyzet_2017_10_nok_a_munkaeropiacon.pdf/91c7128a-ad5e-45e4-b50a-59e7de659c3d (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Primecz Henriett (2015): HR-rendszerek nők és férfiak szolgálatában. Néhány gondolat a társadalmi nem (gender) és a HR kapcsolatáról, Munkaügyi Szemle 2015/6. sz. 7-12.
- PwC Women In Work Index. Closing the Gender Pay Gap. PricewaterhouseCoopers, February, 2017. Elérhetőség: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/WIWI-2017/pwc-women-in-work-2017-report-final.pdf> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Síklaki István (2010): Előítélet és tolerancia, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- The Global Gender Gap Report 2017, World Economic Forum, Cologny, Geneva. Elérhetőség: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Útmutató a nemek közötti esélyegyenlőség érvényesítéséről foglalkoztatásra, a társadalmi integrációra, valamint a szociális védelemre vonatkozó szakpolitikai intézkedések területén, Európai Bizottság, Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság, Luxembourg: Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala, 2008.

4. KORMENEDZSMENT

Írta: Bajnok Andrea

A szervezeti értékrend egy lehetséges és fontos jellemzője a szervezet generációs sokszínűséghez való viszonyulása. A különböző korcsoportokhoz számos sztereotípiát kötődik, amelyek gyakran negatívan befolyásolják az érintettek munkavállalási, előmeneteli, vagy munkában maradási esélyeit. A generációs sokszínűségre értéként tekintő szervezet különböző lépéseket tehet az életkorilag (is) sokszínű munkahely megteremtése érdekében. Intézkedési tervet fogalmazhat meg, stratégiájával összhangban pozitív külső és belső kommunikációt folytat azért, hogy az életkori diszkriminációt, és annak jogi következményeit elkerülje. A törvényességi szemponton túl egy szervezet számára számos előnnyel is jár az életkori sokszínűség biztosítása. A fiatalok új lendülettel és szemléletmódokkal, az idősebbek sok éves tapasztalattal rendelkeznek, és a szervezeti értékrend folytonosságát garantálják. A diszkriminatív helyzeteknek a kiküszöböléséhez, valamint az életkori sokszínűségből keletkező előnyök maximális kihasználásához szemléletváltásra van szükség a munkahelyeken.

4.1 A KORMENEDZSMENT FOGALMA

A kormenedzsmen az életkori vagy generációs sokszínűség menedzseléséről szól. Szervezeti szinten olyan tudatos vezetői (HR) stratégiát jelent, mely a toborzás, a kiválasztás, a szervezeti kultúra és a tudástranszfer szintjén is tekintettel van a szervezet életkori vagy generációs sokszínűségének kialakítására, gondozására és fenntartására. Nem csak az idősekre, hanem mindenkire, valamennyi életkori csoportra koncentrál (szem előtt tartva az individuális sokszínűséget is) egy befogadó munkahelyi környezet és társadalom kialakítása érdekében.

A kormenedzsmen a munkában töltött teljes életutat figyelembe veszi. Elsősorban preventív intézkedésekre épül, de a diszkrimináció kizorítására önmagában nem alkalmas.⁶⁶ Tardos szerint⁶⁷ e stratégia kialakítása a szervezet számára egy hosszabb tanulási folyamat, melynek lényege a generációk közötti tudástranszferekből származó előnyök érvényesítése.

Az életkori sokszínűség leírásának egyik lehetséges kiindulópontja a szervezetben dolgozók életkor vagy korcsoportok szerinti megoszlásának bemutatása. Mielőtt részletesen is kitérnénk a magyar közszolgálatban dolgozók életkori adataira, érdemes röviden áttekinteni az életkor és a generáció fogalmával kapcsolatos értelmezéseket.

4.1.1 *ÉLETKOR, KOROSZTÁLY, KORCSOPORT*

Kronológiai, biológiai, társadalmi vagy szubjektív, pszichoszociális életkorról is beszélhetünk. A kronológiai életkor a születés pillanatától egy adott időpontig eltelt évek számát jelenti. Ettől eltérhet a biológiai életkor, mely az egészségi, fizikai állapot függvénye, vagyis annak a jelzésére szolgál, hogy az egyén milyen fizikai kondícióval rendelkezik a kronológiai életkorához képest. A társadalmi életkor azoknak az elvárásoknak az összessége, amelyek azt mondják meg, hogyan kellene viselkednie az egyénnek a társas helyzetekben egy adott életkorban. A pszichoszociális életkor pedig arról árulkodik, hogy az egyén hány évesnek érzi, gondolja, vallja magát.

A korosztály az azonos vagy egymáshoz közel álló dátum szerint születettek körét jelenti, tehát biológiai, élettani szempontból határozza meg az összetartozást. Az azonos korosztály tagjaiból álló csoportot nevezzük korcsoportnak. Az egyes szervezetek által használt korcsoport meghatározások és elnevezések nem egységesek. Ez leginkább azzal magyarázható, hogy az öregség és a fiatalság megítélése koronként és társadalmanként eltérő. Az Európai Unió általában 65 évnél jelöli ki az időskor alsó határát, az Egészségügyi Világszervezet 60-75 év közötti idősedő, 75 év feletti idős korról beszél.

⁶⁶ Walker, 2002.

⁶⁷ Tardos, 2017.

Az életkor és a korosztály tehát igen képlékeny fogalmak,⁶⁸ sem a fiatalok sem az idősebbek nem kezelhetők egységes csoportként. Németországban például egy 29 éves német fiatalember, Colin Wolf tűzoltónak jelentkezett, azonban jelentkezését azért utasították vissza, mert túl idősnek találták a szakmai képzések elkezdéséhez.⁶⁹

4.1.2 A GENERÁCIÓ ÉRTELMEZÉSI LEHETŐSÉGEI

A generáció fogalmának definiálása is igen szerteágazó, a sokféle megközelítés ellenére azonban a legtöbb szerző Mannheim Károly 1928-as „A nemzedékek problémája” című írását tekinti kiindulópontnak.⁷⁰ Mannheim definíciójában nem a biológiai, hanem a társadalmi, kontextuális meghatározottság dominál. Generációs különbségek tehát nem egyszerűen születési év szerint, hanem a szocializációs közösség alapján is tehetők: egy csoport tagjai hasonló élményeken keresztül szereznek tapasztalatot a világról, ezért értékrendjük is közelebb áll egymáshoz.

Szervezeti szempontból különösen érdekes Joshi és társai⁷¹ generációs definíciója, mely szerint:

- a szervezetbe való egyidejű belépés;
- bizonyos pozíciók megszerzése és birtoklása; illetve
- a szervezet életében zajló fontos esemény is lehet generációs szervező tényező, a szervezet tagjainak életkorától függetlenül.

E megközelítés szerint a generáció meghatározása erősen kontextus függő.

A generációs különbségek kutatásával legalább fél évszázada foglalkoznak a pszichológia és a szociológia szervezetek működésével és menedzsmentjével foglalkozó irányzatai.⁷² A fokozott érdeklődésnek számtalan oka van, például az európai munkavállalók demográfiai jellemzőinek változása, az erre reagáló közpolitikai intézkedések vagy az egységes európai szintű fellépés az életkori diszkriminációval szemben. A fokozott érdeklődés egyik következménye, hogy a tudományos írásokból merítő tudománynépszerűsítő írások nyomán Magyarországon is kezd elterjedni az egyes generáció elnevezések közhelyszerű használata (babyboom, X, Y, Z). Az elnevezésekhez társított viselkedésminták legtöbbször csak anekdotikusan megalapozottak (például „Nem bírnak a munkahelyen az Y generációval”). A népszerű írások hatására könnyen előfordulhat, hogy a munkavállalót – individuális jellemzőit, egyéni élethelyzetét, életútját figyelmen kívül hagyva – egy olyan generációs csoport tagjaként azonosítják, melynek munkához, értékekhez való viszonya nem tudományos megfigyelésekre, hanem szubjektív tapasztalatok túlzó általánosítására épül.

4.1.3 A KÖZSZOLGÁLATBAN DOLGOZÓK ÉLETKORI MUTATÓI

Az életkor szerinti foglalkoztatási adatok nemzetközi és hazai mutatói jelentik a munkahelyi életkori sokszínűség, mint társadalmi jelenség általános kontextusát. A nemzetközi (akár EU, akár OECD) adatok a makrokontextus, a magyarországi számok a mikro környezet bemutatását szolgálják.

2016-ban az EU-28 foglalkoztatási rátája (20-64 éves korcsoportra nézve) a valaha mért legmagasabb (71,1%),⁷³ azonban az egyes tagországok között jelentős különbségek találhatók.⁷⁴ A foglalkoztatási ráta a 25-54 éves korcsoportban 2011 óta európai szinten jelentősen nem változott, Magyarországon növekedés tapasztalható. Az idősebb korosztály foglalkoztatása (55-64 év) markánsan nőtt, és a fiatalabbaknál (15-24 év) is növekedés látható mind európai unió, mind magyar viszonylatban.

⁶⁸ A kohorsz kifejezés is gyakran előfordul a generációkról szóló irodalomban. Olyan csoport esetén beszélhetünk kohorszról, amikor a csoport tagjai egy bizonyos életeseményt ugyanakkor élnek át (például egy időben házasodtak, szültek).

⁶⁹ Az esetet idézi: Kajtár – Marhold, 2015, 322.

⁷⁰ Szabó – Kiss, 2013., Joshi – Dencker – Franz 2011.

⁷¹ Joshi et al, 2011.

⁷² Hajdú – Sík, 2016.

⁷³ Az Európa 2020 stratégiában megfogalmazott uniós cél 2020-ig a 75%-os foglalkoztatási ráta elérése.

⁷⁴ Eurostat 2017. júniusi foglalkoztatási statisztikái alapján.

A növekvő tendencia ellenére a legfiatalabbak (25 év alattiak) és az idősödők⁷⁵ (55 év felettiek) magyarországi foglalkoztatása még 2016-ban is az európai átlag alatt van. Ráadásul a fiatalok (15-24 év közöttiek) munkanélküliségi rátája még mindig magasnak tekinthető európai szinten (2016-ban 19%). Az európai társadalmakban csökken a születések száma és nő az idősödő és idős népesség. Az Európa 2020 Stratégia keretében kitűzött 75%-os foglalkoztatási ráta a sérülékeny csoportok aktívabb bevonásával érhető csak el.

A legtöbb OECD ország központi közigazgatásában 2010 óta erősödik az 55 év feletti korosztály jelenléte, azonban hazánk központi közigazgatásában épp ellenkező tendencia figyelhető meg, ugyanis itt 2010 óta csökkent és nemzetközi viszonylatban is kifejezetten alacsonynak tekinthető az 55 év feletti munkavállalók száma. Az OECD (2017) adatai alapján 2015-ben Magyarországon 12,6%-os volt ennek a korosztálynak a foglalkoztatási rátája a központi közigazgatásban, miközben az OECD átlag 24,9% volt. A fiatalabbak (18-34 éves korosztály) központi közigazgatásban való foglalkoztatási aránya ezzel ellentétben kifejezetten magasnak mondható, Chile 32%-a után a második helyen van Magyarország 31%-kal. A generációváltás tehát elsősorban a minisztériumokban figyelhető meg.⁷⁶

4.2 AZ ÉLETKORON ALAPULÓ DISZKRIMINÁCIÓ SZABÁLYOZÁSI KÖRNYEZETE

4.2.1 ALAPELVEK

Az életkoron alapuló diszkrimináció uniós szabályozásának alapja a 2000/78/EK irányelv,⁷⁷ mely a vallási vagy más meggyőződésen, a fogyatékoságon, a szexuális irányultságon, valamint az életkoron alapuló diszkriminációval szembeni védelem általános jogi kereteit is tartalmazza a foglalkoztatás tekintetében. A védelem mértékének értelmezéséről és annak azonos módon való alkalmazásáról az egyes tagállamokban az Európai Unió Bírósága gondoskodik.

A hazai jogi szabályozás alapjait Magyarország Alaptörvénye fekteti le a XV. cikk első három bekezdésével.⁷⁸ Külön intézkedésekkel védi a családokat, a gyermekeket, a nőket, az időseket és a fogyatékkal élőket.⁷⁹ A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény szerint az emberi méltóságot és az abból fakadó személyiségi jogokat mindenki köteles tiszteletben tartani, azok a törvény védelme alatt állnak.⁸⁰ A nevesített személyiségi jogok körében megfogalmazza, hogy a személyiségi jogok megsértését jelenti a személy hátrányos megkülönböztetése.⁸¹ Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény (továbbiakban: Ebtv.) az Alaptörvényben és a Ptk-ban megadott alapokon, ugyanakkor Magyarország nemzetközi kötelezettségeire is tekintettel részletes szabályokat tartalmaz az egyenlő bánásmód követelményére vonatkozóan.⁸²

4.2.2 AZ EGYENLŐ BÁNÁSMÓD HATÓSÁG SZEREPE

Az Egyenlő Bánásmód Hatóság (EBH) legfontosabb feladata, hogy ellenőrizze az egyenlő bánásmód követelményének a megvalósulását, valamint tájékoztat és segítséget nyújt,

⁷⁵ Az idős és idősödő fogalmának pontos értelmezése külön tanulmányt érdemelne már csak azért is, mert az európai uniós dokumentumok sem konzekvensen használják. Az Európai Statisztikai Hivatal (Eurostat) a 60 éven felülieket tekinti idősödőnek, erről részletesebben lásd Hablicsek – Pákozdi 2004, Szémán 2008, Szellő – Nemeskéri – Zlatics 2017.

⁷⁶ Hazafi, 2016.

⁷⁷ Hős, 2014.

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

⁷⁹ Alaptörvény XV. cikk (4), (5) bekezdés.

⁸⁰ Ptk. 2:42. § (2) bekezdés.

⁸¹ Ptk. 2:43. § c) pont.

⁸² A jogi keretek összefoglalásának forrása: Gregor – Varga – Lukovics – Molnár, 2014). Lásd: http://www.egyenlobanasmod.hu/app/webroot/files/img/articles/741d630824a65338e12a049a3106aaed/EBH%20Tananyag_v%C3%A9gleges.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

együttműködik nemzetközi és civil szervezetekkel. Jogorvoslati lehetőséget biztosít azok számára, akiket hátrányos megkülönböztetés, azaz diszkrimináció ér. A diszkriminációnak számos típusa létezik, az Ebtv. öt formát nevesít:

- közvetlen vagy
- közvetett hátrányos megkülönböztetés,
- zaklatás,
- jogellenes elkülönítés, azaz szegregáció,
- megtorlás.

Az Ebtv. a védett tulajdonságokra alapozva tiltja a hátrányos megkülönböztetést, vagyis felsorolja azokat a tulajdonságokat (összesen 19+1-et),⁸³ amelyek miatt valaki diszkrimináció áldozatává válhat. A törvény az életkort is védett tulajdonságként nevesíti. A személyesen megélt diszkriminatív tapasztalatokat vizsgáló kutatásokban (2010, 2013)⁸⁴ a válaszadókat érő diszkriminációs okok között első helyen szerepel az életkor, illetve magas azoknak a száma is, akik nem osztják meg senkivel, ha diszkriminációt tapasztalnak (a válaszadók 17%-ára jellemző).

A közszféra minden szereplőjével szemben panaszt lehet benyújtani, például az állami, önkormányzati szervezetek, a hatósági jogkört gyakorló szervezetek, vagy minden egyéb költségvetési szervvel szemben, valamint a magánszféra is köteles tekintettel lenni az egyenlő bánásmód követelményére.⁸⁵ Amennyiben az EBH az egyenlő bánásmód követelményének megsértését észleli, hivatalból járhat el az állammal, az önkormányzatokkal vagy a hatósági jogkört gyakorlókkal szemben.⁸⁶

4.3 VEZETŐI KIHÍVÁSOK

Az életkorhoz nagyon sok sztereotípiát kötődik, főképp ezzel magyarázható az életkorral összefüggő munkahelyi diszkrimináció, mely első lépésben az álláshirdetésekből érhető tetten. Egy 2009-ben végzett, 2000 hirdetést monitorozó kutatás szerint⁸⁷ Magyarországon a nemi és az életkori diszkrimináció a leggyakoribb: a vizsgált hirdetések 63%-a tartalmazott nemi, 17%-a életkorra vonatkozó diszkriminációt, 19%-a pedig nemi és életkori megkülönböztetést is tartalmazott. Az Európai Bizottság 2015-ös adatai is azt támasztják alá, hogy a munkakeresők az (idősödő) életkort érzékelik a leginkább hátrányos tényezőnek. Különösen igaz ez Magyarországra, ráadásul a korábbi felméréshez képest (2012) az életkori diszkrimináció meg tapasztalása erősödik. 2015-ben Az Európai Unió 28 tagállamában a megkérdezettek 56%-a, Magyarországon a megkérdezettek 62%-a szerint jelent hátrányt a jelölt 55 év feletti életkora egy álláspályázat esetén.⁸⁸

4.4 JÓ GYAKORLATOK

A kormenedzsment jó gyakorlatainak legfontosabb dimenziói Walker (1998) szerint a következők:

- a munkaerő toborzásnál egyenlő esélyek biztosítása bármely életkori csoportnak,
- a képzési és karrierfejlesztési lehetőségek biztosítása az idősebb korosztály számára is,
- rugalmas munkaidő,

⁸³ Az Ebtv.-ben felsorolt védett tulajdonságok (Ebtv. 8. §): nem, faji hovatartozás, bőrszín, nemzetiség, nemzetiséghez való tartozás, anyanyelv, fogyatékoság, egészségi állapot, vallási vagy világnézeti meggyőződés, politikai vagy más vélemény, családi állapot, anyaság (terhesség) vagy apaság, szexuális irányultság, nemi identitás, életkor, társadalmi származás, vagyoni helyzet, foglalkoztatási jogviszony vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony részmunkaidős jellege, illetve határozott időtartama, érdekképviselethez való tartozás, egyéb helyzet, tulajdonság vagy jellemző.

⁸⁴ Neményi et al., 2013..

⁸⁵ A teljes kört lásd az EBH hivatalos honlapján: www.egyenlobanasmod.hu (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

⁸⁶ Az EBH nem vizsgálhatja az Országgyűlés, a köztársasági elnök, az Alkotmánybíróság, az Állami Számvevőszék, az alapvető jogok biztosa, valamint a bíróságok és az ügyészség közhatalmi döntéseit és intézkedéseit.

⁸⁷ A munkáltatók munkavállalói kiválasztási gyakorlata a diszkrimináció tükrében Budapest, 2013 EBH TÁMOP-5.5.5 projekt társadalomtudományi kutatásai, 2. tanulmány, 2011. Lásd: http://www.egyenlobanasmod.hu/tamop/data/2.2_kivalgyak_majus18.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

⁸⁸ European Commission, 2015.

- megfelelő munkakörnyezet kialakítása

Az Európai Szakképzésfejlesztési Központ (Cedefop)⁸⁹ által 2015-ben kiadott *Az életkor értékének növelése* című jelentése többek között arról is szól, hogy szervezeti szinten hogyan dolgozható ki a kormenedzsment stratégia, és milyen eredményekre lehet számítani a stratégia bevezetésével. Európában országos szintű általános közpolitikai intézkedések támogatják az idősebb korosztály munkában tartását. Ilyen intézkedés a diszkrimináció elleni fellépés vagy a nyugdíjkorhatár emelése. Azonban a kormenedzsmentre vonatkozó törvényi szintű szabályozásra vagy iránymutatásra alig akad példa. Franciaország a kivételek közé tartozik: 2008 óta törvény írja elő az 50 főnél nagyobb szervezetek számára az idősebb munkavállalókkal kapcsolatos cselekvési terv kidolgozását.⁹⁰ A Cedefop-jelentés éppen arra igyekszik felhívni a figyelmet, hogy léteznek olyan jó gyakorlatok, amelyek hatékonyan megszervezhetők intézményi szinten, és támogatják az idősebb korosztály alkalmazásával járó előnyök kihasználását. Az egyes országok, ágazatok és intézmények igen eltérő gyakorlatok szerint kezelik az életkori sokszínűséget, a foglalkoztatással összefüggő intézkedések során (például az életpálya- vagy a karriertanácsadáskor) inkább csak a munkakeresőkre és a fiatalokra koncentrálnak.⁹¹

A kifejezetten fiatalok számára ajánlott programok a következők:

- gyakornoki program felsőoktatásban tanuló munkavállaló számára,
- diákmunka,
- szakmai továbbképzés és tréning,
- tanulmányi szabadság,
- pályakezdők mentorálása,
- junior vezetőképzés,
- belföldi vagy külföldi mobilitás támogatása,
- elhelyezkedési támogatás.

Idősek számára bevezetett népszerű intézkedések:

- képzési támogatás,
- nyelvtanulás,
- egészség tanácsadás,
- szűrővizsgálatokon való részvételi lehetőség,
- ergonomikus munkaállomás kialakítása,
- önkéntes nyugdíjpénztár finanszírozása.

A rugalmas és fokozatos nyugdíjba vonulás lehetőségére sajnos még mindig kevés példa akad.⁹²

4.5 MIT LEHET TENNI?

A különböző generációk sokszínű jelenlétéből származó előnyök kihasználása és a generációs kihívások kezelése ma már egyre nyomatékosabb társadalmi elvárás. Azonban a munkavállalók igényeihez is alkalmazkodó és az optimális munkahelyi feltételek kialakítására törekvő intézkedési tervek még a versenyszférában is csak elvétve találhatók.⁹³ A kormenedzsment lényege, hogy nem egyetlen generációnak (például az idősödő korosztálynak) kedvez. Hiszen ha egy szervezet csak egy korosztály szükségleteire és védelmére koncentrálnak, a más

⁸⁹ European Centre of Development of Vocational Training. Az ügynökség többek között azt is vizsgálja, hogy a demográfiai tendenciák hogyan befolyásolják a foglalkoztatást.

⁹⁰ Cedefop, 2015. 50.

⁹¹ Cedefop, 2015.

⁹² Tardos 2017.

⁹³ Az MTDTanácsadói Közösség 2014. évi országos benchmark-kutatásának fókusztemája az életkori sokszínűség, az életkor-barát HR politika és a multigenerációs menedzsment munkahelyi gyakorlatainak alakulása volt, melyben 155 szervezet adatai alapján készült beszámoló a magyarországi munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség helyzetéről. A kutatás életkori sajátosságokkal foglalkozó részéhez 121 szervezet által nyújtott adatok voltak használhatók (Tardos 2017 oldal). A kutatás mintavétele ugyan nem tekinthető reprezentatívnak, azonban az életkori sokszínűséggel kapcsolatos vállalati jó gyakorlatok szempontjából információ gazdag kutatási anyagról beszélhetünk. A kutatásból kiderül, hogy nem jellemzi a szervezeteket tudatos, proaktív kormenedzsment, de mindenki egyetért abban, hogy foglalkozni kell az elvárásokkal.

korosztályokhoz tartozó csoportok kirekesztve érezhetik magukat. A munkában töltött teljes életút figyelembe vételére épülő stratégiát jól szemlélteti az alábbi ábra:



1. ábra: Kormenedzsmet

Forrás: Egészséges munkahelyet minden életkorban⁹⁴, <https://eguides.osha.europa.eu> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

Az ábrán található egyes intézkedési körök részletes kifejtése a tréneri/résztevői segédletekben megtalálható.

A már korábban említett jó gyakorlatok többségének közös vonása, hogy a szervezet a munkavállalók életkora, iskolázottsága stb. helyett a munkavállalók képességeire és igényeire fókuszálva biztosítja a fejlődési és előmeneteli lehetőségeket mindenki számára. A kormenedzsmet kialakítása egy hosszabb tanulási folyamat, melynek eredményeként minden korosztály egyenlő eséllyel vesz részt a munkában.

⁹⁴ Többnyelvű e-útmutató az idősödő munkaerő munkahelyi biztonság és egészségvédelméről című tananyag, mely az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (EU-OSHA) megbízásából készült és az 2016–17. évi „Egészséges munkahelyek” kampány része.

4.6 IRODALOMJEGYZÉK

- Becton, J. B. – Walker, H. J.– Jones-Farmer, A. (2014): Generational Differences in Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44 (3), 175-189.
- Costanza, D., & Finkelstein, L. (2015): Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There? *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (3), 308-323.
- Gregor Katalin – Varga Judit – Lukovics Adél – Molnár Veronika (2014): *Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény alkalmazása. Tananyag. Egyenlő Bánásmód Hatóság. Elérhetőség: http://www.egyenlobanasmod.hu/app/webroot/files/img/articles/741d630824a65338e12a049a3106aaed/EBH%20Tananyag_v%C3%A9gleges.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)*
- Hablicsek László – Pákozdi Ildikó (2004): Az előregedő társadalom szociális kihívásai. *Esély*. 3: 87-119.
- Hajdu Gábor –Sik Endre (2016): A munkával kapcsolatos értékek a világban (1990–2014) és a mai Magyarországon. In: Kolosi Tamás – Tóth István György (szerk.): *Társadalmi Riport. 2016.* TÁRKI: Budapest.
- Hazafi Zoltán (2016) A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás* 3: 92-105.
- Hős Nikolett (2014): Az általános jogelvek és az Alapjogi Charta szerepe az Európai Bíróság életkoron alapuló hátrányos megkülönböztetéssel kapcsolatos joggyakorlatában. *Magyar Munkajog E-folyóirat* 1.
- Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G. (2011): Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31: 177-205.
- Kajtár, Edit – Franz Marhold (2015): The Principle of Equality in the EU Charter of Fundamental Rights and Age Discrimination: Hungarian and Austrian Experiences. *European Labour Law Journal* 6 (4): 321-342
- Neményi Mária – Ferencz Zoltán – Laki Ildikó – Ságvári Bence – Takács Judit – Tardos Katalin – Tibori Tímea (2013): Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság növekedésének elemzése 2010–2013 között – fókuszban a nők, a romák, a fogyatékos és az LMBT-emberek. Budapest, EBH TÁMOP–5.5.5 projekt társadalomtudományi kutatásai, 7. tanulmány, Elérhetőség: http://egyenlobanasmod.hu/tamop/data/EBH_7_kiadvany_Final_20130619.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Szabó Andrea – Kiss Balázs (2013): Konfliktus és generáció. A generációs konfliktusok kutatásának fogalmi kiindulópontjai. *Politikatudományi Szemle*, 22. évf. 4. sz. 97-105.
- Szakács Gábor (2014): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013”* (Ágazati összefoglaló tanulmány). Budapest. ÁROP-2.2.17 | Új közszolgálati életpálya | Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- Szémán Zsuzsa (2008): Ki az Idős? – Az öregedés különböző szempontjai. *Esély*. 3. 3-15.
- Tardos Katalin (2017): Életkor és esélyegyenlőség. Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR stratégiák tükrében. Mtd Tanácsadói Közösség – Belvedere Meridionale, Budapest–Szeged.
- Twenge J. M., Campbell S. M., Hoffman B. J. & Lance C. E. (2010): Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36: 1117–1142.
- Walker, A. (2002): A strategy for active ageing. *International Social Security Review*, 55: 121-139.

Egyéb források:

- Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság növekedésének elemzése 2010–2013 között – fókuszban a nők, a romák, a fogyatékos és az LMBT-emberek Budapest, 2013 EBH TÁMOP–5.5.5 projekt társadalomtudományi kutatásai, 7. tanulmány, 2013 URL: http://egyenlobanasmod.hu/tamop/data/EBH_7_kiadvany_Final_20130619.pdf
Letöltve: 2018. 01. 04.
- Cedefop (2015) *Increasing the value of age: guidance in employers' age management strategies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop research paper; No 44. URL: <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/increasing-value-age> Letöltve: 2017. 12. 30.
- European Commission (2015) Special Eurobarometer 437 DISCRIMINATION IN THE EU IN 2015. URL: <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/SPECIAL/surveyKy/2077> Letöltve: 2018. 01.14.

5. MEGVÁLTOZOTT KÉPESSÉGŰ MUNKAVÁLLALÓK FOGLALKOZTATÁSA

5.1 FOGALMAK, ALAPELVEK

Írta: Kriskó Edina

A befogadó munkahelyek megteremtése egyrészt makrogazdasági érdek, másrészt emberi jogi kérdés, alkotmányos ügy és európai uniós elvárás. A hátrányos helyzetű csoportok⁹⁵ munkaerőpiaci integrációját elősegítő foglalkoztatás szempontjait 2010-ig kellett a közösségi politikákba beépíteni és a kulcsterületeken intézkedéseket javasolni. 2002 óta e tárgyban rendszeres felméréseket végez az Európai Közösség, ám az uniós szintű összevetést nehezíti, hogy tagországoként más a fogyatékos és megváltozott munkaképesség definíciója. Az Unió munkaerő-felméréseiben megváltozott munkaképességűek mindazon személyek, akiknek valamilyen tartós, legalább 6 hónapja fennálló egészségi vagy szervi eredetű problémája van, amely a munkavégzés valamely dimenzióját (munkavégzés hossza, jellege, munkahelyre történő közlekedés stb.) tekintve öt korlátozza.⁹⁶

A 2015. évi felmérés adatai szerint e csoport igen népes, a magyar aktív korú lakosság (19-64 éves korosztály) 11,3%-a tartozik e körbe, ami 681.000 főt jelent. Érdekes, hogy a hosszabb várható élettartam és a korábbi nyugdíjba vonulás lehetősége ellenére a nők nagyobb arányban vannak jelen a megváltozott munkaképességűek között (11,9% szemben a férfiak 10,7%-ával). Az egészségi problémák különösen a 45 év feletti korosztályt érintik, ők adják e sérülékeny csoport négy-ötöd részét. Ugyancsak drámai az adat, hogy minden harmadik ember a 60-64 éves korosztályból olyan egészségi problémával küzd, ami megnehezíti, vagy akár el is lehetetleníti számára a munkavégzést. Szélsőségesen magas értéket mutat Baranya megye, ahol a megváltozott munkaképességűek jelenléte eléri a 18,3%-ot. Jóval kedvezőbb a helyzet – az országosan a legalacsonyabb értéket mutató – Győr-Moson-Sopron megyében, ahol ugyanez az arány 5,5%.⁹⁷ (A részletes adatokat lásd az 1. mellékletben.)

Ami az egészségkárosodások jellegét illeti, vezetnek a mozgásszervi problémák (35%), a keringési rendszer betegségei (30%) és az idegrendszeri, lelki, illetve mentális betegségek. Ezután következnek a daganatos megbetegedések, mellkasi és légzőszervi betegségek, a gyomor, máj és vese, illetve az emésztőrendszer betegségei és a cukorbetegség. (A megkérdezettek jelentős része azonban nem kívánta megnevezni a betegségét, vagy megadni annak jellegét.) A mozgásszervi panaszok dominanciája azt vetíti előre, hogy az elöregedő Európának a korábbinál nagyobb gondot kell fordítania az akadálymentesítés maradéktalan végrehajtására a munkahelyeken, különösen, hogy több országban emelkedni fog a nyugdíjkorhatár 2030-ig, illetve 2041-ig.⁹⁸

„A munkaerő-piaci diszkrimináció áldozatai pl. azok a munkavállalók, akik egyéni kvalitásaiktól függetlenül, pusztán sajátos személyiségjegyek alapján (tulajdonságok,

⁹⁵ Munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetűnek általában az alacsony végzettségűeket (szakképzettség nélkülieket), a bevándorlókat és menekülteket, a megváltozott munkaképességűeket és a roma etnikumúakat tekintjük. Óry Mária (2005): Hátrányos helyzetű csoportok helyzete a munkaerőpiacon, NFI, Budapest.; Összességében mindazok, akik számára a foglalkoztatottá válás, a munkaerőpiaci beilleszkedés nehezebb.; Más megközelítésben C-típusú munkavállalók, akik közé a fentiekben túl a pályakezdekők és 50 évnél idősebb munkavállalók is beleértendők.) Alpek B. Levente (2017): Hátrányos helyzetű csoportok munkaerőpiaci-területi esélyei Magyarországon. PhD-értekezés, PTE, Pécs. 5. Lásd: http://foldrajz.ttk.pte.hu/files/doktoriskola/dokumentumok/AlpekBBL_disszertacio.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

⁹⁶ Munkaerőpiaci helyzetkép 2015, KSH, 2016 október, 16. Lásd: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohely/munkerohely15.pdf> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

⁹⁷ KSH, 2016. im. 17. o.

⁹⁸ Például Románia, Lengyelország, Németország, Csehország, Magyarország.

különösen életkor, etnikai hovatartozás, fogyatékoság, nemi hovatartozás) kiszorulnak a munkahelyekről, vagy a belépés esélyét sem kapják meg, esetleg munkavállalóként a bérezés, előmenetel szempontjából másokhoz képest kedvezőtlenebb helyzetbe kerülnek.”⁹⁹

A definíció azt jelzi számunkra, hogy nem elég a foglalkoztatottá válás biztosítása, a karriermenedzsment egészét illetően, a foglalkoztatás minden dimenziójában biztosítandó az esélyegyenlőség. Emellett pedig látni kell, hogy az eltérő egészségi és fizikai állapot kérdései nem egy esetben összekapcsolódnak a nemek egyenlőségének vagy éppen a kormenedzsment a kérdéseivel.

5.2 CÉLCSOPORTOK

5.2.1 HÁTRÁNYOS HELYZETŰ MUNKAVÁLLALÓK

A statisztikai felméréseknél differenciáltabban kezeli a hátrányos helyzetű munkavállalókat a 68/2001/EK irányelv, amikor azt mondja, hogy ide értendő minden olyan a 25. életévét be nem töltött személy, aki:

- Még nem állt rendszeres fizetett alkalmazásban.
- Minden olyan súlyos testi szellemi vagy lelki betegségből fakadó fogyatékosággal élő személy, aki ennek ellenére képes belépni a munkaerőpiacra.
- Minden olyan, a Közösség területére munkavégzés végett beköltöző, már beköltözött, vagy ott letelepedett migráns munkavállaló, aki nyelvi képzésre szorul.
- Minden olyan személy, aki legalább 3 év kihagyás után újra dolgozni kíván, különösen azok, akik munkájukat a családi élet és a hivatás összeegyeztetésének nehézségei miatt adták fel, a munkába állás utáni első 6 hónapban.
- Minden olyan 45. életévét betöltött személy, aki nem szerzett középfokú vagy azzal egyenértékű szakképesítést.
- Minden hosszú távon, azaz megszakítás nélkül 12 hónapig munkanélküli személy a munkába állás utáni első 6 hónapban.

5.2.2 FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ MUNKAVÁLLALÓK

5.2.2.1 EGÉSZSÉGGÁROSODÁSSAL ÉLŐ MUNKAVÁLLALÓK

Egészségkárosodással élők: azok, akiknél a szervezet alkotóelemeinek (anatómiai struktúráinak), fiziológiai funkcióinak a normális populációs standardoktól eltérő volta: hiánya, csökkenése vagy torzulása figyelhető meg. Az eltérés lehet enyhe, közepes vagy súlyos, s ezek különböző fokozatai (például: közép súlyos).

5.2.2.2 HALMOZOTTAN FOGYATÉKOS MUNKAVÁLLALÓK

A halmozott fogyatékoság olyan állapot, amelyben különböző társult formában és arányban van jelen az értelmi képességek, a mozgásfunkciók, a verbális (és nonverbális) kommunikáció, a látás, látási észlelés, a hallás, hallási észlelés, a megismerési funkciók, esetenként a személyiség és viselkedés zavara.

5.2.2.3 MOZGÁSSZERV FOGYATÉKOS MUNKAVÁLLALÓK

A gyógypedagógiai megközelítés szerint különbséget kell tennünk mozgássérültek és testi fogyatékosok között. Mindkét esetben valamilyen fokú mozgáskorlátozottsággal állunk szemben, a testi fogyatékoság azonban nem idegrendszeri eredetű, hanem fejlődési rendellenességre vagy balesetre visszavezethető testi deformitás. (Csonka vagy csonkolt végtagok és végtag hiányok eredményezik a mozgás korlátozottságát.) A jogi megközelítés azt emeli ki, hogy az e csoportba tartozó személyek általában valamilyen segédeszközt használnak (protézisek, mankók stb.) a helyváltoztatáshoz, sokan ágyhoz kötöttek, és vannak, akiknek az állapota segédeszközökkel sem befolyásolható (de ez utóbbiakkal nem találkozunk a munkaerőpiacon).

⁹⁹ Ásványi Zsófia-Nemeskéri Zsolt (szerk.) (2017): Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon, Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport, Pécs.

5.2.2.4 LÁTÁSSÉRÜLT MUNKAVÁLLALÓK

Mivel a vizuális tapasztalatszerzés részleges vagy teljes akadályozottsága (a szem, a látóideg vagy az agykérgi látóközpont sérülése) esetén a személyiség fejlődésének egészére ható érzékelési kiesésről beszélhetünk, ezért külön kell szólnunk a vakok, az alig vagy gyengénlátók csoportjáról. (Például vakság esetén a tájékozódás oly mértékig akadályozott, hogy az egyén mozgáskultúrája is megváltozik, elszegényedik, és csak a vakokra jellemző mozgásformák jelentkeznek.)

5.2.2.5 HALLÁSSÉRÜLT MUNKAVÁLLALÓK

A hallássérülés ugyancsak széles spektrumot átfogó állapotokat eredményezhet, de a két fő csoport, amelyet meg szoktunk különböztetni, a nagyothallók és a siketek csoportja. (Előbbiek például általában hallókészülékkel megértik a hangzóbeszédet, az utóbbi csoportba soroltak azonban vagy semmit – teljes siketség – vagy csak a szélsőségesen erőteljes hangokat például egy robbanást.) A siketek esetében pedig fontos különbségtétel, hogy a beszédtevékenység elsajátítása előtt veszítették-e el a hallásukat vagy aközben, netán azután (pre-, peri- és posztlingvális siketek).

5.2.2.6 BESZÉDFOGYATÉKOS MUNKAVÁLLALÓK

A beszéd fogyatékos a beszéd funkció érintettségére vonatkozó zavarok sokaságát jelenti, amelyek esetében a beszédhasználat (beszédprodukción, expresszív beszéd) és a beszédértés egy vagy több funkcióterületen érintett.¹⁰⁰ Lehet organikus vagy pszichés eredetű akadályozottság.

5.2.2.7 ÉRTELMI FOGYATÉKOS MUNKAVÁLLALÓK

Az értelmi fogyatékos a központi idegrendszer fejlődési károsodása nyomán előálló, az általános értelmi képességek széleskörű és számottevő csökkentségét eredményező állapot, amely kihat a személyiségfejlődésre, a társas környezetben való eligazodásra. Megkülönböztetjük az enyhe-, a középsúlyos-, súlyos és igen súlyos értelmi fogyatékosokat

5.2.2.8 PSZICHOSZOCIÁLIS FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ MUNKAVÁLLALÓK

E körben azokról kell szólnunk, akik valamilyen hosszan tartó mentális károsodással élnek, s ezen állapotuk, ugyancsak korlátozhatja hatékony és másokkal egyenlő társadalmi szerepvállalásukat. Ide soroljuk a szorongásos zavarokat, a pánikot, fóbiákat és kényszeres betegségeket, de a hangulati zavarokat, a kedélybetegségeket, a személyiségzavarokat és bizonyos esetben a stresszhatásokat.

5.2.2.9 AZ ÉRZELMI VAGY AKARATI FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ MUNKAVÁLLALÓK

A megjelenési formája és megnevezése az e kategóriába sorolt fogyatékosoknak és személyeknek igen színes: nehezen nevelhetők, problémások, emocionálisan sérültek, érzelmileg, akaratilag zavartak, társadalmi fogyatékosok stb. A hazai terminológia az irányba halad, hogy az ebbe a fogyatékosági főcsoportba eső embereket összefoglalóan inadaptáltaknak nevezze. Alapja, hogy e fogyatékosok legfőbb tünete a társadalmi beilleszkedési zavar, az alkalmazkodás képességének különböző fokú hiánya, ami számos konfliktust eredményezhet bármely társas közegben. Van, aki e körben, mások külön kategóriáiként említik az autizmus spektrumzavarral élő embereket. (Zavart állapotok széles spektrumát fogja át.)¹⁰¹

Jelen tananyagmodulban mi a továbbiakban csak a megváltozott munkaképességű (egészségű, fizikai állapotú), illetve fogyatékos személyekkel foglalkozunk részletesebben. Illetőleg, ahol szükséges, a várandós, gyermekágyas és szoptató munkavállalókra térünk ki.

¹⁰⁰ Részletesen lásd. Gereben Ferencné–Fehérné Kovács Zsuzsa– Kas Bence–Mészáros Andrea (2012): Beszéd- és nyelvi zavart mutató (beszéd fogyatékos) gyermekek, tanulók komplex vizsgálatának diagnosztikus protokollja, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest.

¹⁰¹ Jelen fejezet kategóriáit Ásványi- Nemeskéri, 2017 és Kriskó Edina (2013): Fogyatékkal élőkkel történő bánásmód a hivatalban, NKE, Budapest. ÁROP- 2.2.20 nyomán foglaltuk össze.

A fogyatékossgal élők néhány fontosabb statisztikai adatát fogyatékossgai típusonként elhelyeztük a 2. mellékletben. Különösen érdekes számunkra a felsőfokú végzettséget szerettek növekvő számaránya.

5.3 INTÉZKEDÉSEK ÉS AZOK ELVI HÁTTERE

A szociális védelemmel kapcsolatos kormányzati kiadások szerkezete a 2015. évi OECD felmérés¹⁰² szerint a következőképpen alakult hazánkban: 20,3%-ot fordítottunk a betegségekkel és fogyatékossgal kapcsolatos kiadásokra, 48,4%-ot tettek ki az időskorúakra fordított összegek. 7,4%-ra rúgtak az elhunytak hozzátartozóinak juttatott összegek, 13,1%-os részarányt képviseltek a családokat célzó és a gyermekjóléti támogatások, 2,5%-ot fordított a kormány a munkanélküliekre, 1,8%-ot lakhatásra. 5,2% jutott a társadalmi kirekesztés elleni küzdelemre, 0,0% a szociális védelemmel kapcsolatos kutatásra és fejlesztésre és 1,4% az egyéb szociális védelemmel kapcsolatos kiadásokra.

Az intézkedések egy jelentős része Európa szerte a rugalmas foglalkoztatás és az atipikus szerződéskötési gyakorlat elterjesztését célozza. Ennek következtében ma már 25% körül vannak a határozott idejű munkaszerződésekkel, a részmunkaidősként, az on-call (ügyeleti vagy rendelkezésre állási idő) és a nulla órás szerződés keretében, az ideiglenes munkaerő-kölcsönző ügynökségek útján (bérbeadott) és a szabadúszóként foglalkoztatott munkavállalók. Ezzel együtt egy új fogalom az úgynevezett *flexicurity* jelent meg az európai szóhasználatban, amely utal a szerződéskötési gyakorlatban a felek szabadságainak bővülő körére (flexibility), másrészt a kiszolgáltatott csoportok biztonságának zálogát jelentő egyenlő bánásmód követelményének érvényre juttatására (security).¹⁰³

Az eltérő nemű munkavállalók esélyegyenlőségét célul tűző jogi normákon és irányelveken túl, meg kell említenünk a Tanács 92/85/EGK irányelvét,¹⁰⁴ amely a várandós, a gyermekágyas vagy szoptató munkavállalók munkahelyi biztonságának és egészségvédelmének javítását ösztönző intézkedéseket szorgalmazott és e csoport számára többletjogokat¹⁰⁵ biztosított. A családi élet védelmét és az apák előtérbe kerülését hozta a gyermeknevelésben a Tanács 96/34/EK irányelve.¹⁰⁶ Ez ma már nem hatályos, de alapját képezte a Tanács 2010/18/EU irányelve,¹⁰⁷ amely 2010-ben lépett életbe.

A Római Szerződésben (1957) foglalt (nemeket érintő) antidiszkriminációs jogalkotási hatáskört az Amszterdami Szerződés (1997) szélesítette ki, melybe immár bekerült a faji vagy etnikai hovatartozás, a vallás vagy más meggyőződés, a fogyatékossg, a kor, illetve a szexuális irányultság.¹⁰⁸ A Tanács 2000/78/EK irányelve a foglalkoztatási és munkahelyi egyenlő bánásmód általános kereteinek a létrehozásáról, már valamennyi előbb említett társadalmi csoport vonatkozásában megköveteli az egyenlő bánásmód érvényesítését. A hazai szabályozás legfőbb jogi normája (az Alaptörvényen túl) az előző fejezetben már tárgyalt 2003. évi CXXV.

¹⁰² Government at a Glance 2017, OECD, OECD Publishing, Paris. 87.

¹⁰³ Ásványi Zsófia-Nemeskéri Zsolt (szerk.) (2017): Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon, Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport, Pécs. 6. o.

¹⁰⁴ A Tanács 92/85/EGK irányelve (1992. október 19.) Lásd: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:31992L0085&from=HU> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

¹⁰⁵ például ne legyen kötelezhető éjszakai munkavégzésre; jogosultak legyenek a szülés előtt, illetve után kiadott, legalább 14 hetes folyamatos szülési szabadságra; kötelezően biztosítani kell számukra legalább kététes szülési szabadságot; megilleti őket az elbocsátás tilalma; munkaidőkezdésmény a terhesgondozás idejére, de e jogok közé értendő a munkabér védelme és a megfelelő ellátáshoz való jog is (A kapcsolódó anyagok, eljárások és munkakörülmények listáját az irányelv mellékletei tartalmazzák.)

¹⁰⁶ az UNICE, a CEEP és az ESZSZ által a szülői szabadságról kötött keretmegállapodásról. Lásd: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:31996L0034&from=HU> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

¹⁰⁷ A BUSINESSSEUROPE, az UEAPME, a CEEP és az ESZSZ által a szülői szabadságról kötött, felülvizsgált keretmegállapodás végrehajtásáról és a 96/34/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről. Lásd: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32010L0018&from=HU> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

¹⁰⁸ Amszterdami Szerződés az Európai Unióról szóló szerződés, az Európai Közösségeket létrehozó szerződések és egyes kapcsolódó okmányok módosításáról. Lásd: http://www.parlament.hu/irom37/9171/alapszerzodes/xv_11997d-hu.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

törvény¹⁰⁹ az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról, amely a foglalkoztatási jogviszonyok tekintetében is mértékadó.

A törvény kimondja, hogy:

„21. § Az egyenlő bánásmód követelményének sérelmét jelenti különösen, ha a munkáltató a munkavállalóval szemben közvetlen vagy közvetett hátrányos megkülönböztetést alkalmaz, különösen a következő rendelkezések meghatározásakor, valamint azok alkalmazásakor:

a) a munkához való hozzájutásban, különösen nyilvános álláshirdetésben, a munkára való felvételben, az alkalmazási feltételekben;

b) a foglalkoztatási jogviszony vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony létesítését megelőző, azt elősegítő eljárással összefüggő rendelkezésben;

c) a foglalkoztatási jogviszony vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony létesítésében és megszüntetésében;

d) a munkavégzést megelőzően vagy annak folyamán végzett képzéssel kapcsolatosan;

e) a munkafeltételek megállapításában és biztosításában;

f) a foglalkoztatási jogviszony vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony alapján járó juttatások, így különösen a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény 12. § (2) bekezdésében meghatározott munkabér megállapításában és biztosításában;

g) a tagsággal vagy részvétellel kapcsolatban a munkavállalók szervezeteiben;

h) az előmeneteli rendszerben;

i) a kártérítési, illetve a fegyelmi felelősség érvényesítése során, valamint

j) a munkavállalók szülői és munkavállalói kötelezettségeinek összehangolását és a gyermek gondozására fordítható idő növelését elősegítő szülői szabadság kérelmezésével, illetve igénybevitelével összefüggésben.”

Mindenképpen szólnunk kell még a 2006-ban *elfogadott A fogyatékossgal élő személyek jogairól szóló ENSZ egyezményről* (röviden ENSZ-konvenció), melyet hazánkban a 2007. évi XCII. törvény hirdetett ki.¹¹⁰ Preambuluma hangsúlyozza, hogy a fogyatékossg változó fogalom, és a fogyatékossg a fogyatékos személy, illetve az őt övező attitűdbeli és környezeti akadályok kölcsönhatása következtében alakul ki. A fogyatékossgügy középpontba állítását a fenntartható fejlődés kulcskérdéseként határozza meg. Hitet tesz a *fokozottabb támogatást igénylő személyek* emberi jogainak előmozdítása és védelmének szükségessége mellett. A konvenció kimondja, hogy „a fogyatékossgal élő személyek teljes körű részvételének előmozdítása a társadalomhoz való tartozásuk érzését erősíti, valamint a társadalom emberi, szociális és gazdasági fejlődésében, továbbá a szegénység felszámolásában jelentős előrehaladást eredményez.”

A *foglalkoztatási rehabilitáció* filozófiája azt mondja, hogy mivel meg lehet találni azt a munkakört, amelyben egy fogyatékossgal vagy tartós egészségkárosodással élő ember is teljes értékű munkát végezhet, nem csökkent, hanem megváltozott munkaképességű személyekről kell beszélnünk. E szerint kell a személy és munkakör illeszkedési pontját megtalálni, a megváltozott munkaképességű személyek számára tartós foglalkoztatást nyújtó és személyes ambícióikkal összhangban lévő pozíciót találni.

5.4 A BEFOGADÓ MUNKAHELYI KULTÚRA MEGTEREMTÉSE

A befogadó munkahelyi kultúra kialakítása egy igen komplex, több lépcsős folyamat, amely a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását megelőzően, az előkészítés fázisával indul. Mind a vezetőknek, mind a beosztotti állománynak – és különösen a megváltozott munkaképességű személlyel közvetlen munkakapcsolatban állóknak – fel kell készülniük, motiválttá és elfogadóvá válniuk (*érzékenyítés*). Ennek alapja az érzékenyítés, a másság iránti tisztelet és türelem, az empátia, a másik helyzetébe való belehelyezkedés

¹⁰⁹ Lásd: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300125.TV (utolsó letöltés: 2019. október 29.).

¹¹⁰ 2007. évi XCII. törvény a Fogyatékossgal élő személyek jogairól szóló egyezmény és az ahhoz kapcsolódó Fakultatív Jegyzőkönyv kihirdetéséről. Elérhetőség: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=110932.266681 (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

képessége, az azonosulás. A sikeres együttműködés záloga pedig a szolidaritás, a közös célok felismeréséből fakadó közös, kölcsönös kötelezettség- és segítségvállalás.¹¹¹

Az érzékenyítést követően szükség van a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal kapcsolatos *információk* átadására (szervezeti *belső kommunikáció*), hogy azok a közös tudás részévé váljanak, a kapcsolatfelvételtől kezdve támpontul szolgáljanak, elkerülendő a kommunikációs zavarokat, félreértéseket vagy alaptalan félelmek, az esetleges elutasítás felerősítését. Az antidiszkriminációt célzó szervezetfejlesztés része lehet *képzések, tréningek* szervezése, ahol a csapatépítésen túl mód van szervezeti diagnózis felállítására, célok kijelölésére, változási irányok beazonosítására, eszköz és módszertan megismertetésére, saját élményen keresztül attitűdformálásra, a megváltozott munkaképességű munkavállalók bevonásával közvetlen tapasztalatcserére.

A munkafeltételekre vonatkozó kívánalmakat általában a szervezet *esélyegyenlőségi terve* rögzíti, amely részletesen szól a *fizikai és információs akadálymentesítésről*, és hitet tesz a befogadó szervezeti kultúra alapértékei mellett. Ezen túlmenően a humán erőforrás-menedzsment pedig ma már külön is foglalkozik munkahelyi *orientáció és beillesztés* (onboarding) kérdéseivel, amely a szervezetbe újonnan belépők 3-6-12 hónapot átfogó támogatása sikeres és tartós elhelyezkedésük, a szervezet melletti elkötelezésük érdekében.

Mindenekelőtt meg kell ismerni a megváltozott munkaképességű munkavállaló személyes profilját, szakmai profilját és fel kell térképezni igényeit, elképzeléseit és jövőre vonatkozó terveit. Ezután történhet meg alkalmasságának felmérése, és elhelyezése valamely adott munkakörben. Utána is szükség van az egyén unkateljesítményének, beilleszkedésének és bevalásának folyamatos nyomon követésére és rendszeresen visszajelzések adására.

5.5 JÓ GYAKORLATOK

5.5.1 FOGYATÉKOSSÁG-BARÁT MUNKAHELY

Hazánkban 2010 óta rendszeresen meghirdeti a Salva Vita Alapítvány a Fogyatékos-ság-barát Munkahely pályázatát, hogy elősegítse a fogyatékos személyek nyílt munkaerőpiacon történő foglalkoztatását. 2017-ben 28 munkáltató vehette át a díjat.¹¹² A díj tulajdonképpen egy kötelezettségvállalás arra vonatkozóan, hogy a szervezetek (legalább két éven át, bizonyítható módon) folyamatosan fejlesztik a fogyatékos emberek foglalkoztatására vonatkozó gyakorlatukat. Hasonló program Nagy-Britanniában már a kilencvenes évek óta működik.¹¹³

Az elismerés megszerzésére az alábbi területeken megvalósított fejlesztéssel lehet pályázni:

- **Vezetés:** A szervezet vezetőinek felkészítése a fogyatékos-ság tudatos kezelésére.
- **Munkatársak:** A szervezet munkatársainak felkészítése a fogyatékos emberek befogadására, a fogyatékos munkavállalók beilleszkedésének segítése.
- **Politika és stratégia:** A szervezet fogyatékos, vagy fogyatékos-sá váló dolgozóinak megtartásához irányelvek meghatározása.
- **Partneri kapcsolatok és erőforrások:** Partnerek, beszállítók kiválasztásában fogyatékos-ügyi szempontok figyelembe vétele. Szakértők igénybe vétele a fogyatékos-ság-barát körülmények kialakítása terén.
- **Folyamatok:** A toborzási folyamat akadálymentesítése. A fogyatékos-ság-barát munkahely logó használatának beépítése a toborzási folyamatba.
- **Eredmények:** A fogyatékos emberek toborzását, foglalkoztatását, megtartását, a dolgozók szemléletformálását javító eredmények szisztematikus értékelése. A visszacsatolások beépítése a rendszerbe.¹¹⁴

¹¹¹ Ásványi Zsófia-Nemeskéri Zsolt (szerk.) (2017): Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon, Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport, Pécs. 45-46.

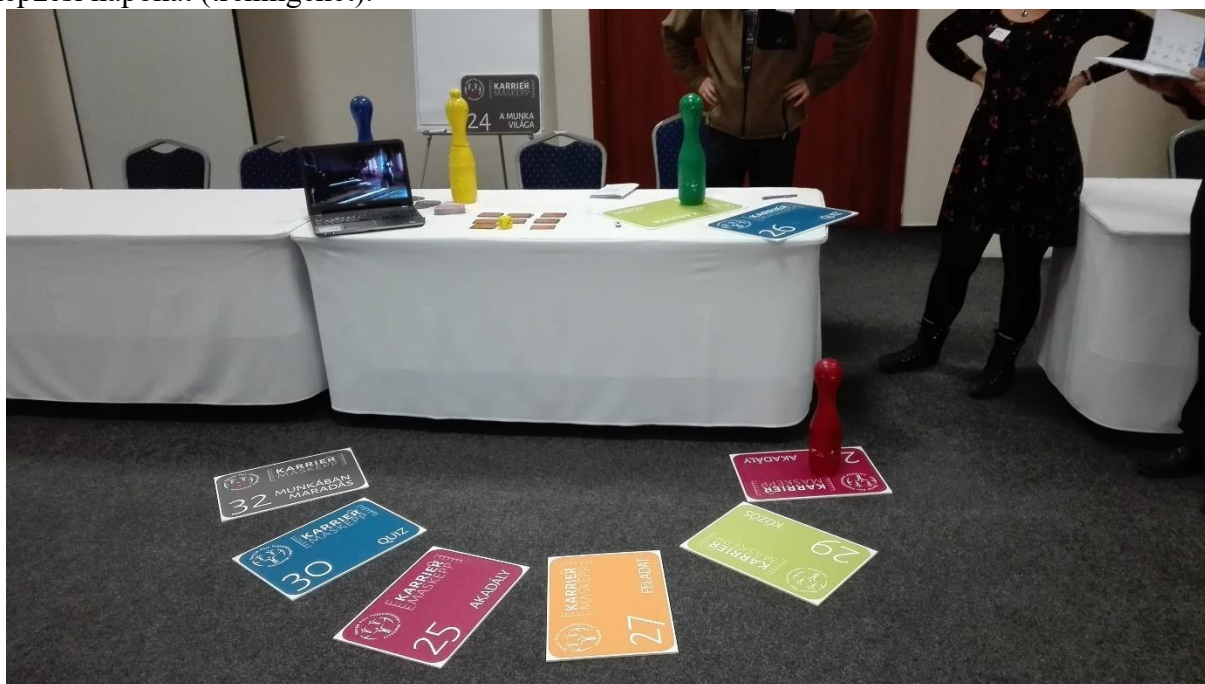
¹¹² Lásd: <http://fbm.hu/2017/12/14/fogyatekossag-barat-munkahely-dijatado-2017/> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

¹¹³ Németh Ildikó (szerk.) (2015): Jógyakorlatok megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatására, proAbility. Elérhetőség: http://proability.hu/wp-content/uploads/2015/12/proAbility-jogyakorlatok-beliv_honlapra.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

¹¹⁴ Pályázati útmutató. Lásd: <http://fbm.hu/palyazat/> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)

5.6 TRÉNING A MUNKAERŐPIACI KIHÍVÁSOKRÓL

A Speciál Pécs Fogyatékosokért Alapítvány Karrier másképp! címmel érzékenyítő társasjátékot dolgozott ki a fogyatékos személyek társadalmi integrációjának elősegítéséért. Egy napos program keretében játszhatják végig az érdeklődők egy-egy értelmi sérült ember karrierépítésének rögzös útját az iskolai tanulmányoktól az első munkahely megszerzéséig. A játékosok (egyszerre maximum 6 fő) karakterkártyákat kapnak, és megpróbálnak a munkaerőpiacon érvényesülni, közben olyan nehézségeket kell leküzdeniük, amelyek sérült társaik elhelyezkedését a mindennapokban nehezítik. Külön figyelmet kapnak a programban az egészséges emberek számára is kihívást jelentő, a munka világából vett élethelyzetek: a munkakeresés, állásinterjú, portfólió összeállítása, hivatali ügyintézés, beilleszkedés az új munkahelyi környezetbe. Az alapítvány kis-, közép és nagyvállalatok számára is szervez képzési napokat (tréningeket).¹¹⁵



2. ábra: A Karrier másképp! társasjáték bemutatása a Foglalkoztatás 2016 Projekt zárórendezvényén, 2017

Forrás: Saját felvétel

¹¹⁵ Lásd: <http://civillicit.hu/2014/09/special-pecs-fogyatekosokert-alapitvany-karrier-maskepp/> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)



3. ábra: Instrukciós kártyák a Karrier másképp! társasjátékhoz
Forrás: Saját felvétel

5.7 MENTORÁLT BETANULÁS

A norvég Scandic Hotels mint az ország egyik legnagyobb szállodalánca a szektor érdekképviseletén és lobbitevékenységén túl rehabilitációs foglalkoztató cégek hálózatát is fenntartja. Ringer I Vannet (Hullámkörök a vízben) projektje cégeket és rehabilitációs foglalkoztatókat igyekszik összekapcsolni, hogy a megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerőpiacra történő be- vagy átlépését elősegítse.

A mentorált betanulás lényege, hogy a munkakört a megváltozott munkaképességű személyre szabják, figyelembe veszik a teherbíróképességét és szükségleteit (például a munkaidőkeret kialakításakor). A fókusz mindvégig a képességeken és lehetőségeken, nem pedig az akadályokon van. A munkaterhelést fokozatosan növelik, türelemmel támogatják az új belépőt (mind a szervezet részéről kijelölt mentor, mind a rehabilitációs szolgálat munkatársa).

Ugyanezen cég egy másik projektje a védett foglalkoztatástól a nyílt munkaerőpiacig segíti a megváltozott munkaképességű személyeket. A tevékenység alapja a jelölt képességprofiljának megismerése, a munkáltatói igények alapos feltérképezése és a nyílt munkaerőpiac szereplőivel kiépített bizalmi kapcsolat.¹¹⁶

5.8 ZÁRSZÓ

Zárásként csak három célkitűzést emelünk ki Az Országos Fogyatékosügyi Program végrehajtásának 2015-2018. évekre vonatkozó Intézkedési Tervéből:

- Annak érdekében, hogy a fogyatékos fiatalok a jövőbeni munkájuk szempontjából releváns kompetenciákat biztosító gyakorlati képzésekben részesüljenek, meg kell vizsgálni az egyéni képességeikhez igazodó, beilleszkedésüket elősegítő program indításának lehetőségét és annak feltételeit, amely támogatja a későbbi nyílt munkaerőpiacra történő belépésüket.
- Meg kell vizsgálni a fogyatékos és a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának növelése érdekében az atipikus foglalkoztatás nyújtotta lehetőségeket, az ellátható tevékenységeket. A vizsgálat alapján meg kell határozni az

¹¹⁶ Németh Ildikó (szerk.) (2015): Jogyakorlatok megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatására, porAbility. Elérhetőség: http://proability.hu/wp-content/uploads/2015/12/proAbility-jogyakorlatok-beliv_honlapra.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.), 33-40. o.

atipikus foglalkoztatás speciális szervezési igényeit, foglalkoztatási formáktól függően fel kell mérni a koordinációs feladatokat, szükséges eszközbeszerzési igényeket, valamint a potenciális munkavállalók megfelelő felkészítéséhez szükséges képzéseket, átképzéseket.

- Elő kell segíteni a fogyatékoságügyi, hozzáférhetőségi, rehabilitációs ismeretek beépülését a releváns felsőoktatási képzésekbe.¹¹⁷

A három kiemelt célterület világosan mutatja meg, hogy hosszú tanulási folyamat kellősközepén vagyunk, míg a befogadó munkahelyek kultúráját és széles körét megteremtjük. Reméljük e tréning-háttéranyag, ha aprócska lépéssel is, de a közigazgatási vezetők képzésén keresztül hozzájárul a célkitűzések megvalósításához.

5.9 MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰEK SZÁMA ÉS ARÁNYA KORCSOPORT, ISKOLAI VÉGZETTSÉG, GAZDASÁGI AKTIVITÁS ÉS ELLÁTOTTSÁG SZERINT

2. táblázat

A 19–64 éves megváltozott munkaképességűek száma és aránya

Megnevezés	Létszám			Aránya az adott ismérvű csoportban		
	férfi	nő	együtt	férfi	nő	együtt
	ezer fő			%		
Összesen	316,2	364,5	680,7	10,7	11,9	11,3
Korcsoport						
19–24 éves	9,5	5,6	15,1	2,7	1,7	2,2
25–39 éves	36,5	31,4	67,9	3,6	3,1	3,4
40–54 éves	95,3	102,0	197,3	9,8	10,3	10,0
55–64 éves	174,9	225,6	400,5	28,2	30,5	29,4
Legmagasabb iskolai végzettség						
Legfeljebb alapfokú	107,3	157,0	264,2	22,7	27,3	25,2
Középfokú érettségi nélkül	133,9	93,3	227,1	13,3	15,9	14,3
Középfokú érettséggel	57,0	91,5	148,4	6,2	8,0	7,2
ebből: szakképesítés nélkül	14,4	33,2	47,7	4,6	6,5	5,8
szakképesítéssel	42,5	58,2	100,7	7,0	9,1	8,1
Felsőfokú	18,1	22,8	40,9	3,2	3,0	3,1
Gazdasági aktivitás						
Foglalkoztatott	68,3	73,5	141,8	3,2	4,0	3,5
Munkanélküli	16,5	14,6	31,1	9,1	9,3	9,2
Inaktív	231,4	276,4	507,9	37,1	25,9	30,1
Ellátottság						
Kap juttatást	233,6	280,2	513,8	58,4	33,5	41,5
ebből:						
nyugdíj (öregségi, rokkant)	228,8	267,3	496,1	61,1	49,7	54,4
Nem kap juttatást	82,6	84,3	166,9	3,2	3,8	3,5

Forrás: Munkaerő-felmérés, 2015. I. negyedévi kiegészítő felvétel (Hátrányos helyzetű csoportok a munkaerőpiacon).

1. ábra: A megváltozott munkaképességűek száma és aránya

Forrás: KSH, 2017

2. MELLÉKLET: FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐK A 2001-ES ÉS 2011-ES NÉPSZÁMLÁLÁS ADATAINAK TÜKRÉBEN

¹¹⁷ 1653/2015. (IX. 14.) Korm. határozat az Országos Fogyatékoságügyi Program végrehajtásának 2015–2018. évekre vonatkozó Intézkedési Tervéről.

A fogyatékoság típusa	-14	15-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80-	Összesen
	2001									
Mozgássérült	4 852	2 339	6 708	9 953	30 812	49 846	49 015	51 356	20 734	225 615
Alsó, felső végtag hiánya	288	133	455	830	2 059	3 304	4 231	3 675	1 279	16 254
Egyéb testi fogyatékos	1 338	538	1 863	2 371	5 895	7 612	5 145	4 396	1 784	30 942
Gyengénlátó	3 176	2 286	5 073	4 216	7 800	11 254	12 598	16 623	11 466	74 492
Egyik szemére nem lát	486	325	915	1 212	2 438	3 469	4 173	5 351	3 160	21 529
Vak	471	232	514	479	910	1 343	1 801	2 458	2 346	10 554
Értelmi fogyatékos	11 168	5 757	10 870	8 482	8 151	5 902	4 403	3 340	1 661	59 734
Nagyothalló	1 758	907	2 178	2 331	4 351	7 781	10 226	16 506	15 465	61 503
Siket, siketnéma, néma	957	500	1 196	1 420	1 672	1 671	1 565	1 454	1 053	11 488
Beszédhibás	2 325	812	1 884	1 831	2 247	2 456	2 179	1 837	654	16 225
Egyéb	7 141	2 473	6 763	9 716	27 728	40 812	21 540	16 788	6 609	139 570
Fogyatékossgal élők	28 803	13 882	32 916	37 496	84 335	120 900	102 172	104 672	51 830	577 006

2. ábra: Fogyatékossgal élők a 2001. évi népszámlálás adatainak tükrében

Forrás: KSH

	2011									
Mozgássérült	4 573	2 391	5 256	9 573	16 861	50 416	56 430	51 059	35 647	232 206
Gyengénlátó, aliglátó	2 344	1 717	3 238	4 377	5 811	12 555	12 695	14 593	16 100	73 430
Vak	247	186	457	699	780	1 358	1 635	1 724	1 968	9 054
Értelmi fogyatékos	6 094	4 083	7 307	7 719	6 076	5 182	3 050	1 854	1 414	42 779
Autista	2 598	735	1 071	364	165	88	46	32	21	5 120
Mentálisan sérült (pszichés sérült)	1 648	1 059	2 804	5 216	7 392	12 770	6 897	4 517	3 962	46 265
Nagyothalló	1 596	865	1 864	2 827	3 831	8 005	10 959	14 055	19 012	63 014
Siket	378	264	645	1 025	1 190	1 544	1 366	1 141	1 018	8 571
Siketvak (látás- és hallássérült)	124	61	141	172	245	592	603	583	741	3 262
Beszédhibás	2 151	760	1 422	1 746	1 767	2 559	2 057	1 320	746	14 528
Beszéd fogyatékos	1 962	598	1 114	1 070	1 076	1 614	1 637	1 123	719	10 913
Súlyos belszervi fogyatékos	2 160	764	1 546	2 618	4 224	11 887	10 379	8 224	4 846	46 648
Egyéb	260	105	146	205	267	519	364	261	150	2 277
Ismeretlen	2 329	999	1 687	2 803	3 961	8 804	7 756	5 507	3 274	37 120
Fogyatékossgal élők	23 190	11 931	23 059	33 817	45 102	98 384	98 744	88 033	68 318	490 578

3. ábra: Fogyatékossgal élők a 2011. évi népszámlálás adatainak tükrében

Forrás: KSH

A fogyatékoság típusa	Az általános iskola első évfolyamát sem végezte el	Általános iskola			Középfokú iskola érettségi nélkül, szakmai oklevéllel	Érettségi	Egyetem, főiskola stb. oklevéllel	Összesen
		1-3.	4-7.	8.				
		osztály						
2001								
Mozgássérült	5 052	3 644	55 393	90 692	21 563	32 937	11 482	220 763
Alsó, felső végtag hiánya	165	276	3 648	6 954	1 787	2 271	865	15 966
Egyéb testi fogyatékos	904	536	4 945	12 345	4 430	4 875	1 569	29 604
Gyengénlátó	1 023	1 538	20 840	26 571	5 773	11 391	4 180	71 316
Egyik szemére nem lát	269	439	5 926	8 124	1 912	3 046	1 327	21 043
Vak	551	297	3 307	3 591	471	1 339	527	10 083
Értelmi fogyatékos	16 722	2 996	9 640	16 119	1 550	1 233	306	48 566
Nagyothalló	1 241	1 831	21 318	21 579	3 987	6 856	2 933	59 745
Siket, siketnéma, néma	1 954	341	1 944	4 096	1 284	690	222	10 531
Beszédhibás	2 358	711	2 853	5 145	1 193	1 222	418	13 900
Egyéb	1 907	1 874	20 411	56 146	20 469	24 067	7 555	132 429
Fogyatékossgal élők	22 636	11 548	124 613	220 643	58 911	81 422	28 430	548 203
2011								
Mozgássérült	5 047	1 871	24 872	86 438	40 234	48 182	20 989	227 633
Gyengénlátó, aliglátó	971	676	9 602	28 222	10 671	14 691	6 253	71 086
Vak	494	119	1 309	3 395	1 172	1 580	738	8 807
Értelmi fogyatékos	12 682	1 641	5 270	13 667	2 473	693	259	36 685
Autista	624	28	250	1 031	269	244	76	2 522
Mentálisan sérült (pszichés sérült)	2 259	666	4 866	16 825	8 664	8 482	2 855	44 617
Nagyothalló	866	711	9 856	23 369	7 860	12 176	6 580	61 418
Siket	557	168	873	2 751	2 468	1 020	356	8 193
Siketvak (látás- és hallássérült)	151	31	468	1 245	521	522	200	3 138
Beszédhibás	1 339	313	1 273	4 410	2 328	1 843	871	12 377
Beszéd fogyatékos	2 458	233	908	2 857	1 224	877	394	8 951
Súlyos belszervi fogyatékos	530	370	3 831	16 396	9 572	9 808	3 981	44 488
Egyéb	42	2	74	529	354	656	360	2 017
Ismeretlen	461	209	2 372	11 631	7 011	8 989	4 118	34 791
Fogyatékossgal élők	17 977	5 199	50 753	175 490	81 188	94 791	41 990	467 388

4. ábra: Fogyatékossgal élők legmagasabb iskolai végzettség szerint a 2011. évi népszámlálás adatainak tükrében

Forrás: KSH

5.10 IRODALOMJEGYZÉK

- Alpek B. Levente (2017): Hátrányos helyzetű csoportok munkaerőpiaci-területi esélyei Magyarországon. PhD-értekezés, PTE, Pécs. 5. o., Elérhetőség: http://foldrajz.ttk.pte.hu/files/doktoriskola/dokumentumok/AlpekBL_disszertacio.pdf, (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Ásványi Zsófia – Nemeskéri Zsolt (szerk.) (2017): Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon, Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport, Pécs.
- Gereben Ferencné et al. (2012): Beszéd- és nyelvi zavart mutató (beszéd fogyatékos) gyermekek, tanulók komplex vizsgálatának diagnosztikus protokollja, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest.
- Government at a Glance 2017, OECD, OECD Publishing, Paris.
- Kriskó Edina (2013): Fogyatékkal élőkkel történő bánásmód a hivatalban, NKE, Budapest. ÁROP- 2.2.20.
- Munkaerőpiaci helyzetkép 2015, KSH, 2016. október, 16. o., Elérhetőség: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz15.pdf> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Németh Ildikó (szerk.) (2015): Jógyakorlatok megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatására, porAbility. Elérhetőség: http://proability.hu/wp-content/uploads/2015/12/proAbility-jogyakorlatok-beliv_honlapra.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Öry Mária (2005): Hátrányos helyzetű csoportok helyzete a munkaerőpiacon, NFI, Budapest. A BUSINESSEUROPE, az UEAPME, a CEEP és az ESZSZ által a szülői szabadságról kötött, felülvizsgált keretmegállapodás végrehajtásáról és a 96/34/EK irányelv hatályaon kívül helyezésétől. Elérhetőség: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32010L0018&from=HU> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Amszterdami Szerződés az Európai Unióról szóló szerződés, az Európai Közösségeket létrehozó szerződések és egyes kapcsolódó okmányok módosításáról. Elérhetőség: http://www.parlament.hu/irom37/9171/alapszerzodes/xv_11997d-hu.pdf (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- A Tanács 92/85/EGK irányelve (1992. október 19.) <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:31992L0085&from=HU>, letöltés ideje: 2018.02.14.
- Az UNICE, a CEEP és az ESZSZ által a szülői szabadságról kötött keretmegállapodásról. Elérhetőség: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:31996L0034&from=HU> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról. Elérhetőség: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300125.TV (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
2007. évi XCII. törvény a Fogyatékosokkal élő személyek jogairól szóló egyezmény és az ahhoz kapcsolódó Fakultatív Jegyzőkönyv kihirdetéséről. Elérhetőség: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=110932.266681 (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- 1653/2015. (IX. 14.) Korm. határozat az Országos Fogyatékosügyi Program végrehajtásának 2015–2018. évekre vonatkozó Intézkedési Tervéről.
- Egyéb források:**
- <http://civillicit.hu/2014/09/special-pecs-fogyatekosokert-alapitvany-karrier-maskepp/> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- <http://fbm.hu/2017/12/14/fogyatekosag-barat-munkahely-dijatado-2017/> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- Pályázati útmutató, <http://fbm.hu/palyazat> (utolsó letöltés: 2019. október 29.)
- A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.

Nemzeti Közzolgálati Egyetem



A kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 „A közzolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és jelent meg.

Kiadó: Nemzeti Közzolgálati Egyetem; Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó: Prof. Dr. Kis Norbert Rektorhelyettes

Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Olvasószerkesztő: Császár-Biró Anna

ISBN 978-963-498-232-6