



Jenei Ágnes, Korpics Márta
Kriskó Edina, Bajnok Andrea

EGYENLŐ BÁNÁSMÓD A VEZETŐI MUNKÁBAN (DIVERZITÁSMENEDZSMENT)

Egyenlő bánásmód a vezetői munkában

(diverzitásmenedzsment)

Szerkesztette:

Dr. Jenei Ágnes

Szerzők:

Dr. Jenei Ágnes

Dr. Korpics Márta

Dr. Kriskó Edina

Dr. Bajnok Andrea

Szakmai lektor:

Dr. Kajtár Edit

A hatályosítást 2021-ben végezte:

Dr. Jenei Ágnes

A hatályosított kézirat lezárásának dátuma:

2021. március 23.

Eredeti megjelenés éve:

2019

Kiadó:

Nemzeti Közzolgálati Egyetem

Közigazgatási Továbbképzési Intézet

www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes

Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Az eredeti 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.

© Dr. Jenei Ágnes, 2021
© Dr. Korpics Márta, 2021
© Dr. Kriskó Edina, 2021
© Dr. Bajnok Andrea, 2021

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2021

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 – diverzitásmenedzsment.	6
2. Kultúra és kommunikáció, interkulturális kommunikáció	15
2.1. Bevezetés – a téma fontossága, a fogalmak meghatározása	15
2.2. Eltérések, különbségek a kultúrában. A mérhetőség kérdése	16
2.3. Kultúraközi kommunikáció	17
2.4. Kultúraközi találkozás: az idegen és a másik.	18
2.5. Szervezeti kultúra	18
2.6. A kulturális különbségekre hatással lévő tényezők.	19
2.6.1. Magyarország etnikai összetétele	19
2.6.2. Sztereotípiák – a megismerés és a kategorizáció eszközei	20
2.6.3. A személyközi kommunikáció.	20
2.7. Szervezeti jó gyakorlatok	21
2.7.1. Interkulturális kompetenciafejlesztés	21
2.7.2. Sokszínűség Karta	21
2.7.3. AZ Egyenlő Bánásmód Hatóság tanulmányai	22
2.8. Zárszó	22
2.9. Irodalomjegyzék	22
3. Eltérő nemű alkalmazottak foglalkoztatása.	24
3.1. A biológiai nem és a társadalmi nem	24
3.2. A nemek Jogegyenlősége	24
3.3. A magyar munkaerőpiac és közigazgatás a nemek tükrében	26
3.4. Nemek szerinti szegregáció a munkaerőpiacon	28
3.5. A nemek egyenlősége az Európai Unió tagországaiban	30
3.6. Mely szervezeti gyakorlatok erősítik a nemek közötti egyenlőtlenséget?	32
3.7. Jó gyakorlatok	33
3.8. Zárszó	35
3.9. Mellékletek	35
1. melléklet: A nemi identitásról (az <i>LMBTQI</i> munkavállalók)	35
3.10. Felhasznált irodalom:	37
3.11. Irodalomjegyzék	38
4. Kormenedzsment.	39
4.1. A kormenedzsment fogalma	39
4.1.1. Életkor, korosztály, korcsoport.	40
4.1.2. A generáció értelmezési lehetőségei	40
4.1.3. A közszolgálatban dolgozók életkori mutatói	41
4.2. Az életkoron alapuló diszkrimináció szabályozási környezete.	42
4.2.1. Alapelvek	42
4.2.2. Az egyenlő bánásmód hatóság szerepe	42

4.3. Vezetői kihívások	43
4.4. Jó gyakorlatok	43
4.5. Mit lehet tenni?	44
4.6. Irodalomjegyzék	46
5. Megváltozott képességű munkavállalók foglalkoztatása	48
5.1. Fogalmak, alapelvek	48
5.2. Célcsoportok	49
5.2.1. Hátrányos helyzetű munkavállalók	49
5.2.2. Fogyatékossgal élő munkavállalók	49
5.3. Intézkedések és azok elvi háttere	51
5.4. A befogadó munkahelyi kultúra megteremtése	53
5.5. Jó gyakorlatok	54
5.5.1. Fogyatékossgbarát munkahely	54
5.6. Tréning a munkaerőpiaci kihívásokról	55
5.7. Mentorált betanulás	56
5.8. Zárszó	57
5.9. Mellékletek	58
1. Melléklet: A megváltozott munkaképességűek száma és aránya korcsoport, iskolai végzettség, gazdasági aktivitás és ellátottság szerint	58
2. Melléklet: Fogyatékossgal élők a 2001-es és 2011-es népszámlálás adatainak tükrében	59
5.10. Irodalomjegyzék	61

1. EGYENLŐ BÁNÁSMÓD A VEZETŐI MUNKÁBAN – DIVERZITÁSMENEDZSMENT

Írta: Jenei Ágnes

Bevezetés

A Nemzeti Közszerológati Egyetem 2018-ban tervezte először diverzitásmenedzsment tréningek indítását a hazai köztisztviselői továbbképzés rendszerében, „Egyenlő bánásmód a hivatali munkában” címmel. A 2021-ben újra meghirdetett képzések célja, gyakorlati útmutatót adni vezetők számára olyan szervezeti átalakításhoz, melynek célja a sokszínűség megjelenítése, elismerése, esélyegyenlőségen alapuló működtetése. Az alábbi kötet a tréning tematikájának elmélyítését szolgálja. Olyan nemzetközi és magyarországi kutatások eredményeire támaszkodik, melyek a szervezetek HR-stratégiáit és vezetői gyakorlatait, valamint a különböző csoportok munkahelyi esélyegyenlőségét vizsgálják, különös tekintettel a *sérülékeny csoportokra*,¹ illetve a *védett munkavállalókra*.² Ebben a megközelítésben azonban a szervezeti diverzitás nem (csak) esélyegyenlőségi szempontból releváns. A diverzitás felbecsülhetetlen érték, a kreatív problémamegoldás, a szervezeti innováció forrása. Versenyelőny az üzletben, és nélkülözhetetlen a közigazgatásban a legújabb kihívásokhoz történő alkalmazkodáshoz.

A diverzitás mint kihívás (és érték)

Szervezeti környezetben először nemzetközi vállalatok kezdtek a különböző háttérű munkavállalók eltérő kommunikációjával, munkastílusával, idő- és konfliktuskezelési stratégiájával foglalkozni, még a múlt század hatvanas-hetvenes éveiben. Úgy tűnt, a kitüntetett figyelem megtérül: a különböző országokban jelenlévő divíziókon, képviselői irodákban, leányvállalatoknál a kulturális különbségek adekvát kezelésével nőtt a munkavállalói motiváció és ez pozitívan hatott a teljesítményre.

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-kezdmények.

A terület fejlesztői azt feltételezték, hogy minél jobban tudatosítják az alkalmazottakban a kulturális különbségeket, és minél jobban megismerik egymás szokásait, normáit, értékeit, annál valószínűbb, hogy elfogadják egymás viselkedését, és képesek lesznek együttműködni. Számos kutatás igyekezett megragadni a kulturális különbségeket.

Tanácsadó cégek sora foglalkozott azzal, hogy felkészíti a nemzetközi vállalatok vezetőit és szakembereit hosszabb külföldi kiküldetésre: a kulturális sokkra az „idegen” környezetben, az ottani munkavállalók szokásaira, értékeire és a vegyes, akár sokszínű szervezet vezetésére. Egyre terjedt az a nézet, hogy az úgynevezett interkulturális kompetenciát nem lehet könyvből megtanulni, mert nem elég egy adott kultúra elméleti ismerete ahhoz, hogy valaki jól tudjon kezelni interkulturális helyzeteket a gyakorlatban. Ehhez fontos a megfelelő attitűd és konkrét készségek, skillek fejlesztése is.

A hetvenes-nyolcvanas évektől kezdve, a globalizációs folyamatok hatására teljesen nemzetközivé vált kereskedelemben és üzleti életben (de a békefenntartó missziók terén szintén) egyre elfogadottabbá vált az *interkulturális kompetenciák fejlesztésének* gyakorlata és a nemzetközi menedzsmenten belül az *interkulturális menedzsment* szükségessége.

Az interkulturális tréningek³ vezetői különböző értékekre és normákra szocializálódott, általában megjelenésre is látványosan különböző munkavállalókat próbálták egymás kultúrájának értékei és normái iránt érzékenyíteni. Az ilyen képzések arra is lehetőséget nyújtottak, hogy a résztvevők „védett környezetben” gyakorolják a „nehéz” munkahelyi helyzetek feloldását.

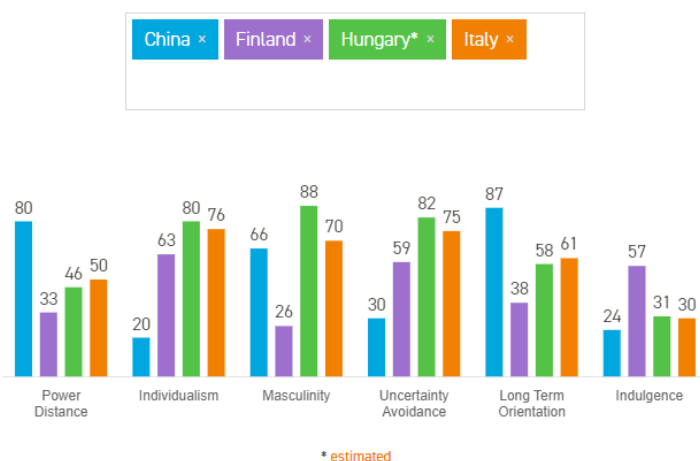
A nemzetközi vállalatok globális vezetői gyakran tanácsadók segítségével próbálták az eltérő munkastílusokat, az időgazdálkodási szokásokat, a kommunikációs viselkedéseket, a konfliktuskezelési módokat „összefésülni”, vagy, ha a cég vezetése úgy kívánta, az anyavállalat szervezeti kultúráját meghonosítani. A vezető elfogadottságát és sikerességét jelezte, ha képes volt a kulturális különbségek, eltérő szokások miatt kialakuló konfliktusokat kezelni, esetleg megelőzni, és egymást elfogadó, együttműködő légkört kialakítani.

Az említett tréningek és gyakorlatok jellemzően a kulturális különbségek tudatosításából indultak ki. Azt, hogy pontosan miben is térnek el az egyes kultúrák Geert Hofstede, híres holland professzor és szervezetfejlesztési tanácsadó úgynevezett „kulturális dimenziók” felállításával tette kézzelfoghatóvá és mérhetővé a hatvanas években megkezdett, mintegy ötven éve tartó kutatásaiban. Bár Geert Hofstede⁴ (és mások hasonló) elméletét számos kritika érte az elmúlt évtizedekben, az egyes országok összehasonlítására kifejlesztett eszköz még mindig állandó eleme a tréningeknek. Népszerűségét többek között annak köszönheti, hogy az egyes országok kulturális dimenzióihoz tartozó mérőszámok a nemzetközi vállalatok és egyéb szervezetek vezetői és tanácsadói számára is könnyen megragadható gondolkodási keretet nyújtanak a kulturális különbözőségek megértéséhez⁵. Az alábbiakban Magyarország, Finnország, Olaszország és Kína összehasonlítása látható a főbb kulturális dimenziók mentén.

³ Ebben a kontextusban interkulturális tréningen nemzetközi vállalatok, szervezetek alkalmazottjainak együttműködését fejlesztő képzéseket értünk. Multikulturális társadalmakban vagy jelentős migrációval szembesülő országokban a multikulturális oktatás mellett vagy helyett szintén elterjedtek különböző interkulturális érzékenyítő tréningek tartása. Ez esetben az interkulturális tréningek a szervezeten belüli együttműködés helyett a bevándorlók társadalmi beilleszkedést hivatottak elősegíteni – lásd például a húsz éve, antropológusok által alapított Artemisszió Alapítvány és Kompetenciaközpont tevékenységét: <http://www.artemisszio.hu/>. További inspiráló, uniós finanszírozású projektekkal kapcsolatban lásd például: <https://cesie.org/en/project/dice/>.

⁴ Sajnálatos módon 2020-ban elhunyt.

⁵ <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>



Országok összehasonlítása

Forrás: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,finland,hungary,italy/>

Geert Hofstede kritikusi a megközelítést szofisztikált sztereotipizálásnak tartják, a modellt túl statikusnak és determinisztikusnak. A kétezer-tízes években egyre ismertebbé vált Mai Nguyen-Phuong-Mai,⁶ az Amszterdami Egyetem kutatójának szemlélete, aki Hofstede örökségéhez képest egy jóval dinamikusabb és optimistább megközelítést alkalmaz: az interkulturális menedzsmentet az idegtudományi kutatások perspektívájából vizsgálja. A komplex megközelítésben a kulturális különbségek kérdését Hofstedénél jóval árnyaltabban tárgyalja, és az agy neuroplaszticitásából kiindulva, az egyén adaptációs képességét, új kulturális identitás(ok) kialakításának lehetőségét hangsúlyozza.

Az említett kutatások és a vállalatok gyakorlatai gyakran összefonódnak. Az említett (és más ismert) kutatók egyúttal vezetői tanácsadók: a „terepen”, élesben felmerülő kérdéseket kutadják, és a kutatások eredményeit a gyakorlatban tesztelik, és ami beválik, azt hasznosítják. A nemzetközi vállalatok így váltak a legizgalmasabb „kísérleti terepévé” a különböző háttérű munkatársak foglalkoztatásának. A sokszínűség kezelésére egyre kifinomultabb technikákat alkalmaztak, és a kétezer-tízes évek környékén már egyre kevésbé tekintettek a diverzitásra kezelendő kihívásként, és egyre inkább komoly szervezeti erőforrásként.

A nemzetközi vállalatok felismerték, hogy a diverzitás érték, mert a különböző háttérű munkavállalók változatos kompetencia-tárházat jelenítenek meg⁷; érték, mert a munkatársak akár radikálisan eltérő nézőpontokból fogalmaznak meg ötleteket, megoldási javaslatokat, növelve a szervezet kreatív problémamegoldó képességét és innovációs potenciálját⁸. Ez a termék- és szolgáltatásfejlesztésben, projektervezésben, és sok egyéb területen hasznosítható. A Boston Consulting Group nemzetközi tanácsadó cég honlapján közzétett kimutatások szerint⁹ a sokszínű szervezetek működtetése egyértelműen megtérül.

⁶ Mai Nguyen-Phuong-Mai (2020): Cross-Cultural Management with Insights from Brain Science. Taylor&Francis.

⁷ Dajnokai Krisztina-Héder Mária (2017) „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira In Hadtudományi szemle. Elektronikus lapszám, 85. oldal

⁸ Lásd például a Boston Consulting Group (BCG) kutatásának eredményeit: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>

⁹ <https://www.bcg.com/capabilities/diversity-inclusion/overview>



Forrás: <https://www.bcg.com/capabilities/diversity-inclusion/overview> (saját szerkesztés)

A diverzitás mint érték (és kihívás)

A diverzitás azonban nemcsak a versenyszférában, az intézményi és a civil szférában is egyaránt megtérül. Az emberiség nagy kihívásai, a fenntartható fejlődés krízisjelenségei¹⁰ (a klímaváltozás, a népségszaporodás, a vízhiány miatti tömeges elvándorlás, a közegészségügyi vagy energetikai válságok), a világvjárványok egyre újabb helyzetek elé állítják a társadalmakat, a gazdaságokat és a szabályozó rendszereket. A COVID-19 pandémia, de a globális internetes platformok világhálón betöltött szerepe, a mesterséges intelligencia, a genetika, a biotechnológia, a robotika, az informatika, a nanotechnológia fejlődése is, és ezeknek a területeknek a konvergenciája is mind olyan kihívás, amely nem csak a piaci szereplőket érinti, hanem a döntéshozókat, szabályozókat egyaránt.

Reziliens közigazgatásra van szükség, olyan készségek és megközelítések meghonosítására, amelyek képesek összetett problémákat rendszerszinten is megragadni és azokra átfogó válaszokat adni, meghaladni a szűk ágazati szemléletet. (Hetesi-Németh-Baranyai, 2019). Az innovatív szemlélet, a gyors, kreatív problémamegoldó képesség ezen a területen is nélkülözhetetlen.

A Cloverpop nevű, üzleti döntéseket elemző cég 200 vállalkozás 600 üzleti döntését elemezve arra a következtetésre jutott¹¹, hogy az egyéni döntéseknél 66%-ban jobb a csoportos döntés: több szempontot hoznak be a csoporttagok, több alternatíva fogalmazódik meg, csökken a kognitív torzítások száma, és több figyelem jut a döntések számonkérhetőségére. A 66%-hoz képest 73%-ban születnek még jobb lesz a döntések, ha a csoport tagjai eltérő neműek;

¹⁰ pl. lásd Hetesi Zsolt-Németh Zsolt-Baranyai Gábor In Baranyai Gábor-Csernus Dóra Ildikó (szerk.) (2019): A fenntartható fejlődés és az állam feladatai https://vtk.uni-nke.hu/document/vtk-uni-nke-hu/webXS_PDF_ATMA_Fenntarthato_fejlodes.pdf

¹¹ <https://www.cloverpop.com/blog/infographic-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work>

80%-ban, ha a csoport tagjai életkorukat tekintve is különböznek; végül, 87%-ban, ha a csoport tagjai települési (földrajzi) szempontok szerint is különböznek.

A különböző kulturális háttérű, nemű, korú, bőrszínű, vallású, életstílusú vagy munkaképességű alkalmazottak eltérő látásmódja reguláris működésnél is inspiráló lehet, de atipikus helyzetek és krízishelyzetek kezelésénél rendkívüli tartalékot jelent.

A legújabb kutatások eredményei azonban kiegészítik és pontosítják is az eddig leírtakat: egy csoport problémamegoldó képessége nem attól lesz gyorsabb, hogy a csoporttagok szembe-tűnően különböznek egymástól (például a bőrszín, a nem, a kor tekintetében); a lényeg a *kognitív diverzitás*¹². Ez egyrészt jó hír, hiszen vélhetően a magyar, első látásra a nagyon homogénnek tűnő közigazgatási szerveket, közszolgálati szervezeteket is jellemezheti. Másrészt minden vezető számára komoly kihívást jelenthet, ezért a későbbiekben még foglalkozunk vele.

Sokszínű szervezet ideáljának térhódítása: a sokszínűségi karták

A sokszínű szervezetek mindent megtesznek azok érdekében, hogy az érzékeny, esetleg kiszolgáltatott társadalmi kategóriába tartozó csoportok a munkahelyükön biztonságban, félelem nélkül kibontakozhassanak¹³. A nemzetközi cégek mellett az elmúlt évtizedben egyre több helyi vállalkozás és egyéb szervezet deklarálta tudatos törekvését különböző háttérű, fajú, nemű, korú, vallású vagy munkaképességű (de nem feltétlenül más nemzetiségű) munkatársak foglalkoztatására.

A világ tudományos közössége kismértékben eltérő társadalmi csoportokat tekint támogatóknak. Európában az 1999-ben hatályba lépett Amszterdami Szerződés nemi alapon, faji és etnikai alapon, vallási és hit alapon, fogyatékoság alapján, kor alapján és szexuális-orientáció alapján tiltja a diszkriminációt, így ez a hat kategória vált az európai diverzitásmenedzsment alapjává, ezt hívják az európai diverzitás és befogadás szakemberek „Big Six”-nek¹⁴.

A nemzetközi vállalatok nem csak azt ismerték fel, hogy a sokszínű szervezetek jobbak a kreatív problémamegoldás terén (ami önmagában is versenyelőnyt jelenthet), hanem azt is, hogy ha intenzíven kommunikálják magukról, brandjük részévé teszik, hogy „inkluzív szervezetek”, akkor ez a stake-holderek, a fogyasztók körében megtérül, és a munkáltatói brandet is erősíti, amennyiben hiteles (a kívülre kommunikált kép ténylegesen összhangban áll a belső működéssel). Az Európai Unióban szinte „divattá vált” és Magyarországon is terjed a sokszínűség kultúrája. „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 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.”¹⁵

2006 a férfiak és nők közötti esélyegyenlőség és egyenlő bánásmód éve volt az Európai Unióban. 2007-ben Magyarországon a Hungarian Business Leaders Forum létrehozta a Sokszínűségi Kartát,¹⁶ aláírói köre jelezte a sokszínűség kultúrájának terjedését. 2008 az Európai Unióban

¹² Alice Reynolds & David Lewis (2017) Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse In Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse>

¹³ Primecz Henrietta (2019): A hat kiemelt kategória. A „Big Six” In Munkaügyi Szemle, 62 évf. 5.szám

¹⁴ Primecz Henrietta (2019): A hat kiemelt kategória. A „Big Six” In Munkaügyi Szemle, 62 évf. 5.szám

¹⁵ <https://sokszinusegikarta.hu/sokszinusegi-karta/>

¹⁶ Lásd: <https://sokszinusegikarta.hu/sokszinusegi-karta/> (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

az interkulturális párbeszéd éve lett. 2010-ben az Európai Bizottság Sokszínűségi Karta adott újabb lendületet a diverzitás szervezeti értéként történő népszerűsítésének. Vállalatokat, állami intézményeket, nonprofit szervezeteket ösztönöztek sokszínű, befogadó munkahelyek teremtésére és fenntartására. 2020-ban 24 ország rendelkezett az Unióban saját diverzitás/sokszínűségi kartával; a 16 millió munkavállalót képviselő 12 000 aláíró között vállalkozások, intézmények, nonprofit szervezetek is szerepelnek.¹⁷ Magyarország is az Európai Unió által létrehívott EU Sokszínűségi Karta irányelveit követi.

Sokszínű szervezetek gyakorlati megvalósítása: D&I and DE&I stratégiák

A sokszínűségere törekvő szervezetek D&I (Diversity&Inclusion: Diverzitás és Befogadás) vagy DE&I (Diversity, Equity and Inclusion: Diverzitás, Egyenlő Bánásmód és Befogadás) stratégiát készítenek a jövőkép alapján megfogalmazott célok eléréséhez.

A stratégiák megvalósulása különböző eszközökkel mérhető. Egy konkrét példa a Boston Consulting Group (BCG) tanácsadó cég által kifejlesztett mérőeszköz,¹⁸ amely a vizsgált szervezet vezetősége számára nyújt hasznos információt szervezetük diverzitás- és befogadás mutatóival kapcsolatban, összehasonlítva azokat az érintett iparágon belüli és az adott földrajzi területhez tartozó adatokkal, benchmarking segítségével. Az egész világra kiterjedő adatbázis több mint 25 000 választ tartalmaz, ezek felhasználásával segítik a vállalatokat a megfelelő DE&I stratégia kidolgozásában. Az öt, általuk használt legfontosabb mutató a következő.



Forrás: <https://www.bcg.com/capabilities/diversity-inclusion/measuring-diversity-equity-inclusion> (saját szerkesztés)

¹⁷ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/diversitycharter_factsheet9.pdf

¹⁸ <https://www.bcg.com/capabilities/diversity-inclusion/measuring-diversity-equity-inclusion>

Különböző D&I stratégiák magyar nyelven is elérhetők az interneten, lásd például a Hilti Hungária Kft. D&I stratégiáját¹⁹ (a diverzitás és a befogadó környezet analógiájáról szóló animációs videót is érdemes megnézni²⁰); az IBM magyarországi leányvállalatának ide vonatkozó nyilatkozatát,²¹ a magyarországi IKEA „sokszínű, befogadó és nyitott”²² munkahelyként történő pozicionálását. Angol nyelven jó példa az Európai Befektetési Bank ide vonatkozó, 2018–2021 D&I stratégiája,²³ az IKEA cégcsoport D&I stratégiája²⁴ vagy a PricewaterhouseCooper (PwC) D&I stratégiája.²⁵ A vállalkozások²⁶ számára tanácsadó szervezetek, alapítványok szolgáltatásai, workshopok, tréningek, coaching és egyre bővülő szócikkek, könyvek tárháza nyújt segítséget mind a D&I stratégia kidolgozásában, mind a konkrét vezetői kihívások kezelésében. Részterületek fejlesztése is lehet cél, mint például a nők és a férfiak közötti munkahelyi egyenlőtlenség,²⁷ a munkahelyi zaklatás, a szexuális zaklatás vagy a munkahelyi age-izmus (az életkori diszkrimináció) megszüntetésére irányuló változások elindítása.²⁸ A közigazgatásban, közszférában tevékenykedő vezetők számára az NKE „Egyenlő bánásmód a vezetői munkában (sokszínűség-menedzsment)” online/jelenléti tréningje nyújt útmutatást.

A szervezeti diverzitás kezelése: diverzitásmenedzsment

Minél nagyobb a *kognitív diverzitás*, nagy valószínűséggel annál nagyobb a vezetői kihívás. A szervezeti diverzitás kezelése, a *diverzitásmenedzsment* gazdasági szektortól és **szervezettípustól független vezetői feladat**; „kiterjed olyan stratégiák kidolgozására és megvalósítására, amelyek képesek integrálni, egységes, ütőképes csapattá forrasztani a sok szempontból különböző munkatársakat²⁹”.

A sokszínű, befogadó munkahelyeken „hatékony diverzitásmenedzsment segítségével:

- sok lappangó értéket lehet a munkatársakból felszínre hozni,
- növelni lehet a dolgozók elkötelezettségét,
- javulhat a materiális és nonmateriális motiváció, a dolgozói részvétel a döntési folyamatok egy részében (felhatalmazás/empowerment),
- csökkenteni lehet a dolgozók elvándorlását,
- javulhat a munkamorál, a munkával való elégedettség és a termelékenység,
- felgyorsul az ötletek áramlása, cseréje, és megizmosodik a kreativitás,
- javul a marketing- és innovációs tevékenység,
- eredményesebb lehet a munkaerő-toborzás,
- kimutathatóan jobb lesz az ügyfelek elégedettsége,
- növekszik a versenyképesség a hazai és a nemzetközi piacokon,
- általában sikerül megtartani a legjobb munkaerőket,
- egyszerűbbé válik a problémamegoldási folyamat,
- növekszik a vállalat, a szervezet rugalmassága,
- csökkennek, oldódnak a szervezeten belüli esetleg meglévő feszültségek.”³⁰

¹⁹ <https://careers.hilti.hu/hu-hu/diversity-inclusion-what-we-do>

²⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=cx6Nt8h2UHA&t=3s>

²¹ https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Diverzitasmenedzsment_az_IBM_gyakorlatban_.html

²² <https://www.ikea.com/hu/hu/this-is-ikea/work-with-us/>

²³ <https://www.eib.org/attachments/general/strategy-diversity-inclusion-en.pdf>

²⁴ <https://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/work-with-us/diversity-and-inclusion-pub86a2cb59>

²⁵ <https://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity.html>

²⁶ <https://www.egyenlobanasmod.hu/sites/default/files/kiadvany/EBH%201%20HUN%20web.pdf>

²⁷ <https://egyenlitoalapitvany.org/>

²⁸ Jászberényi József (2016): *Időskori ageizmus*. A szerző saját kiadása.

²⁹ <https://azuzlet.hu/diverzitas-menedzsment-ertek-a-kulonbozoseg/>

³⁰ <https://azuzlet.hu/diverzitas-menedzsment-ertek-a-kulonbozoseg/>

A diverzitásmenedzsment tréningek ezen a téren is segítséget nyújtanak a vezetőknek. Munkatársaik részére a leghatékonyabbak az egy éven át tartott, ciklikusan ismételt befogadás és diverzitás tréningek³¹, melyekkel hatékonyan csökkenthetők a szervezetekben jelenlévő kognitív torzítások és előítéletek³².

Diverzitásmenedzsment turbulens időkben

Turbulens időket élünk, és ez a sokszínűség kérdéskörének megítélését is befolyásolhatja. A diverzitással kapcsolatos diskurzusok nem függetlenek tőle, időtől sem. A COVID-19 pandémia első hullámában az ismeretlen ellenségtől való rémületben, később a koronavírus-fertőzés és a gazdasági összeomlás fenyegetésének árnyékában, a családtagok, barátok, munkatársak egészségéért és munkahelyéért való aggodásban, esetleg saját fertőzéssel küszködve, az alapfeladatok ellátása is komoly vezetői kihívást jelenthetett.

A távmenedzsment kialakítása, a home office megszervezése, a helyettesítés nehézségei, az online platformok és a virtuális munkavégzés számos csapdahelyzetet rejtegettek. A digitális készségek lázas fejlesztése, a karanténban lévő gyerekek felügyelete, a házi feladatok nyilvántartása és elkészítése, a házimunka exponenciális növekedése, az idős rokonok ellátásának megszervezése, a munkahelyüket elvesztő családtagok, barátok kiségitése, az ad hoc megoldások keresése a bizonytalanságtól túlaradó helyzetekben annyi extra ráfordítást igényeltek, hogy a munkahelyi sokszínűség és egyenlő bánásmód biztosításának kérdése relativizálódott, majd sok esetben eltörpült az élet nagyobb kérdései és a feltorlódt tennivalók mellett.

A COVID-19 pandémia alatt szinte a lakosság ingerküszöbét sem érte el az Egyenlő Bánásmód Hatóság (EBH) megszűnésének híre; hogy a 2020. évi CXXVII. törvény rendelkezései értelmében 2021. január 1-jétől az EBH feladatait az alapvető jogok biztosa vette át. Az intézmény megszüntetése ügyében nem történt egyeztetés; néhány szervezet tiltakozott csak ellene, aggodva az egyenlő bánásmód jelentőségének csökkenése, a munkavállalói jogérvényesítés potenciális gyengülése miatt. Ebben az időszakban még az egyedülállók és az azonos nemű párok örökbefogadással kapcsolatos közéleti vitája is tiszavirágéletű volt, és végül az L) cikk alkotmánymódosításával zárult. A #MeToo-mozgalom fő üzenetei, tanulságai is az ingerküszöb alatt maradtak. Az afroamerikaiakkal való egyenlő bánásmóddal küzdő Black Lives Matter radikális mozgalom híreit és a Brexittel kapcsolatos elemzéseket és az amerikai elnökválasztást elnyomta a QAnon hangja, a konteók áradata, az orvosok béremelése, az epidemiológusok és virológusok előrejelzése, az áldozatok számának emelkedése, a vakcina-háborúról szóló elemzések. A pandémia egy évében 88%-al megnőtt párkapcsolati bűncselekmények száma fel sem tűnt a nyitás eufóriájában. Ez az időszak kevésbé kedvezett a sokszínűség tematizálásának, a magyarországi diverzitás kérdésének.

A járvány első hullámában, 2020. május 19-én a McKinsey tanácsadó cég arra hívta fel a figyelmet,³³ hogy válsághelyzetben a megoldáshoz vezető út a szervezeti diverzitáson át vezet. Míg reguláris időben a diverzitás az üzleti eredményesség kulcsa, krízishelyzetben az üzlet újragondolásában, újraindításában, a rugalmas alkalmazkodás módjainak feltérképezésében lehet hozzáadott értéke a különböző perspektíváknak.

Ezt erősítette meg az Ír Központi Bank elnökének, Gabriel Makhloufnak a 2020. október 5-én

³¹ businessnewsdaily.com/9782-diversity-training.html?fbclid=IwAR2eVJe5JNeMTiNF2pU7Khu2DcwPN0IEeQ4h-Wh7B_vZtCkBDmLg-j5Erco

³² Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227–1274. <https://doi.org/10.1037/bul0000067>

³³ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

írt blog bejegyzése (!)³⁴ a befogadás és a sokszínűség relevanciájáról világgjárvány idején. Az elnök szerint a sokszínűség ügyének előmozdítása és a befogadás elősegítése minden eddiginél fontosabb feladat lett; számos kutatás taglalta a sokszínű szervezetek előnyeit komplex problémák megoldásánál, döntéshozásnál, irányításnál, kockázatkezelésnél, a tehetségek bevonásánál és a munkavállalói elkötelezettség növelésében.

A már idézett Boston Consulting Group (BCG) szintén óvva intett a DE&I stratégiák leépítésétől, még akkor is, ha a világgjárvány soha nem látott kihívások elé állította a szervezeteket. Megtérül a DE&I intézkedésekre összpontosítani, állítják, ez egy sikeres stratégia. Segít a recesszióban talpon maradni, és megerősödve újra elindulni.³⁵

Elindulni és fenntarthatóan, sikeresen működni a VUCA³⁶ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, azaz változékony, bizonytalan, komplex, ambivalens) világban, ahol a vezetői helyzetálláshoz az AVICA³⁷ vezetési stílus (Agile, Value-oriented, Inspiring, Collaborative, Appreciative, azaz agilis, értékvezérelt, inspiráló, együttműködő, elismerő) önmagában nem elég. A kreatív megoldáskereséshez, a szervezeti innovációhoz, a szervezet adaptációs képességének növeléséhez, újabb váratlan helyzetek kezeléséhez nélkülözhetetlen a szervezeti diverzitás kiépítése és menedzselése.

Ehhez a munkához kívánunk sok sikert a jegyzet további fejezeteivel!

A továbbiakban Korpics Márta először a kultúra fogalmát elemzi. 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 kultúraközi kommunikáció alapjait.

Ezt követően az egyes fejezetek egy-egy speciális esélyegyenlőségi területet járnak körül. Kriskó Edina a nemek egyenlőségének vizsgálatokor 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.

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. 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 kötet szerkesztője, a képzés szakmai felelőse

³⁴ <https://www.bis.org/review/r201012d.htm>

³⁵ <https://www.bcg.com/publications/2020/value-of-investing-in-diversity-equity-and-inclusion-during-a-pandemic>

³⁶ Az angol betűszót a vezetéselméletben Warren Bennis és Burt Nanus használta először 1987-ben.

³⁷ Whitney, Diana et al. (2010): *Appreciative Leadership: Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization*. New York, McGraw-Hill Education.

2. KULTÚRA ÉS KOMMUNIKÁCIÓ, INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

2.1. Bevezetés – a téma fontossága, a fogalmak meghatározása³⁸

Írta: Korpics Márta

A kultúra fogalmát egy értelmező kéziszótár annak három jelentésében 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 civilizációval³⁹ 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.⁴⁰

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.⁴¹ 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.⁴²

³⁸ 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.)

³⁹ Elias, Norbert (1987): A „civilizáció” és a „kultúra” fogalom szociogenezise. In Elias, Norbert: *A civilizáció folyamata*. Budapest, Gondolat Kiadó. 101–161.

⁴⁰ 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 kultúraközi kommunikációról.

⁴¹ Niedermüller Péter (1999): A kultúraközi kommunikációról. In István Béres – Horányi Özséb szerk.: *A társadalmi kommunikáció*. Budapest, Osiris. 96–112.

⁴² Hollós Marida (1995): *Bevezetés a kulturális antropológiába*. Budapest, Szimbiózis.

2.2. Eltérések, különbségek a kultúrában. A mérhetőség kérdése

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

- hatalmi távolság,
- bizonytalanságkerülés,
- individualizmus–kollektívizmus,
- maszkulin–feminin értékrend,
- hosszú távú orientáció,
- engedékenységek korlátozása.

A hatalmi távolság kapcsán az adott kultúrában élők hatalomhoz való viszonyával, az egyenlőtlen hatalmi viszonytalansággal kapcsolatos véleményekkel, az egyenlőtlenességekkel kapcsolatos ítéletekkel, 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, az alá- és fölérendeltségi viszonyokat vizsgálja, illetve azt, hogy egy adott döntés meghozatalakor az egyén a saját (és a 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 élesen körvonalazott, mindkét nem képviselői számára hasonló munka- és karrierlehetőségek adóttak.

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

- Az első típusú kultúrákat a távoli jövőre való koncentráció, előretekintés jellemzi, hosszú távú befektetői gondolkodásmóddal párosulva, kevésbé ragaszkodnak a múlt hagyományaihoz, könnyen újítanak, vállalkozó szelleműek.
- A második típusúhoz 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 engedékenységek korlátozása dimenzió pedig arról szól, hogy az emberek mennyire próbálják meg korlátozni impulzusaikat, vágyaikat.⁴³

A dimenziók segítségével összehasonlító 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 férfiasság (MAS) mutatják a legnagyobb eltéréseket. Ezek az értékek egyértelműen elválasztják Ausztriát, Magyarországot és Szlovákiát a többi országtól. Horvátország, Románia, Ukrajna,

⁴³ Holicza Péter: Civilizációs törésvonalak Európában: Magyarország és szomszédai a Hofstede-dimenziók tükrében. *Hadmérnök*, 2016. XI. 4. 210–215.

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) együttműködés 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 bizonytalanságkerülés (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.⁴⁴

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 hogyan reagálnak a közös jelentéstartalmú információra, a másik dimenzió (monokróm–polikróm) pedig azt képes figyelembe venni, hogy a kultúra tagjai egyszerűen egy vagy több dologra tudnak-e koncentrálni. Hall a kultúrát szintekre bontja, 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.⁴⁵

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.”⁴⁶

Interkulturális találkozás lehet például a nemek közötti kapcsolat,⁴⁷ 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 egy új kultúrához való alkalmazkodást is jelent egyben.⁴⁸

⁴⁴ Holicza Péter: Civilizációs törésvonalak Európában: Magyarország és szomszédai a Hofstede-dimenziók tükrében. *Hadmérnök*, 2016. XI. 4. 214.

⁴⁵ Griffin, Em (2003): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Budapest, Harmat Kiadó.

A Kommunikációtudományi Nyitott Enciklopédia meghatározása szerint.

⁴⁷ Tannen, Deborah (2001): *Miért értjük félre egymást? Kapcsolataink a beszélgetési stíluson állnak vagy buknak*. Budapest, Tinta Kiadó.

⁴⁸ Niedermüller Péter (1999): A kultúraközi kommunikációról. In Béres István – Horányi Özséb szerk.: *Társadalmi kommunikáció*. Budapest, Osiris Kiadó. 96–113.

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.

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.⁴⁹ Simmel az idegent vándorként határozza meg, aki inkább kívülálló, megfigyelő, mint résztvevő.⁵⁰

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 részt vevő 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 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.⁵¹

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.”⁵² 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”.⁵³ Egy

⁴⁹ Schütz, Alfred (1984): „Az idegen.” In Hernádi Miklós szerk.: *A fenomenológia a társadalomtudományban*. Budapest, Gondolat Kiadó. 405–414.

⁵⁰ Simmel, Georg (2004): *Exkurzus az idegenről*. In *Az Idegen. Variációk Simmeltől Derridáig*. Budapest, Csokonai Kiadó. 56–60.

⁵¹ Griffin 2003, 402.

⁵² Rudnak Ildikó (2010): *A multikulturális környezet kihívás a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében*. Doktori disszertáció. Kézirat.

⁵³ Rudnak 2010, 25.

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 felejtjük el, hogy minden szervezetben emberek dolgoznak, és ezek az emberek nagyon különbözőképpen szocializálódtak, még egy olyan kicsi országban is, mint Magyarország, nagyon sok különböző nemzetiség, vallás, kultúra képviselői élnek egymás mellett.

2.6. A kulturális különbségekre 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.⁵⁴ 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 érintettséget, ezért is fontos ennek számbavétele. A Központi Statisztikai Hivatal 10 évenként végez teljes körű adatgyűjtést a teljes lakosság körében. Ezen adatok alapján tudjuk most bemutatni Magyarország nemzetiségi megoszlását. Az adatszolgáltatás e területen önkéntes és önbevalláson alapul (a vallási hovatartozás kérdéséhez hasonlóan).⁵⁵

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	8 476 033
cigány (roma)	257 748	3 130	51 209	312 087
német	98 929	5 226	33 022	137 177
szlovák	21 246	1 487	8 401	31 134
román	15 258	2 799	11 087	29 144
horvát	10 904	1 059	12 657	24 620
szerb	4 127	625	3 083	7 835
ukrán	2 998	749	3 083	6 382
lengyel	2 964	283	2 766	6 013
bolgár	2 174	1 517	1 382	5 073
görög	2 241	197	1 675	4 113
ruszin, örmény	2 560 1 963	236 114	763 330	3 559 3 407
szlovén	460	626	1 511	2 597
 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

⁵⁴ 2011. évi népszámlálás. 19. Műhelytanulmányok. Budapest, KSH, 2010. 28.

⁵⁵ A nemzetiségi és etnikai kisebbségek jogairól az 1993. évi LXXVII. törvény rendelkezik.

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, görögkatolikus, református, evangélikus) érintette leginkább negatívan, az ezen vallásokat megjelölők száma 30%-kal csökkent. A kisebb vallási közösségekhez tartozók száma nőtt, de a teljes népességben belüli arányuk továbbra is alacsony.”⁵⁶

2.6.2. Sztereotípiák – a megismerés és a kategorizáció eszközei

Walter Lippman újságíró volt az első egyike (1922-ben), aki a sztereotípiát 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 sztereotípiát a séma egyik fajtája, olyan kognitív struktúra, amely tartalmazza egy csoport tulajdonságait, a tulajdonságok közötti kapcsolatokat, valamint az ezek okairól szóló vélekedéseket. A sztereotipizálás kognitív torzítás, amikor az észlelő úgy kezeli a másikat személyként, mint egy társas kategória bárkivel felcserélhető tagját, az egyént a csoport tökéletes reprezentációjának tekinti.⁵⁷ A sztereotípiát arra vonatkozik, 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.⁵⁸

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 kulturális 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 (kulturális elsődleges szintje). A második eset, amikor a meg nem értés mögött az áll, hogy a szabályok és feltevések a kívülállóval nem kerültek megosztásra (kulturális másodlagos szintje). Az egyik fél, bár látja a jelenségeket, de képtelen ezeket azonosítani és értelmezni, mivel azok eltérnek saját szokásaitól, és idegenek a számára (a kulturális harmadlagos szintje).

A kulturális különbségek megjelennek a nem verbális 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

⁵⁶ 2011. évi népszámlálás. 19. Műhelytanulmányok. KSH, Budapest, 2010. 25.

⁵⁷ Fiske, Susan T. (2006): *Társas alapmotívumok*. Budapest, Osiris.

⁵⁸ Forgasch, Joseph (1993): *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest, Gondolat Kiadó.

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 nem verbális 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 nem verbális kódokat interkulturális kontextusban használjuk. Csak néhány példát említünk, hogy érzékeltesük a nem verbális 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 ide tartozik a tércsozabályzás is, amelyről számos jó példát mutat Edward T. Hall *Rejtett dimenziók* című könyve.⁵⁹

2.7. Szervezeti jó gyakorlatok

2.7.1. Interkulturális kompetenciafejlesztés

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 kompetenciaterület fejlesztésével.⁶⁰ 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 kérdéscsoportok 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 Karta⁶¹

„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 humánerőforrás-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.”

⁵⁹ Edward T. Hall (1987): *Rejtett dimenziók*. Budapest, Gondolat.

⁶⁰ Boglár Lajos – Papp Richárd (2007): *A tükör két oldala: Bevezetés a kulturális antropológiába*. Budapest, Nyitott Könyvműhely.

⁶¹ Bővebben lásd: <https://sokszinusegikarta.hu/sokszinusegi-karta/> (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

2.7.3 AZ 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.⁶² 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.⁶³ 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.”⁶⁴ 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 menedzsmentszemlélet 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 munkahelyükre. Egy, a mai közszolgálatban dolgozó vezetőnek rendelkeznie kell azokkal az ismeretekkel, amelyek erre a kulturális sokszínűségekre vonatkoznak, hisz így lesz képes adekvát, vonzó – a kulturális különbségeket is kezelni tudó – szervezeti kultúrát kialakítani.

2.9. Irodalomjegyzék

BERRY, John W. – POORTINGA, Ype H. – SEGALL, Marshall H. – DASEN, Pierre R. (1998): Etnikai csoportok és kisebbségek. In Czachesz Erzsébet szerk.: *Multikulturális nevelés. Szöveggyűjtemény tanító- és tanárszakos hallgatók számára.* Szeged, Mozaik.

BOGLÁR Lajos – PAPP Richárd (2007): *A tükör két oldala: Bevezetés a kulturális antropológiába.* Budapest, Nyitott Könyvműhely.

⁶² 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.)

⁶³ Azonos tisztelettel. Az Egyenlő bánásmód Hatóság rövidfilmpályázatai. Díjazott alkotások értékelése, 2014.

⁶⁴ Niedermüller 1999, 97.

ELIAS, Norbert (1987): A „civilizáció” és a „kultúra” fogalom szociogenezise. In *A civilizáció folyamata*. Budapest, Gondolat Kiadó. 101–161.

FISKE, Susan T. (2006): *Társas alapmotívumok*. Budapest, Osiris.

FORGACH, Joseph (1993): *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest, Gondolat Kiadó.

GRIFFIN, Em (2003): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Budapest, Harmat Kiadó.

HOLICZA Péter (2016): Civilizációs törésvonalak Európában: Magyarország és szomszédai a Hofstede-dimenziók tükrében. *Hadmérnök*, XI. 4. 214.

HOLLÓS Marida (1995): *Bevezetés a kulturális antropológiába*. Budapest, Szimbiózis.

KORPICS Márta (2011): *Az interkulturális kommunikáció*. Budapest, Nemzeti Közszerkesztési Intézet.

NIEDERMÜLLER Péter (1999): A kultúraközi kommunikációról. In Béres István – Horányi Özséb 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 Miklós szerk.: *A fenomenológia a társadalomtudományban*. Budapest, Gondolat Kiadó. 405–414.

SIMMEL, Georg (2004, 56). Exkurzus az idegenről. In *Az Idegen. Variációk Simmeltől Derridáig*. Budapest, Csokonai Kiadó, Gondolat. 56–60.

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

T. HALL, Edward (é. n.): *Rejtett dimenziók*. Budapest, Gondolat Kiadó.

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 megvizsgálnunk. 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.⁶⁵

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.

3.2. A nemek Jogegyenlősége

Magyarországon 1982-ben került kihirdetésre az úgynevezett *CEDAW Egyezmény*,⁶⁶ amely tiltja a nőkkel szembeni bárminemű hátrányos megkülönböztetést. Az ENSZ-dokumentum hangsúlyosan kiáll amellett, hogy a kiválasztási folyamattól kezdődően egyenlő bánásmódot kell biztosítani

⁶⁵ Síklaki István (2010): *Előítélet és tolerancia*. Budapest, Akadémiai Kiadó. 228.

⁶⁶ 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.

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.⁶⁷ 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.⁶⁸

Az *Európai Unióról szóló szerződés*⁶⁹ 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 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*⁷⁰ (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 ütemterve⁷¹ 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,⁷² 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, így a bevándorló vagy etnikai kisebbséghez tartozó nőket érő diszkrimináció ellen is.

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.⁷³

⁶⁷ 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.)

⁶⁸ Lásd: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006L0054&from=HU> (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

⁶⁹ 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.)

⁷⁰ Lásd: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0078&from=en> (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

⁷¹ 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.)

⁷² 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.)

⁷³ A nemek közötti esélyegyenlőségre vonatkozó stratégiai kötelezettségvállalás 2016–2019.

Lásd: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/files/strategic_engagement_hu.pdf (Utolsó letöltés: 2019. október 29.).

Az utolsó prioritás már azt mutatja, hogy az EU saját tagországain kívül is ösztönözni kívánja a nemek egyenlőségének megvalósítását. A döntéshozatalban való részvételi egyenlőség napi-
renden tartása utal az általános demokráciadeficitre, amely során a nők továbbra is alulrepre-
zentáltak 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 kvótaszabá-
lyozást vezetett be a közigazgatásban.⁷⁴ 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.)⁷⁵

3.3. 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.

⁷⁴ 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/bgleg_2015/BGleIG.pdf (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

⁷⁵ 2017 végéig 30%-os kvóta volt érvényben.

	Év													
Az 15-64 éves egy évvel korábban nem foglalkoztatottak közül foglalkoztatottakká válók aránya (%)	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 megmutatózó 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

Érdemes azonban a közszolgálatot külön is megvizsgálunk, mint egy alapvetően nők dominálta szektort, hiszen a 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 megjelennek a részmunka-idős foglalkoztatás számaiban, és hogy jóval nagyobb arányban érintettek a nők, mint a férfiak.

2017	Nők		Férfiak	
	Teljes munkaidő	Részmunkaidő	Teljes munkaidő	Részmunkaidő
Állami szolgálati jogviszony	25 331	245	7565	53
Kormányzati jogviszony	18 036	815	6638	96
Közszolgálati jogviszony	22 668	516	5716	85
Összesen	66 035	1576	19 919	234
	67 611		20 153	

4. táblázat: A közszolgálat személyi állományának nemek szerinti összetétele 2017-ben

Forrás: Belügyminisztérium, Közszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály, 2018

A nemek kiegyenlítettebb 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.

3.4. 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 munkaerőpiaci elkülönülést gazdasági és társadalmi mechanizmusok tartják fenn és termelik újra, amiből ezért a kikerülés esélye kicsi.”⁷⁶

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.⁷⁷

⁷⁶ Koncz Katalin (2011): A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jellemzői, mechanizmusa és következményei. *Közgazdasági Szemle*, LVIII. évf., 2011. január. 74–94., 75.

Lásd: http://epa.nif.hu/00000/00017/00177/pdf/07_koncz.pdf (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

⁷⁷ Koncz, 2011.

A nemek szerinti szegregációt erősítheti a genderblind, vagy az úgynevezett nem vak megközelítés az emberierőforrás-menedzsmentben, amely épp ezért kerülendő, és helyette a nemsemleges (gender neutral) megközelítés és HR-gyakorlatok javasoltak.⁷⁸ 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:

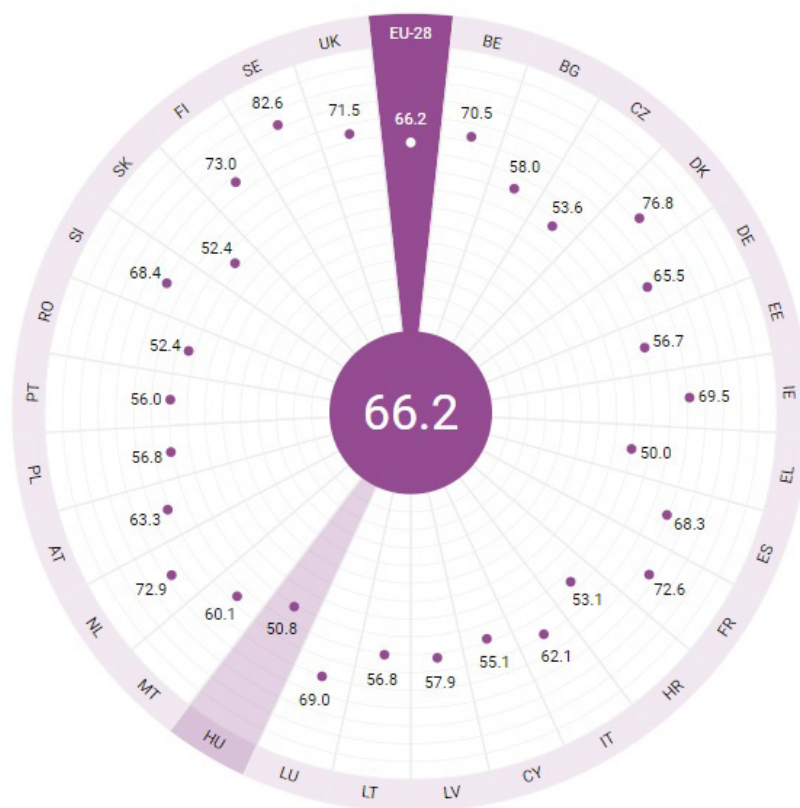
- A női foglalkozásokat, munkaköröket a munkaerőpiac, és ennek nyomán a társadalom gyakorta leértékeli.
- A nők munkaerőpiaci hátrányának okait a társadalmi helyzetükben, szerepeikben (például családon belüli munkamegosztás, a társadalomban ható érték- és normarendszerben) kell keresnünk.
- A nők sajátos életciklusa okozza munkaerőpiaci 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 maskulinként való definiálása (értékrend).
- Más szerzők a nők fiziológiai adottságaiban találnak magyarázatot.
- Továbbra is élnek a sztereotípiák, amelyek a nemekkel kapcsolatos felfogásokat őrzik, és amelyek a szocializáció folyamatában újratermelődnek.⁷⁹

⁷⁸ 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.

⁷⁹ Kiemelések Koncz 2011 nyomán.

3.5. 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.



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, jövedelemi 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 házimunka a hét minden napján, sport, kulturális és egyéb szabadidős tevékenységek az otthontól távol legalább hetente vagy hetente több-

szőr (%), 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: úgymint egészségi állapot, avagy férfiak és nők várható élettartama, az egészséges életmód (zöldség- és gyümölcsfogyasztás, 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)⁸⁰ 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.⁸¹

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

- aktív munkaerőpiaci intézkedések (a 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.⁸²

⁸⁰ 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.)

⁸¹ 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.)

⁸² 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).

3.6. 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;
- 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 az egyik vagy a másik nem tagjait alkalmazzák;
- ha a kereseti viszonyok nem átláthatók;
- ha a férfiakkal és a nőkkel szemben nem egyértelműen azonos kiválasztási kritériumokat alkalmaznak a szervezetbe történő belépéskor, a képzés, a beiskolázás vagy az 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 tűrése, a (formális és informális) szankciók hiánya;
- a 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

3.7. 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.⁸³

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 vannak jelen, 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.⁸⁴

A Finn Újságíró Szövetség már 1994-ben akciótervet fogadott el a nemek esélyegyenlőségének elősegítése érdekében, amelyben 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 vonatkozásában is a statisztikai adatokat.⁸⁵ 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 bemutassa a kutatási eredményeket, és társadalmi párbeszédet generáljon. Útmutatók kidolgozásával támogatja más szervezetek konkrét diszkriminációellenes cselekvési terveinek kidolgozását.⁸⁶ 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.⁸⁷

A német IG Metall szakszervezet 2008-ban *Gendersprache* (Gendernyelv)⁸⁸ 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!

⁸³ 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.)

⁸⁴ Klamroth 2013.

⁸⁵ Klamroth 2013, 6.

⁸⁶ Klamroth 2013, 7.

⁸⁷ Klamroth 2013, 8.

⁸⁸ *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.)

- Használj gender szempontból érzékeny nyelvezetet, kerülj a sztereotípiákat és becsmérlő kifejezéseket! (Különösen azoknál a nyelveknél van jelentősége, ahol hímnemű, nőnemű és semleges nemű főnevek és birtokos névmások is vannak.)
- 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?⁸⁹
- Ellenőrző kérdések, 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 érzékenységet 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 az ezzel kapcsolatos szerződés-kötési 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 kiadvánnyal⁹⁰ 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.⁹¹

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.

⁸⁹ Klamroth 2013, 13.

⁹⁰ Cumi és szalagcím között – *Zwischen Schnuller und Schlagzeile* címmel jelent meg nyomtatott kiadvány és e-book formájában (3, illetve 5 eurós áron).

⁹¹ Klamroth 2013, 19.

3.8. 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;
- a munka és a 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,
4. a szakpolitikai intézkedések átalakítása.⁹²

3.9. Mellékletek

1. melléklet: A nemi identitásról (az *LMBTQI*⁹³ 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*⁹⁴ – 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, amelynek következtében egyazon személynél férfi és női szervek és nemi jellegek is kialakulnak. Nem egységes betegségcsoport.

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*).

⁹² Útmutató a nemek közötti esélyegyenlőség érvényesítéséről foglalkoztatásra, a társadalmi integrációra, valamint a szociális védelemre vonatkozó szakpolitikai intézkedések területén. Európai Bizottság, Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgató-ság, Luxembourg: Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala, 2008.

⁹³ Leszbikus, meleg, biszexuális, transznemű, queer és interszex személyek.

⁹⁴ Általában veleszületett (ritkábban a nemi érés során kialakuló) állapot, amelyben az egyén a nemi anatómiai jellegek (kromoszómák, hormonok, testfelépítés, külső és belső szervek) olyan kombinációjával rendelkezik, amelyek alapján nem sorolható be anatómiailag egyértelműen sem a férfi, sem a női kategóriába.

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 egy időben.⁹⁵

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).

Transzszexuálisnak mindazokat tekintjük, akiknek a születési biológiai nemüktől (sex) eltér a nemi identitásuk (gender) és/vagy a nemi önkifejezésük.⁹⁶ 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).⁹⁷

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 transzszexuális). 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 LGBT-mozgalmak szemléletét is.⁹⁸

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;
- 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 LGBTQI-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 a tisztességes eljáráshoz.

Az LGBTQI-személyek esélyegyenlőségével kapcsolatos kihívásokról az Európai Unió Alapjogi Ügynökségének (European Union Agency of Fundamental Rights – FRA) jelentésében olvashat az érdeklődő bővebben.⁹⁹ A jelentés főbb megállapításai között szerepel, hogy:

- A válaszadók szerint a hátrányos megkülönböztetés és az LGBTQI-személyek elleni gyűlölet-bűncselekmények 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 LGBTQI-személyek alapvető jogainak védelmét és a jogaik előmozdítását célzó erőfeszítéseket.

⁹⁵ Karsay-Virág 2015.

⁹⁶ A gendert skálaként szokták az LGBTQI 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, azaz a genderétől. Aki a skála bármely más pontján helyezkedik el, az a transzszexuális vagy queer (lásd később).

⁹⁷ Karsay-Virág 2015, 11–12.

⁹⁸ Karsay-Virág 2015, 12–13.

⁹⁹ 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.)

- Számos válaszadó szerint a homoszexuális orientáció és a transzidentitás „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 az 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 a 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. (Többen 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 gyakorlatban a nemzeti rendelkezések nem mindig valósulnak meg, vagy nem maradéktalanul.
- 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.
- 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, ám a leszbikus nőket, a biszexuálisokat és transzneműeket figyelmen kívül hagyják (FRA 2016, 21.).

3.10. Felhasznált irodalom:

KARSAY Dodó – VIRÁG Tamás (2015): *Kérdőjelek helyett. LMBTQI-kisokos a médiának*. Magyar LMBT Szövetség. Elérhetőség: http://ittvagyunk.lmbtszovetseg.hu/sites/default/files/kerdojelek_helyett_WEB.pdf (Utolsó letöltés: 2018. január 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. Elérhetőség: http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2016-lgbt-public-officials_en.pdf (Utolsó letöltés: 2018. január 18.)

3.11. 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.

KLAMROTH, Kerstin (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. 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.)

SÍKLAZI István (2010): *Előítélet és tolerancia.* Budapest, Akadémiai Kiadó.

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 szervezetnek a generációs sokszínűséghez való viszonyulása. A különböző korcsoportokhoz számos sztereotípiát kötődik, amelyek gyakran negatívan befolyásolják az érintettek munkavállalási, előmeneteli vagy munkában maradási esélyeit. A generációs sokszínűsége értékként 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 sokéves tapasztalattal rendelkeznek, és garantálják a szervezeti értékrend folytonosságát. A diszkriminatív helyzeteknek a kiküszöböléséhez, valamint az életkori sokszínűségből keletkező előnyök maximális kihasználásához szemléletváltásra van szükség a munkahelyeken.

4.1. A kormenedzsment fogalma

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

A kormenedzsmentet a munkában töltött teljes életutat figyelembe veszi. Elsősorban preventív intézkedésekre épül, de a diszkrimináció kiszorítására önmagában nem alkalmas.¹⁰⁰ Tardos szerint¹⁰¹ e stratégia kialakítása a szervezet számára egy hosszabb tanulási folyamat, amelynek 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.

¹⁰⁰ Walker 2002.

¹⁰¹ Tardos 2017.

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, amely 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 között időződő, 75 év felett idős korról beszél.

Az életkor és a korosztály tehát igen képlékeny fogalmak,¹⁰² 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.¹⁰³

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.¹⁰⁴ 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 társai¹⁰⁵ 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 kontextusfüggő.

A generációs különbségek kutatásával legalább fél évszázada foglalkoznak a pszichológia és a szociológia szervezetek működésével és menedzsmentjével foglalkozó irányzatai.¹⁰⁶ 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 tudo-

¹⁰² 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).

¹⁰³ Az esetet idézi: Kajtár–Marhold 2015, 322.

¹⁰⁴ Szabó–Kiss 2013., Joshi–Dencker–Franz 2011.

¹⁰⁵ Joshi et al. 2011.

¹⁰⁶ Hajdú–Sík 2016.

mányos írásokból merítő tudománynépszerűsítő írások nyomán Magyarországon is kezd elterjedni az egyes generációelnevezések 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, amelynek 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 (a 20–64 éves korcsoportra nézve) a valaha mért legmagasabb (71,1%),¹⁰⁷ azonban az egyes tagországok között jelentős különbségek találhatók.¹⁰⁸ 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 uniós, mind magyar viszonylatban.

A növekvő tendencia ellenére a legfiatalabbak (25 év alattiak) és az idősödők¹⁰⁹ (55 év felettek) 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.¹¹⁰

¹⁰⁷ Az Európa 2020 stratégiában megfogalmazott uniós cél 2020-ig a 75%-os foglalkoztatási ráta elérése.

¹⁰⁸ Az Eurostat 2017. júniusi foglalkoztatási statisztikái alapján.

¹⁰⁹ Az idős és idősödő fogalmának pontos értelmezése külön tanulmányt érdemelne, már csak azért is, mert az európai uniós dokumentumok sem konzervensen használják. Az Európai Statisztikai Hivatal (Eurostat) a 60 éven felülieket tekinti idősödőnek, erről részletesebben lásd Habcsek–Pákozdi 2004, Szémán 2008, Szellő–Nemeskéri–Zlatics 2017.

¹¹⁰ Hazafi 2016.

4.2. Az életkoron alapuló diszkrimináció szabályozási környezete

4.2.1. Alapelvek

Az életkoron alapuló diszkrimináció uniós szabályozásának alapja a 2000/78/EK irányelv,¹¹¹ amely 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.¹¹² Külön intézkedésekkel védi a családokat, a gyermekeket, a nőket, az időseket és a fogyatékkal élőket.¹¹³ 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.¹¹⁴ A nevesített személyiségi jogok körében megfogalmazza, hogy a személyiségi jogok megsértését jelenti a személy hátrányos megkülönböztetése.¹¹⁵ 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.¹¹⁶

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, 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),¹¹⁷ amelyek miatt valaki diszkrimináció áldozatává válhat. A törvény az életkort is védett tulajdonságként nevesíti. A személyesen megélt diszk-

¹¹¹ Hős 2014.

¹¹² (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.

¹¹³ Alaptörvény XV. cikk (4), (5) bekezdés.

¹¹⁴ Ptk. 2:42. § (2) bekezdés.

¹¹⁵ Ptk. 2:43. § c) pont.

¹¹⁶ 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.)

¹¹⁷ 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, érdekképviselővel való tartozás, egyéb helyzet, tulajdonság vagy jellemző.

riminatív tapasztalatokat vizsgáló kutatásokban (2010, 2013)¹¹⁸ 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.¹¹⁹ Amennyiben az EBH az egyenlő bánásmód követelményének megsértését észleli, hivatalból járhat el az állammal, az önkormányzatokkal vagy a hatósági jogkört gyakorlókkal szemben.¹²⁰

4.3. Vezetői kihívások

Az életkorhoz nagyon sok sztereotípiát kötődik, főképp ezzel magyarázható az életkorral összefüggő munkahelyi diszkrimináció, amely első lépésben az álláshirdetésekből érhető tetten. Egy 2009-ben végzett, 2000 hirdetést monitorozó kutatás szerint¹²¹ 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 megkötést 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 megtapasztalása 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.¹²²

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,
- megfelelő munkakörnyezet kialakítása.

Az Európai Szakképzésfejlesztési Központ (Cedefop)¹²³ által 2015-ben kiadott *Az életkor értékének növelése* című jelentése többek között arról is szól, hogy szervezeti szinten hogyan dolgozható ki 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 szabályozás-

¹¹⁸ Neményi et al. 2013.

¹¹⁹ A teljes kört lásd az EBH hivatalos honlapján: www.egyenlobanasmod.hu (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

¹²⁰ 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.

¹²¹ 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.)

¹²² European Commission, 2015.

¹²³ European Centre of Development of Vocational Training. Az ügynökség többek között azt is vizsgálja, hogy a demográfiai tendenciák hogyan befolyásolják a foglalkoztatást.

ra 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.¹²⁴ 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 karriertanácsadaskor) inkább csak a munkakeresőkre és a fiatalokra koncentrálnak.¹²⁵

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.¹²⁶

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.¹²⁷ A kormenedzsment lényege, hogy nem egyetlen generációnak (például az idősödő korosztálynak) kedvez. Hiszen ha egy szervezet csak egy korosztály szükségleteire és védelmére koncentrálna, a más korosztályokhoz tartozó csoportok kirekesztve érezhetik magukat. A munkában töltött teljes életút figyelembevételére épülő stratégiát jól szemlélteti az alábbi ábra:

¹²⁴ Cedefop 2015. 50.

¹²⁵ Cedefop 2015.

¹²⁶ Tardos 2017.

¹²⁷ Az mtd Tanácsadói Közösség 2014. évi országos benchmark-kutatásának fókusztemája az életkori sokszínűség, az életkorbarát HR-politika és a multigenerációs menedzsment munkahelyi gyakorlatainak alakulása volt, amelyben 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). A kutatás mintavétele ugyan nem tekinthető reprezentatívnak, azonban az életkori sokszínűséggel kapcsolatos vállalati jó gyakorlatok szempontjából információgazdag kutatási anyagról beszélhetünk. A kutatásból kiderül, hogy nem jellemzi a szervezeteket tudatos, proaktív kormenedzsment, de mindenki egyetért abban, hogy foglalkozni kell az elvárásokkal.



1. ábra: Kormenedzsmment

Forrás: Egészséges munkahelyet minden életkorban¹²⁸ <https://equides.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 kormenedzsmment kialakítása egy hosszabb tanulási folyamat, melynek eredményeként minden korosztály egyenlő eséllyel vesz részt a munkában.

¹²⁸ Többnyelvű e-útmutató az idősödő munkaerő munkahelyi biztonság- és egészségvédelméről című tananyag, amely az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (EU-OSHA) megbízásából készült, és a 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.* Budapest, TÁRKI.

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 – MARHOLD, Franz (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. 4.97–105.

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*. Budapest–Szeged, Mtd Tanácsadói Közösség – Belvedere Meridionale.

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 (Utolsó letöltés: 2018. január 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> (Utolsó letöltés: 2017. december 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> (Utolsó letöltés: 2018. január 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 csoportok¹²⁹ 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 őt korlátozza.¹³⁰

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 a sérülékeny csoport négyötöd 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%.¹³¹ (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. Ezzel szemben következnek a daganatos megbetegedések, a mellkasi és légzőszervi betegségek, a gyomor, a máj és a 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 előregedő Európának a korábbinál

¹²⁹ 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*. Budapest, NFI. Összességében mindazok, akik számára a foglalkoztatottá válás, a munkaerőpiaci beilleszkedés nehezebb. Más megközelítésben C-típusú munkavállalók, akik közé a fentiekben túl a pályakezdők és az 50 évnél idősebb munkavállalók is beleértendők. Alpek B. Levente (2017): *Hátrányos helyzetű csoportok munkaerőpiaci-területi esélyei Magyarországon*. PhD-értekezés, Pécs, PTE. 5. Lásd: http://foldrajz.ttk.pte.hu/files/doktoriskola/dokumentumok/AlpekBL_disszertacio.pdf (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

¹³⁰ Munkaerőpiaci helyzetkép 2015, KSH, 2016. október, 16. Lásd: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohely/munkerohely15.pdf> (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

¹³¹ KSH 2016. i. m. 17.

nagyobb gondot kell fordítania az akadálymentesítés maradéktalan végrehajtására a munkahelyeken, különösen, hogy több országban emelkedni fog a nyugdíjkorhatár 2030-ig, illetve 2041-ig.¹³²

„A munkaerő-piaci diszkrimináció áldozatai pl. azok a munkavállalók, akik egyéni kvalitásaiktól függetlenül, pusztán sajátos személyiségjegyek alapján (tulajdonságok, 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.”¹³³

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. Fogyatékosággal élő munkavállalók

5.2.2.1. Egészségkárosodással 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: középsúlyos).

¹³² Például Románia, Lengyelország, Németország, Csehország, Magyarország.

¹³³ Ásványi Zsófia – Nemeskéri Zsolt szerk. (2017): *Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport.

5.2.2.2. *Halmozottan fogyatékos munkavállalók*

A halmozott fogyatékos állapot 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. *Mozgásszervi fogyatékos munkavállalók*

A gyógypedagógiai megközelítés szerint különbséget kell tennünk mozgássérültek és testi fogyatékosok között. Mindkét esetben valamilyen fokú mozgáskorlátozottsággal állunk szemben, a testi fogyatékosok azonban nem idegrendszeri eredetű, hanem fejlődési rendellenességre vagy balesetre visszavezethető testi deformitások. (Csonka vagy csonkolt végtagok és végtaghiányok 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).

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 hangzó beszédet, 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 poszt-lingvális siketek).

5.2.2.6. *Beszéd-fogyatékos munkavállalók*

A beszéd-fogyatékos állapot a beszéd-funkció érintettségére vonatkozó zavarok sokaságát jelenti, amelyek esetében a beszédhasználat (beszédprodukció, expresszív beszéd) és a beszédértés egy vagy több funkcióterületen érintett.¹³⁴ Lehet organikus vagy pszichés eredetű akadályozottság.

5.2.2.7. *Értelmi fogyatékos munkavállalók*

Az értelmi fogyatékos állapot a központi idegrendszer fejlődési károsodása nyomán előálló, az általános értelmi képességek széles körű és számottevő csökkenségét eredményező állapot, amely kihat

¹³⁴ 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*. Budapest, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.

a személyiségfejlődésre, a társas környezetben való eligazodásra. Megkülönböztetjük az enyhe, a középsúlyos, a súlyos és az igen súlyos értelmi fogyatékosokat.

5.2.2.8. Pszichoszociális fogyatékosokkal élő munkavállalók

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

5.2.2.9. Az érzelmi vagy akarati fogyatékosokkal élő munkavállalók

A megjelenési formája és megnevezése az e kategóriába sorolt fogyatékosoknak és személyeknek igen színes: nehezen nevelhető, 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 kategóriaként említik az autizmus spektrumzavarral élő embereket. (Zavart állapotok széles spektrumát fogja át.)¹³⁵

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.

A fogyatékosokkal élők néhány fontosabb statisztikai adatát fogyatékosági típusonként elhelyeztük a 2. mellékletben. Különösen érdekes számunkra a felsőfokú végzettséget szerzettek növekvő számaránya.

5.3. Intézkedések és azok elvi háttere

A szociális védelemmel kapcsolatos kormányzati kiadások szerkezete a 2015. évi OECD-felmérés¹³⁶ szerint a következőképpen alakult hazánkban: 20,3%-ot fordítottunk a betegségekkel és fogyatékosokkal 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

¹³⁵ Jelen fejezet kategóriáit Ásványi-Nemeskéri 2017 és Kriskó Edina (2013): *Fogyatékkal élőkkel történő bánásmód a hivatalban*. Budapest, NKE, ÁROP- 2.2.20 nyomán foglaltuk össze.

¹³⁶ Government at a Glance 2017, OECD, OECD Publishing, Paris. 87.

a szerződéskötési gyakorlatban a felek szabadságainak bővülő körére (flexibility), másrészt a kiszolgáltatott csoportok biztonságának zálogát jelentő egyenlő bánásmód követelményének érvényre juttatására (security).¹³⁷

Az eltérő nemű munkavállalók esélyegyenlőségét célul tűző jogi normákon és irányelveken túl meg kell említenünk a Tanács 92/85/EGK irányelvét,¹³⁸ amely a várandós, a gyermekágyas vagy szoptató munkavállalók munkahelyi biztonságának és egészségvédelmének javítását ösztönző intézkedéseket szorgalmazott, és e csoport számára többletjogokat¹³⁹ biztosított. A családi élet védelmét és az apák előtérbe kerülését hozta a gyermeknevelésben a Tanács 96/34/EK irányelve.¹⁴⁰ Ez ma már nem hatályos, de alapját képezte a Tanács 2010/18/EU irányelve,¹⁴¹ amely 2010-ben lépett életbe.

A Római Szerződésben (1957) foglalt (nemeket érintő) antidiszkriminációs jogalkotási hártskört az Amszterdami Szerződés (1997) szélesítette ki, amelybe immár bekerült a faji vagy etnikai hovatartozás, a vallás vagy más meggyőződés, a fogyatékoság, a kor, illetve a szexuális irányultság.¹⁴² 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. törvény¹⁴³ 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

¹³⁷ Ásványi Zsófia – Nemeskéri Zsolt szerk. (2017): *Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport. 6.

¹³⁸ 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.)

¹³⁹ 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 kéthetes szülési szabadságot; megilleti őket az elbocsátás tilalma; munkaidő-kezdésmény a terhesség 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.)

¹⁴⁰ 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.)

¹⁴¹ 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.)

¹⁴² 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.)

¹⁴³ Lásd: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300125.TV (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

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

Mindenképpen szólnunk kell még a 2006-ban elfogadott *A fogyatékossgal élő személyek jogairól szóló ENSZ egyezményről* (röviden ENSZ-konvenció), amelyet hazánkban a 2007. évi XCII. törvény hirdetett ki.¹⁴⁴ Preambuluma hangsúlyozza, hogy a fogyatékossgal változó fogalom, és a fogyatékossgal a fogyatékos személy, illetve az őt övező attitűdbeli és környezeti akadályok kölcsönhatása következtében alakul ki. A fogyatékossgalügy 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, többlépcsős 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 behelyezkedés képessége, az azonosulás. A sikeres együttműködés záloga pedig a szolidaritás, a közös célok felismeréséből fakadó közös, kölcsönös kötelezettség- és segítségvállalás.¹⁴⁵

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 az 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 humánerőforrás-menedzsment

¹⁴⁴ 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.)

¹⁴⁵ Ásványi Zsófia – Nemeskéri Zsolt szerk. (2017): *Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport. 45–46.

pedig ma már külön is foglalkozik a munkahelyi *orientáció és beillesztés* (on-boarding) 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 az alkalmasságának felmérése, és az illető elhelyezése valamely adott munkakörben. Utána is szükség van az egyén munkateljesítményének, beilleszkedésének és beválásának folyamatos nyomon követésére és rendszeresen visszajelzések adására.

5.5. Jó gyakorlatok

5.5.1. Fogyatékoságbarát munkahely

Hazánkban 2010 óta rendszeresen meghirdeti a Salva Vita Alapítvány a Fogyatékoságbarát Munkahely pályázatát, hogy elősegítse a fogyatékos személyek nyílt munkaerőpiacon történő foglalkoztatását. 2017-ben 28 munkáltató vehette át a díjat.¹⁴⁶ 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.¹⁴⁷

Az elismerés megszerzésére az alábbi területeken megvalósított fejlesztésekkel lehet pályázni:

- **Vezetés:** A szervezet vezetőinek felkészítése a fogyatékos tudatos kezelésére.
- **Munkatársak:** A szervezet munkatársainak felkészítése a fogyatékos emberek befogadására, a fogyatékos munkavállalók beilleszkedésének segítése.
- **Politika és stratégia:** A szervezet fogyatékos vagy fogyatékosá váló dolgozóinak megtartásához irányelvek meghatározása.
- **Partneri kapcsolatok és erőforrások:** Partnerek, beszállítók kiválasztásában fogyatékosügyi szempontok figyelembevétele. Szakértők igénybevétele a fogyatékoságbarát körülmények kialakítása terén.
- **Folyamatok:** A toborzási folyamat akadálymentesítése. A fogyatékoságbarát 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.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Lásd: <http://fbm.hu/2017/12/14/fogyatekosag-barat-munkahely-dijatado-2017/> (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

¹⁴⁷ Németh Ildikó szerk. (2015): Jógyakorlatok megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatására, proAbility. Elérhetőség: http://proability.hu/wp-content/uploads/2015/12/proAbility-jogyakorlatok-beliy_honlapra.pdf (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

¹⁴⁸ 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. Egynapos 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).¹⁴⁹



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

Forrás: saját felvétel

¹⁴⁹ Lásd: <http://civilicit.hu/2014/09/special-pecs-fogyatekosokert-alapitvany-karrier-maskepp/> (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)



3. ábra: Instruktions kártyák a Karrier másképp! társasjátékhoz
Forrás: saját felvétel

5.7. Mentorált betanulás

A norvég Scandic Hotels mint az ország egyik legnagyobb szállodalánca a szektor érdekképviselésén 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 teherbíró képességét 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.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Németh Ildikó szerk. (2015): Jógyakorlatok megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatására, proAbility. Elérhetőség: http://proability.hu/wp-content/uploads/2015/12/proAbility-jogyakorlatok-beliv_honlapra.pdf 33-40. (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

5.8. Zárszó

Zárásként csak három célkitűzést emelünk ki Az Országos Fogytékosságügyi 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 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 fogyatékososságügyi, hozzáférhetőségi, rehabilitációs ismeretek beépülését a releváns felsőoktatási képzésekbe.¹⁵¹

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

¹⁵¹ 1653/2015. (IX. 14.) Korm. határozat az Országos Fogytékosságügyi Program végrehajtásának 2015–2018. évekre vonatkozó Intézkedési Tervéről.

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 alapkú	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: Fogyatékossgal élők a 2001-es és 2011-es népszámlálás adatainak tükrében

A fogyatékossgal 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

EGYENLŐ BÁNÁSMÓD A VEZETŐI MUNKÁBAN

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
Fogyatékosággal 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
Fogyatékosággal élők	17 977	5 199	50 753	175 490	81 188	94 791	41 990	467 388

4. ábra: Fogyatékosággal élők a 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. Pécs, PTE. 5.

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*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport.

GEREBEN Ferencné et al. (2012): *Beszéd- és nyelvi zavart mutató (beszédfogyatékos) gyermekek, tanulók komplex vizsgálatának diagnosztikus protokollja*. Budapest, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.

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

KRISKÓ Edina (2013): *Fogyatékkal élőkkel történő bánásmód a hivatalban*. Budapest, NKE, ÁROP- 2.2.20.

Munkaerőpiaci helyzetkép 2015. KSH, 2016. október. 16. 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.)

ŐRY Mária (2005): *Hátrányos helyzetű csoportok helyzete a munkaerőpiacon*. Budapest, NFI.

ABUSINESSEUROPE, az UEAPME, a CEEP és az ESZSZ által a szülői szabadságról kötött, felülvizsgált keretmegállapodás végrehajtásáról és a 96/34/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről. 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.) Elérhetőség: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:31992L0085&from=HU> (Utolsó letöltés: 2018. február 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 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.)

1653/2015. (IX. 14.) Korm. határozat az Országos Fogyatékossgügyi 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/fogyatekossag-barat-munkahely-dijatado-2017/> (Utolsó letöltés: 2019. október 29.)

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

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem kiadványa.



Kiadó:

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

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes
Címe: 1083 Budapest, Úllói út 82.

Kiadói szerkesztő:

Dorogi Katalin

Tördelőszerkesztő:

Friebert Máté

ISBN 978-963-498-434-4