BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A diverzitásmenedzsment jelentése a hazai HR szakemberek körében

Belső konzulens: Dr. Hidegh Anna Laura

Szivos Márta

Nappali

Külső konzulens: Tóth Ádám

Emberi Erőforrások

NYILATKOZAT

Alulírott .....SZIVOS MÁRTA..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2019 év DECEMBER hónap ..10.. nap

Szivos Márta

.....

hallgató aláírása

Tartalom

1. Bevezetés 2
2. A diverzitás menedzsment fő kategóriái 3
2.1. Nemek szerinti megkülönböztetés 5
2.2. Etnikai megkülönböztetés 12
2.3. Megváltozott munkaképességűek megkülönböztetése 13
2.4. Szexuális irányultság miatti megkülönböztetés 16
2.5. Vallás szerinti megkülönböztetés 18
3. Diverzitás menedzsment 19
3.1. A sokszínűség fogalmának alakulása 19
3.2. A diverzitás menedzsment előnyei 23
3.3. A diverzitás menedzsment HR eszközei 24
3.4. A diverzitás menedzsment jelentősége 26
4. Primer kutatás 29
4.1. Kutatási eredmények 31
4.1.1. Nemek szerinti megkülönböztetés 31
4.1.2. Kor szerinti megkülönböztetés 35
4.1.3. Etnikai megkülönböztetés 37
4.1.4. Megváltozott munkaképességűek megkülönböztetése 39
4.1.5. Szexuális irányultság miatti megkülönböztetés 41
4.1.6. Vallás szerinti megkülönböztetés 43
4.1.7. Megoldások a sokszínűség kezelésére a gyakorlatban 44
5. Összegzés 46
Irodalomjegyzék: 49
Ábrajegyzék: 53
Melléklet: 54

1. Bevezetés

Az egyetemen töltött éveim során több olyan területtel is találkoztam, mely felkeltette az érdeklődésemet. Emiatt sok időt vett igénybe, hogy meghozzam a döntésem, milyen témakörben is szeretném a szakdolgozatomat megírni. Segítségemül szolgált, hogy ezen évek alatt lehetőségem volt szakmai gyakorlatot szereznem több szervezetnél is, különböző HR szakterületeken. Ezeket ötvözve született meg bennem a gondolat, miszerint a diverzitás (sokszínűség) menedzsment területét szeretném tüzetesebben feltérképezni. Ennek legfőbb oka, hogy több olyan általam fontosnak tartott kategóriát is vizsgálat alá tudok vonni, mely a sokszínűség részét képezi. A kutatásom alatt beigazolódtak várakozásaim, hiszen valóban egy izgalmas, ilyen aspektusban keveset vizsgált kérdéskört választottam ki.

A témát egyre inkább aktuálisnak érzem napjainkban. A felgyorsult technológiának köszönhetően a szervezeteknek is rohamos tempóban kell fejlődniük. A munkáltatóktól már szinte elvárás, hogy úgynevezett „flow" élményt adjanak a munkavállalóik számára. A munkáltatók employer brandinggel, on-boarding képzésekkel próbálják felvenni a versenyt a különböző cégekkel. Ahhoz, hogy tartani tudják a tempót és fel tudják venni a versenyt a többi versenytárssal, rugalmas és befogadó vállalattá kell válniuk. Ehhez szorosan kapcsolódik a sokszínűség, hiszen ezáltal egy változatos munkavállalói csoportot, közösséget tudnak létrehozni, melyben egymástól is tudnak tanulni, illetve ezzel a diverz légkörrel egy kreatívabb, termelékenyebb csapatot tudnak összeállítani.

Sok munkaadó abban látja a diverzitás fontosságát, hogy a jelen munkaerőpiaci helyzetben nehezen vagy egyáltalán nem teheti meg, hogy „válogasson" a jelentkezők közül. Emiatt a szervezetnek olyan irányokba, piacok felé kell nyitnia, melyeken eddig nem volt jártas. Azt gondolom ez rossz hozzáállás, hiszen a sokszínűséget és a tehetségeket keresni, bevonzani kellene, nem pedig erőforrás hiányába nyitni feléjük.

Szakdolgozatom célja, hogy feltárja, mit is jelent a mai Magyarországon HR vezetői, menedzseri, szakértő pozícióban dolgozóknak a sokszínűség menedzsment. Elsőízben a szakirodalmak segítségével fogom feltérképezni:

- mit jelent maga a diverzitás menedzsment,

- milyen főbb csoportosulásai vannak,
- milyen HR eszközökkel lehetséges ezeket kezelni, menedzselni.

Ezt követően más-más vállalatoknál dolgozó HR vezetőket, menedzsereket, szakértőket hallgattam meg a témakörben. Célom volt feltérképezni, hogy a hétköznapokban a munkahelyeken milyen sokszínűségi dimenziók, kategóriák ütik fel a fejüket, milyen problémákkal kell foglalkozniuk ezeknek a szakembereknek. Mindezek mellett, pedig arra voltam kíváncsi, hogy milyen HR eszközökkel tudják ezeket megoldani, helyeznek-e egyáltalán a felmerülő problémákra figyelmet, azaz mekkora figyelmet fordítanak az adott vállalatok ezekre a témákra. Kutatásom fő kérdése:

Mit jelent a mai Magyarországon dolgozó HR szakemberek számára a diverzitás menedzsment?

Ahhoz, hogy ezekre a kérdésekre választ kapjak, kvalitatív kutatási módszertant választottam, mely alapján félig strukturált interjúkat készítettem. Végezetül ismertetem az általam tapasztaltakat, és összevetem a szakirodalom által megfogalmazottakkal.

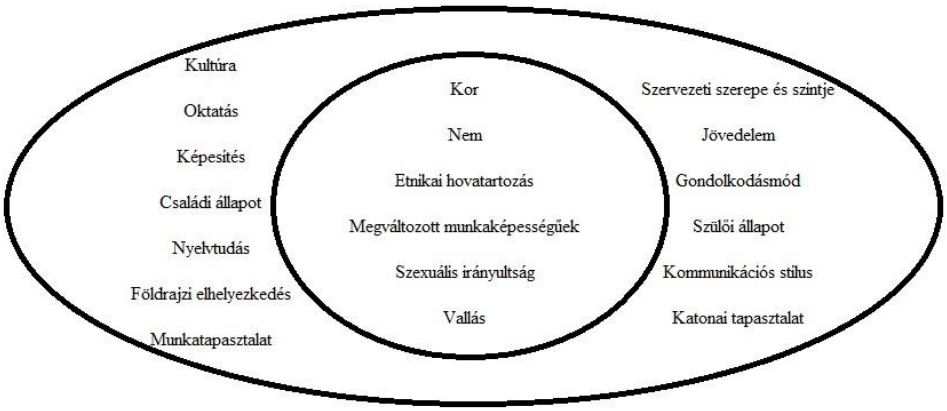
2. A diverzitás menedzsment fő kategóriái

A sokféleség bizonyos feltételek vagy dimenziók szempontjából két differens kategóriára oszthatók. Ezeket elsődleges (primer) és másodlagos (secunder) csoportoknak nevezzük. Az elsődleges kategóriába szereplő védett csoportok jelentősen befolyásolják a munkavállalók foglalkoztathatóságát (alapvetően magától értetődőek és könnyen megfigyelhetőek). Az emberek és ezáltal a szervezetek is gyakran az elsődleges dimenziókra koncentrálnak elsősorban, mert könnyebben észlelhetők és érzékenyebben hatnak rájuk. Hubbard megállapítja továbbá, hogy: "A sokféleség alapvető vagy elsődleges dimenziói ... jelentős hatást gyakorolnak korai szocializációnkra, és erőteljesek és tartósan hatnak az élet minden szakaszára". (SZINTAY, 2004; LUDVÍK, 2012)

Elsődleges dimenziók:

- Kor
- Nem
- Etnikai hovatartozás

- Megváltozott munkaképesség
- Szexuális irányultság
- Vallás (SZINTAY, 2004; LUDVÍK, 2012)



1. ábra Forrás: Saját ábra (Szintay 2004 és Ludvík 2012 alapján)

A másodlagos dimenziók fontos szerepet játszanak az értékorientáció kialakításában, elvárásainkban és tapasztalataink kialakításában. A valóságban ezek nagyon változatosak. (SZINTAY, 2004; LUDVÍK, 2012)

Másodlagos dimenziók:

- Kultúra
- Oktatás
- Képesítés
- Családi állapot
- Nyelvtudás
- Földrajzi elhelyezkedés
- Munkatapasztalat
- Szervezeti szerepe és szintje
- Jövedelem
- Gondolkodásmód

- Szülői állapot
- Kommunikációs stílus
- Katonai tapasztalat (SZINTAY, 2004; LUDVÍK, 2012)

Kutatásom a sokszínűség elsődleges dimenzióira korlátozódik. A következő fejezetekben ezeket a kategóriákat fogom egyenként megvizsgálni.

2.1.Nemek szerinti megkülönböztetés

A diverzitásmenedzsment egyik legrégebbre visszanyúló dimenziója a nemek közti különbözőségek. (VÁRKONYI ERIKA, 2010) Ennek egyik legfőbb oka, hogy Magyarország egy patriarchális társadalom. Ez azt jelenti, hogy férfiuralom van, amely miatt a férfiak, a nők felett gyakorolják hatalmukat, befolyásukat. Ez rengeteg negatív hatást kelt, nemcsak a nőkre, hanem a teljes társadalomra tekintve. Vannak foglalkoztatási csoportok és szervezetek, melyek inkább a női munkavállalókat alkalmazzák és vannak természetesen olyanok is, akik túlnyomórészt férfiakat. Ennek szemléltetése érdekében készítettem a központi statisztikai hivatal 2017-es adataiból egy táblázatot, mely arra világít rá, hogy melyek azok a területek, ahol az egyes nemek dominánsabban jelennek meg. (NAGY BEÁTA ÉS PRIMECZ HENRIETT, 2010)

Foglalkoztatási főcsoportok	Foglalkoztatottak száma (ezer fő)	
	Nők	Férfiak
Gazdasági, igazgatási, érdek-képviseleti vezetők, törvényhozók	79,817	123,534
Felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások	344,937	312,564
Egyéb felsőfokú vagy középfokú képzettséget igénylő foglalkozások	447,856	282,881
Irodai és ügyviteli (ügyfélkapcsolati) foglalkozások	229,998	70,294
Szellemi foglalkozások összesen	**1102,609**	**789,274**
Kereskedelmi és szolgáltatási foglalkozások	379,788	270,505
Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások	36,415	92,906
Ipari és építőipari foglalkozások	49,768	571,179
Gépkezelők, összeszerelők, járművezetők	184,615	450,843
Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások	249,703	230,200
Fizikai foglalkozások összesen	**900,289**	**1615,633**
Fegyveres szervek foglalkozásai	1,180	12,398
Foglalkoztatottak összesen	**2004,078**	**2417,304**

2. ábra Forrás: Saját táblázat (Nagy Beáta és Primecz Henriett, 2010 alapján 2018-as KSH adatokkal feltöltve)

A nemek közötti szegregáció problémakörével Koncz Katalin több szakirodalomban is foglalkozik, mely kutatásokban nem csak a munkaerőpiacra kiterjedve vizsgálódik, hanem például oktatás tekintetében is. 2011-ben íródott tanulmánya szerint ennek a nemek szerinti elkülönülésnek köszönhető, hogy bizonyos szegmenseket az egyik vagy másik nem „uralja". Ezeket társadalmi, valamint gazdasági szerkezetek tartják életben, melynek következtében csekély az esélye annak, hogy ezt meg tudják szüntetni a munkaerőpiacon. Az említett jelenségeknek köszönhetően fogalmazódnak meg a szakirodalmakban a horizontális és vertikális szegregációk. „A horizontális szegregáció a nemek részvételét méri az egyes ágazatokban, foglalkozásokban, munkakörökben. A vertikális szegregáció a nemek elhelyezkedését a foglalkozási, beosztási hierarchia különböző szintjein jeleníti meg. A vertikális szegregáció részének tekinthető a standard és az atipikus foglalkozások szerinti elkülönülés." (KONCZ, 2011 P. 75) „A nemzetközi szakirodalom a vertikális szegregáció következményeként főként a nemek szerinti bérkülönbséget és a karrierlehetőségek korlátozottságát jelöli." (KONCZ, 2011 P. 75)

A munkaerőpiacon betöltött szerepük a nőknek és férfiaknak továbbra is különböző. Ezek leginkább a fizetésekben és a betöltött pozíciókban jelennek meg. (VÁRKONYI ERIKA, 2010) Bár több olyan iparágban is dolgoznak már nők, ahol korábban nem dolgozhattak, még mindig vannak olyan területek, munkakörök, melyek betöltésére a férfiakat preferálja a társadalom. Ilyenre példa lehet továbbra is az informatika területe és a műszaki szféra. Az idő előrehaladtával és a nők munkaerőpiacra kerülésével vannak olyan szakmák, melyek elnőiesedtek. Erre a legjobb példa a tanári életpálya, illetve az ápolói munkakör is ide sorolható. Ezeknek az elnőiesedett pályáknak a kialakulásáról két gondolat fogalmazódott meg a témát kutatókban. Egyrészt a bérkülönbségek miatt alakultak ki – a férfiak az átlagkeresetnél alacsonyabb bérezésű pozíciókat nem szívesen töltik be -, másrészt az az összefüggés figyelhető meg, hogy ezek azok a szakmák, melyeket a férfiak elhagytak, hogy tudjanak hol dolgozni a nők. (DANICSKA ALEXANDRA NOÉMI, 2017) Ezt a fajta különbséget nevezzük horizontális szegregációnak – egyes szakirodalmakban üvegfal-jelenségnek. „A horizontális szegregáció értelmében az egyes foglalkozások, munkakörök kifejezetten nőkhöz vagy férfiakhoz köthetők. A magasabb presztízst jelentő vagy a hatalommal, kapcsolati tőkével járó foglalkozások hagyományosan a férfiakat illetik". (NGUYEN, 2005 P 1.) Ezeket értelmezve tehát azt mondhatjuk, hogy a férfiak túlnyomórészt az elsődleges munkaerőpiacon helyezkednek el, míg a nők a másodlagoson. Nagy Beáta és Primecz Henriett (2010) által vizsgált

témában – feminizmus és annak jelentése -, említésre kerül, hogy ezek a bizonyos elnőiesedett szakmák szorosan kapcsolódnak a társadalmi és kulturális környezethez. Amíg itthon az ápoló szakma nőiesnek van titulálva, addig például Hollandiában az ápolók magas százaléka férfi. Ugyanerre az anomáliára példa, hogy a Fülöp-szigeteken és Thaiföldön viszonylag sok női vezető van, addig Japánban lényegében elképzelhetetlen, hogy nő kerüljön ilyen munkakörbe. (NAGY BEÁTA ÉS PRIMECZ HENRIETT, 2010)

A munkakörökön kívül számottevő megkülönböztetés éri a nőket a fizetés tekintetében is. Bár javuló tendenciát mutatnak a felmérések, továbbra is vannak különbségek hazánkban és nemzetközi szinteken is. Ahhoz, hogy ezt a különbözőséget mérni tudják, létrehoztak egy úgynevezett GPG (gender pay gap = nemek közti bérszakadék) mutatószámot, mely azt fejezi ki, hogy férfi és a női munkavállalók bruttó átlagkeresete között mekkora a különbség, a férfi bruttó keresetekhez viszonyítva, százalékában. (ec.europa.eu, 2016)

3. ábra Forrás: Eurostat által elkészített EU tagállamokban mért GPG százalékosan kifejezve 2016-ban

Ebben az ábrában szemléletesen bemutatja az Eurostat a 2016-os adatokat, miszerint nemzetközi viszonylatban a legkiemelkedőbb nemek közti fizetésbéli eltérés Észtországban figyelhető meg. Magyarországon ebben az időszakban 14%-os volt ez a mutató, míg a legalacsonyabb különbség Romániában figyelhető meg. (ec.europa.eu, 2016) A célnak mindenképp annak kellene lennie, mind itthon, mind pedig nemzetközi viszonylatokban, hogy ezeket a százalékos arányokat nullára tudják redukálni.

Amennyiben ugyanazért a feladatkörért férfi és férfi ugyanazt a bért kapja, nem lenne szabad különbséget tenni a fizetésben mindösszesen azért, mert adott esetben ezt egy nő végzi el.

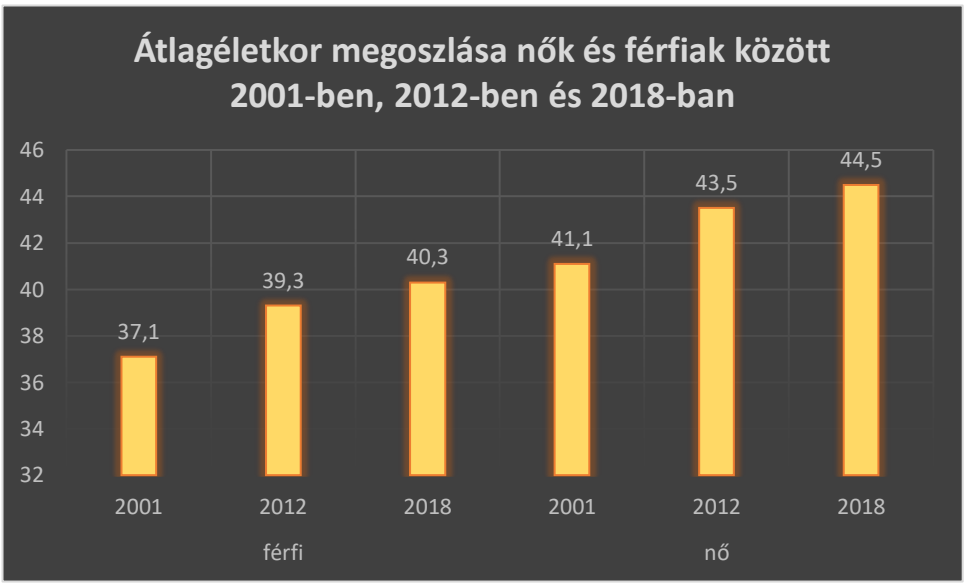
Nehézséget okoz még a nők számára az említett tényezőkön kívül az, hogy vezetői pozíciókba továbbra is nehéz számukra bekerülniük. (NAGY BEÁTA, 2005) Okait több tényezőre is visszavezethetjük. Jelenleg továbbra is javarészt a nők mennek GYES-re. (www.ksh.hu, 2015) Emiatt a karrierjük felépítésében kevesebb idő áll rendelkezésükre elérni az adott presztízst, mint egy férfinak. Másrészt nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a vezetői attitűdjük is más, mint egy férfié. Sokszor még mindig meglepődnek az emberek, ha egy női vezető megállja a helyét vezetőként. A női vezetőktől gyakran elvárják, hogy kedvesebbek, megértőbbek legyenek beosztottjaikkal szembe. (VÁRKONYI ERIKA, 2010) Fontosnak tartom megemlíteni a már jól ismert „üvegplafon" hatást, mely nagyon meghatározó szerepet tölt be a nők életében a munka világában. „Ez a kifejezés a nők előtt a felső vezetői karrierútjukban álló láthatatlan, nehezen megragadható gátra használják. Eszerint bár női vezetőket ma már nagyobb arányban találjuk meg a szervezetek alsó és középső szintjein, a legfelső pozíciók elérésének van egy szinte láthatatlan, ám nagyon erős korlátja a nők számára." (BOKOR ATTILA ÉS TÁRSAI, 2009) Ezt a fajta hierarchiában elszenvedett megkülönböztetést vertikális szegregációnak nevezzük. (NGUYEN, 2005)

Nem csak vezetői szerepben szenvednek el megkülönböztetést a nők, hanem általánosságba a munkaerőpiacon, hiszen a vállalatok sokáig úgy tartották, hogy nagyobb rizikófaktort jelentenek a nők, mint a férfiak. (KEVEHÁZI KATA, 2017) Ennek oka, hogy a nők jelentős többsége az idő előrehaladtával valószínűsíthetőleg el fog menni szülési szabadságra, mely idő a vállalat számára kieső időt jelent a munkavégzés tekintetében. A kismamáknak járó fizetést azonban ez idő alatt is meg kell térítenie a vállalatnak. Sajnos sok vállalat még mindig ezt a szemléletet hordozza a szervezeti kultúrájában. Ennek okán egyes vállalatoknál eleve diszkriminált helyzetbe kerülnek a nők, hiszen nem akarják felvállalni ezt az úgynevezett terhet magukra. A munka világába visszatérő kismamák is hasonló diszkriminálásokkal találkoznak álláskeresésük során. A JÓL-LÉT Alapítványhoz beérkező panaszok és az Egyenlő Bánásmód Hatóság beszámolóiból egyöntetűen kiderül, hogy az anyaság nehezíti a legnagyobb mértékben a munkaerőpiacon való elhelyezkedésük vagy visszatérésük esélyeit. (KEVEHÁZI KATA, 2017)

Az elsődleges dimenzió elemeként szerepel a szakirodalmakban a kor szerinti megkülönböztetés is. (LUDVÍK EGER ÉS TÁRSAI, 2012) Tehát ebben a fejezetben azt a két kritikus korcsoportot fogom tanulmányozni, melyek diverzitás szempontjából különös figyelmet igényelnek. Elsőként az idősebb korosztályt – 50 év felettiek, nyugdíj közeliek, nyugdíjasok – fogom vizsgálni, majd a fiatalabb generációkat – Y és alfa generáció.

Felmérések szerint Magyarországon továbbra is ez a típusú megkülönböztetés a legjelentősebb, több területen is (egészségügyi ellátás során, hivatalos ügyintézés alatt). Mégis a munkaerő kiválasztás és az elbocsátások során találkoznak a jelenséggel leggyakrabban a társadalom ezekbe a korcsoportokba eső szereplői. (NEMÉNYI MÁRIA ÉS TÁRSAI, 2017)

Fontos jellemző, hogy a fiatalok aránya a lakosság körében egyre alacsonyabb, az idős embereké pedig egyre nagyobb. Mindez összefüggésben áll a születési arányok változásával, valamint azzal, hogy növekszik az átlagos élettartam. (LUDVÍK EGER ÉS TÁRSAI, 2012) Ennek szemléltetéséhez egy diagramot készítettem a KSH oldalán közölt legfrissebb adatok alapján. (www.ksh.hu, 2018)



4. ábra Forrás: Saját ábra (átlagéletkor megoszlása nők és férfiak között 2001-ben, 2012-ben és 2018-ban KSH adatai alapján)

Az ábra szemlélteti, hogy a vizsgált időszakban a férfiaknál 3,2 évvel nőtt az átlagéletkor, a nőknél ugyan abban a vizsgált időszakban 3,4 évvel. Ez az életkor

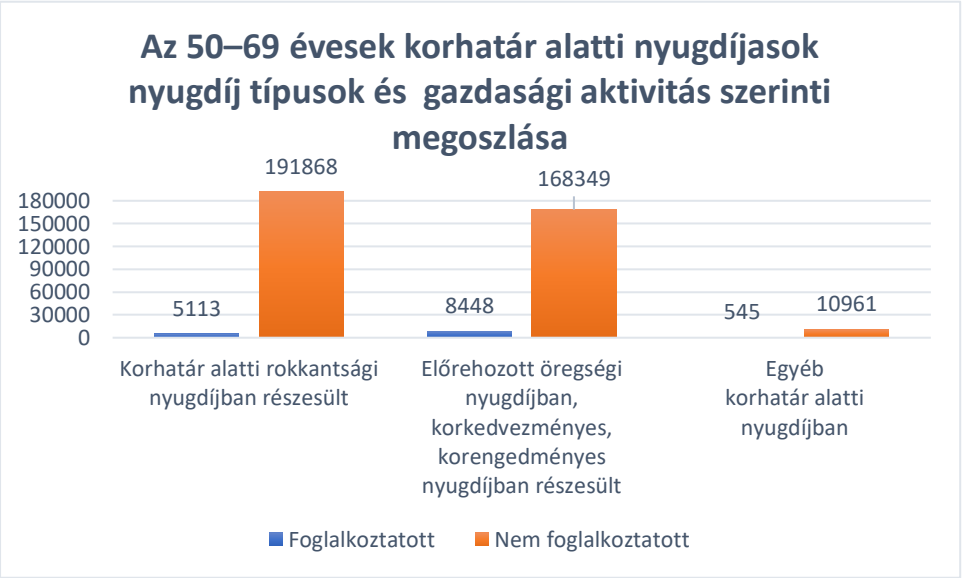
növekedés arra enged következtetni, hogy egy elöregedő nemzet tagja vagyunk. (www.ksh.hu, 2018)

Amint az adatok is mutatják, több idősebb munkavállaló van jelenleg a munkaerő-piacon, mégis nehezebb elhelyezkednie az 50 év feletti alkalmazottaknak. Ezt a jelenséget „ageizmusnak" (ageism) nevezték el. 1969-ben Robert Neil Butler amerikai pszichiáter hozta létre ezt a kifejezést a rasszizmus szót és jelentését alapul véve. (www.linkedin.hu, 2018) Jelentése Butler szerint: „az idős emberek sztereotip megítélése, illetve diszkriminációja csupán azért, mert idősek, …az idősek olyan kategóriát képviselnek, amely szenilis, rigid a gondolkodásban és viselkedésben, régi divatú erkölcsiségben és készségekben, … a fiatalok számára megengedi, hogy az időseket tőlük különbözőnek tekintsék, ami elvezethet ahhoz, hogy ne emberi lényként azonosítsák őket." (ROBERT NEIL BUTLER, 1969 P. 243)

Bowers (1952) kutatásai szerint ezeknek a csoportoknak a tagjairól azt gondolják, hogy nem fogják bírni már a tempót vagy kevésbé tudnak beilleszkedni a fiatalos csapatba. Az valahogy kevésbé kap nagy szerepet, hogy olyan szakmai tapasztalattal rendelkeznek, mely versenyelőnyt is jelenthet a vállalat számára. Kevésbé mozgolódnak már a munkahelyek között a nyugdíjazás előtt, ezáltal sokkal kiszámíthatóbbak, lojálisabbak. Az a kor, amiben ők szocializálódtak a munka világában egészen más munkamorált követelt meg, így máshogy állnak hozzá a feladataik elvégzéséhez. Kevésbé aktívan vesznek már részt a családjuk mindennapjaiban, hiszen gyermekeik már felnőttek, így nem jelent plusz elfoglaltságot, vagy épp munkából való kiesést számukra. (SZÁSZVÁRI KARINA, 2011)

Általánosságban véve nem az idősebb korosztályról vannak berögződései a társadalomnak, hanem a korhoz kapcsolt kis csoportokhoz (pl. nyugdíjas, nagymamatípus, idős politikus). (SZÁSZVÁRI KARINA, 2011) Emiatt is gondolom úgy, hogy külön említést kell tennem a nyugdíjasokról. Sokan közülük szívesen vállalnak még munkát, vagy épp vállalnának, ha tehetnék. Vannak, akik koruk ellenére – vagy anyagi megfontolásból – még nem szeretnének visszavonulni a munkaerőpiacról. Az elmúlt években Magyarországon is megjelentek a nyugdíjasokat foglalkoztató szövetkezetek. Habár már körülbelül 1000 olyan vállalat van itthon, ahol foglalkoztatnak ilyen korú munkavállalókat, még mindig sok cégnél hátrányos megkülönböztetéssel vélekednek erről a csoportról. (www.hrportal.hu, 2018) Ebben a szövetkezeti formában egyelőre

csak az öregségi nyugdíjasok, valamint azok a nők tudnak munkát vállalni, akik 40 év munkaviszony után tudtak elmenni nyugdíjba. (2017. ÉVI LXXXIX. TÖRVÉNY) Habár még korlátoltak a lehetőségei ennek a szegmensnek a visszatérésre, mindenképp előrelépést jelent a lehetőség.



5. ábra Saját készítésű ábra KSH, 2013 alapján

A KSH 2013-as adatai alapján készítettem a fentebb megtekinthető táblázatot. Ez alapján 385 282 nyugdíjas van az országban, akik öregségi nyugdíj előtt korhatár alatti nyugdíjban, vagy nyugdíjszerű ellátásban részesülnek. Ebben a rétegben nyilván vannak olyanok, akik már nem képesek vagy nem szeretnének munkába állni, viszont magas százalékuk szívesen dolgozna, ha lenne rá lehetősége. (www.ksh.hu, 2013)

A gondolatmenetemet a fiatalokkal, pályakezdőkkel szeretném folytatni. Az Y és Z generációk már a munkaerőpiacon vannak, így az ők generációs másságukat kezelniük kell a szervezeteknek. Ezek a generációk már kevesebb tisztelettel vannak az idősebb korosztályra (fordított szocializációs generáció), meghatározóan fontosnak tartják a munka-magánélet egyensúlyát, szeretnek csoportban dolgozni és szeretnek és tudnak is egyszerre több mindennel foglalkozni (multitasking). Kevésbé lojálisak, mint a korábbi generációk, ha adódik egy jobb lehetőség, gyors döntést hozva tovább állnak. Mivel az ezt megelőző generációból töltik be javarészt a vezetői pozíciókat a vállalatoknál, számukra sok esetben más értékek fontosak, így ennek köszönhetően könnyen konfliktusba keveredhetnek egymással. Sok esetben eleve fenntartásokkal kezelik az

ilyen korú fiatalokat, ismerve a munka és a vállalat iránti elköteleződésüket. (KISSNÉ ANDRÁS KLÁRA, 2013)

A másik nehézség, amivel pályakezdőként a fiatalok találkoznak az, hogy nem rendelkeznek olyan tapasztalattal, mellyel könnyedén el tudnának helyezkedni. Sok munkáltató több éves munkatapasztalattal keres új kollégát, és igen elenyésző az olyan hirdetések száma, ahol kifejezetten pályakezdők jelentkezését várják. (SZÁSZVÁRI KARINA, 2011) A munkáltatók nehezen látják meg bennük a lehetőséget, inkább kockázati tényezőként kezelik a fiatal jelölteket. Ezen diszkrimináció legfőbb okának a megbízhatatlanságot, illetve felelőtlenséget tartják. Félnek attól, hogy a betanítási idő alatt elmennek a vállalattól, így a belefektetett idő nem térül meg számukra. (www.ksh.hu, 2010) A cégek kész szakembereket keresnek, akik minimális betanulási idővel teljes értékű munkát tudnak végezni. Sok esetben viszont megfeledkeznek arról, hogy egy pályakezdő alkalmazása milyen előnyökkel járhat. Mivel nem rendelkeznek még renoméval, minden erejükkel és idejükkel azon dolgoznak, hogy megteremtsék azt. Teljesítmény és célorientáltak, könnyebben tudnak alkalmazkodni a változásokhoz, új technológiákhoz. Tanulékonyak, érdekli is őket a különböző továbbképzéseken való részvétel, ezáltal proaktívak tudnak lenni a csapatukban. (SZÁSZVÁRI KARINA, 2011)

2.2.Etnikai megkülönböztetés

Az etnikai megkülönböztetés több ezer évre nyúlik vissza, mely miatt több történelmi tragédia is kialakult, ilyen például a holokauszt vagy épp az örmények ellen elkövetett népirtás. Ezek a diszkrimináló tényezők születésünk pillanatában „ránk ragadnak" és életünk végéig kísérik utunkat. A demokratikus országok célja kell, hogy legyen az ilyen típusú diszkrimináció tiltása. (RADU CHIRIÞĂ, 2009)

Etnikai megkülönböztetésnek nevezzük azokat a típusú diszkriminációkat, amikor valakit a bőrszín vagy rassz miatt negatívan különböztetnek meg másoktól. (RADU CHIRIÞĂ, 2009). Hazánkban jelenleg 13 jogilag elismert nemzetiség van. Közülük 12 nemzeti kisebbség (például: németek, szlovákok, horvátok, románok, szerbek, szlovénok stb.) és egy etnikai kisebbség a roma nép. Vannak olyan kisebbségek is az országban, akiket hivatalosan nem fogadtak el, mert nem felelnek meg a követelményeknek. Ilyenek például az oroszok, az arabok, a kínaiak, a kurdok és néhány afrikai közösség. (LUDVÍK EGER ÉS TÁRSAI, 2012)

Magyarországon az etnikai megkülönböztetést nézve, a roma állampolgárokat érik leginkább diszkriminációk a munkaerőpiacon és egyéb területeken is. (LUDVÍK EGER ÉS TÁRSAI, 2012)

A roma népesség munkaerőpiacra való belépése és az elhagyása közel azonos arányú, az általuk foglalkoztatásban töltött idő rövid. Ezen időszakokban leginkább alkalmi foglalkoztatásban dolgoznak (például bérmunka a mezőgazdaságban, vagy építőiparban). Ennek az az oka, hogy az ilyen típusú munkák kevesebb kötelezettséggel járnak, emiatt az életformájukhoz és lehetőségeikhez is jobban illeszkednek. (MIKLÓS PÉTER, 2017) Fontos megjegyezni, hogy a roma fiatalok körében a hátrányos helyzetűek aránya nagyon magas a munkaerőpiacon. A 20-24 éves férfiak 40%-a megpróbált elhelyezkedni, de nem tudtak hosszútávon megmaradni a pozíciójukban. (LUDVÍK EGER ÉS TÁRSAI, 2012)

Azon felül, hogy eleve nehezebb számukra a munkaerőpiacra való bejutás, nehezíti a helyzetüket, hogy az előrelépési lehetőségeik is korlátozottak. A vezetők, a szakemberek és a tisztviselők aránya nagyon csekély. A 15-74 éves kor közötti roma népességnek csupán csak 1%-a tartozik ezekbe a csoportokra, több mint egynegyedük vagy tartósan munkanélküli, vagy befejezte az iskolát, de még nem kezdett el dolgozni (hivatalosan), vagy be sem fejezte az iskolai tanulmányait. Az inaktív, függő (férjüktől, szülőktől, stb.) roma nők aránya kiemelkedő (21,5%). Ők még sohasem csatlakoztak a munkaerőpiachoz. (LUDVÍK EGER ÉS TÁRSAI, 2012)

Habár több törvény is tiltja az etnikai diszkriminációt, több felmérés szerint is az egyik leginkább kiemelt faktort jelenti a megkülönböztetési kategóriák között. (RADU CHIRIPÃ, 2009)

2.3.Megváltozott munkaképességűek megkülönböztetése

„A megváltozott munkaképességű személy jogi definíciója az 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról (Flt.) definiálja. Ennek alapján megváltozott munkaképességű személynek számít az, aki testi vagy szellemi fogyatékos, vagy akinek az orvosi rehabilitációt követően munkavállalási és munkahely megtartási esélyei testi vagy szellemi károsodása miatt csökkennek” (INFOJEGYZET, 2016 P. 1.)

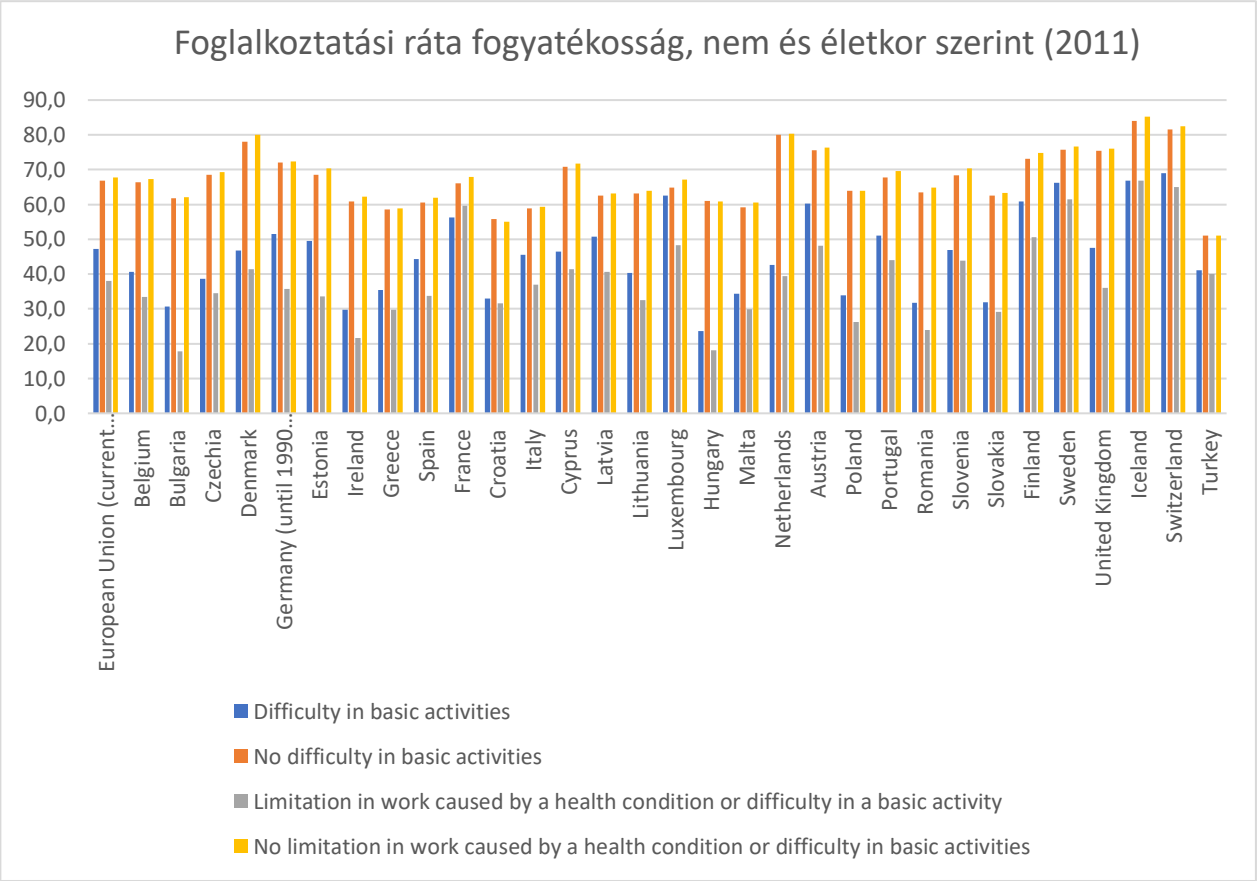
„Európában inkább a fogyatékossággal élő (people with disabilities) fogalom használatos. Fogyatékosnak azt a személyt nevezhetjük, aki saját bevallása szerint végleges, egész életére kiható testi, szellemi, mentális, illetve érzékszervi fogyatékossággal rendelkezik, függetlenül attól, hogy ez akadályozza-e társadalmilag elvárható tevékenységek végrehajtásában. A megváltozott munkaképességűek körébe nem csak a fogyatékkal elő személyek tartoznak, hanem a beletartoznak az egészségkárosodottak is" (INFOJEGYZET, 2016)

Ma itthon több törvényrendelet szabályozza a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását. Ezeknek az embereknek a nyílt munkaerőpiacra történő újra integrálását különböző szankciók bevezetésével próbálták növelni. A 2011. évi CXCI. törvény, 23.§ szerint minden munkáltató köteles rehabilitációs hozzájárulást fizetni abban az esetben, ha az általa foglalkoztatottak száma meghaladja a 25 főt, de a foglalkoztatott létszámot tekintve nem éri el az 5%-ot megváltozott munkaképességű munkavállalók aránya. Ennek költsége, a hiányzó létszám szorozva a rehabilitációs hozzájárulás mértékével (1.242.000 Ft/fő/év). (INFOJEGYZET, 2016)

Mindezek mellett a kormány különböző foglalkoztatási támogatásokat vezetett be, annak érdekében, hogy a munkáltatók számára vonzó legyen alkalmazni a megváltozott munkaképességű munkavállalókat is. Ilyen például, hogy támogatást nyújt a munkahelyeknek a rehabilitációs célú átalakításához, valamint bér- és költségtámogatást ad a 2011. évi CXCI. tv. 25.§ meghatározottak szerint. (INFOJEGYZET, 2016)

Ezen intézkedések bevezetése ellenére a Magyarországon történő foglalkoztatási ráta a megváltozott munkaképességűeket tekintve, jelentősen elmarad a legtöbb Európai Uniós tagállamétól. A szigorítások ellenére is a vállalatok gyakran inkább kifizetik a rehabilitációs hozzájárulást, mint hogy a munkavállalói létszáma 5%-át megváltozott munkaképességű személyekkel töltsék fel. (INFOJEGYZET, 2016)

Bizonyítékul szolgál az Eurostat által közzétett kimutatás, melyben a fogyatékosság típusa szerint mutatja be a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási rátáját országonként. Magyarország Európán belül a legalacsonyabb mértékben foglalkoztatja ezeket a személyeket. (ec.europa.eu, 2011) A NAV adatai szerint 2014-ben 68379 fő foglalkoztatása helyett fizették be a szervezetek a rehabilitációs hozzájárulást. (CSILLAG ÉS TÁRSAI, 2018)



6. ábra Forrás: Eurostat, Foglalkoztatási ráta fogyatékosság, nem és életkor szerint (2011)

Magyarországon kimagaslóan magas a munkanélküliség a megváltozott munkaképességűek és fogyatékkal élők körében. Ahogy azt már felvázoltam, Magyarországon – és egész Európában is – több törvény is segíti ennek a védett csoportnak a munkaerőpiacra történő integrálását. Mégis, mint ahogy azt az ábra is mutatja, rendkívül alacsony a foglalkoztatottságuk itthon. Társadalmilag és gazdaságilag is fontos kérdés, hogy ezeket az embereket, akik kirekedtek a munka világából – mégis nagy százalékuk képes lenne a munkavégzésre - hogyan lehetne a legoptimálisabban visszasegíteni a munkaerőpiacra. (CSILLAG ÉS HIDEGH, 2011) Sajnos a

munkaerőpiacra történő bevonásukat továbbra is megnehezítik bizonyos gyakorlati és mentális akadályok.

A szakirodalmak és különböző kutatások alapján a vállalatok öt olyan akadálycsoportot különböztettek meg, melyek felmerülnek a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása esetében:

- olyan pozíció vagy munkakör hiánya, mely számukra megfelelő lehet
- a munkahely akadálymentesítettsége
- a kellő mobilitás hiánya
- az alkalmazásukkal járó több szervezési feladat
- a megváltozott munkaképességű munkavállalók gyakran nem rendelkeznek a szükséges vagy (CSILLAG ÉS HIDEGH, 2011)

Csillag Sára és Hidegh Anna Laura (2011) Bánfalvy (2005, 2006) tanulmányában leírt foglalkoztatást nehezítő hiedelmek alapján négy problémát fogalmaztak meg:

- a megváltozott munkaképességűek gyengébben teljesítenek,
- a foglalkoztatásuk komoly befektetéseket igényel (anyagi és humán erőforrás tekintetben is),
- gyakoribb az általuk okozott balesetek száma és sűrűbben mennek betegszabadságra,
- valamint problémát jelent még, hogy a szervezetek a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatban nem rendelkeznek megfelelő mennyiségű és minőségű információkkal. (CSILLAG ÉS HIDEGH, 2011)

Ezeket a problémákat bizonyos szervezeti átalakítással, rendszerek bevezetésével próbálják a szakemberek orvosolni (rugalmasság a munkaszerződésekben, érzékenyítő tréningek). A mentális akadályokban pedig az tud hosszútávon megoldást jelenteni, ha a szervezetekben a megváltozott munkaképességű munkavállalókról valid információkat szolgáltatnak, szervezeti szintű szemléletformálásba és érzékenyítésbe kezdenek. (CSILLAG ÉS TÁRSAI, 2018)

2.4. Szexuális irányultság miatti megkülönböztetés

A következő dimenziója a diverzitásnak, melyet elemezni fogok, az a szexuális irányultsággal kapcsolatos terület lesz. Magyarország a többi Európai Uniós tagállamot figyelembe véve, azon országok közé tartozik, ahol kevésbé elfogadóak ebben a témakörben. A leszbikus, meleg, biszexuális és transzszexuális (LMBT) emberek úgy érzékelik, hogy a társadalmi életből kiközösítik őket. (TAKÁCS JUDIT, 2008)

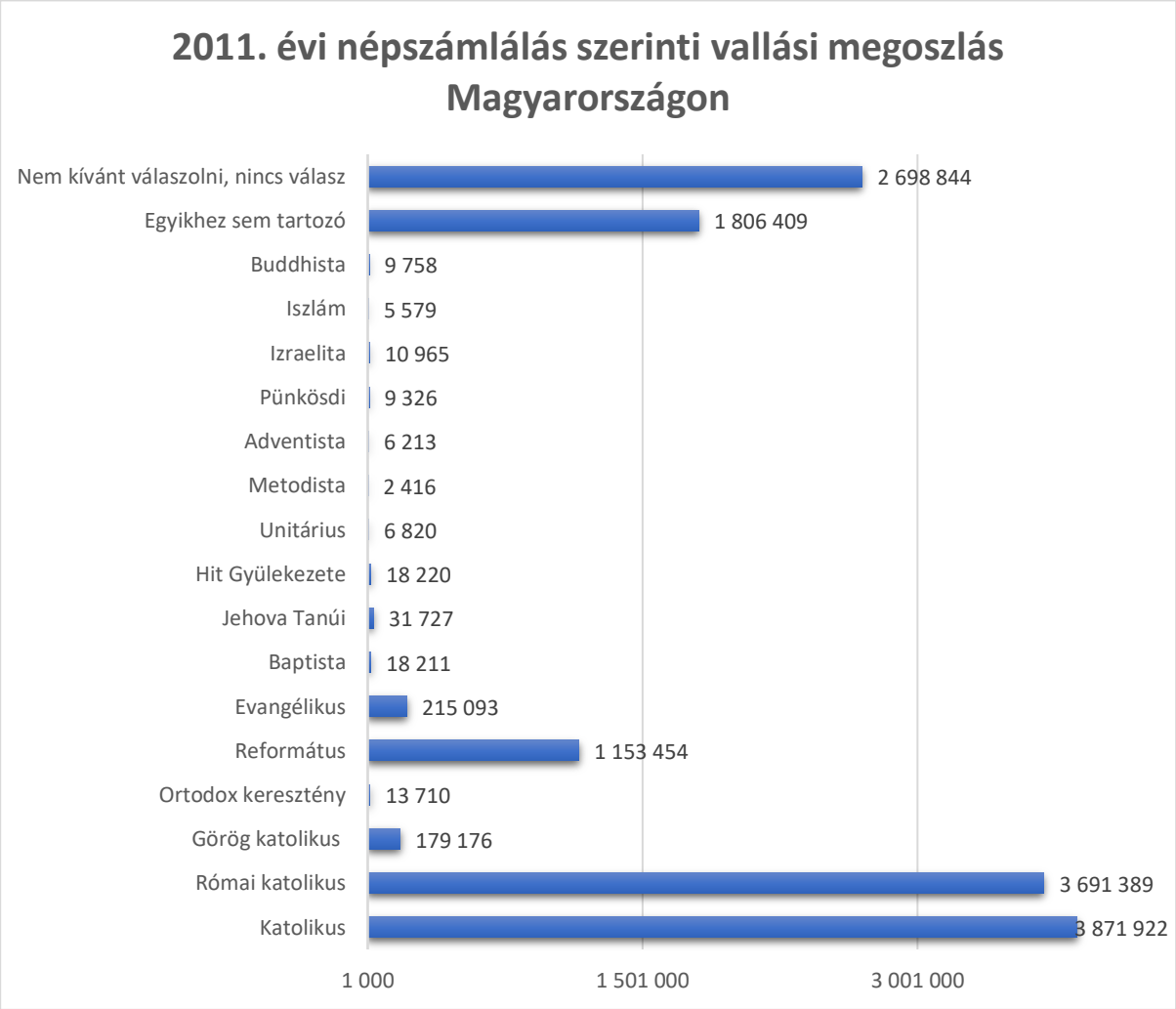
Az LMBT-emberek „társadalmi kirekesztettségének és strukturális elnyomásának" egyik fő területének a munkahelyi szegregációt tekintik. A korábbi kutatások szerint minden harmadik LMBT-munkavállalót ért már korábban valamilyen munkahelyi diszkrimináció, a szexuális identitása miatt. Többen már a kiválasztás során diszkriminálva érezték magukat, úgy vélik emiatt kerültek elutasításra. Voltak, akik DIETHER elbocsátás kapcsán tapasztaltak ilyen megkülönböztetést. Mások pedig szexuális zaklatást éltek át munkahelyükön, melyet szintén „másságuk" miatt éltek át. Mivel a magyar vállalatokat a heteronormatív légkör jellemzi, ezeknek a munkavállalóknak belső feszültséget okozhat, esetenként beilleszkedési problémát egy ilyen cégnél való munkavállalás. Nehezíti a vezetőkkel, kollégákkal vagy épp az ügyfelekkel való kapcsolatukat. (TAKÁCS JUDIT, 2008)

Egy másik korábban elvégzett felmérésből az derült ki, hogy a transzszexuális válaszadók benyomása a munkaerőpiaci helyzetüket tekintve más eredményt mutat a többi LMBT minta átlagától. A megkérdezettek (transzszexuális) 12%-a jelezte, hogy jelenleg munkanélküli és 62% mondta azt, hogy volt már eddigi élete során 3 hónapnál hosszabb ideig munkanélküli. (TAKÁCS JUDIT ÉS TÁRSAI, 2012)

Az elmúlt években több kutatás is készült már azzal kapcsolatban, hogy a vállalatok mennyire tudják beintegrálni a szervezeteikbe a hátrányos munkaerőpiaci helyzetben levő csoportokat – így az LMBT munkavállalókat is. 2010-ről 2012-re megduplázódott azon vállalatok aránya, ahol alkalmazásban állnak ennek a csoportnak a tagjai (22 %-ra növekedett). Habár a felmérés nem terjed ki annak felkutatására, hogy a felvettek között van több érintett vagy a válaszadók beszélnek őszintébben, kevésbé tabu témaként kezelve a kérdést, azt gondolom ezt az irányt kellene követniük a vállalatoknak. (TARDOS KATALIN, 2014)

2.5. Vallás szerinti megkülönböztetés

A diverzitási dimenziók fontos tagja még a vallások szerinti diszkrimináció. Magyarországon 2011-ben tartottak népszámlálást, melynek adatai alapján tizennégy vallást jelöltek meg a megkérdezettek. (www.ksh.hu, 2014)



7. ábra 2011. évi népszámlálás szerinti vallási megoszlás Magyarországon, ksh, 2018.10.13.

Amint azt a fenti ábra is mutatja, Magyarországon a legtöbbek által gyakorolt vallás a római (37,37%) és görög katolikus (1,81%), református (11,68%) és evangélikus (2,18%) vallások.

A vallási identitás munkahelyi körülmények között tükrözheti egy személy önellenőrzés iránti vágyát, a gondolkodás módját. Cselekvéseit meghatározza az élet minden területén. Számos hívő szerint a vallási identitásuk nagyon fontos szerepet játszik, hiszen a vallás alapvető fontosságú az élet számos kérdése tekintetében. Egy olyan szervezetben, ahol különböző vallási meggyőződések és erkölcsi értékek képviseltetik

magukat, a vallási identitás megnyilvánulása a megbélyegzett identitás felfedését jelentheti - mint például a muszlimok az USA-ban a 9-11. után. Figyelembe véve a magyarországi és európai vallástörténelmi kultúrát és gyakorlatot, a vallási identitás nyilvános gyakorlása sértheti az európai állampolgárok munkahelyi normáit a szervezetekben – ezt nevezzük szekularizált munkahelynek. (GWENDOLYN, 2012) Ennek megfelelően egyes hívők úgy érezhetik, hogy a nyilvánosság a vallási identitás kifejezésére "helytelennek tűnik" a munkahelyen. Megfelelő egyensúly megteremtése a munkavállalók vallási identitásának megteremtése iránti igénye között, az ésszerűen alkalmazkodó jogszabályi követelmények, valamint a konstruktív együttműködés és a pozitív munkával kapcsolatos értékek megőrzésének érdekeit szolgáló szervezettől hatalmas vezetői kihívást jelent. (DIETHER GEBERT ÉS TÁRSAI, 2013)

A fenti ábra is jól szemlélteti, hogy hazánkban azok a vallások, melyek megjelenésben vagy vallásgyakorlásuk szempontjából diszkriminációban részesülhetnek, nagyon csekély számban vannak jelen. Emiatt is lehetséges az, hogy ehhez kapcsolódó valós probléma és szakirodalom jelenleg nem található Magyarországgal kapcsolatban.

3. Diverzitás menedzsment

3.1. A sokszínűség fogalmának alakulása

„A diverzitás menedzsment az emberek közötti különbözőségből fakadó értékteremtés lehetőségét hangsúlyozza: a sokszínűségből való hatás megértése, valamint olyan magatartásminták, munkavégzési gyakorlatok és elvek elterjesztése révén, amelyek hatékony reagálást tesznek lehetővé.” (BOKOR ÉS TÁRSAI, 2009 P. 382.)

Egészen visszanyúlva a menedzsment kutatók elsők között megjelent irodalmáig, Fayol és Taylor akkoriban tudatosan nem vették még górcső alá a diverzitás fogalmát és annak jelentését. (NKOMO ÉS STEWART 2006, IN TOARNICZKY, 2008) Valamivel később a hawthorne-i kutatás részeként már nagyobb hangsúlyt kapott az egyén szerepe a szervezetben, ám a megkülönböztetett csoportokra (nemi, etnikai hovatartozás) továbbra sem helyeznek hangsúlyt, annak ellenére, hogy a szervezetekben már akkor jelen voltak. (BILLING ÉS SUNDIN, 2006; TOARNICZKY, 2008)

A diszkrimináció elhallgatásában 1960 környékén állt be változás, amikor is létrehozták az esélyegyenlőségi törvényt - melynek fókuszában leginkább a rasszok szerinti

diszkriminációk voltak –, mely az Egyesült Államokban és egyes Nyugat-Európai országokban került elfogadásra. A kezdeti időszakban a törvények a faji megkülönböztetések elkerülése érdekében alakultak meg, csak később terjedtek ki más diszkrimináló tényezőkre is (nem, kor). (BOKOR ÉS TÁRSAI, 2009)

A „diversity", mint fogalom, első ízben az Egyesült Államokban jelent meg az 1990-as évek elején. A diverzitás megjelenését megelőzte az egyenlő bánásmódot szabályozó jogi háttér létrejötte. (BOKOR ÉS TÁRSAI, 2009)

Az „affirmative action" születése (1964) - az Egyesült Államokban, Egyesült Királyságban "positive action" - elősegíti az olyan csoporttagok oktatását és foglalkoztatását, melyek korábban diszkriminációban szenvedtek. Olyan célok elérésére törekedett, mint a foglalkoztatásban és a fizetés terén fellépő egyenlőtlenségek áthidalása, az oktatáshoz való hozzáférés növelése, a sokszínűség előmozdítása és a látszólagos múltbeli tévedések, sérülések vagy akadályok korrigálása. (BOKOR ÉS TÁRSAI, 2009)

Az esélyegyenlőségi törvény elfogadását követően a szervezetek felső vezetőinek is rá kellett jönnie, hogy a saját vállalatukban jelen levő diverzitással foglalkozniuk kell (managing diversity) több okból kifolyólag is. Egyrészt, mert ezáltal a piaci versenyképességüket tudják növelni, másrészről pedig a szervezet működése érdekében a marginalizált csoportok beilleszkedését segíteniük kell a gördülékeny munkavégzés érdekében. Eszerint azon személyektől, akik demográfiailag vagy kulturálisan eltérnek a szervezet többi tagjától, a vezetők azt várják el, – és ez alapján menedzselik a szervezetet - hogy asszimilálódjanak a konfliktusmentes környezet érdekében. (TOARNIZCKY,2008)

Európában a '90-es évek vége fele kezdett kibontakozni a fogalom, melynek hatására egyre több munkáltató és kutatással foglakozó szakember kezdett foglalkozni a sokszínűséggel. (BOKOR ÉS TÁRSAI, 2009)

„A diverzitás mindenkire vonatkozik: nem rassz vagy nem által definiált. Magába foglalja a kort, személyes és szervezeti hátteret, végzettséget, pozíciót és személyiséget. Ugyanúgy vonatkozik az életstílusra, földrajzi származásra, szervezetben eltöltött időre, …mint a menedzsmentre vagy nem menedzsmentre." (THOMAS 1991 IN TOARNICZKY 2008) Eszerint a megközelítés szerint az egyén jelenti a fókuszpontot. Habár mindenki különbözik a másiktól, mégis mindenki egyaránt fontos, értékes a szervezetek számára.

Hibaként róható fel a fogalom meghatározásnak, hogy nem veszi figyelembe, bizonyos diverzitási dimenziók (kor, nem, etnikum) súlyozottabb hatással vannak a szervezetek sokszínűségére, mint mások (külső személyiségjegyek). (TOARNICZKY, 2008)

Pár évvel később, 1999-ben Linnehan és Konrad helyesbíti a Thomas által megalkotott fogalmat, mellyel kiküszöbölik ezt az úgynevezett „hatalmi vakságot". (TOARNICZKY, 2008) Megállapításuk arra terjed ki, hogy az egyének által megélt munkahelyi megkülönböztetések nagyobb csoportokba rendezhetők (kor, nem, etnikum). Prasad és társai az általuk elvégzett kutatásban hozzáteszik, hogy nem elhanyagolható tény, miszerint más-más környezetben eltérőek lehetnek ezen dimenziók fontossága – például a nemek közötti különbözőség jelentősége más szerepet játszik a Skandináv országokban, mint az Arab térségben. (TOARNICZKY, 2008)

Ennek a megfigyelésnek következtetéseként Cox 2001-ben megalkotott egy modellt a diverzitás sikeres menedzselési folyamatára. Thomas és Ely 1999-ben papírra vetett írásait használta fel, melyben megfogalmazták, milyen vezetői attitűd szükséges ahhoz, hogy egy sokszínű alkalmazotti csoportot menedzselni lehessen. Ugyan ebben az évben Dass és Parker (1999) megalkotta a tizenkét tipikus stratégiát, mely a diverz emberi erőforrás menedzseléséhez szükséges, melyet szintén felhasznált Cox. A modell hiányossága, hogy a szervezeten belüli hierarchiát figyelmen kívül hagyja, általános javaslatokat, megoldásokat kínál a vezetők számára. (TOARNIKCZY, 2008)

Cox (2001) szerint a valós továbblépést az jelentette a sokszínűség kezelésében, amikor az üzleti perspektívában is szerepet kapott ennek menedzselése. Okának tekinthető, hogy bizonyos gazdasági tényezők jelentek meg, melyre reagálniuk kellett a szervezeteknek. Ilyen volt például a globalizáció erősödése, a terrortámadások miatt kialakult vallási, etnikai közösségektől való félelem, melyek miatt megnövekedett a velük szembeni sztereotipizálás, diszkrimináció. Megváltozott a munkavállalók demográfiai összetétele – nők megjelenése egyre több pozícióban, idősebb nemzedékek munkaerőpiacon maradása. (BOKOR ÉS TÁRSAI, 2009)

Kamp és Hagedorn-Rasmussen (2004) vizsgálta tovább a diverzitás menedzsmentet dán környezetben. Az üzleti, stratégiai felfogású sokszínűséget, szerintük négy felfogás alapján lehet kezelni: emberi tőke szerint, kulturális tőke alapján, tanulás és szinergia mintájára, valamint társadalmi igazságosság szerint. Az első alapján a demográfiai változások miatt szükségessé vált, hogy lehetőséget biztosítsanak minden tehetséges

munkavállalónak – a fókusz a humán tőkére helyeződött, és annak értékességére. A második a kulturális tőke szerinti sokszínűség kezelés. Ez azt jelenti, hogy a transznacionális vállalatok, ahol a munkavállalói összetétel a vállalat sok országban való jelenléte miatt eleve sokszínű, nagyobb piaci előnyhöz juthatnak. Ennek oka, hogy a szervezetnek meg kellett tanulnia a diverzitás kezelését, így könnyebben tudnak új piacokra betörni és hatékonyságra szert tenni. A harmadikként felsorolt felfogás alapján a diverz környezetben az egymástól való tanulás adottá válik a szervezetekben. A felsorolást a társadalmi igazságosság zárja, melynek lényege, hogy általa azokat a tényezőket tudják megfékezni, melyek diszkriminatívan hathatnak bizonyos munkavállalói csoportokra. (BOKOR ÉS TÁRSAI, 2009)

A hiányosságok kijavítása érdekében fogalmazódott meg egy újabb megközelítés. Ez alapján a fókusz a nemi szerepekre és a különböző etnikai csoportokra helyeződik, mégpedig úgy, hogy ezek hogyan jelennek meg együttesen a szervezetekben, és a megjelenésükkel, hogyan, milyen formában képesek az egyenlőtlenséget fenntartani ott. (PRASAD ÉS TÁRSAI, 2006) Nkomo és Stewart (2006) szerint nem lehet figyelmen kívül hagyni a vizsgálat során, hogy az adott szervezetben, hogyan zajlik az identitás kialakításának folyamata. (TOARNICZKY, 2008)

A munkahelyi diverzitás olyan különböző demográfiai és kulturális hatásokkal foglalkozik, amelyeket a munkavállalók visznek magukkal az aktuális vállalatba, ahol dolgoznak. (NKOMO ÉS COX, 2006; PRASAD ÉS TÁRSAI, 2006) Több szakirodalom is foglalkozott már a diverzitás jelentésének megfogalmazásával, melyekben rendszerint három fő alapvetés fedezhető fel. Először is, hogy különféle társas identitásokkal rendelkező személyek alkotta csoportokra vonatkozik. (NKOMO ÉS COX, 2006) Másrészről pedig a különbözőségeket (differences) és a befogadást (inclusion) állítják a megfigyelések középpontjába. (TOARNICZKY, 2008)

A holisztikus megközelítés szerint a különbözőségek természetét tekintve akár a vezetési stílusok, a fizikai vagy kognitív jellemzők, de akár a különféle demográfiai tényezők is (nem, kor, etnikai hovatartozás) diverzitási dimenzióknak tekinthetők. (TOARNICZKY, 2008)

A napjainkban működő szervezetek egyre magasabb hangsúlyt helyeznek a diverzitás kezelésére. Míg korábban a diverzitás menedzselése (managing diversity) volt a bevett szokás, mára már átalakult és a diverzitás menedzsment (diversity management) vált

szokásossá. A különbség a két megközelítés között abban rejlik, hogy az utóbbi a különbözőségben rejlő lehetőségeket, értékeket emeli ki, mégis a hatalmi kérdést tekintve úgymond „vak marad”. (PRASAD ÉS TÁRSAI, 2006) Ez azt jelenti, hogy a különbözőségeket ahhoz használták fel, hogy bizonyos piacok feletti ellenőrzést vagy legitimációt szerezzenek meg. Tehát azt figyelték még, hogy milyen gazdasági előnyöket képes szerezni a szervezet azáltal, hogy olyan munkavállalókat foglalkoztat, akiket sokféleség jellemez. (TOARNIKCZY, 2008)

3.2. A diverzitás menedzsment előnyei

A sokféleség kezelése olyan eszköz, amely segít a vállalatok hatékonyabbá tételében, a különbözőségek megfelelő értékelésében és aktív felhasználásában. A sokszínűség a globális vállalatmenedzsment útmutatójaként lett akklimatizálva. Ennek következtében az egyéniséget minden tevékenységnél figyelembe veszik, és a sokszínűséget, mint sikeres tényezőt proaktív módon hasznosítják. (SZINTAY, 2004)

Ha a sokszínűséget a szervezetek új alapvető jellemzőjének tekintjük, akkor két párhuzamos megoldást találunk a megvalósításra. Az egyik lehetőség, miszerint új koncepcióként kerül bevezetésre a szervezetbe, ami akár több évig is eltarthat, míg a másik módszer, hogy a már meglevő szervezeti struktúrába, folyamatokba illesztik be. (SZINTAY, 2004)

A sokféleség és annak érvényesítésének bevezetése a különbözőségekből származó lehetőségeket kezeli és használja. Ehhez szükség van a személyzeti funkciók integrálására, az emberi erőforrás menedzsment elemek összekapcsolására és a szervezeti kultúra megváltoztatására a modern multikulturális szervezeti felfogás irányába. (SZINTAY, 2004)

Milyen előnyökkel jár a munkahelyi diverzitás menedzsment kialakítása?

- A munkaerő-piac kínálatának magas fokú kihasználása. Ez azt jelenti, hogy a munkáltató olyan tehetséges jelölteket is képes elérni, akik valamilyen tényező miatt diszkriminálva vannak a munkaerőpiacról. Ennek köszönhetően minőségibb munkaerővel tudja feltölteni a megüresedett pozíciókat.
- A munkavállalói célpiacok demográfiai jellemzőihez magasabb szinten képes a szervezet alkalmazkodni.

- A sokszínűség bevezetésével egy magasabb innovációs szintet, kreatív légkört lehet teremteni.
- Rugalmasabb szervezeti kultúrát tud kialakítani, mely nagy előnyt jelent a munkaerő-piacon.
- A sokszínű vállalatok megítélése jobb, ezáltal növelhető a szervezet munkáltatói márkája.
- Javul a munkatársi együttműködés (jobb csapatképesség, kreatívabb csapat, jobb problémamegoldó képesség, innovációs erő).
- Az egyéniség elismerése növeli az elégedettséget és csökkenti a munkahelyi távollétek számát, valamint a fluktuáció mértékét is.
- Könnyebbé válik az együttműködés más cégekkel (kultúrákkal). (BOKOR ÉS TÁRSAI, 2009)

Természetesen vannak rizikófaktorok is a diverz szervezetben, hiszen eredményeképp csökkenhet a kommunikáció hatékonysága, több konfliktus helyzet merülhet fel, melyek csökkenthetik a munkavállalói elkötelezettséget. Mégis az a tapasztalat, hogy a sokszínű vállalatok jobb piaci helyzetbe kerülnek versenytársaiknál. (SZINTAY, 2004; BOKOR ÉS TÁRSAI, 2009)

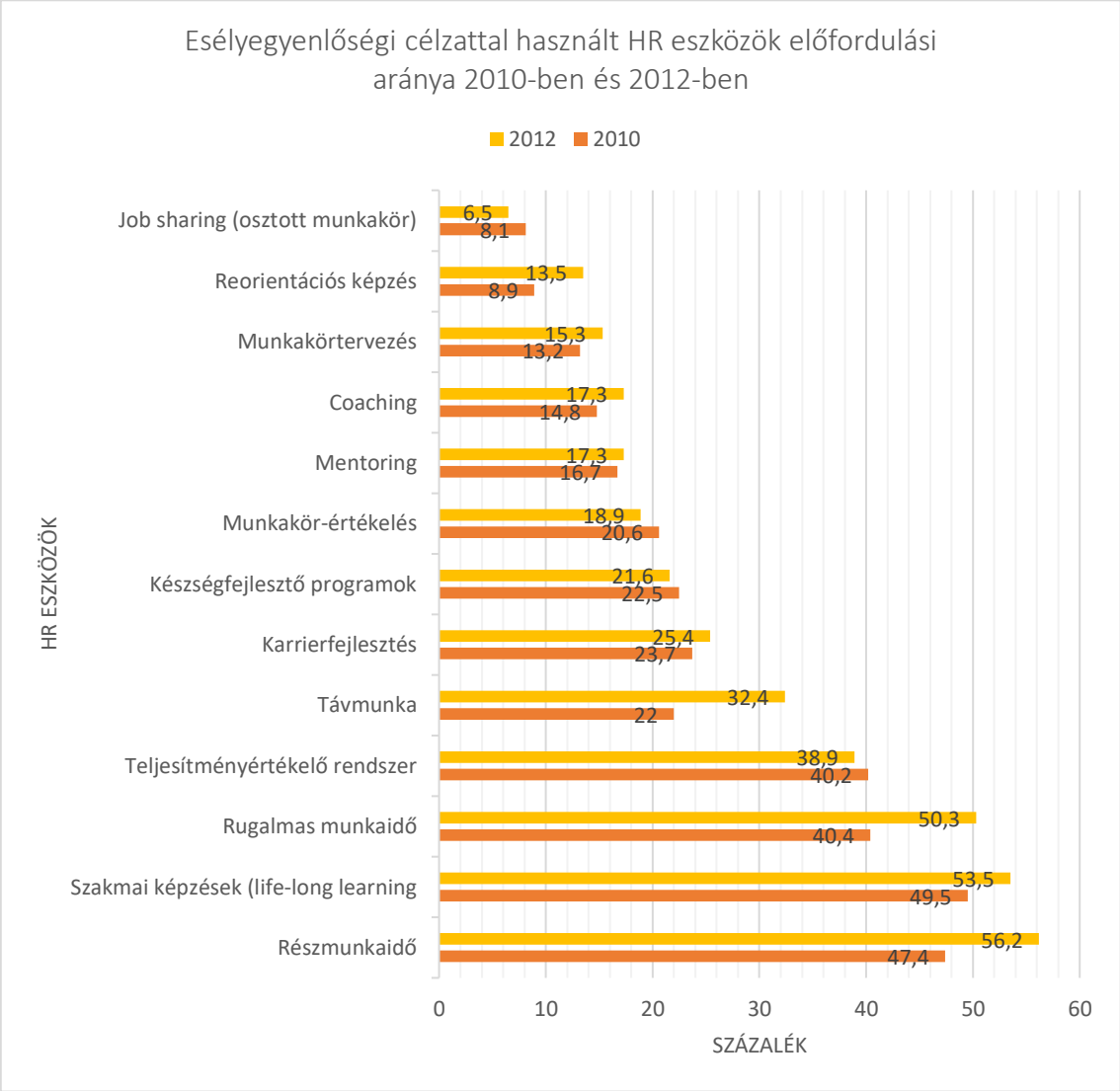
3.3.A diverzitás menedzsment HR eszközei

A szakirodalmak alapján összegyűjtöttem azokat a diverzitást, sokszínűséget támogató gyakorlatokat, melyek a leggyakoribbak a munkahelyeken. Természetesen vannak olyan szervezetek, melyek ezen a területen élenjáróként vannak számontartva. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a sokszínűség kezelését illetően a szervezeteknek kulcsfontosságú, hogy rendszerszemléletűen tudják azt kezelni. Ezt a szervezeti kultúra, valamint a vezetési kultúra fejlesztésével lehetséges elérnie a cégeknek.

A leggyakoribb HR eszközök a képzések, tréningek. Ezek fejlesztésével elérhető, hogy a munkavállalók érzékenyebbek, befogadóbbak legyenek a témakör tekintetében. Ennek segítségével a dolgozók elsajátíthatják a kellő ismereteket a védett tulajdonságú csoportokról, és megtanulhatják azokat a magatartási kompetenciákat, melyek segítségével együtt tudnak dolgozni az érintett csoportokkal, emberekkel. Fontos még ezeken a tréningeken, képzéseken, oktatásokon a felsővezetők megjelenése és annak

tudatosítása a munkavállalókban, hogy ők elkötelezetten higgyenek a diverzitásban és a befogadó környezet fontosságában. Mivel nagytöbbségben profitorientált vállalatok vannak a piacon, lényeges azoknak a tényezőknek a feltérképezése, melyek alapján kimutathatóvá lehet tenni a sokszínűség és a nyereség, vagy a piaci siker közötti összefüggéseket. A képzési vagy oktatási osztályok mellett a toborzást és kiválasztást végző csapatban is szükséges hangsúlyossá tenni a diverzitás fontosságát, hiszen első körben ők veszik fel a kapcsolatot a potenciális új kollégákkal. Emiatt fontos, hogy ők milyen első benyomást tesznek a külvilágra. Ha pedig a teljesítménymenedzsment rendszert vesszük figyelembe, a vezetők teljesítményéhez különböző mutatószámokat lehet kapcsolni, melyek a diverzitáshoz kapcsolhatóak. (BOKOR ÉS TÁRSAI, 2009)

Tardos Katalin (2014) az általa készített kutatásban többek között ezeket a HR eszközöket vizsgálja a 2010 és 2012 közötti időszakban. Eredményül azt kapta, hogy az eltelt kettő év alatt a vállalatok az esélyegyenlőség tekintetében és az alkalmazott HR eszközök tekintetében is fejlődést mutatnak. Az akkor megkérdezett szervezetek 2010-ben 3,3 HR eszközt használtak a sokszínűség menedzselésére, míg ez a szám 2012-ben 3,7-re növekedett. Két legkiemelkedőbb változást mutattak ki. Az egyik, hogy azok a cégek, akik korábban egyetlen HR eszközt sem használtak, 2012-re egyharmad arányról egynegyedre csökkentek. A másik, hogy azoknak a cégeknek az aránya növekedett, akik közepes vagy kiemelt fontossággal illesztik be a szervezeti kultúrákba a HR eszközöket, melyek növelik a sokszínűséget. A kutatása által kapott eredményeket egy Tardos Katalin által is létrehozott táblázattal szeretném szemléltetni. (TARDOS KATALIN, 2014)



8. ábra Saját ábra (Tardos 2014 alapján)

3.4.A diverzitás menedzsment jelentősége

A legtöbb szervezet úgy gondolja és definiálja, hogy a sokszínűség több tehetséget nyújt a szervezetnek, növeli a kreativitást és talán magasabb megtartási arányokat eredményez. A szervezeteknek olyan sokszínűségi programokat kell kidolgozniuk és gyakorolniuk, amelyek egyensúlyt biztosítanak a szervezeti hatalommal, a döntéshozatallal és az esélyegyenlőséggel. Idővel ezek a kezdeményezések versenyelőnyhöz vezethetnek. (DARDEN, 2012)

Ely és Thomas (2001) kutatása alapján a heterogén csoportok nagyobb valószínűséggel generálnak olyan feladatokhoz vagy megoldásokhoz sokszínű javaslatokat, melyek

előre vezetik a szervezetet. Ezek ösztönzik a hatékony csoportmunkát, ami végső soron kiváló minőségű döntésekhez vezet. (DARDEN, 2012)

A legtöbb felsővezető már legalább egy évtizede beszél egy sokszínű és befogadó munkakörnyezet létrehozásáról, de Frank McClosky, a Georgia Power sokféleségért és munkahelyi etikájáért felelős vezetője szerint, a sokféleség nem része a legtöbb szervezet alapvető stratégiájának. McClosky olyan stratégiákat ajánl, amelyek elősegítik a sokszínűség környezetét a gyakorlatban és a vállalkozásokban egyaránt. Előrelépést jelent, hogy a XXI. században már sok szervezett programot és képzést tartanak a sokszínűségről. Ma a sokszínűség és a befogadási törekvések sok nagyvállalatnál a stratégia részét képezik. Ahhoz, hogy versenyképesek tudjanak maradni a munkaerőpiacon, sokszínű munkaerőre van szüksége a szervezeteknek. (DARDEN, 2012)

A Forbes Insight Foundation 2011-ben készített egy felmérést. Vizsgálata fő tárgya a sokféleség és a globális integráció volt a munkahelyeken. Biztató eredmény született arról, hogy a sokszínűség az üzleti stratégia fontos részét képzi. 321 amerikai, ázsiai-csendes-óceáni, európai, közel-keleti és afrikai olyan cégvezető vett részt a felmérésben, mely cégeknek az éves árbevételeik 500 millió és 20 milliárd dollár közöttiek. A megkérdezett vezetők kilencvenhét százaléka olyan sokszínűségi programokat vezetett be a vállalatukba, amelyek kifejezetten a munkaerő felvételére és megtartására vonatkoznak. A megkérdezett vállalatok negyvenhárom százaléka tervezi, hogy a sokszínűséget az üzleti célok részévé teszi, mivel 2014-re a megőrzésre és fejlesztésre fogják helyezni a hangsúlyt. Végül huszonkilenc százalékuk szerint a versenyképesség fenntartása érdekében különböző tehetségekre van szükség. (FORBES INSIGHTS, 2011)

A sokféleség az innováció egyik kulcsfontosságú tényezője és kritikus eleme annak, hogy sikeres tudjon lenni globális szinten is egy szervezet. A vezetők felismerik, hogy az innováció és az új ötletek kidolgozása szempontjából döntő fontosságúak a tapasztalatok, perspektívák és hátterek sokfélesége. (FORBES INSIGHTS, 2011)

A változatos és befogadó munkaerő elengedhetetlen azon vállalatok számára, amelyek képesek vonzani és megtartani a tehetségeket. A tehetségért folytatott verseny komoly a mai világgazdaságban, így a vállalatoknak olyan tervekre van szükségük, amelyek lehetővé teszik a különböző munkaerők toborzását, fejlesztését és megtartását. (FORBES INSIGHTS, 2011)

A Forbes Insight Foundation (2011) által késztett tanulmány szerint minden válaszadó arról számolt be, hogy cégeik rendelkeznek sokszínűséggel és befogadási stratégiával. Jelentős előrelépés történt a különböző munkaerők építésében és megőrzésében, de még mindig vannak akadályok a vállalatok erőfeszítése előtt. A válaszadók úgy érzik, hogy előrehaladást értek el a nemi diverzitásban, de úgy érzik, hogy olyan területeken fordultak elő, mint a fogyatékosság és az életkor. (FORBES INSIGHTS, 2011)

Ezenkívül egy másik, a Humánerőforrás-gazdálkodási Társaság (2010) által végzett tanulmány megállapította, hogy növekszik a szervezeti képzések száma a sokféleség kérdésében, több képzés folyik a diverzitást (diversity) és a befogadást (inclusion) tekintve. Ennek köszönhetően kreatívabb és innovatívabb eszmények és új piacok állnak rendelkezésre, amely növeli a jövedelmezőséget. (DARDEN, 2012)

Mindkét felmérés ösztönző és reménykeltő abban, hogy a globális szervezetek beleegyezzenek abba a koncepcióba, hogy a sokszínű munkaerő elengedhetetlen az átfogó stratégia szempontjából. Jelentős előrelépés történt a változatos munkaerő megépítésében és megőrzésében. A költségvetési problémákkal küzdő szervezetek nehezebben tudják végrehajtani a sokszínűségi programokat, a negatív attitűdök pedig továbbra is a felsővezetésen belül maradnak. (DARDEN, 2012)

A legfontosabb eredmények arra utalnak, hogy a sokféleség kulcsfontosságú tényező és a siker kritikus eleme globális szinten. Számos válaszadó arra a következtetésre jutott, hogy elengedhetetlen, hogy egy szervezet megtartsa és felvegye a tálentumokat, és hogy a felsővezetésnek olyan munkakörnyezetet kell létrehoznia, amely elősegíti a sokszínűséget és a befogadást. (DARDEN, 2012)

Tehát, fontos a sokszínűség kezelése megtartás, toborzás és kiválasztás szempontból is, valamint versenyelőnyhöz tudja juttatni a vállalatot egy jól kidolgozott diverzitási stratégia, de a vállalat, társadalmi felelősségvállalás szempontjából is fontosnak kell, érezze ennek kezelését. Habár már több nagyvállalat stratégiai kérdéskörként kezeli a diverzitás menedzsmentet, még is van hova fejlődnie a szervezetek szemléletében.

4. Primer kutatás

4.1. Kutatási módszertan és minta

Szakdolgozatom következő fejezetében empirikus kutatásom eredményeit mutatom be. A szakirodalmi kutatásom által felderített diverzitás jelentését, kategóriáit, valamint azok fontosságát vitattam meg a HR területen dolgozó szakértőkkel, menedzserekkel, vezetőkkel. Kutatásom legfőbb célja, hogy megértsem, mit jelent a HR hazai képviselői számára a diverzitásmenedzsment, illetve milyen vállalati gyakorlatokat alkalmaznak a sokszínűség támogatása érdekében.

A kutatásomhoz a legmegfelelőbben illeszkedő kutatási módszertant választottam, mégpedig kvalitatív kutatást, hiszen ez esetben az adatok begyűjtése, azok elemzése és az elméleti részek sokkalta szorosabban fuzionálnak, mint például kvantitatív kutatás esetében. (Babbie, 2001) Ennek oka, hogy a téma érzékenységét tekintve szerettem volna személyes interjú keretei között beszélni a sokszínűségről az interjú alanyaival. Ehhez félig strukturált interjúkérdéseket használtam. A következőkben szeretném ismertetni az általam használt adatgyűjtési módszertant, a félig strukturált interjú legfőbb jellemzőit, valamint az általam választott adatelemzési módszertant.

Az eredeti tervem az volt, hogy kifejezetten HR vezetőkkel készítek interjút. Ezt azért szerettem volna megvalósítani, mert úgy gondolom, a menedzsment döntéseire ezeket a pozíciókat betöltő személyeknek van a leginkább hatásuk, hogy milyen témákkal, területekkel kell a személyzeti ügyeket tekintve foglalkozni egy szervezetnek. A tervem viszonylag rövid időn belül meghiúsult, hiszen több cég felkeresését követően határozott nemleges választ kaptam arra a kérdésemre, hogy hajlandó-e a cég HR vezetője körülbelül 1 órát interjúzni diverzitás menedzsment témakörben velem. Egyrészt amiatt kaptam elutasítást, mert a vezetői beosztásban levők időrendje korlátozott, másrészt – természetesen csak erős utalást téve – a témám érzékenységét tekintve nem szívesen beszélnek ilyen információkról a cégek képviselői. Felmerülhet a kérdés, hogy vajon azért nem vállalták az interjút, mert fókuszon kívül esik a téma vagy más okból kifolyólag. Hiszen, ha kellő figyelmet fordítanának rá, büszkén vállalhatnák akció terveiket, programjaikat bárki előtt.

Miután nem találtam olyan vezetőket, akik szívesen beszélgettek volna velem ezekről a témákról, szélesítettem a csoportomon, és szakértőket, menedzsereket valamint vezetőket hallgattam meg. Végezetül volt és jelenlegi kollegiális kör segítségével hét

HR szakemberrel tudtam felvenni a kapcsolatot, akik készségesen segítettek, válaszoltak az interjúkérdéseimre – ezt nevezzük célzott mintaválasztásnak, másnéven szakértői kiválasztásnak. (BABBIE, 2001) A kutatásomban résztvevők személye, az általuk képviselt cégek és a cégek piaci elhelyezkedése az interjú alanyok kérésére nem kerül megemlítésre a szakdolgozatomban. Habár nincs döntéshozatali jogkörük azoknak a szakembereknek, akiket meghallgattam, mégis fontos szerepet töltenek be a szervezeteikben. A jelenlegi gyakorlataikról számot tudtak adni, ezáltal nagyon informatívvá vált, hogy számukra mit jelent a diverzitás. Általánosságban véve a stratégiai célokra is van rálátásuk, így azzal kapcsolatban is volt véleményük, mik a fejlesztendő területeik sokszínűség menedzsment témakörben.

A mintát tekintve próbáltam nemek szerint egyenlő arányban meghallgatni férfiakat és nőket is. Nemek szerint végül négy férfi és három női szakemberre oszlott meg a mintám. Korukat tekintve 35 és 45 év közöttiek voltak, mely annak is köszönhető, hogy próbáltam minél tapasztaltabb HR-eseket meghallgatni, akiknek – mint már említettem – komolyabb rálátásuk van a szervezet működésére. Az anonimitásukra hivatkozva álneveket fogok használni mind a mintám ismertetéséhez, mind az interjúkról van idézések esetén. Ahhoz, hogy a mintámról kellő információval tudjak szolgálni, egy táblázatot készítettem róluk.

Interjú alanyok álneve	Nem	Kor	Szervezeti pozíció	Vállalat mérete	Vállalat származása
Olga	Nő	46	Stratégiai HR business partner vezető	Nagy	Nemzetközi
Csilla	Nő	37	Személyzetfejlesztési szakértő	Nagy	Nemzetközi
Zsuzsa	Nő	48	HR menedzser	Kis	Magyar
Péter	Férfi	39	HR business partner	Nagy	Nemzetközi
Tibor	Férfi	30	HR business partner	Nagy	Nemzetközi
Béla	Férfi	43	Szervezet fejlesztési vezető és HR vezető helyettes	Nagy	Magyar
Dezső	Férfi	34	HR business partner	Közép	Magyar

9. ábra Saját ábra

A minta meghatározása utána az interjúkat leszerveztem minden szakértővel. Ezeket a félig strukturált beszélgetéseket diktafonnal rögzítettem, melyből később jegyzeteket készítettem. Az elkészült jegyzeteket elsődleges szempontból diverzitási dimenziónkként kódoltam és azon belül altémák szerint szeparáltam. Ezáltal a

következő fejezetekben a kapott eredményeket – amint azt a szakirodalmi részeknél is tettem – ez alapján fogom ismertetni.

4.1. Kutatási eredmények

Mint azt már korábban felvázoltam kutatásomhoz interjúkat készítettem HR területen dolgozó vezetőkkel, menedzserekkel, szakértőkkel a választott témakör kapcsán. A következő fejezetekben a szakirodalmi kutatásom mintájára diverzitási kategóriánkként fogom elemezni a válaszokat.

4.1.1. Nemek szerinti megkülönböztetés

Azt általam megkérdezett hét HR szakterületen dolgozó személy egyöntetűen a két legmarkánsabb diverzitási dimenzió egyikeként emelte ki ezt a dimenziót. Ez az egyik legsokrétűbbnek tekinthető kategória, hiszen rengeteg témakör kapcsolódik és jutott eszébe a beszélgetésben résztvevőknek erről. Azt is kiemelném, hogy egyhangúan ez volt az első sokszínűségi kategória, melyet az interjúk során megemlítettek. Véleményük szerint ma Magyarországon még mindig abszolút privilégiumot élvez a nemek közötti megkülönböztetés kérdése a szervezetek számára. Az ebből létrejövő problémák, feladatok kezelése nagyon fontos szerepet kap az összes szervezetben. Vannak cégek, ahol kevésbé jelent nehézséget a nemekhez való hozzáállás a szervezetben, míg máshol komolyabb gyakorlatok, programok bevezetésére kényszerülnek. Ezek nem függenek a szervezet nagyságától vagy attól, hogy milyen iparágról beszélünk, ahogy attól sem, hogy nemzetközi-e a vállalat. Véleményem szerint - ez a válaszokból levont következtetésem - , sokkal inkább a menedzsment tagjainak hozzáállásától függhet, de konkrét válasszal nem tudtak szolgálni a megkérdezettek.

Vannak vállalatok, ahol kevés vagy szinte nincsenek is a vállalatnál **női vezetők**. Azoknál a cégeknél, ahol ilyet tapasztalnak a HR-esek, arra tudnak következtetni, hogy ez a régmúltból adódik. Habár már nincs a szervezetben jelen a női vezetők diszkriminálása, még sem tudták ezidáig elérni a vezetők, a nemek szerinti eloszlás egyensúlyba kerülését, ez az szakirodalmi kutatásomban az üvegplafon jelenségként jelenik meg, melyet többek között Bokor és társai (2009) elemeztek korábban. Ilyenre volt példa a kereskedelmen belüli műszaki területen tevékenykedő cégeknél. Ez viszont

nem jelenti azt, hogy általánosságban azok a vállalatok, amelyek műszaki területen tevékenykednek, mind ilyen problémával küzdenének. Az interjúk során erre ellenpélda is született.

> *„Nálunk a női vezetők aránya kb. 33%, amely egy műszaki cégnél szép eredmény." (Csilla)*

A női vezetők számának növelésére van több olyan szervezet is, melyek különböző programokat hoztak létre. A programok cégenként változnak, de nagyságrendileg hasonló tematikával próbálják segíteni a női munkavállalóikat. Legtöbb esetben kerekasztal beszélgetést, különböző előadásokat szerveznek a cégnél dolgozó vezetői pozícióban lévő nőkkel, melyen a vállalat dolgozói részt vehetnek. Az eléjük helyezett testközeli, valós példa elérhetőbbé teszi számukra a vezetői pozíciót. Ezen programokon kívül a meghallgatottak között volt egy HR szakember, akinek elmondása szerint a teljesítményértékelése része, hogy hány női vezető működik az általa támogatott területen. Így nem csak program szinten fontos a női vezetők előre segítése, hanem KPI-okat is tudnak kapcsolni hozzá és ezzel biztosítani a fejlődésüket.

> *„Nekem HR business partnerként például célkitűzésem, hogy növeljem a területen dolgozó női vezetők arányát." (Tibor)*

A nemek - és leginkább a nők - megkülönböztetését tekintve másik fontos csoportként említették azokat a **fiatal nők**et, akik várhatóan a közeljövőben várandósak lesznek vagy lehetnek. Túlnyomóan a válaszadók ezen a területen már látnak változást a vezetők hozzáállásában. Az egyik interjúalany olyan vállalatnál dolgozik, ahol ez korábban kizáró ok volt a felvételi eljárásoknál, de elmondása szerint már náluk is befogadóbbak:

> *" Van olyan kollégánk, akit felvettünk, és azt mondta, hogy egy év múlva szeretne elmenni szülni és a tulajdonos azt mondta, hogy oké, addig is dolgozzunk együtt. Ez korábban elképzelhetetlen volt." (Béla)*

Sok szervezetnél ennél sokkal befogadóbbak, hiszen tisztában vannak azzal, hogy lehet, hogy egy vagy két év múlva el fog menni az adott kolléga szülni, de számíthatnak arra, hogy vissza is fog térni, ha megfelelően bánnak velük ez idő alatt.

> *„Ha én olyat hallanék egy vezetőtől, hogy azért diszkriminál valakit, mert lehet, hogy lassan szülni fog, vagy egyáltalán az interjú alatt olyan kérdést tenne fel, amiről erre lehetne következtetni, lenne hozzá egy két keresetlen szavam." (Tibor)*

A **kismamák** is olyan csoportnak számítanak, akikkel kiemelten foglalkoznia kell a HR-eseknek. Mégis vannak cégek, ahol nem szánnak rájuk kellő figyelmet.

> *„Mivel rugalmatlan a munkaidőnk, ezért nem vagyunk vonzó cég a kismamák számára, korábban még kevésbé voltunk azok. Van természetesen egy két munkavállalónk, aki ebbe a csoportba tartozik, de mivel kevesen vannak, nem kapnak különösebb hangsúlyt." (Béla)*

Szerencsére erre ellenpéldákkal is találkoztam. Több vállalatnál is van lehetőség szülést követően – amikor a munkavállaló szeretné – visszatérni részmunkaidős pozíciókba. Van, ahol az a bevett szokás, hogyha valaki szülési szabadságra megy, akkor az ő pozícióját csak határozott idejű munkaszerződéssel rendelkező munkavállalóval töltik be, melyben szerepel, hogy amennyiben az a személy, akinek a helyére ő kerül, vissza szeretne jönni, az ő munkaviszonya megszűnik. Másik szervezetnél ez a csoport ennél is nagyobb fókuszt kap. Ennek több oka is van, de a legfőbb, hogy költséghatékonyabb megtartaniuk és újra munkába állítaniuk a kismamáikat, mint hagyni nem visszatérni. Annak érdekében, hogy növelni tudják a munkába visszatérőik számát, több projektet is létrehoztak.

> *„Azt látjuk, hogy sok munkatársat veszítünk el amiatt, mert nem tudjuk őket kellően közel tartani magunkhoz ez idő alatt. A célunk most az, hogy őket minél magasabb arányba tudjuk megtartani a vállalatnál." (Olga)*

Szintén fontos részt képez a **családosok** csoportja. Itt már kevésbé válnak szét a nemek, de továbbra is inkább a nők megkülönböztetése jelent problémát. Tapasztalataim alapján még mindig kevés olyan cég van a piacon, ahol zökkenőmentesen tudnak a kisgyermekes anyukák vagy apukák munkát vállalni. Ezekre a problémákra leginkább a rugalmas foglalkoztatás vagy az atipikus foglalkoztatási formák tudnak megoldást jelenteni. Voltak olyan interjú alanyaim, akiknél egyelőre nincsen változás a menedzsment hozzáállásában. Emiatt diszkriminációban részesülnek azok a munkavállalók, akiknek igényük lenne ezekre a foglalkoztatási formákra.

> *„Ahhoz, hogy tudjuk őket alkalmazni, rugalmas munkaidővel, vagy részmunkaidős pozíciókkal kellene rendelkeznünk. Egyelőre még nem nyitott efelé a menedzsment." (Béla)*

„Kis cég vagyunk, kevés létszámmal, nem tudjuk biztosítani a kellő mennyiségű munkaerőt atipikus foglalkoztatással. Jóval magasabb bérköltséget jelentene a cég számára." (Zsuzsa)

Mindemellett sok vezető nem szereti alkalmazni a gyermekes munkavállalókat, mondván sokat lesz beteg a gyermek, otthon kell vele maradnia stb. Az egyik beszélgetésben az alábbi gondolat fogalmazódott meg egy HR-esben:

"A probléma létezik, azért azt ne felejtsük el, hogy ezek a megkülönböztetések valós problémákon alapszanak. Számokkal bizonyítottan többet vannak távol a munkavégzéstől, de ezzel együtt kell tudnunk működni." (Olga)

Habár lehet, többet vannak otthon a gyermekük, gyermekeik miatt, viszont pontosan a gyerekeknek köszönhetően jobb a teherbírásuk, problémamegoldó készségük. Természetesen vannak vállalatok, ahol ezek egyáltalán nem jelentenek problémát, sőt mi több, kifejezetten családbarát vállalatok. Van, ahol a munkahelyen van bölcsőde, óvoda, általános iskola, nyári táborok és családi napok a cég telephelyein. Olyan rugalmas munkaidővel rendelkeznek, mellyel biztosítani tudják a családok számára a munka és magánélet közötti egyensúlyt – reggel fél hattól este kilenc óráig nyitva van a dolgozóknak.

Az egyik vállalat nemek szerinti megkülönböztetés ellen szervezett eseményei nem kifejezetten nőknek szólnak, hiszen nem csak a nőket érheti ilyen diszkrimináció. Inkább arra próbálnak hangsúlyt fektetni, hogy a nemekkel és azok sajátosságaival tudjanak foglalkozni szervezeti szinten.

„Mi nem kifejezetten nőknek tartjuk ezeket a programokat, hanem általában a nemekkel, és az ahhoz tartozó problémákkal foglalkozunk. Például csináltunk olyan workshopokat, hogy férfiként nőket vezetni, vagy nőként férfiakat vezetni, amit két moderátor segítségével vezettünk le." (Csilla)

Az általam tapasztaltak és a szakirodalom általi megfigyelések nagy része fedi egymást. Az egyedüli jelenség, melyet nem említettek a megkérdezettek, a horizontális szegregáció. Nem tapasztalható már azoknál a cégeknél sem ez a jelenség, ahol kritikus lehetne ez a pont. Műszaki és informatikai területekre is egyre inkább igyekeznek női munkavállalókat is bevonzani a sokszínűség érdekében, viszont ez továbbra sem jelenti a nemek arányának kiegyenlítődését. Sajnos a gyakorlat azt mutatja, hogy bizonyos

szektorokban a vertikális szegregáció, üvegplafon jelenség továbbra is teret hódít, ám a változás ezekben is elindult.

4.1.2. Kor szerinti megkülönböztetés

A válaszadók által a két legfontosabbnak vélt diverzitás kategória közé tartozik még - a nemek szerinti megkülönböztetés mellett - a kor szerinti megkülönböztetés. Ennek oka, hogy a munkaerőpiacon általánosan kialakult sztereotípiák sok esetben korhoz köthetőek. A két kiemelt csoport a fiatalok, pályakezdők, valamint az idősebbek, nyugdíjasok vagy nyugdíjközeli munkavállalók.

A **pályakezdőkről** a megkérdezettek leggyakrabban azt a választ adták, hogy igyekeznek őket bevonzani a szervezetbe. Ennek legfőbb okainak általában azt adták meg, hogy olcsóbb munkaerőt jelentenek, mint a tapasztaltabb munkavállalók és könnyebben formálhatók, hiszen kevés, vagy egyáltalán nincsenek még tapasztalatuk korábbról. Mindemellett mégis kiderült, hogy fenntartásokkal kezelik őket.

> *„A generációs különbségek, a munkához való hozzáállásuk és az idősebb kollégáikkal szembeni tiszteletadás hiánya miatt nehéz velük." (Olga)*

Habár azt gondolják, hogy szükséges a szervezetüknek, hiszen bizonyítási vágytól égve, kreatív ötleteket tudnak adni, mégis dolgozni kell azon, hogy a szervezetbe kellően be tudják őket illeszteni és együtt tudjanak dolgozni az idősebb kollégákkal. Egy másik interjú alanyom azt mondta:

> *„Vannak vezetőink, akik a negatív tapasztalataik alapján nem szeretik alkalmazni őket. Mire betanítják a folyamatokra, megismertetik velük a rendszereket, megunják és felmondanak. Persze ez nem ilyen egyszerű, az éremnek mindig két oldala van." (Zsuzsa)*

Összességben keresik a munkaadók a fiatalokat, szeretnék nekik vonzóvá tenni a vállalatot, de a beillesztésükre és betanulásukra mindenképp időt és energiát kell szánni.

> *„Előnyben részesítjük a fiatalokat a kiválasztás folyamán, hiszen tudjuk, hogy az ő tudások megfizethetőbb a cég számára, de sok esetben a betanításukra már nem fordítunk kellő figyelmet" (Béla)*

„Sok gyakornok van a cégünknél, szerencsére úgy vettük észre, szeretnek nálunk dolgozni. Leginkább azon vagyunk, hogy a megüresedett teljes állású pozícióinkat velük töltsük fel, nem külsős jelölttel." (Tibor)

„Szeretnénk nyitni feléjük, de nem vagyunk az a tipikus trendi vállalat. Még mindig kevésszer jelenünk meg a fejekben úgy, mint lehetséges munkahely. Emiatt nálunk a jelenlegi átlagéletkor elég magas, 46 év." (Csilla)

A másik kritikus korcsoport az **idősebbek**, 50 év felettiek csoportja. Velük kapcsolatban a válaszadóim hasonlóan vélekednek, sajnos vannak pozíciók, amire bizonyos kor felett egyre kevésbé alkalmasak a munkavállalók. Leginkább a fizikai munkakörökből diszkriminálják őket, hiszen az állóképességük, teherbírásuk alacsonyabbá válik az évek elteltével, mint fiatalabb társaiké. Azon válaszadóim, akik fizikai munkakörbe is alkalmaznak munkavállalókat, és azon belül is logisztikai területen tudják mindezt megtenni, ha tehetik, fiatalabb munkaerőt vesznek fel.

„Általában a fizikai teherbírásuk vagy az egészségügyi állapotuk miatt nem vesszük fel őket, ami természetesen köthető a korhoz." (Péter)

Egy másik munkáltatónál az idősebb munkavállalóikat nagy becsben tartják, ugyanis olyan szakértelem, tudás van a kezükben, melyet nem engedhetnek ki a szervezetből.

„Azok a szakemberek, akik már régóta dolgoznak nálunk (például van olyan munkavállalónk, aki egész életében csak nálunk dolgozott), nagyon várják már, hogy átadhassák a fiataloknak a tudásukat, és ők már úgymond hátra dőlhessenek az utolsó éveikben." (Csilla)

Szellemi munkakörben is megjelenik az idősebbek megkülönböztetése. Noha az idősebb korosztályról általánosságban az a vélemény, hogy nehezebben tanulnak, kevésbé fogékonyak az új technológiára a fiatalabb munkatársaikhoz képest, mégis bizonyos szellemi pozíciókhoz szükségesek az eltelt évek alatt megszerzett szakmai tapasztalatok, elismerések.

„Vannak olyan munkakörök, amik pörgősek és oda valóban nem szeretünk már idősebb munkavállalókat felvenni, de azt gondolom vezetői pozícióba kifejezetten előnyt is tud jelenteni a koruk." (Zsuzsa)

„Foglalkoztatunk nyugdíjasokat, de nem olyan területen szerintem, ahol valóban lehet értékük, hanem a hiányokat próbáltuk betömködni velük. Ez nem volt jó megoldás, más irányt kell keresnünk. (Béla)

A korszerinti problémákkal minden válaszadóm szerint foglalkozni kell HR szempontból. Erre a meghallgatottak nagy százaléka különböző érzékenyítő képzéssel próbál reagálni. Véleményük szerint a vezetőknek szükségük van rá, hogy segítsék az elfogadását ezeknek a korcsoportoknak. Azoknak a munkavállalóknak, akik részesei ezen csoportoknak, olyan képzési lehetőségeket kell biztosítani, melyekkel hiányosságaikat, tudásukat, ismereteiket tudják felfrissíteni. Nagymértékben azonos eredményeket kaptam e tekintetben, mint amit a szakirodalom feldolgozása folyamán kaptam, hiszen felmerültek a generációs problémák (Y és Z generációk mássága), valamint az idősebb korosztállyal szemben felmerülő sztereotípiák, melyről Kissné András Klára és Szászvári Karina műveinek tanulmányozása alapján írtam.

4.1.3. Etnikai megkülönböztetés

Az etnikai megkülönböztetés kapcsán egyöntetűen minden megkérdezett azt a választ adta, hogy nem vizsgálják, nem tartják számon, hogy hányan és milyen etnikai hovatartozással dolgoznak a vállalatoknál. Emiatt legtöbbjük nem is érezte ezt a kategóriát fontosnak. A csak szellemi munkakörrel rendelkező cégek szerint nem nagyon jelentkeznek hozzájuk például roma származású munkavállalók, így nincs kit diszkriminálniuk. Szerintük ahhoz, hogy ez esetlegesen problémát jelentsen vagy egyáltalán kelljen azzal foglalkoznia a cégnek, hogy hogyan állnak a vezetők, HR-esek ezekhez a jelöltekhez, az lenne szükséges, hogy az oktatási rendszer változzon. Addig, amíg a felsőoktatásban résztvevő romák száma ilyen csekély, szellemi munkakörbe nagyon kevesen jelentkeznek.

> *„Ez nálunk nincsen nyilvántartva, de nem is nagyon vannak jelen a szervezetben. Ahhoz, hogy ez nálunk esetlegesen problémát jelenthessen, a magyar oktatásnak komoly fejlődésen kellene átesnie esetükben." (Olga)*

Vannak olyan vállalatok, ahol tisztában vannak vele, hogy dolgoznak náluk roma munkavállalók, de hogy pontosan hányan, azt nem tartják számon. Véleményük szerint vannak munkakörök, ahol meg sem tehetik, hogy válogassanak a munkavállalók között, így azt alkalmazzák, akinek megvan a szükséges végzettsége, fizikuma.

> *„Nem tartjuk számon, nincs róla statisztikánk, de természetesen vannak a szervezetben. Vannak olyan munkakörök, ahol meg sem tehetjük, hogy esetlegesen megkülönböztessük őket, hiszen a jelenlegi munkaerőpiaci helyzetben nem tehetnénk meg." (Csilla)*

„Persze, jelen vannak a szervezetben. Nincs velük külön foglalkozva, azt gondolom, ha nem végzik megfelelően a munkát ugyan olyan szankciók járnak nekik is, mint a magyar nemzetiségűeknek. Sem pozitívan, sem negatívan nincsenek megkülönböztetve. (Dezső)

„Volt olyan, hogy megkeresett egy munkavállaló, hogy őt diszkrimináció éri munkavégzés közben a származása miatt. Kivizsgáltam az ügyet, rengeteg jegyzőkönyvet vettem fel. Végül, ami miatt lezártjuk az ügyet az az volt, hogy az egyik munkatársa, aki szintén roma származású volt megerősített abban, hogy több roma munkavállaló van a munkaállomáson és mindenki abszolút befogadó velük szemben." (Tibor)

A romákon kívül felmerült nemzeti csoport még az ukránok csoportja, melynek munkavállalói száma az idei évben nagyot ugrott. Javarészt fizikai munkakörben, raktározási feladatokba illesztik őket be. Legtöbbjük nem beszéli a magyar nyelvet, mégis megfelelően tudják végezni a rájuk bízott feladatokat. Azok a vállalatok, ahol alkalmaznak ukrán munkavállalókat tisztában vannak vele, hogy a megfelelő beillesztésükhöz szükséges szervezeti szinten elfogadniuk a dolgozóknak őket. Jelenleg még problémát okoz azoknál a cégeknél, akiknek a HR képviselőikkel interjúztam, de cél az elfogadás elérése.

„Többször halljuk, hogy bezzeg az ukránok ezt és azt is kapnak, ami persze nincs úgy. Ezeket a pletykákat próbáljuk rövidre zárni és egységes kommunikációt adni a részletekről mindenkinek." (Péter)

„Voltak problémák az elején, de talán lassan lenyugszanak a kedélyek. Szerintem kezdik elfogadni őket és látják, hogy jobban megy a termelés." (Dezső)

Szerintük, ha azonos feltételek mellett dolgoznak a magyar és ukrán munkavállalók és a vezetők megfelelő példaképet tudnak mutatni a feléjük való nyitottságukról, akkor hosszútávon gördülékenyen fognak tudni együtt dolgozni.

Ezen kívül, ami még felmerült problémaként az interjúk során, az a külföldi munkavállalók kérdése. A legtöbb vállalatban használt rendszerek magyar nyelvűek, így olyan munkavállalókat sok cég nem is tud alkalmazni, akik nem tudnak magyarul. Ehhez kapcsolódik egy másik HR-es felvetése, miszerint nem csak a jelöltek hiányosságai miatt (magyar nyelvtudás hiánya) nem tudják alkalmazni a külföldieket, hanem amiatt is, hogy azon magyarok száma is igen csekély ezekben a szervezetekben, akik képesek volnának gördülékenyen befogadni egy olyan munkatársat, aki nem beszél magyarul, mert hiányosak az idegennyelvi ismereteik. Hiába van sok cégnél lehetőség

angolt vagy németet tanulni, még sem ütik meg a tudásszintjük azt a mértéket, mellyel könnyedén elboldogulnának a határon túli kollégákkal is.

> *„Szoktunk tartani a diverzitás napon belül olyan előadást, ahol azok a kollégák beszélnek, akik voltak már külföldön dolgozni a vállalat keretein belül. Elmondják a tapasztalatokat és hogy, hogyan álltak ők ennek neki. De fordítva is szoktuk csinálni, olyankor azok tartanak például angolul előadást, akik jelenleg nálunk vannak valamilyen munka kapcsán. Azt vettük észre, hogy ezekre nem sokan jönnek el, sajnos." (Csilla)*

Ez persze nem minden szervezetre igaz, hiszen a meghallgatottak között volt olyan válasz is, melyből kiderült, hogy szervezetükben idegennyelvű munkavállalók is tevékenykednek, és ez nem okoz fennakadást a napi munkavégzésben. Emiatt ők nem tapasztalnak nehézségeket a szervezeten belül.

Összességében az általam megkérdezettek úgy vélik, hogy a romák munkaerőpiaci helyzetükben abban az esetben tudnak valós segítséget nyújtani, ha az oktatásukon komoly fejlesztés megy végbe. Ennek értelmében a szakirodalmi kutatásom alátámasztást nyert, hiszen Ludvik és Radu írásaiban is ezek találhatóak meg. Mivel valójában nem tartják számon, nem készítenek statisztikát arról, hogy milyen mértékben foglalkoztatják őket, így érdemben választ sem tudtak adni a megkérdezettek. Szellemi munkavégzés során nagyon csekély százalékban tudják őket foglalkoztatni, de ha rendelkeznek a kellő kvalitásokkal, nem kerülnek a származásuk miatt hátrányos helyzetbe. Fizikai munkaerőt tekintve, a munkaerőpiaci helyzetet megfigyelve a legtöbb cég az általuk betöltött pozíciókra nem végez komoly előszűréseket, így ezekben a munkakörökben jobban megtalálhatóak a roma munkavállalók – hiteles adatokat a roma munkavállalók számáról ezek a cégek sem készítenek.

4.1.4. Megváltozott munkaképességűek megkülönböztetése

Az általam megkérdezett csoport tagjai között voltak olyan vállalatok, ahol dolgoznak megváltozott munkaképességűek, és voltak, ahol egyáltalán nincsenek jelen a szervezetben. Azoknál a szervezeteknél, ahol dolgoznak MMK-ek legtöbb esetben a kvóta bevezetése miatt dolgoznak, nem társadalmi felelősségvállalás miatt. Ezt egy vállalaton kívül minden HR-es megerősítette, hogy amennyiben nem lenne kötelező és nem járna bírsággal az, ha nem alkalmaznák őket, valószínűleg nem tennék azok a

cégek, akikkel lehetőségem volt beszélgetni erről. Ennek oka, hogy kevés olyan munkakörbe tudják őket alkalmazni, amely a vállalatoknak is, és a megváltozott munkaképességű személyeknek is egyaránt előnyös lenne.

> *„Ha nem találunk teljes értékű munkavállalót az adott pozícióra, miért lenne jobb egy csökkent munkaképességű ember? És nem azért, mert MMK-ű, hanem mert a teherbírása, reflex ideje már nem olyan. Értem ezt a fizikai munkakörökre, hiszen van egy csomó olyan más jellegű munkakör, ahova be lehetne őket illeszteni, de nem szeretne a menedzsment ezzel se foglalkozni egyelőre." (Béla)*

> *„Természetesen foglalkoztatjuk őket, a kvóta szerinti 5% meg van, de semmilyen érdemleges feladattal nem tudjuk őket ellátni." (Dezső)*

> *„Mivel az MMK-ek elég nagy réteget ölelnek fel, biztosan vannak a vállalatnál. Volt egy program, mikor bíztattuk őket, hogy aki az, vállalja fel, nem jár semmivel csak szeretnénk tudni. Szerintem akkor pont ezt mérhették fel, hogy hányan is vannak a szervezetben. Viszont a gyártási területen nagyon komoly biztonsági protokollnak kell megfelelni, ezt például a kerekes székeseknek vagy bárminemű mozgáskorlátozottak esetében nem tudjuk kivitelezni. Ilyen szinten azt kell mondjam, hogy diszkriminálva vannak sajnos." (Tibor)*

Voltak olyan válaszadóim is, ahol nem állnak megváltozott munkaképességűek alkalmazásban az adott vállalatnál, ők éves szinten befizetik az emiatt keletkezett bírságot. Azt mondják, az alkalmazásukhoz olyan befektetésre lenne szükségük, melyet nem engedhet meg magának a szervezet. Nincsenek akadálymentesített üzemeik, székházaik, és olyan munkaköreik, melyben hasznos csapattagként tudnák őket beilleszteni a szervezetbe és biztosítani tudnák a jóllétüket. Habár fontosnak tartják a társadalomba való visszakerülésüket, mégsem tudják sok esetben annyira vonzóvá tenni ezt a menedzsmentnek, hogy szükségesnek érezzék a beruházást.

> *„Óriási költséget jelentene egy ekkora beruházás és a jelenlegi munkakörnyezetben nem tudjuk biztosítani számukra a gördülékeny munkavégzést." (Péter)*

A megkérdezettek között volt olyan cég is, ahol elkezdték a megváltozott munkaképességűek alkalmazásához szükséges folyamatok elindítását, de olyan falba ütköztek, mely miatt ez távlati cél lett. Ennek oka, hogy nem találnak olyan szervezetet, mellyel szerződést tudnának kötni és szolgáltatni tudnák nekik ezeket a munkavállalókat. Sajnos ilyen szervezet hiányában nem tudnak megfelelő csatornákon elérni ezekhez a jelöltekhez. Amennyiben ez a kérdés megoldódna, a szervezet már több

programot is kitalált a beillesztésükre. Munkaköröket határoztak meg, melyeket képesek lennének ellátni, – akár otthonról, akár egy akadálymentesített irodaházból – illetve találtak olyan trénereket, akik a hátrányos helyzetűek mentorálására vannak szakosodva. Segíteni tudják az onboarding folyamatokat, a betanulásukat a munkakörökbe. Mindemellett az adott részleget felkészítenék a megváltozott munkaképességűek érkezésére, érzékenyítő tréningekkel.

> *„Amint lesz olyan szolgáltató cég, akin keresztül tudjuk őket alkalmazni vagy akik elérik ezt a munkavállalói csoportot, mi készek vagyunk fogadni őket." (Csilla)*

Természetesen voltak olyan válaszadóim is, ahol ezek a folyamatok és az ő munkájuk is már gördülékenyen mennek.

> *„Részmunkaidőben foglalkoztatjuk őket, megállapodás szerinti munkaórában. Papírokat semmisítenek meg, postázásokat intéznek, meg hasonló dolgokat. Vannak, akik például hallás- vagy látássérültek, köztünk van, aki teljes munkaidőben van foglalkoztatva adminisztrációs munkakörben." (Zsuzsa)*

Összességében az az eredmény született, mint a szakirodalmi kutatásom során is, melyről Csillag és társai írásában találtam konkrét adatokat (2018). A kvóta bevezetése miatt több vállalat alkalmazza már őket, de még mindig kevés olyan munkáltató van, aki a társadalmi felelősségvállalás miatt teszi mindezt. Ezeknek a szabályoknak a szigorítása vegyes érzelmeket hozott elő a HR-esekben. Vannak, aki támogatják, hiszen a statisztikák is alátámasztják, hogy többen állnak foglalkoztatásban, mint korábban. Ám volt olyan is, aki kifejezetten ellene van a kvótáknak, szerinte ezzel nem lehet változást előidézni, és mint ahogy ezt a kutatásom is alátámasztja, nem felelősségtudatosság miatt alkalmazzák őket – tehát strukturális változás mindenképp van, még ha kulturális nincs is.

4.1.5. Szexuális irányultság miatti megkülönböztetés

Ez volt az egyik olyan kategória a diverzitás dimenziói közül, melyre egyöntetűen azt a választ kaptam, hogy erről nem szoktak beszélni. Nincsenek róla megkérdezve a munkavállalók, így nem tudják, nem tartják számon hány LMBT kollégájuk van a szervezeten belül. Azzal tisztában vannak, hogy mindegyik szervezetben dolgoznak és olykor ők ezt felvállalják, de nem jellemző, hogy ezt egy munkahelyen kiteregetnék. Ez

egyrészt a magyar kultúrának köszönhető szerintük, hiszen nem vagyunk nyitottak az új, más felé, nehezen fogadjuk el a változásokat, de annak is betudható, hogy egyszerűen ez még mindig egy olyan témakör, melyről nem beszélnek az emberek és főleg nem a munkahelyükön.

> *„Ez nem téma. Tudjuk, hogy vannak a szervezetben, de nem hozzuk be a vállalat életébe programok formájában. Vannak, akik nyilvánosan vállalják és biztos vannak, akik nem. Szerintem ez nem való a munkahelyre" (Olga)*

> *„Nálunk nincsenek ilyen érintettek. Mivel kis vállalat vagyunk, ha lenne köztük LMBT kolléga biztos vagyok benne, hogy ugyan úgy tudnánk egymással megosztani bármit, mint jelenleg." (Zsuzsa)*

Két olyan HR-essel is beszélgettem a téma kapcsán, akik elmondták, hogy erre itthon nincsenek bevett szokások, kezelési stratégiák, a kultúránk miatt. Azonban, mivel a cégük nem magyar vállalat, más országokban ez teljesen máshogy alakul. Van olyan ország (például Németország), ahol a szervezet részt vesz a meleg felvonuláson és több olyan interakcióban, melyek ezekért az emberekért és az ők felszabadultságukért vannak. Azzal viszont a vezetés is tisztában van, hogy ezt Magyarországon nem tudják ilyen gördülékenyen megtenni. Ezáltal azzal is tisztában vannak, hogy ezeknek a személyeknek nehéz a munkahelyen.

> *„Hiszen gondoljunk csak abba bele, hogy ha ebéd vagy kávészünet közben megkérdezünk egy LMBT személyt, hogy hogyan telt a tegnapja vagy a hétvégéje sose tud igazán őszintén válaszolni. Ők nem tudják elmondani olyan könnyedén, mint mi, hogy milyen romantikusan, meghitten telt egy adott napjuk. Nem lehet könnyű így egy társadalom részének lenni." (Csilla)*

A válaszadóim legmagasabb százaléka azt gondolja, hogy ezzel nem is kell foglalkozniuk, hiszen ez egy olyan téma, melyet nem kell a munkahelyre, a szervezetbe bevinni. Az előbbi idézet mutat rá igazán arra, hogy mennyire nehéz nem bevinni, hiszen a heteroszexuális kapcsolatok pont ugyan annyira részei a munkahelyi beszélgetéseknek, társalgásoknak - családbarát programok, kismama programok stb. Mégis mindösszesen egy személy gondolja úgy, hogy példaként kellene követnünk azokat a külföldi szervezeteket, ahol ezek az emberek is támogatást kapnak a beilleszkedésük kapcsán a munkaadójuktól.

4.1.6. Vallás szerinti megkülönböztetés

Ez a diverzitási dimenzió volt a másik olyan (a szexuális irányultság után), melyre az általam megkérdezett HR-esek szerint nem kell jelenleg Magyarországon fókuszt helyezniük. Ezt azzal magyarázták, hogy ez is egy olyan téma, melyről nem kérdezik meg a jelölteket és a kollégájukat sem. Szerintük ez ugyancsak olyan terület, melyet nem szokás, nem kell behoznia egy munkavállalónak a munkahelyére.

Általánosságban nem is igazán jelentkeznek olyan munkavállalók az interjúkon résztvevő HR-esek szerint hozzájuk, akik kapcsán ilyen probléma merülne fel. Azoknak a vallást gyakorlóknak, akiknek szükségük lehetne imaszobára, nem nagyon vannak jelen a magyar munkaerőpiacon. Ebben nagyrészt közre játszik a jelenlegi politikai helyzet is.

> *„Ebben a politikai helyzetben nem is nagyon mernek a vállalatok nyitni ilyen piacok irányába." (Dezső)*

Az egyik interjú alanyom elmondása szerint, őt korábban keresték már meg azzal, hogy szeretnének imahelyet kialakítani a telephelyen belül.

> *„Megkerestek a munkavállalók közül páran, hogy szeretnének egy kápolnát, hogy a rendelkezésre álló szünetekben azoknak, akik vallásosak, lehetőségük legyen imádkozással tölteni a szabadidejüket. A HR vezetővel, menedzsmenttel egyeztetve az a döntés született, hogy nem támogatjuk ennek létrehozását. A cég irányelvei, belső értékei szerint, elhatárolódunk minden politikai és vallási nézettől. Ha ezt megengedtük volna, akkor az összes különböző vallást gyakorló munkavállalóval szemben így kellett volna ezután eljárnunk, hogy egyenlő esélyt biztosítsunk mindenkinek. Mi azzal tudjuk biztosítani ezt, hogy senkivel nem kivételezünk, egységesen minden munkavállalónknak ugyan azokat a helységeket biztosítjuk a pihenő idő eltöltésére." (Tibor)*

Azoknál a cégeknél merültek fel ilyen jellegű problémák, ahol magas számban alkalmaznak ukránokat.

> *„Az ukránok például máskor tartják a karácsonyt, mint mi. Már jött tőlük jelzés, hogy januárban szeretnének szabadságot kérni, mert haza szeretnének utazni az ünnepekre. Még nincs rá tervünk, hogy hogyan tudunk pótolni 30-40 főt a raktárból egyszerre, de azzal is tisztában vagyunk, ha nem engedjük el őket, egyszerűen felmondanak. Kérdéses még az is, ha haza mennek az ünnepekre, vajon hányan térnek vissza a munkába. Ez probléma, ezzel kiemelt fontossággal kell most foglalkoznunk." (Béla)*

Ugyanennél a vállalatnál felmerült, hogy szintén raktári területre szeretnének felvenni pakisztáni diákokat, ami azt jelenti, hogy erre mindenképp fel kell készülniük szervezeti szinten. Beilleszteni őket egyik napról a másikra nem tudják – ahogy az ukránoknál sem ment -, erre tervet kell létrehozniuk és, ha hosszútávon beválik az együttműködés, esetükben biztosan fog kelleni a vallásuk gyakorlására kialakítani helységet, azonban ez még a jövő kérdése.

Összegezve tehát, viszonylag kevés vállalatnál vannak vallással kapcsolatos problémák. A legtöbb cégnél eleve kizáró ok a felvétel során az, ha valaki nem tud angolul (pl. a rendszerek magyar nyelve miatt), így a vallási problémák nem kerülnek be a szervezetbe. A kutatásom eredményeként azt kaptam, hogy próbálnak a cégek szekuláris munkahelyként működni és ezzel távol maradni mindenféle vallási tevékenységtől, melyről Gwendolyn (2012) ír részletes elemzést.

4.1.7. Megoldások a sokszínűség kezelésére a gyakorlatban

A megoldások ezekre a problémákra, összegezve az általam megkérdezettek által, nagyrészt fedte egymást. A legtöbb szervezet különböző sokszínűségi programokkal támogatja ezeknek a védett tulajdonságokkal rendelkező csoportoknak a beillesztését. Vannak, ahol általánosabban beszélnek a sokszínűségről (**diversity days**), éves szinten egy, kettő vagy három napon tudnak a munkavállalók részt venni a szervezett előadásokon, tréningeken. Máshol egy-egy diverzitási csoport kerül fókuszba és azokhoz kapcsolódnak ezek a képzések (például női karrierutak, kismamák, generációk). Ezek a kurzusok, beszélgetések, előadások nagyjából hasonló struktúrát követnek. Megoldást, megértést, példaképet mutatni a dolgozóknak, hogy szervezeten belül is vannak vezetők, kollégák, akik elérték azokat a célokat, amiket kitűztek maguk elé, és ezek által a személyes tapasztalatok által bátorítják a többi munkavállalót hasonlókra.

Egy konkrét példa is említésre került a meghallgatás során, hogy milyen programmal próbálják megoldani a kismamák nehéz helyzetét. Különböző tréningekkel és tanácsokkal segítik a visszatérésüket – bemutatják az aktuális cég stratégiát, piaci trendeket és segítséget nyújtanak az interjúkra való felkészülésben. Ezekre amiatt van szükség, mert a vállalatnál a visszavágyó kismamáknak nagy százalékban pályázniuk kell a visszatérésük során a pozíciókra. Ennek elősegítése érdekében minden évben

megrendeznek egy belsős állásbörzét a nekik, melyre kizárólag ők mehetnek el. Ezáltal próbálják jobban felkészíteni őket a visszatérés gördülékeny menetére. Hiszen vannak olyan kollégák is, akik kettő vagy három kisgyermeket vállalnak be egymás után, így akár négy, hat vagy akár nyolc évre is kimaradnak a munka világából. Szorosabb kapcsolattartásra törekednek, hírleveleket küldenek nekik a fontosabb eseményekről, hogy azok, akik nem akarnak lemaradni a cégben történt eseményekről informálódni tudjanak.

Másik bevett módszer a vezetők és kollégák **érzékenyítése** ezeknek a csoportoknak a befogadására. Ehhez használnak trénereket, coachokat, vagy akár más olyan vezetőket, akik e tekintetben élen járnak a szervezetben, ha nekik bevált, miért ne válhatna be nekünk is. Azonban vannak olyan szervezetek is, ahol a HR már elérte azt a bizalmi szintet, hogyha ők támogatnak egy ügyet, a vezetők bizalmat szavazva nekik, követik az ő döntésüket. Azt gondolom, talán ezt kell célként kitűzniük a humán területen dolgozóknak, hiszen ez megkönnyítené a vezetők, vagy akár a menedzsment körében elültetni ezeket a fontos gondolatokat.

A védett tulajdonságú csoportokkal kapcsolatban sok vállalat valamilyen HR eszköz segítségével igyekszik megoldást találni. Ennek ábrázolásához készítettem egy táblázatot, mely megmutatja, hogy mely csoportokhoz milyen HR eszközöket használnak a megkérdezettek.

	Atipikus foglalkoztatás	Érzékenyítés (vezetők, munkatársak)	Karrier-fejlesztés	Mentoring	Vezetői coaching
Nemek szerinti megkülönböztetések	x	x	x	x	x
Kor szerinti megkülönböztetések	x	x	x	x	x
Etnikai hovatartozás szerinti megkülönböztetések		x			x
Megváltozott munkaképességűek	x	x	x	x	x
Vallás szerinti megkülönböztetések		x			x
Szexuális irányultság szerinti megkülönböztetések		x			x

10. ábra Forrás: Saját ábra

Több olyan diverzitási kategória is említésre került, melyek esetében az **atipikus** foglalkoztatás is megoldást tud jelenteni. Ilyen például a kismamák, megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása részmunkaidőben, **„home office”**-ban, vagy akár távmunkában. Az interjúkon azt tapasztaltam, hogy több vállalat vezetősége tartózkodik ezektől a rugalmas foglalkoztatási eszközöktől, mégis ahol bevezetésre került, elégedettek az eredményekkel. Természetesen számításba kell venni annak a költségét, hogy ilyen jellegű változtatásokat vezessenek be a cégeknél – informatikai eszközök, elérhetőségek, jogosultságok biztosítása -, de a gyakorlat azt bizonyítja, hogy hosszútávon érdemes befektetni. Vegyük számításba, hány olyan potenciális jelölttől esünk el, akik megfelelő képzettséggel, készséggel rendelkeznek, mindösszesen azért, mert a munkavégzés telephelyétől távol él vagy kisgyermeke mellett nem tud teljes állásban munkát vállalni. A válaszadók között azoknál a vállalatoknál, ahol jelenleg még rugalmatlan a munkavégzés helye, ideje, mindenkinél egyöntetűen a rövidtávú célok között szerepel ennek megváltoztatása. Ha pedig ezek a tervek megvalósulnak, könnyebben tudnak nyitni majd olyat csoportok irányába is, akiket eddig ezek miatt a korlátok miatt nem tudtak alkalmazni.

5. Összegzés

Szakdolgozatom elméleti kutatása a diverzitás menedzsment elsődleges dimenzióira vonatkozott. Ez a fő kategória a nemek, kor, etnikai hovatartozás, vallás, szexuális irányultság szerinti megkülönböztetéseket, valamint a megváltozott munkaképességűek csoportjait foglalja össze. Ennél fogva a szakirodalmi kutatásom erre a hat védett tulajdonsággal rendelkező kategóriára fókuszált és arra, hogy minél átfogóbb képet tudjak nyújtani a velük kapcsolatban felmerült szervezeti problémákra.

A primer kutatásomban hét HR szakembert kérdeztem meg félig strukturált interjú keretei között. Az ő válaszaik alapján és a szakirodalmi háttér áttekintését követően alakult ki a kutatásom eredménye. Első körben választ kaptam a szakdolgozatom elején feltett kérdésemre, miszerint:

Mit jelent a mai Magyarországon dolgozó HR szakemberek számára a diverzitás menedzsment?

A válaszadóim véleménye és az általam áttekintett szakirodalom alapján a diverzitás menedzsment által a szervezet többé tud válni. A sokszínűség kutatások által már többször bebizonyosodott, hogy a sokszínűbb csapatok jobban teljesítenek, mint a homogén csapatok. Minél változatosabbak a munkatársak, minél különbözőbb csapattagokból áll össze a szervezetek egésze, annál inkább összeadódnak a különböző tudások (például kulturális), képességek. Diverzitás alatt ezeknek a védett tulajdonsággal rendelkező csoportoknak az esélyegyenlőségének a biztosítását értjük. Menedzsment alatt pedig a Magyarországon létrehozott kvótáknak való megfelelést (például megváltozott munkaképességűek), valamint azt értjük, hogy a munkatársak, vezetők ezen csoportok iránti befogadását, elfogadását növelni tudjuk. Összességében a sokszínűség, a szervezetek egészét tekintve, jót tesz a szervezeti kultúrának, kreativitásnak és az előrehaladásnak.

Az elsődleges dimenziók fontossága megkérdőjelezhetetlen, mégis az interjúk során eme hat csoport fontossága kettéoszlott. Vannak dimenziók, melyekkel valóban szinte minden vállalat foglalkozik, vagy legalábbis tisztában van azzal, hogy foglalkoznia kellene vele. Viszont vannak olyan kategóriák is, melyekre a válaszadóim szerint nem szükséges Magyarországon kiemelkedő figyelmet fordítani – társadalmi, politikai helyzetünket tekintve. Ilyen kategória például a szexuális irányultság - ez továbbra is tabu témának minősül -, illetve több vállalat is azt gondolja, hogy ezt nem kell a munkahelyre behozni témaként. Ezen kívül a vallással sem szokás itthon foglalkozni, hiszen kevés olyan eltérő vallású személy dolgozik egy-egy vállalatnál, akiknek szüksége lenne például imaszobára. A fennmaradó négy kategóriával többnyire foglalkoznak a HR osztályokon az általam megkérdezettek. Etnikai hovatartozás kérdéskörével inkább gyártással, raktározással foglalkozó cégeknek – tehát fizikai munkakörben – kell foglalkozniuk, szellemi pozíciókban nem jellemző a probléma. A kor és nemek kérdése általában sok cégnél kap kiemelkedő figyelmet – ezeknek a csoportokra gyakrabban szerveznek különböző programokat, tréningeket stb. A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása pedig leggyakrabban még mindig amiatt van, ha egyáltalán van az adott vállalatnál, mert kvóta van rá. Társadalmi felelősségvállalás miatt továbbra is kevesen foglalkoztatják őket az általam megkérdezett szakemberek.

Összegezve, vannak vállalatok, ahol már nagyobb odafigyelést fordítanak ezekre a csoportokra, de sajnos még mindig az a jellemzőbb az általam megkérdezettek köreiben,

hogy csak bizonyos csoportokra helyeznek hangsúlyt. A nyugat-európai vállalatokhoz képest, továbbra is el vagyunk maradva és azt gondolom, hogy a felzárkózás nem egy rövidtávon elérhető cél. A szakirodalmi kutatásom során is megfigyelhető volt, hogy az elmúlt évekhez képest alapvetően fejlődik a sokszínűség menedzsmentje itthon, de mindenképp időre van szükség. Remélem, hogy több vállalat csatlakozik a közeljövőben azokhoz a szervezetekhez, ahol egyre több diverzitást elősegítő program van és célul tudják kitűzni a vállalatok a valós diszkrimináció és előítéletmentes működésüket.

Irodalomjegyzék:

2017. évi LXXXIX. törvény - egyes törvényeknek a közérdekű nyugdíjas szövetkezetek létrehozásával összefüggő módosításáról

Alison, M. Konrad - Pushkala, Prasad - Judith, K. Pringle – Handbook of workplace diversity (Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, 2006)

Bokor, A. - Szőts-Kováts, K. - Csillag, S. - Bácsi, K. - Szilas, R.: Emberi Erőforrás menedzsment (Aula, Budapest, 2009)

Cox Jr., Taylor: Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity (Jossey-Bass, San Francisco, 2001)

Csillag, S. – Hidegh, Anna L.: Hogyan bonthatók le a látható és láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról (Vezetéstudomány, XLII. évf. 2011. 12. SZÁM, 2011)

Csillag, S. – Szilas, R.: A valódi integráció nyomában. Megváltozott munkaképességű munkavállalók a munkaerőpiacon (Munkaügyi Szemle, 2009)

Csillag, S.– Toarniczky, A. – Primecz, H.: Dolgoznánk, ha hagynátok … (Vezetéstudomány, XLIX. évf.. 2018. 06. szám)

Dancsika, A. N.: Nők a munka világában: a vezetővé válás problémái (Szakdolgozat, Budapest, 2017)

Derrick C. D.: Diversity in the Workplace (Park University, USA, 2012)

Diether, G. – Sabine, B. – Eric, K. – James, E. K. Jr – Kai, Z. – Lynda, J. S.: Expressing religious identities in the workplace: Analyzing a neglected diversity dimension (Human Relations, 2014, p. 543-563)

Due Billing, Y. – Sundin, E..: From managing equality to managing diversity a critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity (Sage, London, 2006, p. 95-116.)

Earl, B.: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata (Balassi Kiadó, Budapest, 2017)

Eduline: Mi jelenti a legnagyobb problémát az álláskeresésben pályakezdőként? http://eduline.hu/felnottkepzes/2017/7/30/Mi_jelenti_a_legnagyobb_problemat_az_allask_482QRZ letöltés 2018.09.29.

Eurostat: Gender pay gap statistics https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics letöltés 2018.09.13.

Forbes Insight: Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation through a Diverse Workforce (Forbes, New York, 2011)

Fülöp, Gy. – Hódiné Hernádi, B.: Jelenlegi stratégiai tendenciák – hazai vállalatok összehasonlító elemzése (Vezetéstudomány, 2 XLV. évf. 2014. 12. szám)

Gebert, D. - Boerner, S. - Kearney, E. - King, J. E. - Zhang, K. - Song, L. J. : Expressing religious identities in the workplace : Analyzing a neglected diversity dimension (Human Relations, 2013)

Gonda, N.: A különböző generációk motivációs eszközeinek vizsgálata (OTDK, 2013)

Gwendolyn, Y. A.: Not Christian, but Nonetheless Qualified: The Secular Workplace - Whose Hardship? (Journal of Religion and Business Ethics, 2012)

HR Portál: A szövetkezetek miatt 8-12 ezer nyugdíjas tért vissza a munkaerőpiacra https://www.hrportal.hu/hr/a-szovetkezetek-miatt-8-12-ezer-nyugdijas-tert-vissza-a-munkaeropiacra-20180328.html letöltés 2018. szeptember 29 .

HR Portál: Az életkor szerinti diszkrimináció https://www.hrportal.hu/hr/az-eletkor-szerinti-diszkriminacio-20070312.html letöltés 2018. szeptember 29

Képviselői Információs Szolgálat: Megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása (Infojegyzet, 2016/5.)

Keveházi, K.: Nem-ügy. Nemi alapú diszkrimináció a munkahelyeken és a vállalkozási szférában (Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest, 2017.)

Kissné, A. K.: A magyar honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése (PhD, Budapest, 2013)

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

KSH statisztikai tükör: Munkaerőpiaci diszkrimináció (Statisztikai tükör, 2012)

KSH: A fiatalok munkaerő-piaci helyzete (Központi Statisztikai Hivatal, 2011)

KSH: A foglalkoztatottak száma foglalkozási főcsoport szerint, nemenként http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf035b.html 2018. november 26.

KSH: A kisgyermeket nevelő nők és a munkaerőpiac (Statisztikai tükör, 2015)

KSH: Megváltozott munkaképességűek a munkaerőpiacon (Központi Statisztikai Hivatal, 2011)

KSH: Munkaerő-piaci diszkrimináció (Központi Statisztikai Hivatal, 2010)

KSH: Ötven év felettiek a munkaerőpiacon (Központi Statisztikai Hivatal, 2013)

KSH: Születéskor várható átlagos élettartam, átlagéletkor http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wdsd008.html letöltés 2018. szeptember 25.

Ludvík, EGER – Dana, EGEROVÁ – Milena, JIŘINCOVÁ – Jan, PETRTYL – Miroslav, PLEVNÝ – Miriam, BITTEROVÁ – Drahoslav, LANČARIČ – Andrej, PETERKA – Mária, PISOŇOVÁ – Radovan, SAVOV – László, HAJÓS – Csilla, CZEGLÉDI – Imola, CSEH PAPP – Jerzy, ROZWADOWSKI – Jacek, WÓJCIK,: Diversity management Comparison, the best practices of Visegrad countries (Nava, Plzeň, 2012)

Magyar, Á.: A munkahelyi ageizmus társadalmi hatása (2017) https://www.linkedin.com/pulse/ageizmus-munkahelyi-t%C3%A1rsadalmi-hat%C3%A1sa-%C3%A1gnes-mo%C3%B3r letöltés 2018. október 9.

Mészáros, Z. – Várhalmi, Z.: A munkaadók gyakorlata a diverzitás kezelésében és a roma alkalmazottakat érintő munkáltatói attitűdök (Esély, 2011)

Miklós, P.: Roma fiatalok a munkaerőpiac kapujában (Közép-európai közlemények, 2017)

N. Buttler, R.: Age-Ism: Another Form of Bigotry (The Gerontologist, 1969, p. 243-246)

Nagy, B. – Primecz, H.: Nők és férfiak a szervezetben – kísérlet a mítoszok eloszlatására (Vezetés tudomány, XLI. évf. 2010. 1. szám)

Nagy, B.: Nők a vezetésben (TÁRKI, Budapest, 2005)

Nagy, B.: Nők és férfiak a vezetésben (TÁRKI, Budapest, 2009)

Neményi, M. – Ságvári, B. – Tardos, K.: Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság (Egyenlő Bánásmód Hatóság, Budapest, 2017)

Primecz, H.: Why is cross-cultural management scholarship blind to power relations? Investigating ethnicity, language, gender and religion in power-laden contexts (SAGE, Budapest, 2016)

Radu, C. - Fordította: Szenkovics, D.: Etnikai és faji diszkrimináció az Emberi Jogok Európai Bíróságának joggyakorlatában (Magyar Kisebbség, 2009)

Shore, L. M. - Chung-Herrera, B. G. - Dean, M. A. - Ehrhart, K. H. - Jung, D. I. - Randel, A. E. - Singh, G.: Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? (Human Resource Management Review, 19, 117-133., 2009)

Szászvári, K.: Az idősödő munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiák (PhD, Pécs, 2010)

Szintay, I.: The Changing Tendencies of Economic Organizations, where are the Borders? (Club of Economics in Miskolc" TMP Vol. 2., pp. 51–58. 2004.)

Takács, J. – Dombos, T.: Az LMBT emberek társadalmi integrációját segítő tényezők Magyarországon (Argumentum, 2012)

Takács, J. – Mocsonaki, L. – P. Tóth, B.: A leszbikus, meleg, biszexuális és transznemű (LMBT) emberek társadalmi kirekesztettsége Magyarországon (Esély, 2008)

Tardos, K.: Esélyegyenlőség és családbarát vállalati gyakorlatok (mtd Tanácsadói Közösség és az MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet, Budapest, 2014)

Toarniczky, A.: Munkahelyi diverzitás, mint szervezeti csodaszer?! (Munkaügyi szemle, 52. évfolyam / 1. szám, 2008)

Várkonyi, E.: Férfiak és nők a munka világában. Nemi szerepek a munkahelyen (Magyar Pszichológiai Szemle, 2010)

Ábrajegyzék:

1. ábra Forrás: Saját ábra (Szintay 2004 és Ludvík 2012 alapján) 4
2. ábra Forrás: Saját táblázat (Nagy Beáta és Primecz Henriett, 2010 alapján 2018-as KSH adatokkal feltöltve) 5
3. ábra Forrás: Eurostat által elkészített EU tagállamokban mért GPG százalékosan kifejezve 2016-ban 7
4. ábra Forrás: Saját ábra (átlagéletkor megoszlása nők és férfiak között 2001-ben, 2012-ben és 2018-ban KSH adatai alapján) 9
5. ábra Saját készítésű ábra KSH, 2013 alapján 11
6. ábra Forrás: Eurostat, Foglalkoztatási ráta fogyatékosság, nem és életkor szerint (2011) 15
7. ábra 2011. évi népszámlálás szerinti vallási megoszlás Magyarországon, ksh, 2018.10.13....18
8. ábra Saját ábra (Tardos 2014 alapján) 26
9. ábra Saját ábra 30
10. ábra Forrás: Saját ábra 45

Melléklet:
Interjú kérdések:

1. Neme?
2. Milyen pozícióba dolgozik jelenleg?
3. Vannak-e beosztottjai? Ha igen, akkor hány fő és ők milyen pozíciót töltenek be?
4. Mit jelent Önnek a diverzitás HR szempontból?
5. Milyen védett tulajdonsággal rendelkező munkavállalói csoportot ismer? Hogyan látja az ő helyzetüket a cégben kirekesztés, illetve befogadás tekintetében? Milyen problémákat lát az ő helyzetükkel kapcsolatban?
6. Milyen dimenzió jut még eszébe, amit nem említettünk?
7. Milyen problémák merülnek fel velük kapcsolatban? Mik ezekre a megoldások?
8. Milyen diverzitás-programok vannak a vállalatnál? Mit tesz azért a vállalat, hogy sokszínűbb legyen a munkahely? Mit lehetne még tenni a cégnél, hogy befogadóbb legyen?
9. A hétköznapokban hogyan jelenik meg a befogadásra való törekvés?
10. A saját személyes szerepét hogyan látja abban, hogy az Ön cége befogadóbb munkahely legyen? Mit tud tenni Ön a hétköznapok az ügy elősegítése érdekében?
11. Hogyan látja a diverzitásmenedzsment helyzetét Magyarországon, a magyarországi cégeknél? Tapasztal-e változást ebben a vonatkozásban?
12. Mik azok a kiemelt diverzitás-kategóriák, amikkel foglalkozni kellene?