MEF
Munkáltatók
Esélyegyenlőségi
Fóruma

Esélyegyenlőség és sokszínűség a vállalati stratégiában

A Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma Egyesület
2017 októberi rendezvényének szakmai anyaga

Készítette: **Kappel Katalin** - munka és szervezet szakpszichológus

TARTALOMJEGYZÉK

1 MEF köszöntő 3

2 Mi az az esélyegyenlőségi terv és mely szervezetek kell, hogy rendelkezzenek vele? 4

3 Miért fontos, hogy legyen esélyegyenlőségi tervünk? Milyen előnyökkel jár a munkavállalók és munkáltatók számára? Melyek a terv megalkotásában szerepet játszó főbb motivációs tényezők? 5

4 Az esélyegyenlőségi terv létrejöttének akadályai, azaz mi akadályozza meg a szervezeteket abban, hogy esélyegyenlőségi tervet hozzanak létre és azt hatékonyan működtessék? 8

5 Mik a lehetséges megoldások és a már megvalósult jó gyakorlatok? 10

5.1 Szervezetfejlesztési tevékenység és az esélyegyenlőség kérdéskörének stratégiai szintre emelése 10

5.2 Világos folyamatok és egyértelmű felelősségi körök 11

5.3 Esélyegyenlőségi referens/bizottság 11

5.4 Hatékony kommunikáció menedzsment 12

5.5 Képzés az esélyegyenlőségi terv témakörében 13

6 Hogy épül fel az esélyegyenlőségi terv? Mi a jellemző struktúrája? 15

7 MEF ajánlás 18

8 Hasznos linkek 19

1 MEF KÖSZÖNTŐ

Magyarország első, 2010-ben alakult, munkaadókat tömörítő, önszabályozó esélyegyenlőségi szakmai és érdekvédelmi szervezeteként, a Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma Egyesület (MEF) a társadalmi fenntarthatóság szempontjából kulcsfontosságúnak tekinti, hogy az esélyegyenlőségi és sokszínűségi szempontok a munkahelyeken megjelenjenek és a lehető legmaximálisabb mértékben érvényesüljenek.

A Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma célja, hogy a szervezetek részére az esélyegyenlőség biztosításához szakmai támogatást nyújtson, elősegítse a nemzetközi esélyegyenlőségi alapelvek magyarországi meghonosítását, és összefogja a munkáltatókat, hogy együtt léphessenek fel a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű csoportok diszkriminációjának visszaszorításáért a foglalkoztatásban. A Fórum tapasztalatcserét és a jó gyakorlatok megosztásának lehetőségét biztosítja tagjai számára, ezért részükre rendszeres időközönként esélyegyenlőségi témájú szakmai rendezvényeket szervez.

A MEF 2017 októberében tartotta negyedik szakmai konferenciáját, ahol a megjelentekkel közösen azt a kérdéskört járták végig, hogy az esélyegyenlőség és a sokszínűség milyen szerepet kaphat és kap korunk vállalatainak szervezeti stratégiájában és ez a szerep miként erősíthető, alakítható a külső-belső igények függvényében. Mára már számos vállalat felismerte, hogy a sokszínűség ebben a nagyon gyorsan változó gazdasági környezetben könnyen megtérül, és a diverzitásra törekvő cégek a munkaerőért folyó versenyben is előnyösebb helyzetbe kerülhetnek, hiszen a toborzási-kiválasztási folyamatban nem szorítják magukat korlátok közé. Ugyanakkor azonban ahhoz, hogy egy esélyegyenlőségen alapuló működésmód gyökeret verhessen egy adott szervezetben, az is szükséges, hogy az stratégiai szinten jelen legyen a cégen belül, áthassa a vállalat vérkeringését és a cég üzleti, HR és CSR stratégiái a mindennapi operáció szintjén összehangoltan működjenek.

A konferencia annak megválaszolásában hivatott a résztvevők segítségére lenni, hogy a sokszínűség és a vállalati esélyegyenlőség stratégiai szintre emelése hogyan valósítható meg gyakorlati szinten, milyen jó gyakorlatok jelennek meg a piacon, és a meglevő megoldások miként fejleszthetők tovább. A folyamat egyik lényeges lépésének számít az esélyegyenlőségi terv létrehozása és kidolgozása, jelen kiadvány ennek összeállításához kíván segédletként szolgálni, abban támogatást nyújtani.

2 MI AZ AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI TERV ÉS MELY SZERVEZETEK KELL, HOGY RENDELKEZZENEK VELE?

Az Egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló, 2003. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: esélyegyenlőségi törvény) a hátrányos megkülönböztetés csökkentése érdekében előírja, hogy az ötven főnél több munkavállalót foglalkoztató költségvetési szervek és többségi állami tulajdonban álló jogi személyek esélyegyenlőségi tervet kötelesek elfogadni. Szintén ezen esélyegyenlőségi törvény szabályozza (63. § (6) bekezdés), hogy a helyi önkormányzatok, valamint a többcélú kisebbségi társulások öt évre szóló esélyegyenlőségi programot kötelesek készíteni: egyebek között ez a feltétele annak, hogy az államháztartás alrendszereiből és Európai Uniós forrásokból támogatást kapjanak.[1]

Emellett természetesen minden szervezet szabadon dönthet afelől, hogy az esélyegyenlőség terén tett vállalásait, jó gyakorlatait és irányelveit ezen dokumentum formájában rögzíti. Ezzel kifejezve, hogy a foglalkoztatás során megelőzi és megakadályozza a munkavállalók hátrányos megkülönböztetését, legyen szó akár a toborzás-kiválasztás, azaz a munkához való hozzájutás, az orientáció, a képzés-fejlesztés, a munkafeltételek megállapítása és a kompenzáció kapcsán, akár a munkaviszony megszüntetésekor előforduló különböző helyzetekről.

A megkülönböztetés tilalma kiterjedhet a munkavállalók bárminemű (kor, nem, családi állapot, anyaság vagy apaság, nemzetiség, faji hovatartozás, bőrszín, származás, anyanyelv, vallási és politikai meggyőződés, vagyoni helyzet, fogyatékosság, egészségi állapot, szexuális irányultság, nemi identitás, foglalkoztatási jogviszony vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony részmunkaidős jellege/határozott időtartama, érdekképviselethez való tartozás) diszkriminációjára, ugyanakkor az is gyakorta előfordul, hogy adott vállalatnál csak egyes társadalmi/munkavállalói csoportok (például nők, negyven évnél idősebb munkavállók, romák, fogyatékos személyek, két vagy több, tíz éven aluli gyermeket nevelő vagy 10 éven aluli gyermeket egyedül nevelő munkavállalók, stb.) válnak az esélyegyenlőségi tervben megfogalmazott esélykiegyenlítő intézkedések célcsoportjává.

Miközben azt gondolhatjuk, hogy az esélyegyenlőségi terv megléte és pozitív hatása egy szervezet életében evidens, a tapasztalatok ezt nem feltétlenül igazolják. Egy 2013-ban készült kutatás [2] például arról számolt be, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek csekély hányada (a közszféra intézményeinek az 55-60%-a, a versenyszféra szereplőinek a 6%-a és a civil szektor 7%-a) rendelkezik esélyegyenlőségi tervvel (mindeközben más, diszkriminációellenes szabályzatról, például etikai kódex, alapító okirat, 8-11% tesz említést) és ezen számadatok sem feltétlenül tükrözik a valós attitűdöket, hatásokat adott szervezeten belül.

[1] A törvény meghatározza az egyenlő bánásmód megsértésének eseteit (közvetlen hátrányos megkülönböztetés, közvetett hátrányos megkülönböztetés, zaklatás, jogellenes elkülönítés, megtorlás) az előnyben részesítés feltételeit és a különböző helyzetekben figyelembe veendő védett tulajdonságokat is. Külön szabályozza az egyenlő bánásmód megsértését a foglalkoztatás területén.

[2] Niederfiringer V., Soltész A. (2013). Az esélyegyenlőségi terv hatásának a vizsgálata. Letöltve: http://www.egyenlobanasmod.hu/sites/default/ files/kiadvany/eselyegyenlosegiterv_vegleges.pdf

3 MIÉRT FONTOS, HOGY LEGYEN ESÉLYEGYENLŐSÉGI TERVÜNK? MILYEN ELŐNYÖKKEL JÁR A MUNKAVÁLLALÓK ÉS MUNKÁLTATÓK SZÁMÁRA? MELYEK A TERV MEGALKOTÁSÁBAN SZEREPET JÁTSZÓ FŐBB MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK?

Egy esélyegyenlőségi terv megalkotásának számos mozgatórugója lehet: beszélhetünk egyrészt külső, másrészt belső motivációkról is.

Mind közül az egyik legnyomósabb érv a törvényi kötelezettség (ld. első fejezet), mely azonban csak a cégek bizonyos körét érinti. A tulajdonosi összetétel és a foglalkoztatottak száma éppen ezért szignifikáns hatást gyakorol az esélyegyenlőségi terv megszületésére (a kizárólag magyar, többségében állami tulajdonban lévő és 50 főnél többet foglalkoztató vállalatoknál/intézményeknél sokkal nagyobb eséllyel születik ilyen terv). Jelentős motivátor lehet még a szervezetek életében az EU-s pályázati esélyek növelése is.

A versenyszférában – amennyiben a hazai törvényi előírás alapján nem is kötelező a terv elkészítése – sok esetben a külföldi anyavállalat globális sokszínűségi/etikai irányelveinek való megfelelés és ezek helyi szinten történő implementációs kényszere serkenti arra a cégvezetést, hogy lokális esélyegyenlőségi dokumentumot állítson össze (mind a globális, mind a magyar sajátosságok figyelembevétele mellett). Ezen szervezeteknél azonban nem kifejezetten az esélyegyenlőségi törvény szerinti esélyegyenlőségi tervről beszélhetünk: az esetlegesen felmerülő diszkriminációs helyzetek kezelésére irányuló egyéb szabályzatok a jellemzőbbek. Gyakran találkozhatunk diszkriminációt tiltó eljárásrendekkel, akár meglevő esélyegyenlőségi terv nélkül vagy egyes hátrányos helyzetű csoportok előnyben részesítését előíró szabályozásokkal is. Nem ritka a fenntarthatósági jelentés egy-két évenkénti kiadása sem, melynek egy szeleteként a szervezeten belüli esélyegyenlőség/társadalmi felelősségvállalás témaköre is kifejtésre kerül.

A szektor, amelyben a kérdéses vállalat tevékenykedik, a vezető életkora és az iskolázottsági szint szintén moderálják a tervírási hajlandóságot. A fentiekben hivatkozott kutatás eredményei alapján, a vállalatok ágazati besorolását összehasonlítva, a szolgáltatásokkal foglalkozók között található meg a legnagyobb eséllyel ilyen eljárásrend, a kereskedelemben és a szállítás, raktározás területén tevékenykedő munkahelyeknél ehhez képest csak kétharmados, az építőiparban pedig csak egyharmados az arány. A vezetők életkorával valamelyest nő az esélyegyenlőségi terv meglétének az esélye. Emellett meghatározó tényező az iskolai végzettség is: az egyetemi diplomával rendelkezők vezette munkahelyeken nagyobb, míg az ennél alacsonyabb végzettségű vezetők által irányított vállalatoknál/intézményeknél lényegesen kisebb a valószínűsége annak, hogy hasonló dokumentum fellelhető.

A jogi kötelezettséghez való alkalmazkodás mellett a cégeket más szempontok is arra sarkallhatják, hogy esélyegyenlőségi intézkedéseiket írásba foglalják.

Belső motivációs erőként tarthatunk számon egy esélyegyenlőség területén elkötelezett cégvezetőt vagy egy olyan vállalati kultúrát is, melyben az esélyegyenlőségi alapelvek stabil gyökeret vertek és stratégiai szinten jelen vannak, behálózva a szervezet teljes működését. Ezen munkáltató számára már csak egy utolsó lépésnek számít az, hogy mindezen elveit esélyegyenlőségi terv formájában kommunikálja és tegye mindenki számára elérhetővé.

Felmerülhet a kérdés, hogy hogyan válhat belsővé ez a motiváció cégszinten? Úgy gondoljuk, hogy egy részletgazdag, minden lényegi aspektusra kiterjedő információátadás, valamint a vezetők továbbképzése, érzékenyítése nagyban hozzásegítheti a szervezetet ahhoz, hogy felismerje az adott esélyegyenlőségi akciók támogatása mellett azok tervszerű rögzítésének, mérésének és az esélyegyenlőségi stratégiaalkotásnak a fontosságát is.

Fontos továbbá, hogy az esélyegyenlőség terv mindenki közös ügye legyen: a felsővezetői támogatottság mellett minden, a folyamatban érintett szereplő (például HR osztály, kommunikációs/employer branding munkatársak, önszerveződő csoportok, szakszervezet, üzemi tanács) aktív, elköteleződésen alapuló együttműködése vezethet csak sikerre.

Milyen előnyökkel jár?

Mivel egy ilyen dokumentum a cég esélyegyenlőségi politikájának és társadalmi felelősségvállalás akcióinak a gyűjtőhelye, ezen kívül a munkavállalók foglalkoztatás során érvényesíthető, esélyegyenlőséggel kapcsolatos jogainak a tárháza, ezért – amennyiben a munkáltató gyakorlati szinten is képviseli és megvalósítja vállalásait, valamint megfelelően kommunikálja azokat a dolgozók irányába – maga a terv egy fontos hivatkozási és kiindulási alapot jelent az alkalmazottak körében az őket érintő esélyegyenlőségi kérdésekben. Azt kommunikálja feléjük, hogy munkaadójuk elkötelezett az esélyegyenlőségi ügyek iránt. A vállalat így bizalmat ébreszt, átláthatóságról, felelős munkáltatói attitűdről ad számot, erősíti a munkavállalók szervezet iránti elköteleződését, és szemükben így nő a cég hitelessége. Mindezek pedig végeredményben produktivitáshoz és egy lojális, kreatív, innovatív, kevéssé fluktuáló munkavállalói közösség létrejöttéhez járulnak hozzá. Egyes külföldi kutatások azt is kimutatták, hogy a bevezetett intézkedések (például rugalmas munkaidős foglalkoztatás) hatására a hiányzási ráta csökkenő, míg a munkaerő-megtartási ráta növekvő tendenciát mutatott.[3]

[3] Standing, H., Baume, E. (2000). Equity, Equal Opportunities, Gender and Organization Performance. Letöltve: http://www.who.int/hrh/documents/en/Equity.pdf

Amennyiben a terv külső kommunikációs csatornákon keresztül is elérhető, a cégimázs növelésére is kiváló eszközként szolgálhat: nem csak a vevőkben és a partnerekben, de a potenciális jövőbeni munkavállalók körében is pozitív benyomásokat alakít ki a tény, hogy adott cég esélyegyenlőségi ügyekben igyekszik maximálisan támogatni a munkatársait. A vevőkben és partnerekben ilyen módon kialakuló bizalom a vállalat előtt új piacokat nyithat meg, további üzleti lehetőségekkel kecsegtet. Szerencsére arra is láthatunk számos példát, hogy a cégek a vendor management részeként esélyegyenlőségi-társadalmi felelősségvállalási szempontok mentén vizsgálják át/felül a beszállítókat és az alvállalkozókat; azokkal pedig, akik ezen (az esélyegyenlőségi tervben is lefektetett) működési elveknek nem felelnek meg, nem létesítenek/tartanak fenn jövőbeni együttműködéseket. Ezzel is kommunikálva a külvilág felé, hogy az esélyegyenlőségi szempontok stratégiai fontosságúak a számukra.

Azon álláskeresők esetében, akik számára lényeges szempont, hogy munkaadójuk felelősen viszonyuljon az esélyegyenlőségi kérdésekhez, mindez kritikus jelentőségű lehet annak eldöntéseben, hogy beadják-e vagy sem az álláspályázatukat adott céghez. Jelen munkaerő-piaci körülmények között az esélyegyenlőségi politika korántsem elhanyagolható tényező, amikor kiélezett verseny zajlik a tehetséges munkavállalókért és minden vállalat önnön érdeke, hogy vonzó munkahelyként jelenjen meg mások szemében, mely odafigyel a munkatársaira és a szélesebb körben vett társadalmi szereplőkre is (ennek pedig kitűnő kifejezésmódja lehet a honlapra feltöltött esélyegyenlőségi koncepció és akcióterv). Szintén ide kapcsolódik a gondolat, miszerint a mai kompetitív munkaerő-piaci helyzetben eleve illogikusnak tűnhet egyes embercsoportokkal szemben diszkriminatívan fellépni, tekintettel arra, hogy egy ilyen viselkedésmód a cég produktivitását végeredményben negatívan érintheti. Így az egyenlő esélyek biztosítása önszabályozó folyamattá is kezd válni, habár ettől függetlenül tudatosan és explicit módon még kevesen használják toborzási és munkaerő-megtartási célokra.

Amennyiben a terv pontos, számszerű célkitűzéseket fogalmaz meg egy adott időszakra vetítve, arra is nagyszerű eszköz lehet, hogy az esélyegyenlőségi vállalásokat a szervezet visszamérje, utánkövesse, és a következő időszak vállalásait minderre alapozva tegye meg. Számos indikátor jöhet szóba, melyek mind-mind az adott cég esélyegyenlőségi működési hatékonyságáról árulkodnak, például a diszkriminációs esetek, fegyelmi eljárások és zaklatási esetek száma a teljes foglalkoztatotti állományra vetítve, illetve a tervben megfogalmazott vállalásoknak megfelelően ilyen lehet például a célcsoport képzéseken való részvételének az aránya, vagy az érintetti csoporthoz tartozó személyek száma az összlétszámhoz viszonyítva.

Egy jól működő esélyegyenlőségi terv továbbá példát statuálhat más (a terv megírására törvény által nem kötelezett) munkáltatók számára, és arra ösztökélheti őket, hogy ők is megtegyék a szükséges kezdő lépéseket cégük lépéseket cégük esélyegyenlőségi politikájának a kidolgozásához és megvalósításához, így hozzájárulva az össztársadalmi felelősségvállaláshoz és gondoskodáshoz.

4 AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI TERV LÉTREJÖTTÉNEK AKADÁLYAI, AZAZ MI AKADÁLYOZZA MEG A SZERVEZETEKET ABBAN, HOGY ESÉLYEGYENLŐSÉGI TERVET HOZZANAK LÉTRE ÉS AZT HATÉKONYAN MŰKÖDTESSÉK?

A kérdés feltételekor a munkáltatók gyakori indokként hozzák fel azt az érvet, hogy vagy nincsen szükségük ilyen politikára, vagy bár nincsen leírt tervük, rendelkeznek esélyegyenlőségi politikával és léteznek tényleges gyakorlataik a területen. Egyes vállalatok deklaráltan nem élnek az előnyben részesítés gyakorlatával, abban hisznek, hogy mindenkit egyenlő bánásmódban kell részesíteni, az egyéni kompetenciák figyelembevételével, ezért feleslegesnek vélik, hogy külön foglalkozzanak a témával. Sokszor a munka jellegére vagy adatvédelmi okokra hivatkoznak. A legáltalánosabb, hogy a jogszabályi megfelelést említik („minden úgy van, ahogy a jogszabály előírja, csak nincsen még leírva, mert még nem kötelező, de amint kötelezővé válik, össze fogjuk foglalni"). A fenti kifogások egyfajta ellenállásként értelmezhetők, melyek információnyújtás, tájékoztatás és érzékenyítés útján bekövetkező belátás hatására sok esetben ellentétes tendenciába fordíthatók át.

Ide kapcsolódó gyakori jelenség az elhatárolódás, a felelősség felfelé tolása, mely arról szól, hogy bár az akció szükségességét az egyén (például adott vezető) elismeri, de annak felelősségét nem érzi a sajátjáénak: „tenni kell, de nem nekem, hanem valakinek „fentről" (kormány, önkormányzat, globális menedzsment)". Ezen szereplők rengeteg jó ötlettel, megoldási javaslattal rendelkeznek, de legtöbbször különböző kifogásokkal élnek arra vonatkozólag, hogy azokat miért nem lehet implementálni adott szervezeti környezetben, vagy ha lehet is, az mennyi többletmunkával/költséggel járna a maguk számára, így azt nem vállalják.

A szervezetek több esetben azért ódzkodnak a különböző intézkedések írásba foglalásától, mert az esélyegyenlőségi dokumentumban foglaltak megvalósítása olykor óriási többletköltséget jelenthet a számukra, amelyet a terv megírásakor, a vállalások megfogalmazásakor nem minden esetben mérlegelnek alaposan. Ez sajnos eredményezheti végső soron azt is, hogy az ígért vállalásokat nem tudják teljesíteni, így viszont hitelt veszthetnek a munkavállalók körében. Szintén ebből fakad az a gyakorlat is, hogy a terv csak nagy általánosságban mutatja be az esélyegyenlőségi elveket, megfogható konkrétumok nélkül, és nem ad egyértelmű direktivákat (például megfogalmazza, hogy a cég segíti a kisgyermekes anyukák vállalati és munkaerő-piaci integrációját, de nem írja le, hogy ezt pontosan miként, milyen akciók mentén teszi). Amennyiben viszont túl konkrétan fogalmaz meg vállalásokat, az kizárja annak a lehetőségét, hogy a munkaadó rugalmasan reagáljon egy-egy aktuálisan előforduló esélyegyenlőségi helyzetre. Ha az esélyegyenlőségi elvek stratégiai szinten szerveződnek, és minden folyamatban tetten érhetők, ritkábban merül fel ez az aggály, mert nem kell attól tartani a szervezetben, hogy jogszerűtlenül, az egyenlő bánásmód elvét megsértve járnak el bárkivel szemben.

Az sem ritka, hogy a cégvezetés az érintett munkavállalók megkérdezése nélkül dönt az esélyegyenlőségi tervben szereplő kérdésekről és nem méri fel előzetesen a munkavállalói igényeket. Legtöbbször ki sem kéri a véleményüket, és ha igen, akkor sem biztos, hogy figyelembe veszi azokat, mely egy alapvető bizalmatlanságot okoz az érintetti csoport tagjaiban.

A vállalat vezetőiben erős félelmek dúlhatnak az irreális elvárások teljesítésének a képtelensége miatt. Holott az érintettek bevonása elköteleződést indukál, érdekeltté teszi a feleket a folyamatok fejlesztésében, s nem utolsó sorban tájékoztatja őket arra vonatkozólag, hogy a cég elindult ebbe az irányba, és az esélyegyenlőséggel kiemelten szeretne foglalkozni.

Akadályozó tényező lehet munkáltatói oldalon a jogismeret hiánya és az esélyegyenlőséggel kapcsolatos tudáshiány (mely a terv elkészítésében és az abban foglaltak teljesítésében is hátráltatja őket), munkavállalói oldalon pedig hiányos jogtudat (nem tudják, mely esetekben mely jogaikat érvényesíthetik, vagy nem tudják értelmezni a tervben leírtakat), melyek így nem csak az esélyegyenlőségi terv

hatástalanságához vezetnek, hanem kontraeffektív módon azt is tükrözhetik a résztvevő felek számára, hogy a munka világa napjainkban továbbra is inkább az esélyegyenlőtlenség és diszkrimináció világa, semmint az ellenkezőjéé.

A transzparencia mint vállalati alapérték vagy működési vezérelv hiánya szintén visszatarthatja a vezetést attól, hogy esélyegyenlőségi terv készítésére adja a fejét, ugyanúgy ahogyan az is, ha a vezetői elkötelezettség általánosságban hiányzik vagy más érdekek irányába tereli a menedzsmentet.

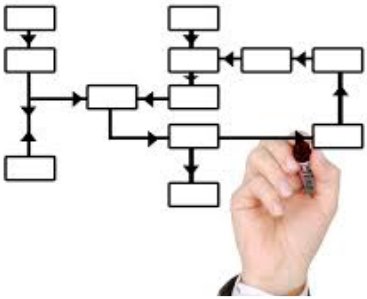
Bár a kutatások alapján nem jelenthető ki egyértelműen, hogy a vezetők attitűdje szorosan összefügg az esélyegyenlőségi dokumentum meglétével/hiányával, az esélyegyenlőség vállalaton belüli gyakorlatát az erőteljesen meghatározhatja, és ilyen módon okozhat diszkrepanciát a valós és vélt működésmód között (mely összességében a terv eredeti célját gyengíti).

5 MIK A LEHETSÉGES MEGOLDÁSOK ÉS A MÁR MEGVALÓSULT JÓ GYAKORLATOK?

5.1 SZERVEZETFEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉG ÉS AZ ESÉLYEGYENLŐSÉG KÉRDÉSKÖRÉNEK STRATÉGIAI SZINTRE EMELÉSE

Az első kérdés, amit minden esetben érdemes tudatosan átgondolva megválaszolnunk magunknak: az esélyegyenlőségi terv elkészítésével mi a célom? Egy törvényi kötelezettségnek szeretnék csupán eleget tenni vagy ennél mélyebb szintre szeretnék eljutni? Ha csupán egy kötelezettségnek szeretnék megfelelni, akkor mi akadályoz meg abban, hogy a tervben foglalt irányelvek a szervezeti kultúra valós részévé váljanak? Megvalósulnak-e egyáltalán az abban szereplő tartalmi elemek? Ha az esélyegyenlőségi terv valós akciókon és gyakorlatban is tetten érhető elveken alapszik, milyen mértékben eredményez valós szemléletváltozást az érintettek körében? Hogyan tudom ezt felmérni a vállalaton belül? Hogyan tudom úgy átalakítani a szervezetet, hogy az esélyegyenlőségi elvek minden szinten érezhetően megjelenjenek? Hol tartok és hová szeretnék eljutni? Milyen eszközeim vannak meg ehhez már most is, és mi az, ami még hiányzik?

5.2 VILÁGOS FOLYAMATOK ÉS EGYÉRTELMŰ FELELŐSSÉGI KÖRÖK



Ahhoz, hogy az esélyegyenlőségi tervben foglalt vállalások maradéktalanul megvalósításra kerüljenek, elengedhetetlen a folyamatok pontos és részletes lefektetése mellett a folyamat felelőseinek a megjelölése az esélyegyenlőségi tervben. Hogy néz ki a panasztételi folyamat, melyek a folyamat egyes lépései, és kik az abban illetékes kollégák, akikhez segítségért lehet fordulni? Fontos lehet továbbá annak definiálása, hogy adott folyamatok milyen időközönként és milyen formában kerülnek felülvizsgálatra, auditálásra, mely kontroll pontok garantálhatják, hogy a vállalat az elvárásoknak megfelelően jár el. Mindezt mindenki számára közérthető módon tálalva, a szöveges bemutatás mellett akár grafikusan is megjelenítve. Vannak cégek, melyek mérésekkel is megtámogatják a folyamatokat, azaz bizonyos időnként visszamérik a programok hatékonyságát, ehhez pedig a tervben konkrét mérőszámokat (nevezhetjük azokat kvótának vagy KPI-nak) adnak meg, melyeket szigorúan monitoroznak (például, a globális vagy helyi menedzsment x százaléka nő kell legyen; a nők felvételét meghatározott területeken növelni kell, ezért minden meghirdetett pozíciónál x számú női jelentkezőt is meg kell hallgatni).

5.3 ESÉLYEGYENLŐSÉGI REFERENS/BIZOTTSÁG

Több cég beszámolójából kiindulva, úgy véljük, hogy egy, a szervezeten belüli esélyegyenlőségi referens kijelölése vagy egy esélyegyenlőségi bizottság (sokszínűségi, esélyegyenlőségi munkacsoport stb.) felállítása a tervben foglaltak sikeres megvalósításának a záloga.

Hogy van-e a cégnek referense/bizottsága vagy nincsen, nagymértékben függ a cég méretétől is: minél több a foglalkoztatott, annál valószínűbb, hogy kineveznek egy esélyegyenlőségi referenst vagy ha még nagyobb, akkor akár egy bizottságot is. Kisebb cégeknél, ha ki is jelölnek egy erre a feladatkörre dedikált személyt, jellemzően részfeladataként kapja meg az esélyegyenlőségi ügyek bonyolítását, ritka, hogy teljes munkaidőben, kizárólagos jelleggel foglalkozzon azokkal.

A szektor és tulajdonosi összetétel szintén befolyásolhatja a referens vélt vagy valós szükségességét.

Multinacionális cégeknél az is meglehetősen gyakori, hogy önszerveződő dolgozói csoportok foglalkoznak az esélyegyenlőségi kérdésekkel, akik (a tervhez szigorúan kapcsolódó feladatokon túl) a hozzájuk fordulók kéréseire reagálnak, előadásokat, érzékenyítő workshopokat szerveznek, valamint igyekeznek a diverzitás szellemiségét elterjeszteni a vállalaton belül – mindezt legtöbbször munkaköri

kötelezettségeiken felül téve. Változatos szerep- és felelősségi körrel bírhatnak, ami egyben azt is jelenti, hogy egyes cégeknél stratégiaibb is lehet a szerepük, így például javaslatokat is tehetnek a menedzsment irányába bizonyos intézkedések megtételére. Vannak olyan bizottságok is, melyek saját költségvetési kerettel gazdálkodnak, s azt szabadon felhasználhatják a tervben szereplő célkitűzések megvalósítására. Tagjaik lehetnek a munkavállalók mellett felsővezetők, valamint szakszervezeti és üzemi tanács képviselők is.

5.4 HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ MENEDZSMENT

Az biztos, hogy ahol van terv, ott az esélyegyenlőséggel kapcsolatos információk és az érdekérvényesítés lehetőségei a munkavállalók számára elérhető közelségbe kerülnek. A kérdés az, hogy a dolgozók tudnak-e a tervről és az abban szereplő jogaikról, valamint, ha tudnak is, megfelelően értelmezik-e azokat. Olykor a cég mérete, a szektor és a jellemző foglalkozások típusa/jellemző képzettségi szint is befolyásolhatják mindezt. A munkaadó felelőssége, hogy gondoskodjon olyan kommunikációs megoldásokról, melyek hatására a kellő szemléletformálás is megtörténik és az információk is az érintettek birtokába kerülnek.

Ami ennek feltétele:

- találják meg a módját annak, hogy a „Semmit rólunk nélkülünk” elv alapján minden érintett felet bevonnak a döntéshozatal folyamatába és mind előzetesen, mind a terv megszületését követően folyamatosan monitorozzák az igényeiket (például ötletládák kihelyezése a munkahelyen, konzultációs nap, dolgozói elégedettségmérő kérdőívek)
- minden munkavállalónak egyenlő hozzáférése legyen a tervhez
- a vezetők és a munkatársak kapjanak rendszeres visszajelzést és értékelésük szempontrendszerébe kerüljön be a diszkriminációmentesség is
- az esélyek kiegyenlítésére minden fél minden lehetséges alkalmat ragadjon meg, és az akció kommunikációjáért is feleljen
- a mindennapi kommunikáció során minden munkavállaló, a vezetőket is beleértve, maximálisan tartsa szem előtt a 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról jogszabályi rendelkezéseit

A vállalaton belüli lehetséges kommunikációs eszközök (a teljesség igénye nélkül) az alábbiak lehetnek:

- személyes kommunikációs csatornák (new hire tréningeken, meetingeken, érzékenyítő tréningeken, gyűléseken, céges rendezvényeken, csapatépítő programokon történő szóbeli tájékoztatás, elsősorban vezetők részéről)
- írott anyagok (hirdető tábla/faliújság, munkahelyi újság, kiadvány/brossúra/kiskönyv az esélyegyenlőségi terv alapján, mely rövid és egyszerű formában taglalja a főbb pontokat, és amelyet minden munkavállaló részére kioszthatnak)
- elektronikus platformok (hírlevél, e-mail, honlap, intranet, közösségi média felületek)

A tekintetben, hogy mely eszközöket használjuk, minden esetben vegyük figyelembe a célcsoport szükségleteit és jellegzetességeit (más lehet célravezető például a fizikai és a szellemi állomány esetében).

A hiányos vagy nem megfelelő kommunikációs csatornák használatának súlyos következményei lehetnek. Erre mutat rá közvetve a korábbiakban is hivatkozott magyar kutatás, mely többek között azt is vizsgálta, hogy van-e különbség a jogsértések tekintetében azon vállalatok között, amelyek rendelkeznek és amelyek nem rendelkeznek esélyegyenlőségi tervvel. A kutatás nem mutatott ki szignifikáns javulást azoknál, akiknél rendelkezésre állt az esélyegyenlőségi terv, ezen cégeknél nem volt alacsonyabb a diszkriminációt megélők aránya. Sőt, a kutatás arra is rávilágított, hogy ha nem tudtak arról, hogy van terv a cégnél, akkor akár még erősebben is megélhették a diszkriminációt, mert úgy érezték, hogy munkahelyük ilyen ügyekkel nem foglalkozik. Ez is bizonyítja, hogy milyen fontos szerepe lehet a transzparens kommunikációnak az esélyegyenlőségi ügyekben. Azok, akik erre ügyelnek, akár már állásinterjú során beépítik kommunikációjukba a vállalati alapértékeket (köztük az esélyegyenlőséggel) és utána minden adandó alkalommal sort kerítenek arra, hogy ezzel kapcsolatos információkat osszanak meg (belépés utáni képzések, évente esedékes kötelező oktatások stb.).

5.5 KÉPZÉS AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI TERV TÉMAKÖRÉBEN

Legyen szó akár a hagyományos értelemben vett classroom tréningekről, akár e-learning képzésekről, egyfajta tudásátadás nélkülözhetetlen a célból, hogy az érintett felek megismerkedhessenek az esélyegyenlőségi terv tartalmával, az alapfogalmak és folyamatok mellett a diszkrimináció egyes eseteivel, a védettség jogi garanciáival és érvényesítési lehetőségeivel, valamint felvérteződjenek az asszertív jogérvényesítési kompetenciákkal.

Ezzel párhuzamosan a vezetők részére is szükséges lehet a felkészítés, hiszen nem várható el egyértelműen senkitől, hogy mind soft, mind hard skill-ek tekintetében a kezdetektől fogva tisztában legyenek a teljes esélyegyenlőségi kérdéskörrel.

Az alábbi diagram egy áttekintést ad a szervezet által megélt és kommunikált nehézségekről, és összegzi az arra adott megoldási javaslatainkat is.

6 HOGY ÉPÜL FEL AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI TERV? MI A JELLEMZŐ STRUKTÚRÁJA?

Az alábbi részben az esélyegyenlőségi terv elkészítéséhez adunk egy jól követhető vázlatot, illetve példákat szemléltetünk az esélyegyenlőségi terv egyes fejezeteihez.

Ugyan a jogszabály nem köti ki a szükséges tartalmi elemeket és természetesen szervezetenként eltérő felépítést követhet az esélyegyenlőségi terv, összességében elmondható, hogy az alábbi fejezeteket általában részben vagy teljes egészében tartalmazza.

- Bevezetés

- ebben a részben röviden bemutatjuk a céget, annak céljait és tevékenységi körét, valamint általános rendelkezéseket fogalmazunk meg

- Általános alapelvek és célok

- azon alapelveket soroljuk fel, melyeket az esélyegyenlőségi terv megvalósítása során szem előtt kell tartani, melyek szellemében az intézkedéseket meg kell hozni. Ezek lehetnek például a megkülönböztetés tilalma, az egyenlő bánásmód, előnyben részesítés, az emberi méltóság tiszteletben tartása, a méltányos és rugalmas ellátás, a családbarát munkahelyi körülmények megteremtése és erősítése, a nemek közti esélykülönbségek csökkentése, az akadálymentesítés biztosítása, a fogyatékkal élők/romák életminőségének és munkaerő-piaci esélyeinek a javítása stb.)

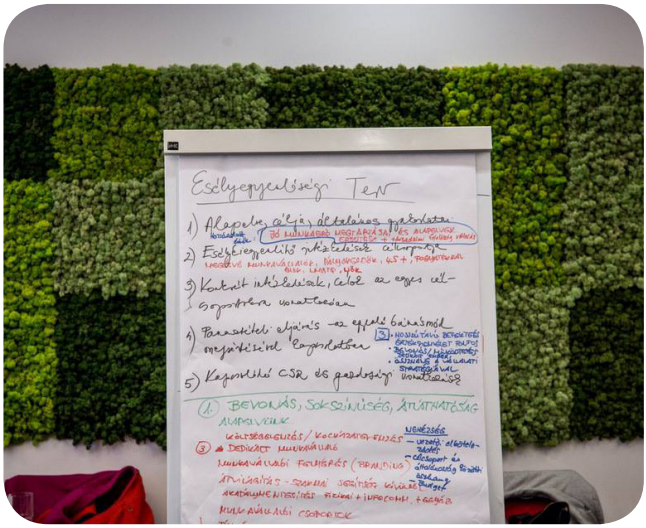
- Helyzetfelmérés

- munkaügyi adatokon alapuló helyzetfelmérést adunk
- ezen részben bemutatjuk, hogy a munkavállalókra vonatkozó aktuális és konkrét adatok (nem, kor, iskolai végzettség, munkakör, munkaidő) valamint szenzitív adatok (családi állapot, származás, egészségügyi állapot, vagy bármi más olyan tulajdonság, melyre a szervezet intézkedéseket hoz a tulajdonságból származó hátrányok kiegyenlítésére) közül mi az, ami a rendelkezésünkre áll
  (a szenzitív adatokról az érintettek kizárólag önkéntes alapon nyilatkoznak)
- ez a szekció tartalmazza így az esélykiegyenlítő intézkedések célcsoportjait is
- kitérhet arra is, hogy az adatok elemzése a cég részéről miként történik (milyen rendszerességgel, milyen formában stb.)

- Felelősök

- egy esélyegyenlőségi referens vagy esélyegyenlőségi bizottság kijelölése
- a referens/bizottság feladatainak a meghatározása

- a törvény ugyan nem írja elő kötelezően a referens kinevezését, de ettől függetlenül érdemes kijelölni egy munkatársat, aki az esélyegyenlőségi terv elkészítéséért felel, bevonja a dolgozókat, majd felügyeli az intézkedéseket és kivizsgálja a panaszokat



- Az egyenlő bánásmód megsértésével kapcsolatos panasztételi eljárás rendje

- azon folyamat leírása, hogy mi a teendő abban az esetben, ha adott dolgozó úgy érzi, hogy hátrányos megkülönböztetés érte

- Konkrét célok és intézkedések a célok megvalósítása érdekében

- annak bemutatása, hogy a vállalat milyen programokkal segíti a célcsoportok vállalati esélyegyenlőségének a megvalósulását
- a toborzástól, a felvételen és a képzésen át egészen az elbocsátásig a teljes foglalkoztatási folyamatra és rendszerre vonatkozóan kell intézkedéseket hozni adott célcsoportok számára
- az intézkedések általános bemutatása mellett felsorolhatjuk azt is, hogy adott program milyen tényleges feladatokkal jár
- ez a rész tér ki arra is, hogy a munkáltató miként gondoskodik arról, hogy az esélyegyenlőségi terv minden munkatárs számára elérhető legyen a vállalaton belül
- intézkedésnek tekinthetők azon apró átalakítások is, melyek a munkavégzés körülményeit javítják, s ezen keresztül a dolgozók támogatását, előnyösebb helyzetbe hozását segítik elő (akadálymentesítés, atipikus foglalkoztatási formák biztosítása stb.)

- Tájékoztatás, képviselet, visszajelzés

- ebben a fejezetben mutatjuk be az esélyegyenlőségi tervet érintő kommunikációs feladatokat (hogyan biztosítunk visszajelzési lehetőséget a dolgozók számára, hogyan vonjuk be őket a megalkotás folyamatába, hogyan érhetik el a kész esélyegyenlőségi tervet stb.)

- Záró rendelkezések

- a dokumentumot ellátja kézjegyével a munkáltató képviselője és az esélyegyenlőségi referens (valamint amennyiben releváns, minden más referenciaszemély is)
- a záró rendelkezés tartalmazza az esélyegyenlőségi terv hatályosságát is: kikre és milyen időtartamban vonatkozik
- szintén ebben a részben szerepel az esélyegyenlőségi terv felülvizsgálatának az időpontja is

7 MEF AJÁNLÁS

A kiadványban bemutatott törvényi háttér és intézményes garanciák ellenére azt mondhatjuk, hogy a jog önmagában kevés az esélyegyenlőtlenség és a diszkrimináció megszüntetéséhez. A jogon kívüli eszközök között az egyik legfontosabb a foglalkoztatás bővítése, minden lehetséges módon. Magyarország foglalkoztatási mutatói még napjainkban is jócskán elmaradnak az elvárt szinttől. Egyes társadalmi csoportok – például a fogyatékos személyek, az ötven év felettiek, a pályakezdők és a romák – munkaerő-piaci aktivitása továbbra is az átlagnál is alacsonyabb.

Soha nem látott fontosságúvá vált tehát az elfogadó társadalom, a befogadó munkaerőpiac és munkahely. Az abszolút cél az, hogy egy olyan befogadó társadalom jöhessen létre, ahol a különbözőségben és sokszínűségben értéket és lehetőséget látunk, hiszen ezen különbözőségek megtermékenyítő hatással lehetnek a kultúránkra, produktivitásunkra.

Mi a Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fórumának tagjai mind azon dolgozunk, hogy megláttassuk, igenis léteznek erre valid megoldások, és vannak körülöttünk olyan elfogadó-befogadó munkahelyek, ahol az esélyegyenlőségi szempontok a mindennapokban tökéletesen érvényesülnek.

A Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma Egyesület Magyarország első, önszabályozó, munkáltatókat tömörítő, az egyenlő bánásmód és esélyegyenlőség fontosságát hangsúlyozó szakmai és érdekvédelmi szervezete.

Folyamatosan várjuk mindazon munkáltatók csatlakozását az egyesülethez, akik azonosulnak a céljainkkal és tenni szeretnének az esélyegyenlőség előmozdításáért. Ha Ön is úgy érzi, köztünk a helye, keressen minket a lenti elérhetőségeink valamelyikén!

ELÉRHETŐSÉGÜNK

MEF
Munkáltatók
Esélyegyenlőségi
Fóruma

Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma Egyesület

Kapcsolattartó: Harangi Rita egyesületi titkár

Telefonszám: +36 20 399 81 31

E-mail: mef@mef.forum.hu

Honlap: mef.forum.hu

Facebook: https://www.facebook.com/mef.forum/

8 HASZNOS LINKEK

1. 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
   https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0300125.TV
2. Esélyegyenlőségi terv segédlet
   http://www.hbfhungaricum.hu/progress/dokumentumok/eselyegyenlosegi-terv-segedlet.pdf
3. Niederfiringer V., Soltész A. (2013). Az esélyegyenlőségi terv hatásának a vizsgálata.
   http://www.egyenlobanasmod.hu/sites/default/files/kiadvany/eselyegyenlosegiterv_vegleges.pdf