



**Sokszínű, befogadó munkahelyek  
romáknak és másoknak**



# Sokszínű, befogadó munkahelyek romáknak és másoknak

Szerkesztő: Illés Márton

Szerzők: Kelemen Ágnes

Árendás Zsuzsanna

Messing Vera, Ph.D

Olvasószerkesztő: Czunyi Zsuzsanna

Borítófotó: Amanda Stephens

Felelős Kiadó: Autonómia Alapítvány,  
1137 Budapest, Pozsonyi út 14.

Támogatók és Partnerek:

Európai Bizottság, Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma (MEF)

© a szerzők és az Autonómia Alapítvány

Nyomdai előkészítés és nyomtatás:

Printroom Nyomdai Szolgáltató és Kereskedelmi Bt.

ISBN 978-615-80015-1-9

A szerzők szeretnék köszönetüket kifejezni mindazoknak, akik ennek a kiadványnak az elkészítésében közreműködtek.

Különösen köszönjük a vállalati partnereink munkatársainak, hogy szakértelmükkel, gyakorlataik megosztásával, javaslataikkal nagyban segítették ennek a munkának az elkészültét. A munkában részt vettek az alábbi vállalatok munkatársai:

- Auchan Magyarország Kft.
- Budapest Bank Zrt.
- BP
- IBM
- Magyar Posta Zrt.
- Magyar Telekom Nyrt.
- MOL Nyrt.
- SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft.
- Tesco Globál Áruházak Zrt.,
- valamint a Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma és HRom program által szervezett munkacsoport további tagjai.

Továbbá köszönjük azoknak a roma fiataloknak, akik fókuszcsoporthoz beszélgetés keretei között megosztották velünk élményeiket és meglátásaikat.

Köszönjük az Európai Bizottság támogatását!



***„Bridging young Roma and business – Intervention for inclusion of Roma youth through employment in the private sector in Bulgaria and Hungary“***

*supported by the European Union Programme for Employment and Social Innovation ("EaSI") 2014-2020*

Ez a kiadvány nem feltétlenül tükrözi az Európai Bizottság véleményét, az Európai Bizottság nem tehető felelőssé a kiadványban szereplő információk bármilyen módú felhasználásáért.

# Bevezető

Jelen kiadványban azoknak a vállalatoknak igyekszünk segítséget nyújtani, akik szeretnének hatékonyabbak lenni, és ennek érdekében nyitottak arra, hogy sokszínűbbé váljanak, nyissanak új munkavállalók, köztük romák felé. A “vállalat” mint olyan, persze nem fogja olvasni ezt a kiadványt, tehát a kiadványt az adott vállalatnál dolgozó embereknek írtuk, HR vezetőknek, menedzsereknek, szakértőknek. Nektek.

## Kik vagyunk mi?

Az Autonómia Alapítvány<sup>1</sup> által vezetett HRom program a legalább érettségivel rendelkező roma fiatalok és nagyvállalati pozíciók egymásra találását segíti évek óta. Roma integrációs, kutatói, képzői és kommunikációs tapasztalattal egyaránt rendelkezünk. A Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fórumával valamint tucatnyi hazai nagyvállalat HR szakembereivel közösen hat alkalmas munkacsoport keretei között vitattuk meg és írtuk le azt az “ideális” folyamatot, melynek során egy lehetséges (roma) munkavállaló értesül egy cégről/pozícióról, végighalad a kiválasztási folyamaton és végül sikeres munkatársává válik az adott vállalatnak. A céges munkatársak a munkacsoport mellett interjúkban is megosztották velünk a témához kapcsolódó, számukra meghatározó szempontokat. Ezek a vállalatok fontosnak tartják a sokszínűséget, és kifejezetten szeretnék megerősíteni cégük roma munkatársakat integráló folyamatait.

---

<sup>1</sup> <http://autonomia.hu/hu/rolunk/>

## *HRom program*

*A kezdeményezés keretében 18-35 év közötti, legalább érettségivel rendelkező roma fiatalok öt napos képzés során információkat kapnak elérhető vállalati pozíciókról és cégekről – akiknek képviselőivel személyesen is megismerkedhetnek. Továbbá kommunikációjukat és önismeretüket fejlesztve felkészülhetnek az állásinterjúkra, és elméleti ismereteiket próbainterjúk alkalmával is gyakorolhatják. A képzés során szakértők segítségével fejlesztik önéletrajzaikat, és tisztázódhat számukra, hogy milyen lehetséges állások, területek, cégek azok, akikhez jelentkezni szeretnének a jövőben. Az alapképzés mellett az érdeklődők számára idegennyelvi oktatást, illetve excel képzést is biztosít a program – amely ismeretek számos pozíció elnyerése szempontjából lényegesek.<sup>2</sup>*

### **Miért és hogyan készült ez az anyag?**

Ezt az írást azzal a céllal készítettük, hogy az általunk megismert vállalati folyamatok tapasztalatait és az összegyűjtött gyakorlati példákat közkinccsé téve lehetővé tegyük, hogy a vállalatok egymás sikereiből és kudarcaiból egyaránt tanulhassanak. Ezáltal minél hatékonyabbakká válhassanak eltérő háttérű, hátrányos helyzetű munkavállalók vállalati integrációja terén.

Az írás elsősorban a romák vállalati foglalkoztatására, integrációjára fókuszál, ugyanakkor számos olyan szempont, eszköz elő fog kerülni, amely más sérülékeny csoportok<sup>3</sup> tagjai, illetve akár

---

<sup>2</sup> A HRom pilot program (angolul Bridge to Business) két országban – Bulgáriában és Magyarországon – zajlik az Autonómia Alapítvány, OSI Bulgária és Közép-európai Egyetem, Közpolitika Intézete közreműködésével 2016-2019 között az Európai Bizottság támogatásával.

<sup>3</sup> Sérülékeny vagy szentitív csoport: Bármely társadalmi csoport, melynek tagjai nagyobb eséllyel válnak diszkrimináció áldozatává, illetve szembesülnek gazdasági nehézségekkel, mint más csoportok tagjai, például idősek, pályakezdők, nők,

a többség számára is fontos lehet. Így akkor is ajánljuk neked, ha nem kifejezetten roma emberek foglalkoztatásával foglalkozol, de szeretnél új szempontokat megismerni, amelyek sikeresebbé tehetnek a munkaerő elérése, toborzása, kiválasztása és a vállalaton belüli együttműködések terén. Ahhoz, hogy egy vállalat igazán sokszínűvé és befogadóvá, vonzó és megtartó munkahellyé válhasson, hosszú utat kell megtenni - mint azt az alábbiakban látni fogod. Ugyanakkor ez az út rengeteg izgalmas kihívást, lehetőséget rejteget mind a céged, mind a te számodra. Kerekedjünk hát fel együtt, és vegyük közösen görcső alá ezt a területet.

Annak érdekében, hogy a viszonylag csekély hazai tapasztalatok körét kitágítsuk, a nyugat-európai és észak-amerikai gyakorlatokat összefoglaló szakirodalmat is megvizsgáltuk. Így olyan kezdeményezéseket és tendenciákat is megismerhettünk, amelyekre itthon nem volt módunk. A vállalati és szakértői szempontok mellett az érintettek véleményére, tapasztalataira is kíváncsiak voltunk. Ezért fókuszcsoportos interjúkat készítettünk főként diplomás, vállalati munkatapasztalattal rendelkező vagy céges karrier iránt érdeklődő roma fiatalokkal. Velük a HRom program, illetve az azt megelőző pilotprogram révén már hosszú ideje kapcsolatban állunk, munkakeresésük és munkatapasztalataik során korábban is rendszeresen kommunikáltunk velük, illetve támogattuk sikeres előmenetelüket.

Jelen írás tehát a szerzők, illetve a szerzők által megszólaltatott együttműködők terén legalább olyan sokszínű, mint maga a befogadó munkahely. Ugyanakkor nem állítjuk, hogy nálunk van a bölcsék köve. Egyrészt aránylag kevés tapasztalat gyűlt még össze a témával kapcsolatban, a sokszínűséget és azon belül a roma foglalkoztatást elősegítő kezdeményezések gyerekcipőben járnak, a témát alig kutatták, így meglehetősen korlátozott információk állnak

---

elváltak, gyermeküket egyedül nevelők, megváltozott munkaképességűek, LMBT emberek, eltérő etnikai származásúak (pl.: romák), menekültek.



jelenleg rendelkezésünkre. Másrészt pedig minden cég helyzete, prioritásai és objektív környezete eltérő, így az optimális eszközök is vállalatonként eltérőek lehetnek. Amit tehát kínálni tudunk, a kapcsolódó elméletek, gyakorlatok, szempontok tárháza, szisztematikus rendben, ami segíthet neked, mint vállalati szakembernek, hogy tudatosan, körültekintően és hatékonyan tudd megtenni az első lépéseket annak érdekében, hogy a jövőben több roma munkatársatok legyen, és sokszínűbbé válhassatok.

A kiadvány végigkísér téged a teljes folyamaton. Az elméleti megközelítésektől, a lehetséges roma jelöltek megszólításán át, a kiválasztáson keresztül, egészen a sikeres beléptetésig és integrációig. Megpróbáltunk az összes lehetséges kérdést és módszert körüljárni, bízunk benne, hogy megtalálod a téged érdeklő kérdéseket.

Ha tehát úgy látod, hogy a vállalatodnak fontos, hogy elérjen és megtartsa új munkavállalói csoportokat, illetve az, hogy sokszínűbbé, befogadóbbá váljon és a munkatársi szempontok jobban érvényesüljenek, akkor az elkövetkező részekben rengeteg gyakorlati szempontot és példát megismerhetsz. Bár biztosan nem lesz mindegyik nálatok alkalmazható, de biztosan lesznek olyanok, amelyekkel érdemes megpróbálkozni akkor is, ha kisebb cégnél dolgozol, vagy ha egyelőre a sokszínűség és a befogadás nem élenjáró értékek nálatok. Ugyanis úgy gondoljuk, hogy a kis lépések is hatékonyak lehetnek, ha valóban átgondoltak és a célnak megfelelőek. Tehát az elkövetkező oldalakon biztos, hogy találsz gyakorlati segítséget a munkádhoz!

# I. Vállalati sokszínűség és roma munkavállalók – előnyök és jellemzők, félelmek és válaszok

## Miért jó a sokszínű, befogadó munkahely?

Míg a cégek működésének, döntéseinek háttérében profitszempontok és általában racionális megfontolások állnak, a sokszínűségről és a befogadásról inkább emberbaráti szempontból gondolkodunk, ami etikai oldalról ugyan fontos, a cég termelékenységére szempontjából azonban nem jelent gyakorlati hasznot.

A valóságban azonban ha egy vállalat sokszínű, befogadó munkahely, az a működése, hatékonysága szempontjából is érték. Nemzetközi kutatások bizonyítják<sup>4</sup>, hogy a sokszínű munkahelyek versenyelőnyt szereznek más cégekkel szemben. A sokszínű munkahely mellett a kiadványt készítő munkacsoport tagjainak tapasztalatai szerint az alábbi haszonérvek merültek fel:

1. A sokszínű munkahely vonzza azokat a munkavállalói csoportokat, amelyeket versenytársaink nem igyekeznek megnyerni maguknak, esetleg diszkriminálnak. Ha ezt nyilvánvalóvá, érzékelhetővé tesszük a külső kommunikációkban, más sérülékeny csoportok tagjai is nyitottabbá válnak cégünkre, illetve az általunk kínált pozíciókra. Sőt a többségi munkavállalók egyre nagyobb csoportja számára válik vonzóvá az a cég, amely működése

---

<sup>4</sup> Például <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>

során figyelmet szentel a társadalmi fenntarthatóságnak. Az a cég tehát, amelyik képes egy vagy több sérülékeny csoport tagjait megszólítani, illetve hatékonyan kommunikálni a társadalmi fenntarthatóság érdekében tett lépéseit, bővíteni tudja potenciális munkavállalóinak körét, **bővebb merítésből több, illetve minőségibb munkatársat tud felvenni.**

2. A már nálunk dolgozó munkatársak megtartására is jó hatással van, ha sokszínű a vállalatunk. Mivel szinte mindenki saját maga vagy közvetlen hozzátartozója révén kapcsolódik egy vagy több sérülékeny csoporthoz (pl.: megváltozott munkaképességű, többségtől eltérő származású, LMBT vagy éppen nő, pályakezdő, 45 év feletti, gyereket egyedül nevelő, elvált, sokgyerekes), ezért szinte mindenkit érint, hogyan bánunk a többségtől bármilyen szempontból eltérő munkavállalóinkkal. Ahol a sokszínűségi szempontok fontos szerepet játszanak a HR stratégiában, ott **kisebb a fluktuáció**, és hosszabb ideig maradnak az adott vállalatnál a munkatársak. Ez az adott hátrányos helyzetű csoportokra fokozottan igaz. Ha egy foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű munkavállaló a vállalatunknál befogadó környezetre talál, ez nagyban motiválja arra, hogy az adott munkahelyen hosszabb ideig megmaradjon. Többek között ennek is köszönhető például, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók körében egy hazai nagyvállalatnál 2016-ban 8%-kal alacsonyabb volt a fluktuáció más csoportokhoz képest.
3. Ráadásul, ha egy munkahelyen nem kell rejtőzködni senkinek, és bátran vállalhatja származását, életkorát, családi állapotát, szexuális orientációját stb. az **növeli az érintett munkatársak teljesítményét és elkötelezettségét.** Az érintett munkatárs rengeteg energiát spórol meg ugyanis

azzal, hogy nem kell rejtőzködni, illetve lelkesebben dolgozik egy olyan cégnek, amely tiszteletben tartja az ő sajátosságait. Ez utóbbi szempont a többségi munkavállalóknak is fontos, hiszen ha a cég számára értéket jelentenek a munkatársak és elfogadóbbak velük szemben, jobban elköteleződnek a cég tevékenysége iránt. A Gallup's State of the Global Workplace<sup>5</sup> report szerint az elkötelezett/bevonódott munkavállalók aránya globális szinten alig 15%, míg a nem bevonódott/elkötelezett munkatársak aránya 67%. A kifejezetten bomlasztó munkatársak pedig 18%-ot tesznek ki. (Ezek az arányok a hazai mérések eredményei szerint itthon pozitívabbak az elkötelezett munkavállalók irányában). A bomlasztó munkatársak csak az Egyesült Államokban évi 5,5 md dollár veszteséget okoznak.

4. **A sérülékeny/marginalizált csoportokhoz tartozó munkavállalók erősségei hozzá tudnak járulni a cég hatékonyabb működéséhez.** A gyakori nehézségekkel megküzdő sérülékeny csoportok tagjai általában elszántabbak, kitartóbbak, erősebb a kudarcűrésük, illetve rugalmasabbak, alkalmazkodóbbak és jobbak lehetnek konfliktuskezelés, interkulturális kommunikáció terén az átlag munkavállalóhoz képest.
5. Az **innováció és a kreativitás is növekszik** egy sokszínű csapatban. Az eltérő összetételű munkatársi teamek eltérő szempontokat, ötleteket, megoldási javaslatokat tudnak behozni a közös munkába, ami leginkább a kreatív

---

<sup>5</sup> <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/10/15/5-powerful-steps-to-improve-employee-engagement/#4fa1f87c341d>

iparágakban előny. Az üzleti kutatások szakirodalma szerint a vállalati sokszínűség az innováció, a teljesítmény és a vásárlókör bővítése szempontjából is meghatározó tényező. Az egyik legrangosabb szakfolyóiratban, a Harvard Business Review-ban megjelent kutatás<sup>6</sup> 8 ország (Egyesült Államok, Franciaország, Németország, Kína, Brazília, India, Svájc és Ausztria) 1700 cége körében végzett felmérése statisztikailag szignifikáns (vagyis valós) összefüggést talált a cégek alkalmazottainak és vezetésének sokszínűsége (nem, kor, származás, karrier történet, iskolázottság) és az innovációs eredményei között. Minél több szempontból volt sokszínű a cég, annál erősebbnek bizonyult ez a hatás. A tanulmány azt is megállapítja, hogy a sokszínűség önmagában nem feltétlenül vezet magasabb fokú innovációhoz és erőteljesebb vállalati teljesítményhez. Ahhoz, hogy az ebből adódó versenyelőnyt egy vállalat ki tudja használni, lehetővé kell tennie, hogy a munkavállalók másságaikból fakadó innovációs kapacitásukat ki tudják bontakoztatni. Ez pedig csak egy olyan, a sokszínűséget támogató, befogadó munkahelyi környezetben és vállalati kultúrában képzelhető el, ahol az eltérő gondolatok és képességek szabadon megjelenhetnek és versenghetnek egymással.

- 6. Sokszínű ügyfélkör igényeit sokszínű munkavállalói kör hatékonyabban tudja kielégíteni.** Annak a vállalatnak, amelynek vásárlói, ügyfelei körében megjelennek sérülékeny csoportok tagjai, érdemes az adott csoportok tagjait munkatársai csoportjába is bevonni. Egyrészt az azonos csoporthoz tartozó munkatárs inkább szem előtt tudja tartani

---

<sup>6</sup> Rocio LorenzoMartin Reeves: How and Where Diversity Drives Financial Performance <https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance>

az adott csoport igényeit, szempontjait a vállalati működés egyes részleteinek kidolgozása, fejlesztése során. Másrészt a front desk pozíciókban dolgozó sérülékeny csoporthoz tartozó személy felé általában több bizalommal fordul a szintén ehhez a csoporthoz tartozó ügyfél/vásárló. Ennek alapján minél többféle társadalmi csoport tagjai jelennek meg az adott cégnél, annál vonzóbb lesz a vállalat az adott csoportokhoz tartozó lehetséges vásárlók/ügyfelek számára. **Így bővül az ügyfélkör.**

7. A sokszínűség és befogadás terén sikereket elérő vállalatok már itthon is több díj, minősítés révén is elismerést kaphatnak. A díjnak köszönhetően javulhat a cég image-e, és új munkavállalók mellett **új üzleti partnerekre is szert tehet.**

A sokszínűség tehát mind a szélesebb körű, minőségibb munkavállalói kör elérése, mind a munkatársak produktivitása és elkötelezettsége, mind a fluktuáció csökkentése szempontjából előnyt jelenthet. E HR szempontok mellett új ügyfélkörök és új vállalati partnerek elérése és megtartása, valamint versenyelőnyt jelentő innovatív, kreatív megoldások terén is pozitív hatású.

Természetesen teljesen más szempontok meghatározóak a kreatív iparban működő vállalatoknál, a nemzetközi vállalatok számára szolgáltatást nyújtó cégeknél, mint egy lokális szinten működő, a vevők és ügyfelek széles körével napi szinten kapcsolatban álló vállalatnál. Bizonyos helyzetekben inkább a kreativitás és a produktivitás a meghatározók, máshol a sérülékeny ügyfelek, vásárlók elérése és megtartása, megint máshol külföldi munkavállalók vagy üzleti partnerek megnyerése azáltal, hogy a vállalat bizonyítottan nyitott és együttműködő a legnagyobb európai etnikai kisebbség tagjaival.

## **Miért lenne jó romákat felvenni, és mi az, ami visszatart ettől?**

A munkacsoportban résztvevő cégek képviselői alapvetően egyetértettek abban, hogy a fenti, a sokszínűség mellett szóló érvek a romák foglalkoztatására is igazak. Ugyanakkor mivel ezeknél a vállalatoknál viszonylag alacsony az ismert roma származású munkavállalók aránya, illetve meglehetősen kevés belső felmérés foglalkozik itthon a fenti összefüggések vizsgálatával, erre vonatkozóan konkrét eredményeket, számokat nem tudtak megosztani. Az egyes esetekből kiindulva valóban azt láttuk, hogy az elszántság, rugalmasság, interkulturális kommunikáció és lojalitás a roma munkavállalóknak is gyakori előnye. Továbbá a széles ügyfélkör számára szolgáltatást nyújtó cégeknél (pl.: kiskereskedelmi láncok, energiaszolgáltatók) a roma ügyfelek, vásárlók valóban szívesebben fordulnak a szintén roma eladóhoz, ügyfélszolgálati munkatárshoz, mint a többségi kollégákhoz. Tehát a vállalat profilja, célcsoportja, működése is nagyban meghatározza, hogy a sokszínűség mely előnyeit érdemes, illetve lehet elsőként kiaknázni.

A romák a hátrányos helyzetű csoportok között is hátrányban vannak, hiszen ez az a csoport, amelynek foglalkoztatásával kapcsolatban a cégek nem számíthatnak semmilyen állami kedvezményre, támogatásra. A kisgyermekes anyák, a megváltozott munkaképességűek, az 55 év felettek vagy éppenséggel a pályakezdők munkaerőpiaci integrációjához számos, állam által biztosított kedvezmény, támogatás érhető el az őket foglalkoztató cégek számára. A roma munkatárs foglalkoztatása azonban csak abban az esetben támogatott, ha valamely más, államilag támogatott célcsoporthoz is tartozik az illető.

Jelenleg azonban a legtöbb vállalat munkaerőhiánnyal küzd, és ezt a hiányt a meglévő toborzási csatornák és az eddig is elért munkavállalói csoportok mentén aligha lehet maradéktalanul betölteni. Így akkor is érdemes az egyik legkevésbé kiaknázott

lehetséges munkavállalói csoportot – a romákat – megcélozni, ha az adott cég nem lát különösebb plusz értéket, lehetőséget sem a vállalati sokszínűségben, sem konkrétan a roma munkavállalókban. *„Nincs munkaerő ma Magyarországon, mindent meg kell fogni, ami elérhető, még ha ez kompromisszumokkal is jár [...] Nyitni kell a munkavállalók felé, mindegy, hogy kínai, arab, ...”* – vélte az egyik hazai nagyvállalat HR vezetője.

Tehát a roma munkavállalók toborzása és vállalati integrációja a legtöbb cégnek elemi érdeke.

Még ha a sokszínűség és az új csoportok elérése, bevonása HR-es oldalról prioritás is a cég számára, mindenképpen számolnunk kell azokkal a vélekedésekkel, félelmekkel, amelyek a menedzserek, helyi csoportvezetők, munkatársak, vagy akár a felsővezetés részéről is érkezhetnek a romák foglalkoztatása kapcsán. Alább ezeket a fő félelmeket és az azokra adható válaszokat összegezzük vázlatosan.

### *A roma jelöltek a felvételi folyamatban*

Több cégnél tapasztalat, hogy a leegyeztetett interjúra sok esetben nem jönnek el roma jelentkezők. Ez elsősorban alacsonyabb végzettségűeknél gyakori. A háttérben főleg önbizalomhiány, illetve anyagi okok lehetnek.

Az életrajzaik is gyakran zavarosak, sokszor nagy kitérők látszanak bennük (például nagyon eltérő szektorokban dolgozott az illető), illetve előfordulhatnak 1-2 éves, passzívnak tűnő időszakok. A háttér ismerete nélkül ez aláássa a munkaadói bizalmat. Érdekes azonban utánakérdezni az okoknak. Gyakran kiderül, hogy nem határozatlanság vagy megbízhatatlanság, hanem megélhetési kényszer miatt volt kénytelen a jelölt a szektorok között “ugrálni”, illetve az alkalmi vagy nem bejelentett munkákat nem meri megemlíteni önéletrajzában.



Általában elmondható, hogy a roma munkatársak toborzása többletmunkát igényel. Azok a cégek azonban, amelyek egyre nagyobb számban vesznek fel romákat, azt jelzik vissza, hogy megéri ezt a többletmunkát belefektetni a folyamatba. Mindennek részleteit a későbbiekben fogjuk tárgyalni.

### *Teljesítmény*

A roma munkatársak teljesítményével kapcsolatban számos alkalommal merülnek fel félelmek. A vállalatok részéről ugyanakkor az a visszajelzés, hogy sokszor megalapozatlan az a félelem, hogy a romák a munkakörükben gyengén teljesítenek, tapasztalataik szerint roma munkavállalóik jelentős része jól beválik, megfelelő szinten teljesít.

A gyengébb teljesítmény egy roma munkatárs esetében azért is probléma, mert előfordul, hogy azt romaságával és nem a konkrét körülményekkel magyarázzák a kollégái – ami más roma munkatársak teljesítményének megítélésére is hatást gyakorol. Még ha lehet is tudni, hogy a munkatárs miért teljesít alacsonyan (pl.: még iskolába jár munka mellett), a vezető, akinek ez komoly problémát okoz, előfordul, hogy romaspecifikus ügyként értelmezi a helyzetet és a későbbiekben kevésbé lesz motivált további roma munkatársak felvételére.

*Az önértékelési zavarok* is befolyásolhatják a teljesítményt. A roma munkavállaló önmaga gátja lehet, önbizalomhiánya stresszt okozhat, visszavetheti teljesítményét. Ezzel kapcsolatban hasznos lehet a rendszeres pozitív megerősítés illetve támogatás és fejlesztés.

### *Munkatársak közötti konfliktus*

Bár a roma munkatársak kapcsán gyakran felmerül előzetes félelemként a konfliktusok előfordulása, a HRom programban részt vevő vállalatok munkatársai ritkán tapasztalnak ilyen helyzeteket. Ugyanakkor a konfliktusokra érdemes előre felkészülni, és igény esetén akár külső segítséget is igénybe venni annak kezelése érdekében.

### *Negatív branding*

Gyakran felmerülő szempont, hogy a roma munkatársak „elijesztik” a nem roma ügyfeleket. Hogy ez megalapozott-e, arra vonatkozóan széles körben nem rendelkezünk felmérésekkel. Vannak azonban olyan cégek, akik már itthon is felismerték, hogy a roma munkatársak alkalmazása révén a roma fogyasztók számára hitelesebbé, vonzóbbá válik a cég. Ez nyilván elsősorban olyan cégek számára mérvadó érv, amelyeknek kiterjedt lakossági ügyfélköre van, és ezen belül jelentős a roma ügyfelek aránya. Például az egyik ilyen szolgáltató cég így határozta meg a romák ügyfélszolgálatosként való alkalmazásának egyik fontos előnyét: „Maguk a roma ügyfélszolgálatosok mesélik, hogy sok roma ügyfél hozzájuk húz. Az ügyfelek kevésbé érzik a céget hatóságnak, ha vannak roma ügyfélszolgálatosok.,,

### *Negatív csoport sztereotípiák alkalmazása individuális szinten, roma munkavállalók kapcsán*

A romákra vonatkozóan is létezik legalább annyi negatív sztereotípiá, mint más csoportokra. Amennyiben a kiválasztásban résztvevő munkatársaknak vannak ilyen előítéletei, amelyek miatt esetleg a jelölt adott pozícióra való alkalmassága is megkérdőjelezhető, akkor érdemes ezt a felvételiztető munkatársakkal tisztázni. Ha például, attól tart valaki, hogy a jelölt

hirtelen haragú lesz, és rosszul kommunikál majd az ügyfelekkel vagy a vállalat tulajdonát megkárosítja, akkor ez egy fontos szempont, ami azonban nem csak a roma jelentkezők, de minden jelölt esetén releváns lehet. Így érdemes olyan kiválasztási, szűrési eszközöket beazonosítani, amelyek alkalmasak az adott területen fontos személyiségjegyek, problémás megküzdési stratégiák feltárására – amelyeket aztán bármely jelentkezőnél alkalmazhatunk. Így elkerülhetjük azt, hogy ennek a jellemzőnek a feltáratlansága és sztereotíp félelmek miatt olyan – történetesen roma – munkavállaló ne kerüljön felvételre, akire nem igaz az adott előfeltételezés. Továbbá azoknak a roma vagy nem roma jelölteknek a felvételét is elkerülhetjük, akikre történetesen igaz az adott előfeltételezés.

### *„Marginalizált csoportok „túlérzékenysége”*

Előfordulnak olyan roma munkavállalók, akik nehezebben fogadják a kritikát és azt úgy értelmezik, hogy a romaságuk miatt kapják, és nem a munkavégzésük miatt. Ebben az esetben a teljesítménnyel kapcsolatos objektív és világos visszajelzés, valamint az esetlegesen így kialakuló konfliktushelyzetek őszinte kibeszélése segíthet. Ilyen problémák megoldásában segíthetnek a közvetítő szervezetek, mint a HRom program.

## **A munkaerőpiaci versenyhátrány okai**

### **Milyen sokfélék a romák?**

Ahhoz, hogy akár a szervezeten belül felmerülő félelmeket, akár a roma jelöltek/munkavállalók nehézségeit kezelni tudjuk, fontos, hogy tudatában legyünk, mik azok a háttértényezők, amelyek számos roma életútjában meghatározóak. amelyek hatásai olykor az adott személy téves megítélését eredményezik.

Azt, hogy ki roma, az alapján tudhatjuk meg, hogy az érintett személy romának vallja-e magát (önbesorolás). Az is meghatározó azonban, hogy a környezete romának tartja-e az illetőt. Ugyanis bár az identitásunkat mi határozhatjuk meg, illetve kommunikálhatjuk döntésünk szerint, de sokszor a környezet percepciója, vélekedése meghatározó. Hiszen az embert nem az alapján kezelik (pl.: diszkriminálják) egy csoport tagjaként, hogy ő annak vallja magát, hanem, hogy a környezete annak tartja, látja. Mivel a hazai társadalomban jelentős az asszimilált, illetve többszörös identitással rendelkező (magát romának és magyarnak is valló) romák aránya, illetve sokan például a népszámláláskor sem vallották magukat romának (esetenként azért, mert attól tartottak, hogy ez valamilyen negatív következményt vonhat maga után), így a cigányok jelentős része nem azonosítható egyértelműen romaként. A 2011-es népszámláláson 315 ezren vallották romának magukat, míg szociológiai felmérések szerint a hazai roma népesség 500-850 ezer főre tehető.

A KSH 2015-ös adatai<sup>7</sup> szerint 60%-uk gazdaságilag hátrányos helyzetű térségekben él – távol a versenyképes munkalehetőségektől. A roma népesség körülbelül ötöde rendelkezik középszintű végzettséggel, míg alig 1-2%-uk szerzett diplomát. Ugyanakkor az utóbbi évtizedben a 20-29 éves korosztálynak jelentősen nőtt az iskolai végzettségi szintje.

Összességében alig 40%-uk rendelkezik munkahellyel, és a foglalkoztatottak jelentős része is közfoglalkoztatottként dolgozik. Nagy részük a fekete vagy szürke gazdaságban, alkalmi munkásként, kölcsönzött munkaerőként illetve határozott idejű szerződéssel dolgozik, ami a kiszámíthatóság és a biztonság szempontjából igencsak problémás számukra.

---

7

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohely/munkerohely15.pdf>

Megállapítható tehát, hogy a romák körében a földrajzi és gazdasági hátránnyal bírók, az alacsony iskolázottsággal rendelkezők, illetve a munkanélküliek aránya jóval magasabb a nem romákhoz képest. Ráadásul ez a leginkább kiaknázatlan célcsoport a munkaerőpiac számára. A fent említett hátrányok sokszor egymást erősítik – pl. ha valaki egy hátrányos helyzetű településen lakik, az az iskolázottságra is negatívan hat, míg a képzettség hiánya tovább rontja a munkavállalási lehetőségeket. Továbbá a romák jelentős részét már a lakhatás, az oktatás és később a munka terén is éri diszkrimináció, ami tovább rontja a lehetőségeiket.

Ugyanakkor a romák körében is létezik egy szűk középréteg, amelynek tagjai szellemi munkát végeznek (6%), illetve ehhez megfelelő képzettséggel (érettségivel, illetve diplomával) rendelkeznek. Azonban legtöbbször nekik sem sikerül valamennyi objektív hátrányukat lefaragniuk. Mivel jelentős részük kevésbé nívós vidéki középiskolákban és felsőfokú intézményekben tanult, szakmai ismereteik és főleg idegennyelv tudásuk gyengébb lehet. Kapcsolatrendszerük sem a középosztály és főleg nem a nagyvállalati munkatársak körében erős. Így még a kiemelkedő jelöltek is hátrányokkal küzdhetnek szemben a többségi társadalom tagjaival. Egy vidéki főiskolán megszerzett diploma sokszor kevesebbet fog érni a fővárosinál, az iskolában elsajátított nyelvtudás gyengébb lesz a nyelviskolában illetve külföldön szerzett tudásnál, a kapcsolati tőke hiánya miatt pedig kevesebb ismerete, motivációja lesz a jelöltnek a céges világ, karrierlehetőségek kapcsán. Ez alól is természetesen vannak kivételek, de a fenti hátrányok már csak nagyon keveseknél nem jelennek meg.

Az érettségizett, illetve diplomás roma fiatalok mellett jelentős a szakmunkások, illetve egyéb középfokú végzettséggel bírók aránya. A HRom program keretében a 18-35 éves, legalább érettségivel rendelkező fiatalok munkához segítségével foglalkozunk, ami egy szűk szelete a hazai cigányságnak. Mégis fontos az Autonómia Alapítvány

kiterjedt tapasztalatai, illetve partnervállalatainktól származó információink alapján ezen, kékgalléros pozíciók szempontjából releváns csoportokról is szót ejtsünk.

A fővárosban élő, diplomás, több nyelven beszélő roma fiatalok, és a leszakadó térségekben élő, általános iskolai végzettséggel rendelkező középkorú emberek között számtalan különbség van, ami miatt nem érdemes túl sok mindent általánosságban állítani a romákról. Azt azonban megállapíthatjuk, hogy a több területen tapasztalt hátrányok, illetve a diszkriminációs esetek és kudarcélmények a cigánység tagjainak jelentős részében önértékelési problémákat okoznak. A fent említett tapasztalatok miatt többször előfordulhat, hogy bizonyos helyzeteket diszkriminációként azonosítanak, illetve negatív visszajelzések, kudarcok esetén sokakban felmerül, hogy mindez a származásuk miatt történik velük. (Ez egyébként több más sérülékeny csoport tagjaira is jellemző, akiknek meghatározó tapasztalataik vannak bizonyos előítéletekre, illetve megkülönböztetésekre vonatkozóan.) Ugyanakkor a gyakran nehéz helyzetekkel való megküzdés, illetve az, hogy jelentős részüknek tanulás vagy éppen munka révén teljesen új környezetben sikerül megállni a helyüket, gyakran eredményez rugalmasságot, kitartást, jó kommunikációs készséget eltérő csoportok tagjaival.

Amennyiben a fenti sajátosságokra odafigyelünk, nagyobb valószínűséggel tudunk olyan megoldásokat találni, amelyek alkalmasak a lehetséges kihívások orvoslására és a hatékony együttműködés alapjainak megteremtésére.

## II. Merre induljunk és hogyan?

Az előző részben áttekintettük, milyen gyakorlati előnyei vannak a sokszínű, befogadó munkahelynek, illetve mik lehetnek a romák foglalkoztatásának pozitívumai, illetve kihívásai, milyen alapvető háttérismeretek szükségesek ahhoz, hogy hatékonyabban tudjunk elérni, felvenni és megtartani roma munkavállalókat. Mielőtt rátérnénk a roma jelöltek elérésére, felvételére és vállalati integrációjára, fontos, hogy végiggondoljuk, hol tart a vállalatunk, milyen lehetőségeink vannak, és milyen elméleti keretek, stratégiák mentén tudunk elindulni.

Ahogy – mint a korábbiakban láttuk - a roma munkavállalók nagyon eltérőek, úgy a vállalatok is igen különbözőek. Például a Magyarországon jelen lévő angolszász gyökerű szolgáltatóközpontok általában rendelkeznek sokszínűségi stratégiával és van a témára dedikált szakemberük, vagy teljes csapatuk. Náluk tehát a sokszínűségnek, befogadó működésnek vannak nemzetközileg kipróbált gyakorlatai, és az ilyen típusú működést a nemzetközi központ el is várja tőlük. Vannak azonban olyan cégek, amelyeknek sem gyakorlati tapasztalata, sem stratégiai célkitűzései nincsenek a sokszínűségre, befogadásra vonatkozóan.

### **Diszkriminációmentesség és esélykiegyenlítés**

Az egyenlő bánásmód törvény (2003. évi CXXV. Törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról) tiltja, hogy bárki hátrányos elbánásban részesüljön született vagy szerzett, de a munkavégzés szempontjából nem lényeges sajátossága miatt (származás, kor, nem, etnikai hovatartozás stb). A sokszínű, befogadó munkahely első kritériuma tehát az, hogy a jelölteket ne szórják ki a felvétel során valamely védett tulajdonságuk (pl.: etnikai hovatartozásuk)

miatt. Ezt a szempontot **diszkriminációmentesség**nek nevezzük. A hazai munkáltatók jelentős részénél ez a feltétel sem biztosított. A diszkrimináció lehet **közvetlen** (amikor konkrétan a védett tulajdonság miatt kerül valaki hátrányba), illetve lehet **közvetett** is (amikor egy látszólag semleges eljárás során nem a védett tulajdonsága, hanem azzal kapcsolatba hozható más jellemző miatt éri hátrány az illetőt). Közvetett hátrányos megkülönböztetés valósul meg például akkor, ha egy munkakör betöltéséhez a munkáltató indokolatlanul 10 év megszakítatlan munkaviszonyt követel meg, s ezáltal kiszorítja a munkához való hozzájutásból mindazokat, akik például szülés és gyermekgondozás miatt megszakították a munkaviszonyukat valamennyi időre.

A megkülönböztetés lehet **tudatos**, de lehet nem tudatos **diszkrimináció** is. Míg az előbbi esetben a hátrányos megkülönböztetés elkövetője tisztában van azzal, hogy azért nem veszi fel a jelentkezőt, mert roma, míg a másik tudatos szinten csak a jelölt öltözéke, szóhasználata, személyisége, bőrszíne miatt utasítja el a jelöltet, aki ugyanakkor objektív szempontból megfelel a pozícióhoz kapcsolódó elvárásoknak.

A fentiek alapján megkülönböztethetjük azokat a vállalatokat, amelyek az **antidiszkriminációs minimum** szintjén működnek. Számukra a törvényben előírt szintnek való megfelelés az irányadó, illetve a törvény szankcióinak elkerülése a fő motiváció, így ezeknek a vállalatoknak jelen írásban nem tudunk gyakorlati szempontokat, tanácsokat átadni.

Ugyanakkor azok a cégek, amelyek azon túl, hogy a diszkrimináció valamennyi formájának kiszűrésére törekszenek, a befogadóbb kultúra kialakításához keresnek eszközöket, számos hasznos javaslatot kaphatnak ebből a kiadványból. Azt, hogy egy vállalat munkatársai közül senki nem hoz diszkriminatív döntéseket – sem közvetlen, sem közvetett módon, sem tudatos, sem nem szándékolt



módon – nagy kihívás elérni. A diszkrimináció mértékéről csak akkor szerezhetünk érdemben tudomást, ha a kiválasztás minden fázisára vonatkozó döntéseket rögzítjük, és azokat később monitorozzuk. A monitorozás alapján pedig érdemi lépéseket teszünk a diszkrimináció csökkentése/megszüntetése érdekében.

A **komplex diszkriminációmentesség** alapján a semlegesnek tűnő eljárások (tesztek, interjúk, CV értékelés, próbafeladatok stb.) megvizsgálása és a toborzó munkatársak és partnerek előítéletmentes működése egyaránt fontos. (Régebben például az IQ tesztek kitöltése során, egészen addig jobb eredményeket értek el a fehér, középosztálybeli férfiak, mint a más kulturális és társadalmi háttérrel rendelkező nők, amíg sikerült a tesztet kultúrafüggetlenné alakítani.) A diszkriminációmentes kiválasztás érdekében a munkatársak képzése, munkájuk utánkövetése is nélkülözhetetlen, hiszen enélkül nem várhatjuk el, hogy valóban csökkenteni tudjuk az előítéletek akár nem szándékolt torzító hatását.

A hazai nagyvállalatok többsége - bár rendelkezik a törvényben az állami cégek számára előírt, a magáncégek számára javasolt **esélyegyenlőségi tervvel** a – tapasztalatok szerint a gyakorlat szintjén elsősorban a diszkriminációmentességet helyezik előtérbe – akár antidiszkriminációs minimum, akár komplex diszkriminációmentesség megközelítéssel. A teljesen befogadó kultúra kialakításához azonban még további akciók is szükségesek lehetnek.

A diszkriminációmentesség szempontja mellett ugyanakkor felmerül a **hátrányok kiegyenlítésének**, a lehetősége is. Az ugyanis, hogy egyenlően bánunk mindenkivel, gyakran nem jelent valódi esélyegyenlőséget. (Ha például próbatesztként számítógépen elkészítendő feladatot küldünk egy számítógéppel,

internetkapcsolattal nem rendelkező jelöltnek, ő nem ugyanolyan esélyekkel indul, mint a számítógéppel és netkapcsolattal bíró társa.)

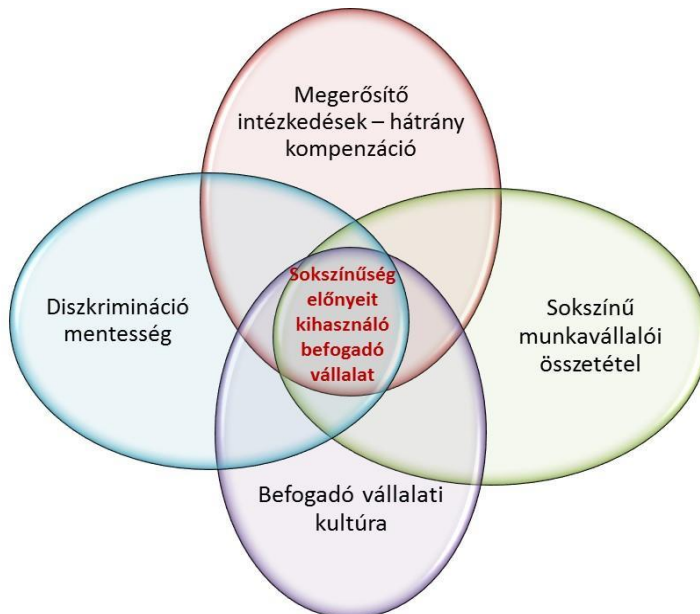
A hátrányok kiegyenlítésére megerősítő tevékenységek révén törekedhetünk - a célzott csoportok és gyakori hátrányaik valós ismerete alapján. Ezek a megerősítések történhetnek a jelentkezés folyamata előtt (potenciális jelöltek fejlesztése), a kiválasztás során, illetve a munkavégzés és vállalati integráció folyamatában is.

A hazai vállalatok gyakorlata ritkán mutat túl az azonos bánásmód megközelítésen, amely nem feltétlenül vezet el a sokszínű vállalat létrejöttéhez. Az egyenlő bánásmód önmagában akár konzerválhatja a cég homogén alkalmazotti összetételét - társadalmi státusz, származás, nem, kor és egyéb jellemzők tekintetében. Bár számos cég törekszik arra, hogy egyenlő esélyeket nyújtson minden (potenciális) munkavállalónak, hatékony esélykiegyenlítő megközelítést kevesen alkalmaznak. Ez ugyanis egyes csoportok proaktív támogatását teszi szükségessé. Az Ebktv alapján a védett tulajdonsággal rendelkező személyek támogatása, nem ütközik egyértelműen a törvénybe – megfelelő jogi keretek mentén a megerősítő tevékenységek elősegíthetik a cég sokszínűbbé válását. A megerősítő intézkedések alkalmazásának hazai szabályozása azonban meglehetősen komplex, több jogszabály hatálya alá esik. A jogi szabályozás részleteire itt nem térünk ki, egy ilyen intézkedés tervezése kapcsán javasoljuk az egyenlő bánásmód területén jártas jogi szakember bevonását.

A fentiek mellett az is meghatározó, hogy a vállalatnak milyen **sokszínű** jelenleg a munkavállalói összetétele. Teljesen máshogy lehet ugyanis fejlesztési lépéseket indítani egy nemzetközi szolgáltató központban, ahol a munkatársak több tucat országból származnak, így az összetétel alapvetően sokszínű, mint például egy főleg, 25-45 év közötti, etnikai többséghez tartozó férfiakat alkalmazó termelő cégnél.

A sokszínűség mellett említettük már korábban azt is, hogy fontos, hogy **befogadó munkahelyről** van-e szó – függetlenül egyes sérülékeny csoportok jelenlététől. Itt alapvetően a vállalati kultúrára kell fókuszálnunk, amely befogadó munkahely esetén sokkal inkább biztosít lehetőséget a munkatársak és vezetők közötti gyakori, kétoldalú, átlátható kommunikációra, az eltérő személyes értékek cégen belüli megjelentetésére, érvényesítésére. Az ilyen befogadó kultúra engedi, hogy a munkavállalók a cégen belül is saját maguk lehessenek. Azok a vállalatok azonban nem tudják elérni a befogadó kultúra természetes létrejöttét, melyek az alkalmazottaikra csak, mint a termelés uniformizált végrehajtóira tekintenek és nem egy csapat, eltérő, de egyaránt fontos és értékes tagjaira. Ezáltal elveszítene nagyon értékes kreatív energiákat és várhatóan egyre kevésbé bizonyulnak versenyképesnek a munkaerőpiacon.

Az alábbi ábra illusztrálja a fenti összefüggéseket:



## **Komplex diszkriminációmentesség vagy hátránykiegyenlítés?**

Az antidiszkriminációs minimum megközelítés önmagában jellemzően nem tud érdemben a sérülékeny csoportok eléréséhez, vállalaton belüli integrációjához vezetni. Ugyanis, mint láttuk, még semlegesnek tűnő kiválasztási eszközök is sokszor közvetetten diszkriminatív jellegűek lehetnek, és még a jószándékú toborzási munkatársak is alkalmazhatnak nem tudatosan diszkriminációt. A komplex diszkriminációmentességre és hátrányok kiegyenlítésre törekvő stratégiák már hatékonyabbak lehetnek. Azonban mindkét megközelítés kapcsán fontos sok szempontot fontolóra venni.

Amennyiben a komplex diszkriminációmentességre törekszünk, a felvételi folyamatunkat teljesen objektívvé kell formálnunk. Egy ilyen rendszerben nincs lehetőség arra, hogy az egyéni szubjektív szempontokat érvényre juttassuk. Egy ilyen rendszer vezethet oda, hogy a maximális pontszámot elérő jelöltet kell felvennünk, még akkor is, ha erős megérzésünk van arra vonatkozóan, hogy pár hónap múlva ott fogja hagyni a céget. Hasonlóképpen arra sincs lehetőségünk, hogy az egy-két ponttal lemaradó jelöltet vegyük fel, akiben erősebb potenciált látunk. Ám a kultúrasemlegességre törekvő, eltérő célcsoportokat valóban csak a munkavégzéshez szükséges kompetenciák alapján mérő eszközök mentén is valószínű, hogy sokszor hátrányba kerülnek azok a roma jelentkezők, akiknek nem a legtökéletesebb a nyelvtudásuk, és nem a legjobb iskolában szerezték a végzettségüket, de a pozíció betöltésére megfelelőek lennének.

A kiválasztás során alkalmazott megerősítő intézkedések veszélye lehet - amennyiben túl alacsonyra tesszük az elvárásokat a sérülékeny csoportok tagjaival szemben - hogy a munkavállaló önértékelése is sérül, frusztrálttá válik, és a többi munkatárssal is konfliktusai alakulnak ki, mindamellett, hogy a munkateljesítménye is alacsonyabb lesz az elvártnál. Az ilyen negatív tapasztalatok a cég romák felé irányuló nyitottságát is sok esetben visszavetheti - még

akkor is, ha csupán egy roma munkavállalóra vonatkozik a fenti negatív tapasztalat és az ok adott esetben a nem kielégítő felvételi elvárásokban kereshető.

Számos nemzetközi példa mutatja, hogy a megerősítő intézkedések valóban sokszínűbbé és sikeresebbé tudják alakítani a cégeket, ugyanakkor ellenkező példák is megfigyelhetőek. Továbbá ami az egyik sérülékeny csoport kapcsán hatékony megoldás lehet, az egy másiknál lehet, hogy nem használható.

Példa: Egy amerikai kutatás<sup>8</sup> 151 vezető jogi cég sokszínűségi politikája és a különböző sérülékeny csoportok tagjainak fluktuációja közti viszonyt vizsgálta. A cégek között voltak olyanok, amelyek kommunikációjában a „másság=érték” volt a meghatározó, míg másoknál az „egyenlőség=érték”. Míg az előbbiek sokkal sikeresebbek voltak a női munkavállalók megtartásában, addig az utóbbiak inkább az etnikai kisebbségek számára voltak vonzóak. Míg a munkavállalói állomány 40%-át kitevő női munkavállalók olyan méretű csoportot képeztek, amelyek tagjai a csoport méretéből adódóan büszkén vállalták másságukat, és nem érezték ettől elszigeteltnek magukat, addig az alig 5%-nyi színesbőrű munkavállalót nem motiválta a másság értékének hangsúlyozása. Számukra ugyanis a másságuk fókuszba helyezése az elszigetelődésüket erősítette. Ugyanakkor az „egyenlőség=érték” arra motiválta az etnikai kisebbségek tagjait, hogy a maximumot hozzák ki magukból, egy olyan helyen, ahol sem előnyt, sem hátrányt nem jelenthet a származásuk, tehát az eredményeiket valóban a szakmai kompetenciáiknak köszönhették, és ezt senki nem is kérdőjelezte meg. A kísérlet keretében megvizsgálták, hogy a fehér munkavállalókra hogyan hat, ha olyan csapatban kell dolgozniuk, ahol valamilyen szempontból 5%-os kisebbséghez tartoznak, és őket is

---

<sup>8</sup> <https://hbr.org/2016/08/why-your-diversity-program-may-be-helping-women-but-not-minorities-or-vice-versa>

számbéli helyzetükből adódóan az „egyenlőség=érték” jobban motiválta, mint a „másság=érték”. A legalább érettségivel rendelkező, nagyvállalati tapasztalattal bíró, illetve nagyvállalati karrier irányában orientált roma fiatalok körében tartott fókuszcsoportos beszélgetés alapján az érintetteknek is ellenérzéseik vannak az olyan helyzetekkel kapcsolatban, amikor felmerülhet a munkatársaikban, hogy romaságuk miatt előnyben részesültek. Ez ugyanis hozzájárul ahhoz, hogy a munkatársakkal való kapcsolat feszültebbé váljon, és a teljesítményük alapján elért eredményeket is romaságuk miatt kapott előnyöknek lássák a társaik. Továbbá saját önértékelésükben is zavart okozhat a teljesítményük megkérdőjelezhetősége.

Az eltérő megközelítéseket – komplex diszkriminációmentesség és hátránykiegyenlítés – természetesen vegyítve is lehet alkalmazni, ugyanakkor bármilyen területen, bármilyen formában alkalmazzuk azokat, fontos, hogy tudatosan tegyünk.

### **Eszközök és módszerek - sajnos nincsen csodaszer**

Bármilyen irányban is indulunk el, egyik módszer sem hoz változást egyik napról a másikra. A sokszínű, befogadó munkahelyek tekintetében nálunk jóval előbbre járó amerikai társadalomban is viszonylag szerény eredményeket értek el az elmúlt évtizedekben. Egy nagy adatbázison alapuló amerikai felmérés szerint<sup>9</sup> az utóbbi 30 év sokszínűségi erőfeszítései ellenére számos szenzitív csoport aránya alacsony, és a pozitív elmozdulás sem éri el a várakozásokat. A fekete férfiak aránya a menedzsmentben 3% körüli és ez 30 év alatt alig emelkedett. A nők aránya ugyanebben a munkavállalói rétegben a 2000-es évek elejére megközelítette a 30%-ot, azóta azonban stagnál. A kutatásban számos, befogadást elősegítő eszközzel kapcsolatban vizsgálták, hogy alkalmazásuk milyen sikerrel hat a

---

<sup>9</sup> Why Diversity Programs Fail, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

különböző munkavállalói csoportok menedzsmenten belüli arányára és a diverzitásra.

*Néhány példa a sokszínűségi programok hatására<sup>10</sup>*

	fehér		fekete		hispanic		ázsiai	
	férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő
Önkéntes részvétel sokszínűségi képzésen			↑		↑		↑	↑
Kötelező részvétel sokszínűségi képzésen				↓			↓	↓
Mentorálás				↑	↑	↑	↑	↑
Sokszínűségi munkacsoport	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Sokszínűségi felelős		↑	↑	↑		↑	↑	↑
Teszt a kiválasztásban		↓	↓	↓	↓	↓		↓
Panaszkezelési rendszer		↓	↓	↓		↓	↓	↓

*Az ábrán a nyilak iránya az adott csoport menedzsmenten belüli arányának növekedését vagy csökkenését jelzi, a nyilak nagysága pedig a változás erősségét mutatja.*

*A fenti adatokból láthatjuk, hogy egy adott eszköz alkalmazásának módja nagyban befolyásolja annak hatását. Például a sokszínűségi képzés bevezetésénél az önkéntes vagy kötelező jelleg*

<sup>10</sup> 829 amerikai közép- és nagyvállalat adatai, a menedzsment körében mért arányok alapján. Why Diversity Programs Fail, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

egyértelműen megváltoztatja a képzés hatását számos munkavállalói csoport menedzsmenten belüli arányára. A kötelező képzés vagy semmilyen, vagy negatív hatással járt az összes csoport esetében, míg az önkéntes képzés semmilyen csoportra nincs rossz hatással, viszont több csoport jelenlétét növeli a menedzsmentben.

A mentorálás, a sokszínűségi munkacsoport felállítása is általában pozitív hatással jár. Objektív kiválasztási eszköz, például teszt bevezetése azonban a legtöbb szenzitív csoport esetében szignifikánsan rontja a menedzsmentbe kerülés esélyét.

A fenti felmérés jól illusztrálja, hogy jelentős változást csak hosszabb távon tudunk elérni, illetve ha nem megfelelően gondoljuk végig, hogy milyen célok elérésére milyen eszközöket használunk, illetve mik lehetnek azok veszélyei, akár kontraproduktív hatása is lehet a kezdeményezésünknek.

Mindez azonban ne vegye el a kedvünket! Ahogy korábban kifejtettük, a sokszínűség hosszútávon jelentős piaci előnyt jelenthet számunkra, így a hosszútávú befektetés és a felelős stratégiai gondolkodás itt is ugyanúgy indokolt, mint a vállalati működés egyéb területein.

Azt azonban fontos tudni, hogy a jószándékú, de nem kellően átgondolt kezdeményezések is lehetnek károsak. Ha pedig rossz hatást váltanak ki, akkor lehet, hogy egy időre el fog zárkózni a cég vezetése, hogy további lépésekre kerüljön sor a sokszínűség irányában.



# III. Hogyan érjem el a lehetséges roma munkavállalóimat?

## **Külső kommunikáció jelentősége a HR folyamatokban**

A vállalatok külső kommunikációjának fontosságát nem lehet túlbecsülni. A (lehetséges) ügyfelek, vásárlók, részvényesek mellett a jelenlegi és leendő munkatársak informálása is minden cégnek elemi érdeke. Mint arról korábban is szót ejtettünk, abban, hogy melyik céghez jelentkezik egy jelölt – az elvégzendő munka és az anyagi feltételek mellett – egyre nagyobb jelentősége van annak is, hogy milyen információi vannak a cég tevékenységéről, társadalmi felelősségvállalásáról, a munkavállalók helyzetéről, lehetőségeiről, illetve arról is, hogy mennyiben sokszínű és befogadó, jó hangulatú az adott cég, vagy hogy milyen a cég hírneve. A munkakeresők világszerte egyre szívesebben jelentkeznek olyan cégekhez, amelyek etikusan működnek, hozzájárulnak a társadalmi és környezeti fenntarthatósághoz, illetve amelyek munkavállalóikat tiszteletben tartják, akiknél az eltérő csoportokhoz tartozó emberek jól tudnak együttműködni, és egyaránt boldogulnak.

A fentiekből adódóan a külső és belső kommunikációnak és ezzel együtt a vállalati sokszínűségi tevékenységnek nem csupán a PR osztályhoz, hanem a HR terület munkájához is szorosan kell kapcsolódnia – mint arról korábban már szót ejtettünk. A sokszínűségi kommunikáció a cég munkaerő toborzása szempontjából is jelentős hatással bírhat. A HRom programban résztvevő fiatalok számára meghatározó, hogy az egyes cégeknek milyen az aktivitása, sokszínűséggel, illetve esélyegyenlőséggel való viszonya, milyen támogatáspolitikájuk, kommunikációs tevékenységeik, vagy akár milyenek a reklámjaik. Természetesen

nem csak a roma fiataloknak, hanem más sérülékeny csoportok tagjainak, és egyre inkább a többségi fiataloknak is fontos ez a kérdés. Könnyebben hisszük el egy vállalatról, hogy valóban befogadó lesz velem, mint romával, ha a kommunikációjában hitelesen megjelenik a romák, vagy legalább más sérülékeny csoportok integrációja mellett való kiállás. Ugyanakkor számos cég külső kommunikációjában óvatosan kezeli a sérülékeny csoportok megjelenítését, mivel attól tart, hogy ez negatív branding hatást válthat ki.

### **Mit nyerhetünk, és mit veszíthetünk, ha kiállunk bizonyos társadalmi csoportok mellett, és ezt kommunikáljuk is?**

Számos nagyvállalat támogatáspolitikájában, kommunikációs kampányaiban megjelennek eltérő sérülékeny csoportok. A fogyatékosággal élő személyek vagy beteg gyerekek ügye egyértelműen meghatározó ezen a téren. Ugyanakkor a kevésbé „népszerű” társadalmi csoportok, pl. bevándorlók vagy éppen romák támogatása, illetve a mellettük történő vállalati kiállás már sokkal ritkább. Kérdéses ugyanis, hogy ez mennyi plusz bizalmat hozhat a vállalat irányában akár vásárlók, akár befektetők, akár munkatársak részéről, és mennyi rizikót hordozhat. A romák szempontjából megállapítható, hogy a magyar társadalom általában elutasító velük szemben.<sup>11</sup> Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a „pozitív” roma karakterek (pl.: énekesek, értelmiségiek) megítélése már korántsem olyan negatív a hazai népeesség körében. Volt például, hogy a „Barátok közt” sorozatban megjelent egy roma karakter, és ez egyáltalán nem vetette vissza a műsor nézettségi adatait<sup>12</sup>, ahogyan

---

<sup>11</sup> [http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/09/30/hungarians-share-europes-embrace-of-democratic-principles-but-are-less-tolerant-of-refugees-minorities/ft\\_16-09-29\\_hungary\\_minority/](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/09/30/hungarians-share-europes-embrace-of-democratic-principles-but-are-less-tolerant-of-refugees-minorities/ft_16-09-29_hungary_minority/)

<sup>12</sup>

[http://www.mediakutato.hu/cikk/2001\\_01\\_tavasz/01\\_roma\\_szereplo\\_a\\_baratok\\_koztben](http://www.mediakutato.hu/cikk/2001_01_tavasz/01_roma_szereplo_a_baratok_koztben)

a többször roma származású fiatalok által megnyert zenei tehetségkutatók is kifejezetten népszerűek. És már akadt olyan bank is, aki reklámjában fiatal roma színésznőt szerepeltetett.

Mindezek ellenére a legtöbb vállalat kommunikációja még mindig nagyon óvatos a romákkal kapcsolatban. Bár vannak olyan cégek, akik segítik a roma közösségeket támogató civil kezdeményezéseket, ezek a támogatások ritkán kerülnek be a cégek mainstream kommunikációjába. Azt pedig még kevésbé szokás felvállalni, hogy a roma vásárlók vagy éppen munkatársak megnyerése, illetve megtartása kiemelt fókusz lenne a számukra. Ebből adódóan a legtöbb roma (illetve a sokszínűségi stratégiával szimpatizáló nem roma) potenciális jelentkező meglehetősen kevés látható információt talál arra vonatkozóan, hogy az egyes cégek számára a romák befogadása akár cégen belül, akár társadalmi szinten értéket jelentene. Mivel ez a kommunikációs tér még meglehetősen kezdetleges, az a vállalat, amelyik széles és látható módon kommunikálni kezd ebben a témában, jelentős versenyelőnyre tehet szert a roma illetve a sokszínűsége, romákra nyitott munkavállalók terén.

A gyenge kommunikáció oka általában az, hogy a felsővezetés nem elkötelezett a témában, ez nem prioritás a vállalati stratégiában. Míg egy-egy HR-es munkatárs a toborzás, kiválasztás és integráció terén akár stratégiai háttér és vezetői támogatás nélkül is tud lépéseket tenni és eredményeket elérni, a külső kommunikáció ilyen típusú átalakítása alulról jövő kezdeményezések mentén sajnos nem elképzelhető.

A roma jelöltek elérését ne adjuk fel akkor sem, ha a széleskörű kommunikáció nem tűnik megoldhatónak, ugyanis más utakon is lehet érni roma jelentkezőket. Továbbá természetesen az, hogy a cég nem kommunikál romákkal kapcsolatos témában, a roma jelentkezők számára sem „végzetes” hiány, hiszen számos más információ is befolyásolhatja azt, hogy a cég vonzó, illetve elérhető

munkahelyként jelenjen meg a számukra. A lehetséges jelöltek irányában történő kommunikációnak ugyanis két fő célja, hogy elhiggye az érintett, hogy jó lesz neki a cégnél dolgozni, másrészt, hogy azt is elhiggye, hogy van számára hely ennél a vállalatnál.

### **Miért higgyen magában? Miért higgyen benned?**

A roma emberek többsége – mivel életük során többnyire valamilyen kudarcban, hátrányban, megkülönböztetésben részesültek - általában nehezen hiszik el magukról, hogy megfelelő jelöltek lehetnek, akik valóban eséllyel pályázhatnak egy vállalathoz. Az első fontos kérdés, amit érdemes feltenni magunknak a toborzás és elérés kapcsán, hogy milyen eszközökkel és módon tudjuk nem csupán elérni, de meg is győzni a jelentkezőt, hogy nálunk valóban lehet esélye! Hogy ez valóban egy olyan sokszínű hely, ami befogadja őt! Hogy itt tényleg a teljesítménye alapján fogják megítélni! Hogy itt valóban korrekt és kiszámítható keretek között fog tudni dolgozni, amelyek lehetővé teszik, hogy hosszabb távra is tudjon tervezni az életében! A sokszínűséget elősegítő eszközök zöme nem csak a sérülékeny csoportok, hanem bármilyen más munkatárs/jelölt számára is hasznosak lehetnek. Hiszen nem csak a romák azok, akik azzal a félelemmel böngészik a hirdetéseket, hogy vajon megfelele-e nekik, nem ők az egyetlenek, akik rossz tapasztalataik miatt bármilyen apró jel kapcsán arra gondolhatnak, hogy nem hiteles és korrekt munkáltatóról van szó.

Az alábbi szempontok számos lehetséges roma jelöltet visszatárhathatnak a jelentkezéstől:

- a cég nem ismert, esetleg nem rendelkezik vonzó arculattal: mivel a romák jelentős részének aligha van olyan kapcsolatrendszere, amelynek tagjai az érintett cégnél, vagy más nagyvállalatoknál dolgoznának, kevés első kézből származó információjuk lehet, amelyek alapján láthatnák,

hogy hiteles, korrekt munkaadóról van szó. A gazdasági és szociális hátrányaikból adódóan pedig vannak olyan vállalatok, amelyek szolgáltatási köre negatív lehet sokak számára:

- energiaszolgáltató, aki felé adósság halmozódhat fel,
- behajtócégek, amelyek akár ellenségként jelenhettek meg szeretteik életében,
- tömegközlekedési vállalatok, amelyek ellenőrei – esetleg jogtalanul – büntették meg őket vagy rokonaikat,
- kiskereskedelmi cégek, amelyek biztonsági őrrei esetleg ok nélkül a nyomukba szegődtek, amikor vásároltak a boltjaikban,
- építőipari vállalkozások, amelyek volt, hogy nem fizették ki a „fekete” munkájukat,
- bankok, akik nem adtak nekik hitelt, stb.

Ahogy a vállalati munkatárs is esetleg általánosságban gondolkozhat bizonyos esetekben a romákról, úgy a munkakeresőknél is elképzelhető, hogy egy kalap alá veszik a cégeket, vagy bizonyos szektor tagjait. Amennyiben a mi cégünkről, szektorunkról feltételezhető, hogy negatív sztereotípiái lehetnek vele szemben a roma vagy más sérülékeny jelentkezőknek, érdemes külön figyelmet fordítani a szektor, illetve a konkrét cég arculatának javítására a külső kommunikációban és a felvételi folyamat során.

- a cég sokszínűsége, befogadó jellege nem jelenik meg érthető és meggyőző módon a vállalati kommunikációban, támogatáspolitikában, vizuális megjelenésben: ha a vállalat külső kommunikációjában nem jelenik meg, hogy számára fontos a sokszínűség, az csökkentheti a roma jelöltek irányotokban táplált bizalmát. (Erről a korábbiakban már szót ejtettünk).

- a jelentkező nem hiszi el, hogy valóban nem éri majd diszkrimináció az adott cégnél / valóban lehet esélye felvételt nyerni az adott céghez: amennyiben nem kommunikáljuk láthatóan és közérthetően, hogy hogyan kezeljük a diszkriminációt, illetve ezzel kapcsolatban nincsenek elérhető pozitív, személyes történetek, akkor az szintén csökkentheti a jelölt bizalmát. Vajon itt is a kukában fog landolni az önéletrajza azért, mert Orsósnak vagy Lakatosnak hívják? Mivel tudjuk kezelni a hasonló feltételezéseket?
- a jelentkező nem hiszi el, hogy amennyiben felveszik az adott céghez, ott valóban befogadó, támogató légkörben tudja végezni a munkáját: Ha látható a külső szem számára, hogy itt az eltérő korú, nemű, származású emberek egyaránt elégedett és sikeres munkavállalók lehetnek, akkor az növelheti a bizalmat, hogy ő is azzá válhat.

### **Kiket keresek? Mit tegyek, ha nincsenek egyáltalán jelöltek?**

Mint már láttuk a hazai cigányság – az cégek által kínált pozíciókhoz hasonlóan – nagyon sokszínű. A romák alkalmazása – szemben például megváltozott munkaképességű munkavállalók egy részével – nem igényel infrastrukturális fejlesztést, és bizonyos vélekedésekkel szemben a hazai cigányság kulturális és nyelvi téren is alig tér el a többségi társadalomtól. Azaz nincsen olyan alapvető különbség, amely komoly funkcionális kihívásokat jelentene foglalkoztatásuk esetén. A tapasztalható eltérések inkább a cigányság társadalmi helyzetével, és nem a roma kultúrával magyarázhatóak. Ezt jól bizonyítja, hogy számos, a roma identitását megélő, azt büszkén vállaló roma fiatal, aki magas színvonalú oktatásban vett részt és munkalehetőséghez jutott, különösebb nehézségek nélkül illeszkedik be a hazai munkaerőpiacra.

A vállalatnál jellemzően elérhető pozíciók és sokszínűségi stratégiája mentén fókuszálhatunk akár több nyelven beszélő ügyfélszolgálatosok vagy éppen gyári operátorok felvételére is. Általában a „romákat” nagyon nehéz elérni a korábbiakban vázolt eltéréseik miatt. Ma sok vállalkozás jelentős munkaerőhiánnyal küzd a kék galléros munkatársak terén, amely típusú pozíciókra jelentős számú alkalmas, vagy alkalmassá tehető roma jelentkezőt lehet találni. A cégek nagy része ezen a területen már rendelkezik ugyan roma munkatársakkal, de továbbra is jelentős munkaerő tartalék aknázható még ki ebben a csoportban.

Ha pedig nem csak a gyártósor szintjéig szeretnénk sokszínű vállalatot, hanem azt szeretnénk, hogy a fehérgalléros munkatársak, illetve akár a vezetők között is jelenjenek meg a legnagyobb hazai kisebbség tagjai, akkor a magasabban képzett roma emberek szűkebb csoportját kell elérni.

Mint arról korábban már szót ejtettünk, a roma jelöltek sok esetben nem a legtekélyesebb jelentkezők lesznek objektív hátrányaik miatt. Így nem biztos, hogy a jelenlegi helyzetben olyan szaktudású, készségekkel bíró és mennyiségű potenciális munkavállaló áll rendelkezésre, mint amennyire szükségünk van.

A lehetséges jövőbeni munkatársakat esetleg csak bizonyos soft skillek hiánya választja el attól, hogy sikerrel tudjanak jelentkezni hozzád. Számukra fontos megerősítő tevékenység lehet a hátrányok kiegyenlítésére, ha bizonyos képzéseken keresztül a kommunikációs készségüket, önéletrajzukat, karrierorientációjukat, vállalati működésre vonatkozó ismereteiket fejleszthetik. Ilyen és ehhez hasonló fejlesztéseket néhány cég saját szervezésben is biztosít egyes sérülékeny csoportok tagjai számára. Más vállalatok külső partnerekkel együttműködve biztosítanak fejlődési lehetőséget a majdnem megfelelő lehetséges jelöltek számára. Ilyen képesség- és tudásfejlesztő programot kínál az Autonómia Alapítvány HRom programja is.

A készségek fejlesztése mellett hasznos lehet nyelvtanulást, IT képzést, gépjárművezetői engedélyek megszerzését is elérhetővé tenni a roma fiatalok számára, akik hasonló megerősítő intézkedéseknek köszönhetően könnyebben találnak majd munkát.

Léteznek olyan együttműködések is, amelyek keretében céges munkatársak mentorálják hosszabb távon egy roma fiatal tanulmányait, illetve munkakeresését.

Ugyanakkor számos munkakereső van, akit nem csak a tökéletlen nyelvtudása, hiányos IT ismerete, illetve gyenge kommunikációs készsége, hiányos önéletrajza választ el attól, hogy fel lehessen venni egy adott pozícióra. Mint azt korábban említettük, egyre nagyobb a hiány a kézgalléros munkakörökben. Van olyan cég, aki a legtöbb szakmunkását – bár képzettséggel érkeznek – a legalapvetőbb feladatokra is meg kell tanítsa, mivel a szakképzések sok esetben nem a megfelelő ismeretekkel, tudással engedik útnak diákjaikat. Ez nem roma specifikus probléma, ez az oktatási rendszer jelentős részét érinti. Emiatt egyre több cég szorosabb együttműködésekbe kezd (pl.: duális képzések) olyan szakmákat oktató közép- és felsőfokú tanintézményekkel, amelyek tanulóira, végzőseire az adott cég profiljából adódóan nagy számban szüksége van.

Az oktatási intézményekkel való együttműködés nem csak amiatt előnyös a cégeknek, hogy a képzés során a számukra releváns ismereteket már az iskolában elsajátítják a diákok, hanem így a képzés során személyes kapcsolatot is kialakíthatnak a diákokkal, akikkel meg tudják ismertetni vállalatukat, a náluk elérhető lehetőségeket, ezáltal hatást gyakorolhatnak azok karrierorientációjára, és számos esetben hosszabb távon is integrálni tudják őket a szervezetbe munkatársakként.

A roma diákok gyakran kiszorulnak azokból a piacképes szakmákat biztosító képzésekből, amely területek szakembereire akár a te cégednek is szüksége lehet. Ennek oka nem feltétlenül csak a rossz



tanulmányi eredményekben keresendő, hanem az iskolai szegregációban is. Ezért fontos, hogy antidiszkriminációs elvárásainkat a partneriskolák felé is kommunikáljuk, azt rajtuk is számon kérjük. Erre főként akkor lehet érdemi lehetőség, ha a cég az iskola számára juttatást biztosít, illetve, ha van alternatívát jelentő iskola, akivel folytatni tudjuk az együttműködést, amennyiben a jelenlegi partneriskola nem kívánja felszámolni diszkriminációs gyakorlatát. Így ugyanis hozzájárulhatunk ahhoz, hogy a roma diákoknak nagyobb esélye legyen az általunk priorizált, piacképes szakmákat kitanulva a jövőben a cégünknel dolgozni. A hátrányos helyzetű diákok számára ösztöndíjat is tudnak biztosítani a későbbi lehetséges munkáltatók, ami különösen fontos lehet a 16 éves (iskolakötezettség korhatára) betöltött, szegény családokban nevelkedő fiatalok számára abban, hogy tanulmányaikat be tudják fejezni.

Ezek a típusú együttműködések természetesen nem oldják meg azt a problémát, hogy hogyan találunk holnap vagy egy hónap múlva munkatársat, de középtávon a cég munkaerőhiányára érdemi választ tudnak nyújtani, míg a sokszínűség szempontjából is fontos előrelépést jelenthetnek.

### **Milyen csatornákon toborzunk?**

A cégünk külső kommunikációja, a lehetséges jelöltek előzetes fejlesztési lehetőségeinek áttekintése, illetve annak számbavétele után, hogy milyen területre, kiket keresünk, fontos végiggondolni, hogy milyen csatornákon, milyen módon érdemes toboroznunk.

**Saját kommunikációs felületek:** Fontos, hogy a honlapon és a közösségi médiacsatornákon olyan felhasználóbarát információk legyenek elérhetőek rólunk, illetve az egyes pozíciókról, amelyek érthetőek és vonzóak a célcsoport számára. A sokszínűség, esélyegyenlőség iránti elkötelezettséget, illetve eredményeket

szintén tegyük láthatóvá közérthető, illetve átélhető formában. Egy sok oldalas fenntarthatósági jelentést kevés jelentkező fog végigolvasni, sokkal meggyőzőbb, hitelesebb lehet, ha a vizuális anyagokon például megjelennek sokszínű csoportok, illetve a munkavállalók személyes történeteit is meg lehet ismerni. Ugyanakkor az is fontos, hogy ne csak a nemzetközi hálózatban használt, nyugat-európai/amerikai kontextusban gyakori kisebbségeket ábrázolják a fotók és videók, hanem olyan csoportok tagjai is megjelenjenek, akik valóban munkatársai (lehetnek) az adott cégnek Magyarországon, és akikkel a jelentkező tud azonosulni. A roma jelöltek számára természetesen elsősorban a roma munkatársak vizuális megjelenítése lehet fontos, ugyanakkor, ha más sérülékeny csoportokat mutatunk meg, akkor is nőhet a bizalom szintje. A Facebook-on és más közösségi felületeken történő kommunikáció főként a fiatalabb korosztály, illetve az alacsonyabb képzettségű jelöltek számára fontos, mivel ők különösen aktívak ezeken a felületeken. Így a számukra szánt álláslehetőségeket akár a vállalat Facebook oldalán, akár más, tematikus csoportokban érdemes megosztani.

**Toborzó partnerek:** A legtöbb vállalat együttműködik külső partnerekkel – például **állásközvetítő cégekkel**, **fejvadászokkal**. Ezek a vállalatok, ha igazi hiányszakmákról van szó, minden alkalmas jelölt anyagát továbbítani fogják felénk. Ugyanakkor, ha például egy egyszerű adminisztratív pozícióról van szó, amire vélhetően számos jelentkező érkezik, elképzelhető, hogy „öncenzúrát” fognak gyakorolni, és a roma jelentkezőket nem fogják továbbítani. (A munkaerő-közvetítő cégek ilyen típusú gyakorlatát kutatási eredmények is igazolják<sup>13</sup>.) Ebből adódóan fontos, hogy a toborzásra vonatkozó esélyegyenlőségi, sokszínűségi szempontokat határozzuk meg toborzó partnereink számára egyértelműen, és ezek megvalósulását időnként ellenőrizzük is a későbbiekben.

---

<sup>13</sup> Tardos, Katalin (2015) Halmozódó diszkrimináció. Kirekesztés és integráció a munkaerőpiacon. Belvedere Meridionale, Szeged, Hungary.

Ugyanakkor a fenti partnerek általában a népesség egészében keresnek lehetséges jelölteket, ahol a roma jelentkezők aránya vélhetően alulreprezentált lesz. Ezért hasznos, ha felvesszük a kapcsolatot olyan kezdeményezésekkel, mint a HRom, Integrom, Romaster vagy akár más, helyben működő, **roma embereket elérő civil szervezetekkel**, ahol célzottan tudsz lehetséges jelöltekhez eljutni. Ebből a szempontból felvetődhet a helyi Roma Nemzetiségi Önkormányzatokkal való együttműködés is. Erre vonatkozóan kevés kísérlet volt, amelyek zöme azonban kudarcra végződött. Ennek oka lehet, hogy bár a cigány önkormányzatoknak van kapcsolatuk roma közösségek tagjaival, ugyanakkor a vállalatok jelöltekkel kapcsolatos elvárásaival, illetve a fejlesztési lehetőségekkel nincsenek tisztában. A roma embereket elérő, tömörítő szervezetek szakmaisága, kapcsolatrendszere, hiteles működése alapján érdemes tehát kiválasztani azt, amelyik az üzleti működésnek megfelelő módon, olyan jelölteket tud becsatornázni, akiket már előszelektált, felkészített a kiválasztási folyamatra, és valóban alkalmasak a felkínált pozíciókra.

Az általunk megkérdezett cégek is elsősorban különböző roma munkavállalókat támogató civil programokhoz kapcsolódva gondolják a roma munkavállalók bevonását és megtartását. Ezek közül a leggyakrabban említett programok a HRom, az Integrom és a Romaster. Elsősorban ezen programokból merítik a roma álláskeresőket. Csak néhány cég említ más csatornákat: roma önkormányzatok vagy más roma hálózat kapcsolatainak használatát. Van olyan cég, amely a HRom-ból rekrutált fiatal alkalmazza részben arra a feladatra, hogy roma kapcsolati hálóban szélesebb merítést szerezzen. Ez a gyakorlat azonban egyelőre egyedi, annak ellenére, hogy a cégek saját bevallása szerint is az egyik legfontosabb munkavállalói toborzási csatorna a munkavállalók személyes kapcsolati hálója.

**Romák által használt médiafelületek:** Bár az elmúlt években a hazai cigányság médiafelületei zömében megszűntek, akad még néhány, amelyen keresztül hatékonyan el lehet érni a roma jelentkezőket. A legnépszerűbb a Facebook-on működő Dikh TV, amelynek elsősorban szórakoztató tartalmai vannak, és országosan jelentős az elérése roma fiatalok körében. Több közszolgálati és civil rádióadónak, illetve televízióknak van roma műsora, itt azonban főként kulturális és közéleti fókuszok a meghatározóak, és alacsonyabb a tényleges elérésük a roma célcsoport körében. Az internetes hírportálok közül a Romnet az, ami még működik, és rendszeresen új anyagokkal gazdagszik. A vállalat sokszínűségét, illetve konkrétan romákat érintő kezdeményezéseiről, eredményeiről érdemes hírt adni ezeken a fórumokon, illetve, ha mód van rá, akár álláshirdetéseket is ezeken a csatornákon keresztül is terjeszteni.

**Események, személyes találkozások:** Az inkább kommunikációs fókuszú, roma profilú események támogatása, illetve megvalósítása (pl.: roma zenész koncertje, roma közösséget támogató jótékonyági esemény/önkéntes nap) alapvetően a vállalat image-t tudja javítani, ismertségét terjeszteni a célcsoport körében. Ugyanakkor kifejezetten rekrutációs fókuszú események megvalósítása is javasolt. A legtöbb cég megjelenik az egyetemi állásbörzéken. Ennek példájára érdemes lehet felvenni a kapcsolatot a roma szakkollégiumok hálózatával, illetve a roma egyetemisták fejlesztését itthon legrégebb óta gyakorló Romaversitas Alapítvánnyal. A HRom programon keresztül lehetőséget tudunk biztosítani partnervállalataink képviselői számára, hogy informális keretek között ismerkedhessenek meg fiatal roma álláskeresőkkel. Több vállalat szervezett már nyílt napot, ahol az érdeklődő romák nem csak a munkahellyel és a munkafolyamatokkal, de az ott dolgozó munkatársakkal is megismerkedhetünk, ami a személyes élmény révén a vállalatról kialakult képet, és a résztvevő önismeretét, önértékelését is fejleszteni tudja. A személyes találkozásoknak

nagyon fontos a szerepük, hiszen a lehetséges munkatársakkal szerzett pozitív élmény, a sokszor nehezen elképzelhető munkakörök gyakorlati megfigyelése sokat lendíthet a jelöltek motivációján és megerősítheti őket.

**Személyes kapcsolatok, ajánlások:** A tudástőke mellett a másik legfontosabb tényező abban, hogy jó munkát találjunk, a kapcsolati tőke. Mint korábban említettük a legtöbb roma embernek alig vannak olyan kapcsolatai, amelyek minőségi nagyvállalati pozíciókban dolgozó emberekkel összekötnék őket. Ez nem csak azért okoz nehézséget, mert így nagyon kevés információhoz jutnak hozzá a cégekről, működésükről, hanem azért is, mert nagyon megnehezíti azoknak a pozícióknak a megértését, amelyek aligha dekódolhatók a hagyományos szakmák alapján, amelyeket az iskolában tanulunk. A képzett romák jelentős részének is elsősorban az állami valamint civil szektorban, oktatási, szociális vagy egészségügyi területen van ismeretsége, illetve munkatapasztalata. A pénzügyi, műszaki vagy éppen IT-s területek a társadalmi minták és lehetőségek okán igencsak alulreprezentáltak a romák körében.

Az ajánlási rendszer pedig azért is csökkenti a romák esélyeit, mivel a vállalatok az új munkatársak jelentős részét meglévő munkatársak ajánlásai alapján veszik fel. Ez a gyakorlat természetesen nagyon praktikus, és többnyire sikeres, ráadásul az ajánló sok helyen motivált anyagilag is. Ugyanakkor, mivel a munkatársak nagy része (fehér galléros pozíciókban akár 99-100%) nem roma, így az általuk ajánlott emberek is nagyobb valószínűséggel szintén nem romák lesznek. Tehát az ajánlási rendszer hozzájárul ahhoz, hogy az alapvetően homogén munkatársi környezet továbbra se változzon. (Ebből adódóan felmerült, hogy az ajánlási lehetőségre a sérülékeny csoportok tagjainak érdemes felhívni a figyelmét. Nekik ugyanis sokszor széles és aktív kapcsolatrendszerük van, amely teljesen eltér a cégek hagyományos kapcsolatrendszere, csatornáitól elérhető csoportoktól. Így ezek az emberek akár széles új munkavállalói csoportokhoz is utat nyithatnak.)

Ezzel kapcsolatban a fiatal roma munkavállalók/munkakeresők azonban úgy vélték, hogy visszatetsző lehet, ha egy ilyen lehetőséggel a HR-es csak a roma munkatársat keresi meg, illetve kifejezetten romaként szólítja meg. Ugyanakkor, ha ez a lehetőség például egy kisebb team minden tagjának szól – köztük a romának is – akkor az érintett közvetlen munkatársai nem érzik úgy, hogy hátrányba kerültek a romához képest, akinek pedig nem lesz az a kellemetlen érzése, hogy tőle azt várják el, hogy „romákat szállítson a cégnek”.

### **Álláshirdetés**

A cég hiteles, anti-diszkriminatív arculatának kialakítása tehát nagyon fontos, de sok esetben mégis az álláshirdetés az, ami visszatartja az akár alkalmas jelöltet a jelentkezéstől.

Az álláshirdetések összeállításánál hasznos az alábbi szempontokat figyelembe venni:

- **érthetőség:** a pozíciók, feladatok, elvárások, valamint a felkínált előnyök egyértelmű, érthető kommunikációja. Mint korábban említettük, a nagyvállalati pozíciók jelentős részének konkrét feladatköre szinte teljesen ismeretlen a társadalom jelentős része számára. Az iskolában tanárról, orvostól, villanyszerelőről tanultunk, és nem account managerról, IT help desk asszisztantról vagy CNC operátorról. Így sokan akkor is alkalmatlannak gondolják magukat egy számukra ismeretlen pozíció betöltésére, ha az álláshoz kapcsolódó feladatok elvégzésére képesek lennének, vagy egy tanfolyam elvégzése által képessé válhatnának. Az álláshirdetésekkel kapcsolatos leggyakoribb nehézségek a romák számára a következők: már az első sor nem teljesen érthető; akkor is angol kifejezések jelennek meg a hirdetésekben, ha a munkavégzéshez nem elvárt az angol

nyelvtudás; sok pozíció megnevezése még felsőfokú angol nyelvismerettel sem könnyen dekódolható; az álláshirdetés pontatlan, nem elég egyértelmű; a pozíció megnevezése és az elvárt gyakorlat illetve ismeretek nincsenek szinkronban (pl. senior megnevezésű munkakör elvárásait pályakezdő is teljesíteni tudja); elírások a hirdetésekben. Mindez azokat az embereket, akik nem tudnak senkitől tanácsot kérni az értelmezéshez – mivel nincsenek ismerőseik az adott cégnél, szektorban – könnyen elbizonytalaníthatja. Tehát a tartalmi és formai harmonizációt, a közérthetőséget, ugyanakkor nem felszínes megfogalmazást tudjuk javasolni, ahol az idegen kifejezések és szakszavak csak akkor jelennek meg, ha ennek valóban jelentősége van. Ellenkező esetben a belterjes nyelvhasználat kiszoríthat olyan jelentkezőket, akik alapvetően alkalmasak a pozíció betöltésére. Amennyiben van olyan részletes szakmai információ, vagy bármilyen más kapcsolódó anyag, amely releváns lehet, akkor ezekre külső linken is érdemes hivatkozni, hogy ne legyen túl hosszú az álláshirdetés, ugyanakkor az érdeklődő minden releváns információt könnyen el tudjon érni.

- **sokszínűsége hivatkozás:** jó, ha az álláshirdetésben is megjelenik akár szöveges akár vizuális hivatkozás arra vonatkozóan, hogy a vállalat elkötelezett az esélyegyenlőség iránt, sokszínű, befogadó munkahely. Mint korábban említettük, „sokszínű” munkatársakat mutató fotó már önmagában hatásos lehet, ugyanakkor az is jó, ha valahol a fentiekhez kapcsolódó értékek megjelennek (pl.: „tagja lehetsz egy sokszínű csapatnak”, „teljesítmény alapján átlátható bónuszrendszer”, „vállalatunk ezt és ezt az ügyet támogatja”). Konkrét célcsoportokra való hivatkozás még kevés hazai munkaadónál jelenik meg, bár egyre több cég jelzi az álláshirdetéseiben, ha megváltozott munkaképességű jelentkezőket is várnak. Ez mutatja, hogy

rendelkezésre állnak az ehhez szükséges infrastrukturális körülmények (pl. rámpa), de alapvetően a vállalat befogadó jellegére vonatkozik. Angolszász országokban bevett szokás, hogy az álláshirdetésben konkrétan jelzik, hogy „a pozícióra nemre, korra, származásra, vallásra, szexuális orientációra való tekintet nélkül, minden jelentkező pályázatát szívesen várják”. Ennek alkalmazása Magyarországon is üdvös lehet. Azonban csak akkor, ha az adott cég kommunikációjában és működésében valóban látható, hogy hiteles, befogadó munkahely. Ennek hiányában egy ilyen típusú – kissé száraz, jogszabály szagú kijelentés kontraproduktív hatást is kiválthat a roma fiatalok szerint, akikben ilyenkor felmerülne, vajon milyen valódi okok (pl.: pályázati kötelezettség, központi elvárás) vezérelték a céget a szöveg megfogalmazásában.

- **bér:** a hazai álláshirdetésekből az alacsonyabb státuszú pozícióknál meg szokott ugyan jelenni a konkrét bérsáv, amit a cég fel tud ajánlani, fehérgalléros pozícióknál azonban ritkán – szemben az angolszász gyakorlattal. Mindez nem jelent problémát a kapcsolati hálóval rendelkező jelöltek számára, akik ismerőseiktől nagyjából tudják, hogy mire számíthatnak. Ugyanakkor a gyakran szürke gazdaságból érkező, kisvállalkozásoknál szerzett rossz tapasztalatokkal bíró roma jelöltek körében ennek hiánya sokszor gyanakvást szül, hogy a cég ki akarja használni őket, és a lehető legkevesebbet kívánja fizetni. A versenyképes fizetés pedig sokszor üres szólamként cseng a fülükben. Azoknak az embereknek, akiknek jobbára rossz élményeik vannak a béralkura, illetve a munkáltatók fizetési moráljára vonatkozóan, kifejezetten rossz érzéseik lesznek, ha tőlük kérnek már a jelentkezés során bérigényt.
- **elvárások/előnyök:** a hátrányos helyzetű jelentkezők sokszor alulértékelik magukat, nehezen hiszik el, hogy egy pozíció



betöltésére valóban esélyük lehet. Amennyiben a hirdetésben túl sok olyan elvárás, vagy akár előny van megfogalmazva, amelyek nagy részének a jelentkezők jelentős része nem felel meg a vállalat tapasztalatai alapján, és valószínűleg alacsonyabb képzettséggel/tapasztalattal rendelkező jelentkező is sikeresen pályázhat, érdemes lehet ezen elvárásokat reális szintre csökkenteni. Így ugyanis nagyobb esély lehet, hogy az elvárások/előnyök nagyobb részével rendelkező hátrányos helyzetű résztvevő jelentkezzen az állásra. Egy több éves vállalati tapasztalattal rendelkező roma résztvevő például már akkor beadja a jelentkezését, ha a legfontosabb kritériumoknak megfelel, és a többinek csak a fele igaz rá. Ez a határozott magabiztosság egy tapasztalatlan roma jelentkezőre azonban legtöbbször nem lesz jellemző. Többen, ha akár csak az előnyök között látnak olyasmit, ami nem igaz rájuk, már akkor sem szívesen adják be jelentkezésüket. Ugyanis sok olyan élményük van, amikor akkor sem lettek kiválasztva, amikor minden kritériumnak megfeleltek.

A fenti szempontokat mindenkinek érdemes végiggondolni. Azonban azokat érdemes használni belőlük, amelyek a cég jelenlegi állapotával és céljaival összhangba hozhatóak. Ha van jelentős elköteleződés, kommunikáció ebben a témában, akkor lehet a toborzás során is minden ponton karakteresebb, kommunikáltabb eszközöket választani a romák elérésére. Amennyiben még csak kísérleti fázisban járunk, esetleg középvezetői szinten szeretnénk először kisebb eredményeket elérni, akkor a kisebb, finomabb eszközökkel érdemes kezdeni, amelyek eredményei alapján később a nagyobb változtatásokat is érdemes lehet megfontolni.

Mint korábban jeleztük, a komplex diszkriminációmentesség elve mentén is működhethet a vállalat HR tevékenysége, ugyanakkor a hátrányok kiegyenlítése is lehet a fókuszban, a sérülékeny csoportok, köztük romák megerősítésére vonatkozóan. A kiválasztás és a cégen belüli fejlesztés, támogatás kapcsán már inkább megjelenhetnek azok a (vitatható) kritikus hangok, melyek szerint az előny biztosítása a romák számára hátrányt jelent a nem romáknak, illetve kedvezményezett „díszcigány” kellemetlen szerepébe helyezheti a roma érintetteket – mint az érintettek ezt meg is fogalmazták. Azonban a lehetséges jelöltek előzetes fejlesztése, valamint elérésük és toborzásuk során ezek a megerősítő kezdeményezések semmiképpen nem hozzák őket egy konkrét másik jelölttel, illetve munkatárssal szemben előnybe. Tehát mindenképpen jó irány lehet, ha a megfelelő partnerek, csatornák, anyagok, személyes találkozások, fejlesztési események mentén érdemben el tudjuk érni a roma embereket, meggyőzni arról őket, hogy ha hozzánk jelentkeznek, win-win helyzetre kerülhet sor, és adni nekik annyi támogatást, hogy sikeresebbek legyenek a toborzás során (pl.: nyílt nap, képzések, civil partnerek) az.

## IV. Hogyan válasszak a jelöltek közül?

A vállalati sokszínűséggel kapcsolatos irodalom egy jelentős része arra fókuszál, hogyan tudja egy cég a legjobban képzett tehetségeket magához csábítani a diverzitást erősítő eszközök révén. Ugyanakkor a különleges tehetségek, szakemberek megtalálása mellett egyre nagyobb kihívás a munkaerőhiány enyhítése a mindennapi pozíciók ellátására nagyjából megfelelő munkatársak felvétele révén. Vannak olyan KKV-k, ahol már állásinterjúra sem kerül sor, minden jelentkezőt felvesznek. Egyes nagyvállalatnál pedig - a gyakorlati tapasztalat szerint - a megfelelő képesítéssel rendelkező jelöltek zöme sem bír megfelelő szaktudással. Tehát egyre több cégnél jelentkezik a kihívás, hogy a nem 100%-osan megfelelő jelöltek tudásbeli hiányosságait a cég falain belül kell pótolni nem roma munkavállalók esetében is. Közöttük vannak olyanok, akik ideális jelöltek az adott pozícióra, de vannak olyanok is, akik – akár a korábban vázolt komplex hátrányok miatt – az adott munkaerőpiaci versenyben nem számítanak a legerősebb jelöltnek. Az ideális jelölt valószínűleg a sztenderd kiválasztási eszközök mentén is felvételre fog kerülni – amennyiben nincs tudatos vagy nem szándékolt diszkrimináció a felvételi folyamatban. A jelentkezők egy másik része csak akkor tekinthető potenciális jelöltnek, ha már a jelentkezésük előtt biztosítunk számukra képzési, fejlesztési lehetőségeket. A harmadik csoport nagyjából alkalmas az adott feladatra, esetleg kisebb fejlesztésre van még szüksége. Ők azok, akiknél megfontolás tárgyát képezheti hátrányaik kiegyenlítése megerősítő intézkedések segítségével. Tehát a korábbiakhoz hasonlóan most is alkalmunk lesz a komplex diszkriminációmentes megközelítés és a hátránykiegyenlítő verzió eszközeit is szemrevételezni.

A HR szakemberek egyik legfontosabb dilemmája gyakran így hangzik: Nálunk „szívak” a toborzás, mindegy, ki honnan jön, ha jó a jelölt, felvesszük. Ha nem jó, akkor miért lenne szükség speciális eszközökre, hogy mégis fel tudjuk venni? (Természetesen a mindennapi tapasztalat nem ilyen fekete-fehér és sokszor a sztenderd felvételi módszerekkel nehezen lehet megjósolni, a jelentkezők közül ki lesz a leghatékonyabban teljesítő munkaerő.)

Ugyanakkor az önmagukat színvaknak tituláló rendszerekben is sokszor előfordul, hogy a kiválasztási folyamat végén, két egyaránt megfelelő jelölt között az alapján döntenek, hogy milyen a “kémia” a csoportvezető és a jelöltek között. Tehát a kiválasztásra jogosult előérzetei nem csak a további együttműködés szempontjából valóban lényeges részletekre, jellemzőkre vonatkozhatnak - hogy az adott jelölt pl. bár nagyon jól kommunikál, de mégse tűnik megbízhatónak - de teret adhat nem tudatos előítéleteknek, diszkriminatív döntéseknek is. Az objektív és szubjektív szempontok tehát szinte minden felvételi folyamatban egyaránt jelen vannak.

Még a felkészült, megfelelő kompetenciákkal rendelkező roma jelöltek jelentős része is rosszabbul teljesíthet egy sztenderd kiválasztási folyamatban, ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy kevésbé jól teljesítő munkavállalók lennének. Ennek elsődleges oka a kommunikációs deficit: a nem teljesen profi módon szerkesztett CV; a nem elég választékos beszéd vagy tájszólás; a vállalat működésének nem kellő ismerete; a jövőre vonatkozó tervek, ambíció látszólagos hiánya; stb. miatt az interjúztató nem megfelelő kommunikációs készségeket, a motiváltság hiányát vélheti felfedezni.

Mi lehet az oka annak, hogy a megfelelő kompetenciákkal bíró jelentkező sem teljesít a rekrutáció során elég jól ahhoz, hogy fel lehessen venni?

Mint arról már korábban szót ejtettünk, gyakran nem jutottak hozzá azokhoz a „soft skillekhez”, kapcsolati tőkéhez, vállalati világra vonatkozó információkhoz, illetve IT-s és idegen nyelvi ismeretekhez, amelyekhez a középosztálybeli nem roma fiatalok feltehetően hozzájutnak. Ráadásul sokan szembesültek tanulmányuk és életük során megkülönböztetéssel, amely érzékenyebbé tette őket, sérült az önértékelésük, önbizalmuk. Ezért nehezen beszélnek magukról, akkor is elakadhat a szavuk, ha tudják a megfelelő angol kifejezést, és kevésbé mernek kérdéseket feltenni, önéletrajzukból sok fontos információ kimaradhat.

### **Mit tudok tenni annak érdekében, hogy meglássam az alkalmas jelöltet és fel tudjam venni?**

Ebben az alfejezetben azokat az eszközöket vesszük sorra, amelyek révén a kiválasztási folyamat során biztosítani tudjuk a roma jelentkezők egyenlő esélyeit, vagy olyan beavatkozásokat tudunk tervezni, amelyek támogatják a különböző hátrányokkal érkező roma jelöltek felvételét.

A lehetséges módszereket három csoportba soroltuk.

Az **objektivitást erősítő eszközök** csökkentik a nem szándékolt torzítás, megkülönböztetés esélyét a kiválasztási folyamat során – tehát a komplex diszkriminációmentesség elve alapján működnek. Ezeknek az eszközöknek a révén a kiválasztási folyamat „színvak” jellege erősödik. Segít abban, hogy minél kevésbé vegyük figyelembe a jelölt háttérét, hogy minden jelentkező a lehető leghasonlóbb folyamaton menjen keresztül és mindenkinél ugyanazokat a szempontokat vizsgáljuk. Ezek akkor lehetnek célravezetőek, ha úgy látjuk, a legfőbb probléma az adott cég kiválasztási rendszerében van: amellett, hogy betart minden, a hátrányos megkülönböztetést tiltó rendelkezést, a nem tudatos percepciók, félelmek, sémények befolyásolják a rekrutációs eljárásokat. Erre gyanakodhatunk

például, ha a cég által elvileg elérhető közösségekben nagy számban vannak az általunk gyakran keresett profilnak megfelelő roma emberek, de a munkavállalók között már alig akad roma, azaz valószínűleg valahol a folyamat során elveszítjük a potenciális jelöltek egy jó részét.

A módszerek következő csoportja a **hátránykiegyenlítő folyamatot** erősíti olyan eszközökkel, amelyek támogatni tudják a cég számára értékes, de bizonyos hátrányokkal rendelkező jelöltek felvételét. Ezen belül megvizsgáljuk, vannak-e olyan lehetőségek, amelyek a roma jelentkezőkre specifikusan alkalmazhatóak.

Végül áttekintjük, milyen lehetőségek vannak a konkrét kiválasztási folyamatól kicsit elszakadva, **általánosabb esélyegyenlőségi folyamatok** elindítására.

Összességében ezekkel a módszerekkel erősíteni tudjuk a kiválasztási folyamat átlátható és korrekt jellegét és biztosítani tudjuk, hogy minden jelentkező a lehető legjobban be tudja mutatni személyiségét, készségeit, tudását. Így biztosak lehetünk benne, nem veszítünk el egyetlen értékes jövőbeli munkatársat sem azért, mert nem biztosítottuk a megfelelő teret, eszközöket megismerésükre és támogatásukra.

Nagyon fontosnak tartjuk már itt kimondani, hogy semelyik eszközzől vagy néhánynak a kombinációjáról sem mondható el, hogy megfelelő és elegendő az adott cég sokszínűségi céljainak eléréséhez. Az adott kontextustól, problémától és céltől függően érdemes ezekkel a módszerekkel kísérletezve középtávon, stratégia mentén, azok egy részét egymásra építve létrehozni egy megfelelő eszköztárat.

## **A kiválasztási folyamat objektivitását erősítő eszközök**

A kiválasztási folyamat sokrésztvevős döntési helyzetek sorozata, elkerülhetetlen, hogy az emberi tényezők időnként nem tudatos torzításhoz vezessenek, hiszen nem vagyunk robotok. Objektív eszközök használatával ezeknek a tényezőknek a hatását lehet csökkenteni.

*„A toborzási szakemberek is emberek és hasonlóan a legtöbb humán tevékenységhez, előítéleteik erőteljesen és gyakran akaratlanul képesek munkájukat befolyásolni. Az egyéni sztereotípiákat rettenetesen nehéz megváltoztatni, sokkal realisabb olyan szervezeti folyamatokat tervezni, amelyek csökkentik a döntésekben az egyéni elfogultság torzító hatásait. Érdemes lenne az erőforrásokat inkább a felvételi folyamatok előítéletmentesítésére fordítani, mint az egyéni sztereotípiák csökkentésére pazarolni.”<sup>14</sup>* - véli a téma kapcsán egy külföldi szakértő.

A megfelelő beavatkozásokhoz érdemes áttekinteni a kiválasztási folyamat lépéseit, feltárni, hol érvényesülhetnek torzító tényezők és meghatározni, melyik elemnél tervezzünk módosítást.

### **Hogyan zajlik a jelentkezések, a CV-k értékelése?**

Amennyiben ezen a ponton nincsenek sztenderd szempontok és a szubjektív tényezők (toborzó benyomása) szerepe erős, érdemes a következő eszközök használatát megfontolni:

---

<sup>14</sup> „Like people in most other human endeavors, hiring managers are powerfully and often unwittingly influenced by their biases. While it’s exceedingly difficult to remove bias from an individual, it’s possible to design organizations in ways that make it harder for biased minds to skew judgment. We should stop wasting resources trying to de-bias mindsets and instead start to de-bias our hiring procedures”. How to Take the Bias Out of Interviews, <https://hbr.org/2016/04/how-to-take-the-bias-out-of-interviews>

A CV értékeléséhez **állítsanak össze sztenderd értékelési szempontokat**. Törekedjenek arra, hogy ezeket a szempontokat minden jelentkezőnél azonos módon alkalmazzák és a **CV értékelés eredményét rögzítsék írásban**. Ennek hiányában nagyon nehezen lehet monitorozni a szubjektív, akár nem tudatos torzító tényezők hatását a kiválasztás első lépésénél, így az esetlegesen itt jelentkező problémákat feltárni és kezelni sem fogjuk tudni. Sőt, a cég diszkriminációmentes működésében sem lehetünk egészen biztosak.

Magyarországon még nem elterjedt, de más országokban sikeresen alkalmazzák a **vak CV** módszerét. A jelentkezők megkülönböztetés-mentes értékeléséhez hasznos lehet a lakhely, név, fotó mellőzése a CV értékelésekor. Ennek legegyszerűbben kivitelezhető formája, ha már az álláshirdetéseknél nem kérjük a CV-ben bekért sztenderd adatok között azokat, amelyek megkülönböztetésre adnak lehetőséget (pl. fotó, életkor, laccím). Mivel a jelentkezők egy része ez esetben is el fogja küldeni ezen adatait, ezeket az információkat érdemes kitörölni a jelöltek anyagaiból az értékelés előtt. Bizonyos külföldi vállalatoknál még a képzést nyújtó intézmény nevét sem látják az értékelők. (Hiszen az elméletben azonos tudást biztosító vidéki és fővárosi intézmények presztízse eltérő, a vidéki származású, vidéken tanult jelentkezők hátrányba kerülhetnek a jó nevű fővárosi intézmények egykori tanulóihoz, hallgatóihoz képest.)

Érdemes lehet a CV értékelésnél átgondolni, az adott pozícióban mekkora a hangsúlya a **megszerzett készségeknek, a munkatapasztalatnak** a formális iskolai végzettséghez képest. A minőségi oktatáshoz kevésbé hozzáférő és a munkaerőpiacon is hátrányos helyzetű roma jelölteknek az - akár nem-formális keretek között megszerzett - készségek elismerése fontos tényező lehet. Ezeknek az elismerésére európai szinten is egyre jelentősebb a törekvés, ami azért is indokolt, mert az intézményi képzés sok esetben nem biztosítja a szükséges gyakorlati ismereteket. (Például



egy asztalos képesítéssel bíró jelöltnél nem biztos, hogy rosszabb egy képzettség nélküli jelölt, aki azonban évekig dolgozott asztalosként egy műhelyben.)

A **tesztek használata** a kiválasztás során szintén az objektivitást erősíti, amely formalizálja és transzparenssebbé teheti a folyamatot. Fontos, hogy a választott teszt kialakításakor kultúra- illetve társadalmi helyzet függetlenségre törekedjünk. Tapasztalataink szerint az *objektív tesztek* alkalmazása nagyon vegyes képet mutat. Van olyan cég, ahol minden pozíciónál alkalmaznak tesztet, van ahol semelyiknél. Előnyös lehet abból a szempontból, hogy objektív tényezőket mér, de gyakran kizárja a hátrányos helyzetű csoportokat. Máshogy értékelik például a műszaki jellegű teszteket – ezek eredménye nagyon fontos – , a soft személyiségtesztek eredményét esetenként lehet kisebb súllyal figyelembe venni. Mivel a hátrányos helyzetű csoportok tagjainak kisebb valószínűséggel van olyan környezetük, ahol zavartalanul el tudják végezni a feladatot (pl. nincs/nem megfelelő informatikai háttér), fontos lehet átgondolni a cégnél történő kitöltés lehetőségének felajánlását.

Az **interjúk** során fontos végiggondolni, mennyiben befolyásolják az értékelést olyan szempontok, amelyek az adott pozícióhoz nem relevánsak (például smink, öltözködés, tájszólás), illetve ezeknek a benyomásoknak a hatását hogyan lehet csökkenteni. Érdekes lehet megvizsgálni, az egyes jelöltek esetén mennyire eltérőek az interjú során felmerülő kérdések, szempontok. Van-e olyan pont a folyamatban, amikor az interjúk tapasztalatai összeérnek, az összes interjúzott jelöltet közösen, azonos szempontok mentén értékelik?

Az egyik partnercégünk gyakorlatában egy időben a megbízhatóság/compliance feltérképezésére összeállított kérdéssorban szerepelt olyan kérdés, amit egy roma jelölt diszkriminatívan értelmezett, mert úgy gondolta, ezt a megbízhatósági kérdést csak az ő esetében tették fel. Vagyis nem elég a kérdéseket, szempontokat lehetőleg sztereotip módon használni és

nem az etnikai háttér mentén differenciálni, erről érdemes transzparens módon kommunikálni is a jelöltek felé. Egy másik cég ügyfélszolgálatos pozíójára jelentkezők számára rendszeresen feltették a kérdést, hogyan kezeli, ha bejön egy balhézós roma csoport az irodára. A kérdés már önmagában problémás, mert sztereotípiát erősít meg a jelöltekben, a roma jelentkezők felé viszont kifejezetten sértő. A helyzet lényege ugyanis az lenne, hogy mit kezd a jelölt egy balhéz csoporttal, függetlenül annak etnikai származásától.

Az **AC feladatok**<sup>15</sup> összeállításánál és értékelésénél érdemes figyelni arra, ne legyenek hangsúlyosak olyan tulajdonságok, amelyek az adott csoportösszetételben hátrányba hozzák a roma jelöltet - amennyiben ez az adott pozícióhoz nem releváns. Így ha van rá mód, például ne értékeljük egy roma nő relatív gyenge asszertív viselkedését negatívan, ha egy férfi dominanciájú csoportba raktuk. Ebben a kontextusban valószínűleg nem tudjuk az ő személyiségjegyet objektíven megítélni, mivel a csoport összetétele azt nagyban befolyásolta. Ha ez a tulajdonság fontos a pozíció szempontjából, akkor ebben az esetben például az AC csoportok összetételére ügyeljünk.

A fentiekben leírt eszközök azt biztosítják, a roma jelöltekkel kapcsolatban esetlegesen felmerülő negatív, szubjektív tényezők kevésbé érvényesüljenek a kiválasztási folyamatban. Ugyanakkor, ha ezeket a „vak” eszközöket mereven alkalmazzuk, nem fogunk tudni megerősítő intézkedéseket érvényesíteni értékes, de különböző hátrányokkal rendelkező jelöltek felvételekor.

---

<sup>15</sup> Assessment center, komplex kiválasztási eszköz, amely során többek között munkaszimulációs, szituációs feladatokat, szerepjátékokat, esettanulmányokat kell a jelölteknek megoldani, többnyire csoportos formában

A következő részben olyan lehetőségeket tekintünk át, amelyek kifejezetten támogatni tudják a sérülékeny jelöltek kiválasztását. Ekkor nem arra törekszünk, hogy mindenkit ugyanolyan folyamaton keresztül mérjünk, hanem arra, hogy tudatosan felismerjük azokat a tényezőket, amelyek miatt egy sztenderd kiválasztás során a sérülékeny jelöltek alacsonyabb teljesítményt mutatnak, pedig alkalmasak – akár bizonyos szempontok mentén alkalmasabbak, mint a versenytársaik.

### **Hátránykiegyenlítő, megerősítő intézkedések a felvételi folyamatban**

A toborzási szakemberek részéről gyakran felmerül az a kérdés, hogyan lehet a roma vagy más szenzitív csoporthoz tartozó jelentkezők felvételét támogatni, ha a szenzitív adatokról nincs információnk. Ezt a valóban nehezen orvosolható adatvédelmi problémát lehet legalább részben kezelni azzal, ha **együttműködünk** az adott csoporttal foglalkozó, a toborzásban szerepet vállaló **speciális toborzó partnerrel**, aki ebből a körből tud jelölteket küldeni. Ezek a toborzási csatornák nem csak hozzáférést biztosítanak az adott munkavállalói csoporthoz, de jó esetben egyben minőségbiztosítást is jelentenek, előszűrt, felkészített, az adott cég szempontjainak megfelelő jelöltek becsatornázásával. Amennyiben így már tudjuk a jelöltről, hogy roma, felmerülhet valamilyen megerősítő intézkedés lehetősége.

Ugyanakkor a roma jelöltek jelentős része nem ilyen partnereken keresztül jelentkezik. Az ő esetükben vagy önbevallás alapján állapítható meg, hogy romák, vagy a velük kapcsolatba kerülő toborzó munkatárs megítélése alapján részesülhetnek megerősítő intézkedésekben. Mivel az etnikai hovatartozásra egy interjú során nem szabad rákérdezni, a toborzó munkatársak abba a furcsa helyzetbe kerülnek, hogy maguknak kell felmérniük, hogy ki lehet roma, és ez alapján biztosítani számára megerősítő intézkedést. Ez számos problémát vethet fel.

Felmerült, hogy lehetséges-e olyan rendszert bevezetni, ahol a jelentkezés során a roma jelölt **önkéntesen jelezni tudja roma származását**. A jogi környezet nagyon szigorú szabályozás mellett engedi bizonyos esetekben az etnikai származás, mint különleges adat gyűjtését. Magyarországi gyakorlatban ilyen rendszert találunk például roma célcsoport támogatását célzó humánerőforrás fejlesztési programok esetében. Nem ismerünk olyan vállalatot Magyarországon, amely megerősítő intézkedés céljából etnikai adatot gyűjtene, de ennek elsősorban nem a jogi szabályozás az akadálya, ugyanis ilyen adatgyűjtéstől egyelőre mind a vállalati szakemberek, mind a roma jelöltek nagy része tart. (De például az egyik multinacionális cégnél a jelöltek korábban bejelölhették a jelentkezés folyamán, ha a cég partnereként működő, roma fiatalokat toborzó programból érkeztek.) Ilyen adatgyűjtés bevezetését mindenesetre csak világosan kommunikált és transzparens sokszínűségi stratégia, bizalomra építő befogadó vállalati környezet és az adatok bizalmas kezelésének biztosítása mellett látjuk kivitelezhetőnek. Az, hogy a jelöltek jelezhetik, ha valamely sérülékeny csoporthoz tartoznak, a megerősítő intézkedések mellett azért is hasznos lehet a cégeknek, mert komplex diszkriminációmentes megközelítés alkalmazása esetén csak akkor tudják utánkövetni, mennyiben érte a sérülékeny csoportok tagjait hátrányos megkülönböztetés, ha erről van rögzített információ.

A HRom program partnercégeinek nagy részénél esélyegyenlőségi szakember vagy egy **dedikált HR munkatárs** követi a kiválasztási folyamatot, aki szélesebb körű információt tud biztosítani. Ez esetben valamelyest kitüntetett figyelmet tudnak fordítani a jelöltekre a kiválasztási folyamat során. Jó gyakorlatként javasolhatjuk a kapacitás problémák enyhítésére - egyik partnerünk gyakorlatából - egy erre a feladatra specializált HR gyakornok felvételét.

*„Kapnak egy különleges figyelmet, ha úgy tetszik, van egy fajta pozitív diszkrimináció afelé, akiben én (HR vezető) potenciált látok... folyamatosan nyomom követjük a jelentkezését, megbeszéljük, mire jelentkezzen. 100%-ukkal készül telefonos interjú, azt abszolút el tudom érni, a rekruterek - akik külső partnerek - a roma munkavállalóknál ezt megteszik. ... 90%-ban az interjúig is eljutnak, a vezetővel tudnak találkozni, ott dől el.”*

A hátrányos helyzetű jelentkezőknél különösen fontos lehet az a – néhány cégnél tapasztalt – gyakorlat, hogy **a kiválasztási folyamat elején egyes elemekre felkészítést** kaphatnak (pl. az interjú folyamat megbeszélése, gyakorló tesztekhez hozzáférés, bonyolult online jelentkezési felület kezeléséhez segítség).

A **bemutakozó interjú lehetősége** nagyban megkönnyítheti a toborzó szakember számára a jelölt megismerését és annak eldöntését, milyen pozícióra lehet alkalmas. Lehetőséget nyújt továbbá arra, hogy az „éles” interjúra felkészítsük, illetve részletesebb visszajelzést adjunk.

A bemutatkozó interjú lehetőségét gyakran alkalmazó HR vezető szerint *„a cv-jük alapján 80-90%-ban biztos, hogy fel se hívnánk őket”*. A kiválasztási folyamatot segíti, ha a bemutatkozó interjút végző munkatárs a kiválasztási folyamatban részt vevő többi szakember számára mintegy ajánlást ad a jelöltről.

A felkészítés szempontjából kifejezetten jó, ha az érzékeny kérdések előkerülnek a bemutatkozó interjúban, amelyet felkészült HR vagy esélyegyenlőségi szakember vezet.

*„Én keresem azokat az embereket, akik kicsit mások, mint a többiek. Nekem egyáltalán nem okoz problémát, ha valaki használ egy ilyen [trágár] szót, ha a tetoválásait közszemlére teszi, ha a beszélgetés során kikéri, hogy én őt a romaságában megsértsem, mert akkor ezek előjönnek és lehet róluk beszélni.”*

A bemutatkozó interjú mindezekén túl a kiválasztásban dolgozó vezetők érzékenyítésére is alkalmas:

*„A bemutatkozó interjún kapjon [a jelölt] egy részletesebb visszajelzést, aminek nyilván vagy egy olyan sokszínűségi oldala, hogy a vezető is kicsit tudatosabban átgondolja,... később, ha üresedés van, akkor emlékezni szoktak ezekre a fiatalokra.”*

Az interjúk megkülönböztetés mentes és/vagy támogató jellegét nagyban erősíti, ha az esélyegyenlőséggel foglalkozó munkatárs – akinek pl. a roma jelentkezőkkel kapcsolatos szaktudás a rendelkezésére áll – része az interjúzó csapatnak. A jelölt esetében ez komoly megerősítő hatást gyakorolhat, az interjúzó csapat munkáját pedig szaktudásával tudja segíteni. Amennyiben lehetőség van arra, hogy egy sérülékeny csoporthoz tartozó munkatárs része legyen az interjúzó csapatnak, az nagyban tudja erősíteni a jelentkezők felé a cég befogadó arculatát, még akkor is, ha más szenzitív csoporthoz tartozik, mint a jelölt.

Ugyanakkor ezek a gyakorlatok legtöbb esetben az adott HR-es munkatárstól, az ő elkötelezettségétől, valamint a partnerprogramokkal (pl.: HRom) való személyes viszonyától függenek. Az adott pozíciók, illetve személyek megváltozása, a programok megszűnése esetén nem maradnak olyan stratégiai biztosítékok, amelyek ezeknek a gyakorlatoknak a fenntarthatóságát lehetővé tudnák tenni.

Egy hazai pénzügyintézet HR vezetője, akik két roma foglalkoztatási programmal is együttműködnek és alkalmaznak romákat, a következőket mondta:

*„Én alapvetően ott vagyok az ügyek mögött ilyenkor. Nem nagyon szorosán, de ott vagyok. Ez azért jó, mert önmagában a rendszer tudja kezelni, mert nem kell simogatni, terelgetni őket, tudják hozni az alapvető elvárásokat, vagy legalábbis közel vannak hozzá. Ez a kezelésmód most, de ez még nem elég. Főleg, ha azt gondoljuk, hogy*

*tovább akarjuk bővíteni a romák számát. De én lassan nem leszek ehhez elég, hiszen most már két programmal is együttműködünk, két forrásból is rekrutálunk: több helyen kell jelen lenni, több jelöltet meghallgatni és egyelőre nem találtam meg azt a módot, hogy másokat is bevonjak ebbe a feladatba.”*

A **toborzási folyamat átláthatósága, az érdemi visszajelzések** minden jelentkező esetében (elutasítás esetén különösen) előnyös, a szenzitív csoportoknál pedig különösen fontos. A sikertelen kiválasztás a részletek ismerete nélkül a kudarcélményt erősíti és az adott cég jóhírét is rombolhatja. A sérülékeny csoportok tagjait indoklás nélkül elutasító vállalat ugyanis könnyen tűnhet diszkriminatívnak, amennyiben nem kommunikálja az indokait, amelyek ennek az ellenkezőjét bizonyítják. Egy jelölt csalódottsága pedig akár egy teljes közösség adott cégre vonatkozó attitűdjeit könnyen befolyásolhatja. Az elutasítás konkrét részleteinek írásos visszajelzése jogi akadályokba ütközhet, ennek fényében érdemes törekedni szóbeli, vagy a toborzó partneren keresztül információmegosztásra. Már az olyan részletek is nagyban megkönnyítik a jelölt további motivált jelentkezését, ha például tudja, jól teljesített a kiválasztási folyamatban, értékelhető helyen szerepelt a versenyben, de objektív okok miatt nem őt választották. Bár az erre fordítható erőforrások nagyon szűkösek, egy érdemi visszajelzést nyújtó cég versenyelőnyre tehet szert más vállalatokhoz képest az employer branding területén. A HRom program partnervállalatai esetében találunk olyan gyakorlatot, amely során az automatikus email válaszon túl a roma jelöltek majdnem minden esetben telefonos visszajelzés kapnak arról, miért nem kerültek kiválasztásra és milyen kompetenciákban lenne szükséges fejlődniük. Ez a gyakorlat nagymértékben elősegíti, hogy a jelölt az adott cégnél más, később kiírt pozíciókra is pályázzon, hiszen támogató, segítő, befogadó környezetet észlel.

A roma jelöltek irányába mutató **employer branding**-ről kevés szó esik. A jelenlegi munkaerő-piaci helyzetben előfordul, hogy a roma jelöltek is több cégtől kapnak vonzó ajánlatokat. Ilyen esetben a transzparensten kommunikáló, befogadó környezetet mutató cégeknek előnyük lehet, hogy megtudják nyerni maguknak a jó jelölteket. Ahogy az egyik HR vezető elmondta *„büszke vagyok, fiókba is sikerült felvenni egy roma jelöltet..., kettőnek tettünk ajánlatot, az egyik visszautasította, mert kevesellte a pénzt. Itt tartunk, hogy egy roma jelölt visszautasít egy bankfióki állást..., ez különben pozitív!”*. A roma munkavállalók szempontjából a jelentkezések vagy az ajánlatok közötti döntésnél speciális szempontként merülhet fel a cég arculata, hiteles sokszínűségi kommunikációja, tulajdoni háttere, a tevékenységével kapcsolatban az a szempont, hogy mennyiben pozitív/negatív a roma ügyfelekkel kapcsolatban (pl behajtó cégek negatív megítélése) és a kiválasztás során tapasztalható vállalati kultúra (fiatalos, barátságos, befogadó jelleg).

Amennyiben a kiválasztásért felelős szakemberek egy része olyan „rizikót” vél a roma jelölteknél, ami a cég szempontjából döntő jelentőségű lehet, előnyösebbnek látszik ezeknek a félelmeknek a nyílttá tétele, mint az, ha a munkatársak csöndben maradnak, és „kvázi egyenlő módon” – igazából diszkriminatívan bánnak a roma jelöltekkel. Ezáltal ugyanis bevezethetünk **olyan szűrési eszközöket**, amelyek ezt a rizikót/tulajdonságot mérik a roma és nem roma jelölteknél egyaránt. Ilyen eszköz lehet megfelelő teszt, AC feladat, referencia, stb. – természetesen ezeket minden jelöltnél, diszkriminációmentesen érdemes alkalmazni, szenzitív tulajdonságra való tekintet nélkül.

A jelentkezők *versenysorrendjének* felállításkor vannak olyan *soft tényezők*, amelyek befolyásolni tudják a hard kritériumok értékelését. Például a lojalitás felülírhatja a gyengébb nyelvtudást, vagy a nagy ambíció, magas képzettség nem előny monotonabb



munka esetében. A roma jelöltekkel kapcsolatos megfelelő háttértudással jobban értelmezhetőek az esetleges előnyök/hiányok, az értékelés hatékonyabbá tehető.

A roma jelöltek értékelésében a rekruter **speciális szempontokat** tud érvényesíteni, ha megfelelő háttértudás áll rendelkezésére. A teljesség igénye nélkül felsorolunk néhány gyakran előforduló szempontot:

- A roma jelöltek CV-jében gyakran találunk szokatlanul sok/hosszú passzív időszakot. Ezek nem feltétlenül jelentenek valóban tétlen periódusokat, érdemes rákérdezni az esetleges nem hivatalos, nem bejelentett munkákra, önkéntes munkára, családtag gondozására.
- A szokásosnál egyenetlenebb karrierút mögött - különösen hátrányos helyzetű régiókban – nem feltétlenül a határozatlanság és a céltudatosság hiánya áll, hanem a megélhetési kényszerek, elhelyezkedési lehetőségek hiánya.
- Az esetleg rosszabb minőségű CV hibáit figyelmen kívül lehet hagyni és inkább az interjúk során szert tenni több információra .
- Az interjún való megjelenés (pl. öltözködés) szempontjából érdemes releváns, de alacsonyabb és rugalmasabb elvárásokat támasztani, amennyiben az a pozíció szempontjából nem feltétlenül meghatározó.
- Gyakran előfordul, hogy alacsonyabb presztízsű képző intézményekben szereztek végzettséget – például mert az volt földrajzilag elérhető -, ilyen esetben érdemes a valós készségeket felmérni és kitérni a nem formális módon - például más szektorban szerzett munkatapasztalat során - megszerzett készségekre.
- A bérrel kapcsolatos intenzívebb érdeklődés is többször előfordulhat, ami mögött negatív tapasztalat is állhat korábbi munkaadókkal, akik esetleg nem fizették ki, nem jelentették be.

A fenti és más hasonló szempontok behozása a rekruter, HR szakember részéről a szakmai vezetőt is érzékenyítheti, hozzáállását alakíthatja.

Egy adott pozíciónál megkövetelt jellemzőknél **nagyobb rugalmasságot** megengedve a cég hozzáférhet értékes jelöltekhez. Egy valamilyen téren relatíve gyengébb jelölt felvételének van „rizikója”. A kiválasztás során érdemes mérlegelni, melyek azok a „menedzselhető rizikók”, amelyeket érdemes vállalni, mert ennek révén olyan jelöltet érhetünk el, aki például szélesebb körű tapasztalatot hoz be. Gyakran találkozunk például a szociális szférából a vállalati szektor felé váltást tervező roma jelöltekkel, akik a kifejezetten nehéz ügyfelekkel végzett szociális munka során olyan készségekre tettek szert, amelyek például egy ügyfélszolgálati pozícióban kiválóan kamatoztathatók. Mérjük fel, melyek azok a hiányosságok a jelölnél, amelyek aránylag könnyen kezelhetőek - például, belső képzéssel/mentorálással - így tudatosan tudjuk elkerülni, hogy ezek kizáró tényezők legyenek.

Az előnyöket a HRes kollégák látják, ők tudják azt kommunikálni a vezető felé. Fontos, hogy a HR-es munkatárs ne csak rizikókat, hanem lehetőségeket, erősségeket is kommunikáljon a jelölt kapcsán – ezt segítheti a korábban vázolt szempontok átgondolása.

Mindezek érvényesítéséhez az esélyegyenlőséggel és a roma jelöltekkel kapcsolatos tudás, érzékenység és erőforrás erősítése különösen fontosnak tűnik a magyarországi nagyvállalatoknál. Ebben a folyamatban a vezetői elköteleződés szintje döntő fontosságú.

Annak eldöntésében, hogy az adott cégnél milyen sokszínűségi intézkedés bevezetése lenne leghatékonyabb, visszautalnánk a bevezetésben ismertetett kutatásra. Nincsenek „csodaszerek”, az egyes eszközök indokoltsága az adott cég sokszínűségi céljai, a reálisan elérhető jelentkezői pool, és a célok elérését akadályozó tényezők ismeretében határozható meg.

## **Általánosabb, a sokszínűséget erősítő menedzsment folyamatok**

Amennyiben a szervezetnek van a sokszínűségre vonatkozó stratégiája és céljai, azokat érdemes a kiválasztási folyamatra értelmezni és megvalósulását monitorozni.

Néhány vállalat **konkrét célszámmal** rendelkezik egy adott sérülékeny csoporthoz tartozó munkavállalók arányára vonatkozóan. Ebben az esetben érdemes a kiválasztásért felelős csapatnak időszakonként beszámolni, milyen releváns eszközöket sikerült beépíteni a toborzási folyamatba az adott csoport elérése érdekében. Fontos lehet egy-egy toborzási szakasz lezárása előtt megvizsgálni a beérkezett jelentkezéseket az adott sokszínűségi szempontból. Érkezett-e az elvárásoknak megfelelő számú ilyen jelölt – és lépéseket tenni, ha nem sikerült elérni már ebben a szakaszban sem a célszámot. Felmerülhet, hogy a toborzás addig ne záruljon le, amíg biztosítva nem látjuk, hogy mindent megtettünk a sokszínűségi célszám eléréseért a jelentkezési fázisban. Ilyenkor lehet újrafogalmazni az álláskiírást, újra hirdetni más csatornákon is, stb. vagyis az outreach lehetséges eszközeit újragondolni. Amennyiben új célcsoportot szeretnénk elérni, biztosan érdemes hosszabb időtartamot tervezni a keresési időszakra.

Van olyan szervezet, amely a **shortlistek összeállításánál alkalmaz sokszínűségi szempontot**, például hogy lehetőség szerint kerüljön a listára női jelentkező. Amennyiben a cégen belül készül a shortlist, fontos az összes érintett körében kommunikálni a sokszínűségi célokat és meghatározni, ki a felelős a lista ilyen szempontú vizsgálatáért.

Amennyiben a cég **toborzó partnerekkel** is dolgozik, fontos lehet partnereink kiválasztási gyakorlatát ellenőrizni, illetve a diszkriminációmentes működésüket elősegíteni. A gyakorlatban a cég etikai kódexét általában elfogadja a szerződött partner, ezen túl azonban például a shortlist összeállításánál a megrendelő

sokszínűségi szempontjait már nem veszi figyelembe és így a shortlistről lemaradó jelentkezőket a megrendelő nem is látja.

Ezért a megrendeléskor fontos tisztázni a megrendelő sokszínűségi céljait. Magyarországi viszonylatban az általánosan elterjedt megrendelői diszkrimináció miatt ez különösen fontos lehet, enélkül a toborzó szervezet feltételezheti, hogy a mi cégünk sem szeretne például roma jelölteket látni a shortlisten. Kifejezetten segítheti a toborzó partner munkáját a roma jelentkezők elérésében, ha pl. megjelöljük, számunkra milyen földrajzi régió vagy milyen közösség elérése fontos.

Az is lehet megerősítő intézkedés, ha bizonyos – könnyű bekerülési kritériumokkal bíró – pozíciók esetén, amelyek széles meghirdetése esetén nagyszámú jelentkezőre számíthatunk, első körben csak egy adott sérülékeny csoporttal foglalkozó partneren keresztül próbálunk rekrutálni. Amennyiben itt is találunk megfelelő munkatársat, a toborzási munkánkat is csökkentettük. Ha nem tud a partnerünk megfelelő (számú) jelöltet becsatornázni, akkor még mindig meghirdethetjük a többi csatornánkon keresztül.

A munkaerő-közvetítő szervezet kiválasztásakor érdemes felmérni, volt-e már olyan megbízásuk, amelyben valamilyen speciális csoportot kellett elérniük és milyen eredményeket tudnak felmutatni. A roma célcsoporttal kapcsolatos igényeinkre hogyan reagál a cég? Hogyan tudjuk segíteni a munkájukat a nálunk felhalmozódott tudással, tapasztalattal?

Tekintettel arra, hogy a sztenderd kiválasztási folyamatban – CV jelentkezés, interjú, AC – a kevesebb gyakorlattal, kommunikációs hátránnyal, kisebb önbizalommal rendelkező jelöltek nagy eséllyel teljesítenek alul valós képességeikhez mérten, érdemes lehet megfontolni **alternatív kiválasztási eszközök** használatát. Ilyen lehet például a próbamunka, próbanap, ahol valós környezetben, hosszabb időtartamban tudja a jelölt megmutatni tudását, készségeit.

Amennyiben továbbra sem vagyunk biztosak abban, hogy a jelentkező biztosan megfelelő adottságokkal rendelkezik az adott pozíció betöltéséhez és a munkaviszony létesítése rizikósnak tűnik, alkalmazhatunk **rugalmasabb foglalkoztatási módokat**. Ismervén a **munkaerőkölcsönzés** hátrányos jellegét a munkavállaló szempontjából, nem ajánlanánk jó szívvel ezt a foglalkoztatási formát általában. Ha azonban ez a megoldás, például létszámstop, bizonytalan megfelelés esetén, az elutasításnál mindenképpen célravezetőbb lépésnek tekinthető.

## V. Hogyan segítsem a roma munkatárs integrációját?

A társadalmi szintű befogadásnak gazdag és összetett szakirodalma áll rendelkezésre, jelen fejezetnek azonban nem célja ennek még akár érintőleges ismertetése sem. Lényegesen kevesebbet tudunk azonban arról a speciális kontextusról, amit vállalati közegként emlegetünk, miközben a magyarországi befogadási/ inklúziós gyakorlatokról, tapasztalatokról esik szó. Ennek számos oka van: részben a tudatos inklúziós gyakorlatok viszonylag rövid múltra tekintenek vissza, szemben a több évtizedes nyugat-európai, illetve észak-amerikai tapasztalatokkal, részben meglehetősen ritka e gyakorlatok vállalati szintű monitorozása, illetve az eredmények nem állnak a nyilvánosság rendelkezésére. Mielőtt ismertetnénk néhány fontosabb külföldi tapasztalatot, általános érvényű ajánlást, érdemes előbb tisztáznunk az integráció/ inklúzió/, diverzitás fogalmát.

Valamennyi komolyan vehető, integrációról szóló szakirodalom (össztársadalmi integrációról szólva) az integráció fogalmát néhány jellemző mozzanat mentén írja le: az integráció nem egy statikus, állapotszerű helyzet, hanem egy *folyamat*, méghozzá számos résztvevővel és „külső”-„belső” feltétellel, melyek alatt az egyéni feltételek, a vállalati kultúra, szokás- és normarendszer, valamint a külső ösztársadalmi feltételek egyaránt értendőek. Ebből adódik, hogy az integráció során a folyamat szereplői interakcióban állnak egymással, kommunikálnak, kölcsönösen visszajeleznek egymásnak és ezek alapján *igazodnak* is egymáshoz. Erre szoktuk azt mondani, hogy az integráció és befogadás minimum két-, de sok esetben *többszörös reflektív folyamat*.

E fejezet arra vállalkozik, hogy végigtekintse, miképpen tudnak e „külső” és „belső” feltételek teljesülni, segítve ezáltal a sikeres befogadás folyamatát. Pontokba szedve soroljuk fel és részletezzük a továbbiakban az egyes feltételeket és a hozzájuk rendelt/rendelhető, integrációt elősegítő eszközöket, nemzetközi példákkal és tapasztalatokkal alátámasztva azokat.

### **Alapvető kihívások a belépésnél**

Más sérülékeny csoportokhoz – például MMK-s (megváltozott munkaképességű) vagy bevándorló munkavállalókhoz – képest a roma munkavállalók beléptetése nem igényel infrastrukturális fejlesztéseket vagy hasonló, nagyobb szabású működési adaptációkat. A roma munkavállalók döntő többsége kapcsán nem merülnek fel olyan objektív tényezők, amelyek hátráltatnák részvételüket a vállalat működésében.

Ugyanakkor mivel a roma munkavállalók zöme nehéz gazdasági, szociális körülmények közül érkezik, sok esetben egzisztenciális okok nehezítik a belépést. Sokuknak a költözés jelent jelentős problémát, másoknak a távolról ingázás, a ruházat vagy az ezekhez szükséges anyagi lehetőségek. Amennyiben ezekre a szempontokra érdemben oda tudunk figyelni, és vannak akár rendszerszintű, akár rugalmasan kialakítható eszközeink az egzisztenciális típusú problémák orvoslásában, jelentősen csökkenthetjük annak veszélyét, hogy ilyen típusú okok miatt ne tudjon belépni a munkavállaló, vagy akár már a próbaideje alatt meg kelljen szakítania a munkaviszonyát.

### **Lakhatás**

Jelenleg nagyon kevés vállalat rendelkezik munkatársak számára biztosítható szálláshelyekkel, miközben a potenciális munkaerő jelentős része más településeken, régiókban él, mint ahol a munkaerőhiánnyal küzdő cégek zöme koncentrálódik. Az egyik

budapesti partnervállalatunk például azzal tudta egy vidéki, gyerekeit egyedül nevelő roma nő Budapestre költözését megoldani, hogy a sztenderd protokolltól kivételesen eltérve, a cég egyik vendéglakását bocsátotta több évre rendelkezésére. Ezzel nem csak a munkavállaló felvétele útjában álló komoly objektív akadályt hártotta el, hanem évekre „biztosította” lojalitását és kitartását a cégnél.

Amennyiben pályakezdő vagy regisztrált munkakereső jelöltet veszünk fel lakhelyétől távol eső településre, akkor elérhető állami támogatás a lakhatás megoldására. Ezzel a jelöltek zöme nincs tisztában, ugyanakkor, amennyiben a HR-es időben felhívja erre a lehetőségre a figyelmét, akkor lehet, hogy meg tudja oldani a lakhatását, és el tud kezdeni dolgozni.

### **Közlekedés**

Az egyéni munkába járás költségeit a munkáltató a 39/2010 (II/26.) kormányrendelet szerint köteles megtéríteni.

Amennyiben egy településről több embert is foglalkoztatunk, akkor igényelhetjük a munkába járáshoz kapcsolódó csoportos személyszállítás költségeinek támogatását. Ebben az esetben egy autóval vagy mikrobusszal, legalább négy személynek kell rendszeresen együtt utaznia. Ezt a támogatást csak a munkaadó igényelheti. Bizonyos cégek indítanak saját buszokat is, annak érdekében, hogy a székhelyük, telephelyük vonzáskörzetében élő munkatársak be tudjanak járni a munkahelyükre. Mivel sok települést nagyon hiányos tömegközlekedés köt csupán össze más városokkal, így akár a munkahelyétől alig 30-40 km-re lakó munkavállalók bejárása is sokszor csak ilyen eszközökkel megoldható.



## Ruházat

Számos vállalat biztosít ruházati támogatást a munkavállalók számára. Ugyanakkor amennyiben ez a juttatás csak később válik elérhetővé a munkatárs számára, megfelelő ruházat hiányában lehet, hogy az első hónapban vagy akár már az első napon sem tud megfelelően megjelenni.

Az ehhez hasonló egzisztenciális problémákat az érintettek nehezen kommunikálják, sokszor szégyellik helyzetüket. Gyakran úgy tesznek, mintha minden rendben lenne, és semmi akadálya nem lenne annak, hogy munkába álljanak, azonban később azzal szembesülünk, hogy mégsem érkezett meg a munkába, mert nem tudta megoldani az utazását, öltözékét. Ezért fontos, hogy ezeket a témákat érzékenyen, megértően és proaktívan vessük fel az érintettek számára – biztosítva róla őket, hogy bennünk megbízhatnak, és számíthatnak ránk.

A fenti objektív szempontok mellett – nem biztosított a lakhatásom, nem tudom megoldani az utazásomat, nincs megfelelő öltözékem, tehát nem tudok bemenni dolgozni – számos olyan szempont jelenik meg, amelyek már sokkal szubjektívabbak, ugyanakkor szintén nagyon fontosak. Számos munkavállaló – származástól, háttértől függetlenül – az új munkahelyen töltött első időszakban szembesül az alábbi frusztráló érzésekkel, gondolatokkal.

- Biztos, hogy megfelelek erre a munkára, be tudom bizonyítani magamnak és a többieknek, hogy igen?
- Idegenként hogy fogok beilleszkedni ebbe az összeszokott csapatba?
- Merjek-e kérdezni, problémákat felvetni a vezetőmnek, munkatársaimnak, vagy inkább hallgassak, nehogy kiderüljön, mi az, amit nem értek, nem ismerek?

## Identitás - az én döntésem!

Ezek a kezdeti nehézségek a roma jelöltekénél – akik jelentős része számos hátránnyal, megkülönböztetéssel, konfliktussal szembesült életében, és önértékelési problémákkal küzd – még meghatározóbbak lehetnek. Ezt a helyzetet és érzést pedig tovább fokozhatja, ha egy olyan – esetleg homogén – csapatba kerül be, ahol ő az egyetlen roma. Függetlenül attól, hogy ezt kommunikálja vagy sem, kezdetben elsősorban „nem-romaként” fog tekinteni munkatársaira, akik szintén romaként fogják beazonosítani. Sok roma munkavállalónak azonban nagyon fontos, hogy etnikai identitását akkor, ott és azoknak kommunikálja, amikor, ahol és akiknek ő ezt valóban szeretné. Nagyon fontos hangsúlyozni, hogy amennyiben a HR menedzser vagy a közvetlen felettes tisztában van az új munkatárs etnikai identitásával a kiválasztási folyamat révén, azt ne kommunikáljuk semmi esetre sem az ő beleegyezése, engedélye nélkül.

## A munkahelyi környezet befogadóvá tétele

A hatékony integrációs folyamat első és talán legfontosabb feltétele a munkahelyi környezet befogadóvá tétele. Ez egyben egy olyan átfogó cél, melynek eléréséhez számos kisebb, köztes állomást kell teljesíteni az ezekhez kapcsolódó és konkrét feladathoz élesített eszközökkel. Az átfogó cél elérésében hatékony eszköznek mutatkozik egy **sokszínűségi (diverzitás) tréning** alkalmazása a vállalaton belül. Ennek pontos részletei persze ugyancsak fontosak.

Egy nemzetközi példa jól bemutatja, milyen komplex ez a terület. 2015-ben<sup>16</sup> egy egyesült államokbeli székhellyel rendelkező vállalat diverzitásért, oktatásért és toborzásért felelős igazgatói posztot hozott létre. Nem sokkal ezután egy belső vállalati felmérés során

---

<sup>16</sup> <https://hbr.org/2018/03/5-things-we-learned-about-creating-a-successful-workplace-diversity-program>

arról kérdezték a munkatársakat, mennyire van tér és alkalom a sokszínűséggel kapcsolatos témák megbeszélésére a vállalaton belül. Utóbbi a munkavállalók megtartásában és fejlődésében kulcsszerepet tölt be, ezért tulajdonítottak a témának kiemelt figyelmet. Ezt követően kidolgoztak egy sokszínűséget segítő tréningprogramot. Összegezve tehát: a tréning megalkotását egy, a témáért felelős magas beosztású vezető kijelölése, majd egy belső felmérés készítette elő.

Az említett cégnél a sokszínűségi tréning egy rendszeresen megtartott, 4 részből álló képzési programot jelent. Olyan központi témakörök köré szerveződik, mint a hatalom és hierarchiák kérdése, gender, rassz és etnicitás, valamint egy külső szakértő bevonásával történő, több órás intervenciós gyakorlatot is tartalmaz.

A képzéshez több célt is rendelnek: egyrészt a résztvevőket befogadó csoportszellemre „nevelik”, olyan beszélgetéseket, interakciókat kezdeményeznek, melyek során felszínre kerülnek a csoporton belüli különbségek, azok tematizálódnak, majd megszületnek a különbségeket áthidaló átkötések. A tréning során olyan gyakorlatok kialakítására és megerősítésére is sor kerül, melyek a pozitív munkahelyi kultúra létrejöttét támogatják. Továbbá a sokszínűségi tréningek közösséget, fórumot szolgáltatnak azok számára, akiket a vállalati esélyegyenlőség kérdése különösen foglalkoztat és egyfajta cselekvési teret biztosít számukra. A cég adatai szerint 80 alkalmazottjuk vett részt a képzésen, közülük tízen vezető résztvevőkként (lead learners), ami előrevetíti további aktív részvételüket, a program üzenetének, tartalmi elemeinek továbbadását. beosztottak irányába, tehát egyfajta multiplikátor hatás érvényesülése is várható

A konkrét példától visszatérve az általános elvek és problémák szintjére, a **munkahelyi sokszínűséget megeremtő tréning** kapcsán számos gyakorlati és elvi kérdés merül fel.

- Ki vegyen rajtuk részt? Milyen gyakran kerüljön sor rájuk?
- Kötelező vagy választható legyen-e a tréning?
- Más fókuszú, például, szakmai képzéseknek legyen diverzitásra is fókuszáló része, vagy inkább kifejezetten csak diverzitásra fókuszáló képzésekről legyen szó?

E kérdésekre nincs egységes válasz vagy bármiféle „biztos recept”. Az alkalmazott módszerek nagyban függenek a cég profiljától, tevékenységi körétől, illetve az integrálni kívánt munkavállalók csoportjellemzői is meghatározzák az „integrációs receptet” (pl.: ha egy etnikai csoportról van szó, az együtt jár-e más szociális hátrányokkal, földrajzi, oktatási szegregációval stb.), csak hogy a legfontosabbakat említsük. A belső vállalati felmérésekből és munkavállalói elégedettségi mutatókból látszik, hogy a tréning kötelezővé tétele fordított arányban van a sikerességével, ami azt sejteti, hogy az (még ha az munkaidőn belül is van), ellenérzéseket válthat ki a dolgozók egy jelentős részében. Magyarán, az **önkéntesség** tűnik járhatóbb útnak. Utóbbi viszont olyan aggályokat vet fel, hogy eleve azok fognak az ilyen képzésre jelentkezni, akik érdeklődők és fogékonyak a téma iránt, azaz „nyitott kapukat döngetünk”. Vagyis nem éri el a tréning az olyan munkavállalókat, akik témának való megnyerésére, szemléletformálására, nyitottságuk növelésére leginkább szükség lenne. Abban egyértelmű a konszenzus magyar és külföldi gyakorlatok alapján, hogy elsősorban a **vezetőségnek** kell **részt vennie** ezeken a képzéseken.

Hazai és nemzetközi utánkövetések eredményei mutatják, hogy a felsővezetőknek szóló, **a nem tudatos előítéleteket („unconscious bias”)** kiküszöbölő képzés erős elköteleződést eredményezhet vezetői oldalon, azaz jó előszobája lehet a sokszínűségi tréningek vállalaton belüli rendszeres alkalmazásának. A nem tudatos előítéletekkel, berögzült vélekedésekkel élők nincsenek is ennek tudatában, viszont a hétköznapi rutin során reflektálatlanul használják ezeket. Különböző önismereti és csoport-kommunikációs

technikákon keresztül, egyéni vélekedések, meggyőződések felülvizsgálatával, csoportépítő tréningeken keresztül ezek felismerhetőek, illetve kezelhetőek lesznek. Gyakran felmerülő kérdés, hogy a sokszínűségi tréninget hogyan és hol alkalmazzák vállalaton belül? Meglévő tapasztalatok szerint jól integrálható az ún. „talent-management programokba”, vagy egyéb képzések integrált eleme lehet, pl. a kultúrafejlesztő csoportban vagy a fenntarthatósági fejlesztés részeként. Sok vállalatnál az éves kötelezően választható képzési blokkok között jelenik meg „különböző kultúrákból érkezők együttélése” címszóval, vagy a már említett „unconscious bias” képzésben. Lényeges elem ezeknél az önkéntes részvétel, és fontos cél a személyes bevonódás, melynek során a résztvevő személyes élményként élheti át a mássághoz tartozást, ezáltal elsajátít egy magasabb szintű társadalmi érzékenységet, empátiát, sőt akár társadalmi felelősséget. Valamennyi érintett vállalatnál munkaidőn belül történtek a képzések, többnyire **személyes tréning** formájában esetleg online képzésben. Az utóbbi hatékonysága jóval elmarad a személyes képzésétől. Megkérdezett céges válaszadóink véleményeként elhangzott, hogy a **sokszínűségi tréning sikerebb, ha egy szakmai tréning részeként kerül sorra**. Ez azért is jó megközelítés, mert itt a sokszínűség, érzékenység nem önmagában, mintegy etikai oldalról kerül tárgyalásra, ami előfeltételezné, hogy a munkatársaknak ezen a téren elmaradásuk van, illetve, hogy valamilyen ideológiát akar továbbítani feléjük a cég. Ezzel szemben, ha a sokszínűségi, érzékenyítő témák szakmai képzésekhez kapcsolódnak, az azokat is motiválni tudja, akik a saját világnézetük direkt alakításával szemben könnyen bezárkóznának. (Nem mindegy például, hogy általánosságban beszélünk a romákról, a megértésükről, a velük való kommunikációról, vagy arról, hogy ügyfélszolgálatosként vagy éppen HR-es kollégaként hogy tudod profin végezni a munkádat, ha roma ügyfelek/munkatársak jelennek meg.)

Továbbá a képzések sokkal sikeresebbek, ha nem csak egyoldalú információátadásra, hanem **személyes bevonódásra** is sor kerül. Az átélhető tapasztalatok érzelmi majd szemléletváltást eredményezhetnek. Erre jó példaként említette egy céges képviselő az MMK-sok (megváltozott munkaképességűek) iránti érzékenyítő és sokszínűségi tréning kapcsán a résztvevők kerekesszékes tapasztalatát, vagy más interaktív játékokat. Egy másik példa: Idén tavasszal nem első alkalommal szervezett a Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma partnercégek felsővezetőinek kirándulást olyan MMK-sokat foglalkoztató napközi intézménybe, ahol a tagokkal egy napot együtt tölthettek, együtt kézműveskedtek, ebédeltek, beszélgettek. A látogatásoknak az elmondások szerint óriási a sikere, és a résztvevő cégek ezt követően rendszeresen ajánlanak fel munkalehetőséget az érintetteknek.

A diverzitás tréning számos cégnél itthon is egy **kötelező belépő képzés** részeként jelenik meg (pl. egy egész napos tréning során 1-2 órában), a céges kultúra, értékek bemutatása jegyében a diverzitás fontosságára, felvállalt értékére hívva fel a figyelmet. Néhány hazai cég a „környezet érzékenyítéséről” beszél a sikeres befogadás feltételeként. A következő idézet egy multinacionális nagyvállalat hazai központjában hangzott el, és az MMK-s munkavállalók sikeres foglalkoztatását írja le:

*„...Ahhoz, hogy ez működni tudjon, azért elég erőteljesen kellett érzékenyíteni. Összehívtuk a kollégákat, ott volt a legalacsonyabb vezetői szint is, nyilván 100-120 embert nem tudsz egyszerre összehívni, velük kezdtünk el beszélgetni. Hogy milyen együttműködést tervezünk, először hátul fognak dolgozni, aztán szép lassan, ahogy belejönnek, húzódnak előre és segítik az áruház ezen részein is a többiek munkáját. És hát az első ledöbbenéseket azért látni kellett volna, de végül hatalmas siker lett. (...), mert ők maguk sikerként élik meg azokat a feladatokat, amik más munkavállalóknak kvázi nyugós feladatok, pl. polctakarítás, időrabló feladatok. Ők meg*

*ebben ki tudnak teljesedni. Ma már ott tartunk, hogy belső mentort keresünk, aki ezzel a csoporttal önállóan tud foglalkozni... Aztán rájöttek a többiek, hogy lám ők is értékes munkát tudnak végezni. És ez meglátszott az olyan dolgokon, mint pl. a hibátlanul összerakott göngyölegek.”*

Az érzékenyítés egy kevésbé direkt, de hatékony eszköze lehet például egy jól átgondolt **önkéntes akció**. A HRom program egy energiaszolgáltató partnervállalata az Autonómia Alapítvány segítségével egy roma telepen szervezett kétnapos önkéntes munkát középvezetői számára. Itt a lakókkal és civil szervezeti munkatársakkal együtt cigány családok nagyon rossz állapotú vályogházainak felújításában vettek részt. A két nap a csapatépítésen és a jóérezésű önkéntes munkán túl betekintést adott a vezetőknek a potenciálisan legproblémásabb ügyfélkör tagjainak életkörülményeibe. A személyes találkozás sokszor a másik fél jobb megértéséhez, elfogadásához vezet. Ezt a jelenséget mutatja az is, hogy egy vállalat azon munkatársai, akik a terepen rendszeresen találkoznak a „nehéz” ügyfelekkel, sokkal elfogadóbbnak bizonyultak a belső felmérés szerint a hátrányos helyzetű csoportokkal szemben, mint a fehér galléros, adott csoportokkal nem nagyon találkozó munkatársak.

Az eddigiekben már többször szóba került a felsővezetői/vezetői elköteleződés a sokszínűség és még inkább az integráció mellett. A külföldi szakirodalom szót ejt ún. **inkluzív vezetőkről**, 6 fontos tulajdonsággal ruházzák fel őket<sup>17</sup>:

- (1) A rájuk bízott alkalmazottak ki mernek állni a véleményükkel és azt meghallgatják, mindehhez megfelelően nyitott közeget biztosítanak,

---

<sup>17</sup> <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>

- (2) az új ötleteket meghallgatják, értékelik a kezdeményezéseket,
- (3) a csoporttagokat önálló döntések meghozatalára ösztönzik,
- (4) elfogadják a tanácsokat és a visszajelzésekből építkeznek,
- (5) a gyakorlatban könnyen alkalmazható visszajelzéseket adnak,
- (6) a sikerben osztoznak csoporttagjaikkal.

Nyilvánvaló, hogy a felsorolás a vezetői nyitottság egy sokkal tágabb értelmezését adja, előbbi azonban megkerülhetetlen feltétele a munkavállalói sokféleség (szociális, társadalmi, etnikai, nemi és korosztály tekintetében értendő másságok) iránti nyitottság kialakításának. Egy inkluzív vezető képes lehet megteremteni azt a fajta vállalati alapkultúrát, melyre már építkezni lehet célzott diverzitás tréningek során, amely a teljes munkavállalói közeg nyitottabbá, befogadóbbá tételéhez vezet a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok irányában.

Tehát a vállalat vezetőinek, munkatársainak sokszínűsége vonatkozó képzése, érzékenyítése fontos eszköz lehet. Ugyanakkor konkrétan azt a csoportot képezni, érzékenyíteni, ahová egy roma munkavállaló érkezik, nagyon ellentmondásos. A romák közvetlen munkatársainak érzékenyítése területén nincs kipróbált gyakorlat. Bár sokakban felmerül, hogy egy ilyen program lehetséges konfliktusokat megelőzhet, mégis kifejezetten nem ajánljuk a közvetlen munkatársak célzott érzékenyítését. Főleg azért, mert így túl nagy fókuszot adunk az újonnan érkező munkatárs etnikai hovatartozásának, amit az érintettek szinte egybehangozóan helytelenítenek. Nem kívánnak ugyanis „roma címkével” megjelölve munkába állni, „csupán” mint emberek, munkatársak szeretnének megjelenni a csapatban, ahol a későbbiekben saját belátásuk szerint tudják majd etnikai hovatartozásukat kommunikálni.



## A sérülékeny munkavállalók /romák fejlesztése, támogatása

A sikeres integráció másik fontos előfeltétele az érintett sérülékeny munkavállalók megfelelő eszközökkel és időzítésben történő támogatása, fejlesztése. A hazai roma foglalkoztatási gyakorlat és az ehhez kapcsolódó integrációs eszközök meglehetősen rövid múltra tekintenek vissza. Magyarországi céges tapasztalatok, pozitív gyakorlatok során gyakran elhangzik, hogy sérülékeny, hátrányos helyzetű csoportokhoz tartozók alkalmazásakor a cég az **egyéni szintű mentorálás** módszerét alkalmazza. Látszólag munkaerő- és időigényes eszközzel van szó, ám látnunk kell, hogy közép- illetve hosszútávon a befektetett energiák bőven megtérülnek. A jól mentorált (sérülékeny) munkavállalók nagyobb eséllyel maradnak a cégnél, könnyebben és gyorsabban beilleszkednek, jobb munkateljesítményt produkálnak akár már rövidtávon is. A mentorálásnak számos formáját látjuk cégeknél, van ahol munkatárs vagy közvetlen felettes mentorál, van ahol erre a feladatkörre speciálisan kijelölt személy. Ez függhet a munkavégzés jellegétől, a vállalati struktúrától, a cégen belüli szabad kapacitásoktól. De leginkább egy elkötelezett vezetőn múlik, jelenlegi tapasztalatok szerint.

Egy budapesti cégnél, akik számos roma fehérgalléros munkavállalót alkalmaznak, egy felsővezető kíséri nyomon a frissen belépett roma munkavállalók sorsát. Havonta behívja őket beszélgetni, amikor egyaránt szóba kerülnek a nehézségek, a sikerek, a feladatok és személyközi kapcsolatok jelentette kihívások. Ugyanitt egy roma származású HR-gyakornok is segíti a roma munkatársak integrációját.

Vannak olyan hazai cégek, ahol **buddy-rendszer**<sup>18</sup> működik a frissen érkezett munkatársak segítésére, integrálására (nem csak

---

<sup>18</sup> A buddy általában informális mentor, egyenrangú támogató, aki inkább a szervezeti beilleszkedést segíti, kevésbé a szakmai fejlődésre fókuszál

romák számára). Közülük vannak, akik úgy vélik, hogy a szakmai beilleszkedést és a céges integrációt támogató munkatárs szerencsés esetben külön ember. Ennek oka feltételezhetően az, hogy míg a szakmai mentorálásban egy tapasztaltabb, tekintélyesebb kolléga segíti az újonnan érkezőt, azaz egy szakmai egyenlőtlenségen alapuló hierarchikus viszonyról van szó, addig a céges (szociális) integrációt fontos, hogy a szakmai előmeneteltől független, a hierarchiában közel lévő munkatárs segítse. *„Ideális esetben a mentor- buddy - hierarchikusan független ember kellene, hogy legyen, hiszen így a céges erőviszonyoktól függetlenül tud tanácsot adni, meghallgatni”*. Ez esetben szabadabban áramlik az információ és kötetlenebb a probléma megbeszélés. Fontos, hogy a buddy is önkéntesen vállalja, választhassa a társát, mentoráltját, mivel ennek hiányában ellenséges viszony is kialakulhat kettejük között, és a buddy működése akár kontraproduktív is lehet. Nyilvánvaló, hogy a feladatkörök (szakmai és szociális integráció) szétválasztása nem mindig egyszerű, kisebb csapatban sokszor nem is lehetséges. Adott esetben a frissen érkező integrálása HR feladat is lehet, amennyiben erre van kapacitás, ami az itthoni példák zömében nem áll azonban rendelkezésre.

Mások arról jeleztek vissza, hogy a célzott, romákat segítő buddy-rendszer, illetve bármilyen megerősítő intézkedés akkor sikeres, hatékony, ha feltűnés nélkül működik, visszautalva arra a korábban említett fontos elvre, hogy a megerősítő eszközök önkéntes alapon kell, hogy működjenek, a megbélyegzés leghalványabb érzete nélkül. A megerősítő intézkedés kapcsán is lehet megoldás, hogy igény alapján ezeket más munkavállalóknak is elérhetővé tesszük. Tehát, ha van egy nem sérülékeny csoporthoz tartozó új munkatárs, aki szintén igényli, akkor őt is meg tudjuk támogatni mentorálással vagy más eszközzel.

Frissen felvett roma munkavállalók esetében a szociális elszigetelődés jelent időnként nehézséget. Ez érthető jelenség, hiszen az újonnan érkező számára nem ismert az adott cég vállalati kultúrája, szokásai, napi rutinjai (pl. Mindenki kis műanyag dobozban ebédet hoz magának, a konyhában nagy „társasági élet” zajlik ezáltal, amiből ő kimarad.) Ráadásul egy másfajta szociális közegből, nem a „megszokott” középosztálybeli normákból érkezve sokak számára plusz nehézséget jelenthet a kollégákkal való spontán kapcsolatfelvétel és kommunikáció. Ugyanakkor hasonló kihívásokkal más közegekben is szembesülhet egy összeszokott csapatban megjelenő „újonc”, aki még akkor is könnyen kívülállónak érezheti magát, ha etnikai, szociális vagy más különbségei nincsenek is a csapat tagjaihoz képest.

Az integrációs nehézségeket enyhítheti, illetve a folyamatot esetenként gyorsíthatja, ha a **sérülékeny csoporthoz tartozó munkavállaló belső fejlesztéseken, készségfejlesztő tréningeken, speciális tréningeken vehet részt**. Akárcsak a mentorálásnál, itt is az az elv érvényesül, hogy a kezdeti befektetés gyorsan megtérül a képzés eredményeként történő hatékonyabb munkavégzés során. A hazai roma munkavállalók speciális helyzetéből adódóan - nevezetesen hogy etnikai származásukból adódóan sokukat érte iskolai-, munkahelyi diszkrimináció, illetve gyakran érkeznek szegregált környezetből, alacsony színvonalú iskolákból - a megszerzett diploma, érettségi dacára maradhatnak hátrányaik, amiket az iskolarendszer nem tudott kiegyenlíteni. Sokan nehezen kommunikálnak idegen környezetben, ismeretlenek között nehezen oldódnak, másoknak az idegennyelvi készségek terén, főként ha élő nyelvi kommunikációról van szó, akadnak hiányosságai. Vannak olyan munkaadók, akik ezeket a hiányosságokat igyekeznek kiküszöbölni, egyéni mentorálással, plusz tanfolyammal, az elvárt teljesítménnyel arányos munkaadói befektetésként.

*„Csak velük (romákkal) azt kell, hogy külön megfogjuk a kezüket. Korábban volt X, akit az egyik roma programból hoztunk, 3-4 napot itt volt, végigvittem a vállalatban (...) Ha bekerül ebbe a húsdarálóba, egy kettő rámondják, hogy 'á gyenge az angolod', és nem fog bekerülni. Holott, X-nek is gyenge volt az angolja, de a pénzügyi igazgatónk leült vele és elkezdtek beszélgetni és rájött, hogy ez menni fog... azt mondta neki, tudod mit, céges pénzen kapsz egy fél éves intenzív angol nyelvtanfolyamot. És ez miről szól? Arról, hogy hogy közelítjük meg a kérdést. Megközelíthetjük úgy is, hogy nem tudsz jól angolul, jó napot, vagy úgy, hogy nem baj, meg tudsz tanulni.”*

### **Konfliktusok megelőzése és kezelése**

A HRom programhoz frissen csatlakozó partnervállalatok szakembereinek gyakori kérdése, hogy az újonnan felvett roma munkavállaló kapcsán mennyire számítsunk konfliktusokra, és hogyan lehet megelőzni az ilyen helyzeteket.

A kérdés a mai magyar társadalmi viszonyok ismeretében teljesen jogos és megalapozott. Ugyanakkor több éves, fehérgalléros munkakörökre vonatkozó, elsősorban multinacionális vállalati kontextusban szerzett tapasztalataink alapján a várakozásainkhoz képest elenyésző volt a konfliktusok aránya. Természetesen minél alacsonyabb képzettségi szintű munkavállalói kontextusról, kisebb, a hazai társadalmi viszonyokba mélyebben beágyazott cégekről beszélünk, annál inkább eltérhet a konfliktusok mintázata az általunk tapasztaltakhoz képest.

A félelmek egyik köre arra vonatkozik, **hogyan fogják a roma munkavállalót befogadni a munkatársai**, mennyiben vetítik rá meglevő sztereotípiákat.

Ilyen helyzetben ajánlott, hogy egy kijelölt kolléga, aki nem része a közvetlen munkatársi csapatnak – például egy HR-es kolléga vagy esélyegyenlőségi felelős – legyen az új munkatárs számára elérhető, akivel az esetlegesen felmerülő konfliktus vagy kellemetlen helyzet megbeszélhető.

Az egyik partnercégünk felvett egy fiatal roma munkavállalót, aki a munkakezdés első néhány hete során konfliktust és aránylag ellenséges környezetet észlelt. A hirtelen felmondást azzal lehetett megelőzni, hogy tudta, kihez fordulhat a HR osztályon. A HR vezető reálisan fel tudta mérni a helyzetet, világos volt számára a munkatársak közötti konfliktus és egy másik munkakört ajánlott az új munkatársnak. Így a cég meg tudott tartani egy lojális, azóta évek óta ott dolgozó és jól teljesítő munkatársat.

Hasonló esetben felmerülhet esetleg belső munkatárs vagy külső mediátor igénybevétele, ha a konfliktusos helyzet ezzel kezelhető, illetve ha a munkakör/csapat váltás nem megoldható.

A konfliktusok egy másik része adódhat a **roma munkavállaló nem ideális beilleszkedése vagy teljesítménye** miatt.

Egy partnervállalatunk gyakornoki munkakörben alkalmazott egy roma egyetemistát, egy kicsi és jelentősen túlterhelt csapatban. A gyakornokról néhány hét alatt kiderült, nem motiválja a feladat és rosszul teljesít. Ennek ellenére, mivel a csapatnak a befogadó környezet fenntartása nagyon fontos volt, hónapokig tartott, mire elbocsájtották. Egy ilyen helyzet hosszú időre negatív élményt hagyhat az adott csapatban és a cég sokszínűségi törekvéseit is nagyban visszavetheti. Tehát hangsúlyoznánk, hogy a roma munkavállalók alkalmazása és fejlesztése addig lehet célravezető, amíg úgy látjuk, hogy alapvetően képes, illetve könnyen képebbé tehető a feladatai elvégzésére. Ha azonban úgy látjuk, hogy nagyon távol van attól a sztenderdtől, amit a cég és a munkatársak elvárnak, akkor nem szabad ragaszkodni sem a felvételéhez, sem a megtartásához, ez ugyanis mind az adott munkavállalóra, mind a vállalat, illetve munkatársak roma munkavállalókkal kapcsolatos attitűdjeire negatív hatást fog gyakorolni.

A roma munkavállalók beilleszkedését a **munkaszervezés átgondolásával** is segíthetjük. Amennyiben például – főleg kékgalléros pozíciókba – nagyobb számban veszünk fel roma munkavállalókat, érdemes átgondolni, milyen számban, milyen csapatba illeszthetők be legkönnyebben. Azzal segítesz nekik, ha egyenként teszed őket külön-külön csapatba? Vagy pár embert egyben, hogy támogatni tudják egymást? Esetleg egy összeszokott, egymással biztosan jól dolgozó brigádról van szó, akiket érdemes egy csapatként kezelned? Az egyik cég gyakorlata, mely egy jelentősebb munkatapasztalattal nem rendelkező közösség tagjait egy csapatban alkalmazta, és föléljük egy számukra idegen roma embert jelölt ki, például kudarcba fulladt. Amennyiben egy közösség tagjainak nincs közös munkatapasztalata, nem feltétlenül szerencsés egy csapat tagjaiként alkalmazni őket. Ha van ilyen tapasztalatuk, illetve van olyan személy közöttük, aki már többször – akár alkalmi munkák során – ügyesen és hatékonyan szervezte a közös munkát, erre lehet építeni. Egyéb esetben inkább a sokszínű csapatok kialakítása lehet célravezető. Továbbá azért, mert egy munkatárs roma, nem feltétlenül neki kell más roma munkatársak vezetését ellátnia, főként, ha az adott személy még saját maga is a vállalatba integrálás folyamatában vesz részt.

Egy vállalat úgy vett fel egy roma programból jelentkezőt, hogy a közvetlen felettese ezt nem támogatta. Az új munkatárs jól teljesített, ügyesen kezelte a felmerülő kisebb konfliktusokat, ugyanakkor több, mint egy év múlva nyilvánvalóvá vált, hogy a felettese nem kívánja az előmenetelét támogatni. A vállalat e területtel foglalkozó szakembere csak ekkor értesült a problémáról, ugyanis az előző időszakban egyáltalán nem követték az elhelyezett roma munkavállaló helyzetét. Fontos tanulság, hogy ha nem is követjük árnyékként a roma munkavállalót, érdemes időnként utánajárni annak, hogy áll a beilleszkedése, teljesítménye, előmenetele – különösen akkor, ha célzottan roma programból került kiválasztásra. A másik tanulság, hogy amennyiben a közvetlen

vezető ellenében veszünk fel egy jelöltet, annak kontraproduktív hatása lehet. Rávezethetünk ugyanis HR-es szakemberként vagy vezetőként valakit, hogy értékes és hasznos lehet az adott jelölt, ha viszont kényszerként tesszük valakinek a nyakába a roma munkavállalót, annak akár jó teljesítménye ellenére is könnyen elindulhat egy befogadással szembemenő folyamat.

Amit a roma munkavállalók körül kialakuló konfliktusok kapcsán fontos leszögezni, hogy a sérülékeny csoportok tagjai a konfliktusaikat sokszor hovatartozásukkal szembeni ellenérzéssel indokolják. *„Azért nem fogadják el a teljesítményemet, azért nem ülnek velem egy asztalhoz, azért nem léptetnek elő stb. – mert roma vagyok.”* A konfliktusok egy része lehet valóban etnikai színezetű, más részük azonban származhat egyéb szakmai vagy emberi tényezőkből. Fontos, hogy nyilvánvalóvá tudjuk tenni a roma munkatársak számára, hogy mi állhat az adott ügy háttérében, és tiszta helyzetek kialakítására törekedni annak érdekében, hogy lépéseket lehessen tenni a valódi okok tisztázása és megoldása irányában.

### **Belső kommunikáció, események, közösségek**

Az integráció, sokszínűség és általában a vállalati kultúra szempontjából meghatározó, hogy milyen kommunikációs üzenetek jelennek meg, milyen vállalati események szerveződnek, illetve, hogy a munkavállalók közössége hogyan tud érdemi résztvevője és alakítója lenni a sokszínűségi kezdeményezéseknek.

A belső interaktív kommunikáció és a közösségi részvétel szempontjából egyaránt hasznosak a **munkavállalói csoportok**, amelyek több cégnél létrejöhetnek a munkavállalók kezdeményezésére, bizonyos, a dolgozók egy csoportja számára fontos tematika mentén. Munkavállalói csoportok alakulhatnak az érintettek érdeklődése, hobbija, de akár identitása mentén is. Több cégnél létrejött például kisgyerekes vagy éppen LMBT csoport. Sőt,

van már olyan vállalat is, ahol a roma munkavállalóknak született saját csoportja. Ezeknek a csoportoknak a munkájához sok esetben költségvetést is rendelnek a cégek. A csoportok tevékenysége irányulhat akár saját belső tevékenységeikre, de bizonyos esetekben szervezhetnek olyan eseményeket, kezdeményezéseket, amelyek a vállalat többi dolgozóját is megcélözzák, vagy akár külső csoportokat is. A csoportok általi kezdeményezések azért is jók, mert a munkavállalók így megélhetik, hogy a céghez kapcsolódóan az alap munkatevékenységükön túl más, számukra fontos témákkal is foglalkozhatnak, illetve részt vehetnek a cég róluk szóló kommunikációjának kialakításában. Ugyanis az érintettek vonatkozó, érintettek által történő kommunikáció hitelesebb a „semmit rólunk, nélkülünk jegyében”, mintha például a kismamákról vagy éppen a roma munkavállalókról történő kommunikációs tartalmakról a nem roma férfi vezetők döntenének.

Ugyanakkor mind a többségi munkatársak szemléletformálása, mind a roma munkatársak megnyerése és megtartása szempontjából fontos lehet, hogy a sokszínűség, és azon belül is a **roma tematika megjelenjen a belső kommunikációban**. Ami ugyanis valóban fontos a cégnek, arról kommunikál is. Amint láttuk, míg a romákkal általában nem túlságosan elfogadó a hazai társadalom, addig a pozitív karakterekkel, sikeres történetekkel szemben inkább. Az emberek nem racionális lények, döntéseik hátterében kisebb részben állnak racionális indokok, sokkal inkább az érzelmeik irányítják őket. Ebből adódóan a társadalomtudományi tényekre, racionális érvelésekre épülő, a résztvevőket fölényes helyzetből kioktató kommunikáció általában kevésbé sikeres. Ellenben amikor **átélhető személyes történeteket** ismerhetünk meg, felfedezünk alapvető emberi hasonlóságokat.

Amennyiben a vállalatban van kultúrája **tematikus eseményeknek**, rendezvényeknek, akkor ezeken belül rendezhetünk sokszínűségi napokat, kiállításokat vagy olyan klubokat, ahol egy



kisebbség vagy akár több csoport kapcsán is formáljuk a munkatársak szemléletét. A romák kapcsán mindig nagyon kézenfekvőnek tűnnek a zenei, illetve gasztró események, ugyanakkor fontos arra is gondolni, hogy a kezdeményezéseinkkel ne a sztereotípiákat erősítsük, hanem azt mutassuk meg, hogy a romák sokszínűek, és tagjaiknak sokban hasonlítanak más csoportok tagjaihoz. A romák egzotizálása ugyanúgy nem szerencsés, mint nyomortelepekről készült kiállítások önmagában történő bemutatása. Ha azonban olyasmiről tudunk megmutatni a cigányságról, ami érdekes, meglepő, személyes, sokszínű, ha olyan programokat tudunk szervezni, ahol a munkatársak nem csak passzív szemlélődők, hanem aktív résztvevők, akik saját élményekre tesznek szert, az hasznos lehet. Amennyiben vannak érintett munkatársak, vagy akár munkavállalói csoport, akkor mindenképpen kérjük ki a véleményüket, ajánljuk fel, hogy vegyenek részt a szervezésben, megvalósításban, de ne tegyük feltétlenül feladatává egy roma munkatársnak, hogy azért mert roma, egy ilyen témájú eseményt neki kell szerveznie. Vannak romák, akik szívesen vállalják identitásukat, vannak akik kevésbé, de általában nagyon kevesen szeretik azt, ha - bármilyen jószándéktól is vezéreltetve – kiemelt figyelmet kap cigány mivoltuk, „megkapják a cigány címkét”, tevékenységeik a cigányságuk alapján kerül megítélésre, származásukból adódóan elvárják tőlük, hogy roma ügyekkel foglalkozzanak.

### **„Cigány címke”**

A roma embereknek általában több élményük van arról, amikor megkülönböztetés érte őket, amikor roma címke került a homlokukra. Vagy olyan formában, hogy hátrány érte őket, vagy olyan formában, hogy esetleg valamiféle előnyre tettek szert, de ebből kifolyólag ellenségesen reagált rájuk a környezetük. Ahogy a beléptetésük során sem szerencsés kommunikálni a munkatárs identitását, ugyanúgy a róluk való kommunikáció során is óvatosan

kell eljárni. Bár a „pozitív karakterek” révén, személyes történetek által lehet leghatékonyabban formálni az emberek, így munkavállalóink szemléletét, mégse szerencsés, ha a jó cél érdekében a munkatársat kellemetlen helyzetbe hozzuk.

Egy vállalatnál dolgozó roma fiatalról rövid videó készült, amibe beleegyezett. Egy kérése volt, hogy a munkakörnyezetében, munkatársai között ne forgassanak vele. Kérése ellenére a munkatársai között is készítettek felvételeket, így akaratán kívül „reflektorfénybe” került a vállalatnál és roma identitása is plusz hangsúlyt kapott. A vállalat a felvételt részben a roma program kommunikációja céljából használta fel. A munkavállaló sérelmezte, hogy ilyen szempontból “marketing eszköznek” tekintették.

Tehát érdemes vigyázni, hogyan kommunikálunk a cigányságról, roma munkatársakról. Sokkal jobb, ha - bár történetesen romákról kommunikálunk - de a fókuszban a tevékenységük, eredményük, szakmaiságuk van, és nem az identitásuk, származásuk. Nem mindegy, hogy Hugóról, a roma mérnökről kommunikálunk, vagy Hugóról, a mérnökről, aki történetesen roma.

Ugyanakkor a többségi munkavállalók körében is sokszor visszatetszést kelthet, ha valamely sérülékeny csoport tagjai bármilyen plusz lehetőségben részesülnek hozzájuk képest. Egy vállalat kirándulást rendezett fogyatékossgal élő munkatársak egy csoportja számára, ám ezt nem merték kommunikálni a vállalat dolgozói számára a fent említett esetleges hatás miatt. Ugyanakkor az elhallgatás bizalomvesztéshez vezethet. Természetesen más a helyzet akkor, ha az adott lehetőség egy munkavállalói csoport tagjait érinti, és nem egy sérülékeny csoport tagjait. A nem roma és nem fogyatékos munkavállaló, ugyanis valóban nem válhat romává, vagy fogyatékosná, így az említett lehetőségek elzártak előlük. Ugyanakkor munkavállalói csoport alakításának lehetősége a többség előtt is nyitva áll, és kisgyerekesként vagy éppen hobbihorgászként ők is csoportba tömörülhetnek, és szervezhetnek olyan programot maguknak, amihez támogatást kaphatnak a vállalattól.

Lehet olyan közös ügy is, ami mentén a roma és nem roma munkavállalók összefognak. Ez bizonyos csoportok esetében lehet deklarált. Persze csak abban az esetben, ha a résztvevők közti különbség vállalt és egyértelmű. Megváltozott munkaképességű munkatársakra vonatkozóan egy cégnek például belső versenye van, ahol a legjobban integráló csoportokat díjazják. Itt az együtt dolgozó megváltozott munkaképességű munkatársak és a többiek közös cél érdekében dolgoznak, ami megerősíti a csoportkohéziót. Ugyanakkor, például, romákat legjobban integráló csoportokra fókuszálás már nem lenne jó megoldás, mivel a roma érintettek így mégis megkapnák a cigány címkét. Ellenben indíthatunk olyan kezdeményezéseket, például focikupát, ahol a roma és nem roma munkavállalók szintén együtt tudnak küzdeni egy közös cél érdekében, azonban a folyamatban nem kap direkt fókusz a köztük lévő különbség. A személyes történetek, hasonlóságok mellett ugyanis a közös sikerek, win-win helyzetek azok, amelyek valóban közelebb hozhatják az eltérő társadalmi csoportok tagjait.

# VI. Szervezeti és stratégia szempontok

## Szervezeti megfontolások – a befogadó vállalati kultúra szervezeti feltételei

Fontos, hogy kicsit távolabbról is megvizsgáljuk a saját vállalatunkat, hogy tudjuk, milyen állapotban vagyunk most, és milyen irányok lehetnek reálisak a vállalat működéséből adódóan. A következő listában azokat a tényezőket soroljuk fel, amelyeknek a megléte segíti a sokszínűség megjelenését a munkahelyen. Ezeknek a feltételeknek a hiánya általában akadályozza az egyenlő esélyek megteremtését, és megnehezíti azoknak a munkatársaknak a dolgát, akik szeretnének ebben a témában fejlődést elérni a cégüknél.

1. A vezetők elkötelezettek a sokszínűség és a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása iránt
2. Van esélyegyenlőségi terv és/vagy sokszínűségi stratégia, és azt ismerik és aktívan használják
3. Van dedikált sokszínűségi-esélyegyenlőségi munkatárs, megfelelő kapacitással
4. Van megfelelő méretű költségvetés, anyagi forrás ennek a témának a fejlesztésére
5. Tudatos a vezetési döntés, arra vonatkozóan, hogy ezt a témát a vállalat mely részére bízva és miért (HR, CSR, PR)
6. A vállalati kultúra alapvetően befogadó, támogatja a sokszínű munkahely kialakulását
7. Minden folyamatban figyelembe veszik a sokszínűségi és esélyegyenlőségi szempontokat is.

Ez a lista nagyon sok mindent tartalmaz, amelyek közül valószínűleg több áll rendelkezésre multinacionális cégeknél, mint hazai nagy-, esetleg középvállalatoknál. Ugyanakkor egy kisebb vállalatnál a döntések, változások is gyorsabban végbe tudnak menni, mint a globális cégeknél, így számukra is bőven van lehetőség elindulni a sokszínűség irányába. Továbbá a fenti szempontok zöme elősegíti ezt a folyamatot, de nem minden cégnél szükséges az összes fenti szempont megléte. Vannak például olyan vállalatok, ahol nincs külön esélyegyenlőségi munkatárs, hanem az ehhez kapcsolódó feladatokat a HR osztály végzi, mégis jelentős eredményeket tudnak elérni. Máshol nincs külön sokszínűségi stratégia, de a gyakorlat mégis a sokszínűség elősegítése érdekében tud működni.

Mégis, érdemes a fentiek alapján végiggondolni, milyen eszköz, terület az, ami adott, melyek azok, amelyek fejlesztendők. Ha például a vezetők nem elkötelezettek a téma iránt, nehéz jelentős lépéseket tenni, illetve azokat kommunikálni. Amennyiben nincsen a területnek költségvetése, érdemes olyan eszközökkel elkezdni a munkát, amelyek nem igényelnek plusz forrásokat, és az általuk elért sikerek fényében már eredményesebben lehet fellépni a források kedvezőbb allokálása érdekében. Tehát akkor sem érdemes elengedni a kezdeményezést, ha esetleg úgy látjuk, hogy jelenleg sem vezetői elköteleződés, sem költségvetés nincsen mögöttünk. Ismerünk több olyan vállalatot, ahol alulról jövő kezdeményezések hatására, például egy-egy HR szakértő javaslatára kezdődtek lépések a sokszínűsítés irányában. Ugyanakkor fontos leszögezni, hogy amennyiben nincsen vállalati sokszínűsésre vonatkozó stratégia, amit az érintett munkatársak, vezetők valóban ismernek és alkalmaznak a gyakorlatban, a rendszerszintű változások elérése meglehetősen nehézkes. Könnyen kialakulhatnak cégen belül akár egymástól eltérő irányban induló kezdeményezések, és az alulról jövő, sikeres kezdeményezések és megkezdett folyamatok is könnyen megszakadhatnak a kezdeményező (HR kolléga) távozása esetén.

Az, hogy a sokszínűség, esélyegyenlőség kérdése mennyiben tartozik a HR területhez, illetve a témával mennyiben a PR, kommunikációs, illetve CSR terület foglalkozik, meghatározó jelentőséggel bír. Míg az utóbbi esetben a cél elsősorban kommunikációs célú, nem a vállalat kultúrájának, működésének, összetételének átalakítása a cél, hanem inkább az, hogy a környezet számára jól kommunikálható kezdeményezéseket, fejlesztéseket tudjon felmutatni a cég. A társadalmi esélyegyenlőség előmozdítása meglehetősen komplex terület, amelynek helyi szintű eredményessége kétséges, ha annak kialakítása kizárólag nemzetközi sztenderdek alapján, kommunikációs szakemberek vezetésével valósul meg - nem figyelembe véve a helyi viszonyokat, illetve a kommunikációtól eltérő szakterületek szempontjait.

Az általunk megkérdezett, roma foglalkoztatás növelésére nyitott vállalatok többségében a HR osztály felelős az esélyegyenlőségért, sokszínűségért. Habár a stratégia – amennyiben létezik – a legfelsőbb vezetés jóváhagyását igényli, azt elsősorban a HR részleg dolgozza ki. Sokak szerint – a felsővezetői támogatás mellett - ez a legfőbb biztosítéka annak, hogy a vállalati sokszínűséget a cég fontosnak tartsa, és valós eljárásokat rendeljen hozzá.

A stratégiának egyszerre van jelentősége a HR számos területe és a kommunikáció szempontjából. Amennyiben a sokszínűséget egy cég elsősorban a kommunikációs osztályhoz rendeli, nagy valószínűséggel az megmarad a kommunikációs szempontoknál, és a valós vállalati folyamatokat – toborzás, belső beillesztés, képzés, stb. – lehet, hogy érintetlenül hagyja. Ez az irány nehezen tudja a vállalaton belüli működést valóban befogadóbbá alakítani még akkor is, ha a vállalat környezetében társadalmilag hasznos fejlesztéseket támogat, és kampányokat valósít meg.

A munkacsoportban részt vett szakértők szerint a PR és HR területek összehangolt munkája nagyban elősegítheti, hogy a sokszínűség a belső működésben és a külső arculatban egyaránt megjelenjen. Akkor tud ugyanis valóban hiteles és vonzó lenni egy cég, illetve munkahely, ha a kifelé képviselt értékek a belső működését is meghatározzák.

### **A stratégia megvalósulásának monitorozása, utánkövetése**

Minden stratégia, terv, vállalati politika annyit ér, amennyi megvalósul belőle. A megvalósulást mérni lehet és érdemes is. Az általunk megkérdezett cégek zöme azonban kevéssé, esetenként egyáltalán nem monitorozza az esélyegyenlőségi/ sokszínűségi stratégiáik, terveik megvalósulását; a roma munkavállalókra vonatkozóan pedig sehol nincs ilyen mérés.

Néhány cég munkavállalói elégedettség mérés keretében monitorozza esélyegyenlőségi céljainak megvalósulását, illetve a nyilvántartható védett tulajdonságok tekintetében – pl. nem, kor, megváltozott munkaképesség – készítene az ezekhez a csoportokhoz tartozó munkavállalókkal kapcsolatos statisztikákat. Romákkal kapcsolatban azonban – még azoknál a cégeknél sem, amelyek explicit módon célcsoportként tekintenek rájuk – szinte nincs ilyen mérés. Ennek egyik legfőbb akadályát abban látják, hogy „nem lehet tudni, ki a roma”. Egy-két kivételtől eltekintve alig van olyan cég, amelyik etnikai hovatartozással kapcsolatban adatokat kérdez, gyűjt vagy kezel, mert az a percepciójuk, hogy ez jogszabályba ütközik. A hazai jogi környezet nagyon szigorú szabályozás mellett engedi bizonyos esetekben az etnikai származás, mint különleges adat gyűjtését. Vagyis, habár merőben szokatlan a magyarországi kontextusban, jogszerű és lehetséges a munkavállalót, állásra jelentkező jelöltet etnikai identitásáról megkérdezni, amennyiben biztosított, hogy arra önszántából, önkéntesen válaszol és számára is egyértelmű, hogy mi a kérdés

célja. Számos országban találunk példát arra, hogy az állásra pályázó megadhatja származását vagy más érzékeny adatát egy anonim módon kezelt kérdőíven annak érdekében, hogy a cég tudja, hogy mekkora az adott csoporthoz tartozó jelentkezők száma.

Ugyanakkor az érintett roma fiatalok körében rendezett fókuszcsoporthoz tanulságai alapján az érintettek jelentős része nem szívesen nyilatkozna etnikai hovatartozásáról, még akkor sem, ha ezt alapvetően nyitottan vállalja, kommunikálja a mindennapokban. Sokan nem bíznak abban, hogy az így begyűjtött információkat a HR-es munkatársak bizalmasan fogják kezelni - Amennyiben ugyanis kikerülnek a munkatársakhoz ezek az információk, az negatív hatással lehet az érintettekre - feltételezésük szerint. Példaként felhozták, amikor a felsőoktatásba jelentkező hátrányos helyzetű jelentkezők plusz pontot kaphattak, majd a bekerülésük után mentorok foglalkoztak velük, ami által a többiek számára is nyilvánvalóvá vált, hogy az adott személyek plusz pont révén jutottak be. Ez az eljárás megkérdőjelezte társaik között, hogy objektív teljesítményük alapján az egyetemen van-e a helyük. Tehát, ha ilyen típusú adatokat szeretnénk gyűjteni, nagyon fontos, hogy annak okait, felhasználási módját pontosan kommunikáljuk, és számítsunk arra, hogy az érintettek jelentős része (hasonlóan a népszámlálási adatokhoz) nem fogja felfedni az identitását vélt vagy valós megkülönböztetések miatt. Tehát, bár az etnikai adatgyűjtés sok szempontból fontos eszköz a fejlődéshez, első lépésben nem várhatjuk, hogy ennek az eszköznek a bevezetésekor a romák jelentős része jelezni fogja identitását.

A legtöbb cég az etikai kódex által biztosított etikai eljárást jelöli meg olyan eszközként, ahol az egyenlő bánásmód sérülésének eseteire fényt derít. Egyértelmű ugyanakkor, hogy az etikai, panaszkezelési eljárás nem helyettesíti az esélyegyenlőség/sokszínűségi stratégia monitorozását, hiszen az csak nagyon konkrét, egyéni és bejelentett sérelmekkel foglalkozik. Az esélyegyenlőségi terv monitorozásának és az etikai eljárásnak merőben más a célja: az



előbbi egy vállalati stratégia megvalósulását, korrigálandó és erősítendő elemeket, esetleg elégedettséget mér; a második konkrét jogsérelmeket vizsgál és szankcionál. Az első egy vezetői hatáskörbe tartozó eljárás, amely a megelőzésre, és rendszer szintű változásokra törekszik, a másik jogi eszköz, amely a már hátrányba került, és a hátrány kapcsán felmerülő konfliktust felvállaló munkatársak egyedi ügyeit kezeli.

Ugyanakkor a hátrányos megkülönböztetés mindenütt megjelenik. Az egyik hazai cég munkavállalói felmérése szerint a szenzitív csoporthoz tartozók 55%-a érzett hátrányos megkülönböztetést munkája során. Tehát a probléma valós, a munkavállalók sok esetben mégis csak egészen kirívó sérelem esetén jelzik azt. Kérdéses, hogy eljutnak-e a panaszok a konfliktuskezelés netán jogorvoslat szintjére, illetve az ilyen eljárásoknak milyen utóhatása van (pl.: elrettentő erővel bírnak-e a diszkrimináló munkatársakra, illetve megerősítik-e a sértetteket abban, hogy kell, sőt érdemes megszólalni, belső eljárást kezdeményezni). Valamennyi hazai megkérdezett cégnél névtelen panaszkezelő rendszer működik, ahol van sokszínűségi referens, ott ő e részterület referense is egyben. Az új belépőket, különösen a szenzitív csoporthoz tartozókat tájékoztatják, hova fordulhatnak bejelentéssel, végső esetben jogorvoslatért. Az általunk megkeresett cégek kis esetszámról számolnak be, amit többféleképpen lehet értelmezni: vagy tartanak a sértettek a bejelentéssel járó feltételezett kellemetlenségektől, hátrányoktól, vagy nem ismerik fel, mik a sérelmezhető helyzetek, esetleg ténylegesen alacsony számban vagy nem fordulnak elő ilyen esetek. Utóbbit kevésbé tartjuk valószínűnek ismerve a szélesebb társadalmi gyakorlatokat, ahol a diszkrimináció és előítéletesség erőteljesen jelen van. A bejelentést megelőzheti egyes cégeknél belső konfliktuskezelés, amikor a sértett közvetlen főnökéhez, illetve ha ő nem rendezi az ügyet a megfelelő módon, akkor a következő szintű feletteshez fordulhat. Néhány ilyen esetről hallottunk, valamennyi „elsimult” a közvetlen felettes közbenjárására. Jogi útra terelődött diszkriminációs esetről nem tudunk.

Összefoglalva: a sokszínűségi vállalati stratégiák nyomán megvalósuló konkrét gyakorlatok monitorozása úgy tűnik elengedhetetlen a sikeres befogadáshoz. A Hudson Research & Consulting<sup>19</sup> felmérése szerint - mely során hat, sokszínűséggel és befogadással foglalkozó vállalatvezetőt kérdeztek meg - a cég különböző szintjeiről érkező visszajelzések és az összehangolt, sokrétű kezdeményezések kulcsszerepet játszanak a sikerben. Nem célunk a monitorozási technikák ismertetése, összefoglalása, mindössze jelezni szeretnénk annak fontosságát, hogy a sokszínűségi befogadás/inklúzió nem egy egyszeri „kipipálható” feladat, hanem egy folyamat, számos szereplővel és érintettel. Kizárólag egy ilyen szemlélet mentén érhetőek el tartós sikerek.

---

<sup>19</sup> <http://www.hudsonrc.com/solutions/diversity/>

# Összefoglaló

Jelen írásban áttekintettük, hogy egy nagyvállalat miért lehet érdekelt abban ma Magyarországon, hogy sokszínűbbé, befogadóbbá váljon, illetve roma munkatársakat is felvegyen és integrálni tudjon. A befogadó, sokszínű munkahelyekre egyre többen és szívesebben jelentkeznek mind a sérülékeny csoportok, mind a többség tagjai közül. A különbözősége nyitott cégek felé elkötelezettebbek a munkatársak és jobban teljesítenek, és alacsonyabb a fluktuáció is. A sérülékeny csoportok jelenléte fokozhatja a vállalat kreativitását, innovációját, és vonzóbbá válhat a sérülékeny ügyfelek számára. A fenti előnyök zöme – a vállalat profiljától függően változó mértékben – a roma munkatársak integrációja esetén is jelentkezik.

A roma jelöltek felvételéhez kapcsolódó félelmek realitását érdemes átgondolni és olyan kiválasztási eszközöket tervezni, amelyek révén ezeket a vélt vagy valós rizikókat csökkenthetjük, kiküszöbölhetjük.

A roma népesség nagyon sokszínű, ugyanakkor a legtöbb roma szembesült hátrányokkal és megkülönböztetésekkel élete során. Ezeknek a hatásoknak a tudatosítása révén képessé válhatunk arra, hogy valóban azt mérjük a kiválasztás során, ami fontos számunkra, a jelentkező valódi személyiségét, készségeit, a benne rejlő lehetőségeket lássuk meg.

A legtöbb vállalat az egyenlő bánásmód törvényének megfelelően törekszik arra, hogy közvetlen és tudatos módon ne részesítse hátrányos megkülönböztetésben a roma jelölteket. Ugyanakkor a közvetett és nem tudatos diszkrimináció sok esetben jelen van. A

romák felvétele érdekében törekedhetünk komplex diszkriminációmentességre – mely révén a nem tudatos, illetve közvetett megkülönböztetést is megpróbálhatjuk kiszűrni. Továbbá különböző megerősítő intézkedésekkel is támogathatjuk a roma jelöltek, annak érdekében, hogy – az egyebek között – társadalmi kirekesztésből, megkülönböztetésből adódó hátrányait kiegyenlítve, sikeres felvételt nyerjenek az adott céghez, és sikeresen be tudjanak illeszkedni.

Az integrációt átgondolt stratégia és vezetői elköteleződés mentén lehet leghatékonyabban előmozdítani, ugyanakkor alacsonyabb szintről induló kezdeményezések mentén is elérhetünk sikereket. Minden esetben fontos átgondoltan megválasztani az eszközöket, mivel a jószándékú eszközök is hátráltathatják az integráció folyamatát, ha nem az adott szervezet igényeire, problémáira reagálnak.

Az, hogy kit tekintünk romának, és ez alapján kinek biztosítunk akár hátránykiegyenlítő intézkedést, vagy kire vonatkozóan vizsgáljuk az esetleges diszkriminációs gyakorlatok érvényesülését a felvétel során, fontos, gyakorlati szinten nehezen megoldható kérdés. Az ezzel kapcsolatos dilemmákról több helyen írunk a kiadványban.

A roma jelöltek elérésében sikeresebbek lehetnek azok a cégek, akiknek kommunikációjában a sokszínűség iránti elkötelezettség megjelenik. Amely cég meggyőzően kommunikál arról, hogy nála nem fogja hátrányos megkülönböztetés érni az érintettet, hanem valóban esélye lehet sikeres munkavállalóvá válnia, amely vonzó és korrekt munkáltatóként, szolgáltatóként tud megjelenni a célcsoport számára, az több roma jelöltre számíthat. Toborzó partnerek,

csatornák terén hasznos romákat elérő szervezeteket, médiumokat és más felületeket is használni.

A kiválasztás során törekedhetünk egyrészt komplex antidiszkriminációt elősegítő objektív eszköz alkalmazására, amelyekkel csökkenteni tudjuk a kiválasztási folyamatban a szubjektív szempontok érvényesülését. Hátránykiegyenlítés céljából megerősítő intézkedésekkel támogathatjuk a roma jelölteket. Tarthatunk számukra például felkészítést a felvételi folyamatra, behívhatjuk őket pozíciótól független bemutatkozó interjúra, bizonyos kiválasztási szempontokat kezelhetünk rugalmasabban esetükben. Ugyanakkor fontos, hogy csak olyan jelölteket vegyünk fel, akiket valóban képesnek, vagy könnyen képessé tehetőnek látunk az adott pozíció munkaköreinek ellátására. Ellenkező esetben ugyanis a vállalat és munkatársak roma integrációval kapcsolatos attitűdjeire, és a felvett munkatárs önértékelésére egyaránt negatív hatást válthatunk ki.

A roma munkatársak integrációja többoldalú folyamat, amelyben a vállalatnak, a munkatársaknak és az új belépőknek is fontos szerepük van. A szemléletformáló, nem kötelező képzések hasznosak lehetnek, elsősorban menedzseri szinten, ugyanakkor a belépő roma munkatárs közvetlen környezetének érzékenyítését nem javasoljuk a belépés előtt. Fontos szempont az új roma munkatárs felvételénél, hogy etnikai identitásáról is csak az ő egyetértése esetén kommunikáljunk a vállalat bármely munkatársa felé.

Önkéntes akciók, illetve más társadalmilag felelős kezdeményezések is hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a cég munkatársai befogadóbbá váljanak a romákkal szemben. A munkakezdet sokszor akadályozó objektív akadályok (pl.: lakhatás, közlekedés, költözés) lebontásában a megfelelően tájékozott és

érzékeny HR-es munkatárs sokat segíthet a szociálisan hátrányos helyzetből induló roma jelölteknek. Az új munkatárs integrációját mentor, illetve buddy tudja segíteni a mindennapokban. Esetleges kisebb, a pozícióhoz kapcsolódó hiányosságokat (belső) képzések révén tudjuk biztosítani. A roma munkavállalók – más csoportokhoz hasonlóan – igény szerint alakíthatnak munkavállalói csoportokat, amelyek az érintettek hálózatba szervezésén, megerősítésén kívül a romasággal kapcsolatos belső kommunikációs kezdeményezések kapcsán is szerepet kaphatnak. A roma munkatársak sikereit hasznos lehet a vállalati kommunikációban is megjeleníteni, azonban csak akkor, és olyan módon, ami az érintettek számára megfelelő.

# Záró gondolatok

Írásunkban áttekintettük, hogy mik a sokszínűség, befogadó munkahely kialakításának és ezen belül a roma munkavállalók alkalmazásának gyakorlati előnyei. A gyerekcipőben járó hazai gyakorlatok mellett a nemzetközi tapasztalatokba is igyekeztünk betekintést nyújtani, ismertettünk eddig elért kisebb eredményeket, jó gyakorlatokat, és tanulságokat. Vázlatosan végignéztük, mi jellemzi a hazai cigányság nagyon is sokszínű közösségeit. Végignéztük az elérés, előzetes fejlesztés, kiválasztás és vállalati integráció folyamatait. Láthatóvá vált, hogy jelentős elmozdulást stratégiai célok kitűzése, vezetői elköteleződés, és az ügy melletti kiállás széleskörű kommunikációja mentén lehet elérni. Ugyanakkor azt is megmutattuk, hogy akkor sem érdemes tétlennek maradni, ha csak a saját szintünkön, kisebb kísérleti eszközökkel tudjuk előmozdítani a roma foglalkoztatás ügyét. Hiszen ezek a kezdeményezések is úttörők lehetnek későbbi rendszerszintű változások elindítása érdekében. Fontos, hogy a témában széleskörűen, önreflektív módon gondolkozzunk, figyelembe véve vállalatunk jellemzőit, igényeit, az azt körbevevő társadalmi környezet karakterisztikáit, és a széleskörű eszköztár lehetőségeit megismerve döntsünk arról, hogy milyen irányba kívánunk elindulni. Választhatunk komplex diszkriminációmentes megközelítéseket, illetve hátrányt kiegyenlítő eszközöket, törekedhetünk a totális objektivitásra, illetve szubjektív szempontok figyelembevételére.

Nem állítjuk, hogy létezik egy tuti recept, és azt sem, hogy ha az egyik irányba indulsz el, az a biztos siker, míg a másik irány a teljes kudarc felé vezet. Ugyanakkor bízunk abban, hogy mindezek az ismeretek és szempontok segítségedre lesznek abban, hogy számos zsákutcát elkerülhess.

Ha úgy látod, hogy mindezek alapján elindulnál a roma foglalkoztatás elősegítésének irányában, nem állítjuk, hogy könnyű dolgod lesz. Ugyanakkor biztos, hogy izgalmas munkában lesz részed, ami a vállalat közép- és hosszútávú perspektívái szempontjából áttörést jelenthet. Ha úgy látod, hogy belevágsz, ne érezd úgy, hogy egyedül kell menned ezen az úton. Ezen írás szerkesztői - ha úgy látod, hogy szükséged van rá - szívesen támogatnak szakértelmükkel, szolgálataikkal, javaslataikkal és kérdéseikkel. Illetve minden további tapasztalat, eredmény megosztását is szívesen várjuk tőletek. Hiszen fontos, hogy a területtel kapcsolatos közös ismereteink, így ez az anyag is tovább bővüljön a jövőben, ami a ti együttműködésetek révén válik csupán lehetségessé.

Öröm lenne számunkra, ha minél többen haladnánk együtt egy olyan világba vezető úton, ahol mindenki - függetlenül attól, hogy hová született - vágyai és adottságai mentén együtt tud dolgozni, tanulni, élni.

Jó utat és sok sikert kívánunk!



# Szerzők:

*Kelemen Ágnes* – a HRom program vezetője, 15 éves roma integrációs tapasztalattal a háta mögött kezdett be a nagyvállalati roma foglalkoztatási modellek kidolgozásába néhány évvel ezelőtt. Az Autonómia Alapítvány munkatársaként szerzett széleskörű társadalmi integrációs tudását bővítette a HRom program megvalósítása során gyűjtött, a vállalati sokszínűséggel kapcsolatos gazdag tapasztalata.

[agnes.kelemen@autonomia.hu](mailto:agnes.kelemen@autonomia.hu)

*Illés Márton* – a HRom program munkatársa, szociológus, kommunikációs szakember, az Autonómia Alapítvány munkatársa, 10 éve foglalkozik roma fiatalok képzésével, fejlesztésével, és több éve vállalatoknak nyújtott szolgáltatásokkal.

[illes.marton@autonomia.hu](mailto:illes.marton@autonomia.hu)

A HRom program megvalósítói szívesen dolgoznak a továbbiakban munkáltatókkal a sokszínűség és roma foglalkoztatás témájában. Amennyiben a kiadvány felkeltette érdeklődését, kérdéseket ébresztett, szervezeténél kipróbálna roma integrációs eszközöket és mindehhez szívesen igénybe venné többéves tapasztalatunkat, keressen minket!

*Messing Vera, Ph.D.* – szociológus-közgazdász, a HRom program hatásvizsgálatának vezetője. A MTA Társadalomtudományi Kutatóintézetének és a Közép-európai Egyetem Közpolitikai Tanulmányok Intézetének kutatója, aki 20 éve foglalkozik a romák és más kisebbségek befogadásának kutatásával, elemzésével. Számos nemzetközi kutatás vezetője és több tucat a témával foglalkozó magyar és angol nyelvű publikáció szerzője.

[messing.vera@tk.mta.hu](mailto:messing.vera@tk.mta.hu); <https://tk.mta.hu/kutato/messing-vera>

*Árendás Zsuzsanna*, társadalomkutató, a Közép-európai Egyetem Közpolitika Intézetének kutatója, a HRom program hatásvizsgálatának munkatársa, az MTA Szociológia Intézetének kutatója. Korábbi kutatásaiban a vállalati többnyelvűséggel, sokszínűséggel is foglalkozott. Korábbi kutatásainak fontos részét képezte az integráció, befogadás, etnikai hibriditás kérdésköre.

[ArendasZs@ceu.edu](mailto:ArendasZs@ceu.edu)

### *A Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma Egyesületről*

A Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma Egyesület Magyarország első önszabályozó, munkáltatókat tömörítő, az egyenlő bánásmód és esélyegyenlőség fontosságát hangsúlyozó szakmai és érdekvédelmi szervezete. Tevékenységünkkel a munkáltatókat ahhoz segítjük hozzá, hogy sokszínű munkahelyeket tudjanak teremteni, és így minden célcsoport számára vonzóvá tudjanak válni a munkaerőpiacon.

Folyamatosan várjuk mindazon munkáltatók csatlakozását az Egyesülethez, akik azonosulnak céljainkkal, és tenni kívánnak az esélyegyenlőség előmozdításáért!

Elérhetőségeink:

Harangi Rita egyesületi titkár, [mef@mef.forum.hu](mailto:mef@mef.forum.hu), 06-20-3998131

[www.mef.forum.hu](http://www.mef.forum.hu)

# Tartalom

Bevezető.....	4
I. Vállalati sokszínűség és roma munkavállalók – előnyök és jellemzők, félelmek és válaszok.....	8
II. Merre induljunk és hogyan? .....	21
III. Hogyan érjem el a lehetséges roma munkavállalóimat? .....	31
IV. Hogyan válasszak a jelöltek közül? .....	49
V. Hogyan segítsen a roma munkatárs integrációját? .....	68
VI. Szervezeti és stratégia szempontok .....	90
Összefoglaló .....	97
Záró gondolatok .....	101





