



Tardos Katalin

Esélyegyenlőség és családbarát vállalati gyakorlatok

mtd Tanácsadói Közösség

MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont
Szociológiai Intézet

A szerzőről

Tardos Katalin több mint húsz éve dolgozik az MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológia Intézetében szociológus kutatóként. A kutatási témái közé tartozik a foglalkozási diszkrimináció és a társadalmi kirekesztés folyamata, az esélyegyenlőség és sokszínűség menedzsment vállalati gyakorlatai, a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának új tendenciái, valamint a munkaerőpiac és munkanélküliség problematikája. Pályafutása során több felsőfokú intézményben oktatott. Jelenleg az IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola főiskolai tanára és a Gazdálkodási és menedzsment szak vezetője. 2008-tól az mtd Tanácsadói Közösség trénera és szakmai vezetőjeként rendszeresen tart vállalati szakemberek számára képzéseket az esélyegyenlőség és sokszínűség menedzsment témájában.

Tardos Katalin

Esélyegyenlőség és családbarát
vállalati gyakorlatok

Tardos Katalin

Esélyegyenlőség és családbarát vállalati gyakorlatok

A munkahelyi esélyegyenlőség – vállalati felelősségvállalás
III. országos benchmark felmérésének összefoglaló
tanulmányai

mtd Tanácsadói Közösség –
MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Szociológiai Intézet
Budapest, 2014

A kötet megjelenését a Vodafone Magyarország Zrt. támogatta.

A kötetet lektorálta
TIBORI TÍMEA

© Tardos Katalin, 2014
© mtd Tanácsadó Kft, 2014

Kiadó: mtd Tanácsadói Közösség – MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont,
Szociológiai Intézet

Jelen tanulmány az mtd Tanácsadó Kft. tulajdonában áll,
tartalma kizárólag az mtd Tanácsadó Kft. előzetes írásbeli hozzájárulásával
másolható, sokszorosítható, továbbítható.

Felelős kiadó: Németh Judit, mtd Tanácsadó Kft.
A kötetet szerkesztette: Csontos Erika
Borítóterv: Deák Panka
Tördelés: Lipót Éva
Nyomda: D-Plus Nyomda Kft.

ISBN 978-963-08-8357-3

Tartalom

Köszönetnyilvánítás	7
---------------------	---

I. RÉSZ

HELYZETJELENTÉS A MUNKAHELYI ESÉLYEGYENLŐSÉGRŐL ÉS SOKSZÍNŰSÉGRŐL – 2012

Bevezetés	11
Módszertan és minta	12
Az esélyegyenlőség és sokszínűség indítékai	20
A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége	22
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége	32
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások	37
Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata	39
A sokszínűség akadályai	41
Az esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika jövőbeni fejlesztése	42
A Sokszínűségi Index	44
Benchmark eredmények	45
A sokszínű szervezet előnyei	49
Összegzés	51
Referenciák	55

II. RÉSZ

ÁTTEKINTÉS A MUNKAHELYI ESÉLYEGYENLŐSÉG ÉS SOKSZÍNŰSÉG ALAKULÁSÁRÓL 2010 ÉS 2012 KÖZÖTT

Bevezetés	59
Módszertan és minta	60
Az esélyegyenlőség és sokszínűség indítékai	69
A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége	72
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége	78
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások	81
Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata	83
A sokszínűség akadályai	86
Az esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika jövőbeni fejlesztése	89
A Sokszínűségi Index	90
Benchmark eredmények	92
Összegzés	95
Referenciák	100

III. RÉSZ

EGYENSÚLYBAN A MUNKA ÉS MAGÁNÉLET?

CSALÁDBARÁT VÁLLALATI GYAKORLATOK MAGYARORSZÁGON

Bevezetés	103
Módszertan és minta	104
A családbarát kezdeményezések és intézkedések elterjedtsége a szervezetben	109
A családbarát politika és kultúra integráltsága a szervezetben	119
A családbarát politika formalizáltsága	122
Vezetők szerepe a családbarát munkahely megvalósításában	124
A Családbarát Index	127
Benchmark eredmények	130
A családbarát munkahely és a társadalmi befogadás összefüggései	132
A családbarát intézkedések bevezetésének sikertényezői	137
Összegzés	138
Referenciák	141

Köszönetnyilvánítás

Ezúton fejezem ki köszönetemet a **Vodafone Magyarország Zrt.**-nek, hogy az mtd Tanácsadói Közösség Munkahelyi esélyegyenlőség – vállalati felelősségvállalás III. országos benchmark kutatásának és a hozzá kapcsolódó III. Esélykonferencia aranyfokozatú támogatójaként lehetővé tette, hogy az mtd Tanácsadói Közösség 2012-ben elkészítse harmadik kutatását a munkahelyi esélyegyenlőségről és sokszínűségről, valamint a kutatási adatokat bemutató három tanulmányt kötet formájában megjelentethesse. Jelen kötet nem jöhetett volna létre, ha a **Vodafone Magyarország Zrt.** az esélyegyenlőség és a sokszínűség iránti határozott elkötelezettsége jeleként nem támogatta volna az mtd Tanácsadó Közösséget.

Budapest, 2014. február 6.

Tardos Katalin

I. rész

Helyzetjelentés
a munkahelyi esélyegyenlőségről
és sokszínűségről – 2012

Bevezetés

Az mtd Tanácsadói Közösség 2012 elején – immár harmadszorra – kutatást szervezett a munkahelyi esélyegyenlőségről és a vállalati felelősségvállalásról. A kutatás során három fő célt tűztünk ki magunk elé. Egyrészt áttekintettük, hogy 2012-ben mi jellemezte Magyarországon a munkahelyi esélyegyenlőség és vállalati felelősségvállalás gyakorlatát. Másodsorban fel kívántuk mérni, hogy milyen változások mentek végbe az előző felmérés időpontja óta eltelt időszakban – 2010 és 2012 között – ezen a területen, illetve melyek a legfontosabb trendek, amelyek a munkahelyi esélyegyenlőséget és vállalati felelősségvállalást az utóbbi két évben alakították. Harmadrészt: kiemelt fókusztemaként a családbarát és munka-magánélet egyensúlyát elősegítő munkahelyi gyakorlatok alakulását vizsgáltuk meg, aminek különös aktualitást adtak az európai összehasonlításban különösen negatív magyar női foglalkoztatási adatok.

Ebben a fejezetben az első fő célkitűzésünk nyomán részletesen bemutatjuk, hogy mi jellemzi Magyarországon 2012-ben a munkahelyi esélyegyenlőség és vállalati felelősségvállalás gyakorlatát. A tanulmányban először a kutatás módszertanát és a minta összetételét ismertetjük. A következő részben utánajárunk, hogy milyen indítékai vannak a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztésének 2012-ben. Majd a kutatás egyik alapkérdését vizsgáljuk meg, mégpedig: mennyire sokszínű a foglalkoztatottak összetétele a különböző szervezeteknél, illetve milyen szervezeteknél találkoznak nagyobb valószínűséggel társadalmilag befogadó magatartással az egyes hátrányos, illetve valamilyen szempontból mássággal bíró csoportok. A foglalkoztatottak sokszínűsége után az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét vesszük górcső alá, vagyis azt nézzük meg közelebbről, hogy mennyire jelenik meg explicit módon a munkahelyi esélyegyenlőségi politika szabályzatokban, stratégiai célkitűzésekben, esélyegyenlőségi tervben és ehhez hasonló gyakorlatokban. Az esélyegyenlőség intézményesültségét követően azt fogjuk megvizsgálni, hogy hány intézkedéssel, gyakorlattal segítik elő a szervezetek az egyes csoportok esélyegyenlőségének javítását, illetve milyen juttatásokkal igyekeznek támogatni a különböző csoportokat. A tanulmány következő részében annak járunk utána, hogy mennyiben használják a szervezetek a különböző HR eszközöket esélyegyenlőségi törekvéseik megvalósítására. A munkahelyi esély-

egyenlőségi politika gyakorlati megvalósulásának elemzése után megvizsgáljuk, hogy a szervezetek szerint melyek a legnagyobb akadályai az esélyegyenlőség fejlesztésének, illetve, hogy vannak-e terveik a jelenlegi gyakorlatuk fejlesztésére.

Célja volt továbbá a kutatásnak, hogy különböző vállalati kategóriák számára összehasonlítási lehetőséget adjon saját ez irányú teljesítményük és más, hozzájuk hasonló szervezetek munkahelyi esélyegyenlőségi és felelősségvállalási szintje, gyakorlata között. Az mtd Tanácsadói Közösség 2008-ban egy ún. *Sokszínűségi Indexet* fejlesztett ki, amelyet a tanulmány második részében a 2012-es adatokra aktualizálunk.

A fejezet a 2012-es esélyegyenlőségi és sokszínűségi benchmark eredményekkel zárul. A Sokszínűségi Index alapján meghatároztuk a kis, közepes és nagy szervezetek számára, hogy milyen munkahelyi esélyegyenlőségi gyakorlatot követnek azok a szervezetek, amelyek átlag feletti, illetve a felső 20 százalékban vannak, valamint amelyek a kategóriájukban a tíz legjobb közé tartoznak. Ezeket a Top 10 kategóriájának neveztük el. A benchmark eredmények lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy a választott benchmark szerint mérjék saját szervezetük társadalmi teljesítményét.

Módszertan és minta

Az mtd Tanácsadói Közösség a 2012-es országos benchmark kutatáshoz az online kérdőíves módszert választotta. A kérdőív összesen 61 kérdést tartalmazott a szervezet típusáról, a munkahelyi esélyegyenlőségi terén bevezetett gyakorlatokról, valamint a családbarát munkahely és a munka-magánélet területén kialakított politikáról. A kérdések többsége zárt kérdés formájában volt feltéve, azonban a néhány nyitott kérdés lehetőséget adott a válaszadónak, hogy részletesebben kifejtse véleményét.

Az interneten hozzáférhető elektronikus kérdőív 2012. április közepe és 2012. december 31-e között volt elérhető a nyilvánosság számára. A kérdőívhez vezető link a sajtómegjelenéseken kívül a partnerek hírleveleiben volt olvasható és megtalálható volt az mtd honlapján, a HRPortalon valamint a Profession.hu oldalon. A kérdőívet a Jól-lét és SEED Alapítvány, az Egyenlő Bánásmód Hatóság, a KÖVET Egyesület és az Brandtrend partneri szervezetei, illetve vállalati kapcsolatai körében is terjesztették. A kérdőív kitöltése történhetett anonim módon, azonban a munkahelyi esélyegyenlőségi teljesítmények későbbi díjazása, illetve a szervezetek számára elnyerhető szakmai jutalmak inkább az azonosítható és regisztrált kérdőív kitöltését ösztönözték.

A minta

Összesen 345 szervezet töltötte ki a rendelkezésre álló nyolc és fél hónap alatt az elektronikus kérdőívet. Azonban az adatok tisztítása és vizsgálata során nyilvánvalóvá vált, hogy a kitöltött kérdőívek egy része hiányos és megbízható módon nem dolgozható fel, vagy ugyanaz a szervezet többször szerepelt a mintában. A végső mintából kikerült minden olyan válaszadó, ahol a szervezetre vonatkozó általános adatokon kívül egyetlenegy munkahelyi esélyegyenlőséggel kapcsolatos kérdésre sem válaszolt érvényes módon. Összesen 160 értékelhetetlen esetet voltunk kénytelenek törölni az eredeti mintából, így a végső mintában 185 szervezet adatai szerepelnek.

Az érvénytelen esetek kiszűrésével jelentősen sikerült növelni az eredményeink megbízhatóságát, ami elsőrendű szempont volt az mtd Tanácsadói Közösség számára. Ugyanakkor teljes egészében nem tudtuk megszüntetni a hiányos válaszadásból eredő esetszám különbségeket. Az eredmények megbízható értelmezéséhez mindig feltüntetjük az adott kérdésre válaszolók esetszámát a táblázatokban.

A következőkben áttekintjük a minta összetételét a szervezetek gazdálkodási formája, a foglalkoztatottak létszáma, a magyar piacon megkezdett tevékenységük időpontja, a szervezet magyar és külföldi tulajdona, ágazata, szektorális hovatartozása és a székhelyének elhelyezkedése szerint.

A szervezetek gazdálkodási formája

A válaszadó szervezetek több mint fele (56,2 százalék) korlátolt felelősségű társaság (kft.). A mintában szereplő szervezetek második leggyakoribb tulajdonformája (20,0 százalék) a zártkörű részvénytársaság (zrt.). E két tulajdonformán kívül még jelentősebb arányban található a szervezetek között közigazgatási és közintézmény, valamint egyesületek. Elenyésző volt a mintában a nonprofit kft., a betéti társaság (bt.), a nyilvános részvénytársaság (nyrt.), a külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe, az egyéni vállalkozás, az alapítvány, vagy közhasznú társaság tulajdonformájú szervezet és szövetkezet. (Lásd az 1. táblázatot!) A KSH (2013) gazdasági szervezetekre vonatkozó statisztikáját figyelembe véve a társas vállalkozások aránya jól reprezentálja a nemzetgazdaságban lévő arányukat, ha nem vesszük figyelembe az egyéni vállalkozók nagy táborát. Ám a mintában a költségvetési szervek felülreprezentáltak, míg a non-profit szervezetek alulreprezentáltak.

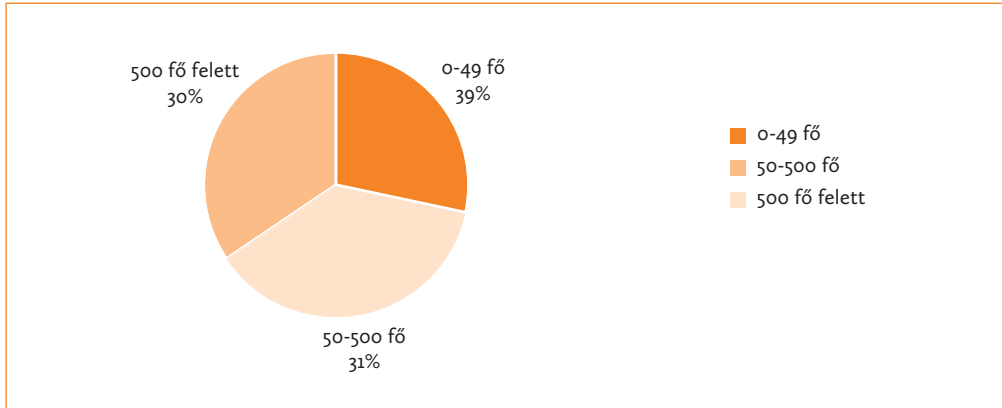
1. táblázat: A szervezetek megoszlása gazdálkodási forma szerint (százalék)

	mtd 2012 (%)	Országos 2012*
Társas vállalkozás	82,1	81,1
Korlátolt felelősségű társaság (kft.)	56,2	
Zártkörű részvénytársaság (zrt.)	20,0	
Betéti társaság (bt.)	2,2	
Nyilvános részvénytársaság (nyrt.)	1,6	
Szövetkezet	0,5	
Külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe	1,6	
Egyéni vállalkozás	1,6	
Közigazgatás, közintézmény	7,6	2,0
Nonprofit szervezet	8,6	16,7
Alapítvány	1,6	
Közhasznú társaság (kht.)	0,5	
Nonprofit kft.	2,7	
Egyesület	3,8	
Egyéb szervezet	0	0,2
Összesen	100	100
	N=185	N=740419

* Forrás: KSH (2013) A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2012. A KSH adatoknál nem vettük figyelembe az egyéni vállalkozókat, mert az jelentősen torzította volna az összehasonlítás arányait.

A szervezetek mérete

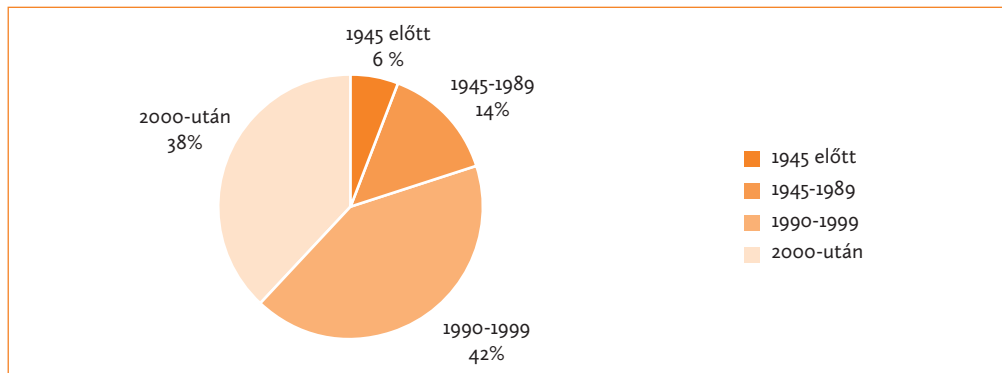
A mintában szereplő szervezetek körében a kisméretű, 50-nél kevesebb létszámot foglalkoztató vállalkozásokat találjuk legnagyobb arányban (39 százalék). A közepes méretű, 50-500 főt foglalkoztató szervezetek adják a minta közel egyharmadát, hasonlóan az 500 fő feletti létszámot alkalmazó szervezetek. (Lásd az 1. ábrát!) A KSH adatai (KSH, 2011) szerint – bár ebben együtt szerepelnek a társas és egyéni vállalkozók –, a vállalkozások 99,9 százaléka 50 főnél kevesebb létszámmal működik. Ez azt is jelenti, hogy a kutatás mintájában jelentősen felül vannak reprezentálva a „nagy” szervezetek.



1. ábra: A szervezetek megoszlása méret szerint (százalék)

A szervezetek megalakulásának, illetve magyarországi tevékenységének kezdeti időpontja

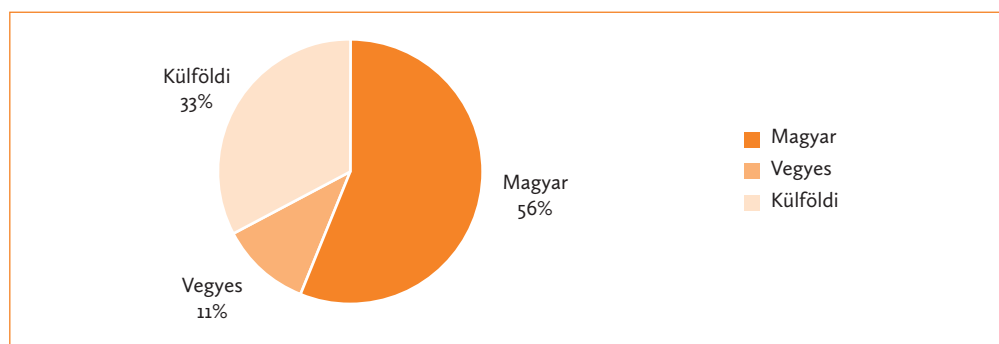
A kérdőívet kitöltő szervezetek döntő többsége (80 százaléka) a rendszerváltást követően kezdte meg tevékenységét Magyarországon. Nagyobbik részük (42,2 százalék) a kilencvenes években jött létre, de a kifejezetten új, 2000 után megalakult cégek aránya is meghaladja a minta egyharmadát. A szervezetek egyötöde a rendszerváltás előtt jött létre, részben a szocialista időszakban, részben még korábban, 1945 előtt. (Lásd a 2. ábrát!)



2. ábra: A szervezetek megoszlása a tevékenység kezdeti időpontja szerint (százalék)

A szervezetek magyar, illetve külföldi tulajdona

A mintában szerepelő szervezetek több mint fele (56,2 százaléka) 100%-os magyar tulajdonban van. A magyar tulajdonú szervezeteken belül 7,6 százalékban találunk állami/önkormányzati tulajdonban lévő költségvetési szervezeteket, 5,4 százalékban civilszervezeteket, illetve állami vállalatok is előfordulnak. A minta egyharmadát 100 százalékban külföldi tulajdonban lévő vállalatok képezik, illetve a minta több mint egytizede vegyes tulajdonban van. (Lásd a 3. ábrát és a 2. táblázatot!) A KSH (2012c, 2012d) Magyarországon működő külföldi leányvállalatokat vizsgáló kiadványa 2009-re és 2010-re vonatkozóan megállapítja, hogy a Magyarországon működő vállalkozások 3,3%-a külföldi tulajdonú. Ez egyben azt is jelzi, hogy a mintánkban jelentősen felülreprezentáltak a külföldi irányítású vállalkozások.



3. ábra: A szervezetek megoszlása magyar, illetve külföldi tulajdon szerint (százalék)

2. táblázat: A szervezetek megoszlása a tulajdon jellege és magyar, külföldi tulajdona szerint (százalék)

	Százalék
100% magyar tulajdonban lévő vállalat	40,0
100% külföldi tulajdonban lévő vállalat	33,3
Többségében külföldi tulajdonban lévő vállalat	7,6
Állami/önkormányzati költségvetési szerv	7,6
Magyar civilszervezet	5,4
Állami/önkormányzati tulajdonban lévő magyar vállalat	3,2
Többségében magyar tulajdonban lévő vállalat	2,2
50–50%-ban hazai és külföldi tulajdonban lévő vállalat	1,1
Összesen	100,0 N=185

A szervezetek ágazati besorolása

Az alábbi táblázatból egyértelműen látszik, hogy mely ágazatok vannak reprezentálva legnagyobb arányban a mintában: a kereskedelem, járműipar, a pénzügyi és gazdasági szolgáltatások, a szoftver-, információtechnológia, az oktatás és kutatás, a bank és biztosítás, valamint a civilszervezetek. (Lásd a 3. táblázatot!) A KSH (2013) adatai szerint a társas vállalkozások körében 2012-ben a leggyakoribb nemzetgazdasági ágazatok közé tartozott a kereskedelem (23,8%), a szakmai és tudományos tevékenység (16,3) és az építőipar (9,8%). Az mtd mintájában az ipari ágazatok némileg felülreprezentáltak, bár éppen az előbbieken kiemelt építőipar alulreprezentált.

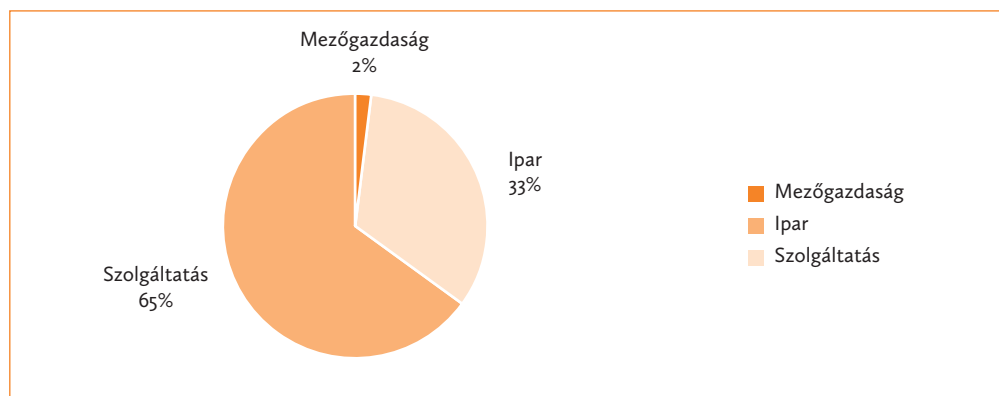
3. táblázat: A szervezetek ágazati megoszlása (százalék)

	Százalék
Kereskedelem	9,2
Járműipar	8,1
Pénzügyi-, gazdasági szolgáltatás	7,0
Szoftver-, információtechnológia	6,5
Oktatás, kutatás	6,5
Bank, biztosítás	5,9
Civil szervezet	5,4
Élelmiszer, ital, dohány gyártása	4,9
HR szolgáltatások	4,3
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás	4,3
Egészségügyi, szociális ellátás	4,3
Építőipar	3,8
Posta és távközlés	3,8
Kormányzat, közszféra	2,7
Fémalapanyag, fémfeldolgozási termék gyártása	2,7
Elektronikai ipar	2,2
Mérnöki szolgáltatások	2,2
Szállítás és raktározás	1,9
Gép-, szerszámgyártás	1,7
Bányászat, nyersanyag kitermelés	1,7
Vegyai anyag, gumi, műanyagtermék gyártás	1,6
Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	1,6
Ingtalanügyek	1,4
Javítás	1,4
Papírgyártás, kiadói, nyomdai tevékenység	1,1
Internet, média	0,5
Turizmus, vendéglátás	0,5

	Százalék
Textília, bőrtermék gyártása	0,5
Fafeldolgozás, bútoripar	0,0
Személyszállítás	0,0
Egyéb	4,3
Összesen	100,0 N=185

A szervezetek szektorális hovatartozása

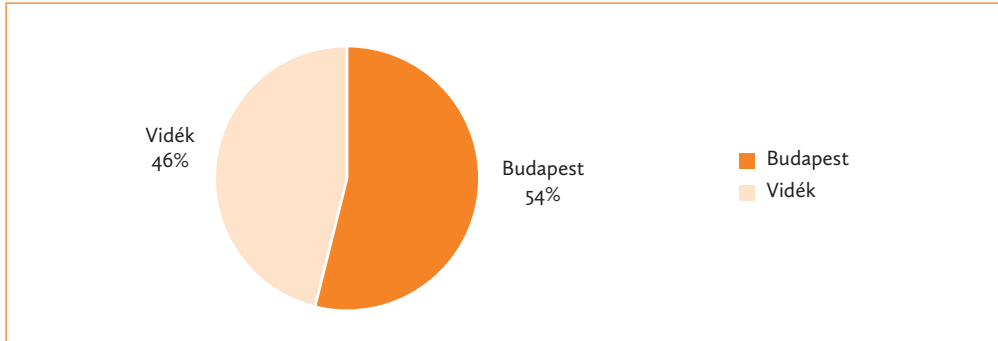
Az ágazati besorolás alapján csoportosítottuk a szervezeteket a mezőgazdasági, ipari, illetve a szolgáltatói szektorhoz tartozásuk szerint. A nemzetgazdasági tendenciákhoz hasonlóan a szolgáltatás szektora képviseli a legnagyobb részarányt (65,4 százalék) a mintán belül. Az iparhoz tartozó szervezetek a minta egyharmadát alkotják, végül a mezőgazdaság, a nemzetgazdaság egészéhez hasonlóan, a legalacsonyabb részarány-nal (1,6 százalék) képviselteti magát. (Lásd a 4. ábrát!) A KSH (2013) 2011-re vonatkozó országos adatai szerint az iparban és építőiparban működik a vállalkozások 17%-a, és a szolgáltatások szektorán belül a vállalkozások aránya eléri a 80%-ot. E tények alapján megállapíthatjuk, hogy az ipari szervezetek felülreprezentáltak az mtd mintájában.



4. ábra: A szervezetek megoszlása a szektorális hovatartozás alapján (százalék)

A szervezetek székhelyének területi megoszlása

A mintában szereplő szervezetek több mint fele budapesti székhellyel rendelkezik. A KSH (2013) adatai szerint országosan is az a jellemző, hogy a társas vállalkozásoknak több mint a fele közép-magyarországi régióban van bejegyezve. Tehát a területi megoszlás alapján jól reprezentálja az mtd minta az országos tendenciákat. (Lásd az 5. ábrát!)



5. ábra: A szervezetek megoszlása a székhely elhelyezkedése szerint (százalék)

Összefoglalva a mintáról elmondottakat, megállapíthatjuk, hogy 2012-ben valamilyest kisebb válaszadási hajlandósággal szembesültünk a 2010-es kutatáshoz képest, ami megmutatkozik a minta nagyságában: a 2010-es 418 elemes szervezeti mintához viszonyítva 2012-ben ennél kisebb mintára támaszkodhattunk az eredmények kiértékelésénél (185 szervezet), de a statisztikai értékelést a kisebb minta ellenére el lehet végezni.

Az országos, KSH adatokkal való összevetés során megállapítottuk, hogy a minta összetételét tekintve több dimenzió mentén jól reprezentálja a magyarországi szervezeteket (gazdálkodási forma, területi megoszlás, ágazat). Ugyanakkor problémát jelent az országos adatokkal való összevetésben, hogy jellegükönél fogva az egyéni vállalkozásokat érdemes figyelmen kívül hagyni az elemzésből, és csak a társas vállalkozásokra koncentrálni, másfelől a költségvetési és nonprofit szervezeteket érdemes figyelembe venni az országos adatokkal való egybevetés során. A publikált KSH statisztikák nem minden esetben teszik lehetővé a részletes elemzést. A rendelkezésre álló adatokból megállapítottuk, hogy a nemzetgazdaság egészében működő gazdasági szervezetekhez képest az mtd mintájában felülreprezentáltak a nagy, 500 főnél több munkavállalót foglalkoztató szervezetek, a külföldi irányítású, valamint az iparhoz tartozó szervezetek. A minta tehát nem reprezentatív, az önkéntes kitöltés módszere okán nagyobb arányban vannak benne olyan szervezetek, amelyek egyébként is jobban érdeklődnek a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség vállalati megvalósítása iránt. Ezt a tendenciát erősítette az is, hogy ismeretes volt: a 10 legjobb eredményt képviselő szervezet díjban is részesül. Ezen eltérések ellenére a minta megbízható forrásként szolgál a magyarországi munkahelyi esélyegyenlőséggel és sokszínűséggel kapcsolatos alapvető tendenciák tanulmányozására és kiértékelésére.

Az esélyegyenlőség és sokszínűség indítékai

Az mtd Tanácsadói Közösség fontosnak tartotta feltérképezni, hogy a szervezetek milyen indítékokból kezdenek el foglalkozni az esélyegyenlőséggel, illetve miért gondolják azt, hogy nekik is kellene ezzel törődniük. Fontos itt megjegyeznünk, a szervezetek több mint fele (54,6 százalék) úgy nyilatkozott, hogy szervezeti szinten még nem jellemző rájuk a munkahelyi esélyegyenlőség megteremtése. Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy csupán a szervezetek elenyésző része, 4 százaléka fejtette ki elutasító véleményét, miszerint a jövőben sem kíván ezzel a területtel foglalkozni.

A szervezetek által megjelölt leggyakoribb indítékok leginkább a munkaerő megtartásával és összetételével, valamint etikai és szervezeti értékekkel kapcsolatosak. A legfontosabb szempontnak az életkor szerinti sokszínű összetétel bizonyult (*A pályakezdőtől a nyugdíjasig minden korcsoport reprezentálva van a szervezetben.*) Második legfontosabb szempont a *tehetséges munkavállalók megtartása* volt. A harmadik leggyakrabban említett indíték, hogy *etikai szempontból fontosnak tartják az esélyegyenlőséget* a szervezetek. A gyakran említett indokok között szerepelt még, hogy *a sokszínűség a vállalati kultúra* része, valamint, hogy *sok kisgyermekes dolgozik nálunk, és hogy lojálisabb munkaerőt szeretnének.*

A munkahelyi esélyegyenlőség közepesen gyakori indítékai között szintén találunk még a munkavállalók összetételére vonatkozó indítékokat (például: *az alkalmazottak zöme nő, szívesen foglalkoztatnánk fogyatékkal élőket*), de határozottan megjelenik a külső tényezőkhöz való alkalmazkodási szándék is: *szeretnénk az Egyenlő bánásmód törvény szerint eljárni* (25,4 százalék), *az Európai Unió gyakorlatát szeretnénk követni* (20,0 százalék). *Az állami támogatáshoz szeretnénk jutni* (20,0 százalék) indítékánál erőteljesebben jelent meg 2012-ben, hogy pályázatokon való részvétel érdekében szeretnék javítani a munkahelyi esélyegyenlőséggel kapcsolatos tevékenységet.

Az esélyegyenlőség fejlesztésének ritka indítékaként tekintettünk azokat a szempontokra, amelyeket kevesebb, mint a szervezetek egyötöde említett. Az indítékok rangsorának alsó harmadában szerepel a munkahelyi esélyegyenlőségi törekvések egyik klasszikus területe, mégpedig, hogy *több nő kerüljön a menedzsmentbe*. A 2012-es kutatásban szereplő szervezetek 18,4 százalékánál jelentkezett ez az indíték, amely abszolút értelemben alacsonynak tekinthető, viszont a 2010-es kutatáshoz képest majdnem megkétszereződött az indítékok között. Ebben a kérdésben jelentős különbség mutatkozott a külföldi és a magyar tulajdonban lévő szervezetek körében, mivel a külföldi cégek 34,6 százaléka, a magyar szervezetek 5,8 százaléka (!) jelölte be ezt a szempontot.

Érdekes kiemelni, hogy az esélyegyenlőség üzleti megközelítése a ritka szempontok közé tartozik (17,8 százalék), vagyis amikor a szervezetek az üzleti stratégiájuk megvalósítása érdekében (is) fejlesztik a sokszínűséget és az esélyegyenlőséget. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy az üzleti megközelítés csak a külföldi tulajdonú vállalatoknál (27,2 százalék), különösen a nagyméretű külföldi cégeknél (43 százalék) jelenik meg hangsúlyosan. A minta egészében nem szerepelt fontos szempontként az sem,

hogy az *anyacég külföldi direktíváit kívánják adaptálni* (14,1 százalék). Ugyanakkor a külföldi tulajdonú szervezeteknél érthető módon fontosabb indok, amely 30,9 százalékos előfordulási aránnyal szerepel.

A sokszínűség-menedzsment irodalomban az egyik klasszikus üzleti előnyként szokták említeni, hogy ezáltal a szervezetek megkönnyíthetik toborzási tevékenységüket. A 2012-es kutatás fényében – nyilvánvalóan a magasabb munkanélküliségi rátával és a gazdasági válsággal is összefüggésbe hozhatóan –, a toborzás nem fontos üzleti indok a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztésében.

Végezetül, megállapíthatjuk, hogy a legritkábban előforduló indíték a versenytársak vonzó gyakorlatának követése volt. A válaszadók szerint ennek nincs jelentős hatása Magyarországon, és ez a tény szintén a sokszínűség nem üzleti és stratégiai megközelítésére enged következtetni. A táblázat adataiból az is kiderül, hogy van még néhány nem említett jellegzetes különbség a magyar, a külföldi és vegyes tulajdonú szervezetek között. Általában megfigyelhető, hogy a magyar szervezetek átlagosan kevesebb indítékot jelöltek meg a külföldi és vegyes tulajdonú cégekhez képest. A magyar szervezeteknél erőteljesebben megjelenik, hogy pályázatokon szeretnének részt venni, és hogy a tevékenységük rugalmas foglalkoztatást tesz lehetővé. A külföldi szervezeteknél viszont a korábban hangoztatott női vezetői réteg erősítése mellett ki kell emelni, hogy a legelső helyre került az etikus működés indítéka. Jelentősen fontosabbnak tűnik ezen kívül a lojális munkavállalói attitűd elérése, és a kisgyermekesek szükségleteinek ki-elégítése is. (Lásd a 4. táblázatot!)

4. táblázat: Az esélyegyenlőséggel kapcsolatos szervezeti indítékok előfordulási gyakorisága (százalék)

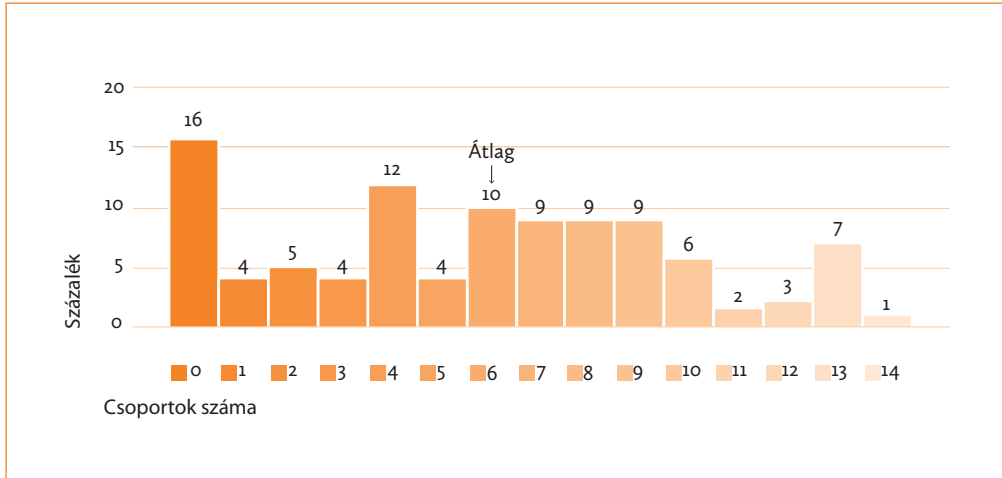
	Magyar	Külföldi/ Vegyes	Összesen
A pályakezdőtől a nyugdíjasig minden korcsoport reprezentálva van szervezetünkben	43,3	58,0	49,7
Tehetséges munkavállalóinkat meg szeretnénk tartani	45,2	53,1	48,1
Etikai szempontból fontosnak tartjuk	38,5	60,5	48,1
Sok kisgyermekes szülő dolgozik nálunk	33,7	58,0	44,3
A vállalati kultúra része a sokszínűség	35,6	54,3	43,8
Lojálisabb munkaerőt szeretnénk	26,9	50,6	37,3
Tevékenységünk rugalmas foglalkoztatást tesz lehetővé	35,6	27,2	31,9
Pályázatokon szeretnénk részt venni	32,7	25,9	29,7
Szívesen foglalkoztatnánk fogyatékkal élőket	22,1	33,3	27,0
Alkalmazottaink zöme nő	26,0	25,9	25,9
Szeretnénk az Egyenlő Bánásmód Törvény szerint eljárni	25,0	25,9	25,4
A csapatmunka terén van mit javítanunk	21,2	21,0	21,1
Állami támogatásokhoz szeretnénk jutni	19,2	21,0	20,0
Az Európai Unió gyakorlatát szeretnénk követni	16,3	24,7	20,0

	Magyar	Külföldi/ Vegyes	Összesen
Több hölgyet szeretnénk a menedzsmentben látni	5,8	34,6	18,4
Az üzleti stratégia megvalósítása érdekében	10,6	27,2	17,8
Anyacégünk nemzetközi direktíváit adaptálni kívánjuk	0	30,9	14,1
Toborzási tevékenységünket meg szeretnénk könnyíteni	10,6	17,3	13,5
50 fő feletti költségvetési szervként, ez nekünk kötelező	14,4	0	9,2
Versenytársaink gyakorlata vonzó számunkra	5,8	8,6	7,0

A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége

A kutatás fontos kérdése volt, mennyire jellemző, hogy a munkáltatói szervezetek úgynevezett hátrányos helyzetű vagy valamilyen szempontból „mássággal” bíró csoportokból is választanak alkalmazottakat. A kérdőívben 13 csoportot neveztünk meg, amelyek közül többet is megjelölhettek a válaszadók és ezen kívül egyéb csoportot is megnevezhettek. A foglalkoztatottak sokszínűségét azzal mértük, hogy összesen hány különböző csoport képviselőiből foglalkoztat az adott szervezet. Először nézzük meg az összesített adatokat, majd egyenként vegyük szemügyre, hogy az egyes csoportokhoz tartozókat a szervezetek hány százaléka és milyen típusa foglalkoztatja!

A 6. ábra bemutatja, hogy a szervezetek milyen megoszlást mutatnak aszerint, hogy a megadott 14 hátrányos helyzetű csoportból hányat választottak. A leggyakrabban választott érték a nulla volt, tehát a szervezetek leggyakrabban (15,7 százalék) egyetlen hátrányos csoporthoz tartozók közül sem alkalmaztak munkavállalókat. A válaszadó szervezetekben azonban átlagosan ennél magasabb, megközelítőleg hat hátrányos helyzetű csoportból választva foglalkoztatnak munkavállalókat. Az átlaggal egybeesik a medián is, tehát a szervezetek fele hatnál kevesebb hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztat, míg a másik fele hatot vagy annál többet. Az ábra azt is érzékelteti, hogy igazából három „púpja” van a megoszlásnak. Az első, a semmilyen hátrányos helyzetű csoportot nem foglalkoztatók, a második a középmezőnyben helyet foglalók, és végül a harmadik, a legsokszínűbbek, a kimagasló teljesítményt nyújtók (a minta 7 százaléka).



6. ábra: A szervezetek megoszlása a foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok száma szerint (százalék)

Hogy mikor nevezünk egy szervezetet sokszínűnek – vagyis ahol a munkavállalók nagyon sokféle háttérrel és jellemzőkkel rendelkeznek – természetesen önkényes döntés. Hogy a mintában szereplő „átlagos” szervezetek sokszínűnek tekinthetők-e, abban segít eligazodni az alábbi táblázat, amely a konkrét csoportok előfordulási gyakoriságát mutatja be. (Lásd az 5. táblázatot!)

Az öt leggyakrabban választott csoport a *nők*, a *pályakezdők*, a *45 év feletti munkavállalók*, a *két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők*, valamint a *gyermeküket egyedül nevelők*. Tehát a meghatározó elem a nem, az életkor és a családi háttér. Az igazán „problémás” csoportok 2012-ben sem szerepelnek a legtipikusabb választások között. Az előfordulási gyakoriságban a középmezőnyben helyezkednek el a kistérségben élők, a megváltozott munkaképességűek csoportja, majd a romák, a más nemzetiségűek, a migránsok, a fogyatékossgal élők, és a tartósan beteg hozzátartozót ápolók és következnek közel 30 százalékos arányukkal. A legkisebb az előfordulási gyakorisága azon munkáltatóknak, amelyek az egyéb etnikai kisebbségeket és végül a más szexuális orientációjúakat (LMBT emberek) említik foglalkoztatottjaik körében.

5. táblázat: Az adott hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztató szervezetek aránya (százalék)

	Százalék
Nők	78,9
Pályakezdők	68,1
45 év feletti munkavállalók	67,6
Két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők	66,5
Gyermekeiket egyedül nevelők	61,6
Kistérségben élők	40,0
Megváltozott munkaképességű személyek	38,4
Romák	30,8
Más nemzetiségűek, migránsok	30,3
Fogyatékos személyek (fizikai, értelmi)*	29,2
Tartósan beteg hozzátartozót ápolók	28,6
Egyéb etnikai kisebbségek	22,7
Más szexuális orientációjúak (LMBT emberek)	21,6
Egyéb (pl. GYES-ről visszatérők, nagyon alacsony képzettségűek)	4,9

* Hivatalosan a fogyatékossgal élő személyek a „megváltozott munkaképességű” személyek tágabb csoportjának alcsoportját alkotják.

Visszatérve arra a kérdésünkre, hogy a magyarországi szervezetek sokszínűek-e, az *mtd Tanácsadói Közösség annak a véleményének ad hangot, hogy a szervezetek többsége csak a demográfiai sokszínűséget valósítja meg, vagyis a nem, az életkor és a családi háttér alapján tekinthető sokszínűnek.* A foglalkoztatottak etnikai hovatartozása, nemzetisége, megváltozott munkaképessége, fogyatékossga, más szexuális orientációja, kistérségi lakóhelye alapján csak a szervezetek „kisebbsége” nevezhető sokszínűnek. Szeretnénk megjegyezni, hogy a kérdőív arra nem terjedt ki, hogy az adott csoportok milyen létszámmal vannak jelen a szervezetben, illetve, hogy a szervezeten belül milyen munkakörrel, pozícióval rendelkeznek. Így a szervezeten belüli esélyegyenlőség részletesebb elemzésére nem adnak lehetőséget az adatok.

A következőkben az egyes csoportoknál azt vizsgáljuk, hogy van-e valamilyen, a minta egészétől eltérő jellegzetessége az adott csoportot foglalkoztató szervezeteknek.

Nők

Általában a nőket foglalkoztató szervezetek összetétele nem tér el szignifikánsan a minta egészétől, ezért külön nem elemzzük. A nőket foglalkoztató szervezetek átlagosan hét hátrányos helyzetű csoport foglalkoztatását jelölték be.

Pályakezdők

A pályakezdőket legnagyobb arányban a közepes és a nagyméretű szervezetek foglalkoztatják. Ez azt jelenti, hogy a kisméretű szervezeteknél némileg alulreprezentáltak.

a pályakezdők foglalkoztatása. A külföldi és vegyes tulajdonban lévő szervezeteknél némileg felülreprezentált a pályakezdők alkalmazása. Az adatok azt mutatják, hogy az ipari cégek nyitottabbak a pályakezdők foglalkoztatására, mint a szolgáltatási szektorhoz tartozó szervezetek, az iparban kissé felülreprezentált a pályakezdőket foglalkoztatók aránya, míg a szolgáltatásoknál éppen ellenkezőleg. A pályakezdőket alkalmazók átlagosan 8 hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak.

45 év feletti munkavállalók

A 45 év felettieket legszívesebben a közepes és nagyméretű szervezetek foglalkoztatják, legritkábban pedig a kisvállalkozások. Ez azt jelenti, hogy a kisméretű szervezeteknél némileg alulreprezentált a 45 éven felüliek foglalkoztatása, míg a közepes és az 500 fő feletti nagyvállalatoknál felülreprezentált az alkalmazásuk. A külföldi szervezetek – részben a méretükkel is összefüggésben – nagyobb valószínűséggel alkalmaznak 45 év felettieket. A munkaerő sokszínűsége szempontjából a 45 év felettieket alkalmazók átlagosan a középmezőnyben helyezkednek el az átlagosan 8 hátrányos helyzetű csoportba tartozó munkavállalók alkalmazásával.

A két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők

A kisméretű cégek nem szívesen alkalmaznak két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelő munkavállalókat, függetlenül attól, hogy a szervezetek magyar vagy külföldi tulajdonúak, bár a magyar kisvállalkozásokra ez erőteljesebben jellemző. A kisgyermekeseket alkalmazók átlagosan 8 hátrányos csoportból foglalkoztatnak munkavállalókat.

Gyermeküket egyedül nevelők

Míg a teljes mintában az 50 fő alatti szervezetek aránya a minta közel kétötödét alkotja, a gyermeküket egyedül nevelőknél csak egyötödét (21,9 százalék). Tehát a legkisebb elhelyezkedési esélyük a kisméretű szervezeteknél van a gyermeküket egyedül nevelőknek. A szervezetek nemzetiségét tekintve nincs jelentős különbség a vállalatok között ebben a vonatkozásban. A munkaerő sokszínűsége szempontjából a gyermeküket egyedül nevelőket alkalmazók a középmezőnyben helyezkednek el, átlagosan 8 hátrányos helyzetű csoport alkalmazásával.

Kistérségben élők

A kistérségben élőket foglalkoztató munkáltatók viszonylag alacsony arányát (40 százalék) befolyásolhatta, hogy a mintában szereplő szervezetek több mint fele budapesti illetőségű. A kistérségben élőket foglalkoztató szervezetek körében a mintánál alacsonyabb, 46 százalék volt a budapesti munkáltató. Jellemző, hogy az iparhoz tartozó munkáltatók nagyobb valószínűséggel kínálnak álláslehetőséget ennek a csoportnak és a nagyobb méretű szervezetek a gyakoribb foglalkoztatók. Átlagosan legalább 8 hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak azok a munkáltatók, amelyek a kistérségekben élőknek is munkaalkalmat adnak.

Megváltozott munkaképességűek

A 2012-es év 2010-hez képest további javulást hozott a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásában. (38 és 32 százalék). Mind a három mérettípusra igaz, hogy az általános tendenciákkal ellentétben a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása nagyobb arányban fordul elő a magyar szervezeteknél, mint a külföldiekénél. Feltételezhetően arról van szó, hogy a magyar szervezetek költség-érzékenyebbek, mint a hasonló méretű külföldiek, ezért kénytelenek voltak gyorsabban reagálni a rehabilitációs hozzájárulás radikális emelésére. Átlagosan 9 hátrányos helyzetű csoportnak teremtenek munkalehetőséget a megváltozott munkaképességűeket foglalkoztató munkahelyek.

Romák

A szervezet mérete a romák esetében jelentős hatással van a foglalkoztatási esélyükre. A kisvállalkozásoknak csak a 9 százaléka (!) jelezte, hogy alkalmaz romákat, tehát a kisvállalati szektorból a romák gyakorlatilag kiszorultak. Minél nagyobb a szervezet, annál nagyobb eséllyel kerülnek be romák, más hátrányos csoportokhoz hasonlóan. A legnagyobb eséllyel a külföldi nagyvállalatokhoz jutnak be (73% százalék), ezt a kategóriát követik a magyar tulajdonban lévő nagyvállalatok (54 százalék). A magyar közepes méretű vállalatok nagyobb eséllyel alkalmazzák a romákat a külföldi közepes méretű szervezetekhez képest (43, illetve 29 százalék). A többi csoporttal ellentétben a romáknak nagyobb esélyük van a foglalkoztatásra az iparban (53 százalék), mint a szolgáltatói szektorhoz tartozó munkahelyeken (27 százalék). A romákat foglalkoztató szervezetek átlagosan tíz csoportot jeleltek meg a foglalkoztatott hátrányos helyzetűek közül.

Más nemzetiségűek, migránsok

Alapvetően a külföldi és nagyméretű szervezeteknél számíthatnak alkalmazásra a más nemzetiségűek, illetve a migránsok. Az eltérő nemzetiségűeket és migránsokat alkalmazó szervezetek átlagosan tíz hátrányos helyzetű, illetve mássággal bíró csoportot foglalkoztatnak.

Fogyatékosággal élő emberek (fizikai, értelmi)

Legnagyobb valószínűséggel az 500 fő feletti nagyvállalatok azok, amelyek fogyatékos embereket alkalmaznak. A leggyakoribb eset, hogy külföldi vagy vegyes tulajdonban lévő nagyvállalat foglalkoztatja a fogyatékos személyeket (35 százalék). A megváltozott munkaképességűek csoportjához hasonlóan a magyar tulajdonban lévő közepes méretű szervezetek azonban kétszer akkora valószínűséggel foglalkoztatnak fogyatékosággal élő személyeket, mint a külföldi szervezetek (39, illetve 19 százalék). A fogyatékos személyeket foglalkoztató szervezetek átlagosan tíz csoportot jeleltek meg a foglalkoztatott hátrányos helyzetűek közül.

Tartósan beteg hozzátartozót ápolók

A tartósan beteg hozzátartozót ápolókat foglalkoztató szervezetek a jellemzőiket illetően nem mutatnak jelentős eltéréseket. Átlagosan 10 hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak azok a szervezetek, amelyek a tartósan beteg hozzátartozókat ápolók foglalkoztatása előtt sem zárkoznak el.

Egyéb etnikai kisebbségek

Korábban láttuk, hogy az egyéb etnikai kisebbségeket jelölték be az egyik legalacsonyabb arányban a válaszadók. Amennyiben foglalkoztatáshoz jutnak, sokkal valószínűbb, hogy a külföldi és nagyvállalati szférában találnak munkahelyet. Az ipari munkahelyek felülreprezentáltak ennél a csoportnál. Az egyéb etnikai kisebbségeket foglalkoztatók átlagosan 10 különböző csoportba tartozó munkavállalót foglalkoztatnak.

Más szexuális orientációjúak (LMBT)

A más szexuális orientációjúak (LMBT) foglalkoztatására több mint háromszor akkora az esély a külföldi foglalkoztatók esetében, mint a magyar tulajdonúaknál (42, illetve 13 százalék). A más szexuális orientációjúakat (LMBT) foglalkoztatók közel háromnegyede külföldi vagy vegyes tulajdonú cég. A szervezet mérete is fontos befolyásoló tényező, a nagyvállalatok felülreprezentáltak a más szexuális orientációjúak foglalkoztatásában. Azonban a nagyvállalati kategóriában is meghatározó a szervezet tulajdonviszonya: a külföldi és vegyes tulajdonú cégek 57 százaléka jelezte, hogy dolgozik náluk eltérő szexuális orientációjú személy, míg a magyar nagyvállalatok válaszadóinak 31 százaléka gondolta úgy, hogy náluk dolgozik ilyen személy. Átlagosan 11 hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak azok a szervezetek, amelyek az eltérő szexuális orientációjúak foglalkoztatása előtt sem zárkoznak el.

Összefoglalásként készítettünk egy táblázatot, amelyben egymás mellé helyeztük a már látott foglalkoztatási gyakoriságot, és az adott csoportot foglalkoztatók átlagos munkaerő-sokszínűségét. A táblázatból egyértelműen kiderül, hogy a két adatsor között fordított arányosság áll fenn. Ez jelen esetben azt eredményezi, hogy minél gyakrabban választanak egy csoportot, például vegyük a leggyakrabban kiválasztott „nők” csoportját, annál valószínűbb, hogy ezen szervezetek foglalkoztatottjainak sokszínűsége alacsonyabb. Megfordítva azt látjuk, hogy minél ritkább egy csoport foglalkoztatása, annál valószínűbb, hogy az adott csoportot foglalkoztató szervezet erőteljesebben sokszínű. Jó példa erre az eltérő szexuális orientációjúak csoportja. (Lásd a 6. táblázatot!)

6. táblázat: Az adott hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztató szervezetek aránya és a foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma

	Az adott hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztató szervezetek aránya (Százalék)	Átlagosan hány csoportot alkalmaznak
Nők	78,9	7,2
Pályakezdők	68,1	7,9
45 év feletti munkavállalók	67,6	7,8
Két vagy több14 év alatti gyermeket nevelők	66,5	7,9
Gyermekeiket egyedül nevelők	61,6	8,3
Kistérségben élők	40,0	9,0
Megváltozott munkaképességű személyek	38,4	9,4
Romák	30,8	9,9
Más nemzetiségűek, migránsok	30,3	9,6
Fogyatékos személyek (fizikai, értelmi)	29,2	9,5
Tartósan beteg hozzátartozót ápolók	28,6	9,9
Egyéb etnikai kisebbségek	22,7	10,7
Eltérő szexuális orientációjúak	21,6	10,6

A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége és a szervezetek típusa

A következő részben szeretnénk részletesebben körüljárni, hogy a különböző vállaltípusok miként befolyásolják a foglalkoztatottak összetételének sokszínűségét, illetve szeretnénk meghatározni azokat a kategóriákat, amelyek esetében nagyobb valószínűséggel találkozhatunk több hátrányos helyzetű, illetve valamilyen szempontból „másnak” minősülő sokszínű munkaerő összetétellel. A tendenciákat részlegesen már érzékeltettük, amikor az egyes csoportokat foglalkoztatók jellegzetességeit jártuk körbe. Most azonban a vállalatok típusa felől közelítünk és alapvetően az alkalmazott hátrányos helyzetű csoportok átlagos számát vizsgáljuk a különböző vállalati kategóriák szerint.

A különböző tulajdonformák szerint vizsgálva a foglalkoztatottak összetételének sokszínűségét, megállapíthatjuk, hogy az alkalmazott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma 1 és 6 között szóródik. Az esetszámok némelyik kategóriánál túlzottan alacsonyak az értékeléshez, ezért a két leggyakrabban előforduló tulajdonformát, a zártkörű részvénytársaságokat és a korlátolt felelősségű társaságokat figyelembe véve megállapíthatjuk, hogy az előbbiek (zrt.) munkaerő-összetétele sokszínűbb. (Lásd a 7. táblázatot!)

7. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek tulajdonformája szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
Nyilvános részvénytársaság (nyrt.) (N=3)	12,0
Zártkörű részvénytársaság (zrt.) (N=37)	7,9
Közigazgatás, közintézmény (N=14)	7,4
Külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe (N=3)	5,7
Alapítvány (N=3)	5,3
Betéti társaság (bt.) (N=4)	5,3
Korlátolt felelősségű társaság (kft.) (N=104)	5,0
Egyesület (N=7)	3,6
Összesen	5,9

A szervezetek megalakulásának időpontja, vagyis az „életkora” egyenes arányú összefüggést mutat a szervezetek sokszínűségével: minél korábban kezdődött egy szervezet tevékenysége, annál valószínűbb, hogy az alkalmazottak körében nagyobb sokszínűséget találunk. Annyit megjegyezhetünk, hogy valószínűleg a szervezetek kis méretével is korrelál az a tény, hogy a legújabban alapított szervezetek sajnos éppen azok a cégek közé tartoznak, amelyekre a sokszínűség a legkevésbé jellemző (Lásd a 8. táblázatot!)

8. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek megalakulásának, illetve magyarországi tevékenységének kezdeti időpontja szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
1945 előtt (N=11)	7,6
1945 – 1989 (N=25)	6,7
1990 – 1999 (N=78)	6,4
2000 és utána (N=71)	4,8
Összesen	5,9

A 9. táblázat egyértelműen mutatja, hogy az 500 fő felett foglalkoztató nagyvállalatok jóval sokszínűbb munkaerővel rendelkeznek, mint a kisméretű szervezetek. A kisméretű szervezetek 3-4 csoportot jelöltek csak meg, a közepes méretű szervezetek átlagos mértékben foglalkoztatnak hátrányos vagy valamilyen szempontból más csoportokhoz tartozókat, míg a nagyvállalatok közel kilenc csoportot is foglalkoztatnak, tehát a különbség több mint kétszeres. (Lásd a 9. táblázatot!)

9. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek által foglalkoztatott létszám szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
500 fő felett (N=56)	8,7
50 – 500 fő (N=57)	6,3
0 – 49 fő (N=72)	3,4
Összesen	5,9

A magyar, illetve külföldi tulajdon szerint vizsgálva a szervezetek társadalmi befogadását, illetve sokszínűségét, 2012-ben csak kisebb különbség rajzolódik ki a külföldi tulajdonban lévő szervezetek javára. A magyar tulajdonú szervezetek 5 csoportból választanak munkaerőt, míg a külföldi és vegyes cégeknél 7 csoportból választott munkavállalók előfordulása az átlagos. (Lásd a 10. táblázatot!)

10. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma magyar, vegyes és külföldi tulajdon szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
Külföldi (N=61)	7,0
Vegyes (N=20)	7,2
Magyar (N=104)	5,0
Összesen	5,9

Méret és nemzetiség szerint egyszerre vizsgálva a szervezetek sokszínűségét, árnyaltabb képet kapunk. Azt látjuk, hogy a kis és közepes méretű szervezeteknél nincs szignifikáns különbség a magyar és külföldi vállalatok között a foglalkoztatottak sokszínűségében, sőt a közepes méretű szervezeteknél a magyar szervezetek még sokszínűbbnek is mondhatók. Igazából a nagyméretű szervezeteknél jellemzőbb, hogy a magyarokhoz képest a külföldi szervezetek a befogadóbbak, vagyis átlagosan több hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak.

11. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek magyar, illetve külföldi tulajdona szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben	N
magyar + kisméretű	3,4	59
magyar + közepes méretű	6,8	30
magyar + nagyméretű	7,4	15
külföldi/vegyes + kisméretű	3,2	13
külföldi/vegyes + közepes méretű	5,7	27
külföldi/vegyes + nagyméretű	9,2	41
Összesen	5,9	185

Az ipart és a szolgáltatói szektort összehasonlítva azt látjuk, hogy átlagosan az ipar befogadóbb munkaerő-politikát követ, mint a szolgáltatói szektor. A szolgáltatásban átlagon aluli a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása, ami azért is nagyon elgondolkodtató, mert a nemzetgazdaságon belül tendenciájában az ipari szektor csökken, míg a szolgáltatói szektor növekszik. Tehát a hátrányos helyzetűek jövőbeli foglalkoztatási esélyeit erősen meghatározza, hogy a bővülő szolgáltatói szektor milyen attitűdökkel viszonyul a valamilyen szempontból hátrányos helyzetű vagy „másnak”, minősülő csoportokhoz. (Lásd a 12. táblázatot!)

12. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek szektorális hovatartozása szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
Ipar (N=61)	6,5
Szolgáltatás (N=121)	5,5
Mezőgazdaság (N=3)	9,7
Összesen	5,9

Az adatok azt mutatják, hogy nincs szignifikáns különbség a vidéki és budapesti székhelyű szervezetek között. A budapestiek egy kicsivel jobban teljesítettek a foglalkoztatottak sokszínűsége tekintetében, mint a vidékiek, de a két kategória között nincs jelentős eltérés. (Lásd a 13. táblázatot!)

13. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek székhelye szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
Vidék (N=86)	5,5
Budapest (N=99)	6,2
Összesen	5,9

Összefoglalva a foglalkoztatottak sokszínűségével foglalkozó fejezetet, elmondhatjuk, hogy a különböző típusú szervezeteknél eltérő mértékű sokszínűséget, társadalmi befogadást találunk. A lineáris regresszió analízis alapján a vállalatok társadalmi befogadására és a foglalkoztatottak sokszínűségére a vizsgált tényezők közül a szervezetek mérete gyakorolja a legnagyobb hatást.

Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége

Az esélyegyenlőségi politika intézményesültségénél 14 tényezőt vettünk figyelembe. Azt vizsgáltuk a kérdőívben, hogy ezek léteznek-e az adott szervezetnél vagy sem. Először vizsgáljuk meg, hogy mely tényezőket tekintettünk az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége jelének, majd nézzük meg ezek előfordulási gyakoriságát, végül vizsgáljuk meg, hogy összesítve hány esélyegyenlőségi „intézménnyel” rendelkezik a szervezetek!

A vizsgált tényezők a következők:

1. Esélyegyenlőségi terv
2. Esélyegyenlőségi stratégia
3. Esélyegyenlőségi referens, koordinátor
4. Esélyegyenlőségi munkacsoport
5. Sokszínűségi politika
6. Antidiszkriminációs szabályzatok
7. Antidiszkriminációs képzés
8. Zaklatásra vonatkozó szabályzat/eljárásrend
9. Az esélyegyenlőségi gyakorlat monitorozása
10. Ha van etikai kódexük, tartalmaz-e a munkahelyi sokszínűség, esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelveket
11. Pályázat társadalmi, esélyegyenlőségi díjakra
12. Hány éve foglalkoznak szervezeti szinten esélyegyenlőséggel (1 vagy több)
13. A dolgozói elégedettségvizsgálat kitér-e az esélyegyenlőségi szempontokra
14. Van-e kapcsolatuk hátrányos helyzetű munkavállalókat segítő civil szervezetekkel

A kutatás adatai azt mutatják, hogy a kérdőívet kitöltő szervezetek több mint fele legalább egy éve foglalkozik szervezeti szinten a munkahelyi esélyegyenlőség kérdésével. Továbbá a szervezetek több mint kétötöde rendelkezik olyan etikai kódexszel, amelyben található a munkahelyi sokszínűségről, az esélyegyenlőségről és az egyenlőbánságmód biztosítására vonatkozó irányelv. A munkahelyi esélyegyenlőség megvalósításához hatékony segítséget nyújthat az erre a témára szakosodott civil szervezetekkel kialakított szorosabb együttműködés. A mintában szereplő szervezetek több mint egyharmada kiépített már kapcsolatot olyan civil szervezetekkel, amelyek a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatását tűzték ki célul. Szintén a lista élvonalába tartozó intézményi gyakorlat, hogy a dolgozók elégedettségi vizsgálatában kitérnek az esélyegyenlőségi szempontokra, ennek előfordulása a szervezetek egyharmadára jellemző. (Lásd a 14. táblázatot!)

Az esélyegyenlőség és sokszínűségi tevékenység intézményesültségében meghatározó jelentőségű lépés, ha a szervezet elhatározza, hogy esélyegyenlőségi és sokszínűségi tervet dolgoz ki. A szervezetek negyede rendelkezett 2012-ben esélyegyenlőségi tervvel, ami jelentős előrelépést jelent a 2010-es állapotokhoz képest. Az esélyegyenlőségi tervvel rendelkező szervezetek fele magyar tulajdonban van, nagyrésztük költségvetési intézmény vagy többségi állami tulajdonban lévő vállalat, amelyek számára kötelező törvényi előírás az esélyegyenlőségi terv kidolgozása. A magántulajdonú szervezetek körében a külföldi és vegyes tulajdonú szervezetek közel negyede, a magyar cégek egyötöde rendelkezett 2012-ben esélyegyenlőségi tervvel. A szervezetek közel negyede ki-nevezett az esélyegyenlőségért felelős referenst is.

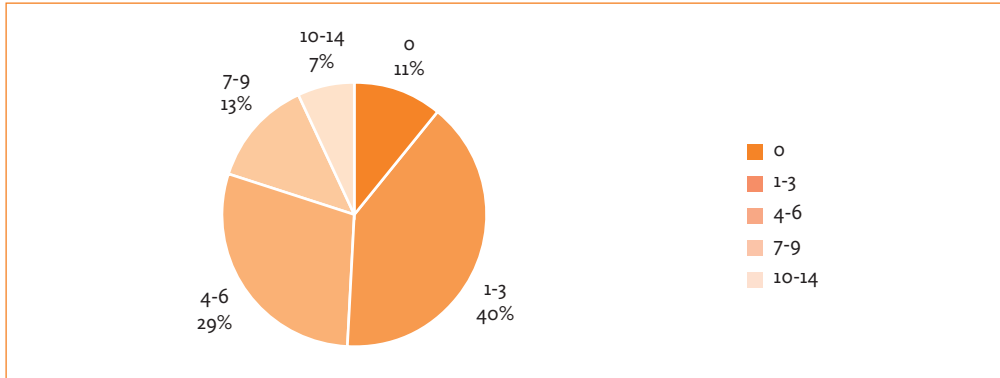
A szervezetek körülbelül egyötöde rendelkezik antidiszkriminációs szabályzattal, 15-16 százaléka zaklatásra vonatkozó szabályzattal vagy eljárásrenddel, sokszínűségi politikával, illetve esélyegyenlőségi stratégiával. A szervezetek több mint egytizede társadalmi és esélyegyenlőségi díjakra is szokott pályázni és monitorozza az esélyegyenlőségi gyakorlatát.

Az esélyegyenlőségi politika legkevésbé elterjedt gyakorlatai közé tartozik az antidiszkriminációs képzés szervezése, tartása, valamint az esélyegyenlőségi munkacsoport felállítása.

14. táblázat: Az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét jelző gyakorlatok előfordulási aránya (százalék)

	Előfordulási gyakoriság (%)
Legalább egy éve foglalkoznak szervezeti szinten esélyegyenlőséggel	54,6
Ha van etikai kódexük, az tartalmaz-e a munkahelyi sokszínűség, esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelveket?	44,9
Van-e kapcsolatuk hátrányos helyzetű munkavállalókat segítő civil szervezetekkel?	36,8
A dolgozói elégedettségvizsgálat kitér-e az esélyegyenlőségi szempontokra?	30,8
Esélyegyenlőségi terv	25,4
Esélyegyenlőségi referens	23,2
Antidiszkriminációs szabályzatok	21,1
Esélyegyenlőségi stratégia	16,2
Zaklatásra vonatkozó szabályzat / eljárásrend	15,1
Sokszínűségi politika	15,1
Esélyegyenlőségi gyakorlat monitorozása	12,4
Pályázat társadalmi, esélyegyenlőségi díjakra	11,9
Esélyegyenlőségi munkacsoport	8,6
Antidiszkriminációs képzés	7,0

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a szervezetek a fenti listából hány intézkedést, illetve kezdeményezést valósítottak meg. Az alábbi ábra bemutatja, hogy a szervezetek egytizede még egyáltalán nem indult el a munkahelyi esélyegyenlőségi politika intézményesülése, vagyis egyetlen egy intézkedést sem tettek ennek érdekében. A szervezetek kétötödénél már megjelent az intézményesülési folyamat, mert 1–3 intézkedést bevezettek. A szervezetek közel egyharmada négy–hat intézkedést fogantatosított. 2012-re kialakult egy olyan vállalati csoport (a szervezetek egyötöde), amelyre kimondhatjuk, hogy jellemző az esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika intézményesültsége, mert hét vagy annál több intézkedést is bevezettek már. (Lásd a 7. ábrát!)



7. ábra. A szervezetek megoszlása az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét jelző intézkedések száma szerint (százalék)

Tekintve, hogy a lineáris regresszió analízis szerint a szervezet mérete és az a tény, hogy hány éve foglalkoznak az esélyegyenlőséggel szervezeti szinten a legmeghatározóbb tényezők abban, hogy milyen mértékű az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége (vagyis hány ezzel kapcsolatos intézkedést hozott már a szervezet), ezért közelebbről megvizsgáljuk, hogy a kis, közepes és nagyméretű szervezeteknél milyen intézkedéseket választanak a leggyakrabban a cégek.

A *kisméretű szervezetek* több mint negyedénél legalább már szempontként kezd felmerülni a munkahelyi esélyegyenlőség. Több mint egyharmaduknak van etikai kódexe, és összesen egynegyedüknek az egyenlő bánásmóddal, munkahelyi esélyegyenlőséggel kapcsolatos irányelvet is tartalmaz e szabálygyűjtemény. Közel egyötödüknek van kapcsolata civilszervezetekkel. Még említésre méltó, hogy a kisméretű szervezetek közel felénél végeznek dolgozói elégedettségi vizsgálatot, és egyötödüknél az elégedettségi vizsgálat kitér az esélyegyenlőségi szempontokra is. Szabályzatok készítése, esélyegyenlőségi stratégia vagy terv kidolgozása, pályázat díjakra, vagy az esélyegyenlőséggel kapcsolatos képzés finanszírozása nem jellemző ezekre a kisméretű szervezetekre. (Lásd a 15. táblázatot!)

A *középméretű szervezetek* valóban a kis és nagy szervezetek közötti értékeket foglalnak el az esélyegyenlőségi politika intézményesültségében. Így az előfordulási gyakoriságok általában az egész mintára jellemző gyakoriságokat követik. Fontos megemlíteni, hogy a közepes szervezeteknél már jellemzőbb az esélyegyenlőségi terv készítése, ebben a kategóriában a szervezetek több mint egynegyede készít esélytervet. A szabályzatok készítése is gyakoribb, mint a kisméretű szervezeteknél, de a többség itt sem rendelkezik szabályzatokkal, vagy csak az etikai kódexben fogalmaz meg szabályokat ezzel a kérdéssel kapcsolatban.

A *nagyvállalatok* közel kétharmada – 63 százaléka – foglalkozik szervezeti szinten a munkahelyi esélyegyenlőséggel és háromnegyedük az etikai kódexében is kitér erre a területre. A nagyméretű szervezetek felénél végeznek olyan dolgozói elégedettségi

vizsgálatot, amelyben a diszkriminációval és esélyegyenlőséggel kapcsolatosan is szerepelnek kérdések. Az adatok azt mutatják, hogy a nagyvállalatok kétötöde rendelkezik esélyegyenlőségi tervvel. Egynegyedikük már megfogalmazta esélyegyenlőségi stratégiáját, rendelkezik célzott belső szabályzatokkal, esélyegyenlőségi referenssel és társadalmi díjakra is pályázik, monitorozza az esélyegyenlőségi politikáját. Ugyanakkor az antidiszkriminációs képzések tartása és munkacsoport felállítása a nagyvállalati szférában is a legritkább esetben fordul elő.

15. táblázat: Az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét jelző gyakorlatok előfordulási aránya a szervezet mérete szerint (százalék)

	0 – 49 fő	50 – 500 fő	500 fő felett	Összesen
Legalább 1 éve foglalkoznak szervezeti szinten esélyegyenlőséggel	29	53	63	55
Ha van etikai kódexük, az tartalmaz a munkahelyi sokszínűség, esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelveket	26	39	75	45
Van kapcsolatuk hátrányos helyzetű munkavállalókat segítő civil szervezetekkel	18	39	59	37
A dolgozói elégedettségvizsgálat kitér az esélyegyenlőségi szempontokra	19	26	50	31
Esélyegyenlőségi terv	11	28	41	25
Esélyegyenlőségi referens	4	28	43	23
Antidiszkriminációs szabályzatok	7	19	41	21
Esélyegyenlőségi stratégia	8	18	25	16
Zaklatásra vonatkozó szabályzat / eljárásrend	4	14	30	15
Sokszínűségi politika	1	16	32	15
Pályázat társadalmi, esélyegyenlőségi díjakra	3	5	30	12
Esélyegyenlőségi gyakorlat monitorozása	3	14	23	12
Esélyegyenlőségi munkacsoport	1	12	14	9
Antidiszkriminációs képzés	3	9	11	7

Összefoglalva az esélyegyenlőségi politika intézményesültségéről írtakat, megállapíthatjuk, hogy a válaszadó szervezetek döntő többsége elindult az intézményesülési folyamatban (tehát legalább egy gyakorlatot a felsoroltakból megvalósított). Megállapítottuk azt is, hogy a szervezet mérete a legfontosabb meghatározó tényezője az esélyegyenlőségi politika intézményesülésének, ugyanakkor mérettől függetlenül a legkevésbé választott intézményesülési folyamat az esélyegyenlőségi munkacsoport felállítása és antidiszkriminációs képzés tartása. A munkacsoport háttérbe szorulása érthető az erőforrások oldaláról, ugyanakkor az antidiszkriminációs képzés hatékony módja a szervezeten belüli attitűdök, előítéletek lebontásának, melyeket sok vállalat az esélyegyenlőségi politika egyik fő akadályának vél. Hasonlóan érthetetlen

a monitorozás, értékelési folyamat elhanyagolása, hiszen e nélkül nehéz reális célkitűzéseket tenni.

A következő részben azokról az intézkedésekről és juttatásokról lesz szó, amelyek javít(hat)ják a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségét.

Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások

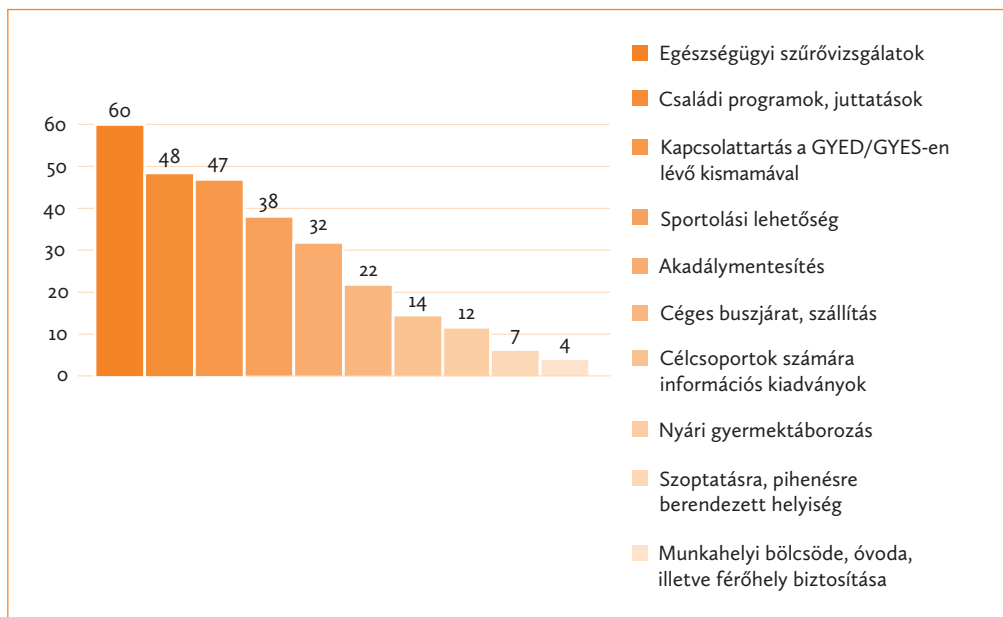
Az esélyegyenlőség megvalósulásához egy sor olyan intézkedésre van szükség, amely a hátrányos helyzet létrejöttében szerepet játszó okokat segít megszüntetni az adott csoportban. Vegyük például a mozgássérültek csoportját! Ha egy munkahelyi épület nem akadálymentes, akkor bármilyen kitűnő képessége, tudása, kompetenciája lehet a munkát kereső mozgássérült személynek, mégsem tudja megpályázni az álláslehetőséget, mert azonnal egyértelművé válik számára, hogy „ebbe az épületbe” nem tud bejutni. Tehát nem is kerül arra sor, hogy kiderüljön, a munkáltató vajon az egyenlő bánásmód kritériuma szerint jár-e el a felvételi eljárás során, mert irreális az állást megpályázni. Azoknak a munkáltatóknak, amelyek növelni akarják az esélyegyenlőség lehetőségét, meg kell keresniük, hogy a különböző csoportoknál milyen intézkedésekkel tudják az adott csoportnál nehézséget okozó „akadályt” megszüntetni. A mozgássérültek esetében ez nyilván az épület akadálymentesítése első lépésben. Hasonlóan, a kisgyermekes szülők (anyukák) foglalkoztatását akadályozza, ha nem rugalmas a munkaidő, vagy nem kapnak nyáron segítséget a gyermekfelügyelet megoldásában. Az időseknél akadályt jelenthet a foglalkoztatásra a tartós betegségek kialakulása, tehát az ő esetükben egészségügyi szűrővizsgálatok növelhetik az esélyeiket.

A 2012-es kérdőíves kutatásban a következő esélyegyenlőséget javító intézkedésekre és juttatásokra kérdeztünk rá:

- Egészségügyi szűrővizsgálatok
- Akadálymentesítés
- Szoptatásra, pihenésre berendezett helyiség
- Munkahelyi bölcsőde, óvoda
- Nyári gyermektáborozás
- Kapcsolattartás a GYED/GYES-en levő kismamákkal
- Családi programok, juttatások
- Sportolási lehetőség
- Célcsoportok számára információs kiadványok
- Céges buszjáratok, szállítás

Az alábbi ábra bemutatja a vizsgált tényezők előfordulási gyakoriságát. Láthatjuk, hogy a leggyakrabban megvalósított intézkedésekhez tartoznak az egészségügyi szűrővizsgálatok, a GYED-en és GYES-en lévő kismamákkal való kapcsolattartás, és a családi

programok szervezése. Ezeket a cégek fele biztosítja munkavállalóinak. A szervezetek több mint egyharmada sportolási lehetőséget is teremt munkavállalói részére, ami az egészségmegőrzés szempontjából roppant fontos. Az épület akadálymentesítése fogyasztékkal élő személyek számára már ritkább munkáltatói gyakorlat: a szervezetek közel egyharmada jelezte, hogy akadálymentes a környezet. Ez másfelől azt is jelzi, hogy a munkahelyek kétharmada eleve kiesik a mozgássérültek munkavállalási lehetőségei közül. A céges szállítás javíthatja a kistérségben, falvakban élők, a megváltozott munkaképességű emberek, az idősebb munkavállalók esélyegyenlőségét a munkavállalásnál. A szervezetek több mint egyötöde fordít figyelmet és erőforrásokat erre a területre. A szervezetek több mint egytizede fordít energiát arra, hogy a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségét segítse kifejezetten a célcsoportok számára készített információs kiadványokkal. A kisgyermekesek gyermekfelügyelettel kapcsolatos problémáit azonban ma még nagyon kevés munkáltató tekinti saját gondjának. Csak a munkahelyek 12 százaléka szervez nyáron táboroztatást (bár ez már előrelépés a 2010-es helyzethez képest), ennél is kevesebben üzemeltetnek saját hatáskörben – vagy hozzáfértést szervezve – munkahelyi bölcsődét és óvodát. Végül, szintén a legritkább intézkedések közé tartozik egy külön helyiség biztosítása a zavartalan szoptatásra, pihenésre.



8. ábra: Az esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások előfordulási gyakorisága (százalék)

Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata

A humán erőforrás menedzsment által kialakított HR politika nagyon sokat tehet az esélyegyenlőség előmozdításáért. Egy-egy HR eszköz több célt is szolgálhat az adott szervezeten belül. Ha a szervezetnél tudatos az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség és a sokszínűség szempontjainak érvényesítése, akkor jelentős pozitív változásokat tud a HR elérni. Ezért is tartottuk nagyon fontosnak, hogy a kutatás során rákérdezzünk arra, hogy mennyire használják az egyes HR eszközöket tudatosan az esélyegyenlőség céljainak megvalósítására is a szervezetek.

Az alábbi HR eszközök közül választhattak a válaszadók, hogy melyekben jelennek meg náluk az esélyegyenlőségi törekvések:

- Távmunka
- Részmunkaidő
- Rugalmas munkaidő
- Job sharing – osztott munkakör
- Munkakörtervezés
- Munkakör-értékelés
- Reorientációs képzés
- Mentoring
- Coaching
- Készségfejlesztő programok
- Szakmai képzések
- Karrierfejlesztés
- Teljesítményértékelő rendszer

A vállalatok leggyakrabban a részmunkaidőt választották azon HR eszközök közül, melyekhez esélyegyenlőségi törekvések is kapcsolódnak. A szervezetek több mint fele élt is ezzel a lehetőséggel. A részmunkaidő mellett a rugalmas munkaidő engedélyezése és a szakmai képzések szervezése volt a leggyakoribb HR eszköz, amellyel a szervezetek esélyegyenlőségi törekvéseiket támogatták. Tehát a munkaidővel kapcsolatos rugalmasság és a tudás naprakészen tartása a HR vezetés legfontosabb esélyt teremtő eszközei. Fel kell hívni mindazonáltal a figyelmet arra, hogy a részmunkaidő vagy rugalmas munkaidő említése nem feltétlenül jelenti azt, hogy az mindenki számára elérhető a szervezeten belül, hanem csak azt jelzi számunkra, hogy legalább egy munkavállaló számára létezik ez az atipikus foglalkoztatási forma a szervezeten belül. Tekintve, hogy a foglalkoztatott személyek felől közelítő statisztikák (KSH, 2011) azt mutatják, hogy Magyarországon, bár növekvő arányú, de még mindig alacsony a részmunkaidőben dolgozók aránya, így az adatok arra engednek következtetni, hogy a szervezetek többségénél a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya elenyésző. A negyedik leggyakrabban választott HR eszköz a teljesítményértékelő rendszer volt. A teljesítményértékelés annyiban tekinthető az egyenlő bánásmód megvalósításaként,

hogy mindenkinél azonos kritériumrendszert alkalmaz a teljesítmény mérésére. Előfordulhat az is, hogy a vezetők teljesítményének értékelésénél szempontként jelenik meg a sokszínűség, esélyegyenlőség megvalósítása is, de az adatokból nem derül ki, hogy ez a gyakorlat mennyire elterjedt Magyarországon.

Az esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztése érdekében közepesen gyakran használt HR eszköznek számít a távmunka, a karrierfejlesztés, a készségfejlesztő programok és a mentoring. A szervezetek egyötöde–egyharmada használja ezeket a HR eszközöket. Érdekes, hogy a távmunka ilyen magas arányban jelenik meg, míg nemzetgazdasági szinten a statisztikák (IPSOS, 2012), amelyek a foglalkoztatottak arányához viszonyítanak, sokkal alacsonyabb szintről szólnak. Ez azt kell, hogy jelentse, hogy azon szervezetknél is, ahol létezik távmunka, – a részmunkaidőhöz hasonlóan – csak a munkavállalók töredékénél vehető igénybe vagy a távmunka nem feltétlenül jelenik meg formalizáltan a munkaszerződésben, hanem egyes esetekben ad hoc módon kombinálódhat a munkavégzés egyéb módjaival.

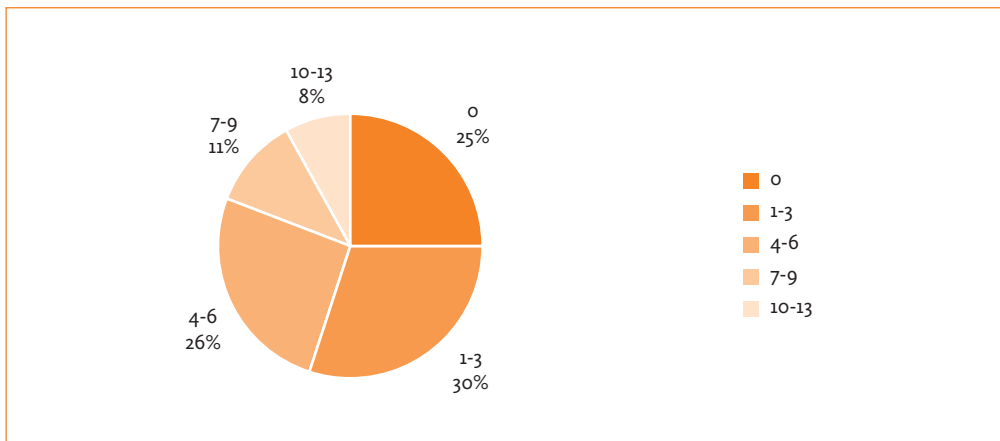
A ritkán használt HR eszközökhöz tartozik a munkakör-értékelés és a coaching. Csak a szervezetek kevesebb, mint egyötöde említette. Végezetül a legritkábban használt HR eszközök egyike a reorientációs képzés, amelyet kifejezetten a GYES-ről, GYED-ről visszatérők számára szoktak szervezni, illetve a job sharing (osztott munkakör), amelyet kvalifikált, gyerekes nők számára találták ki, hogy könnyebben össze tudják egyeztetni a munkát és a magánéletet. Más fejlettebb országokban a job sharing jóval elterjedtebb, mint Magyarországon. (Lásd a16. táblázatot!)

16. táblázat: Esélyegyenlőségi törekvések megjelenése a különböző HR eszközök használatában (százalék)

	Előfordulási gyakoriság
Részmunkaidő	56,2
Szakmai képzések (life-long learning)	53,5
Rugalmas munkaidő	50,3
Teljesítményértékelő rendszer	38,9
Távmunka	32,4
Karrierfejlesztés	25,4
Készségfejlesztő programok	21,6
Mentoring	21,1
Munkakör értékelés	18,9
Coaching	17,3
Munkakör tervezés	15,1
Reorientációs képzés	13,5
Job sharing – osztott munkakör	6,5

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a szervezetek hány HR eszközben látnak esélyegyenlőségi célzatot. A szervezetek egynegyede egyetlen HR eszközt sem választott. A szervezetek további közel egyharmada 1-3 HR eszközt jelölt be, negyedük 4-6 HR eszközt működtet, míg a maradék közel egyötöde a szervezeteknek 7 vagy annál több HR eszközt igénybe véve is megvalósít esélyegyenlőségi törekvéseket. (Lásd a 9. ábrát!)

Ha összevetjük az arányokat a 7. ábrán látottakkal, ahol is az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét mértük hasonló módszerrel, akkor azt látjuk, hogy viszonylag nagyobb arányban vannak azok a szervezetek, amelyek egyetlen HR eszközt sem használnak esélyegyenlőségi célzattal, miközben már vannak más jelei az esélyegyenlőségi politika intézményesülésének. A részletesebb elemzés is azt mutatta, hogy az intézményesültség és a HR eszközök használata nem feltétlenül jár együtt.



9. ábra: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy hány HR eszköz alkalmazásában jelennek meg esélyegyenlőségi törekvések (százalék)

A sokszínűség akadályai

A következőkben az esélyegyenlőség fejlesztésének akadályait vizsgáljuk meg. Az alábbi táblázat tartalmazza sorrendbe rendezve az esélyegyenlőség fejlesztésének a szervezetek által említett akadályait. A leggyakrabban említett akadály 2012-ben a *belső források hiánya*. Több, mint a szervezetek kétötöde a belső források hiányában látja az esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésének akadályát. Az elhúzódó gazdasági válság egyértelműen érezteti hatását ezen a területen is. Talán a gazdasági válság elhúzódásával is magyarázható, hogy a *vezetők ellenállása* került a második leggyakrabban választott akadályozó tényező helyére. A vezetői ellenállást nyilván lehetne csökkenteni képzéssel, amely az információk átadására és a közvetlen üzleti érdek demonstrálására koncentrálhatna. Valóban, ha hiányzik a vezetői támogatás, akkor nagyon nehéz ha-

tékonnyá tenni az esélyegyenlőség és sokszínűség menedzselését a mégoly lelkes és elhivatott szakembereknek is. A harmadik legjelentősebb akadályt az *érdektelenség* és az *információ hiánya* jelenti. A szervezetek egyharmada érzi ezeket a tényezőket problémának. Az információ hiánya azért is érdekes a gyakori akadályok között, mert közben korábban láttuk, hogy az antidiszkriminációs képzés – amelyek során a szervezetek többlet információhoz juthatnának a témával kapcsolatban – a legritkábban választott gyakorlatok között szerepelt.

Közepesen gyakori akadálynak minősült 2012-ben a vizsgált szervezetek körében a *jó példák hiánya*, a *közvetlen üzleti érdek hiánya*, az *állami ösztönzők hiánya*, illetve a *technikai feltételek hiánya*. A szervezetek több mint negyede említette ezeket az akadályokat. A *közvetlen üzleti érdek hiányával* kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a szakirodalomban ma már nagy múltja van az esélyegyenlőség és sokszínűség üzleti előnyeiről és megtérüléséről szóló kutatásoknak. A témában folytatott kutatások azt mutatják, hogy azok a szervezetek, amelyek tudatos választásként fejlesztik a sokszínűséget, előnyösnek ítélik a hatását üzleti szempontból. Az információk hatékonyabb áramoltatása ezen a területen is rendkívül fontos volna.

A legkevésbé gyakori akadályok között szerepelt az *adózási szabályok*, a *munkatársak ellenállása*, és a *szakértő tanácsadók/képzések hiánya*.

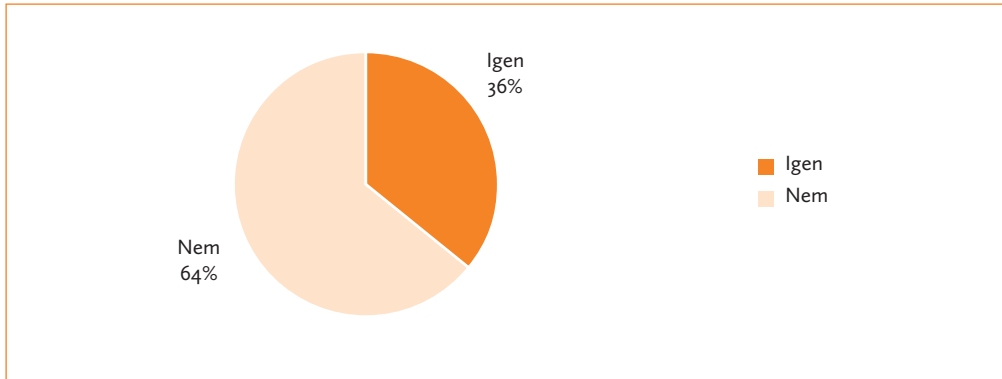
17. táblázat: Az esélyegyenlőség fejlesztését gátló tényezők előfordulási gyakorisága (százalék)

	Előfordulási gyakoriság (%)
Belső forrás hiánya	42,7
Vezetők ellenállása	36,8
Érdektelenség, motiváció hiánya	33,5
Információ hiánya	33,5
Jó példák hiánya	30,3
Közvetlen üzleti érdek hiánya	29,7
Technikai feltételek hiánya	28,6
Állami ösztönzők hiánya	28,6
Előítélet, tolerancia hiánya	26,5
Adózási szabályok	20,5
Munkatársak ellenállása	10,8
Szakértő tanácsadók/képzések hiánya	10,8

Az esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika jövőbeni fejlesztése

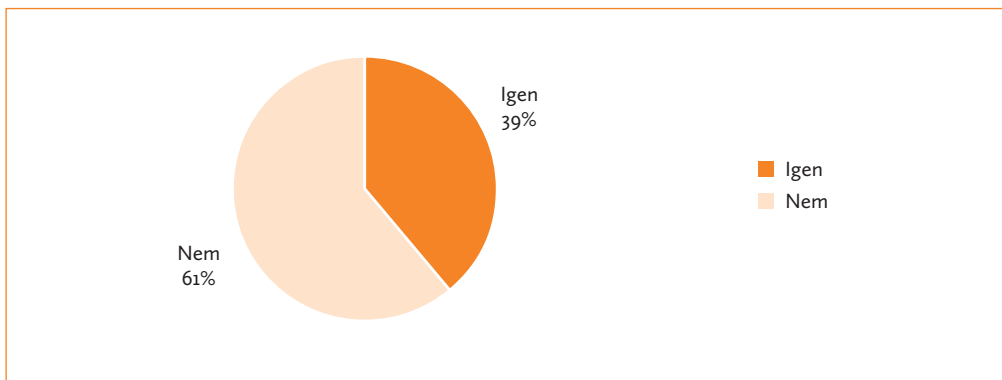
A kutatás során kíváncsiak voltunk arra, hogy milyen jövőbeni terveik vannak a szervezeteknek a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztését illetően. A kérdőívben feltettük azt a kérdést, hogy tervezik-e olyan antidiszkriminációs intézkedések bevezetésé-

sét, amelyek a hátránnyal élő munkavállalói csoportok esélyeit javítják. A válaszadók kétharmada nem tervez új intézkedéseket, de több mint egyharmaduk igen. (Lásd a 10. ábrát!)



10. ábra: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy tervezik-e antidiszkriminációs intézkedések bevezetését (százalék)

Azt is megkérdeztük a szervezetektől, hogy rendelkezésükre állnak-e további emberi és anyagi erőforrások a tervezett intézkedések bevezetéséhez. Összességében a szervezetek kétötöde rendelkezik megfelelő erőforrásokkal új intézkedésekhez, de nem minden szervezet tervez új intézkedéseket, amelynek meglennének az erőforrásai. Az adatok azt mutatják, hogy azoknak a szervezeteknek, amelyek terveznek új intézkedéseket, kevesebb, mint a kétharmadánál állnak rendelkezésre az emberi és anyagi erőforrás szükségletek az újításokhoz.



11. ábra: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy rendelkeznek-e további emberi és anyagi erőforrásokkal a tervezett intézkedések bevezetéséhez (százalék)

A Sokszínűségi Index

Az mtd Tanácsadói Közösség a kutatás adataira támaszkodva 2008-ban egy *Sokszínűségi Indexet* fejlesztett ki. Az index kifejlesztésének célja az volt, hogy könnyen összehasonlíthatóvá tegyünk a szervezetek társadalmi teljesítményét a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség területén.

A Sokszínűségi Index felépítése a következő:

	Változók száma	Súly	Pontszám
A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége	14	2	28
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége	14	2	28
Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata	13	2	26
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások	8	2	16
Az esélyegyenlőségi politika jövőbeni fejlesztése	2	1	2
Összesen	49		100

A minden szervezetre kiszámolt Sokszínűségi Index megoszlását a 18. táblázat mutatja meg. Az elért legkisebb érték 0, a legmagasabb pontszám pedig 90 volt a 100 pontos Sokszínűségi Indexen. A minta egészére jellemző átlagérték 33 pont volt. Tehát a szervezetek átlagosan az elérhető pontszámok harmadát érik el. Csak a szervezetek kevesebb mint egynegyede ért el 50 pontot meghaladó eredményt. (Lásd a 18. táblázatot!)

18. táblázat: A szervezetek megoszlása a Sokszínűségi Index alapján

	Százalék	Kumulatív százalék
0	10,8	10,8
1 – 10	8,1	18,9
11 – 20	14,1	33,0
21 – 30	15,7	48,6
31 – 40	17,3	65,9
41 – 50	11,4	77,3
51 – 60	7,6	84,9
61 – 70	9,7	94,6
71 – 80	3,2	97,8
81 – 90	2,2	100,0
Összesen	100	

A következőkben a szervezet mérete és nemzetisége mentén vizsgáljuk meg a Sokszínűségi Index átlagos értékeit.

A Sokszínűségi Index és a szervezet mérete

Az adatok azt mutatják, hogy szignifikáns különbség van a szervezetek munkahelyi esélyegyenlőségi teljesítményében a szervezetek mérete szerint. Az alábbi táblázat egyértelműen bemutatja, hogy a szervezet méretének növekedésével egyenes arányosan növekszik a Sokszínűségi Index átlagos pontszáma is. Minél nagyobb egy cég, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az index magasabb pontszámot mutat. Míg a Sokszínűségi Index átlagos pontszáma a kisméretű szervezeteknél 19, a közepes méretűeknél 34, a nagyméretű szervezeteknél az átlag eléri a 49 pontot. (Lásd a 19. táblázatot!)

19. táblázat: A Sokszínűségi Index átlagos értéke a szervezet mérete szerint

	Átlag
Kisméretű szervezetek (0 – 49 fő)	19
Közepes méretű szervezetek (50 – 500 fő)	34
Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	49
Összesen	33

A Sokszínűségi Index és a szervezet magyar, illetve külföldi tulajdona

A magyar tulajdonú szervezetek átlagos Sokszínűségi Indexe némileg alacsonyabb, mint a külföldi, illetve vegyes tulajdonú szervezeteké, átlagosan 27 pontszámot értek el a 100-ból. A vegyes, illetve külföldi tulajdonú szervezetek magasabb, 37, illetve 41 pontot értek el. (Lásd a 20. táblázatot!)

20. táblázat: A Sokszínűségi Index átlagos értéke a szervezet magyar, vegyes, illetve külföldi tulajdona szerint

	Átlag
Magyar	27
Vegyes	37
Külföldi	41
Összesen	33

Benchmark eredmények

A Sokszínűségi Index alapján meghatároztuk a kis, közepes és nagy szervezetek számára, hogy milyen munkahelyi esélyegyenlőségi gyakorlatot követnek azok a szervezetek, amelyek *átlag feletti*ek, illetve a *felső 20 százalékban* vannak, valamint amelyek a kategóriájukban a tíz legjobb közé tartoznak. Ezeket a *top 10* kategóriájának neveztük el.

Az alábbi táblázat részletesen bemutatja, hogy mekkora pontszámmal lehet bekerülni a felső 20 százalék csoportjába, illetve az esélyegyenlőség és sokszínűség terén a 10 legjobban teljesítő szervezet közé. Azt is megtudhatjuk a táblázatból, hogy mekkora pontszám volt az adott kategórián belül a maximum.

21. táblázat: A Sokszínűségi Index pontszáma a szervezetek mérete szerint

	Átlag	Felső 20%	Top 10	Maximum
Kisméretű szervezetek (0 – 49 fő)	19	31 – től	34 – től	54
Közepes méretű szervezetek (50 – 500 fő)	34	49 – től	51 – től	68
Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	49	68 – től	71 – től	90
Összesen	33	52 – től	71 – től	90

A következőkben mindegyik kategóriához kapcsolódva, vagyis az *átlag feletti*, a *felső 20 százalék* és a *top 10* kategóriájában a szervezetek mérete szerint differenciálva részletesen megnéztük, hogy átlagosan hány esélyegyenlőségi gyakorlatot követnek az abba a kategóriába tartozó szervezetek. Nézzük meg sorrendben először az átlag feletti csoportját, majd a felső 20 százalékot, végül a top 10 csoportját, hogy mit mutatnak az eredmények!

	Átlag feletti			
	Kisméretű szervezetek (0 – 49 fő)	Közepes méretű szervezetek (50 – 500 fő)	Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	Összesen
A foglalkoztatottak sokszínűsége (max. 14)	5 csoport	8 csoport	11 csoport	9 csoport
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége (max. 14)	3 intézkedés	6 intézkedés	8 intézkedés	6 intézkedés
HR eszközök használata (max. 13)	4 HR eszköz	5 HR eszköz	8 HR eszköz	6 HR eszköz
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások (max. 8)	2 juttatás	4 juttatás	5 juttatás	4 juttatás

	Felső 20 százalék			
	Kisméretű szervezetek (0 – 49 fő)	Közepes méretű szervezetek (50 – 500 fő)	Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	Összesen
A foglalkoztatottak sokszínűsége (max. 14)	6 csoport	9 csoport	12 csoport	11 csoport
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége (max. 14)	4 intézkedés	8 intézkedés	10 intézkedés	8 intézkedés
HR eszközök használata (max. 13)	5 HR eszköz	7 HR eszköz	11 HR eszköz	8 HR eszköz
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások (max. 8)	3 juttatás	5 juttatás	5 juttatás	5 juttatás

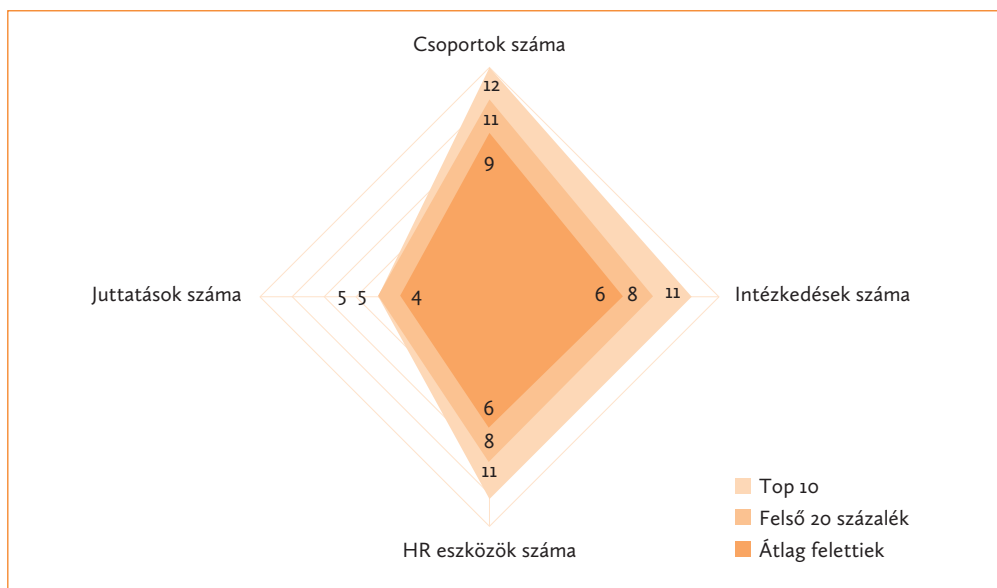
	Top 10			
	Kisméretű szervezetek (0 – 49 fő)	Közepes méretű szervezetek (50 – 500 fő)	Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	Összesen
A foglalkoztatottak sokszínűsége (max. 14)	6 csoport	9 csoport	12 csoport	12 csoport
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége (max. 14)	5 intézkedés	8 intézkedés	11 intézkedés	11 intézkedés
HR eszközök használata (max. 13)	6 HR eszköz	8 HR eszköz	11 HR eszköz	11 HR eszköz
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások (max. 8)	3 juttatás	5 juttatás	5 juttatás	5 juttatás

	Átlag felettek	Felső 20 százalék	Top 10
A foglalkoztatottak sokszínűsége (max. 14)	9 csoport	11 csoport	12 csoport
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége (max. 14)	6 intézkedés	8 intézkedés	11 intézkedés
HR eszközök használata (max. 13)	6 HR eszköz	8 HR eszköz	11 HR eszköz
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások (max. 8)	4 juttatás	5 juttatás	5 juttatás

A Sokszínűségi Index alapján az átlag felettek csoportjába sorolt szervezetek átlagosan kilenc valamilyen szempontból hátrányos vagy „mássággal” bíró csoportot alkalmaznak. Az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább hat intézkedést hoztak. A HR eszközökből legalább hatnál megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül esélyegyenlőséget javító juttatásokból legalább négyet már bevezettek.

A Sokszínűségi Index alapján a felső 20 százalék csoportjába sorolt szervezetek a vizsgált összes dimenzió mentén jobban teljesítettek: 11 valamilyen szempontból hátrányos vagy „mással” bíró csoportot alkalmaznak; az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább 8 intézkedést hoztak, a HR eszközökből legalább nyolcnál megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül az esélyegyenlőséget javító juttatásokból már legalább ötöt bevezettek.

A Sokszínűségi Index alapján a Top 10 csoportjába sorolt szervezetek a vizsgált összes dimenzió mentén jobban teljesítettek a felső 20 százalék csoportjánál: 12 valamilyen szempontból hátrányos vagy „mással” bíró csoportot alkalmaznak; az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább 11 intézkedést tettek; a HR eszközökből legalább 11-nél megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül az esélyegyenlőséget javító juttatásokból már legalább ötöt bevezettek. (Lásd a 12. ábrát!)



12. ábra: Az átlag feletti, a felső 20 százalék, és a Top 10 benchmark eredményei 2012-ben

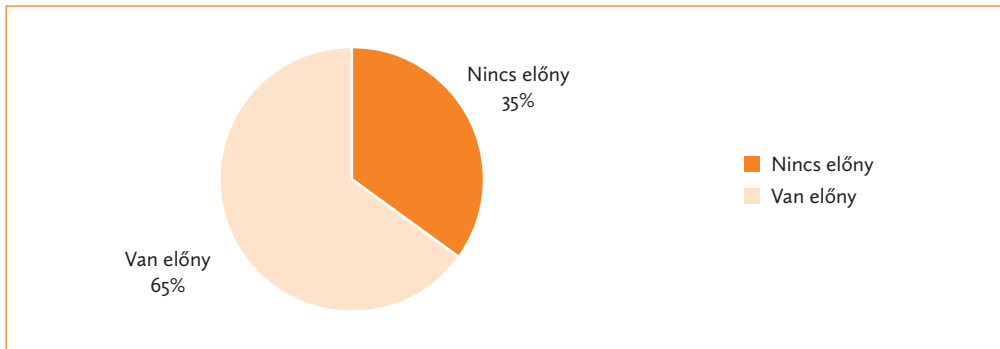
A felső 20 százalék mind a négy vizsgált dimenzió mentén felülmúlja az átlag feletti csoportját. A Top 10 csoportjába tartozó szervezetek leginkább az esélyegyenlőség intézményesültségét jelző intézkedések és az esélyegyenlőségi cézzal használt HR eszközök száma tekintetében mutatnak jobb teljesítményt a felső 20 százalék csoportjánál. Fontos megjegyezni, hogy az esélyegyenlőséget elősegítő juttatásokat illetően nincs szignifikáns különbség az átlag feletti, a felső 20 százalék és a Top 10 csoportja között. Ez azt is jelenti, hogy a jövőben ez az a terület, amelyet a szervezetek számára

érdemes áttekinteni a kiegyensúlyozott munkahelyi esélyegyenlőség megteremtése érdekében.

Az egész mintára vetítve a Top 10 kategóriájában 7 külföldi és 3 vegyes tulajdonú szerepelt. A Top 10 kategóriájában 4 szervezet a szolgáltatási szektorban és 6 az iparban működik. Székhely szerint 8 budapesti és 2 vidéki szervezet került a Top 10-be. Végezetül méretük szerint osztályozva a szervezeteket megállapíthatjuk, hogy kizárólag a nagyméretű, 500 főnél több alkalmazottat foglalkoztató szervezetek kerültek az Sokszínűségi Index alapján a legjobbak közé.

A sokszínű szervezet előnyei

A válaszadó szervezetek kétharmada számot tudott adni az esélyegyenlőséggel és sokszínűséggel kapcsolatos szervezeti előnyökről. A szervezetek közel egynegyede öt vagy annál kevesebb előnyt jelölt be, a szervezetek közel egyharmada 6-10 előnyt sorolta fel a sokszínűségnek, míg a szervezetek egytizede 10-nél is több szervezeti előnyét látja megvalósulni az esélyegyenlőség és sokszínűség terén kifejtett tevékenységüknek.



13. ábra: Van-e szervezeti előnye az esélyegyenlőségnek és sokszínűségnek (százalék)

A Magyarországon működő szervezetek az esélyegyenlőséget biztosító és sokszínű szervezet legfontosabb előnyének elsősorban az összetartó, toleráns munkahelyi légkört, másodsorban pedig a társadalmi hasznosságot és az etikus működést tartották. Hasonlóan fontos előnynek minősültek a munkavállalóknak a munkahelyükhöz való viszonyára vonatkozó szempontok: a munkavállalói lojalitás növekedése, a fluktuáció csökkentése, és a tehetségek vonzása, megtartása. A belső elégedettségén kívül szintén erős előnyként jelentkezett a szervezet külső megítélése, a vállalati imázs építésének lehetősége.

A sokszínű szervezet közepes gyakorisággal említett előnyei leginkább a költségcsökkentéssel (vagy bevételnöveléssel) kapcsolatosak. Ezek között szerepelt az állami

támogatások megszerzése, illetve a rehabilitációs hozzájárulás fizetésének elkerülése, a teljesítménynövekedés, a hiányzások számának csökkentése, illetve a költségcsökkentés, például távmunka bevezetése miatt.

Megközelítőleg a szervezetek egyötöde tartja előnyösnek a sokszínűséget és esélyegyenlőséget az ügyfelek elégedettségének növelése szempontjából, egytizedük pedig a fogyasztói igények jobb leképezése vagy új piacok megszerzése révén.

A toborzás könnyebbé válása az egyik klasszikusan emlegetett előnye az esélyegyenlőség növelésének, a sokszínűség erősítésének. Magyarországon azonban ez egy viszonylag ritkán említett előnye a munkahelyi sokszínűségnek. Kiemeljük azt is, hogy a demográfiai folyamatokhoz alkalmazkodó szervezet alig több mint a munkáltatók egytizedénél szerepelt előnyként, miközben az indítékok között az élen szerepelt az életkori sokszínűség, és várhatóan a következő évtizedben a demográfiai folyamatokhoz való hatékony szervezeti alkalmazkodás lesz a sikeres szervezetek működésének egyik kulcskérdése. Végezetül a legritkábban említett előnyök közé tartozik a befektetői csoportok igényeinek való megfelelés. Általában véve is megállapíthatjuk, hogy a stakeholder szemlélet viszonylag gyengén jelenik meg az esélyegyenlőség és sokszínűség említett üzleti előnyei között. (Lásd a 26. táblázatot!)

22. táblázat: A sokszínű szervezet által elérhető előnyök előfordulási gyakorisága (százalék)

	2012
Összetartó, toleráns munkahelyi légkör	51,4
Társadalmilag hasznos, etikus működés	47,6
Munkavállalói lojalitás növekedése	47,6
Vállalati imázs építés	46,5
Fluktuáció csökkenése	43,2
Tehetségek vonzása, megtartása	42,2
Teljesítménynövekedés, hiányzások számának csökkenése	33,0
Állami támogatások, pl. mentesség a rehabilitációs hozzájárulás fizetése alól	26,5
Költségcsökkenés, pl. távmunka bevezetése miatt	24,3
Elégedettebb ügyfelek	21,6
Toborzás könnyebbé válik (megnő a jelentkezők száma)	21,6
Demográfia-követő szervezet	14,6
Fogyasztói igények leképezése	12,4
Új piacok	11,4
Befektetői csoportok elismerése	10,3

Összegzés

Az mtd Tanácsadói Közösség a munkahelyi esélyegyenlőségről és a társadalmi felelősségvállalásról szóló 2012-es III. országos benchmark kutatásában 185 szervezet adatai alapján készítette el kutatási beszámolóját és benchmark adatait. Az országos benchmark kutatáshoz az mtd Tanácsadói Közösség az online kérdőíves módszert választotta. Az interneten elérhető elektronikus kérdőív 2012. április közepe és 2012. december 31-e között volt elérhető a nyilvánosság számára.

A kutatás egyik fő célja az volt, hogy a szervezetek minél szélesebb körű bevonásával reális képet alkothassunk arról, hogy 2012-ben Magyarországon vajon mi jellemzi a munkahelyi esélyegyenlőség és felelősségvállalás gyakorlatát, szintjét. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy milyen indítékai és akadályai vannak a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztésének. Célja volt továbbá a kutatásnak, hogy különböző vállalati kategóriák számára összehasonlítási lehetőséget adjon a saját ez irányú teljesítményük és más, hozzájuk hasonló szervezetek munkahelyi esélyegyenlőségi és felelősségvállalási szintje, gyakorlata között.

Az mtd Tanácsadói Közösség fontosnak tartotta feltérképezni, hogy a szervezetek milyen indítékokból kezdenek el foglalkozni az esélyegyenlőség megteremtésének lehetőségével, illetve miért gondolják azt, hogy nekik is kellene ezzel törődniük. Fontos, hogy a szervezetek több mint fele úgy nyilatkozott, hogy szervezeti szinten még nem jellemző rájuk a munkahelyi esélyegyenlőség megteremtése. Ugyanakkor figyelemreméltó, hogy csupán a szervezetek elenyésző része, 4 százaléka fejtette ki elutasító véleményét, miszerint a jövőben sem kíván ezzel a területtel foglalkozni. A szervezetek által megjelölt leggyakoribb indítéknak az életkor szerinti sokszínű összetétel bizonyult (a pályakezdőtől a nyugdíjasig minden korcsoport reprezentálva van a szervezetben.) A második legfontosabb szempont a tehetséges munkavállalók megtartása volt. A harmadik leggyakrabban említett indíték, hogy etikai szempontból fontosnak tartják az esélyegyenlőséget a szervezetek.

A kutatás fontos kérdése volt, mennyire jellemző, hogy a munkáltatói szervezetek úgynevezett hátrányos helyzetű vagy valamilyen szempontból „mássággal” bíró csoportokból is választanak alkalmazottakat. A foglalkoztatottak sokszínűségét azzal mértük, hogy összesen hány különböző csoport képviselőiből foglalkoztat az adott szervezet. A válaszadó szervezetek átlagosan hat hátrányos helyzetű csoportból foglalkoztatnak munkavállalókat. A hat leggyakrabban választott csoport a nők, a pályakezdők, a 45 év feletti munkavállalók, a két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők, a gyermeküket egyedül nevelők, valamint a kistérségben élők. Tehát a meghatározó elem a nem, az életkor, valamint a családi háttér és a földrajzi elhelyezkedés. Az igazán „problémás” csoportok nem szerepelnek a legtipikusabb választások között. Az mtd Tanácsadói Közössége annak a véleményének ad hangot, hogy a szervezetek többsége csak a demográfiai sokszínűséget valósítja meg, vagyis a nem, az életkor és a családi háttér alapján tekinthető sokszínűnek. A foglalkoztatottak etnikai hovatartozása,

nemzetisége, megváltozott munkaképessége, fogyatékosága, más szexuális orientációja alapján csak a szervezetek „kisebbsége” nevezhető sokszínűnek.

A vizsgált tényezők közül a vállalatok társadalmi befogadására és a foglalkoztatottság sokszínűségére a szervezetek mérete gyakorolja a legnagyobb hatást. Az 500 fő felett foglalkoztató nagyvállalatok jóval sokszínűbb munkaerővel rendelkeznek, mint a kisméretű szervezetek. A kisméretű szervezetek 3 csoportot jelöltek csak meg, a közepes méretű szervezetek átlagos mértékben foglalkoztatnak hátrányos, vagy valamilyen szempontból más csoportokhoz tartozókat, míg a nagyvállalatok az átlag másfélszeresét, vagyis 9 csoportot is foglalkoztatnak. Magyar és külföldi tulajdon szerint vizsgálva a szervezetek társadalmi befogadását, illetve sokszínűségét 2012-ben csak kisebb különbség rajzolódik ki a külföldi tulajdonban lévő szervezetek javára. A magyar tulajdonban lévő szervezetek 5 csoportból választanak munkaerőt, míg a külföldi és vegyes cégeknél 7 csoport előfordulása volt az átlagos. Méret és nemzetiség szerint egyszerre vizsgálva a szervezetek sokszínűségét, árnyaltabb képet kapunk. Mégpedig azt látjuk, hogy a kis szervezeteknél nincs szignifikáns különbség a magyar és külföldi vállalatok között a foglalkoztatottak sokszínűségében. Igazából a nagyméretű szervezeteknél jellemzőbb, hogy a magyarokhoz képest a külföldi szervezetek befogadóbbak, vagyis átlagosan több hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak. Érdekes módon a közepes méretű magyar szervezetek némileg jobb teljesítményt nyújtanak a munkaerő összetételét tekintve a hasonló méretű külföldi irányítású szervezetekhez képest.

Az esélyegyenlőségi politika intézményesültségénél azt néztük meg közelebbről, hogy mennyire jelenik meg explicit módon a munkahelyi esélyegyenlőségi politika szabályzatokban, stratégiai célkitűzésekben, esélyegyenlőségi tervben, és ehhez hasonló gyakorlatokban. Összesen 14 tényezőt vettünk figyelembe. A kutatás adatai azt mutatták, hogy a kérdőívet kitöltő szervezetek több mint fele legalább egy éve foglalkozik szervezeti szinten a munkahelyi esélyegyenlőség kérdésével. Továbbá a szervezetek több mint kétötöde rendelkezik olyan etikai kódexszel, amelyben található a munkahelyi sokszínűsége, az esélyegyenlősége és az egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelv. A munkahelyi esélyegyenlőség megvalósításához hatékony segítséget nyújthat az erre a témára szakosodott civil szervezetekkel kialakított szorosabb együttműködés. A mintában szereplő szervezetek több mint egyharmada kiépített már kapcsolatot olyan civil szervezetekkel, amelyeknek a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása a fő profiljuk. Szintén a lista élvonalába tartozó intézményi gyakorlat, hogy a dolgozói elégedettségi vizsgálata során kitérnek az esélyegyenlőségi szempontokra: ennek előfordulása a szervezetek egyharmadára jellemző. Az esélyegyenlőség és sokszínűségi tevékenység intézményesültségében nagyon fontos lépés, ha a szervezet elhatározza, hogy esélyegyenlőségi és sokszínűségi tervet dolgoz ki. A szervezetek negyede rendelkezett 2012-ben esélyegyenlőségi tervvel, ami jelentős előrelépést jelent a 2010-es állapotokhoz képest. Az esélyegyenlőségi politika legkevésbé elterjedt gyakorlatai közé tartozott az antidiszkriminációs képzés szervezése, tartása, valamint esélyegyenlőségi munkacsoport felállítása. Az esélyegyenlőségi politika intézménye-

sülsőségéről írtakat összefoglalva megállapítottuk, hogy a válaszadó szervezetek döntő többsége elindult az intézményesülési folyamatban: tehát legalább egyetlen gyakorlatot a felsoroltakból megvalósított. Megállapítottuk azt is, hogy a szervezet mérete a legfontosabb meghatározó tényezője az esélyegyenlőségi politika intézményesültségének, ugyanakkor mérettől függetlenül a legkevésbé választott intézményesülési folyamat az esélyegyenlőségi munkacsoport felállítása és antidiszkriminációs képzés tartása volt. A munkacsoport háttérbe szorulása érthető az erőforrások oldaláról, ugyanakkor az antidiszkriminációs képzés hatékony módja a szervezeten belüli attitűdök, előítéletek lebontásának, amelyet sok vállalat az esélyegyenlőségi politika egyik fő akadályának vélt. Hasonlóan érthetetlen a monitorozás, értékelési folyamat elhanyagolása, hiszen e nélkül nehéz reális célkitűzéseket tenni.

2012-ben az esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások közül a leggyakrabban megvalósított intézkedésekhez tartoznak az egészségügyi szűrővizsgálatok, a GYED-en és GYES-en lévő kismamákkal való kapcsolattartás, és a családi programok szervezése. Ezeket a cégek fele biztosítja munkavállalóinak. A szervezetek több mint egyharmada sportolási lehetőséget is teremt munkavállalói részére, ami az egészségmegőrzés szempontjából roppant fontos. Az épület akadálymentesítése fogyatékkal élők számára már ritkább munkáltatói gyakorlat. Ez másfelől azt is jelzi, hogy a munkahelyek kétharmada eleve kiesik a mozgássérültek munkavállalási lehetőségei közül még 2012-ben is. A céges szállítás javíthatja a kistérségben, falakban élők, a megváltozott munkaképességűek, idősebb munkavállalók esélyegyenlőségét a munkavállalásnál. A szervezetek több mint egyötöde fordított figyelmet és erőforrásokat erre a területre. A kisgyermekesek gyermekfelügyelettel kapcsolatos problémáit ma még nagyon kevés munkáltató tekinti saját gondjának. Csak a munkahelyek 12 százaléka szervez nyáron táboroztatást, ennél is kevesebben üzemeltetnek saját hatáskörben vagy szerveznek hozzáférést munkahelyi bölcsődéhez és óvodához. Végül, szintén a legritkább intézkedések közé tartozik egy külön helyiség biztosítása a zavartalan szoptatásra, pihenésre.

A vállalatok leggyakrabban a részmunkaidőt választották azon HR eszközök közül, melyekhez esélyegyenlőségi törekvések is kapcsolódnak. A szervezetek több mint fele élt is ezzel a lehetőséggel. A részmunkaidő mellett a rugalmas munkaidő engedélyezése és a szakmai képzések szervezése volt a leggyakoribb HR eszköz, amellyel a szervezetek esélyegyenlőségi törekvéseiket támogatták. Tehát a munkaidővel kapcsolatos rugalmasság és a tudás naprakészen tartása a HR vezetés a legfontosabb esélyt teremtő két eszköze.

Az esélyegyenlőség fejlesztésének akadályai közül a leggyakrabban említett akadály 2012-ben a belső források hiánya volt. Több, mint a szervezetek kétötöde a belső források hiányában látja az esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésének akadályát. Az elhúzódó gazdasági válság egyértelműen érezteti hatását ezen a területen is. Talán a gazdasági válság elhúzódásával is magyarázható, hogy a vezetők ellenállása került a második leggyakrabban választott akadályozó tényező helyére. A vezetői ellenállást

nyilván lehetne csökkenteni képzéssel, amely az információk átadására és a közvetlen üzleti érdek demonstrálására koncentrálhatna. Valóban, ha hiányzik a vezetői támogatás, akkor nagyon nehéz hatékonyra tenni az esélyegyenlőség és sokszínűség menedzselését a mégoly lelkes és elhivatott szakembereknek is. A harmadik legjelentősebb akadályt az érdektelenség és az információ hiánya jelenti. A szervezetek egyharmada érzi ezeket a tényezőket problémának. Az információ hiánya azért is érdekes a gyakori akadályok között, mert korábban láttuk, hogy az antidiszkriminációs képzés – amelyek során a szervezetek többlet információhoz juthatnának a témával kapcsolatban – a legritkábban választott gyakorlatok között szerepelt.

A szervezetek több, mint egyharmadának vannak jövőbeni tervei a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésére. Az adatok azt mutatták azonban, hogy azon szervezetek, amelyek terveznek új intézkedéseket, kevesebb, mint a kétharmadánál állnak rendelkezésre az emberi és anyagi erőforrás szükségletek az újításokhoz.

Az mtd Tanácsadói Közösség a kutatás adataira támaszkodva egy Sokszínűségi Indexet fejlesztett ki 2008-ban, amelyet a 2012-es kutatás adatok elemzésénél is felhasznált. Az index kifejlesztésének célja az volt, hogy könnyen összehasonlíthatóvá tegyünk a szervezetek társadalmi teljesítményét a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség területén. Az elért legkisebb érték 0, a legmagasabb pontszám pedig 90 volt a 100 pontos Sokszínűségi Indexen. A minta egészére jellemző átlagérték 33 pont volt. Tehát a szervezetek átlagosan az elérhető pontszámok egyharmadát érték el. Csak a szervezetek kevesebb, mint egynegyede ért el 50 pontot meghaladó eredményt.

A Sokszínűségi Index alapján meghatároztuk a benchmark eredményeket, vagyis, hogy milyen munkahelyi esélyegyenlőségi gyakorlatot követnek azok a szervezetek, amelyek átlag feletti, illetve a felső 20 százalékban vannak, valamint a tíz legjobb közé tartoznak. Ezeket a Top 10 kategóriájának neveztük el.

A Sokszínűségi Index alapján az átlag feletti csoportjába sorolt szervezetek átlagosan 9 valamilyen szempontból hátrányos vagy „mással” bíró csoportot alkalmaznak. Az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább 6 intézkedést tettek. A HR eszközökből legalább hatnál megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül esélyegyenlőséget javító juttatásokból legalább négyet már bevezettek.

A Sokszínűségi Index alapján a felső 20 százalék csoportjába sorolt szervezetek a vizsgált összes dimenzió mentén jobban teljesítettek. 11 valamilyen szempontból hátrányos vagy „mással” bíró csoportot alkalmaznak. Az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább 8 intézkedést tettek. A HR eszközökből legalább nyolcnál megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül esélyegyenlőséget javító juttatásokból már legalább ötöt bevezettek.

Végezetül megállapítottuk, hogy mennyiben teljesítenek többlet Magyarországon a munkahelyi esélyegyenlőség szempontjából a legjobb teljesítményű szervezetek. A Sokszínűségi Index alapján a Top 10 csoportjába sorolt cégek a vizsgált összes dimenzió mentén jobban teljesítettek a felső 20 százalékba esőknél. 12 valamilyen szem-

pontból hátrányos vagy „mássággal” bíró csoportot alkalmaznak. Az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább 11 intézkedést alkalmaztak. A HR eszközök-ből legalább tizenegynél megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül esélyegyenlőséget javító juttatásokból legalább ötöt már bevezettek.

Referenciák

- KSH (2012a). A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2011. Statisztikai tükör. VI. évfolyam 19. szám. 2012/19.
- KSH (2012b). Vállalkozások demográfiája, 2010. Statisztikai tükör. VI. évfolyam 34. szám. 2012/34.
- KSH (2012c) A Magyarországon működő külföldi irányítású leányvállalatok, 2008–2009. Budapest: Budapest: KSH.
- KSH (2012d) STADAT tábla. A külföldi irányítású, nem pénzügyi leányvállalatok száma és aránya nemzetgazdasági ág és a végső tulajdonos székhelye szerint (2008–2010).
Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qtd001b.html?324.
Letöltve: 2013.03.12
- KSH (2013a). A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2012. Statisztikai tükör. VII. évfolyam 26. szám. 2013/26.
- KSH (2013b) STADAT tábla. Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma nemzetgazdasági ág szerint (2003–2011) Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg008.html. Letöltve: 2013.08.12
- IPSOS (2012). Itthon elenyésző a távmunka. Budapest: IPSOS. Elérhető: www.ipsos.hu/site/itthon-eleny-sz-a-t-vmunka/. Letöltve: 2012.08.14.

II. rész

Áttekintés a munkahelyi
esélyegyenlőség és sokszínűség
alakulásáról 2010 és 2012 között

Bevezetés

Ebben a tanulmányban a munkahelyi esélyegyenlőség és vállalati felelősségvállalással foglalkozó 2010-es és 2012-es kutatási eredményeink összehasonlítására vállalkozunk. A tanulmányban először a kutatás módszertanát, valamint a 2010-es és 2012-es minta összetételét ismertetjük. A következő részben annak járunk utána, hogy milyen indítékai voltak a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztésének 2010-ben, és 2012-re ehhez képest következett-e be változás a szervezetek indítékaiban. Utána a kutatás egyik alapkérdését vizsgáljuk meg, mégpedig: sokszínűbb lett-e a foglalkoztatottak összetétele a különböző szervezeteknél 2010 és 2012 között, illetve milyen szervezeteknél találkoznak nagyobb valószínűséggel társadalmilag befogadó magatartással az egyes hátrányos, illetve valamilyen szempontból mássággal bíró csoportok. A foglalkoztatottak összetétele után az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét vesszük górcső alá, vagyis azt nézzük meg közelebbről, hogy történt-e elmozdulás egy erőteljesebb intézményesültség irányába 2010 és 2012 között, vagyis jellemzőbbé vált-e, hogy explicit módon megjelenik a munkahelyi esélyegyenlőségi politika szabályzatokban, stratégiai célkitűzésekben, esélyegyenlőségi tervben és ehhez hasonló gyakorlatokban. Az esélyegyenlőség intézményesültségét követően azt fogjuk megvizsgálni, miképpen változtak azok az intézkedések, gyakorlatok, amelyekkel a szervezetek segíthetik az egyes csoportok esélyegyenlőségének javítását, illetve milyen juttatásokkal igyekeznek támogatni a különböző csoportokat. A tanulmány következő részében annak járunk utána, hogy 2010-hez képest 2012-ben mennyiben használják a szervezetek a különböző HR eszközöket esélyegyenlőségi törekvéseik megvalósítására. A munkahelyi esélyegyenlőségi politika gyakorlati megvalósulásának elemzése után megvizsgáljuk, változott-e a szervezetek megítélése az esélyegyenlőség fejlesztésének legnagyobb akadályaival kapcsolatban 2010-2012 között, illetve, hogy 2012-ben vagy 2010-ben volt-e jellemzőbb, hogy a szervezetek tervezték aktuális gyakorlatuk fejlesztését.

A kutatás további célja volt, hogy különböző vállalati kategóriák számára összehasonlítási lehetőséget adjon saját ez irányú teljesítményük és más, hozzájuk hasonló szervezetek munkahelyi esélyegyenlőségi és felelősségvállalási szintje, gyakorlata között. Az mtd Tanácsadói Közösség a kutatás adataira támaszkodva 2008-ban egy *Sok-*

színűségi Indexet fejlesztett ki, amelyet a tanulmány második részében a 2010-es, valamint a 2012-es adatokkal hasonlítottunk össze.

A tanulmány a 2010-es és 2012-es esélyegyenlőségi és sokszínűségi benchmark eredmények összevetésével zárul. A Sokszínűségi Index alapján mindkét időpontra meghatároztuk a kis, közepes és nagy szervezetek számára, hogy milyen munkahelyi esélyegyenlőségi gyakorlatot követnek azok a szervezetek, amelyek átlag feletti, illetve a felső 20 százalékban vannak, valamint amelyek a kategóriájukban a tíz legjobb közé tartoznak. Ezeket a Top 10 kategóriájának neveztük el. A benchmark eredmények lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy a választott benchmark szerint mérjék saját szervezetük társadalmi teljesítményét.

Módszertan és minta

Az mtd Tanácsadói Közösség az országos benchmark kutatáshoz 2010-ben és 2012-ben is az online kérdőíves módszert választotta. A 2010-es kérdőív összesen 38 kérdést tartalmazott a szervezet típusáról, a munkahelyi esélyegyenlőségi és a sokszínűség terén bevezetett gyakorlatokról. A 2012-es kérdőív hasonló felépítésű volt, de a 2012-es kutatás fókusztemájához illeszkedően kiegészült a családbarát vállalati gyakorlatokkal kapcsolatos kérdésekkel. A kérdések többsége zárt kérdés formájában volt feltéve, azonban néhány nyitott kérdés is lehetőséget adott a válaszadónak, hogy részletesebben kifejtse véleményét.

A kutatás 2010-es fordulójában az interneten hozzáférhető elektronikus kérdőív 2010. január közepe és 2010. május 31-e között volt elérhető a nyilvánosság számára. A kérdőívhez vezető link a sajtó megjelenéseken túl kiküldésre került a partneri hírlevelekben, és megtalálható volt az mtd honlapján, a HRPortalon, a Profession.hu oldalon. A kérdőívet terjesztették továbbá a Motiváció Alapítvány és az EFQM partneri szervezetei, illetve vállalati kapcsolatai körében is. A kutatás 2012-es fordulójában az elektronikus kérdőív 2012. április közepe és 2012. december 31-e között volt elérhető az Interneten. A kérdőív linkje a sajtóban, a partnerek hírleveleiben, az mtd honlapján, a HRPortalon valamint a Profession.hu oldalon került terjesztésre. A kérdőívet a Jól-lét és SEED Alapítvány, az Egyenlő Bánásmód Hatóság, a KÖVET Egyesület és a Brandtrend vállalati kapcsolatain keresztül is igyekeztek minél szélesebb vállalati körhöz eljuttatni. A kérdőív kitöltése történhetett anonim módon, azonban a munkahelyi esélyegyenlőségi teljesítmények későbbi díjazása, illetve az elnyerhető szakmai jutalmak a szervezetek számára inkább az azonosítható és regisztrált kérdőív kitöltését ösztönözték.

A minta

2010-ben összesen 734 szervezet töltötte ki a kérdőívet. A végső mintából kikerült minden olyan válaszadó, ahol a szervezetre vonatkozó általános adatokon kívül egyetlen munkahelyi esélyegyenlőséggel vagy társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdésre sem válaszolt érvényes módon. Összesen 316 értékelhetetlen esetet voltunk kénytelenek törölni az eredeti mintából, így a 2010-es mintában 418 szervezet adatai szerepelnek.

A 2012-es adatfelvétel során összesen 345 szervezet töltötte ki a rendelkezésre álló nyolc és fél hónap alatt az elektronikus kérdőívet. Azonban az adatok tisztítása és vizsgálata során nyilvánvalóvá vált, hogy a kitöltött kérdőívek egy része hiányos és megbízható módon nem dolgozható fel, vagy ugyanaz a szervezet többször szerepelt a mintában. A végső mintából – hasonlóan a korábbi évek gyakorlatához – kikerült minden olyan válaszadó, ahol a szervezetre vonatkozó általános adatokon kívül egyetlen munkahelyi esélyegyenlőséggel kapcsolatos kérdésre sem válaszoltak érvényes módon. Összesen 160 értékelhetetlen esetet voltunk kénytelenek törölni az eredeti mintából, így a végső mintában 185 szervezet adatai szerepelnek 2012-ben.

Az érvénytelen esetek kiszűrésével eredményeink jóval megbízhatóbbak lettek, ami elsőrendű szempont volt az mtd Tanácsadói Közösség számára. Ugyanakkor teljességében nem tudtuk megszüntetni a hiányos válaszadásból eredő esetszám különbségeket. Az eredmények megbízható értelmezéséhez a táblázatokban mindig feltüntetjük az adott kérdésre válaszolók esetszámát.

A következőkben áttekintjük a minta összetételét a szervezetek tulajdonformája, a foglalkoztatottak létszáma, a magyar piacon megkezdett tevékenységük időpontja, a szervezet magyar, illetve külföldi tulajdona, ágazata, szektorális hovatartozása és a székhelyének elhelyezkedése szerint.

A szervezetek tulajdonformája

A szervezetek tulajdonformáját tekintve a 2010-es és 2012-es minta hasonló tendenciákat mutat. Mindkét mintában a szervezetek több mint fele korlátolt felelősségű társaság (kft.) volt (51,9, illetve 56,2 százalék). A mintában szereplő szervezetek második leggyakoribb tulajdonformája a zártkörű részvénytársaság (zrt.), 21,5, illetve 20,0 százalék. (Lásd az 1. táblázatot!)

1.táblázat: A szervezetek megoszlása tulajdonforma szerint (százalék)

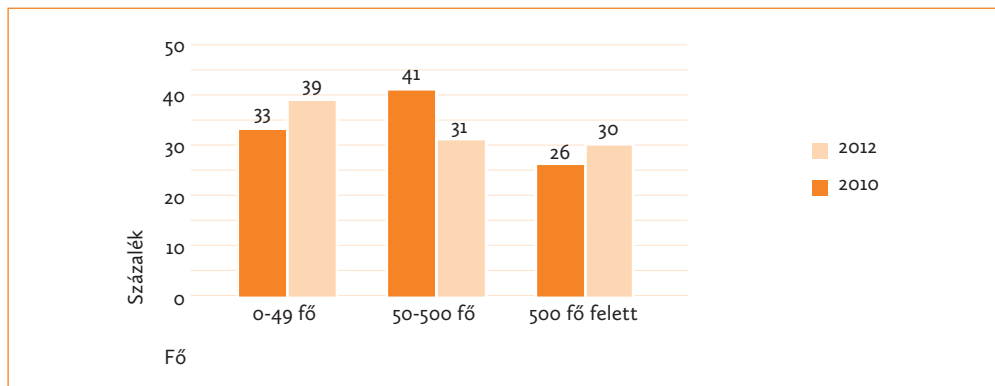
	2010 (%)	2012 (%)
Társas vállalkozás	81,0	82,1
Korlátolt felelősségű társaság (kft.)	51,9	56,2
Zártkörű részvénytársaság (zrt.)	21,5	20,0
Betéti társaság (bt.)	1,2	2,2
Nyilvános részvénytársaság (nyrt.)	3,8	1,6
Szövetkezet	0,2	0,5
Külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe	1,9	1,6
Közös vállalat	0,5	0
Egyéni vállalkozás	1,7	1,6
Közigazgatás, közintézmény	8,1	7,6
Nonprofit szervezet	7,7	8,6
Alapítvány	1,7	1,6
Közhasznú társaság (kht.)	0,2	0,5
Nonprofit kft.	1	2,7
Egyesület	4,8	3,8
Egyéb szervezet	1,5	0
Összesen	100	100
	N=418	N=185

A szervezetek mérete

A szervezetek méretét tekintve a 2010-es mintához képest 2012-ben növekedett mind a kisméretű, mind a nagy, 500 fő feletti létszámot foglalkoztató szervezetek aránya. Így, 2012-ben a kisméretű szervezetek voltak a leggyakoribbak (39 százalék), míg 2010-ben a középmeretű szervezetek töltötték ki legnagyobb arányban a kérdőívet (41 százalék). (Lásd 1. ábrát és 2. táblázatot!)

2. táblázat: A szervezetek megoszlása a méretük szerint 2010-ben és 2012-ben (százalék)

	2010	2012
0-49 fő	33	39
50-500 fő	41	31
500 fő felett	26	30
Összesen	100 N=418	100 N=185



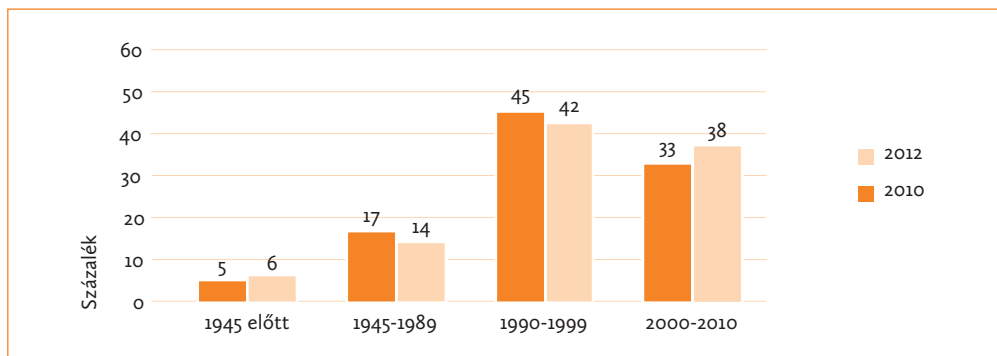
1.ábra: A szervezetek megoszlása méret szerint (százalék)

A szervezetek megalakulásának, illetve magyarországi tevékenységének kezdeti időpontja

A kérdőívet 2010-ben és 2012-ben kitöltő szervezetek döntő többsége (közel 80 százaléka) egyaránt a rendszerváltást követően kezdte meg tevékenységét Magyarországon. Az egyetlen különbség, hogy 2012-ben némileg nagyobb arányban képviseltették magukat a mintában a 2000 után alakult szervezetek, de a minta szerkezete alapvetően hasonló mindkét vizsgált évben. (Lásd a 2. ábrát és a 3. táblázatot!)

3. táblázat: A szervezetek megoszlása a megalakulásuk időpontja szerint 2010-ben és 2012-ben (százalék)

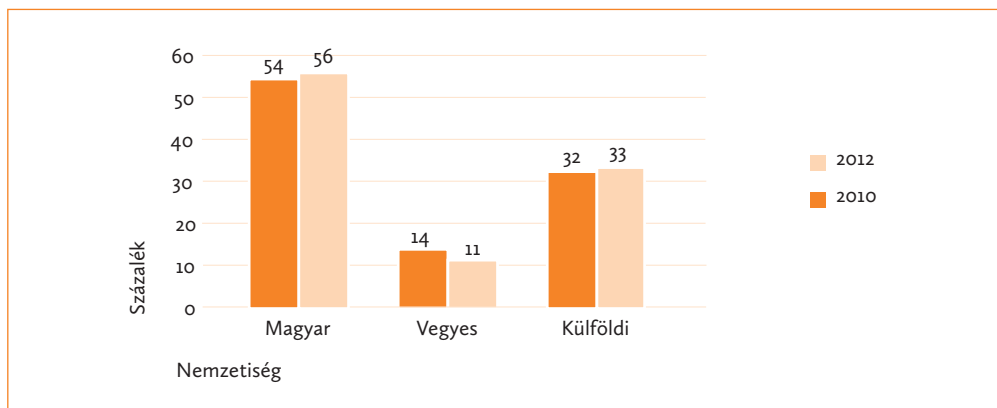
	2010	2012
1945 előtt	5	6
1945–1989	17	14
1990–1999	45	42
2000–2010	33	38
Összesen	100 N=418	100 N=185



2. ábra: A szervezetek megoszlása a megalakulásuk időpontja szerint 2010-ben és 2012-ben (százalék)

A szervezetek magyar, illetve külföldi tulajdona

Magyar, illetve külföldi tulajdon szerint vizsgálva, a minta 2010-ben és 2012-ben hasonló összetételt mutat. Mindkét évben a mintában szerepelő szervezetek több mint fele (54, illetve 56 százaléka) 100%-os magyar tulajdonban volt. A vegyes tulajdonú szervezetek aránya némileg csökkent a magyar tulajdonban lévők javára. A minta közel egyharmadát mindkét vizsgált időszakban 100 százalékosan külföldi tulajdonú vállalatok képezik, tehát ebben nem figyelhető meg változás. (Lásd a 3. ábrát és a 4. és az 5. táblázatot!)



3. ábra: A szervezetek megoszlása a tulajdonos nemzetisége szerint 2010-ben és 2012-ben (százalék)

4. táblázat: A szervezetek megoszlása a tulajdonos magyar, illetve külföldi tulajdon szerint 2010-ben és 2012-ben (százalék)

	2010	2012
Magyar	54	56
Vegyes	14	11
Külföldi	32	33
Összesen	100 N=418	100 N=185

5. táblázat: A szervezetek megoszlása a tulajdon jellege és a tulajdonos nemzetisége szerint 2010-ben és 2012-ben (százalék)

	2010	2012
100% magyar tulajdonban lévő vállalat	36,6	40,0
100% külföldi tulajdonban lévő vállalat	31,3	33,3
Többségében külföldi tulajdonban lévő vállalat	9,8	7,6
Állami/önkormányzati költségvetési szerv	8,4	7,6
Magyar civilszervezet	4,8	5,4
Állami/önkormányzati tulajdonban lévő magyar vállalat	3,6	3,2
Többségében magyar tulajdonban lévő vállalat	2,9	2,2
50-50%-ban hazai és külföldi tulajdonban lévő vállalat	2,1	1,1
Külföldi civilszervezet	0,7	0
Egyéb	0,7	0
Összesen	100 N=418	100,0 N=185

A szervezetek ágazati besorolása

Az alábbi táblázatból egyértelműen látszik, hogy mely ágazatok voltak reprezentálva legnagyobb arányban a mintában 2010-ben és 2012-ben egyaránt: a kereskedelem, a szoftver-, információtechnológia, az oktatás és kutatás, valamint a pénzügyi és gazdasági szolgáltatások. 2010-hez képest jelentősen növekedett a járműipar reprezentáltsága a mintában. (Lásd a 6. táblázatot!)

6. táblázat: A szervezetek ágazati megoszlása 2010-ben és 2012-ben (százalék)

	2010	2012
Kereskedelem	10,8	9,2
Szoftver-, információtechnológia	7,2	6,5
Oktatás, kutatás	6,5	6,5
Pénzügyi-, gazdasági szolgáltatás	5,7	7,0
Civilszervezet	5,7	5,4
Bank, biztosítás	5,5	5,9

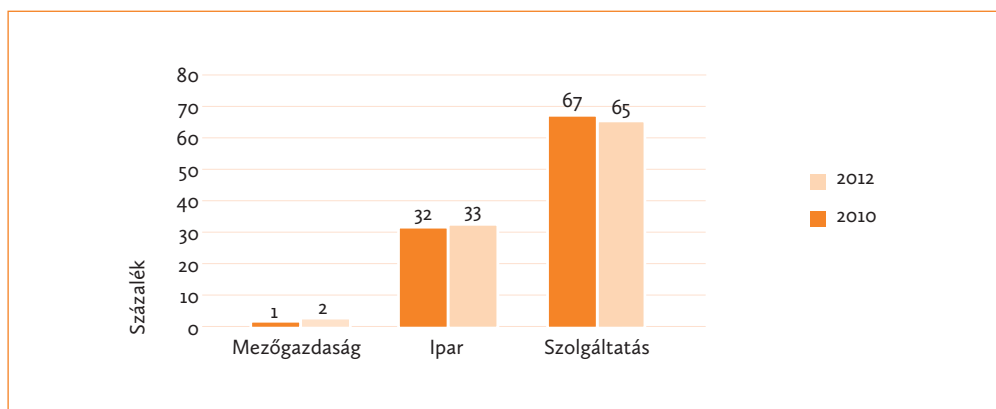
	2010	2012
Elektronikaipar	5,0	2,7
HR szolgáltatások	4,5	4,3
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás	4,3	4,3
Egészségügyi, szociális ellátás	4,1	4,3
Építőipar	3,3	3,8
Élelmiszer, ital, dohány gyártása	3,3	4,9
Papírgyártás, kiadói, nyomdai tevékenység	2,6	1,1
Vegyí anyag, gumi, műanyagtermék gyártás	3,1	1,6
Kormányzat, közszféra	2,4	2,7
Internet, média	2,4	0,5
Járműipar	2,4	8,1
Fémalapanyag, fémfeldolgozási termék gyártása	2,2	2,7
Mérnöki szolgáltatások	1,7	2,2
Turizmus, vendéglátás	1,7	0,5
Gép-, szerszámgyártás	1,7	1,7
Bányászat, nyersanyag kitermelés	1,7	1,7
Szállítás és raktározás	1,9	1,9
Ingatlanügylek	1,4	1,4
Javítás	1,4	1,4
Posta és távközlés	1,2	3,8
Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	1,2	1,6
Fafeldolgozás, bútoripar	0,7	0,0
Textília, bőrtermék gyártása	0,7	0,5
Személyszállítás	0,5	0,0
Egyéb	2,9	4,3
Összesen	100,0 N=418	100,0 N=185

A szervezetek szektorális hovatartozása

Az ágazati besorolás alapján csoportosítottuk a szervezeteket a mezőgazdasági, ipari, illetve a szolgáltatói szektorhoz tartozásuk szerint. A nemzetgazdasági tendenciákhoz hasonlóan mindkét vizsgálati évben a szolgáltatás szektora képviseli a legnagyobb részarányt (67, illetve 65 százalék) a mintán belül. Az iparhoz tartozó szervezetek a minta egyharmadát alkotják, s ez azt jelenti, hogy a nemzetgazdasági részarányukhoz képest (17 százalék) felülreprezentáltak. Végül a mezőgazdaság részaránya változatlan maradt a két vizsgálati időszak között, gyakorlatilag alig reprezentált a mintában. (Lásd a 4. ábrát!)

7. táblázat: A szervezetek megoszlása a szektorális hovatartozás szerint 2010-ben és 2012-ben (százalék)

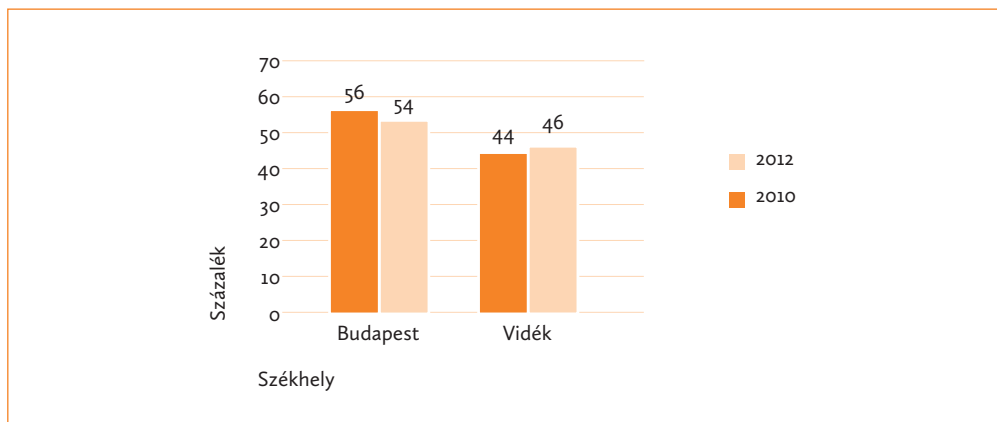
	2010	2012
Mezőgazdaság	1	2
Ipar	32	33
Szolgáltatás	67	65
Összesen	100 N=418	100 N=185



4. ábra: A szervezetek megoszlása a szektorális hovatartozás alapján (százalék)

A szervezetek székhelyének elhelyezkedése

A 2012-es mintában a vidéki szervezetek javára történt egy árnyalatnyi eltolódás 2010-hez képest. Így, 2012-re némileg csökkent a minta Budapest-központúsága. Ezáltal az országos tendenciákhoz jobban igazodó települési szerkezete alakult ki a mintának, tekintettel arra, hogy a KSH adatai szerint 2012-ben a társas vállalkozások 40 százaléka volt található Budapesten (KSH, 2013a). (Lásd 5. ábrát.)



5. ábra: A szervezetek megoszlása a székhely elhelyezkedése szerint (százalék)

A mintáról elmondottakat összefoglalva megállapíthatjuk, hogy az mtd Tanácsadói Közösség 2010-es és 2012-es felmérése a munkahelyi esélyegyenlőségről és sokszínűségről egyedülálló Magyarországon a minta nagyságrendjét tekintve. Tudomásunk szerint az mtd Tanácsadói Közösség 2010-es országos benchmark felmérése óta, amelyben 418 szervezet szerepelt, nem született további survey típusú kutatás ebben a témában Magyarországon. A 2012-es kutatás során a két évvel ezelőttihez képest kevesebb szervezettől sikerült érvényesen kitöltött kérdőívet összegyűjteni, így az eredmények kiértékelésénél egy 185 elemes szervezeti mintára támaszkodhattunk. A két vizsgálati időpontban felvett kérdőíves kutatás mintája mutat kisebb eltéréseket (több lett a magyar, a vidéki, az új szervezet részaránya, a közepes méretű szervezetek rovására a kicsi és nagyméretű szervezetek), de azok mértéke szignifikánsan nem befolyásolja az összehasonlíthatóságot. A két minta összetételét tekintve több dimenzió mentén jól reprezentálja a magyarországi szervezeteket (gazdálkodási forma, ágazat). Ugyanakkor a nemzetgazdaság egészéhez képest az mtd mintájában felülreprezentáltak a nagy, 500 főnél több munkavállalót foglalkoztató szervezetek, a külföldi irányítású, a budapesti, valamint az iparhoz tartozó szervezetek. A minták tehát nem reprezentatívak, az önkéntes kitöltés módszere okán ezen felül feltételezhetően nagyobb arányban vannak benne olyan szervezetek, amelyek egyébként is jobban érdeklődnek a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség vállalati megvalósítása iránt. Ezen tényezők ellenére a minta megbízható forrásként szolgál a magyarországi munkahelyi esélyegyenlőséggel és sokszínűséggel kapcsolatos alapvető tendenciák tanulmányozására és kiértékelésére.

Az esélyegyenlőség és sokszínűség indítékai

Átfogóan vizsgálva az esélyegyenlőség indítékait, megállapíthatjuk, hogy struktúráját tekintve nem történt radikális változás 2010 és 2012 között a magyarországi szervezetek körében abban a kérdésben, hogy milyen indítékok játszanak szerepet a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésében. Ugyanakkor megfigyelhetőek hangsúlyeltolódások, amelyeket a következőkben részletesebben is kifejtünk.

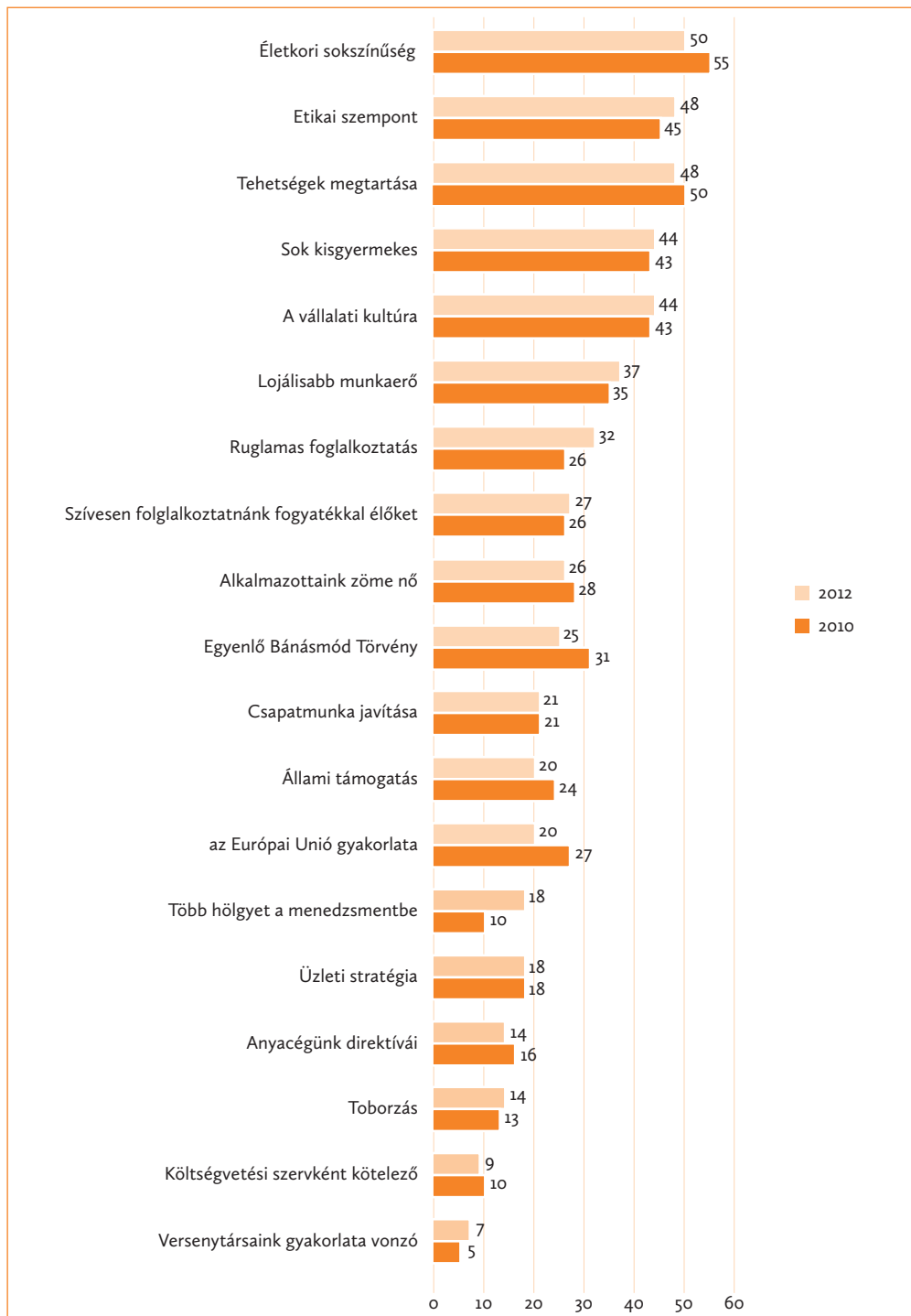
Mindkét vizsgált évben, 2010-ben és 2012-ben is fontos szerephez jutott a tehetős munkavállalók megtartása, a munkavállalók lojálisabbá tétele a munkahelyi esélyegyenlőség érdekében tett erőfeszítések mögött húzóó okok között. A munkaerő összetételével kapcsolatos leggyakoribb indítékok: az életkori sokszínűség (a pályakezdőtől a nyugdíjasig minden korcsoport reprezentálva van szervezetünkben), valamint a kisgyermekesek magas aránya. Továbbá hangsúlyos indítékként említették a szervezetek, hogy a munkahelyi esélyegyenlőséget etikai okok miatt tartják fontosnak, valamint azért, mert a vállalati kultúra része a sokszínűség. A gyakori indítékok közül az *etikai megfontolás* és a *munkaerő lojalitásának* növelése mutatott növekvő tendenciát 2010-hez képest, míg az *életkori sokszínűség* katalizáló hatása némileg csökkent.

2010-hez képest a közepesen gyakori indítékok többsége veszített fontosságából. Így csökkent azon szervezetek aránya, amelyek állami támogatáshoz akartak hozzájutni a munkahelyi esélyegyenlőség javítása révén, de érdekes módon a külső, illetve törvényi tényezőknek való megfelelés, mint az Egyenlő Bánásmód Törvénynek, illetve az Európai Unió gyakorlatának való megfelelés is háttérbe szorult a 2012-ben felsorolt indokok körében. 2008 és 2010 között éppen ellenkező tendenciát regisztráltunk, a válaszok fényében a korábbi időszakban kifejezetten nőtt a külső tényezőknek való megfelelés tendenciája. Megfogalmazzuk ezzel kapcsolatban azt a feltételezést, hogy az évek során végbement egy tanulási folyamat, és azok a szervezetek, amelyek meghaladták már a törvényi megfelelés szintjét, az indítékok között sem fogják azt említeni. Az egyenlő bánásmódról szóló törvény immár tíz éve lépett hatályba, és mostanra már ismertebbé váltak követelményei. Fogalmazhatunk úgy is, hogy a külső szabályozó tényezők helyett előtérbe kerültek a szervezet belső jellemzői és erőforrásai: etikai és értékbeli szempontok a vállalati kultúrában, valamint a munkaerő lojalitásához és elégedettségéhez vezető eszközök jobb kiaknázása. Ebből a szempontból értelmezhető az is, hogy az egyetlen közepes gyakoriságú indíték, amely jelentősen növekedett 2010-hez képest, a *rugalmas foglalkoztatás lehetőségének* szervezeti hasznosítása volt a munkahelyi esélyegyenlőség javítása érdekében. Míg 2010-ben a szervezetek 26 százalékánál, 2012-ben már 32 százalékánál gondolták úgy, hogy kihasználják a rugalmasabb foglalkoztatás lehetőségét a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésére. Ez mindenképpen biztató jel, mert köztudott, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák nemzetközi összehasonlításban kifejezetten alacsonynak számítanak Magyarországon, még ha valamelyest nőtt is az utóbbi években egyes formák (mint például a részmunkaidő) elterjedtsége. (Tardos, 2012; KSH, 2013)

A legkevesebb ártrendeződést a ritkán említett esélyegyenlőségi indítékok között figyelhettük meg. 2010-hez hasonlóan 2012-ben is ehhez a csoporthoz tartozott az esélyegyenlőségi indítékok közül a munkahelyi esélyegyenlőségi törekvések egyik klasszikus területe, mégpedig, hogy több nő kerüljön a menedzsmentbe, aztán az üzleti stratégia megvalósítása, az anyacég direktíváinak követése, a munkaerő toborzásának megkönnyítése, továbbá az, hogy költségvetési szervként ez kötelező feladat, valamint, hogy a versenytársak gyakorlata mérvadó és vonzó. A ritkán említett indítékok – egy kivételével – 2010-ben és 2012-ben is teljesen hasonló nagyságrendet képviseltek. Itt érdemes elgondolkozni azon is, hogy az esélyegyenlőség és a sokszínűség stratégiai megközelítése továbbra is csak a szervezetek töredékére jellemző, és arányaiban nem mutat növekedést 2010-hez képest. A 2012-es kutatás egyik meglepő eredménye viszont az volt, hogy pozitív elmozdulás történt a női karrieres esélyegyenlőségét javítani szándékozó szervezetek arányában. 2010 és 2012 között 10 százalékról 18 százalékra növekedett azon szervezetek aránya, amelyek a munkahelyi esélyegyenlőséggel való foglalkozás indítékaként a „több hölgyet szeretnénk a menedzsmentben látni” mondatot jelölték be, és egyben azt is megállapíthatjuk, hogy a szervezeten belüli női előmeneteli lehetőségek esélyegyenlőségének javítása volt az a terület, ahol a legnagyobb volt a változás 2010-hez képest a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség expliciten megfogalmazott indítékai közül. (Lásd a 8. táblázatot és a 6. ábrát!)

8. táblázat: Az esélyegyenlőséggel kapcsolatos szervezeti indítékok előfordulási gyakorisága 2010-ben és 2012-ben (százalék)

	2010	2012
A pályakezdőtől a nyugdíjasig minden korcsoport reprezentálva van szervezetünkben	55	50
Tehetséges munkavállalóinkat meg szeretnénk tartani	50	48
Etikai szempontból fontosnak tartjuk	45	48
Sok kisgyermekes szülő dolgozik nálunk	43	44
A vállalati kultúra része a sokszínűség	43	44
Lojálisabb munkaerőt szeretnénk	35	37
Szeretnénk az Egyenlő Bánásmód Törvény szerint eljárni	31	25
Alkalmazottaink zöme nő	28	26
Az Európai Unió gyakorlatát szeretnénk követni	27	20
Tevékenységünk rugalmas foglalkoztatást tesz lehetővé	26	32
Szívesen foglalkoztatnánk fogyatékossgal élő embereket	26	27
Állami támogatásokhoz szeretnénk jutni	24	20
A csapatmunka terén van mit javítanunk	21	21
Az üzleti stratégia megvalósítása érdekében	18	18
Anyacégünk nemzetközi direktíváit adaptálni kívánjuk	16	14
Toborzási tevékenységünket meg szeretnénk könnyíteni	13	14
Több hölgyet szeretnénk a menedzsmentben látni	10	18
50 fő feletti költségvetési szervként, ez nekünk kötelező	10	9
Versenytársaink gyakorlata vonzó számunkra	5	7

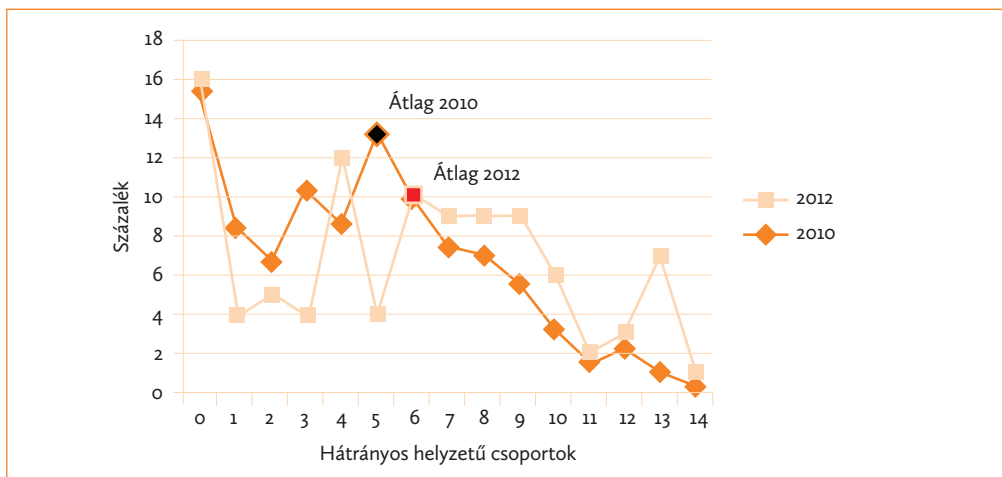


6. ábra: Az esélyegyenlőséggel kapcsolatos szervezeti indítékok előfordulási gyakorisága 2010-ben és 2012-ben (százalék)

A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége

Az mtd Tanácsadói Közösség két évente ismétlődő országos benchmark felmérésének egyik fontos célja, hogy megállapítsa, vajon az eltelt két évben a szervezetek sokszínűbbekké váltak-e Magyarországon vagy sem. Külön kiemelendő körülmény, hogy a jelenleg vizsgált időszakban – 2010 és 2012 között – a 2008-as világgazdasági válság hatására kialakult negatív munkaerő-piaci folyamatok, vagyis a magas szintű munka nélküliség tartóssá vált, így különösképpen releváns, vajon az egyes hátrányos helyzetű csoportok alkalmazásával kapcsolatban miképpen alakult a szervezetek magatartása.

A 2010-es és 2012-es adatok összehasonlításakor az első indikátor, amelyet megvizsgálunk, hogy hány hátrányos helyzetű csoportot alkalmaztak a szervezetek a két időpontban. (Lásd 7. ábrát!) A kutatás előző fordulójában, 2010-ben a mintában szereplő szervezetek átlagosan 4,6 hátrányos helyzetű csoportból foglalkoztattak munkavállalókat. 2012-ben ugyanez a mutató kisebb növekedést mutatott, mert az átlagosan foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok száma 5,9-re, kerekítve 6-ra emelkedett. A medián értékét tekintve is javulást regisztrálhatunk: 2010-ben 5, 2012-ben 6 hátrányos csoport foglalkoztatása volt a medián értéke. Másfelől viszont a módusz (leggyakoribb érték) szerint mindkét évben a nulla hátrányos helyzetű csoport foglalkoztatása volt a leggyakoribb érték. (15, illetve 16 százaléka a mintának). Az alábbi ábra jól mutatja, hogy a 2010-es megoszlás az alacsonyabb csoport számok esetén mutat nagyobb gyakoriságot, míg a 2012-es adatok a hét és annál több hátrányos csoport foglalkoztatása esetén haladják meg a 2010-i gyakoriságot. Az ábra azt is pregnánsan mutatja, hogy 2012-re kialakult az esélyegyenlőség és sokszínűség menedzsmentnek egy „best practice” vállalati csoportja, ami magyarázza a 13 hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztató szervezetek kiugróan magas arányát.



7. ábra: A szervezetek megoszlása a foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok száma szerint 2010-ben és 2012-ben (százalék)

A következőkben azt vizsgáljuk meg közelebbről, hogy a különböző hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása milyen gyakoriságú volt 2010-ben és 2012-ben, illetve mely csoportoknál történt pozitív vagy negatív változás az elmúlt két évben a szervezeti reprezentáltságuk tekintetében. (Lásd a 9. táblázatot!)

9. táblázat: Az adott hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztató szervezetek aránya és változási rátája 2010 és 2012 között (százalék)

	2010	2012	2012/2010
Nők	66	79	1,20
45 év feletti munkavállalók	66	68	1,03
Pályakezdők	54	68	1,26
Gyermeküket egyedül nevelők	53	67	1,25
Kettő vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők	53	62	1,16
Megváltozott munkaképességűek	32	39	1,23
Kistérségben élők	27	40	1,48
Fogyatékossgal élők (fizikai, értelmi)*	23	29	1,25
Romák	22	31	1,41
Más nemzetiségűek, migránsok	21	30	1,47
Tartósan beteg hozzátartozót ápolók	20	29	1,41
Más szexuális orientációjúak, LMBT emberek	10	22	2,25
Egyéb etnikai kisebbségek	8	23	2,87
Egyéb (pl. GYES-ről visszatérők)	2	5	2,04

* Hivatalosan a fogyatékossgal élő személyek a „megváltozott munkaképességű” személyek tágabb csoportjának alcsoportját alkotják.

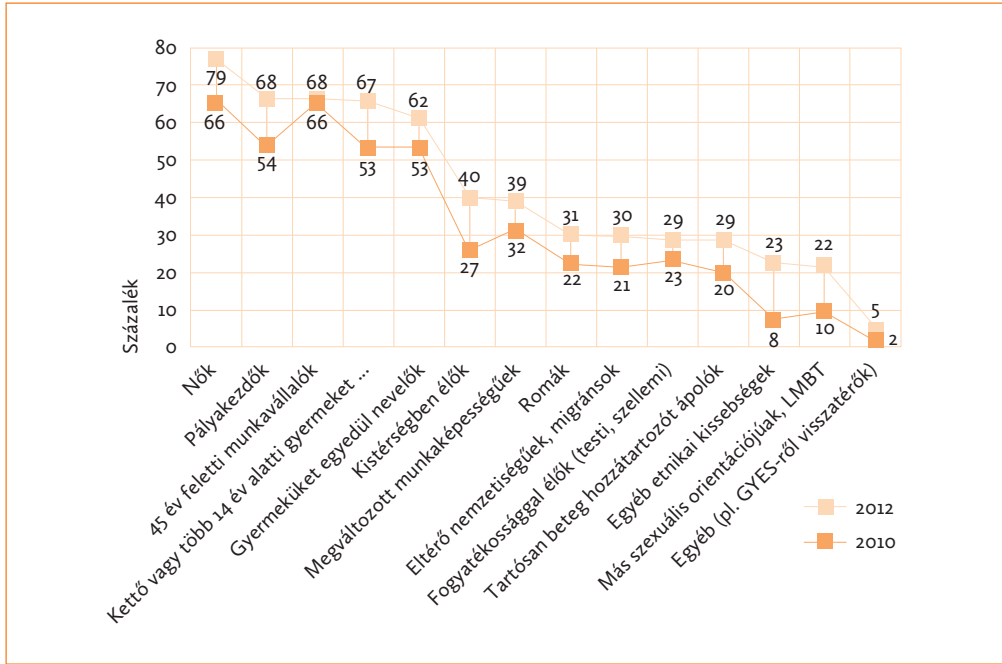
Általánosságban a 2010-es és 2012-es adatok összehasonlítása azt a tendenciát mutatja, hogy minden megnevezett hátrányos helyzetű csoportot nagyobb arányban említettek a szervezetek mint a két évvel korábbi felmérés során. Ez egyrészt előállhat úgy, hogy az újonnan felvettek valóban szélesebb társadalmi körből származnak, de elképzelhető az is, hogy az elmúlt két évben jobban tudatosodott a szervezetek képviselőiben, hogy a munkaerő összetételében milyen csoporthoz tartozásokat lehet beazonosítani, melyek a szervezetben megtalálható hátrányos helyzetű csoportok. Úgy feltételezem, hogy az esetek döntő részében inkább ezt a tudatosabbá válást figyelhetjük meg, illetve bizonyos csoportokkal szemben a tabuk is csökkenhettek.

Először is leszögezhetjük, hogy 2012-ben ugyanaz az öt hátrányos helyzetű csoport található a foglalkoztatási rangsor élén, mint 2010-ben: a nők, a 45 év feletti, a pályakezdők, a két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők, illetve a gyermeküket egyedül nevelők. A vizsgált időszak rövid is volt a radikális átrendeződéshez, azonban fontos megjegyezni, hogy egyértelműen vannak nyertesei és vesztesei a hátrányos helyzetű

csoportok körében ennek az eltelt két évnek. A rangsor elején található csoportok közül egyértelműen az átlagnál jobban javították pozíciójukat a pályakezdők, a nők és a két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők. Ezzel szemben a 45 év felettiak – ugyan demográfiai súlyuknak köszönhetően – megmaradtak a rangsor elején, de az összes csoport közül a legkisebb arányban növekedett a szervezeti jelenlétük. Ennek hatására az életkori skála másik oldalán elhelyezkedő pályakezdő fiatalok „behozták” korábbi hátrányukat az idősebb munkavállalókhöz képest. A fiatalok és a kisgyermekes nők mért nagyobb szervezeti jelenléte valószínűleg összefüggésbe hozható e két csoport számára célzottan bevezetett Start-kártya rendszerrel¹. Fontos másfelől arra is felhívni a figyelmet, hogy az itt elemzett adatok a szervezetek felől közelít, és nem feltétlenül esik egybe a munkaerő-piacon mért foglalkoztatási adatokkal. Ugyanakkor a női foglalkoztatás enyhe javulását a KSH foglalkoztatási statisztikái is megerősítik (KSH, 2013), míg az idősebb életkor bizonyult a leggyakoribb diszkriminációs oknak 2013-ban egy országosan reprezentatív felmérés eredményei szerint (EBH, 2013).

2010 és 2012 között szintén javult az egyéb etnikai kisebbségek, a kistérségben élők, és az LMBT emberek szervezeti jelenléte. Míg 2010-ben a megváltozott munkaképességűek és fogyatékossgal élők esetében regisztráltuk a legnagyobb előretörést 2008-hoz képest, úgy a 2012-es év leglátványosabb hozadéka 2010-hez képest, hogy több mint megduplázódott az LMBT embereket bevállottan foglalkoztató szervezetek aránya. 2010-ben csak a szervezetek egytizede nyilatkozott úgy, hogy dolgoznak náluk LMBT emberek, azonban 2012-ben már a szervezetek 22 százaléka jelölte be ezt a csoportot. Feltehetőleg nem az érintettek foglalkoztatása javult az elmúlt két évben, hanem kevésbé tekintették tabunak ezt a kérdést a válaszadók.

¹ A Start kártya rendszere 2012. december 31-ével kivezetésre került. Helyette életbe lépett a hátrányos helyzetű munkavállalókat foglalkoztató szervezetek számára a járulék kedvezmény új rendszere, amelynek hatása jelen tanulmányban még nem értékelhető.



8. ábra: A hátrányos helyzetű csoportokat foglalkoztató szervezetek aránya 2010-ben és 2012-ben (százalék)

A foglalkoztatottak sokszínűsége és a szervezetek típusa

A következő részben részletesebben körülményezük, hogy a különböző vállalattípusok miként befolyásolták a foglalkoztatottak sokszínűségét 2010-ben és 2012-ben, illetve meghatározzuk azokat a kategóriákat, amelyek esetében nagyobb valószínűséggel találkozhatunk több hátrányos helyzetű, illetve valamilyen szempontból „másnak” minősülő sokszínű munkaerő összetétellel. Tehát a vállalatok típusa felől közelítünk, és alapvetően az alkalmazott hátrányos helyzetű csoportok átlagos számát vizsgáljuk a különböző vállalati kategóriák szerint 2010-ben és 2012-ben, néhány utalással a korábbi, 2008-as kutatási adatokra is. (Lásd a 10 – 14. táblázatot!)

Először is meg kell állapítanunk, hogy az átlagosan javuló szervezeti sokszínűség minden vállalati kategóriában megfigyelhető tendencia, de a változás az egyes kategóriákban eltérő mértékű. A leglátványosabb javulás elsősorban a nagyvállalati szférában ment végbe, azon belül is a külföldi nagyszervezeteknél. Ez azért is érdekes, mert a 2008 és 2010 közötti időszakot vizsgáló felmérésünkben a pozitív változás elsősorban a közepes méretű magyar tulajdonban lévő szervezeteknél történt, és a nagyvállalatok munkaerő-összetétele az előző időszakhoz képest nem mutatott szignifikáns javulást, vagyis megtorpant. A közepes méretű szervezeteknél a munkaerő sokszínűségének növekedése a 2010-2012 közötti időszakban is folytatódott, de azon belül elsősorban

a magyar tulajdonban lévő közepes méretű szervezeteké. Érdekes jelenség, hogy míg 2008-ban még egyértelműen a külföldi közép méretű szervezetek voltak a sokszínűbbek, majd 2010-re a magyar és külföldi közép méretű szervezetek átlagos munkaerő összetétele azonos szintre került, addig 2012-re a magyar tulajdonban lévő közepes méretű szervezetek meghaladták a hasonló külföldi szervezeteket a foglalkoztatott hátrányos csoportok átlagos számát tekintve (6,8 és 5,7). Fontos azt is kiemelni, hogy a magyar közép- és nagyméretű szervezetek között gyakorlatilag eltűnt a különbség a munkaerő sokszínűségének tekintetében. A magyar nagyvállalatok tehát relatíve rosszabbul teljesítettek a 2010-2012-es időszakban mind a magyar közép méretű, mind a külföldi nagyvállalatokhoz képest. A legkisebb létszámú szervezeteket vizsgálva, megállapíthatjuk, hogy ugyan abszolút mértékben ebben a kategóriában is történt némi javulás, de nem volt kiugró sem a magyar, sem a külföldi kisvállalkozások esetében.

Az ipari szervezetek 2012-ben is befogadóbbak a szolgáltató szektor szervezeteinél. Ugyanakkor 2012-re a munkaerő sokszínűségét tekintve némileg csökkent az eredetileg meglévő különbség az ipari és a szolgáltatói szektor között. Másfelől viszont a vidéki, illetve budapesti székhelyű szervezetek között fordult a trend, míg 2008-ban és 2010-ben egyaránt a vidéki szervezetek voltak sokszínűbbek, úgy 2012-re a budapesti székhelyű szervezetek váltak befogadóbbakká.

10. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek megalakulásának, illetve magyarországi tevékenységének kezdeti időpontja szerint

	2010	2012
500 fő felett (N=109)	6,0	8,7
50 – 500 fő (N=171)	5,0	6,3
0– 49 fő (N=138)	2,9	3,4
Összesen	4,6	5,9

11. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek magyar, illetve külföldi tulajdona szerint

	2010	2012
Külföldi (N=105)	5,0	7,0
Vegyés (N=59)	5,4	7,2
Magyar (N=170)	4,0	5,0
Összesen	4,6	5,9

12. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek magyar, illetve külföldi tulajdona és mérete szerint

	2010	2012
magyar + kisméretű	2,9	3,4
magyar + közepes méretű	4,9	6,8
magyar + nagyméretű	5,4	7,4
külföldi/vegyes + kisméretű	2,8	3,2
külföldi/vegyes + közepes méretű	5,0	5,7
külföldi/vegyes + nagyméretű	6,3	9,2
Összesen	4,6	5,9

13. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek szektorális hovatartozása szerint

	2010	2012
Ipar	5,7	6,5
Szolgáltatás	4,1	5,5
Mezőgazdaság	2,0	n.a.
Összesen	4,6	5,9

14. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek székhelye szerint

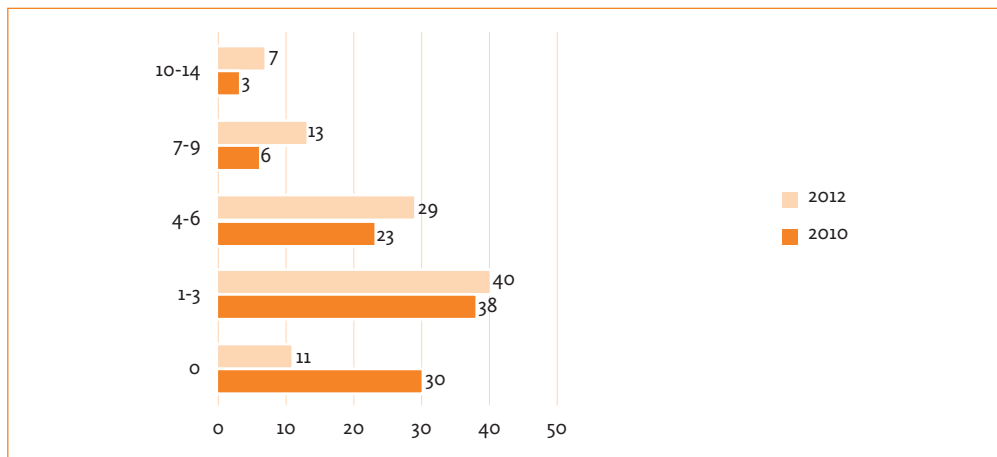
	2010	2012
Vidék	4,7	5,5
Budapest	4,5	6,2
Összesen	4,6	5,9

Visszatérve arra a kérdésünkre, hogy vajon a magyarországi szervezetek sokszínűbbekké váltak-e a 2010 és 2012 közötti időszakban, az *mtd Tanácsadói Közösség* annak a véleményének ad hangot, hogy a szervezetek többsége 2012-ben, csakúgy mint 2010-ben, csak a demográfiai sokszínűséget valósította meg, vagyis a nem, az életkor és a családi háttér alapján tekinthető sokszínűnek. A foglalkoztatottak etnikai hovatartozása, nemzetisége, megváltozott munkaképessége, fogyatékosága, eltérő szexuális orientációja, kistérségi lakóhelye alapján csak a szervezetek „kisebbsége” nevezhető sokszínűnek. Az országos szinten meglévő pozitív változás elsősorban a külföldi nagy- és a magyar közepes méretű szervezetek aktivizálódásának köszönhető.

Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége

A 2010 és 2012 között eltelt időszakra – általában véve – az esélyegyenlőségi politika intézményesültségének további erősödése jellemző. 2010 és 2012 között radikálisan – egyharmadról egytizedre – csökkent azon szervezetek aránya, amelyek egyetlen formális esélyegyenlőségi intézkedéssel sem rendelkeztek. Az intézményesültséget mutató esélyegyenlőségi intézkedések átlagos száma is némileg megemelkedett 2010 és 2012 között: háromról négyre. Összehasonlításképpen jelezzük, hogy 2008-ban még a szervezetek közel fele egyetlen formális esélyegyenlőségi intézkedéssel sem rendelkezett, és a tizennégy felsorolt intézkedési terület közül a szervezetek átlagosan kettőt valósítottak meg. A változásokat úgy foglalhatjuk össze, hogy az esélyegyenlőségi politika intézményesültségének 2008-as teljes hiányát 2010-re felváltotta az intézményesültség alacsony foka, majd 2012-re az intézményesültség tovább emelkedett.

Ezt a minőségi váltást jól jelzi, hogy 2012-ben minden intézményesültséget jelző kategóriában növekedett a szervezetek gyakorisága 2010-hez képest. Különösen igaz ez, a magasabb intézményesültségi kategóriák esetén, ahol a legnagyobb növekedést regisztráltuk. A két legmagasabb intézményesültséget jelző kategóriánál – a 7-9, illetve 10-14 intézkedéssel rendelkezők esetében –, a szervezetek aránya megduplázódott. Így 2012-re közel egytizedről kéttizedre nőtt a magas esélyegyenlőségi intézményesültséggel rendelkező szervezetek aránya. Másfelől igaz az is, hogy 2010-hez hasonlóan 2012-ben is a leggyakoribb az 1-3 intézkedést bevezetett, vagyis alacsony intézményesültséggel rendelkezők kategóriája volt. (Lásd a 9. ábrát!)

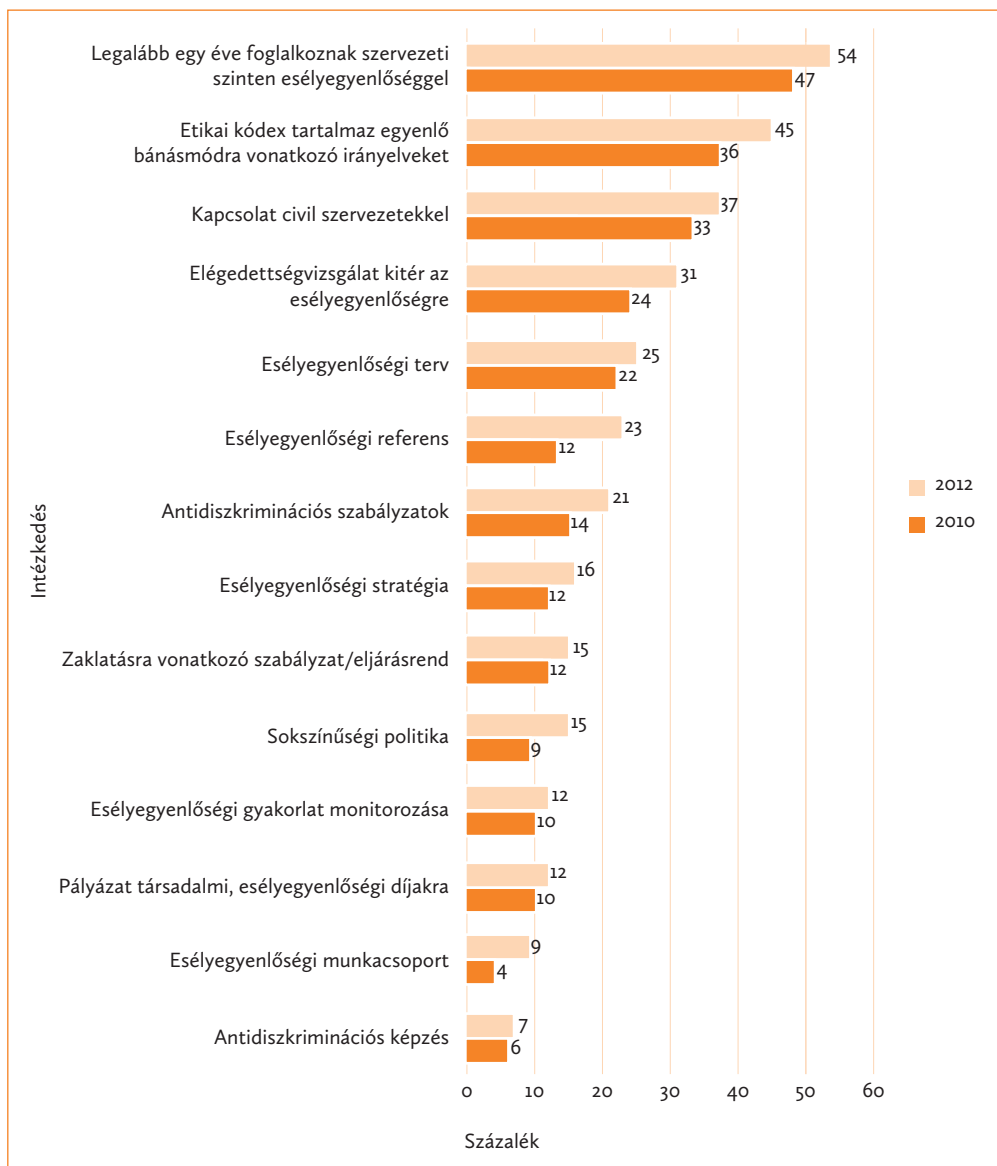


9. ábra: Az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét jelző intézkedések száma 2010-ben és 2012-ben

A következőkben az egyes esélyegyenlőségi intézkedések változási irányait nézzük meg közelebbről. Fontos leszögezni, hogy a vizsgált tizennégy intézkedés egyikében sem tapasztaltunk visszaesést, vagyis minden kategóriában legalább szinten maradt vagy pedig növekedést regisztrálhatunk 2010 és 2012 között. (Lásd a 15. táblázatot és a 10. ábrát!)

15. táblázat: Az esélyegyenlőség intézményesültségét jelző intézkedések aránya 2010-ben és 2012-ben, és az egyes intézkedések növekedési rátája

	2010	2012	2012/2010
Legalább 1 éve foglalkoznak szervezeti szinten esélyegyenlőséggel	47,6	54,6	1,15
Etikai kódexük tartalmaz-e a munkahelyi sokszínűség, esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelveket?	36,8	45,0	1,22
Van kapcsolatuk hátrányos helyzetű munkavállalókat segítő civil szervezetekkel	33,0	37,0	1,12
A dolgozói elégedettségvizsgálat kitér az esélyegyenlőségi szempontokra	24,4	31,0	1,27
Esélyegyenlőségi terv	22,0	25,0	1,14
Antidiszkriminációs szabályzatok	14,8	21,0	1,42
Esélyegyenlőségi referens	12,7	23,0	1,81
Esélyegyenlőségi stratégia	12,4	16,0	1,29
Zaklatásra vonatkozó szabályzat / eljárásrend	12,0	15,0	1,25
Pályázat társadalmi, esélyegyenlőségi díjakra	10,3	12,0	1,17
Esélyegyenlőségi gyakorlat monitorozása	10,0	12,0	1,20
Sokszínűségi politika	9,1	15,0	1,65
Antidiszkriminációs képzés	6,2	7,0	1,13
Esélyegyenlőségi munkacsoport	4,1	9,0	2,20



10. ábra: Az esélyegyenlőség intézményesültségét jelző intézkedések aránya 2010-ben és 2012-ben (százalék)

A változások mértékét vizsgálva megállapíthatjuk, hogy átlagosan az egyes kategóriák gyakorisága több, mint egyharmaddal emelkedett. A legnagyobb előrehaladást az *esélyegyenlőségi munkacsoport* felállítása terén látjuk. Itt több mint kétszeresére emelkedett az ezt a gyakorlatot bevezető szervezetek aránya, ám még ezzel a jelentős javu-

lással is csak a szervezetek közel egytizede fordít figyelmet erre. A másik nagy előretörés az *esélyegyenlőségi referensek* kinevezése terén figyelhető meg. Két év alatt közel megduplázódott azon szervezetek aránya, amelyek rendelkeztek már esélyegyenlőségi referenssel. Korábbi egytizedes arányukhoz képest 2012-re már a szervezetek közel egynegyede rendelkezett esélyegyenlőségi referenssel, és ez elsősorban a közepes és nagyméretű szervezetekre jellemző. A harmadik jelentős változás az esélyegyenlőségi intézményesültségében, hogy több mint másfélszeresére nőtt azon szervezetek aránya, amelyek átfogó *sokszínűségi politikával* rendelkeznek. Abszolút értékben jelentős növekedést következett be még az előzőeken túlmenően *a legalább 1 éve szervezeti szinten az esélyegyenlőséggel foglalkozók arányában, az elégedettségi vizsgálatba az esélyegyenlőségi szempontokat integráló cégek körében, valamint az etikai kódexükben az egyenlő bánásmód elvét szerepeltetők arányában.*

Ha összefoglalóan vizsgáljuk az esélyegyenlőség intézményesültségét, akkor láthatjuk, hogy 2010–2012 között nem történt átrendeződés az öt leggyakrabban használt gyakorlat között. Ezek fontossági sorrendben a következők: szervezetileg legalább egy éve foglalkoznak az esélyegyenlőséggel, az etikai kódex tartalmaz az egyenlő bánásmódra vonatkozó irányelveket, kapcsolatot tartanak a hátrányos helyzetű csoportokkal foglalkozó civilszervezetekkel, a dolgozói elégedettségi felmérésben kitérnek az esélyegyenlőség kérdésre, valamint készítenek esélyegyenlőségi és sokszínűségi tervet. Ez azt is jelenti, hogy a szervezetek proaktívabbakká váltak, nemcsak általánosságban foglalkoznak az esélyegyenlőséggel, hanem a szervezetek negyede már a fejlesztés igényével a jövőbeli terveiket is rendszerezik, és a tervhez megfelelő felelőst is kijelölnek az esélyegyenlőségi referens személyében.

Ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet arra is, hogy miközben a szervezetek növekvő része készít immár esélyegyenlőségi tervet és rendelkezik esélyegyenlőségi referenssel, még 2012-ben is elenyésző azon szervezetek aránya, amelyek saját bevallásuk alapján rendelkeznek esélyegyenlőségi stratégiával, sokszínűségi politikával, a feladatok ellátását monitorozzák, vagy a továbbfejlődéshez célzott antidiszkriminációs képzést tartanak.

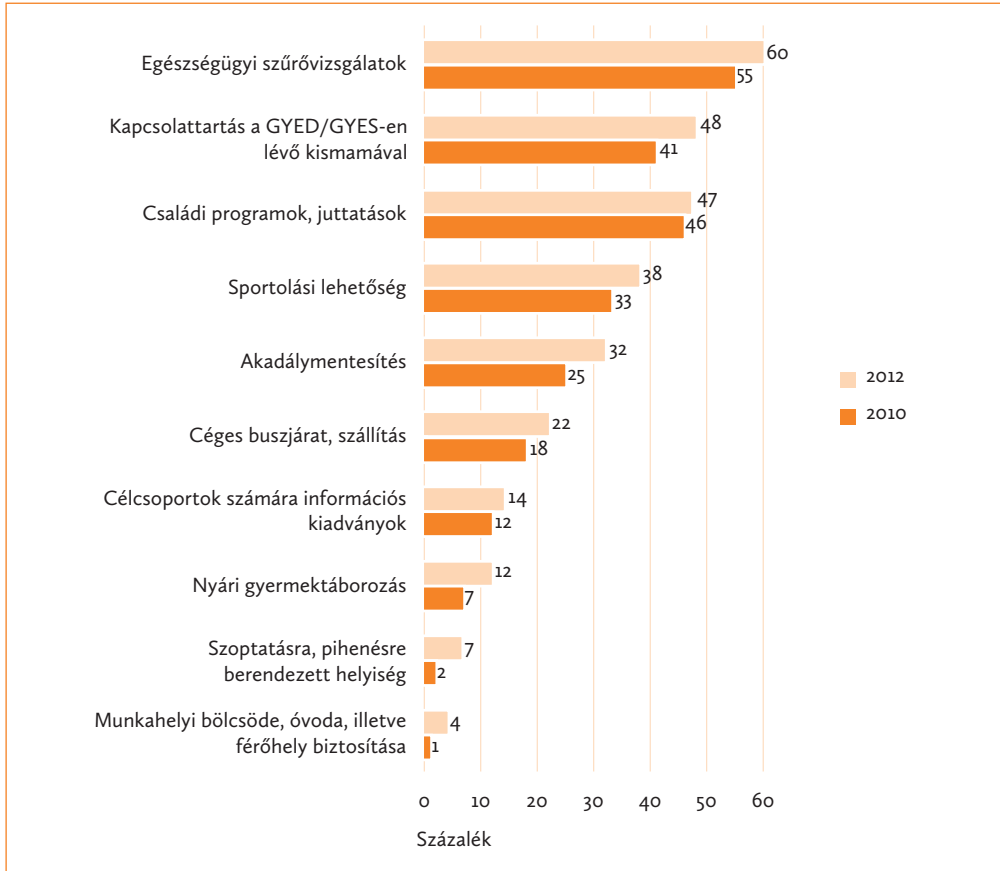
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások

2010 és 2012 között munkáltatói szervezetek által nyújtott, az esélyegyenlőséget is javító intézkedések és juttatások struktúrája alapvetően azonos maradt. Fontos pozitívum, hogy 2010-hez képest egyetlen juttatási forma esetében sem regisztrált visszaesést a kutatás. Ugyanakkor a javulás átlagos mértéke elenyésző volt. 2010-ben átlagosan a szervezetek 2, míg 2012-ben 2,5 esélyegyenlőséget támogató juttatást biztosítottak munkavállalóiknak.

Csakúgy mint 2010-ben, 2012-ben is az egészségügyi szűrővizsgálatok, a GYED/GYES-en lévő kismamákkal való kapcsolattartás, valamint a családi programok szer-

vezése volt a leggyakoribb intézkedés és juttatási forma. Legerőteljesebben a GYED/GYES-en lévő kismamákkal való kapcsolattartás bővült a munkáltatók körében, ami arra enged következtetni, hogy bővülőben van a GYES-menedzsmentet tudatosan végző munkahelyek aránya Magyarországon. A második terület, ahol hasonló javulás történt a vizsgált időszakban: a munkahelyek akadálymentesítése. 2012-re az akadálymentesített munkahelyek aránya 32 százalékra nőtt a 2010-es 25 százalékhoz képest, amely folyamat értelemszerűen kapcsolódik a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos 2010-es jogszabályi változásokhoz, és az annak hatására beindult munkáltatói attitűdváltozásokhoz. Említésre méltó továbbá a szervezetek arányának bővülése az egészségügyi szűrővizsgálatok, a nyári táboroztatás, a szoptatásra, pihenésre berendezett helyiség, valamint a sportolási lehetőség tekintetében.

Össességében kevés előretörés van a munkáltatók gyermekfelügyelettel kapcsolatos magatartásában. A 2010-es és 2012-es adatok összehasonlítása azt mutatja, hogy mind a nyári gyermektáboroztatás, mind a munkahelyi bölcsőde, óvoda biztosítása gyakoribbá vált a vizsgált időszakban, de csak az esélyegyenlőségnek és sokszínűségnek legelkötelezettebb családbarát munkáltatók fektetnek erőforrásokat a nyári gyermektáboroztatás megszervezésébe (12 százalék), a munkahelyi bölcsőde vagy óvoda férőhelyinek biztosítására (4 százalék), vagy szoptatásra, pihenésre alkalmas helyiség kialakítására (7 százalék). (Lásd a 11. ábrát!)

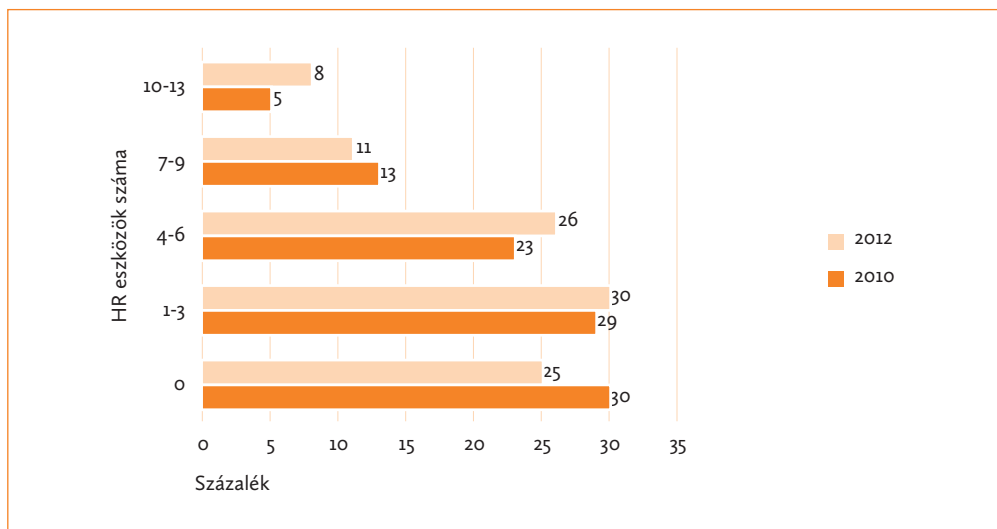


11. ábra: Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások aránya 2010-ben és 2012-ben

Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata

Míg a 2008-as felmérés egyik fontos megállapítása az volt, hogy a szervezetek többsége nem az esélyegyenlőségi politika intézményesítésével akarja elérni esélyegyenlőségi és sokszínűségi céljait, hanem a HR eszközök gyakorlati alkalmazása révén teszi azt, addig a 2010-es kutatás egyik meglepő eredménye volt, hogy nem szélesedett a HR eszközök kifejezetten esélyegyenlőségi célzatú használata, sőt épp ellenkezőleg: a szervezetek inkább nagyobb hangsúlyt fektettek az esélyegyenlőségi politika intézményesítésére mint a HR eszközök ez irányú továbbfejlesztésére. A legfrissebb, 2012-es kutatás adatai ezzel szemben azt mutatják, hogy a 2010-től eltelt időszakban a szervezetek mind az esélyegyenlőség intézményesítésére, mind a HR eszközök szélesebb körű alkalmazására hangsúlyt fektettek. Lássuk részletesen is az eredményeket!

Kíváncsiak voltunk arra, hogy a szervezetek hány HR eszközben láttak esélyegyenlőségi célzatot 2010-ben, illetve 2012-ben. 2010-ben átlagosan 3,3 HR eszközt jelöltek meg esélyegyenlőségi törekvéseik megvalósítására, míg 2012-ben ennél magasabb, átlagosan 3,7 HR eszközt használtak a szervezetek. A legnagyobb különbség 2010 és 2012 tendenciái között abban a tényben mutatkozik meg, hogy azon szervezetek aránya, amelyek egyetlen HR eszközt sem használtak esélyegyenlőségi célzattal, egyharmadról egynegyedre csökkent 2012-re. Másfelől az esélyegyenlőségi és sokszínűségi tevékenységet a HR eszközökkel kiemelten vagy közepesen integráló szervezetek aránya pedig növekedett a vizsgált időszakban. (Lásd a 13. ábrát!)



12. ábra: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy hány HR eszközben jelennek meg esélyegyenlőségi törekvések (százalék)

Az egyes HR eszközök esélyegyenlőségi célzatú használatát bemutató táblázatból egyértelműen kiderül, hogy a 2010 és 2012 közötti időszakban az atipikus munkaformák fokozottabb elterjedése volt a „sláger” a szervezeti HR innovációk területén. (Lásd a 16. táblázatot és a 13. ábrát!) Abszolút értékben legjobban a rugalmas és részmunkaidőt, valamint a távmunkát biztosító szervezetek aránya nőtt 2010-hez képest. Az alkalmazásuk gyakorisága részmunkaidő esetében is meghaladta, a rugalmas munkaidő tekintetében pedig elérte az 50 százalékot. A jelentős javulás ellenére távmunkát csak a szervezetek közel egyharmada biztosított munkavállalóinak 2012-ben. A második leginkább növekvő előfordulási gyakorisággal rendelkező HR eszközök a szakmai és reorientációs képzések voltak.

A reorientációs képzések gyakoribbá válása kapcsolódik a korábban említett GYES-menedzsment gyakorlatok elterjedéséhez, de míg a kismamákkal való kapcsó-

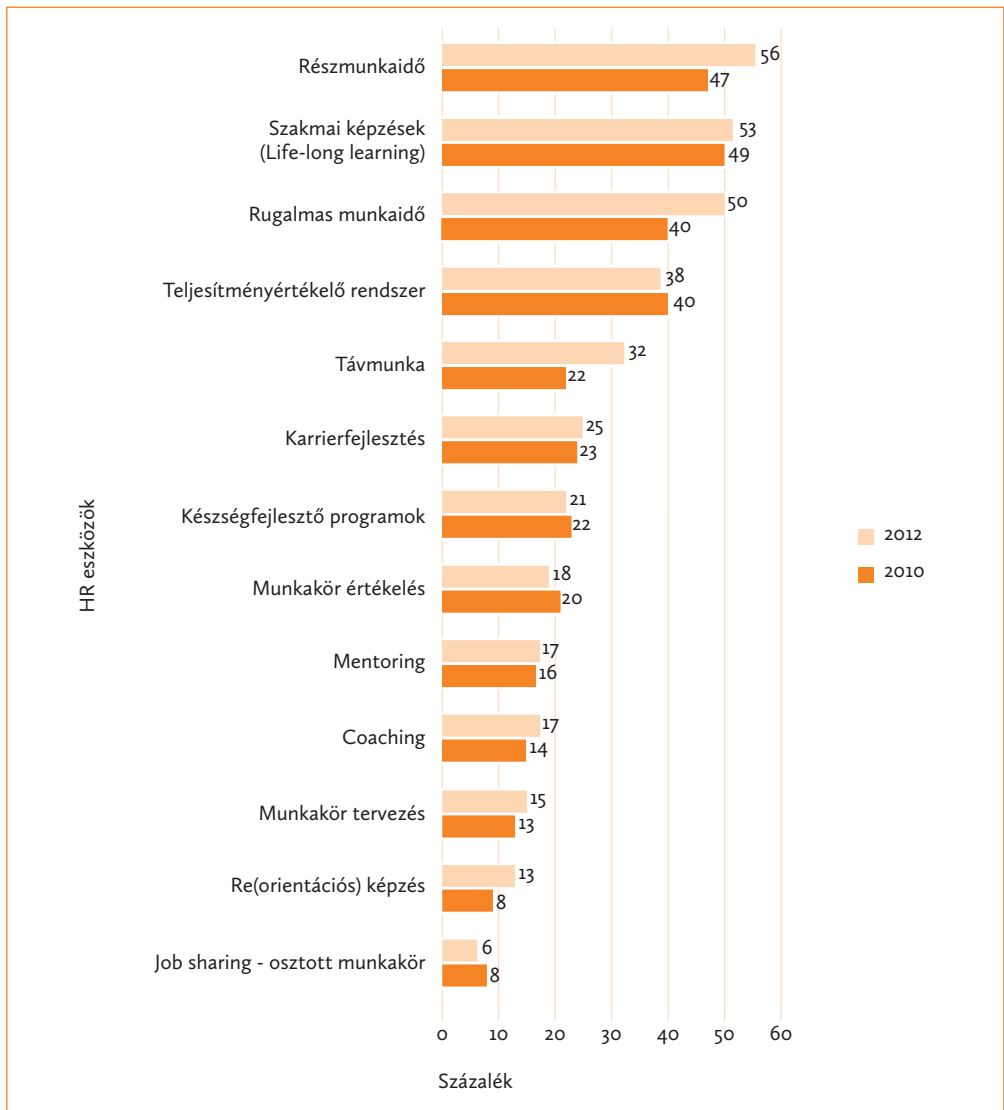
lattartást a szervezetek 48 százaléka említette, a munkába való visszatérés után csupán a szervezetek 14 százaléka nyújtott reorientációs képzést.

A négy leggyakrabban használt HR eszköz között mindkét vizsgálati évben ugyanazokat találjuk: a szakmai képzéseket, a részmunkaidőt, a rugalmas munkaidőt, valamint a teljesítményértékelési rendszert. Ezeken belül azonban a részmunkaidőt biztosítók aránya megelőzte 2012-ben az addig – mind 2008-ban 2010-ben „listavezető” – szakmai képzéseket.

Az előfordulási arányok legerőteljesebb csökkenése a munkakör-értékelés és a job-sharing/osztott munkakör tekintetében volt tapasztalható. A munkakör-értékelés csökkent előfordulási arányának hátterében talán az állhat, hogy a szervezetek nem kifejezetten esélyegyenlőségi intézkedésként definiálták. Nyilván a munkakör-értékelésnek lehet szerepe abban, hogy a gyakorlatban megvalósíthassák az „egyenlő munkáért egyenlő bér” elvét, de nem ez számít a legfontosabb esélyegyenlőségi intézkedésnek. A kutatás sajnálatos eredménye, hogy a szervezetek 2012-ben kevésbé tekintették hasznosnak, illetve használták az osztott munkakör lehetőségét esélyegyenlőségi céljaik megvalósítására, ez a különleges atipikus foglalkoztatási forma, így nem tudott elmozdulni a 2010-ben is elfoglalt „legkevésbé kedvelt” pozíciójából. A készségfejlesztés, a mentoring, a coaching előfordulási aránya is alapvetően stagnált, szignifikánsan nem lett gyakoribb. Ez kiváltképp azért is sajnálatos, mert a felsoroltak mind olyan HR eszközök, amelyek az esélyegyenlőségi szakirodalomban jelentős szerepet kapnak, mint hatékony eszközök a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásának elősegítésére.

16. táblázat: Esélyegyenlőségi törekvések megjelenése a különböző HR eszközök használatában (százalék)

	2010	2012	2012/2010
Részmunkaidő	47,4	56,2	1,19
Szakmai képzések (life-long learning)	49,5	53,5	1,08
Rugalmas munkaidő	40,4	50,3	1,25
Teljesítményértékelő rendszer	40,2	38,9	0,97
Távmunka	22,0	32,4	1,47
Karrierfejlesztés	23,7	25,4	1,07
Készségfejlesztő programok	22,5	21,6	0,96
Munkakör-értékelés	20,6	18,9	0,92
Mentoring	16,7	17,3	1,04
Coaching	14,8	17,3	1,17
Munkakörtervezés	13,2	15,3	1,16
Reorientációs képzés	8,9	13,5	1,52
Job sharing (osztott munkakör)	8,1	6,5	0,80



13. ábra: Esélyegyenlőségi cézzattal használt HR eszközök előfordulási aránya 2010-ben és 2012-ben (százalék)

A sokszínűség akadályai

A vállalatok megítélése szerint 2010 és 2012 között összességében inkább növekedtek az esélyegyenlőség fejlesztésének akadályai. Mindeközben jelentősen át is strukturálódtak a szervezetek által észlelt hátráltató tényezők 2010-hez és 2008-hoz képest is. 2008-ban az esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésének leggyakrabban említett aka-

dálya az információ hiánya volt. 2010-re a *technikai feltételek hiánya* és az *érdektelenség, a motiváció hiánya* fogalmazódott meg leggyakrabban hátráltató tényezőként, míg 2012-ben a *belső források hiányát* és a *vezetők ellenállását* emelték ki leggyakrabban a válaszadó szervezetek. Ezek a változások önmagukban jelzik, hogy jelentős változások történtek a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztésének kérdésében Magyarországon a 2010 és 2012 közötti, valamint az azt megelőző időszakban is.

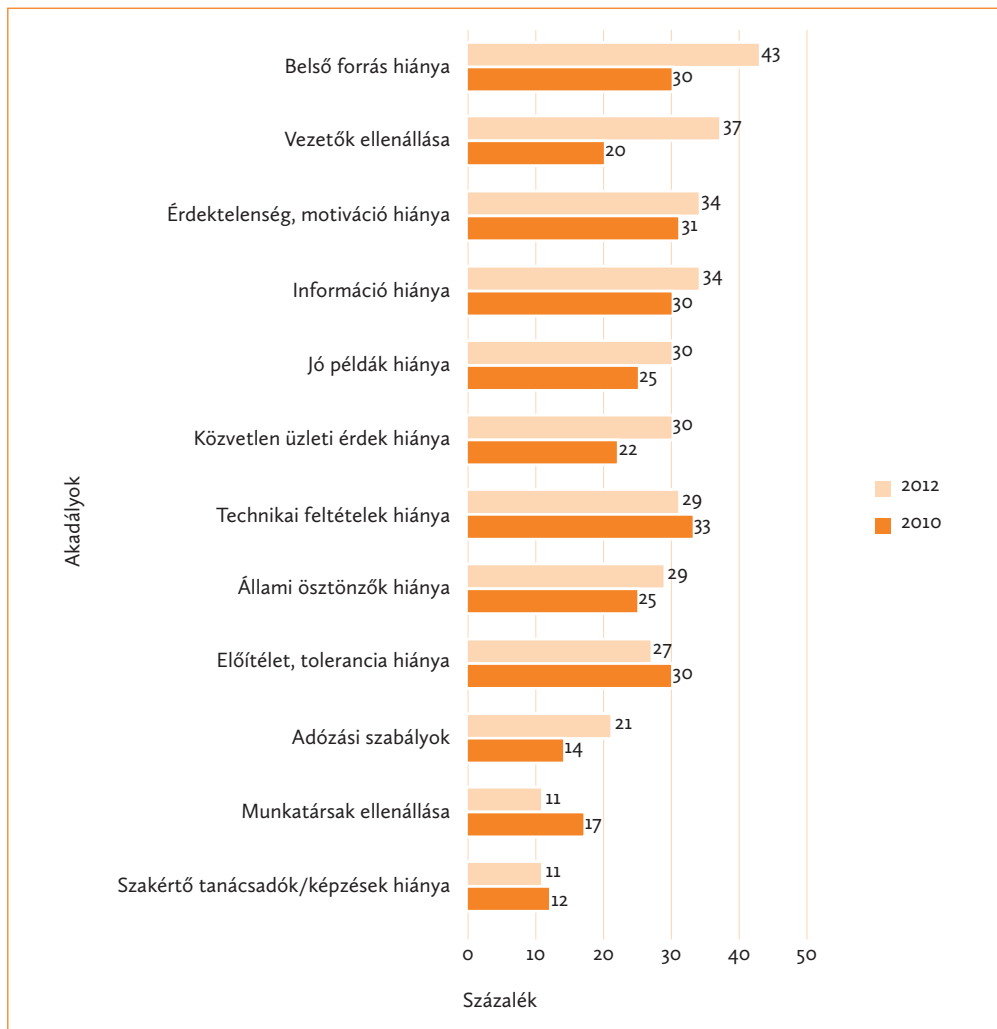
2010 és 2012 között leglátványosabb növekedést az előfordulási gyakoriságban éppen a már említett, két leggyakoribbnak talált akadály, a *belső források hiánya* és a *vezetők ellenállása* kapcsán találtunk. A két akadály között tartalmi összefüggést is felfedezhetünk, ugyanis ahol nem elkötelezettek a vezetők a sokszínűbbé válás mellett, ott nehezebb forrásokat szerezni a szervezeten belül a szakértői csapat által kitalált új kezdeményezésekhez. Ezért is volna fontos, hogy az esélyegyenlőség és a sokszínűség fejlesztése összefüggésbe legyen hozva a közvetlen üzleti érdekekkel, de az adatok tanúsága szerint a szervezetek egyharmada számára nem nyilvánvaló, hogyan lehet összhangot teremteni a kettő között.

2010-hez képest hasonló mértékben jelentettek akadályt az esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésében a *jó példák hiánya*, az *állami ösztönzők hiánya*, valamint a *közvetlen üzleti érdek hiánya*. Ezeket a tényezőket a szervezetek közel egyharmada említette 2012-ben. Pozitív tendenciaként értékelhető, hogy az előítélet és a tolerancia hiányát némileg alacsonyabb gyakorisággal jelezték akadályként 2010-hez képest (30,4, illetve 26,5 százalék).

A munkatársak ellenállása, az adózási szabályok, illetve a szakértő tanácsadók és a képzések hiánya mindkét kutatási időpontban a legritkábban említett szervezeti akadályai voltak az esélyegyenlőség fejlesztésének. Szintén pozitívum, hogy a két vizsgált év között a *munkatársak ellenállása* mérséklődött. (Lásd a 17. táblázatot és a 14. ábrát!)

17. táblázat: Az esélyegyenlőség fejlesztését gátló tényezők előfordulási gyakorisága 2010-ben és 2012-ben (százalék)

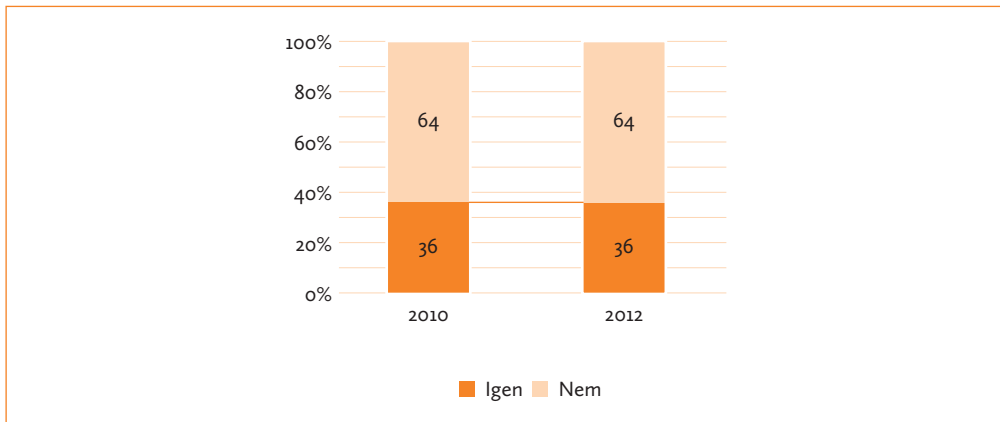
	2010	2012	2012/2010
Belső forrás hiánya	30,4	42,7	1,40
Vezetők ellenállása	20,1	36,8	1,83
Információ hiánya	29,7	33,5	1,13
Érdektelenség, motiváció hiánya	30,6	33,5	1,09
Jó példák hiánya	25,4	30,3	1,19
Közvetlen üzleti érdek hiánya	21,5	29,7	1,38
Állami ösztönzők hiánya	24,6	28,6	1,16
Technikai feltételek hiánya	32,5	28,6	0,88
Előítélet, tolerancia hiánya	30,4	26,5	0,87
Adózási szabályok	13,9	20,5	1,47
Szakértő tanácsadók/képzések hiánya	12,0	10,8	0,90
Munkatársak ellenállása	16,7	10,8	0,65



14. ábra: Az esélyegyenlőség fejlesztését gátló tényezők előfordulási gyakorisága 2010-ban és 2012-ben (százalék)

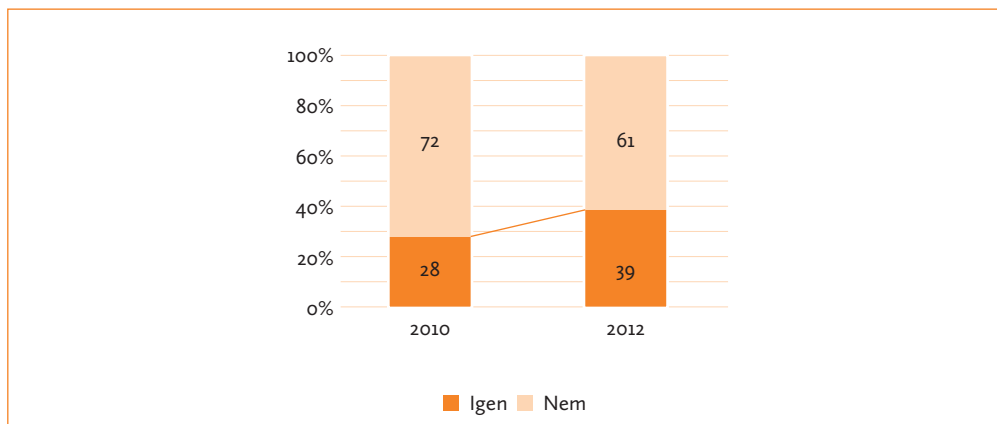
Az esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika jövőbeni fejlesztése

A kutatás során kíváncsiak voltunk arra, hogy 2010-hez képest 2012-ben változott-e azon szervezetek aránya, amelyeknek vannak jövőbeni tervei a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztését illetően. A kérdőívben feltettük mindkét kutatási fordulóban azt a kérdést, hogy tervezik-e olyan antidiszkriminációs intézkedések bevezetését, amelyek a hátránnyal élő munkavállalói csoportok esélyeit javítják. Érdekes módon nem változott 2010 és 2012 között a munkahelyi esélyegyenlőséget fejleszteni kívánó szervezetek aránya. Mindkét vizsgálati évben a szervezetek kicsit több, mint egyharmada vallotta, hogy szeretné fejleszteni ezt a területet. (Lásd a 15. ábrát!)



15. ábra: A szervezetek megoszlása 2010-ben és 2012-ben aszerint, hogy tervezik-e antidiszkriminációs intézkedések bevezetését (százalék)

A fejlesztési elgondolásokhoz azonban emberi és anyagi erőforrások is szükségesek. Azt is megkérdeztük a szervezetektől 2010-ben és 2012-ben, hogy rendelkezésükre állnak-e további emberi és anyagi erőforrások a tervezett intézkedések bevezetéséhez. A megfelelő erőforrásokkal rendelkező szervezetek szignifikánsan nagyobb arányban találhatók a 2012-es mintában (39, illetve 28 százalék). Ugyanakkor nem minden szervezet – amelynek pedig meglennének az erőforrásai – tervez új intézkedéseket. És fordítva is előfordul, az adatok azt mutatják, hogy azoknál a szervezeteknél, amelyek terveznek új intézkedéseket, 2012-ben 60 százalékánál állnak rendelkezésre az emberi és anyagi erőforrás szükségletek az újításokhoz. (Lásd a 16. ábrát!)



16. ábra: A szervezetek megoszlása 2010-ben és 2012-ben aszerint, hogy rendelkeznek-e emberi és anyagi erőforrásokkal a tervezett intézkedések bevezetéséhez (százalék)

Összegezve: a munkahelyi esélyegyenlőséggel kapcsolatos jövőbeni terveket illetően azt mondhatjuk, hogy hasonló a tervekkel rendelkezők aránya a két vizsgált évben. Pozitívum, hogy 2012-ben a szervezetek szignifikánsan nagyobb arányban birtokolták a megvalósításhoz szükséges emberi és anyagi erőforrásokat. Ugyanakkor láttuk az esélyegyenlőség fejlesztésének akadályainál, hogy a belső források hiánya a leggyakoribb akadállyá vált 2012-re. Tehát feltételezhetően valamiféle polarizálódási folyamat ment végbe a szervezetek körében a belső erőforrásokért vívott harcban.

A Sokszínűségi Index

Az mtd Tanácsadói Közösség által 2008-ban kifejlesztett Sokszínűségi Indexet használjuk fel a 2010-es és 2012-es átfogó munkahelyi esélyegyenlőségi teljesítmények összehasonlítására.

A minden szervezetre kiszámolt Sokszínűségi Index megoszlását a 18. táblázat mutatja meg a 2010-es és 2012-es adatokat tekintve. 2010-ben és 2012-ben egyaránt az elért legkisebb érték 0, a legmagasabb pontszám pedig 88, illetve 90 volt a 100 pontos Sokszínűségi Indexen. A minta egészére jellemző átlagérték kismértékben emelkedett az elmúlt két évben: 2010-ben 25, 2012-ben 33 pont volt. Tehát a szervezetek átlagosan az elérhető pontszámok harmadát érték el az utolsó vizsgálati időszakban. Fontos kiemelni azt is, hogy a szervezetek közel negyede ért el 50 pontot meghaladó eredményt 2012-ben, és ez jelenős elmozdulást jelent a 2010-es eredményekhez képest, amikor is még csak a minta egytizedének sikerült 50 pontnál többet szereznie a Sokszínűségi Indexen. (Lásd a 18. táblázatot!)

18. táblázat: A szervezetek megoszlása a Sokszínűségi Index alapján (százalék)

	2010	2012
0	10,5	10,8
1 – 10	15,3	8,1
11 – 20	21,3	14,1
21 – 30	13,4	15,7
31 – 40	17,2	17,3
41 – 50	12,4	11,4
51 – 60	5,7	7,6
61 – 70	2,6	9,7
71 – 80	1,2	3,2
81 – 90	0,2	2,2
Összesen	100	100

Összességében megállapíthatjuk, hogy a szervezetek munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi teljesítménye 8 ponttal növekedett 2010 és 2012 között a 100 fokú skálán. Az adatok megerősítik azt a korábban már részleteiben jelzett folyamatot, hogy 2012-re kialakult, illetve kialakulóban van a vállalatok körében egy sokszínűségi „best practice” csoport, amely javítja az átlagos országos eredményeket.

A következőkben a szervezet mérete és nemzetisége mentén vizsgáljuk meg a Sokszínűségi Index átlagos értékeit.

A Sokszínűségi Index és a szervezet mérete

Az adatok azt mutatják, hogy szignifikáns különbség van a szervezetek munkahelyi esélyegyenlőségi teljesítményében a szervezetek mérete szerint. A statisztikai korreláció elemzése azt is kimutatta, hogy a Sokszínűségi Index eredménye legerősebben a szervezet méretével korrelál: 0,553 Pearson korrelációs együttható 0,000 szignifikancia szinten. Az alábbi táblázat egyértelműen bemutatja, hogy a szervezet méretének növekedésével egyenes arányban növekszik a Sokszínűségi Index átlagos pontszáma is, mind 2010-ben, mind 2012-ben. Minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az index magasabb pontszámot mutat a két vizsgálati évben. Ugyanakkor az adatok azt is jelzik, hogy ugyan nem egyforma mértékben, de mindegyik létszám-kategóriájú szervezettípusnál emelkedett a Sokszínűségi Index. Igaz, átlagosan a nagyméretű szervezeteknél javult legnagyobb arányban a Sokszínűség Index, illetve az általa mért összesített esélyegyenlőségi teljesítménye a szervezetnek. (Lásd a 19. táblázatot!)

19. táblázat: A Sokszínűségi Index átlagos értéke a szervezet mérete szerint

	2010	2012
Kisméretű szervezetek (0 – 49 fő)	17	19
Közepes méretű szervezetek (50 – 500 fő)	27	34
Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	34	49
Átlag	25	33

Az, hogy a szervezet magyar vagy külföldi tulajdonban van-e a másik tényező, amely szignifikánsan korrelál a Sokszínűségi Index eredményével, de a korreláció mértéke kevésbé erős, mint a szervezeti méreté: 0,307 Pearson korrelációs együttható 0,000 szignifikancia szinten. A 2010 és 2012 között mind a magyar, mind a vegyes és külföldi tulajdonú szervezetek esélyegyenlőségi teljesítménye javult, de a külföldieké nagyobb mértékben. (Lásd a 20. táblázatot!) Részletesebb bontásban vizsgálva az adatokat érdekes megállapításokat tehetünk: A kisméretű magyar és külföldi szervezetek Sokszínűségi Indexe között nincs szignifikáns különbség. A középméretű szervezeteknél a magyar tulajdonúak szignifikánsan jobban teljesítenek a Sokszínűségi Index alapján a külföldi hasonló méretű szervezetekhez képest. Másfelől, a nagyméretű, 500 főnél több alkalmazottat foglalkoztató szervezetek esetében találjuk a legnagyobb különbséget a magyar és külföldi szervezetek között, tehát a magyar nagyméretű szervezetek esélyegyenlőségi teljesítménye továbbra is jelentősen elmarad a külföldi nagyméretű szervezetekétől.

20. táblázat: A Sokszínűségi Index átlagos értéke a szervezet magyar, vegyes, illetve külföldi tulajdona szerint

	2010	2012
Magyar	23	27
Vegyes	29	37
Külföldi	28	41
Összesen	25	33

Benchmark eredmények

Radikális változások nem történtek a Sokszínűségi Index benchmark eredményeiben 2010 és 2012 között, de kisebb fejlődés minden csoportban megfigyelhető, az *átlag feletti*, a *felső 20 százalék* és a *Top 10* kategóriájában is.

Ahhoz, hogy egy szervezet 2012-ben *átlag feletti* Sokszínűségi Indexszel rendelkezzen legalább 8 ponttal magasabb értéket kellett szereznie 2010-hez képest (25, illetve

33 pont). Ehhez átlagosan kettővel kellett növelnie a foglalkoztatott hátrányos csoportok számát (hétről kilencre), kettővel kellett növelnie esélyegyenlőségi intézkedéseinek a számát (négyről hatra), valamint szinten kellett tartani az esélyegyenlőséget elősegítő juttatásai számát (négyen.)

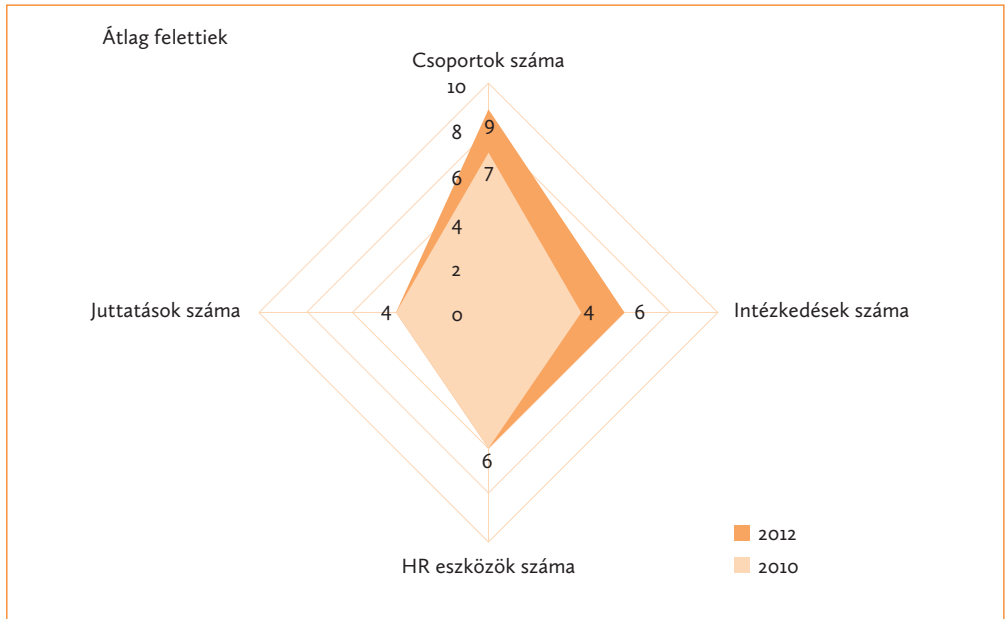
A Sokszínűségi Index szerint a *felső 20 százalékba* tartozó szervezeteknél legalább 10 ponttal magasabb értéket kellett szereznie 2010-hez képest (42, illetve 52 pont). Ehhez nyolc helyett tizenegy hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztattak, és hat helyett nyolc esélyegyenlőségi intézkedést vezettek be a szervezeten belül, de növekedett a HR eszközök és a juttatások száma is 2010-hez képest.

A *Top 10* csoportjánál – a juttatásokat kivéve, ahol 2010-hez képest nem történt előrelépés – jellemző volt, hogy a 2012-ben mind a foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok számát, az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét jelző intézkedések és HR eszközök száma átlagosan eggyel növekedett. 2012-ben legalább 71 pontot kellett szerezni a Sokszínűségi Indexen a Top 10-be kerüléshez, míg 2010-ben elég volt 66 pont is a rangos helyezéshez.

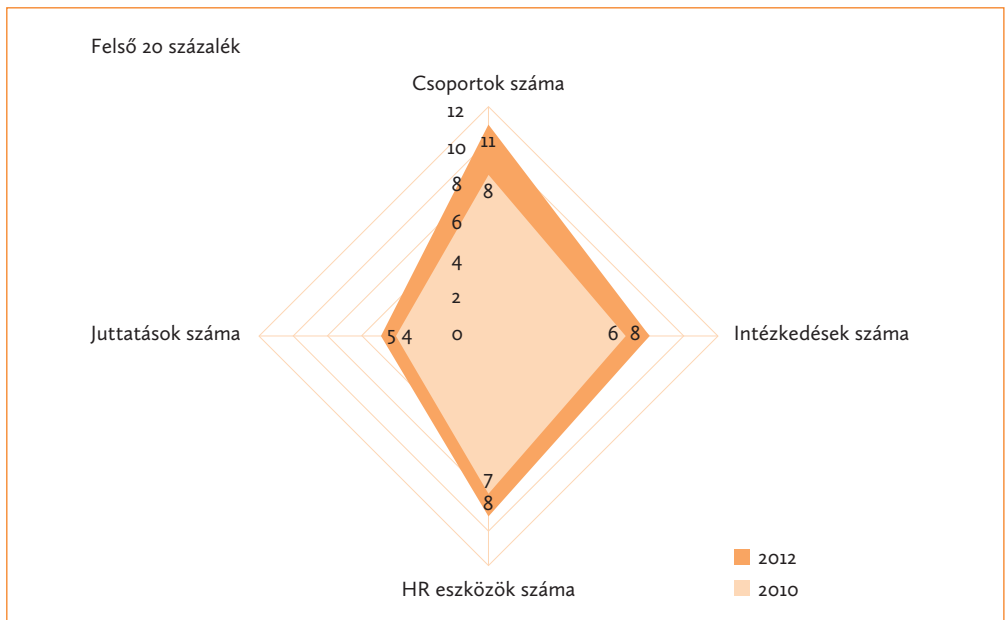
Összességében megállapíthatjuk, hogy a 2010-es és a 2012-es Sokszínűségi Index benchmark eredményei mind a három vizsgált csoportban – átlag feletti, felső 20 százalék és Top 10 – előnyükre változtak 2010 és 2012 között, és a négy dimenzió mentén alapvetően növekedést észleltünk. Ugyanakkor meg kell állapítani azt is, hogy a legnagyobb fejlődést a felső 20 százalék csoportjában regisztráltuk. Tehát azoknak a szervezeteknek, amelyeket 2010-ben ebbe a kategóriába soroltunk, átlagosan nagyobb fejlesztést kellett végrehajtaniuk ahhoz, hogy 2012-re is a felső 20 százalék csoportjába kerülhessenek. (Lásd a 21. táblázatot és 17-19. ábrát!)

21. táblázat: A Sokszínűségi Index benchmark eredményei 2010-ben és 2012-ben

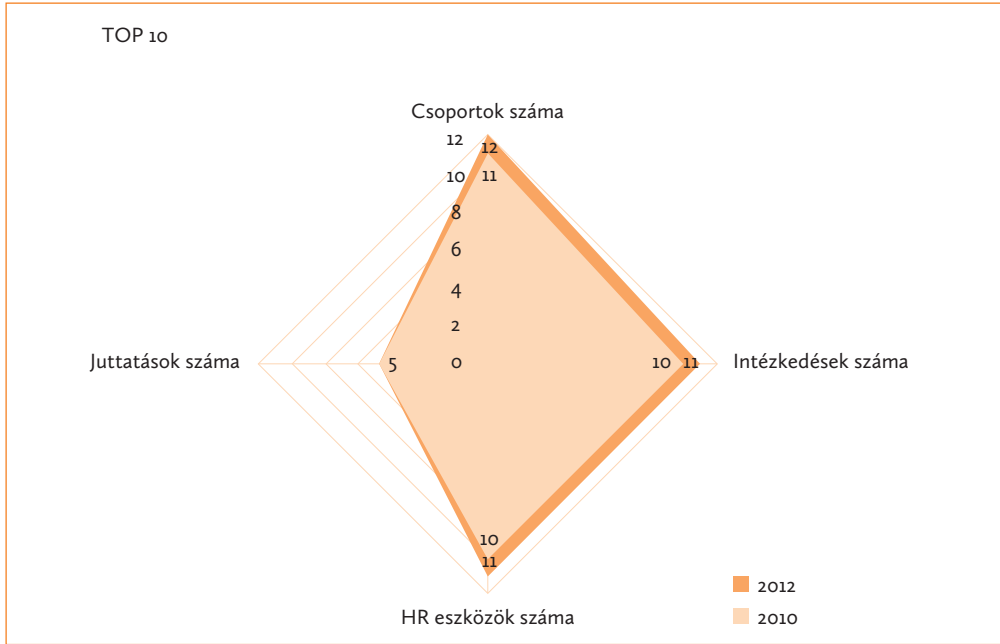
	Átlag feletti		Felső 20 százalék		Top 10	
	2010	2012	2010	2012	2010	2012
A foglalkoztatottak sokszínűsége (Csoportok száma)	7 csoport	9 csoport	8 csoport	11 csoport	11 csoport	12 csoport
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége (Intézkedések száma)	4 intézkedés	6 intézkedés	6 intézkedés	8 intézkedés	10 intézkedés	11 intézkedés
HR eszközök használata (HR eszközök száma)	6 HR eszköz	6 HR eszköz	7 HR eszköz	8 HR eszköz	10 HR eszköz	11 HR eszköz
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások (Juttatások száma)	4 juttatás	4 juttatás	4 juttatás	5 juttatás	5 juttatás	5 juttatás



17. ábra: Benchmark eredmények 2010-2012 – Átlag felettek



18. ábra: Benchmark eredmények 2010-2012 – Felső 20 százalék



19. ábra: Benchmark eredmények 2010-2012 – Top 10

Összegzés

Az mtd Tanácsadói Közösség a munkahelyi esélyegyenlőségről és a társadalmi felelősségvállalásról szóló 2010-es II. országos benchmark felmérésében 418, a 2012-es III. országos benchmark kutatásában 185 szervezet adatai alapján készítette el kutatási beszámolóját és benchmark adatait. Ebben a tanulmányban a munkahelyi esélyegyenlőséggel és sokszínűséggel foglalkozó 2010-es és 2012-es kutatási eredmények összehasonlítására vállalkoztunk. Jeleztük azt is, hogy az mtd mintája nem országosan reprezentatív, nagyobb valószínűséggel fordulnak elő benne azok a szervezetek, amelyek a témával kapcsolatban érdeklődnek, továbbá mind a külföldi, mind a nagyvállalati szektor felülreprezentáltak. Ennek ellenére a kutatás arra lehetőséget teremt arra, hogy az önkéntes válaszadás és azonos módszertan alapján létrejött minta segítségével bemutassa a változás irányait a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség terén.

Átfogóan vizsgálva az esélyegyenlőség indítékait, megállapítottuk, hogy struktúráját tekintve nem történt radikális változás 2010 és 2012 között a magyarországi szervezetek körében abban, hogy milyen indítékok játszanak szerepet a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésében. Érdekes módon a külső, illetve törvényi tényezőknek való megfelelés, mint az Egyenlő Bánásmód Törvénynek, illetve az Európai Unió gyakorlatának való megfelelés háttérbe szorult a 2012-ben felsorolt indokok

körében, a külső szabályozó tényezők helyett előtérbe kerültek a szervezet belső jellemzői és erőforrásai: etikai és értékbeli szempontok a vállalati kultúrában, valamint a munkaerő lojalitásához és elégedettségéhez vezető eszközök jobb kiaknázása. Ebből a szempontból értelmeztük azt is, hogy 2010-hez képest jelentősen növekedett a *rugalmas foglalkoztatás*, valamint a *női előmeneteli lehetőségek* szervezeti hasznosítása melletti elkötelezettség.

Az mtd Tanácsadói Közösség két évente ismétlődő országos benchmark felmérésének egyik fontos célja, hogy megállapítsa, hogy vajon az eltelt két évben a szervezetek sokszínűbbekké váltak-e Magyarországon vagy sem. Külön kiemelendő körülmény, hogy a jelenleg vizsgált időszakban – 2010 és 2012 között – a 2008-as világgazdasági válság hatására kialakult negatív munkaerő-piaci folyamatok, vagyis a magas szintű munkanélküliség tartóssá vált, így különösképpen releváns, vajon az egyes hátrányos helyzetű csoportok alkalmazásával kapcsolatban miképpen alakult a szervezetek magatartása. A 2010-es és 2012-es adatok összehasonlításakor az első megvizsgált indikátorunk az volt, hogy hány hátrányos helyzetű csoportot alkalmaztak a szervezetek a két időpontban. A kutatás előző fordulójában, 2010-ben a mintában szereplő szervezetek átlagosan 4,6 hátrányos helyzetű csoportból foglalkoztattak munkavállalókat. 2012-ben ugyanez a mutató kisebb növekedést mutatott, mert az átlagosan foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok száma 5,9-re emelkedett. Általánosságban a 2010-es és 2012-es adatok összehasonlítása azt a tendenciát mutatta, hogy minden megnevezett hátrányos helyzetű csoportot nagyobb arányban említettek a szervezetek, mint a két évvel korábbi felmérés során. Hangsúlyoztuk azonban azt is, hogy a pozitív eredmény nem feltétlenül jelent újonnan felvett hátrányos helyzetű munkavállalókat, mert a javulás adódhatott abból is, hogy tudatosabbá váltak a szervezetek a belső munkaerő-összetételükkel kapcsolatban, vagy bizonyos csoportok „tabu” jellege csökkent. Másfelől nézve: leszögeztük, hogy 2012-ben ugyanaz az öt hátrányos helyzetű csoport volt található a foglalkoztatási rangsor élén, mint 2010-ben: a nők, a 45 év felettek, a pályakezdők, a két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők, illetve a gyermeküket egyedül nevelők. A vizsgált időszak rövid is volt a radikális átrendeződéshez, azonban fontos megjegyezni, hogy egyértelműen voltak nyertesei és vesztesei a hátrányos helyzetű csoportok körében ennek az eltelt két évnek. A rangsor elején található csoportok közül egyértelműen átlagnál jobban növekedett a pályakezdők, a nők és a két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők foglalkoztatását említő szervezetek aránya. Ezzel szemben a 45 év felettek – ugyan demográfiai súlyuknak köszönhetően – megmaradtak a rangsor elején, de az összes csoport közül a legkisebb arányban növekedett a szervezeti jelenlétük. Az átlagosan javuló szervezeti sokszínűség minden vállalati kategóriában megfigyelhető tendencia volt, de a változás az egyes kategóriákban eltérő mértékűnek bizonyult. A leglátványosabb javulás elsősorban a nagyvállalati szférában ment végbe, azon belül is a külföldi nagyszervezeteknél. A közép méretű szervezeteknél a munkaerő sokszínűségének növekedése elsősorban a magyar közép méretű szervezeteknél folytatódott. A magyar nagyvállalatok tehát relatíve rosszabbul teljesítettek

a 2010-2012-es időszakban mind a magyar középmeretű, mind a külföldi nagyvállalatokhoz képest. A legkisebb létszámú szervezeteket vizsgálva megállapítottuk, hogy ugyan abszolút mértékben ebben a kategóriában is történt némi javulás, de nem volt kiugró sem a magyar, sem a külföldi kisvállalkozások esetében.

Az mtd Tanácsadói Közösség annak a véleményének ad hangot, hogy a szervezetek többsége 2012-ben – csakúgy, mint 2010-ben – csak a demográfiai sokszínűséget valószínűsítette meg, vagyis a nem, az életkor és a családi háttér alapján tekinthető sokszínűnek. A foglalkoztatottak etnikai hovatartozása, nemzetisége, megváltozott munkaképessége, fogyatékosága, eltérő szexuális orientációja, kistérségi lakóhelye alapján csak a szervezetek „kisebbsége” nevezhető sokszínűnek. Az országos szinten meglévő pozitív változás elsősorban a külföldi nagy- és a magyar középmeretű szervezetek aktivizálódásának köszönhető.

A 2010 és 2012 között eltelt időszakra – általában véve – az esélyegyenlőségi politika intézményesültségének további erősödése jellemző. 2010 és 2012 között radikálisan egyharmadról egytizedre csökkent azon szervezetek aránya, amelyek egyetlen formális esélyegyenlőségi intézkedéssel sem rendelkeztek. Az intézményesültséget mutató esélyegyenlőségi intézkedések átlagos száma is némileg megemelkedett 2010 és 2012 között: háromról négyre. A változásokat úgy foglalhatjuk össze, hogy az esélyegyenlőségi politika intézményesültségének 2008-as teljes hiányát 2010-re felváltotta az intézményesültség alacsony foka, majd 2012-re az intézményesültség tovább emelkedett. Abszolút értékben jelentős növekedés következett be *a legalább 1 éve szervezeti szinten az esélyegyenlőséggel foglalkozók arányában, az elégedettségi vizsgálatba az esélyegyenlőségi szempontokat integráló cégek körében, valamint az etikai kódexükben az egyenlő bánásmód elvét szerepeltetők arányában.* Relatív, nagy előretörés volt megfigyelhető az esélyegyenlőségi referensek kinevezése és az esélyegyenlőségi munkacsoportok felállítása terén. Két év alatt közel megduplázódott azon szervezetek aránya, amelyek rendelkeztek már esélyegyenlőségi referenssel vagy munkacsoporttal. A szervezetek proaktívabbakká váltak, nemcsak általánosságban foglalkoznak az esélyegyenlőséggel, hanem a szervezetek negyede már a fejlesztés igényével a jövőbeli terveiket is rendszerezi, és a tervhez megfelelő felelőst is kijelöl az esélyegyenlőségi referens személyében. Ugyanakkor még 2012-ben is elenyésző volt azon szervezetek aránya, amelyek saját bevallásuk alapján rendelkeztek esélyegyenlőségi stratégiával, sokszínűségi politikával, a feladatok ellátását monitorozzák, vagy a továbbfejlődéshez célzott antidiszkriminációs képzést tartanak, és ez a hiányosság nyilván a belső ellentmondásokra is rávilágít.

2010 és 2012 között a munkáltatói szervezetek által nyújtott, az esélyegyenlőséget is javító intézkedések és juttatások struktúrája alapvetően azonos maradt. Fontos pozitívum, hogy egyetlen juttatási forma esetén sem regisztrált visszaesést a kutatás 2010-hez képest. Ugyanakkor a javulás átlagos mértéke elenyésző volt. 2010-ben átlagosan a szervezetek 2, míg 2012-ben 2,5 esélyegyenlőséget támogató juttatást biztosítottak munkavállalóiknak. Csakúgy mint 2010-ben, 2012-ben is az egészségügyi szűrővizsgálatok, a GYED/GYES-en lévő kismamákkal való kapcsolattartás, valamint a családi

programok szervezése volt a leggyakoribb intézkedési és juttatási forma. Legerőteljesebben a GYED/GYES-en lévő kismamákkal való kapcsolattartás erősödött a munkáltatók körében, amely arra enged következtetni, hogy bővülőben van a GYES-menedzsmentet tudatosan végző munkahelyek aránya Magyarországon. A második terület, ahol hasonló javulás történt a vizsgált időszakban: a munkahelyek akadálymentesítése. 2012-re az akadálymentesített munkahelyek aránya 32 százalékra nőtt a 2010-es 25 százalékhoz képest, amely folyamat értelemszerűen kapcsolódik a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos 2010-es jogszabályi változásokhoz, és az annak hatására beindult munkáltatói attitűdváltozásokhoz. Összességében azonban kevés az előretörés a munkáltatók gyermekfelügyelettel kapcsolatos magatartásában. A 2010-es és 2012-es adatok összehasonlítása azt mutatja, hogy mind a nyári gyermektáboroztatás, mind a munkahelyi bölcsőde, óvoda biztosítása gyakoribbá vált a vizsgált időszakban, de csak az esélyegyenlőségnek és sokszínűségnek legelkötelezettebb családbarát munkáltatók fektetnek erőforrásokat a nyári gyermektáboroztatás megszervezésébe (12 százalék), a munkahelyi bölcsőde vagy óvoda férőhelyinek biztosítására (4 százalék), vagy szoptatásra, pihenésre alkalmas helyiség kialakítására (7 százalék).

Az egyes HR eszközök esélyegyenlőségi célzatú használatával kapcsolatban egyértelműen kiderült, hogy a 2010 és 2012 közötti időszakban az atipikus munkaformák fokozottabb elterjedése volt a „sláger” a szervezeti HR innovációk területén. Abszolút értékben legjobban a rugalmas és részmunkaidőt, valamint a távmunkát biztosító szervezetek aránya nőtt 2010-hez képest. A részmunkaidő esetében a gyakoriságuk meghaladta, a rugalmas munkaidő tekintetében pedig elérte az 50 százalékot a mintában szereplő szervezeteknél. A jelentős javulás ellenére távmunkát csak a szervezetek közel egyharmada biztosított munkavállalóinak 2012-ben. A négy leggyakrabban használt HR eszköz között mindkét vizsgálati évben ugyanazokat találjuk: a szakmai képzéseket, a részmunkaidőt, a rugalmas munkaidőt valamint a teljesítményértékelési rendszert. Ezekben belül azonban a részmunkaidőt biztosítók aránya megelőzte 2012-ben az addig mind 2008-ban, mind 2010-ben „listavezető” szakmai képzéseket. A kutatás sajnálatos eredménye, hogy a szervezetek 2012-ben kevésbé tekintették hasznosnak, illetve használták az osztott munkakör lehetőségét esélyegyenlőségi céljaik megvalósítására, ez a különleges atipikus foglalkoztatási forma így nem tudott elmozdulni a 2010-ben is elfoglalt „legkevésbé kedvelt” pozíciójából. A készségfejlesztés, a mentoring, a coaching előfordulási aránya is alapvetően stagnált, szignifikánsan nem lett gyakoribb. Ez kiváltképp azért is sajnálatos, mert a felsoroltak mind olyan HR eszközök, amelyek az esélyegyenlőségi szakirodalomban jelentős szerepet kapnak, mint hatékony eszközök a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásának elősegítésére.

A vállalatok megítélése szerint 2010 és 2012 között összességében inkább növekedtek az esélyegyenlőség fejlesztésének akadályai. Mindeközben 2010-hez és 2008-hoz képest is jelentősen át is strukturálódtak a szervezetek által észlelt hátráltató tényezők. 2008-ban az esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésének leggyakrabban említett akadálya az *információhiány* volt. 2010-re a *technikai feltételek hiánya* és az *érdektelen-*

ség, a *motiváció hiánya* fogalmazódott meg leggyakrabban hátráltató tényezőként, míg 2012-ben a *belső források hiányát* és a *vezetők ellenállását* emelték ki leggyakrabban a válaszadó szervezetek. A két akadály között tartalmi összefüggést is felfedezhetünk, ugyanis ahol nem elkötelezettek a vezetők a sokszínűbbé válás mellett, ott nehezebb forrásokat szerezni a szervezeten belül a szakértői csapat által kitalált új kezdeményezésekhez. Ezért is volna fontos, hogy az esélyegyenlőség és a sokszínűség fejlesztése összefüggésbe legyen hozva a közvetlen üzleti érdekekkel, de az adatok tanúsága szerint a szervezetek egyharmada számára ez nem nyilvánvaló, hogyan lehet összhangot teremteni a kettő között. Pozitív tendenciaként értékelhető másfelől, hogy az előítélet és a tolerancia hiányát némileg alacsonyabb gyakorisággal jelezték akadályként 2010-hez képest (30, illetve 27 százalék). Szintén pozitívum, hogy a két vizsgálati év között a *munkatársak ellenállása* mérséklődött.

Nem változott 2010 és 2012 között a munkahelyi esélyegyenlőséget fejleszteni kívánó szervezetek aránya. Mindkét vizsgálati évben a szervezetek több mint egyharmada vallotta, hogy szeretné fejleszteni ezt a területet. Ugyanakkor a 2012-es adatok arra engednek következtetni, hogy az elmúlt két évben kissé erősödött azon szervezetek aránya, amelyek rendelkeznek fejlesztési elgondolásokkal, másfelől a megvalósításhoz szükséges emberi és anyagi erőforrások a szervezetek kissé csökkenő hányadánál állnak csak rendelkezésre. Pozitívum, hogy 2012-ben a szervezetek szignifikánsan nagyobb arányban birtokolták a megvalósításhoz szükséges emberi és anyagi erőforrásokat. Ugyanakkor láttuk az esélyegyenlőség fejlesztésének korlátainál, hogy a belső források hiánya a leggyakoribb akadállyá vált 2012-re. Tehát feltételezhetően polarizálódási folyamat ment végbe a szervezetek körében a belső erőforrásokért vívott harcban.

Az mtd Tanácsadói Közösség a kutatás adataira támaszkodva 2008-ban egy *Sokszínűségi Indexet* fejlesztett ki. Az index kifejlesztésének célja az volt, hogy könnyen összehasonlíthatóvá tegye a szervezetek társadalmi teljesítményét a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség területén. Ezt a Sokszínűségi Indexet is felhasználtuk a 2010-es és 2012-es benchmark felmérés adatainak összehasonlítására. 2010-ben és 2012-ben az elért legkisebb érték egyaránt 0, a legmagasabb pontszám pedig 88, illetve 90 volt a 100 pontos Sokszínűségi Indexen. A minta egészére jellemző átlagérték kismértékben emelkedett az elmúlt két évben: 2010-ben 25, 2012-ben 33 pont volt. Tehát a szervezetek átlagosan az elérhető pontszámok harmadát érték el az utolsó vizsgálati időszakban. Fontos kiemelni azt is, hogy a szervezetek közel negyede ért el 50 pontot meghaladó eredményt 2012-ben, és ez jelentős elmozdulást jelent a 2010-es eredményekhez képest, amikor is még csak a minta egytizedének sikerült 50 pontnál többet szereznie a Sokszínűségi Indexen.

Radikális változások nem történtek a Sokszínűségi Index benchmark eredményeiben 2010 és 2012 között, de gyakorlatilag elmozdulás minden csoportban történt, az *átlag feletti*, a *felső 20 százalék* és a *Top 10* kategóriájában is. Összességében megállapíthatjuk, hogy a 2010-es és a 2012-es Sokszínűségi Index benchmark eredményei mind a három vizsgált csoportban – átlag feletti, felső 20 százalék és Top 10 – elő-

nyükre változtak 2010 és 2012 között, és a négy dimenzió mentén alapvetően növekedést észleltünk. Ugyanakkor meg kell állapítani azt is, hogy a legnagyobb fejlődést a felső 20 százalék csoportjában regisztráltuk, tehát azoknak a szervezetek, amelyek 2010-ben ebbe a kategóriába sorolódtak, átlagosan nagyobb fejlesztést kellett végrehajtaniuk ahhoz, hogy 2012-re is a felső 20 százalék csoportjába kerülhessenek.

Összegezve a 2012-es országos benchmark felmérés eredményeit, pozitívként értékelhetjük, hogy nem romlott a munkáltatók munkahelyi esélyegyenlőséggel kapcsolatos tevékenységének átlagos színvonala a vizsgált időszakban, sőt jellemző volt a szerény mértékű javulás, illetve a szervezetek közötti polarizáció. A kutatás egyértelműen bizonyította azt a feltételezett folyamatot, hogy 2012-re kialakult a vállalatok körében egy sokszínűségi „best practice” csoport, amely javítja az országos eredmények átlagát. A továbblépés kulcsa a jövőre vonatkozóan az lesz, hogy mennyiben sikerül a szervezeteknek összekapcsolniuk az esélyegyenlőségi és sokszínűségi tevékenységüket a közvetlen üzleti érdekekkel és stratégiával, így szerevve fenntartható vezetői elkötelezettség és pénzügyi forrásokat a sokszínűségi törekvések megvalósítására.

Referenciák

- KSH (2013a) Közép-Magyarországi tájékoztató. Sorszám: 05. Budapest: KSH.
- KSH (2013) STADAT tábla. Foglalkoztatottak száma rész- vagy teljes munkaidős foglalkozásuk szerint, nemenként (2000–2012). Letöltve: 2013.08.22
- KSH (2013) STADAT tábla. Foglalkoztatási ráta korcsoportonként, nemenként. (1998–2012) http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_02_11c.html?871 Letöltve: 2013.08.22
- Tardos, K. (2012) Befogadás és kirekesztés a munkahelyeken. In: Kovách I., Dupcsik Cs., P. Tóth T., Takács J., (szerk.) Társadalmi integráció a jelenkori Magyarországon. Budapest: Argumentum Kiadó, pp.222-242.
- Neményi M; Ferencz Z; Laki I; Ságvári B; Takács J; Tardos K; Tibori T. (2013) Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság növekedésének elemzése 2010-2013 között – fókuszban a nők, a romák, a fogyatékos és az LMBT emberek. Budapest: Egyenlő Bánásmód Hatóság.

III. rész

Egyensúlyban a munka
és magánélet?
Családbarát vállalati gyakorlatok
Magyarországon

Bevezetés

A munka-magánélet egyensúlyának megteremtése nem újkeletű kihívás sem a munkáltatóknak, sem a munkavállalóknak. A fogalom jelentősen megosztja a munkáltatókat. Egyes munkáltatók szerint a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése a munkavállalói elégedettség, elkötelezettség, és azon keresztül az egyéni teljesítmény növelésének, valamint a munkavállalók megtartásának egyik hatékony eszköze. Más munkáltatók ezzel szemben elutasítják, hogy a munkán „kívüli” élet bármilyen aspektusával foglalkozniuk kelljen, és az egyéni teljesítmény másfajta eszközökkel való növelésének adnak elsőbbséget. Hasonlóképpen, a munkavállalók körében is megoszlanak a vélemények arról, hogy mennyiben feladata a munkáltatónak, hogy foglalkozzon az alkalmazottak családi helyzetével, munkán kívüli szükségleteivel. Másfelől, kutatások sora foglalkozik azzal (Cran, 2010; Erickson, 2010; Tolbize, 2009; Tulgan, 2009), hogy főképp a fiatalabb generációk körében, erősödnek a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos munkavállalói elvárások, amelyeket a munkáltatók egyre kevésbé fognak tudni figyelmen kívül hagyni.

Ebben a tanulmányban a munkahelyi esélyegyenlőségről készült 2012-es mtd kutatásnak a munka-magánélet egyensúlyát elősegítő családbarát vállalati gyakorlatokra vonatkozó fejezetét adjuk közre. A tanulmányban megvizsgáljuk, hogy a magyarországi munkáltatók hogyan értelmezik a családbarát munkahely fogalmát, milyen intézkedéseket vezetnek be leginkább a munka-magánélet egyensúlyának javítása érdekében. Elemezzük azt is, hogy a családbarát politika és kultúra milyen szinten hatja át a szervezeteket és mennyiben tekinthető a szervezeti működés integráns részének Magyarországon. Ezzel összefüggésben kiemelt figyelmet fordítunk a családbarát vállalati politika formalizáltságára és a munkahelyi vezetők szerepére és magatartására a témával kapcsolatban. A tanulmány második felében a vállalatok munka-magánélet egyensúlyát elősegítő családbarát intézkedésekkel kapcsolatos teljesítményének mérésére létrehozott *Családbarát Indexet* mutatjuk be, amelynek segítségével ismertetjük, hogy a különböző vállalati típusokhoz tartozó szervezeteket, illetve a legkiválóbb jó gyakorlatot megvalósító szervezeteket mi jellemzi ezen a területen.

Kutatásunk során választ kívánunk tehát adni arra a kérdésre, hogy leginkább milyen családbarát gyakorlatok jellemzők a magyarországi munkahelyeken? Mennyiben integrálódik a családbarát politika és kultúra a szervezet mindennapi működésébe? A családbarát intézkedésekhez való hozzájutást miképpen szabályozzák a szervezetek? Mennyiben automatikus, formális szabályok, és mennyiben ad hoc döntések következtében jutnak hozzá a szolgáltatásokhoz a munkavállalók? Hogyan befolyásolják a vezetők a humán erőforrás menedzsment szakemberek által bevezetett kezdeményezések megvalósulását? Van-e különbség a munkáltatók és a munkavállalók között abból a szempontból, hogy mennyire tartják családbarátnak saját szervezetüket? Végül arra a kérdésre keressük a választ, hogy valóban befogadóbbak-e a családbarát munkahelyek? Kevésbé fordul-e elő diszkrimináció a családbarát szervezeteknél és vajon jobban megvalósul-e a nemek közötti esélyegyenlőség ezeken a munkahelyeken?

A kutatás elején azt a hipotézist állítottuk fel, hogy a magyarországi munkahelyek csupán egy kisebb hányada nevezhető családbarátnak, annak ellenére, hogy léteznek mind vállalati és kormányzati törekvések a családbarát vállalati gyakorlatok terjesztésére és fejlesztésére. Azt is feltételeztük, hogy a munkahelyek családbarát teljesítményének növelése, illetve magasabb színvonala pozitívan befolyásolja a szervezet társadalmi befogadását, ezzel összefüggésben a női esélyegyenlőség megvalósulását, de a jó teljesítmény a családbarát vállalati gyakorlatok megvalósítása terén nem feltétlenül jelent magas színvonalat a munkahelyi diszkrimináció mentesség, esélyegyenlőség és sokszínűség általános színvonalát tekintve.

Módszertan és minta

A munkahelyi esélyegyenlőséggel és sokszínűséggel kapcsolatos eddig bemutatott kutatási adatok a 185 szervezetből álló mintán alapultak. A családbarát vállalati gyakorlatokkal kapcsolatos kérdések a kérdőív második felében szerepeltek ezért a hiányos válaszok miatt további 32 esetet törölnünk kellett az adatbázisból az adatok elemzésénél. Így a kutatás családbarát vállalati gyakorlatokkal foglalkozó részében 153 szervezet adatai alapján végezzük az elemzést.

A következőkben áttekintjük a minta összetételét a szervezetek tulajdonformája, a foglalkoztatottak létszáma, a szervezet magyar vagy külföldi illetősége, szektorális hovatartozása és székhelyének elhelyezkedése szerint.

A szervezetek gazdálkodási formája

A válaszadó szervezetek több mint fele (55,6 százalék) korlátolt felelősségű társaság (kft.). A mintában szereplő szervezetek második leggyakoribb tulajdonformája a zártkörű részvénytársaság (zrt.), 21,6 százalékkal. E két tulajdonformán kívül még jelentősebb arányban találhatóak közigazgatási és közintézmények, valamint non-profit kft-k. Elenyésző volt a mintában a külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe, egyéni vál-

lalkozás, betéti társaság (bt.), nyilvános részvénytársaság, az alapítvány, illetve a közhasznú társaság tulajdonformájú szervezet. (Lásd az 1. táblázatot!) A KSH (2013a) gazdasági szervezetekre vonatkozó statisztikáját figyelembe véve a társas vállalkozások aránya jól reprezentálja a nemzetgazdaságban lévő arányukat, ha nem vesszük figyelembe az egyéni vállalkozók nagy táborát. Ám a mintában a költségvetési szervek felülreprezentáltak, míg a non-profit szervezetek alulreprezentáltak.

1. táblázat: A szervezetek megoszlása gazdálkodási forma szerint (százalék)

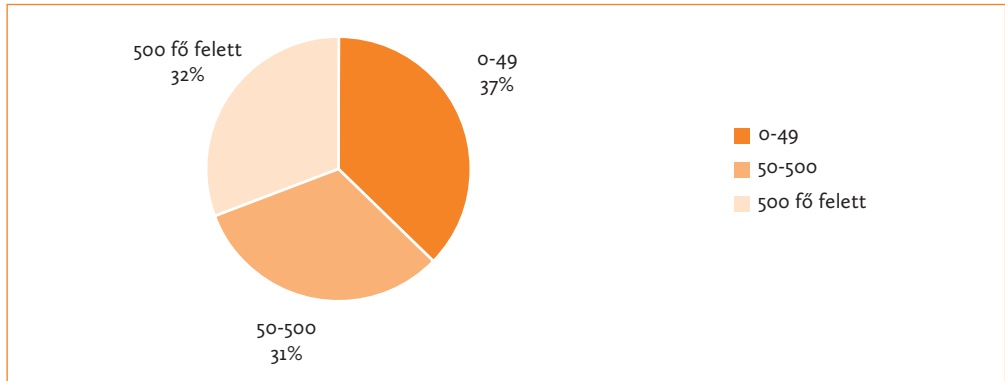
	mtd Családbarát minta 2012 (%)	Országos 2012*
Társas vállalkozás	83,2	81,1
Korlátolt felelősségű társaság (kft.)	55,6	
Zártkörű részvénytársaság (zrt.)	21,6	
Betéti társaság (bt.)	2,0	
Nyilvános részvénytársaság (nyrt.)	2,0	
Szövetkezet	0,7	
Külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe	1,3	
Egyéni vállalkozás	1,3	–
Közigazgatás, közintézmény	7,8	2,0
Nonprofit szervezet	7,9	16,7
Alapítvány	2,0	
Közhasznú társaság (kht.)	0,0	
Nonprofit kft.	3,3	
Egyesület	2,6	
Egyéb szervezet	0	0,2
Összesen	100	100
	N=153	N=740419

* Forrás: KSH (2013) A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2012.

A KSH adatoknál nem vettük figyelembe az egyéni vállalkozókat, mert az jelentősen torzította volna az összehasonlítás arányait.

A szervezetek mérete

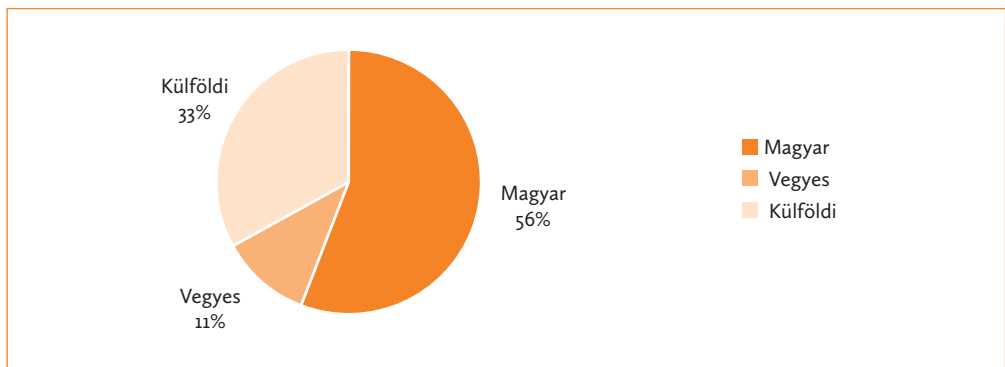
A mintában szereplő szervezetek körében a kisméretű, 50-nél kevesebb létszámot foglalkoztató vállalkozásokat találjuk legnagyobb arányban (37 százalék). A közepes méretű, 50-500 főt foglalkoztató szervezetek adják a minta közel egyharmadát, hasonlóan az 500 fő feletti létszámot alkalmazó szervezetekhez. (Lásd az 1. ábrát!) A KSH adatai (KSH, 2013a) szerint – bár ebben együtt szerepelnek a társas és egyéni vállalkozók –, a vállalkozások 97,8 százaléka 10 főnél kisebb létszámmal működik. Ez azt is jelenti, hogy a kutatás mintájában jelentősen felül vannak reprezentálva a „nagy” szervezetek.



1. ábra: A szervezetek megoszlása méret szerint (százalék)

Magyar, illetve külföldi tulajdonú szervezetek

A mintában szereplő szervezetek több mint fele (56,2 százaléka) 100%-os magyar tulajdonban van. A magyar szervezeteken belül 7,8 százalékban találunk állami/önkormányzati tulajdonú költségvetési szervezeteket, 4,6 százalékban civil szervezeteket, illetve állami vállalatok is előfordulnak (3,3 százalék). A minta egyharmadát 100 százalékban külföldi tulajdonú vállalatok képezik, illetve a minta egytizede vegyes tulajdonban van. A KSH (2012) Magyarországon működő külföldi leányvállalatokat vizsgáló kiadványa 2010-re vonatkozóan megállapítja, hogy a Magyarországon működő vállalkozások 3,3%-a külföldi tulajdonú. Ez egyben azt is jelzi, hogy a mintánkban jelentősen felülreprezentáltak a külföldi irányítású vállalkozások. (Lásd a 2. ábrát és a 2. táblázatot!)



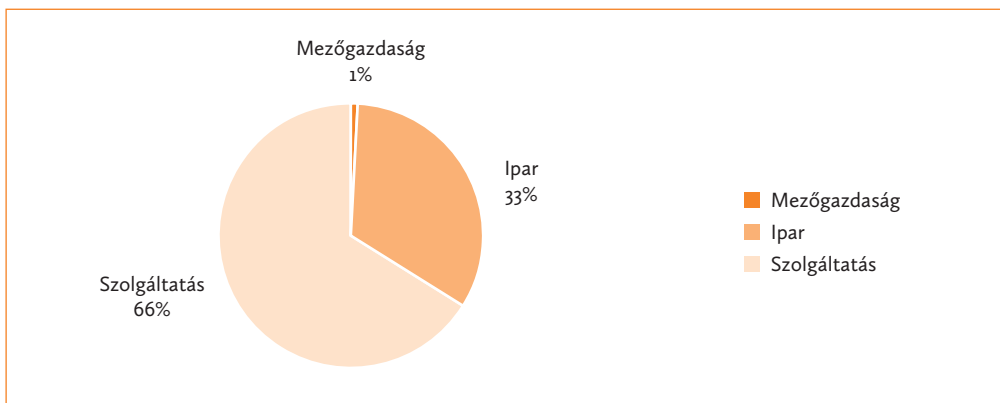
2. ábra: A szervezetek megoszlása magyar és külföldi tulajdon szerint (százalék)

2. táblázat: A szervezetek megoszlása a tulajdon jellege és magyar vagy külföldi illetősége szerint (százalék)

	Százalék
100% magyar tulajdonban lévő vállalat	40,5
100% külföldi tulajdonban lévő vállalat	33,3
Többségében külföldi tulajdonban lévő vállalat	7,2
Állami/önkormányzati költségvetési szerv	7,8
Civilszervezet, érdekképviselő	4,6
Állami/önkormányzati tulajdonban lévő magyar vállalat	3,3
Többségében magyar tulajdonban lévő vállalat	2,6
50-50%-ban hazai és külföldi tulajdonban lévő vállalat	0,7
Összesen	100,0
	N=153

A szervezetek szektorális hovatartozása

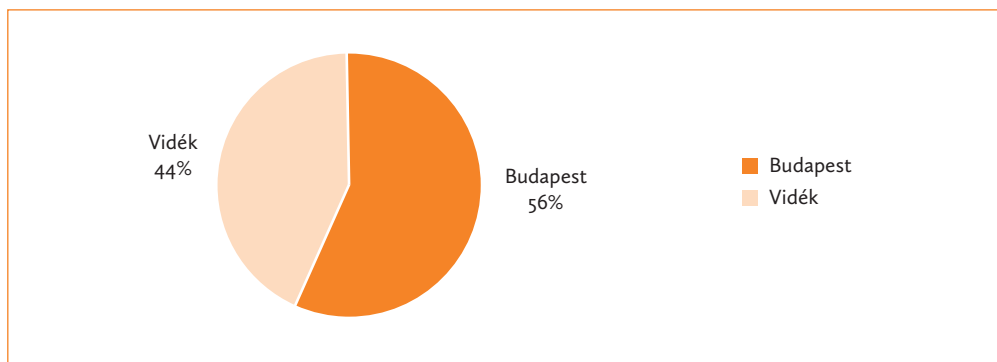
Az ágazati besorolás alapján csoportosítottuk a szervezeteket a mezőgazdasági, ipari, illetve a szolgáltatói szektorhoz tartozásuk szerint. A mintán belül a nemzetgazdasági tendenciákhoz hasonlóan a szolgáltatás szektora képviseli a legnagyobb részarányt (66,0 százalék). Az iparhoz tartozó szervezetek a minta egyharmadát alkotják, végül a mezőgazdaság – a nemzetgazdaság egészéhez hasonlóan – a legalacsonyabb részarányal (1,3 százalék) képviselteti magát. (Lásd a 3. ábrát!) A KSH (2013a) 2011-re vonatkozó országos adatai szerint az iparban és építőiparban működik a vállalkozások 17 százaléka, és a szolgáltatások szektorán belül a vállalkozások aránya eléri a 80 százalékot. E tények alapján megállapíthatjuk, hogy az ipari szervezetek felülreprezentáltak, míg a szolgáltatások némileg alulreprezentáltak az mtd mintájában.



3. ábra: A szervezetek megoszlása a szektorális hovatartozás szerint (százalék)

A szervezetek székhelyének elhelyezkedése

A mintában szereplő szervezetek több mint fele budapesti székhellyel rendelkezik. A KSH (2013b) tájékoztatójából kiderül, hogy a társas vállalkozások 40 százaléka található Budapesten, és 60%-a vidéken. Ez azt jelenti, hogy az mtd mintájában a vidéki szervezetek alulreprezentáltak. (Lásd a 4. ábrát!)



4. ábra: A szervezetek megoszlása a székhely elhelyezkedése szerint (százalék)

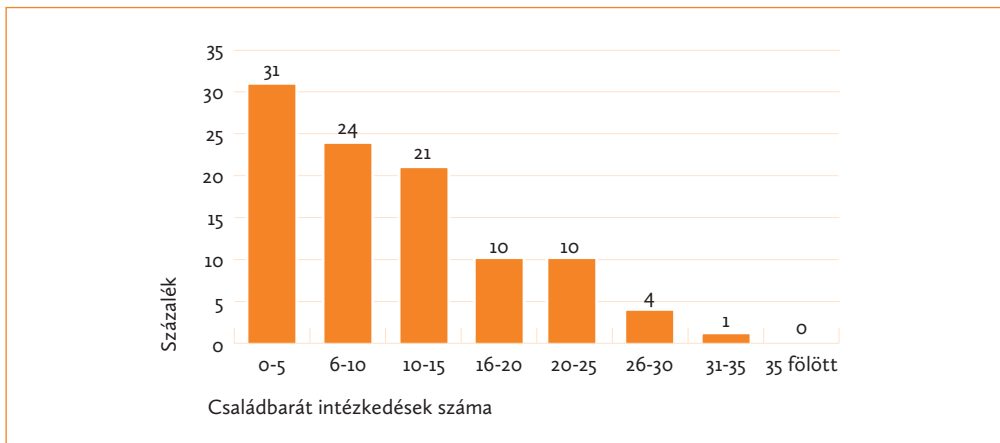
Összefoglalva a mintáról elmondottakat, megállapíthatjuk, hogy a nemzetgazdaság egészében működő gazdasági szervezetekhez képest az mtd mintájában felülreprezentáltak a nagy, 500 főnél több munkavállalót foglalkoztató szervezetek, a külföldi irányítású, a budapesti, valamint az iparhoz tartozó szervezetek. A minta tehát nem reprezentatív, az önkéntes kitöltés módszere okán nagyobb arányban vannak benne olyan szervezetek, amelyek egyébként is jobban érdeklődnek a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség vállalati megvalósítása iránt. Ezt a tendenciát erősítette az is, hogy ismeretes volt: a 10 legjobb eredményt képviselő szervezet elnyeri a *Top 10 Sokszínű és Családbarát Szervezet* díjat. Ezen eltérések ellenére a minta megbízható forrásként szolgál a magyarországi munkahelyi esélyegyenlőséggel és családbarát vállalati gyakorlatokkal kapcsolatos alapvető tendenciák tanulmányozására és kiértékelésére, különösképpen a vállalati típusokra lebontott adatok elemzésével.

A 153 elemes munkáltatói mtd mintán felül rendelkezésre áll az elemzéshez a *Top 10 Sokszínű és Családbarát Szervezet* díjat elnyerő 10 szervezet munkavállalói körében készített felmérés mintája is, amely szervezetenként legalább 50 főt tartalmaz, de néhány esetben még ennél többet is. Így összesen 759 fő szerepel a Top 10 munkavállalói mintájában. Ezen felül egyes kérdések elemzésénél támaszkodni fogunk az Egyenlő Bánásmód Hatóság és az MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézete által készített 2013-as reprezentatív felmérés adataira is, amelyben egyrészt a személyes diszkriminációra, másrészt a jelenlegi munkahellyel kapcsolatban a fontosabb családbarát intézkedésekre is rákérdeztek, így az 1000 fős minta reprezentatív munkavállalói adatbázisként működik.

A családbarát kezdeményezések és intézkedések elterjedtsége a szervezetben

Először a családbarát intézkedések elterjedtségét vizsgáljuk meg. A munkáltatói kérdőívben összesen 58 lehetséges intézkedést soroltunk fel, amelyek közül a válaszadóknak meg kellett jelölniük, hogy melyek azok, amelyek a saját szervezetükön belül elérhetők a munkavállalók számára. A különböző intézkedéseket csoportosítottuk típus, illetve célcsoport szerint, és a következőkben először ezen csoportok szerint fogjuk áttekinteni a különböző családbarát kezdeményezések szervezeti elterjedtségét. Így megvizsgáljuk a gyermekvállalással kapcsolatos intézkedéseket; a kifejezetten nők, anyák és szülők számára bevezetett gyakorlatokat; a családosok részére nyújtott szolgáltatásokat; a szabadsággal, munkaidővel, távolléttel kapcsolatos intézkedéseket; az atipikus munkaformák elérhetőségét; valamint az egészségmegőrzés és egyéb jóléti juttatások előfordulását.

A kutatásban vizsgált 58 lehetséges vállalati intézkedés közül a mintában szereplő szervezetek átlagosan 11-t valósítottak meg. A szervezetek 15 százaléka 20 vagy annál több intézkedést vezetett be, és a legmagasabb eredmény 35 volt az 58 intézkedésből. Másfelől a skála alsó részén, a szervezetek közel egyharmada 5 vagy annál kevesebb családbarát kezdeményezéssel rendelkezett. (Lásd az 5. ábrát!)



5. ábra: A szervezetek megoszlása a családbarát intézkedések száma szerint (százalék)

Gyermekvállalással kapcsolatos intézkedések

A gyermekvállalással kapcsolatos intézkedések közül a leggyakoribbnak a GYES/GYED utáni újrafoglalkoztatás bizonyult az mtd 2012-es mintájában (66 százalék). Tekintettel arra, hogy a GYES/GYED utáni újrafoglalkoztatás kiugróan magas, kétharmados arányt képviselt a mintán belül, érdemes közelebbről is megvizsgálni, hogy a kisgyermekes nők foglalkoztatását alapvetően meghatározó gyakorlat a különböző vállalattípusok esetén miként valósul meg. Az adatok egyértelműen mutatják, hogy a vállalat típusa szignifi-

kánsan befolyásolja, hogy van-e vagy nincs újrafoglalkoztatás a GYES/GYED után. Legjellemzőbb a GYES/GYED utáni újrafoglalkoztatás az állami/önkormányzati vállalatoknál és költségvetési szervezeteknél (94,1 százalék). Némileg alacsonyabb, de megközelíti az állami/önkormányzati vállalatok és költségvetési szervezetek újrafoglalkoztatási szintjét a külföldi tulajdonú szervezetek gyakorlata (85,1 százalék). Azonban a magyar magánvállalatok GYES/GYED utáni újrafoglalkoztatási hajlandósága szignifikánsan elmarad a magyarországi külföldi vállalatok gyakorlatától (40,3 százalék). (Lásd a 3. táblázatot!) Felmerül a kérdés, hogy a több mint kétszeres különbség nem arra vezethető-e vissza, hogy a külföldi vállalatok körében inkább a nagy szervezetek, míg a magyar szervezeteknél inkább a kisebb vállalatok voltak reprezentálva. Az adatok azt mutatják, hogy az eltérő összetétel valóban meghatározó, mert minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb valószínűséggel újrafoglalkoztatja a GYES/GYED-ről visszatérő kismamát, szülőt. Azonban ettől függetlenül az adatok arra is rávilágítanak, hogy a magyar magánvállalatok a külföldiekhez képest mindegyik méretkategóriában rosszabbul teljesítenek, ezen belül a legnagyobb különbség a kisméretű magyar és külföldi vállalkozások körében mutatkozik meg (31,9, illetve 66,7 százalék). (Lásd a 4. táblázatot!). Tekintettel arra, hogy a munkavállalók döntő többségét magyar kisvállalkozások foglalkoztatják, ez megerősíti, hogy a foglalkoztatáspolitikai szintjén fontos további intézkedéseket tenni a kisgyermekesek munkaerő-piaci reintegrációja érdekében.

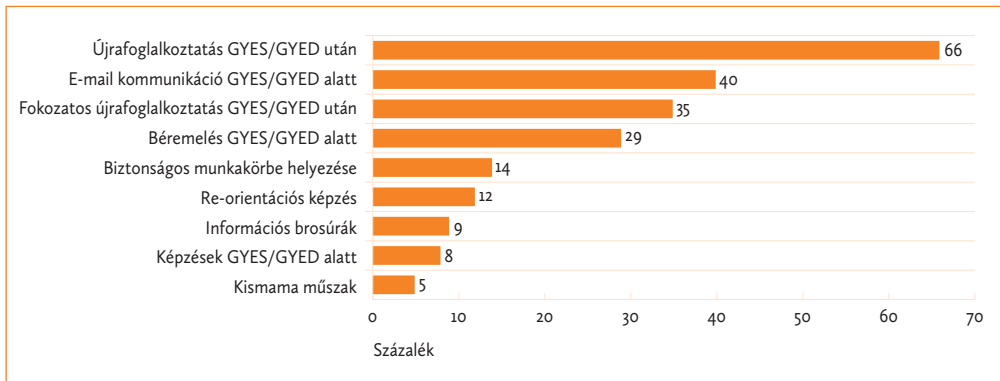
3. táblázat: A GYES/GYED utáni újrafoglalkoztatási aránya a szervezet típusa szerint (százalék)

	Állami/ önkormányzati vállalat és költség- vetési szerv	Magyar magán- vállalat	Külföldi/ vegyes vállalat	Nonprofit/ Civilszervezet	Összesen
Van újra foglalkoztatás GYES/GYED után	94,1	40,3	85,1	42,9	66
Nincs újrafoglalkoztatás GYES/GYED után	5,9	59,7	14,9	57,1	34
Összesen	100,0% N=17	100,0% N=62	100,0% N=67	100,0% N=7	100,0% N=153

4. táblázat: A GYES/GYED utáni újrafoglalkoztatási aránya a szervezet mérete és magyar/külföldi tulajdona szerint (százalék)

	magyar + kisméretű	magyar + közepes	magyar + nagy	külföldi + kisméretű	külföldi + közepes	külföldi + nagy	összesen
Van újrafoglalkoztatás GYES/GYED után	31,9	70,4	83,3	66,7	81,0	91,9	66,0
Nincs újrafoglalkoztatás GYES/GYED után	68,1	29,6	16,7	33,3	19,0	8,1	34,0
Összesen	100,0% N=47	100,0% N=27	100,0% N=12	100,0% N=9	100,0% N=21	100,0% N=37	100,0% N=153

Szintén gyakori kezdeményezés a kismamákkal való kapcsolattartás e-mailben (40 százalék), a fokozatos, részmunkaidőt alkalmazó újrafoglalkoztatás (35 százalék), valamint a GYES/GYED alatti béremelés kiterjesztése a kismamákra is (29 százalék). Másfelől: csupán a szervezeteknek egy kis hányadára jellemző, hogy a kismamákat biztonságos munkakörbe helyezné (14 százalék), vagy visszatérésükkor reorientációs képzésben részesítené őket (12 százalék) vagy a távollét alatt általános szakmai képzést nyújtana nekik (8 százalék). A gyermekvállalással és ellátásokkal kapcsolatos információs brosrák adása és a kismama műszak szervezése is a ritkán alkalmazott gyakorlatok között található (9, illetve 5 százalék). (Lásd a 6. ábrát!)



6. ábra: A gyermekvállalással kapcsolatos családbarát vállalati intézkedések előfordulási aránya (százalék)

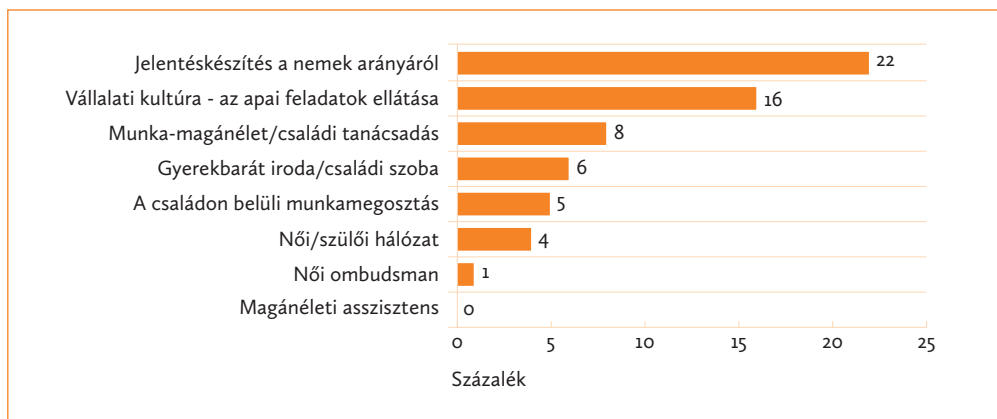
Családbarát infrastruktúra és szervezeti keretek kialakításával kapcsolatos intézkedések

A második csoportba sorolt, a családbarát infrastruktúra és szervezeti keretek kialakítását célzó intézkedéscsoport közül a leggyakoribb a jelentéskészítés volt a nemek arányáról (22 százalék). A női esélyegyenlőséggel kapcsolatos jelentéskészítés azonban jellemzően egyetlen vállalati kategóriánál koncentrálódik, a külföldi illetékességű nagyméretű szervezeteknél (54 százalék), ahol az anyavállalat megköveteli a leányvállalatoktól bizonyos sokszínűségi célkitűzések terén – jellemzően a nőkkel kapcsolatban – a teljesítmény értékelését és jelentését. Jól mutatja, hogy a magyar tulajdonú szervezeteknél mennyire nem elterjedt ez a fajta gyakorlat a női esélyegyenlőség fejlesztésére, hogy a nagyméretű magyar szervezetek csupán 8 százaléka készít hasonló jelentést, továbbá az összes jelentés 82 százaléka külföldi tulajdonú cégeknél készül.

A jelentéskészítéshez képest ritkább az olyan szervezeti kultúra kialakítása, amelyben elfogadott és a gyakorlatban is támogatott az apák apai feladatainak ellátása (16 százalék). Ebben a tekintetben azt látjuk, hogy a szervezet mérete kevésbé befolyásolja a szervezet jellemzőit, de a külföldi és magyar tulajdonosi háttér ebben az esetben

is meghatározó. A magyar tulajdonú szervezetek 6 százaléka, a külföldiek 28 százaléka minősítette apabarátnak saját szervezeti kultúráját.

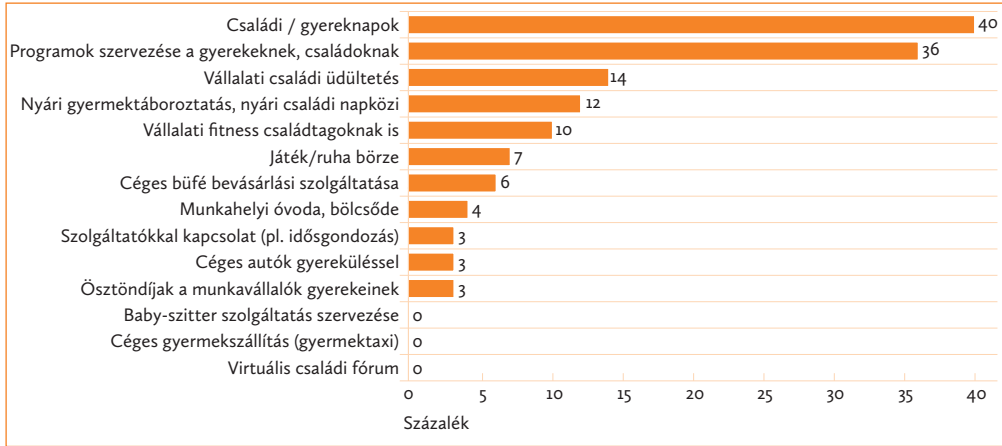
Nagyon ritka intézkedésnek számít a munka-magánélet tanácsadás (8 százalék), a gyerekbarát iroda vagy szoba kialakítása (6 százalék), a családon belüli munkamegosztás ösztönzése (5 százalék), a női/szülői hálózat (munkavállalói csoport) kialakítása (4 százalék). Elvétve találkoztunk női ombudsman kinevezésével, aki a szervezeten belüli döntések nőkre gyakorolt hatását vizsgálná (1 százalék). Az esélyegyenlőségi referens példájára magánéleti asszisztens kinevezésére sajnos nincs példa Magyarországon (0 százalék). (Lásd a 7. ábrát!)



7. ábra: A családbarát infrastruktúra és szervezeti keretek kialakítását célzó intézkedések előfordulási aránya (százalék)

Családosok számára nyújtott szolgáltatások

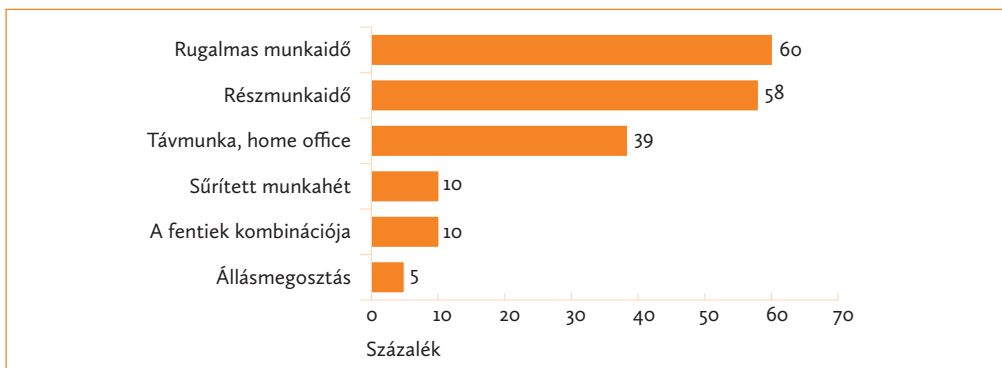
A családosok számára nyújtott szolgáltatások közül leggyakrabban a családi és gyermeknapok fordulnak elő (40 százalék), illetve a különböző alkalmakra szervezett családi és gyermekprogramok (36 százalék). Alapvetően nagyon sok szervezet számára a családbarát munkahely a családi napok és gyermekprogramok megszervezését jelenti, vagy éppen abban merül ki. Csak a kifejezetten jó gyakorlatot képviselő szervezeteknél figyelhető meg, hogy foglalkoznak a vállalati családi üdültetéssel is (14%), a nyári gyermektáboroztatással (12 százalék), vagy a vállalati fitness szolgáltatást hozzáférhetővé teszik családtagoknak is (10 százalék), illetve játék/ruha börzét szerveznek (7 százalék). Kiemelnénk továbbá azt a jó gyakorlatot, amikor a munkáltató valamely szolgáltatóval köt szerződést, legyen ez gyermekfelügyeletre, idősgondozásra, táboroztatásra, vagy bölcsődei férőhelyre, amely által a munkavállaló jó minőségű, megbízható és gyakran a piaci értéknél olcsóbb szolgáltatáshoz tud hozzájutni. Ma Magyarországon ez még nagyon ritka gyakorlatnak számít (3 százalék). (Lásd a 8. ábrát!)



8. ábra: A családok számára nyújtott szolgáltatások előfordulási aránya (százalék)

Atipikus munkaformák elérhetősége

Az atipikus munkaformák közül a legelterjedtebbnek bizonyult a rugalmas munkaidő bevezetése (59,5%) és a részmunkaidő alkalmazása (57,5%). A távmunka vagy home office előfordulása ennél sokkal ritkább (38,6%), de a legkevésbé elterjedt atipikus munkaformák továbbra is a sűrített munkahét (9,8%) és az állásmegosztás (4,6%). (Lásd a 9. ábrát!) Ugyanakkor fontos felhívni a figyelmet arra, hogy az adatok a munkáltató szervezetekre vonatkoznak, és nem az érintett munkavállalók arányára. Másfelől a Top 10 díjnyertes munkavállalóival készült felmérésből kiderült az is, hogy az atipikus munkaformák hivatalos bevezetése nem biztosíték a munkavállalók elégedettségére velük kapcsolatban, mert még a jó gyakorlatot képviselő szervezeteknél is a legtöbb munkavállalói igény éppen ezeknek az atipikus munkaformáknak a fejlesztésével, jobb szabályozásával kapcsolatban fogalmazódott meg.



9. ábra: Az atipikus munkaformák előfordulási aránya (százalék)

A szabadsággal, munkaidővel, távolléttel kapcsolatos intézkedések

Három fő indoka van a rendkívüli szabadságok engedélyezésének a munkahelyeken: egyrészt képzések, tanulmányok folytatása esetén, másrészt, ha gyermek születik a családban, harmadrészt haláleset előfordulásakor. Ezek azok az indokok, amelyeket a legnagyobb valószínűséggel méltányolnak a munkáltatók, de az adatok tanúsága szerint ezek sem járnak automatikusan, mert csak a munkahelyek fele, illetve kétötöde jelölte be ezeket a gyakorlatokat.

A munka-magánélet egyensúlyának további fontos eszköze, hogy a munkavállalók – negatív következmények nélkül – dönthessenek hosszabb fizetés nélküli szabadság igénybevételéről. A szervezetek egyharmadánál létezik a fizetés nélküli szabadság lehetősége. A munka-magánélet egyensúlyának megvalósítását gyakran a nagymértékű kötelező túlóráztatás is akadályozza. A túlórák kezelésével kapcsolatban két pozitív gyakorlatra kérdeztünk rá a kutatásban: egyrészt kapnak-e később munkaidő kedvezményt azok, akiknek túlórázniuk kellett, illetve lehetősége van-e a munkavállalóknak azt mondaniuk, hogy valami miatt nem tudnak túlórázni. A két említett intézkedés közül gyakoribb (35 százalék), hogy a túlórákért cserébe munkaidő kedvezményre lesznek jogosultak a munkavállalók. A munkáltatók egyharmada ellentételezi ezen a módon a túlórákat. A nem kötelező túlórázás azonban csak a szervezetek egyötödénél jellemző. (Lásd a 10. ábrát!)

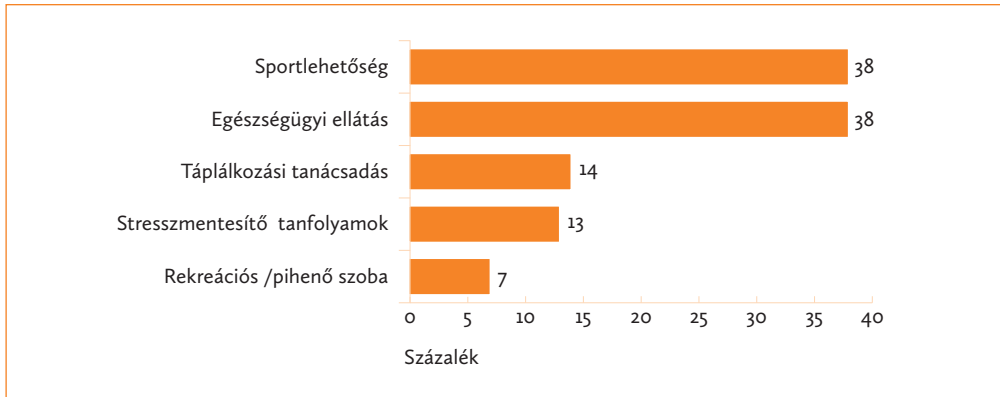


10. ábra: A szabadsággal, munkaidővel, távolléttel kapcsolatos intézkedések előfordulási aránya (százalék)

Az egészségmegőrzésre koncentráló kezdeményezések

Az egészségmegőrzéssel kapcsolatban leggyakrabban sportolási lehetőséget vagy egészségügyi szűrőprogramokat nyújtanak a munkáltatók alkalmazottaiknak. A szervezetek közel kétötödénél létezik egyik vagy mindkettő intézkedés. Lényegesen ritkább, hogy a munkahelyek táplálkozási tanácsadással vagy stresszkezelési tanfolya-

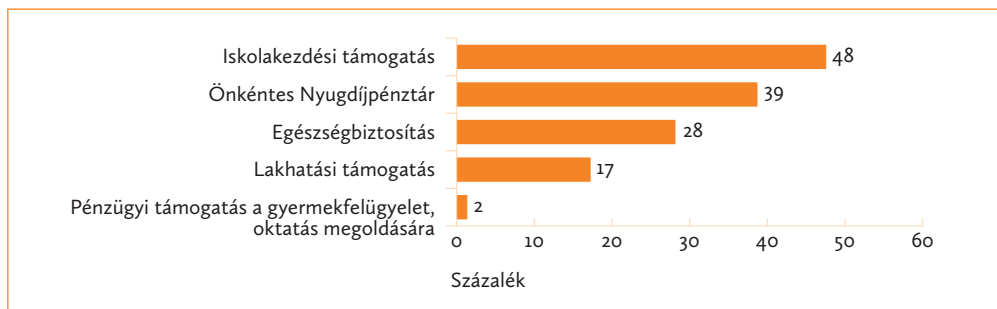
mokkal segítenék elő a hosszú távú egészségmegőrzést a munkavállalóknál. Csupán a szervezetek kicsit több mint egytizede (13-14 százalék) fordít figyelmet a regenerálódásnak ezekre a formáira. A kezdeményezések egészségmegőrzésre fókuszáló csoportjában a legritkábban előforduló gyakorlat a rekreációs/pihenő szoba. Ezeknek léteznek aktívabb változatai, ahol egy csocsó játék segítségével a munkavállalók például kikapcsolódhatnak, de vannak olyan pihenő szobák, amelyek direkt csendet, relaxációs lehetőséget biztosítanak. (Lásd a 11. ábrát!)



11. ábra: Az egészségmegőrzéssel kapcsolatos kezdeményezések előfordulási aránya (százalék)

A jóléti juttatások előfordulása

A munkáltatók közel fele részt vállal az iskolakezdéssel kapcsolatos pénzügyi terhek enyhítésében. A második leggyakoribb jóléti juttatás a munkáltatók körében (39 százalék) a hosszú távú biztonságot és takarékoskodást segíti az Önkéntes Nyugdíjpénztári befizetésekkel. Szintén a hosszabb távú biztonságot és kockázatkezelést szolgálja, hogy a munkáltatók több mint negyede (28 százalék) külön egészségbiztosítást köt munkavállalóira. Főként a fiatalabb munkavállalói szükségleteket elégíti ki, hogy a szervezetek közel egyötöde (17 százalék) lakhatási támogatással is segíti a munkavállalókat. Végezetül a legritkábban alkalmazott juttatási forma (2 százalék) pénzügyi támogatás nyújtása a gyermekfelügyelettel kapcsolatos szükségletek megoldására. (Lásd a 12. ábrát!)



12. ábra: A jóléti juttatások előfordulási aránya (százalék)

A családbarát vállalati gyakorlatok elterjedtsége: a munkáltatói és munkavállalói minta összehasonlítása

Az eddig tematikus csoportokban elemzett családbarát intézkedéseket integrálva is megvizsgálhatjuk, hogy a munkáltatók oldaláról nézve melyek a leggyakrabban alkalmazott intézkedések. A gyermekvállalással kapcsolatos intézkedések közül a GYES/GYED utáni újrafoglalkoztatás és a GYES/GYED közbeni e-mail kommunikáció került a top 10-es listára. Az atipikus munkaformák közül leggyakrabban a rugalmas munkaidő és a részmunkaidő, valamint jelentősen ritkábban, de még a távmunka és home office az a forma, amelyet a vállalatok felajánlanak gyermekes munkavállalóknak. A szabadsággal, munkaidővel és távolléttel kapcsolatos intézkedések közül a képzési, a szülési, valamint a halálesetre intézményesített szabadság, illetve távollét fordult elő legnagyobb gyakorisággal. A családosok számára nyújtott szolgáltatások közül egyedül a gyermek és családi napok voltak olyan gyakoriak, hogy nagy valószínűséggel találkozhat vele a munkavállaló a munkahelyén. A jóléti juttatások közül is kerültek a toplistára intézkedések: az iskolakezdési támogatás, valamint az önkéntes nyugdíjpénztárba való befizetés. Tehát ez a csomag az, amelyre a magyarországi munkavállaló a legnagyobb valószínűséggel számíthat. Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a családbarát infrastruktúra és szervezeti keretek kialakítását célzó, valamint az egészségmegőrzést szolgáló intézkedések közül egy sem került fel a toplistára. (Lásd az 5. táblázatot!)

5. táblázat: A leggyakrabban előforduló vállalati családbarát intézkedések előfordulási gyakorisága az mtd 2012-es munkáltatói mintája alapján (%)

	mtd – 2012 munkáltatói minta előfordulási arány (%)
Újrafoglalkoztatás GYES/GYED után	66
Rugalmas munkaidő	60
Részmunkaidő	58
Képzési /tanulmányi szabadság. Távollét	54
Szülési szabadság – anyák és apák számára	48
Iskolakezdési támogatás	47
Extra szabadság halálesetre	41
Családi / gyereknapok	40
E-mail kommunikáció a GYES/GYED közben	40
Önkéntes nyugdíjpénztár	39
Távmunka, home office	39

Amikor a munkáltatói minta alapján vonunk le következtetéseket egy adott jelenséggel kapcsolatban, nem tudjuk még automatikusan, hogy ez az egyénekre, munkavállalókra vetítve hogyan hat. Szerencsés helyzetben vagyunk, mert az Egyenlő Bánásmód Hatóság (EBH) és az MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézete 2013-ban egy országosan reprezentatív kutatást készített a diszkriminációval kapcsolatban, és annak egyik kérdésblokkja a munkahelyi családbarát intézkedéseket kérdezte végig. A családbarát intézkedések listája rövidebb az EBH-s kutatásban az mtd kutatáshoz képest, ezért a következőkben csak azokat az elemeket mutatjuk be, amelyek mindkét kutatásban szerepeltek, és így össze lehet őket hasonlítani. Ezáltal lehetőség nyílik arra, hogy a munkavállalók felől értelmezzük a munkáltatói adatokat.

Két gyakorlatot leszámítva (a napközbeni gyermekellátás biztosítása (bölcsőde, óvoda), valamint a családon belüli munkamegosztás ösztönzése férfiak és nők között) az összes családbarát intézkedés előfordulási gyakorisága alacsonyabb a reprezentatív munkavállalói mintán az mtd munkáltatói mintájához képest, mégpedig átlagosan annak 70 százaléka.

A reprezentatív munkavállalói mintában is az mtd munkáltatói listájához hasonlóak a legtipikusabb és leggyakoribb intézkedések: újrafoglalkoztatás GYES/GYED után (44 százalék), iskolakezdési támogatás (39 százalék), részmunkaidő (34 százalék), rugalmas munkaidő (33 százalék), sürgősségi/családi helyzetekre alkalmazott távollét (27 százalék), valamint családi és gyereknapok (19 százalék). Az alacsonyabb előfordulási arányok egyértelműen jelzik, hogy az mtd munkáltatói minta adatai átlagosan jobb elterjedtségre engednek következtetni az egyes gyakorlatokkal, intézkedésekkel kapcsolatban, mint amelyet a munkavállalók országosan megtapasztalnak. A különbségek legerőteljesebben megfigyelhetők a gyermekbarát iroda (vagy munkahelyi családi szoba), illetve a távmunka és home office esetén. Míg a szervezetek közel kétötöde (39 szá-

zaléka) jelezte, hogy biztosít távmunka vagy home-office lehetőséget, addig a munkavállalói mintában csak a megkérdezettek 7 százaléka jelezte, hogy van erre lehetősége. Hasonlóképpen: míg a vállalati mintában 6 százalékos súllyal szerepelt a gyermekbarát iroda, a munkavállalóknak csak 1 százaléka dolgozott ilyen körülmények között.

Másfelől pozitívabb képet kapunk a munkahelyek részvételéről a gyermekellátásban, ha a munkavállalók felől közelítünk. Az EBH mintájában a megkérdezettek 8 százaléka jelezte, hogy munkahelye biztosítja gyermeke napközbeni ellátását, míg a munkáltatói mintában ennek az aránynak a felét találtuk, vagyis 4 százalékot. Mivel tipikusan a nagyvállalatok foglalkoznak a gyermekintézményi ellátás kérdésével, ezért országos szinten a munkavállalók felől közelítve a vártnál jobb eredményeket kapunk. Természetesen abszolút értelemben nem pozitív a helyzet így sem, hiszen a munkavállalóknak még a tizedét sem támogatja munkáltatójuk kisgyermekük napközbeni elhelyezésében.

A másik olyan családbarát intézkedés, ahol a munkavállalói adatok felől közelítve pozitívabb képet kapunk, az a családon belüli munkamegosztás ösztönzése férfiak és nők között. A munkavállalók közel egytizede jelezte, hogy ezzel foglalkozik munkahelye, míg a munkáltatói mintában csak a szervezetek 5 százaléka vélekedett ugyanígy. Érdekes módon a másik kérdés, amely az apák családon belüli munkamegosztásban való részvételével foglalkozik, nevezetesen, hogy a munkáltatónál olyan vállalati kultúra van, amelyben elfogadott az apai feladatok ellátása, éppen az ellenkező tendenciát mutatja. Ebben az esetben a munkavállalók 9 százaléka értett azzal egyet, hogy az ő munkáltatójánál ilyen kultúra lenne, míg a szervezetek 16 százaléka minősítette magát ilyennek. (Lásd a 6. táblázatot!)

6. táblázat: A családbarát intézkedések előfordulási gyakorisága az mtd 2012-es munkáltatói és az EBH 2013-as reprezentatív munkavállalói mintája (%)

	mtd – 2012 munkáltatói minta – előfordu- lási arány (%)	EBH – 2013 munkavállalói minta – előfordulási arány a jelenleg foglalkozta- tottak körében (%)	EBH/mtd
Újrafoglalkoztatás GYES/GYED után	66	44	0,66
Iskolakezdési támogatás	47	39	0,83
Részmunkaidő	58	34	0,59
Rugalmas munkaidő	60	33	0,56
Sürgősségi/családi helyzetekre alkalmazott távollét	29	27	0,92
Hosszabb fizetés nélküli szabadság	35	19	0,56
Családi / gyereknapok	40	19	0,48
Nem kötelező túlóráztatás	22	18	0,81
Extra szabadság gyermeknevelésre	24	18	0,77
Vállalati családi üdültetés	14	12	0,82

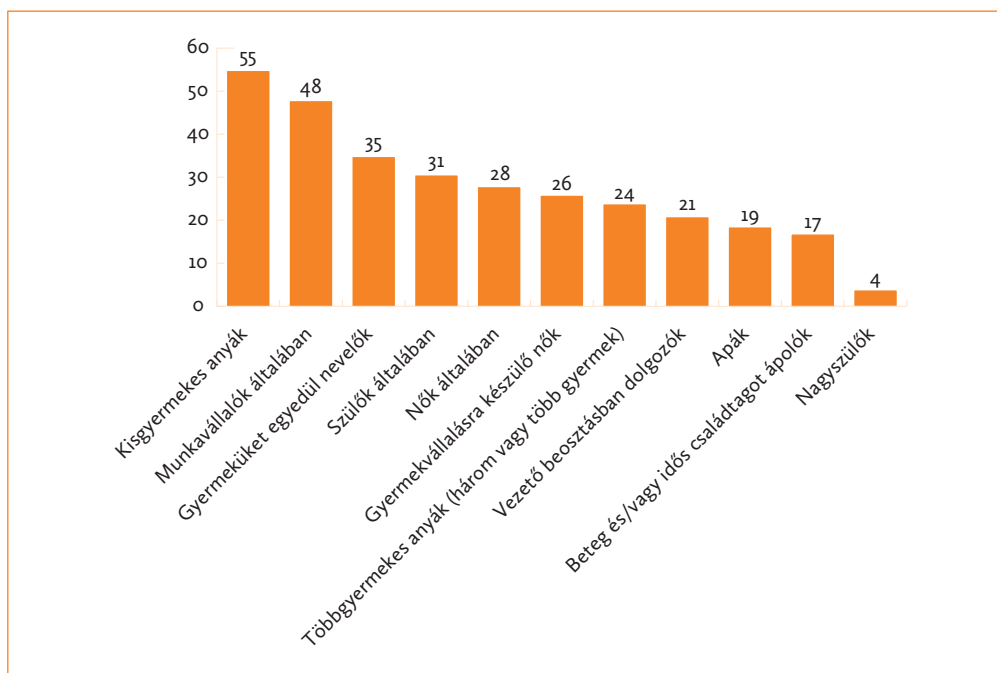
	mtd – 2012 munkáltatói minta – előfordu- lási arány (%)	EBH – 2013 munkavállalói minta – előfordulási arány a jelenleg foglalkozta- tottak körében (%)	EBH/mtd
A családon belüli munkamegosztás ösztönzése férfiak és nők között	5	9	2,02
Olyan vállalati kultúra kialakítása, amelyben elfoga- dott az apai feladatok ellátása (pl. GYES/GYED)	16	9	0,59
Napközben gyermekellátás biztosítása (bölcsőde, óvoda)	4	8	1,98
Táv munka, home office	39	7	0,17
Kismama műszak	5	4	0,69
Gyermekellátás költségének részleges/teljes át- vállalása	8	4	0,46
Családi /munka-magánélet tanácsadás	8	3	0,33
Munkahelyi családi szoba (gyermekbarát iroda)	6	1	0,08
Céges gyermekszállítás	0	1	0,00

A családbarát politika és kultúra integráltsága a szervezetben

A deklaráció szintjén a válaszadó szervezetek döntő többsége legitim és elfogadható elvárásnak tartja a munkavállalók részéről a munka-magánélet egyensúlyát: a szervezetek 95,4 százaléka pozitív választ adott a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos munkavállalói elvárások legitimitását firtató kérdésünkre. Ugyanakkor a pontos munkavállalói igények felmérése a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatban már korántsem olyan széles körben elterjedt gyakorlat a szervezetek körében: a szervezetek kevesebb mint fele (45,1 százaléka) tett lépéseket a munkavállalói igények feltérképezésére. Még szűkebb azon szervezetek csoportja, amelyek nemcsak, hogy legitimnek tartják a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos munkavállalói elvárásokat, illetve felmérték az ezzel kapcsolatos munkavállalói igényeket, de a családbarát intézkedések célcsoportjainak meghatározásánál valós munkavállalói igényből indulnának ki. Csupán a vizsgált szervezetek közel negyede (22,7 százaléka) tett lépéseket a felé, hogy családbarát politikájuk célcsoportjainak meghatározásánál valós, előzetesen felmért munkavállalói igényekre támaszkodjanak.

A kutatás során megvizsgáltuk, hogy a szervezetek mely munkavállalói csoportokat célozzák meg a családbarát vagy munka-magánélet egyensúlyát javító intézkedések kiválasztásánál. A szervezetek tipikusan vagy a *kisgyermekes anyákat* (55 százalék) vagy a *munkavállalókat általában* tekintik célcsoportjaiknak (48 százalék). Az első esetben inkább egy szűkebben értelmezett *családbarát* értelmezés érhető tetten, míg a második esetben inkább a mindenkire kiterjedő *munka-magánélet egyensúlya* megközelítést alkalmazzák a szervezetek. Ez a két megközelítés a használatos elnevezésben is megmu-

tatkozik. Azok a szervezetek, amelyek elsősorban a kisgyermekesekre koncentrálnak, inkább a „*családbarát munkahely*”, míg azok a szervezetek, amelyek komplexen minden munkavállaló munka-magánélet egyensúlyát kívánják javítani általában a „*munka-magánélet egyensúlyát*” célzó intézkedésekre szoktak hivatkozni. Az apák családon belüli munkamegosztásban való részvételével kapcsolatos korábbi adatokkal harmonizál az az eredmény is, hogy a munkáltatóknak csak az egyötöde fordít figyelmet arra, hogy az apák is célcsoportként legyenek számon tartva, valamint hogy számukra is elérhető, a munka-magánélet egyensúlyát javító intézkedéseket fogalmazzanak meg.



13. ábra: A családbarát, munka-magánélet egyensúlyát javító intézkedések célcsoportjainak előfordulási gyakorisága (százalék)

A családbarát politika szervezeti beágyazottságának mértékét mutathatja, vajon előfordul-e, hogy a munkavállalók nem veszik igénybe a munka-magánélet egyensúlyát javítani hivatott intézkedéseket. A kutatás eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy minden ötödik szervezetnél (21,5 százalék) találtak már ezzel a problémával. Megkérdeztük a válaszadóktól azt is, hogy véleményük szerint mi lehet az oka, ha a munkavállalók nagyobb számban nem veszik igénybe a munka-magánélet egyensúlyát javítani hivatott intézkedéseket. A leggyakrabban előforduló indokok között szerepelt, hogy a munkavállalók nem engedhetik meg maguknak, hogy kevesebbet keressenek, illetve nincsenek tisztában azzal, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésükre, ami össze-

függ a családbarát politika kommunikációjával és formalizáltságával. Ritkábban említették indokként a szervezetek, hogy a munkavállalók félnek, hogy negatívan befolyásolhatja a karrierjüket, vagy hogy a közvetlen főnökök nem támogatják, illetve hogy helytelen munkavállalói igényfelmérés alapján alakították ki az intézkedést. Másfelől, jeleznünk kell, hogy a monitorozás hiánya miatt a munkáltatók által jelzett okok nem feltétlenül egyeznek a munkavállalók által észlelt okokkal és érdemes volna a szervezeteknek részletesebb helyzetfeltárást végezniük, hogy a különböző munkavállalói csoportok a rendelkezésre álló lehetőségekből, mely családbarát intézkedéseket veszik igénybe, milyen arányban, miért és miért nem. (Lásd a 7. táblázatot!)

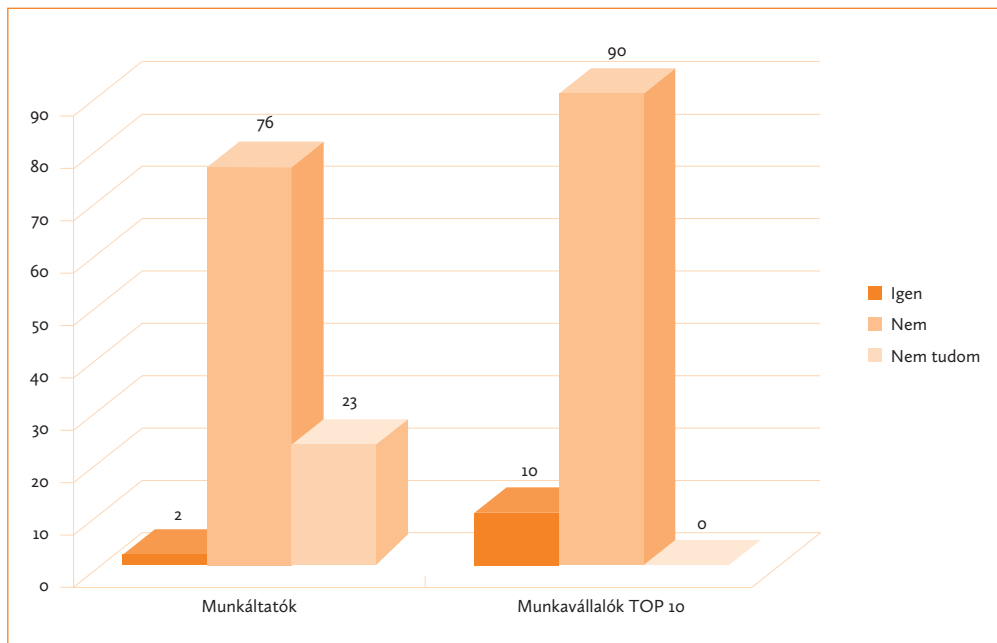
7. táblázat: A munkáltatók által említett indokok előfordulási aránya arról, hogy a munkavállalók miért nem veszik igénybe a munka-magánélet egyensúlyát javítani hivatott intézkedéseket (százalék)

	Előfordulási arány (%)
Nem engedhetik meg maguknak, hogy kevesebbet keressenek	9,8
Nincsenek tisztában a munkavállalók azzal, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésükre	8,5
Félnek, hogy negatívan befolyásolhatja a karrierjüket	5,2
„Túlórás” kultúrájú szervezet	4,6
A közvetlen főnökök nem támogatják	3,9
Helytelen munkavállalói igényfelmérés	1,3

A kutatás örvendetes eredménye volt, hogy a válaszadó szervezetek háromnegyede úgy nyilatkozott, hogy nem befolyásolhatja negatívan az egyén karrierjét, ha valaki igénybe veszi a családbarát intézkedéseket. A teljes mintában csupán a szervezetek 2 százaléka nyilatkozott úgy, hogy igenis lehet negatív következmény. Ugyanakkor érdemes felhívni arra a figyelmet, hogy a munkáltatók közel negyede (23 százaléka) információhiányában nem tudta megmondani, hogy a konkrét esetekben lehet-e a részmunkaidőnek, vagy fizetési szabadságnak, vagy más intézkedés alkalmazásának hosszabb távon negatív következménye. Tehát mindenképpen érdemes volna ezt a kérdést is a későbbiekben a szervezeteknek monitorozniuk.

Kiegészítő információval szolgál az adatok értelmezésénél, hogy a Top 10 Sokszínű és családbarát szervezetek nyerteseinél külön munkavállalói mintát is felvettünk és a kérdések egy részét a munkavállalóktól is megkérdeztük. Figyelemreméltó eredmény, hogy szignifikánsan magasabb a Top 10 munkavállalóinál azoknak az aránya, akik úgy vélik, hogy negatívan befolyásolhatja a karrierjüket, amennyiben bizonyos családbarát intézkedéseket igényelnek. A legjobb munkahelyeken dolgozó munkavállalóknak az egytizede nyilatkozott úgy, hogy lehet negatív következménye hosszabb távon, ha kéri, hogy igénybe vehessenek olyan intézkedéseket mint a részmunkaidő, otthoni munkavégzés, stb. Tehát ez az arány ötszöröse (!) a munkáltatói véleménynek. Ebből

arra lehet következtetni, hogy amennyiben nem a legjobb gyakorlatot képviselő Top 10 munkavállalókat kérdeztük volna meg, akkor valószínűsíthetően ez a különbség a munkáltatói és munkavállalói vélemények között még nagyobb lett volna. (Lásd a 14. ábrát!)



14. ábra: Befolyásolhatja-e negatívan az egyén karrierjét, ha valaki igénybe veszi a családbarát/munka-magánélet egyensúlyát javító intézkedéseket a munkáltatói és Top 10 munkavállalói mintában. (százalék)

A családbarát politika formalizáltsága

A mintában szereplő szervezetek döntő többsége (81 százaléka) nem rendelkezik nyilvánosan elérhető leírással a saját családbarát politikájáról. Ugyanakkor az, hogy a szervezetek rendelkeznek írásos dokumentummal a családbarát politika intézkedéseiről, még nem feltétlenül jelenti, hogy azt egységesen kommunikálják a munkavállalóknak, vagy akár, hogy egységesen alkalmazzák az írásban rögzített intézkedéseket a különböző munkavállalók esetén. Csupán a szervezetek 7,9 százaléka nyilatkozott úgy, hogy valóban formálisan alkalmazott családbarát politikával rendelkeznek. A szervezetek további kétötöde kombinálja a formális és informális megközelítést a családbarát politikájának alkalmazásánál. A leggyakoribb azonban az, hogy a szervezetek informálisan döntenek az ad hoc módon jelentkező munkavállalói igényekről. A szervezetek

több mint felénél tehát ez a fajta informalitás jellemző a meglévő intézkedések gyakorlati alkalmazásánál, ami azért jelent problémát a munkavállalók oldaláról nézve, mert a rendszer kiszámíthatatlan és a munkavállalók között az adott döntéshozók attitűdjeinek függvényében különbségeket eredményezhet ugyanazon szervezeten belül. (Lásd 8. táblázatot!)

8. táblázat: A szervezetek megoszlása a családbarát politikájuk formalizáltsága szerint (százalék)

	Százalék
Formális vállalati politika (Írásban lefektetett, munkavállalók felé egységesen kommunikált)	7,6
Informális vállalati politika (Ad hoc módon jelentkező egyedi kérések mérlegelése)	51,9
A formális és informális vállalati politika kombinációja	40,5
Összesen	100%

Megkérdeztük azt is, hogy általában véve milyen a szervezet hozzáállása a családbarát innovációkhoz. Kiderült, hogy a mintában szereplő szervezetek több mint fele (57 százaléka) hajlandó megtanulni új működési módokat annak érdekében, hogy a munka-magánélet egyensúlyát a munkavállalók jobban megvalósíthassák. A szervezetek egyharmadánál inkább úgy volt jellemezhető a hozzáállás, hogy van néhány új intézkedés, amely elősegíti a munka-magánélet egyensúlyát, de alapjában a szervezet a hagyományos módon működik. Végezetül pozitív tendenciát mutat a kutatásnak az az eredménye, mely szerint csak a szervezetek 6 százalékában tekinthetők kifejezetten nem kívánatosnak a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos kérések. Ugyanakkor fel kell hívnunk a figyelmet arra is, hogy ezek az eredmények a munkáltatói oldal véleményét tükrözik, és valószínűleg negatívabb eredményt kapnánk egy reprezentatív munkavállalói minta megkérdezésekor. A Top 10 munkavállalói és munkáltatói mintájának összehasonlítása is ezt a feltételezést erősíti, mert látható, hogy a munkavállalók 40,4 százaléka minősítette szervezetét úgy, hogy „van néhány új intézkedés, amely elősegíti a munka-magánélet egyensúlyát, de alapjaiban a szervezet a hagyományos módon működik”, míg ugyanazon szervezetek menedzsmentje csupán 20 százalékban minősítette így szervezetét. Ezzel szemben a menedzsment szignifikánsan nagyobb arányban választotta „a szervezet hajlandó megtanulni új működési módokat annak érdekében, hogy a munka-magánélet egyensúlyát a munkavállalók jobban megvalósíthassák” típust saját szervezetének minősítésére. (Lásd a 9. táblázatot!)

9. táblázat: Családbarát politika szervezeti elfogadottsága szerinti megoszlás (százalék)

	mtd teljes munkáltatói minta	Top 10 munkáltatók	Top 10 munkavállalók
A munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos kérések nem kívánatosak a szervezetben.	6,0	10,0	9,0
Van néhány új intézkedés, amely elősegíti a munka-magánélet egyensúlyát, de alapjaiban a szervezet a hagyományos módon működik.	33,8	20,0	40,4
A szervezet hajlandó megtanulni új működési módokat annak érdekében, hogy a munka-magánélet egyensúlyát a munkavállalók jobban megvalósíthassák.	57,0	70,0	50,6
Egyéb	3,3	0,0	0,0
Összesen	100 N=153	100 N=10	100 N=759

Vezetők szerepe a családbarát munkahely megvalósításában

A kutatás fontos kérdése volt az is, kitől függ a szervezeten belül, hogy a munkavállaló számára elérhetővé válnak-e az elvben létező gyakorlatok. Döntő többségében a szervezeteknél vezetői döntést igényel a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos kezdeményezés igénybe vétele. Vagy a közvetlen felettes (26,9 százalék), vagy a vezérigazgató (26,9 százalék) vagy a HR vezető (6,9 százalék) döntési kompetenciája lesz az engedélyezés. Csupán a szervezetek negyedében (23,1 százalék) járnak automatikusan az intézkedések abban az esetben is, ha az igénylő megfelel a hivatalosan lefektetett kritériumoknak. A Top 10 Sokszínű és Családbarát Szervezeteknél szignifikánsan magasabb azon szervezetek aránya, amelyeknél automatikusan járnak a családbarát intézkedések abban az esetben, ha valaki megfelel a hivatalosan rögzített kritériumoknak. A munkavállalók szempontjából nézve ez kiszámíthatóbbá teszi a rendszert, és a családbarát intézkedésekkel kapcsolatos munkavállalói kérések kevésbé lesznek a vezetők egyedi döntéseinek függvényei. (Lásd a 10. táblázatot!)

10. táblázat: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy ki dönthet a családbarát intézkedések igénybevételéről (százalék)

	mtd teljes munkáltatói minta	Top 10 Sokszínű Szervezet
Automatikusan járnak, ha valaki megfelel a hivatalosan rögzített kritériumoknak	23,1	40,0
Középvezető, közvetlen felettes	26,9	50,0
HR vezető	6,9	0,0
Vezérigazgató	26,9	0,0
Egyéb, éspedig:	16,2	10,0
Összesen	100 N=153	100 N=10

A közvetlen felettes fontos döntési kompetenciája miatt arra is rákérdeztünk, hogy az ő hozzáállásukat mi jellemzi. A válaszadó szervezetek kétötöde (41,4 százalék) úgy nyilatkozott, hogy a középvezetők és a közvetlen felettesek csak részleges tudással rendelkeznek a témáról, amely egy képzési szükséglet körvonalazódását is jelenti a jövőre nézvést. Szintén a szervezetek közel kétötöde (38,3 százalék) nyilatkozott úgy, hogy a vezetők kifejezetten támogatóan állnak hozzá az ilyen jellegű munkavállalói igényekhez. Másfelől a szervezetek több mint egytizedének képviselője nyilatkozott úgy, hogy a középvezetőket nem érdekli a beosztottaik munka-magánélet egyensúlya vagy ellenállnak az ilyen típusú igényeknek. A Top 10 Sokszínű Szervezeteknél szignifikáns különbség, hogy a közvetlen felettesek és középvezetők sokkal nagyobb arányban támogatják a beosztottak munka-magánélet egyensúlyának javítását. Másfelől, a díjnyertes szervezetek közel kétharmadában pozitívan állnak hozzá a vezetők a beosztottak munka-magánéletének egyensúlyához. A Top 10 díjnyertes szervezetek egyharmadánál is regisztrálható volt az a probléma, hogy a középvezetők részleges tudással rendelkeznek a kérdésről, de az érdektelenségről vagy vezetői ellenállásról már nem beszélhetünk az esetükben. (Lásd a 11. táblázatot!)

11. táblázat: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy mi jellemzi leginkább a közvetlen felettes/középvezetők hozzáállását a családbarát/munka-magánélet egyensúlyát javító intézkedések gyakorlati működtetésével kapcsolatban (százalék)

	mtd teljes munkáltatói minta	Top 10 Sokszínű Szervezet
Kifejezetten támogatják	38,3	60,0
Részleges tudással rendelkeznek	41,4	30,0
Nem érdekli őket	12,5	0,0
Ellenállnak	1,6	0,0
Egyéb, éspedig:	6,3	10,0
Összesen	100,0 N=153	100,0 N=10

Feltételezhetően a középvezetők hozzáállása a beosztottak munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatban több tényezőtől is függ. Befolyásolhatja a vezetői attitűdöket a szervezeti kultúra, a családbarát politika szervezeti beágyazottsága, de függhet attól is, hogy a vezetők kaptak-e képzést erről a szervezeti politikáról, hogy értékelik-e a vezetői teljesítményüket ebből a szempontból, vagy elismerik nyilvánosan az ezzel kapcsolatos pozitív teljesítményt. A következőekben ezt a kérdést vizsgáljuk meg közelebbről.

A kutatás adatai azt mutatják, hogy a szervezetek döntő többsége (82,8 százaléka) nem képezi a vezetőit a családbarát politikáról vagy a munkavállalók munka-magánélet egyensúlyának kérdéseiről. Ebből a szempontból a Top 10 díjazott sem mutatott szignifikánsan más gyakorlatot, több mint háromnegyedük (77,8 százalék) szintén nem nyújtott képzést ezen a területen. Hasonló trendeket tapasztalunk a teljesítményértékelés esetében is, a szervezetek négyötöde (82,8 százaléka) nem értékeli vezetőinek a teljesítményét ebből a szempontból. Másfelől azonban a családbarát politika gyakorlati megvalósítását tekintve a vezetői teljesítmények szervezeten belül ismertek és informálisan elismertek. Érdekes módon a vizsgált három tényező mentén egyikben sem mutattak szignifikánsan eltérő trendet a Top 10 díjazott szervezetek. Ez egyben rámutat arra a problémára is, hogy elméletben akár a legjobb családbarát politikát is ki lehet alakítani, azonban a megvalósítás a vezetői rétegen múlik, és ha a HR-esek nem foglalkoznak azzal a folyamattal, mely során a gyakorlatban megvalósulnak a HR politikák, akkor az egész rendszer, ez esetben a családbarát politikák hatékonysága kérdőjeleződik meg. (Lásd a 12–14. táblázatot!)

12. táblázat: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy képezték-e szervezeti szinten a közvetlen feletteseket/középvezetőket a munka-magánélet egyensúlyát javító intézkedések gyakorlati működtetésével kapcsolatban (százalék)

	mtd teljes munkáltatói minta	Top 10 Sokszínű Szervezet
Igen, volt vezetői képzés	17,2	22,2
Nem	82,8	77,8
Összesen	100,0 N=153	100,0 N=9

13. táblázat: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy teljesítményértékelés során értékeli-e a közvetlen feletteseket/középvezetőket a munka-magánélet egyensúlyát javító intézkedések bevezetése tekintetében (százalék)

	mtd teljes munkáltatói minta	Top 10 Sokszínű Szervezet
Igen, volt vezetői képzés	17,2	22,2
Nem	82,8	77,8
Összesen	100,0 N=153	100,0 N=9

14. táblázat: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy ismertek-e a szervezeten belül azok a közvetlen felettesek/középvezetők, akik felvállalják, és a többletteleher ellenére pozitívan kezelik a beosztottak munka-magánélet szükségleteit (százalék)

	mtd teljes munkáltatói minta	Top 10 Sokszínű Szervezet
Igen	63,3	55,6
Nem	36,7	44,4
Összesen	100,0 N=153	100,0 N=9

A Családbarát Index

A családbarát intézkedések színvonalának értékelésére a kutatás során egy úgynevezett *Családbarát Indexet* hoztunk létre. Az index két fő területből áll, amelyek egyenlő súllyal szerepelnek: a családbarát kezdeményezések és intézkedések elterjedtsége a szervezetben, valamint a családbarát politika és kultúra szervezeti beágyazottsága. Ez utóbbi területet további három részterületre osztottuk az alábbiak szerint:

1) A családbarát kezdeményezések és intézkedések elterjedtsége a szervezetben	50
2) A családbarát politika és kultúra szervezeti beágyazottsága	50
Ebből:	
a) A családbarát politika és kultúra integráltsága a szervezetben	30
b) A családbarát politika formalizáltsága	10
c) Vezetők szerepe a családbarát munkahely megvalósításában	10
Összes pontszám	100

A minden szervezetre kiszámolt *Családbarát Index* legkisebb értéke 0, a legmagasabb pontszám pedig 79 volt a 100 pontos skálán. A minta egészére jellemző átlagérték 32 pont volt. Tehát a szervezetek átlagosan az elérhető pontszám közel egyharmadát érik el. A mintában szereplő szervezetek közel fele (47 százalék) az átlagérték alatti pontszámot ért el a Családbarát Indexen. Csak a szervezetek egytizede (12 százalék) ért el 50 pontot meghaladó eredményt. (Lásd 15. táblázatot!)

15. táblázat: A szervezetek megoszlása a Családbarát Index pontértékei szerint

	Százalék	Kumulatív százalék
1 – 10	11,8	11,8
11 – 20	12,4	24,2
21 – 30	18,9	43,1
31 – 40	28,8	71,9
41 – 50	16,3	88,2
51 – 60	7,2	95,4
61 – 70	3,9	99,3
71 – 80	0,7	100,0
Összesen	100 N=153	

Ha közelebbről megvizsgáljuk a Családbarát Indexet, akkor láthatjuk, hogy 2012-ben a szervezetek átlagosan a családbarát politika és kultúra szervezeti beágyazottsága tekintetében nyújtottak magasabb teljesítményt. Ezzel szemben a családbarát kezdeményezések és intézkedések szervezeti elterjedtsége átlagosan alacsonyabb értéket mutatott.

A családbarát kezdeményezések és intézkedések elterjedtsége a szervezetben	11/50
A családbarát politika és kultúra szervezeti beágyazottsága	21/50
Ebből:	
A családbarát politika és kultúra integráltsága a szervezetben	14/30
A családbarát politika formalizáltsága	3/10
Vezetők szerepe a családbarát munkahely megvalósításában	4/10
Átlagos pontszám	32/100

A következőkben a szervezet mérete, magyar és külföldi tulajdona és típusa mentén vizsgáljuk meg a Családbarát Index átlagos értékeit.

A Családbarát Index és a szervezet mérete

Az adatok azt mutatják, hogy szignifikáns különbség van a vállalati családbarát politika teljesítményében és színvonalában a szervezetek mérete szerint. Az alábbi táblázat egyértelműen bemutatja, hogy a szervezet méretének növekedésével egyenes arányosan növekszik a Családbarát Index átlagos pontszáma is. Minél nagyobbak a szervezetek, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az index magasabb pontszámot mutat. Míg a Családbarát Index átlagos pontszáma a kisméretű szervezeteknél 25, a közepes méretűeknél 31, a nagyméretű szervezeteknél az átlag eléri a 40 pontot. (Lásd a 16. táblázatot!)

16. táblázat: A Családbarát Index átlagos értéke a szervezet mérete szerint

	Átlag
Kisméretű szervezetek (0 – 49 fő)	25
Közepes méretű szervezetek (50 – 500 fő)	31
Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	40
Összesen	32 N=153

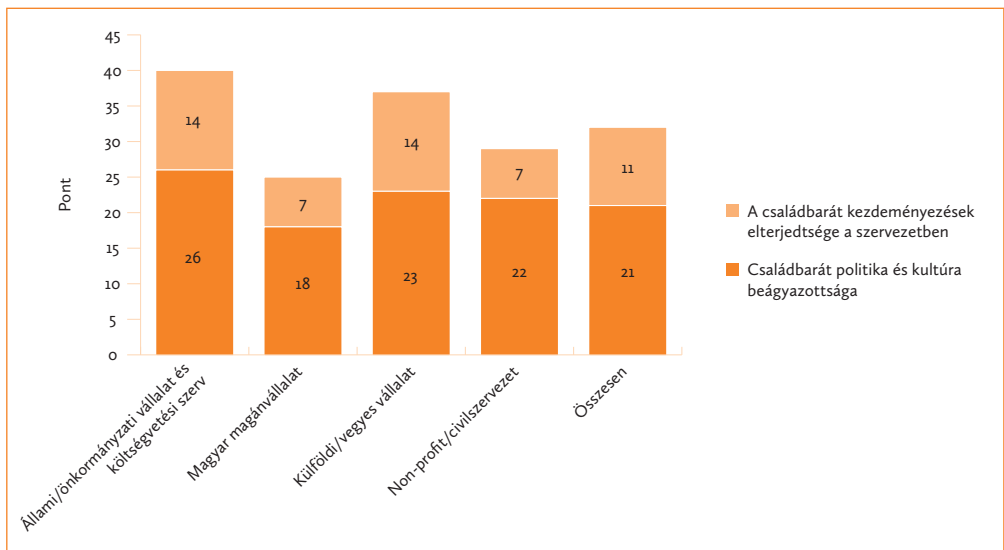
A Családbarát Index és a szervezet tulajdonosának magyar, illetve külföldi illetősége és típusa

Legjobb eredményt a Családbarát Index átlagos eredménye alapján a mintában szereplő állami/önkormányzati vállalatok és költségvetési szervek érték el, átlagosan 40 ponttal. A leggyengébb átlagos eredményt a magyar magánvállalatok érték el (24 pont). A vegyes és külföldi tulajdonú magáncégek az állami szektornál ugyan alacsonyabb átlagos értéket értek el, de a Családbarát Index országos átlagánál mindkét esetben jobban teljesítettek (37 pont) (Lásd a 17. táblázatot!)

17. táblázat: A Családbarát Index átlagos értéke a tulajdon jellege és magyar, külföldi tulajdona szerint

	Átlag
Magyar	28
Ebből:	
Magyar civilszervezetek	29
Állami/önkormányzati vállalat és költségvetési szerv	40
Magyar magánvállalatok	24
Vegyes	37
Külföldi	37
Összesen	32 N=153

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a Családbarát Index két fő dimenziója mentén a vállalatok különböző típusai differenciálódnak-e, és ha igen, miképpen. Az alábbiakban látható, hogy az állami, a vegyes vagy külföldi tulajdonú szervezetek átlagosan kétszeres teljesítményt nyújtanak a magyar magánvállalatok és civilszervezetekhez képest a családbarát kezdeményezések és intézkedések elterjedtsége tekintetében. A családbarát politika és kultúra beágyazottságát tekintve kisebb különbségeket találtunk a szervezettípusok között, de hasonlóan élen jártak az állami/önkormányzati vállalatok és költségvetési szervek, valamint a vegyes vagy külföldi tulajdonú szervezetek. (Lásd a 15. ábrát!) Ezek az eredmények alátámasztják azt az ismert – főképpen női – munkavállalói stratégiát, hogy az alacsonyabb jövedelem ellenére az állami szektorban vállalnak munkát annak érdekében, hogy jobban megtalálják a munka és család összeegyeztetésének lehetőségét.



15. ábra: A Családbarát Index 2 dimenziójának átlagos pontértéke a szervezetek típusa szerint

Benchmark eredmények

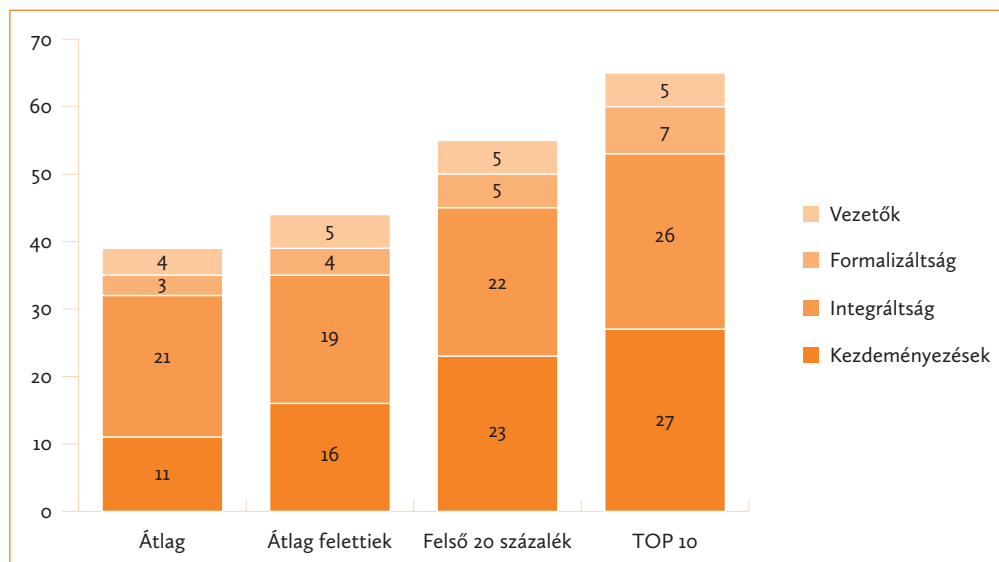
A családbarát Index alapján meghatároztuk, hogy melyek azok a szervezetek, amelyek *átlag feletti*, illetve a *felső 20 százalékban* vannak, valamint amelyek a tíz legjobb közé tartoznak a családbarát politika és munka-magánélet egyensúlyát elősegítő intézkedéseik és szervezeti kultúra alapján. Ezeket a *Top 10* kategóriájának neveztük el.

Az alábbi táblázat részletesen bemutatja, hogy mekkora pontszámmal lehet bekerülni az átlag feletti, a felső 20 százalék csoportjába, illetve a családbarát politika terén a 10 legjobban teljesítő szervezet közé, valamint, hogy a családbarát Index két fő dimenziója terén milyen teljesítményt mutattak a vállalatok.

18. táblázat: A Családbarát Index pontszáma dimenzióként és benchmark kategória szerint

Szervezet típusa	A családbarát kezdeményezések elterjedtsége	Családbarát politika és kultúra beágyazottsága	ebből:			Családbarát Index átlaga, minimuma és maximuma
			Integráltság	Formalizáltság	Vezetők szerepe	
Átlag feletti	16	28	19	4	5	44 (min. 32 – max. 79)
Felső 20 százalék	23	32	22	5	5	55 (min. 44 – max. 79)
Top 10	27	38	26	7	5	65 (min. 59 – max. 79)
Összesen	11	21	14	3	4	32

Összesítve, a különböző benchmark kategóriák között 10-12 pontos különbség van. Az index két fő dimenziója közül a családbarát politika és kultúra beágyazottsága mindegyik benchmark kategóriában magasabb értéket mutat, de ahogy haladunk a Top 10 kategória felé a két dimenzió közötti eltérés relatíve csökken. A Családbarát Index két fő dimenzióján belül az átlaghoz képest a legjobb Top 10 kategóriához tartozó szervezetek két és félszeres pontszámot értek el a családbarát kezdeményezések elterjedtsége dimenzióban és közel kétszeres a családbarát politika és kultúra beágyazottsága tekintetében. Tehát jelentősen szóródnak a szervezeti teljesítmények mindkét dimenzióban. A benchmark adatok érdekessége: rávilágítanak arra, hogy a családbarát politika formalizáltsága fokozatosan növekszik az átlagtól a Top 10 kategória felé haladva, de a családbarát politika menedzsmentje szempontjából a „gyenge láncszem” egyértelműen a vezetők megfelelő felkészítése, képzése, ösztönzése és értékelése a családbarát politika megvalósításával kapcsolatban, még a jó gyakorlatot képviselő szervezeteknél is. (Lásd a 16. ábrát!)



16. ábra: A Családbarát Index pontszáma dimenzióként és benchmark kategória szerint

A családbarát munkahely és a társadalmi befogadás összefüggései

A következőkben annak járunk utána, hogy a családbarát vállalati gyakorlatok színvonala hogyan függ össze a diszkrimináció-mentes szervezeti működéssel, a munkahelyi esélyegyenlőséggel, különösképpen a női esélyegyenlőséggel, illetve az általános sokszínűség menedzsment színvonalával. Arra a kérdésre keressük a választ, hogy vajon a „családbarátnak” minősíthető szervezetek valóban társadalmilag befogadóbak-e, körükben valóban alacsonyabb arányban fordul-e elő a diszkrimináció, jobb eredményt érnek-e el a női esélyegyenlőségben, illetve általában véve sokszínűbbek-e, jobban menedzselik a munkahelyi sokszínűséget vagy sem. A családbarát munkahely és a diszkrimináció összefüggéseit az Egyenlő Bánásmód Hatóság és az MTA Társadalomtudományi Központ Szociológiai Intézetének 2013-as reprezentatív lakossági felmérése alapján fogom megvizsgálni. A női esélyegyenlőség és általános sokszínűség menedzsment kérdését az mtd 2012-es munkáltatói mintája alapján.

Diszkrimináció-mentesség a családbarát munkahelyeken

Az EBH (Neményi et al., 2013) reprezentatív mintájában a jelenleg foglalkoztatottaktól megkérdeztük egy 20 elemes lista alapján, hogy a jelenlegi munkahelyükön rendelkezésre állnak-e az adott családbarát gyakorlatok, szolgáltatások. (Ezeket a munkavállalók által említett családbarát gyakorlatokat a tanulmány korábbi részében már ismertettem.) A mintában a megkérdezettek munkahelyén átlagosan 3 családbarát intézkedés volt jelen. A jelenlegi elemzéshez családbarátnak minősítettük azokat a mun-

kahelyeket, ahol az átlagnál több, vagyis legalább négy intézkedésről számoltak be a megkérdezettek. A táblázatban két diszkriminációs változót hasonlítottunk össze: egyrészt, hogy a jelenlegi munkahelyén fontos-e a diszkrimináció-mentesség; valamint, hogy érte-e diszkrimináció a munkahelyén az elmúlt 12 hónapban. Az eredményeket tovább bontottuk nemek szerinti megoszlásban is. (Lásd a 18. táblázatot!)

Az eredmények azt mutatják, hogy szignifikáns összefüggés van a között, hogy a foglalkoztatottak véleménye szerint fontos érték-e a diszkrimináció-mentesség munkahelyükön és hogy a munkahelyükön fokozottan igyekeznek-e családbarát intézkedéseket bevezetni vagy sem. Az egész mintára vetítve, az alkalmazottak egyharmada (35,4 százaléka) ítélte meg úgy, hogy munkahelyén fontos a diszkrimináció-mentesség. Azonban a nem családbarát munkahelyen dolgozóknak csupán negyede (24,2 százaléka), míg a családbarát munkahelyen dolgozók több mint fele (54,3 százaléka) minősítette munkahelyét diszkrimináció-mentesnek. Ebben nem volt szignifikáns különbség a nők és a férfiak válaszait tekintve.

A munkahelyi diszkriminációs tapasztalat kérdésében azonban már szignifikáns különbségeket találtunk férfiak és nők között, és a munkahely családbarát jellege szintén erőteljesen meghatározta a megfigyelhető összefüggéseket. Az egész mintára vetítve az elmúlt 12 hónapban a megkérdezettek több mint tizedét (13,8 százalékát) érte diszkrimináció a munkahelyén. A férfiak és a nők között szignifikáns, több mint kétszeres különbséget találunk a nők hátrányára. Tehát míg a foglalkoztatott férfiak 7,5 százaléka, addig a nők 17,6 százaléka említett diszkriminációs eseményt munkahelyén az elmúlt 12 hónapra vetítve. A férfiak diszkriminációs tapasztalatát nem befolyásolta, hogy munkahelyük családbarátnak minősíthető vagy sem. Mind a családbarát, mind a nem családbarát munkahelyen dolgozó férfiak azonos arányban említettek diszkriminációt. Ezzel szemben, a női foglalkoztatottak esetén szignifikáns különbség volt a tekintetben, hogy családbarát munkahelyen dolgoznak-e vagy sem. Ugyan a férfiak diszkriminációs rátájához képest közel kétszeres munkahelyi diszkriminációs gyakoriságról számoltak be a családbarát munkahelyen dolgozó nők, de ehhez képest jelentősen nagyobb, háromszoros gyakoriságot találtunk (23,3 százalék) a férfiak diszkriminációs rátájához képest a nem családbarát munkahelyen dolgozó nők esetében. (Lásd a 19. táblázatot!)

Az adatok megerősítik azt a feltételezést, hogy a családbarát munkahelyeken tudatosabb vállalati magatartást találunk a diszkriminációval kapcsolatban, és a szervezetek jobban vigyáznak a diszkrimináció-mentesség elérésére. Ugyanakkor a fejlettebb családbarát gyakorlatok jelenleg csak enyhíteni, de teljesen megszüntetni nem tudják a férfiak és nők közötti különbségeket a munkahelyi diszkriminációs tapasztalatok gyakoriságát tekintve.

19. táblázat: A diszkriminációs tapasztalatok gyakorisága a munkahely családbarát jellege és a nemek szerint.

	Családbarát munkahely			Nem családbarát munkahely			Összesen		
	Férfi	Nő	Összesen	Férfi	Nő	Összesen	Férfi	Nő	Összesen
Jelenlegi munkahelyén fontos-e a diszkrimináció-mentesség (Igenek aránya)	57,8	50,8	54,3	25,2	22,7	24,2	36,1	34,4	35,4
Érte-e diszkrimináció a munkahelyén az elmúlt 12 hónapban? (Igenek aránya)	7,4	13,7	11,6	7,7	23,3	16,8	7,5	17,6	13,8

Forrás: Egenylő Bánásmód Hatóság, 2013. Saját számítások.

Női esélyegyenlőség a családbarát munkahelyeken

A következőkben azt vizsgáljuk meg az mtd 2012-es szervezeti mintája segítségével, hogy a munkahelyek családbarát jellegének színvonala milyen összefüggésben van a női esélyegyenlőséget mérő különböző mutatókkal: a nők és gyermekesek foglalkoztatása, a női közép- és felsővezetők aránya a szervezeten belül, a női vezetők arányának jövőbeli támogatása.

A kutatás adatai azt mutatják, hogy legnagyobb valószínűséggel a három évesnél idősebb kisgyermeket nevelők találnak alkalmazásra mind a nők, mind a férfiak körében. A gyermekek életkoránál a gyermekek számának még jelentősebb hatása volt a foglalkoztatásra, az adatok ugyanis azt mutatják, hogy a háromgyerekes szülők fordulnak elő legritkábban a szervezeteknél. A Családbarát Index pontszámának növekedésével, illetve az átlag feletti, Felső 20 százalék és a Top 10 kategória felé haladva egyenes arányban nő a gyermekesek különböző csoportjait foglalkoztató szervezetek aránya. Vagyis fogalmazhatunk úgy, hogy a munkahely családbarát jellegének erősödésével párhuzamosan nő a gyermekes szülők különböző csoportjai foglalkoztatásának esélye.

A nők szervezeten belüli arányát alapvetően nem befolyásolja a munkahely családbarát jellege. Mindegyik benchmark kategóriában 50 százalék közeli volt a nők szervezeten belüli átlagos aránya. Szignifikáns különbség abban sem volt, hogy az elmúlt 5 évben emelkedett-e a nők aránya a szervezeten belül vagy sem. Ugyan az egyes benchmark kategóriák között kismértékű emelkedést találunk, de igazából csak a Top 10 szervezetnél ugrik meg a női munkavállalók arányának emelkedése az elmúlt 5 évben.

Hogy egy szervezet mekkora hangsúlyt fektet a szervezeten belül a női esélyegyenlőségre, megnyilvánulhat abban is, hogy az esélyegyenlőségi tervében célcsoportként jelöli-e meg a nőket. Az alábbi táblázat alapján megállapíthatjuk: minél erősebb egy szervezet családbarát jellege, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az esélyegyenlőségi tervekben a nők explicit módon is megjelennek célcsoportként.

A női esélyegyenlőség klasszikus mutatója a női vezetők aránya. A vezetőkön belül jelentős különbség lehet a női középvezetők, illetve a női felsővezetők arányában az ún. üveglafon effektus hatására. Míg a női alkalmazottak aránya átlagosan 52 százalék a mintában, addig se a felsővezetők, se a középvezetők körében nem éri el ezt a szintet a nők aránya. Átlagosan a mintában szereplő szervezeteknél a női középvezetők aránya 36,7 százalék, a női felsővezetők átlagos aránya pedig 28,2 százalék.

A munkahelyek családbarát jellegének erősödésével párhuzamosan szignifikánsan nem növekszik sem a középvezetők, sem a felsővezetők aránya. Pearson korrelációs együtthatóval vizsgálva a közép-, és felsővezető arányát és a Családbarát Index pontszámát is azt kapjuk, hogy a Családbarát Index semelyik vezetői mutatóval nem korrelál. Ugyanakkor a középvezetők és felsővezetők aránya egymással szignifikánsan korrelál (Pearson együttható: 0,471 szignifikancia szint: 0,000), vagyis a magasabb középvezetői arány valószínűsíthetően magasabb felsővezetői aránnyal párosul. Tehát levonhatjuk azt a következtetést, hogy a Családbarát Indexen elért magasabb eredmény nem feltétlenül jelent jobb eredményt a női vezetők arányát tekintve. Ugyanakkor azt is látjuk, hogy a magasabb benchmark kategóriákban nagyobb tudatosság van a női vezetőkkel kapcsolatban, legalább a tervek szintjén jobban megjelenik a női vezetők arányának jövőbeli fejlesztése. Másfelől érdekes eredménye volt a kutatásnak, hogy a minta átlaga erősebben támogatja az EU törekvéseit a női kvóták bevezetésére a felsővezetésben (66,6 százalék), mint az átlagnál jobb családbarát teljesítményt nyújtó szervezetek. (Lásd a 20. táblázatot!)

Tehát a családbarát munkahelyek és a női esélyegyenlőség vonatkozásában elmondhatjuk, hogy az elsősorban a különböző korú és számú gyermeket nevelő nők és férfiak bekerülését segíti elő, de nem befolyásolja a nők szervezeten belüli arányát a vizsgált mutatók szerint. A jelenlegi adatok alapján a családbarát munkahelyek nem érnek el szignifikánsan jobb eredményeket a női vezetők arányában sem, de ennek a területnek a jövőbeni fejlesztése erőteljesebben jelenik meg a Top 10 szervezeteknél.

20. táblázat: Munkavállalói összetétel a családbarát munkahely benchmark kategóriái szerint (százalék)

	Átlag	Átlag feletti	Felső 20	Top 10
Kisgyermekes anyák foglalkoztatása 3 évnél fiatalabb gyermekkel	72,1	87,3	100,0	100,0
Kisgyermekes apák foglalkoztatása 3 évnél fiatalabb gyermekkel	74,1	87,3	100,0	100,0
Kisgyermekes anyák foglalkoztatása 3-6 éves gyermekkel	80,6	91,1	100,0	100,0
Kisgyermekes apák foglalkoztatása 3-6 éves gyermekkel	75,2	87,3	100,0	100,0
Kisgyermekes anyák foglalkoztatása 7-14 éves gyermekkel	82,9	93,7	100,0	100,0
Kisgyermekes apák foglalkoztatása 7-14 éves gyermekkel	78,3	88,6	100,0	100,0
Nagycsaládos anyák foglalkoztatása három vagy több gyermekkel	60,5	75,9	93,5	100,0
Nagycsaládos apák foglalkoztatása három vagy több gyermekkel	65,9	79,7	93,5	100,0
Nők aránya a szervezetben	52,5	54,6	49,9	51,0
Az elmúlt 5 évben nőtt a nők aránya a szervezetben	26,0	28,2	32,3	60,0
A nők szerepelnek-e célcsoportként az esélyegyenlőségi tervükben? (Igen)	38,6	52,6	67,7	90,0
A középvezetők hány százaléka nő?	36,9	40,7	38,2	42,6
A felsővezetők hány százaléka nő?	28,2	27,3	21,8	31,0
A jövőben tervezik a női vezetők arányának emelését	32,5	43,6	54,8	70,0
Támogatnák, ha az EU a vállalatokra kötelezően elérendő női kvótát vezetne be	66,4	45,5	51,6	40,0

Sokszínűség menedzsment a családbarát munkahelyeken

A munkahelyi esélyegyenlőségről és a vállalati felelősségvállalásról készült 2012-es III. országos benchmark felmérés keretében két index eredményét mutattuk be: a Sokszínűségi és a Családbarát Indexet. A következőkben annak járunk utána, hogy a két indexen tapasztalt eredmények hogyan függenek össze; igaz-e, hogy az egyik index eredményéből valószínűsíthető lehet, hogy a másik területen milyen színvonalú teljesítményt nyújt a szervezet, vagy inkább arról van szó, hogy a vállalatok kiválasztják, mely területen akarnak jobb eredményeket elérni, és célzottan arra a területre összpontosítják energiáikat.

Az első mutató, amit a kérdés megválaszolásához használunk, hogy mennyire konzisztens a két index értéke az indexek átlag értékeihez viszonyítva. Azt vizsgáltuk, hogy az adott szervezetnél a két indexből hány van átlag alatt és átlag felett. A szervezetek több mint háromnegyedénél konzisztens a két index értéke, tehát vagy mind a kettő index átlag alatti (34,0 százalék), vagy mind a két index átlag feletti (44,4 százalék). Az inkonzisztens esetek csak a minta egyötödére voltak jellemzőek. (Lásd a 21. táblázatot!)

21. táblázat: A szervezetek megoszlása a Sokszínűségi Index és a Családbarát Index átlaghoz képest meghatározott értéke szerint (százalék)

	Százalék
2 index átlag alatt (Sokszínűségi+Családbarát)	34,0
1 index átlag alatt – Családbarát Index	13,1
1 index átlag alatt – Sokszínűségi Index	8,5
2 index átlag felett	44,4
Összesen	100 N=153

Az indexek átlagos értékei szerinti vállalati megoszláson kívül a Pearson korrelációs együtthatót is kiszámoltuk a két indexre. A Pearson korrelációs együttható szerint a két index között szignifikáns erős pozitív kapcsolat található. (Lásd a 22. táblázatot!)

22. táblázat: Korrelációs együttható a Családbarát Index és a Sokszínűségi Index között

		Családbarát Index	Sokszínűségi Index
Családbarát Index	Pearson korrelációs együttható	1	,691*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	153	153
Sokszínűségi Index	Pearson korrelációs együttható	,691**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	153	153

* A korreláció szignifikáns 0.01 szinten (2-tailed).

Összegezve az elmondottakat, megállapíthatjuk, hogy a vállalatok társadalmi teljesítményét mérő két mutatónk alapján a „konzisztens fejlesztés” a megfigyelhető leggyakoribb vállalati stratégia, tehát a vállalatok családbarát jellegének erősítése jellemzően a sokszínűség menedzsment fejlesztésével párhuzamosan valósul meg.

A családbarát intézkedések bevezetésének sikertényezői

A válaszadó szervezetek legfontosabb sikertényezőnek azt a tényezőt említették, amelyben a kutatás eredménye szerint az egyik leggyengébb teljesítményt mutatták: mégpedig a vezetői támogatást. A szervezetek háromnegyede tartja a vezetői támogatást fontos sikertényezőnek. A második leggyakrabban említett tényező a belső kommunikáció volt, amelyet a szervezetek kétharmada említett. A harmadik és negyedik leggyakrabban említett komponens az volt, hogy a családbarát intézkedés valódi mun-

kavállalói igényekre épüljön és a célcsoportokat helyesen határozzák meg. Ugyanakkor korábban láttuk, hogy a célcsoportok meghatározásánál csak a szervezetek közel negyede végez munkavállalói igényfelmérést. Tehát úgy néz ki, hogy a szervezetek nem feltétlenül fordítanak elég figyelmet azokra a tényezőkre, amelyeket a családbarát intézkedések bevezetésénél saját maguk is a siker kulcsának tartanak. Másfelől szeretnénk hangsúlyozni, hogy átlagosan csak a szervezetek egyharmada vonja be a munkavállalókat a családbarát kezdeményezések kidolgozásába, míg a Top 10 szervezeteknél egyértelmű tendencia volt a siker érdekében, hogy a munkavállalókat már a kidolgozás fázisában bevonták az együttgondolkodásba. (Lásd a 23. táblázatot!)

23. táblázat: A családbarát intézkedések sikertényezőinek említési gyakorisága (százalék)

	Előfordulási arány
Vezetői támogatás	73,9
Belső kommunikáció	68,6
Valódi dolgozói igény	49,7
Célcsoportok helyes meghatározása	45,1
Feltételek biztosítása	43,1
Elvárások pontosítása	40,5
Technikai feltételrendszer biztosítása	37,3
Munkatársak felkészítése (pl. időgazdálkodás)	36,6
A munkavállalók részvétele a kidolgozásban	36,6
Munkavállalói felelős döntés	34,0
Mérhető hatások	34,0
Munkavállalói érdekeltség megteremtése	32,7
A téma napirenden tartása	32,7
Teljesítményértékelés	31,4
Fokozatos bevezetés	26,8
Monitoring	26,1
Szervezetfejlesztő hatás	22,2
Karrierút fejlesztése	15,0
Anyagi támogatás	14,4

Összegzés

A szervezetek családbarát kezdeményezéseiről és politikájáról készített kutatásnak aktualitást adott, hogy a munkavállalók körében, főképp a fiatalabb korosztálynál erősödnek a munka-magánélettel kapcsolatos elvárások. A tanulmányban megvizsgáltuk, hogy a magyarországi munkáltatók hogyan értelmezik a családbarát munkahelyeket, milyen intézkedéseket vezettek be a munka-magánélet egyensúlyának javítása érde-

kében. Elemeztük azt is, hogy a családbarát politika és kultúra milyen szinten hatja át a szervezeteket és mennyiben tekinthető a szervezeti működés integráns részének Magyarországon. Ezzel összefüggésben kiemelt figyelmet fordítottunk a családbarát vállalati politika formalizáltságára és a munkahelyi vezetők szerepére és magatartására a témával kapcsolatban.

A kutatás során a lehető legszélesebben értelmeztük a családbarát intézkedéseket, és összesen 58 ilyen kezdeményezés közül választhattak a szervezetek. A szervezetek erőteljesen szóródtak a már megvalósított kezdeményezések száma alapján. A feltételezéssel összhangban csak a szervezetek egy kisebb hányada rendelkezett a családbarát kezdeményezések széles tárházával. Ez megmutatkozott abban is, hogy a Családbarát Indexben átlagosan 11 kezdeményezésért kaptak a szervezetek pontot.

Megállapítottuk, hogy a munkáltatók leggyakrabban a gyermekvállalással kapcsolatos intézkedések közül a GYES/GYED utáni újrafoglalkoztatás és a GYES/GYED közbeni e-mail kommunikációt alkalmazzák, bár ennek az intézkedésnek az elterjedtsége nagyban függött a szervezet típusától. Az atipikus munkaformák közül leggyakrabban a rugalmas munkaidő és a részmunkaidő, valamint jelentősen ritkábban, de még a távmunka és home office az, amelyet a vállalatok felajánlanak gyermekes munkavállalóknak. A szabadsággal, munkaidővel és távolléttel kapcsolatos intézkedések közül a képzési, a szülési, valamint a halálesetre intézményesített szabadság, illetve távollét fordult elő legnagyobb gyakorisággal. A családosok számára nyújtott szolgáltatások közül egyedül a gyermek- és családi napok voltak olyan gyakoriak, hogy nagy valószínűséggel találkozhat vele a munkavállaló a munkahelyén. A jóléti juttatások közül is kerültek a toplistára intézkedések: ilyen volt az iskolakezdési támogatás, valamint az önkéntes nyugdíjpénztárba való befizetés. Tehát, ez a csomag az, amelyre a magyarországi munkavállaló a legnagyobb valószínűséggel számíthat munkahelyén. Felhívtuk a figyelmet továbbá arra is, hogy a családbarát infrastruktúra és szervezeti keretek kialakítását célzó, valamint az egészségmegőrzést szolgáló intézkedések közül egy sem került fel a gyakori intézkedések listájára. A kutatás fontos eredménye, hogy a munkáltatói és munkavállalói minta összehasonlításából kiderült, hogy mindkét módszertannal egymással konvergáló eredményeket kapunk, azonban a munkavállalói minta felől közelítve az egyes családbarát kezdeményezések elterjedtsége tipikusan alacsonyabb az mtd munkáltatói minta eredményeihez képest.

A feltételezésekkel ellentétben jellemző volt a családbarát igényeket legitimnek tekinteni a szervezeten belül, de több olyan területet azonosítottunk be, amelyben a szervezetek többsége nem mutatott kiemelkedő teljesítményt. Tipikusan fejlesztendő terület annak monitorozása is, hogy a családbarát intézkedések ne befolyásolhassák negatívan az igénybevevők karrierjét. Ebből a szempontból a munkáltatói és munkavállalói vélemények jelentősen különböztek, pedig ideálisan ezeknek közelíteniük kellene egymáshoz. Fejlesztendő terület továbbá a családbarát politika formalizáltsága és a vezetők képzése, értékelése ezen a területen. A kutatás másik fontos eredménye, hogy a célcsoportokkal kapcsolatos igényfelmérés, valamint a munkavállalók bevoná-

sa a kezdeményezések kidolgozásába fontos sikertényezői lehetnek a családbarát politikának.

Újszerű kutatási eredménnyel szolgált annak vizsgálata, hogy a családbarát politika milyen összefüggésben van a társadalmi befogadással, a diszkriminációmentes működéssel és a női esélyegyenlőséggel. Megállapítottuk, hogy a családbarát munkahelyeken tudatosabb vállalati magatartást találunk a diszkriminációval kapcsolatban, és a szervezetek jobban vigyáznak a diszkrimináció-mentesség elérésére, illetve a munkavállalók így érzékelik a szervezet működését. Ugyanakkor a fejlettebb családbarát gyakorlatok jelenleg csak enyhítik, de teljesen megszüntetni nem tudják a férfakkal és a nőkkel való bánásmód közötti különbségeket a munkahelyi diszkriminációs tapasztalatok gyakoriságát tekintve. Míg a diszkriminációval kapcsolatban összességében pozitív kimeneteket találtunk a családbarát munkahelyeken, a női esélyegyenlőség vonatkozásában vegyesek voltak az eredmények. A családbarát munkahely elsősorban a különböző korú és számú gyermeket nevelő nők és férfiak bekerülését segíti elő a szervezetbe, de nem érnek el szignifikánsan jobb eredményeket a női vezetők arányában.

Kiderült továbbá, hogy a családbarát vállalati gyakorlatok fejlesztése általában nem elszigetelten zajlik a szervezetben, hanem a legtöbb szervezetnél egy szélesebb értelemben vett esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika keretein belül fejlesztik. Alapvetően a szervezetek vagy egyiknek sem tulajdonítanak fontosságot, vagy mindkettőt integráltan fejlesztik.

A kutatás kiinduló hipotézise, miszerint a magyarországi munkahelyeknek csupán egy kisebb hányada nevezhető családbarátnak, beigazolódtott, annak ellenére, hogy a mintával kapcsolatban leszögeztük, nem reprezentatív, és felülreprezentálva vannak benne a jó gyakorlatot képviselő nagyobb szervezetek. A 100 pontos Családbarát Indexen azonban csak a szervezetek egytizede ért el 50 pontot meghaladó eredményt. Másfelől azt is feltételeztük, hogy a munkahelyek családbarát teljesítményének növelése, illetve magasabb színvonala pozitívan befolyásolja a szervezet társadalmi befogadását, ezzel összefüggésben a női esélyegyenlőség megvalósulását, de a jó teljesítmény a családbarát vállalati gyakorlatok megvalósítása terén nem feltétlenül jelent magas színvonalat a munkahelyi diszkrimináció-mentesség, esélyegyenlőség és sokszínűség általános színvonalát tekintve. A második hipotézisünk csak részben igazolódtott be. Ezzel kapcsolatban megállapítottuk: igaz, hogy a családbarát vállalati gyakorlatok fejlettebb színvonalával javul a társadalmi befogadás – elsősorban a női munkahelyi diszkriminációs tapasztalatok csökkenése és a gyermekes szülők gyakoribb foglalkoztatása – de kiderült, hogy a családbarát vállalati politika fejlesztése nem volt pozitív kihatással a női esélyegyenlőség speciális területére, a nők vezetővé válására. Ugyanakkor megállapítottuk, hogy a családbarát kezdeményezések az esetek többségében a sokszínűség politika együttes fejlesztésével párhuzamosan valósulnak meg, tehát a feltételezéssel ellentétben inkább a konzisztens fejlesztés a jellemző.

Referenciák

- Cran, C. (2010). 101 ways to make generation x, y, and zoomers happy at work. Canada: Synthesis at Work
- Erickson, T. J. (2010). What's next, gen x? Keeping up, moving ahead, and getting the career you want. Boston: Harvard Business Press.
- KSH (2012) STADAT tábla. A külföldi irányítású, nem pénzügyi leányvállalatok száma és aránya nemzetgazdasági ág és a végső tulajdonos székhelye szerint (2008–2010). Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qtd001b.html?324. Letöltve: 2013.03.12
- KSH (2013a). A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2012. Statisztikai tükör. VII. évfolyam 26. szám. 2013/26.
- KSH (2013b) Közép-Magyarországi tájékoztató. Sorszám: 05. Budapest: KSH.
- Neményi M. – Ferencz Z. – Laki I. – Ságvári B. – Takács J. – Tardos K. – Tibori T. (2013) Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság növekedésének elemzése 2010-2013 között - fókuszban a nők, a romák, a fogyatékos és az LMBT emberek. Budapest: Egyenlő Bánásmód Hatóság.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the work place. Available at: http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf. (Accessed 10 August 2013)
- Tulgan, B. (2009). Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y. Jossey-Bass: San Francisco.

Ön szerint mi jellemzi a vállalatok esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikáját a mai Magyarországon? Mennyire jellemző a hátrányos helyzetű csoportok integrálása a munkahelyen? Milyen indítékai és akadályai vannak a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésének? Az elmúlt években vajon javult-e a munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika intézményesültsége és színvonala?

Milyenek a valóságban a családbarát munkahelyek? Leginkább milyen családbarát gyakorlatok jellemzők a magyarországi munkahelyeken? Mennyiben integrálódik a családbarát politika és kultúra a szervezet mindennapi működésébe? A családbarát intézkedésekhez való hozzájutást miképpen szabályozzák a szervezetek? Társadalmilag befogadóbbak-e a családbarát munkahelyek? Kevésbé fordul-e elő diszkrimináció a családbarátnak nevezhető szervezeteknél és vajon jobban megvalósul-e a nemek közötti esélyegyenlőség ezeken a munkahelyeken?

Az mtd Tanácsadói Közösség III. országos munkahelyi esélyegyenlőség és társadalmi felelősségvállalás kutatásának eredményeit összefoglaló tanulmánykötete ezekre a kérdésekre keresi a választ.

