

HR és ESG együtt: Útmutató az esélyegyenlőség előmozdításához

Nézőpontgazdagító kiadvány a hatásos vállalati
fenntarthatósági transzformációhoz és esélyegyenlőséghez

2025



Szerkesztette és írta: Fertetics Mandy
Alternate Tanácsadó Kft.

Grafika és formátum: Tran Thanh An,
Fertetics Mandy

Véleményezte: Bócsi Rita, Jakab Judit,
Tóth Stefánia, Zbiskó Anita

Képek és illusztrációk: saját képek és illusztrációk, Canva beépített elemek
vagy Copilot / Chatgpt által generált illusztrációk

Kiadó:

Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma Egyesület Közhasznú Szervezet

Adószám: 18031508-1-43

Cím: 1116 Budapest, Albertfalva utca 3/A

mef.forum.hu; mef@mef.forum.hu

2025

Jogi nyilatkozatok:

A kiadványhoz kapcsolódó szerzői, terjesztési és felhasználási jog megosztottan a Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma és az Alternate Tanácsadó Kft. tulajdona.

A kiadványban nem tudtunk teljeskörűen minden szempontra, szervezetre, jelentésre kitérni, nem tudományos vagy jogi anyagnak szántuk, és tévedések is előfordulhatnak benne. Legjobb szándékunk szerint igyekeztünk egy nézőpontváltó, gondolatébresztő, cselekvésösztönző anyagot összeállítani a HR-esek, esélyegyenlőségi és ESG szakemberek számára, és szívesen fogadunk visszajelzést, kiegészítést, pontosítást a további fejlődéshez.

Mindkét szervezet társadalmi küldetése, hogy az esélyegyenlőség, befogadó közösségek és munkahelyek erősítése érdekében tudás- és tapasztalatszerzést aktívan serkentse, így a kiadvány díjmentesen hozzáférhető az érdeklődők és potenciális felhasználók számára. Kérjük, forrásként tüntessék fel kiadványunkat, és örömmel fogadjuk az előzetes vagy utólagos visszajelzéseket, beszámolókat is.



Köszöntő



Bócsi Rita
titkár
Munkáltatók
Esélyegyenlőségi Fóruma

Hivatásom, hogy egyének és szervezetek fejlődéséhez hozzájáruljak fenntartható módon. Ennek teret ad a Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma, mely egy olyan közösség, akik deklaráltan tesznek vállalatuknál és sokan a magánéletükben is a méltányos foglalkoztatásért, méltányosabb társadalomért. Hozzám szakmailag legközelebb a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának jó gyakorlata áll, mely tudásomat, tapasztalatomat nemcsak tagjaink körében, de MEF-en kívül is szívesen megosztom. A MEF titkáráként hálás vagyok, hogy csupa elkötelezett tagvállalat, számos profi és esélyegyenlőségért cselekvőképes szakember közösségét építhetem. Az ESG mint aktuális újdonság, keretező menedzsment megközelítés számos módon érinti a HR-es, esélyegyenlőségi szakembereket, így örömmre szolgált, hogy a két terület összekapcsolásában hatékony és élvezetes workshop-sorozatot tarthattunk számukra 2025-ben. Ez a kiadvány csupán egy kivonat, néhány üzenet és tanulság. A részvétel, a diskurzus, a tanulás, az élmény és az együttműködés pillanatait nem lehet visszaadni egy kiadványban, de bízom benne, hogy gondolatébresztő, praktikus tanácsadó lehet ez a szakmai anyag más szervezetek, szakemberek vagy olyan magánemberek számára is, akik egy méltányosabb társadalom létrehozásáért tevékenykednek nap mint nap.



Fertetics Mandy
ügyvezető
Alternate Tanácsadó Kft.

Több évtizede dolgozom a vállalati fenntarthatóság és felelősségvállalás előmozdításán és fejlesztésén, az “ESG” ebbe ugyanannyi jóra való, mint nehezítő momentumot hozott meglátásom szerint. Ami nem változott: a társadalmi oldal tudatos kezelése, helyzetbe hozása, mérése, fejlesztése még mindig kicsit háttérbe szorul a környezeti témák mellett. Pedig méltányos és sokszínű, együttműködő és felelősséget vállaló társadalmak és munkahelyi közösségek nélkül elképzelhetetlen bármilyen fenntarthatósági vízió, vagy akár csak egy zöld átmenet megvalósítása. A munkaerőpiaci kihívások, a generációs és élethelyzetekből fakadó munkavállalói és munkáltatói kihívások üzleti alapon is sürgetik a felelős foglalkoztatás továbbgondolását és -fejlesztését, de több területen morális felelősségünk sem elhanyagolható. Ezért hivatásomnak tekintem a sokszínű és inkluzív foglalkoztatás terén a megértés, elköteleződés és tennivágyás erősítését. Örömmel fogadtam el a felkérést a workshopsorozat és a kiadvány kapcsán, mert hasznosnak és hiánypótlónak tartom. Lelkesítő volt és hálás vagyok, hogy ennyi nyitott, előretekintő, felelős üzletet építő esélyegyenlőségi szakemberrel dolgozhattam és ennek egy lenyomatát az Olvasó kezébe adhatjuk.

TARTALOM

- 7 Előszó
- 8 Lényeges ügy az esélyegyenlőség?
- 18 Fogalomtisztázás
- 27 Elköteleződés
- 29 Az esélyegyenlőség menedzsmentje
- 49 Mérés és célok
- 54 Záró gondolatok
- 59 Források és köszönetnyilvánítások

BELONGING

INCLUSION

DIVERSITY

EQUITY

Fenntartható fejlődés: Olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációk lehetőségeit saját szükségleteik kielégítésére. (Brundtland-jelentés, 1987) Egy olyan társadalom-gazdasági jövőkép, mely elismeri az ökológiai korlátokat és azon belül igazságos, méltányos, együttműködő közösségek építésével minden ember számára jóllétet kíván biztosítani.

Integráció: A folyamat, amely során különböző emberek, csoportok, nézőpontok vagy szempontok beépülnek egy rendszerbe, szervezetbe vagy stratégiába. Jelenlét, reprezentativitás.

Esélyegyenlőség: Az a helyzet, amikor mindenki azonos feltételekkel férhet hozzá a lehetőségekhez, függetlenül nemtől, kortól, etnikumtól, fogyatékosságtól vagy más társadalmi jellemzőitől.

Inkluzivitás: A gyakorlat, amely biztosítja, hogy mindenki értékeltnek, elfogadottnak és bevontnak érezze magát a szervezetben vagy közösségben.

ESG: A vállalat környezeti, társadalmi és irányítási teljesítményének és kockázatainak mérésére és üzleti menedzselésére szolgáló keretrendszer. Elsősorban kockázatmenedzsment, adatszolgáltató és jelentéstételi megközelítés.

Lényeges (ügy, téma, kockázat): Az a rangsorolási és kiemelési szempont, amely szerint érdemben befolyásolja a vállalat érintettjeinek döntéseit, a szervezet hosszú távú teljesítményét és kockázatait, vagy emberi életet, méltóságot, emberi jogot befolyásol.

Etikus: Olyan magatartás, amely összhangban van a közösen vallott erkölcsi normákkal, a tisztességgel, a felelős cselekvéssel és az elszámoltathatósággal.

DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, Belonging / Sokszínűség, Méltányosság, Inklúzió és Hovatartozás): olyan szervezeti megközelítés, amely elősegíti, hogy különböző háttérű emberek egyenlő eséllyel vehessenek részt, befogadó környezetben dolgozhassanak és valóban otthon érezzék magukat a közösségben.

Hátrányos helyzetű csoport: akik az erőforrásokhoz (tudás, kapcsolati tőke, jövedelem, egészség) való hozzáférésben tartósan elmaradnak az átlagtól, akik nagyobb kockázatnak annak kitéve a kirekesztődés és szegénység szempontjából.

Munkavállalói erőforráscsoport (Employee Resource Group = ERG): Önkéntes, munkavállalók által vezetett csoportok, amelyek közös identitás vagy érdeklődési kör alapján szerveződnek, és támogatják a sokszínűséget a munkahelyen.



Figyelem!



További olvasnivaló



**Együttműködés
ajánló**



**Tudtad-e,
érdekesség**



Idézet



**Különösen HR-
vezetők és
szakemberek
figyelmébe**



**Különösen ESG-
szakemberek
figyelmébe**

ELŐSZÓ

Bízunk benne, hogy a kiadványunk, a benne foglalt információk, vélemények és javaslatok előmozdítják azt a fenntarthatósági transzformációt, amelyben világunk, a különböző gazdaságok, társadalmak és maguk a cégek, a munkáltatók vannak. Önkéntesen vagy sem, minden szervezetnek szembe kell néznie saját szükséges és lehetséges szerepével, amellyel ezt az átalakulást segíteni tud(hat)ja. Sem az esélyegyenlőség, a befogadó közösségek és munkáltatók építése, sem a fenntartható vállalati működés nem újkeletű téma, hanem több évtizedes, sőt, mondhatjuk évszázados témája már az emberiségnek. Hiszen alapvetően azokat a kérdéseket feszegeti, mi a helyes és helytelen, mi a szerepe a vállalatnak a társadalmi és ökológiai rendszeren belül, ki hogyan bánik felelősséggel és tudatosan a ráruházott hatalommal és bizalommal, ki mennyire használja ki mások függőségét és kiszolgáltatottságát. Mély és komoly kérdések, melyek tüneteit és felszínét ragadjuk meg, amikor arról beszélünk, hogy legyenek-e esélyegyenlőségi politikák és képzési programok, alakuljanak-e ki a felelős foglalkoztatást, munkavállalói jóllétet vagy sokszínűséget, méltányosságot és befogadást megragadni képest ESG teljesítmény-mutatószámok.

A most alakuló és önmagát definiáló ESG szakma képviselői számos szakterületről kerülnek ki, így nem mindenkinek van tudása, tapasztalata vagy kompetenciája a társadalmi kérdések, esélyegyenlőségi szempontok vonatkozásában. Az esélyegyenlőségi és HR szakemberek pedig nem mind látják a teljes képet vagy vannak bevonva megfelelően az ESG folyamatokba és beszámolásba, így amennyire ez lehetséges, ezzel a kiadvánnyal célul tűztük ki a két szakma közötti megértés és együttműködés előmozdítását. Törekedtünk arra, hogy miközben felidézünk néhány alapvető ismeretet, új nézőpontokat és friss tudást is kínáljunk. Célunk, hogy olyan gyakorlati megoldásokat, javaslatokat és partnereket mutassunk be, amelyek inspirálnak és cselekvésre ösztönzik az Olvasót. A kiadvány már csak terjedelménél fogva sem lehet teljeskörű, de bízunk benne, hogy mindenki talál benne új információt vagy nézőpontot, hasznos tartalmat, párbeszédre és cselekvésre serkenti, és nem utolsó sorban élvezetes olvasmánynak találja majd. Visszajelzést szívesen fogadunk a további munkához vagy a kiadvány bővítéséhez.

Számos civil és piaci szervezet nyújt már ezekben a témákban kiváló szolgáltatást, képzést, programot. Jelen kiadványban nem áll módunkban mindenkinek megfelelő helyet biztosítani, de fontos számunkra, hogy felhívjuk a velük való együttműködés fontosságára a figyelmet. Aktuálisan a kiadványt készítő a MEF három alapító civil szervezetének (Salva Vita, JÓL-LÉT és Motiváció Alapítvány) és a MEF 2025-ös ESG & Esélyegyenlőség workshopsorozatát támogató négy civil partnerének (Access4You, Skilly, MAACraft, MOME Future Lab) megoldásait ajánljuk kiemelten.

1

Lényeges-e az esélyegyenlőség?

Mit jelent a lényegességi elemzés? Mit tehetünk az esélyegyenlőség megfelelő integrálásáért? Információk és trendek az esélyegyenlőségi kockázatok és hatások megértéséért

2

Fogalomtisztázás

Kik a hátrányos helyzetűek? Mi a hátrányos helyzet? Mi a DEIB, vagyis a sokszínűség, méltányosság, inkluzivitás és hovatartozás?

3

Elköteleződés

Miért fontos az elköteleződés, az értékvállalás és nyilvános állásfoglalás?

4

Esélyegyenlőség menedzsment

Keretrendszerek és módszerek a professzionális menedzsmentért

5.2

Mentális akadálymentesítés

Kognitív és érzelmi korlátok, tudatosításuk és lebontásuk

Fizikai akadálymentesítés

Az épített környezetünk nem inkluzív - mit tehetünk?

5.1

5.3

Etikus és inkluzív toborzás

Ajtónyitás egymásra

5.4

Ésszerű alkalmazkodás

Az alacsonyan csüngő gyümölcsök

5.5

Erőforrások és kapacitásépítés

A tudásátadástól a szemléletformáláson keresztül a cselekvőképesség megteremtéséig

6

Mérés és célok

Hogyan mérjük, hogy jó úton haladunk-e és elérjük-e az esélyegyenlőségi célokat?

7

Záró gondolatok

Tanácsok és üzenetek

1. Lényeges ügy az esélyegyenlőség?

1

Lényeges ügy az esélyegyenlőség?

Az ESG-megközelítés a lényegességi elemzésre alapozza az átvilágítási (due diligence) és beszámolási feladatokat. Emiatt kiemelt jelentősége van annak, hogy a társadalmi kérdések, például az esélyegyenlőség, lényeges ügyként jelennek-e meg a szervezet elemzéseiben.

Miért fontos a lényegesség? *Egyrészt* azért, mert az erőforrások korlátozottak: egy szervezet nem tud minden kérdéssel egyszerre és azonos mélységben foglalkozni, ezért szükség van a prioritások kijelölésére. Ez a priorizálás azonban már nem lehet pusztán üzleti vagy pénzügyi alapú. Az üzleti szempontok mellett figyelembe kell venni az érintettek elvárásait, aggályait, hatásait és várakozásait is – vagyis mindazokat a tényezőket, amelyek a szervezet társadalmi és ökológiai kontextusát alakítják. Sok szervezetnek még nincsenek tudatos, formális eszközei ezen hatások mélyebb feltárására és megértésére, így ez a folyamat tanulást, kísérletezést és nézőpontváltást is igényel. *Másrészt* azért is fontos a lényegesség, mert nem cél, hogy a vállalatok csupán a „jó” és „szép” témákról számoljanak be, hanem azokról is, amelyek a társadalom és a környezet szempontjából valóban relevánsak és fontosak, például a negatív hatások vagy a kockázatok.

Lényegesnek tekinthető minden olyan tényező, amely jelentős hatással van a szervezet természeti környezetére, az emberek életére, méltóságára és jóllétére, vagy amely társadalmi és környezeti trendeken keresztül befolyásolja a vállalat pénzügyi eredményességét.

Tapasztalataink szerint azonban – a jó szándék, a kidolgozott módszertanok és a komoly törekvések ellenére is – gyakran előfordul, hogy a társadalmi ügyek háttérbe szorulnak. És nem azért, mert nem lennének jelentősek. Sőt – épp ellenkezőleg.

Az ESG megközelítés a lényegességi elemzésre alapoz



Az ESG keretrendszerben cél, hogy a vállalatok azokkal az ügyekkel, témákkal, hatásokkal, kockázatokkal és lehetőségekkel foglalkozzanak, illetve azokról számoljanak be nyilvánosan, amelyeknek pozitív vagy negatív hatása jelentős az emberekre és a környezetre, vagy amelyek érdemben befolyásolják a vállalat pénzügyi helyzetét és eredményességét rövid-, közép- vagy hosszú távon.

A kettős lényegességi elemzést elvárja az EU CSRD szabályozása és a hozzá kapcsolódó ESRS szabvány, de hivatkozik rá a magyarországi ESG törvény is. Ennek során a vállalat meghatározza a számára legfontosabb fenntarthatósági témákat.

Két dimenziót vizsgál:

- **a szervezet hatását** a környezetre, emberekre, bolygóra; továbbá
- **a vállalat pénzügyi stabilitását és eredményességét** befolyásoló, fenntarthatósággal összefüggő, elsősorban külső kockázatokra és lehetőségekre.

Hatások a környezetre, az emberekre, az üzleti és etikai kultúrára:

pozitív és/vagy negatív;
aktuális és lehetséges hatások;
okozás, közreműködés, összekapcsolódás szerint;
rövid-, közép- és hosszú távon

Hatások



Kockázatok és lehetőségek

Kockázatok és lehetőségek, amelyek lényeges pénzügyi hatásokat válthatnak ki és/vagy olyan kockázatok vagy lehetőségeket generál(hat)nak, amelyek hatással vannak vagy lehetnek a vállalat pénzáramára, teljesítményére, piaci helyzetére, fejlődésére, pozíciójára, tőkeerősségére, tőke költségére vagy a finanszírozáshoz való hozzáférésére rövid-, közép- és hosszú távon



1 Érintettek azonosítása és bevonása

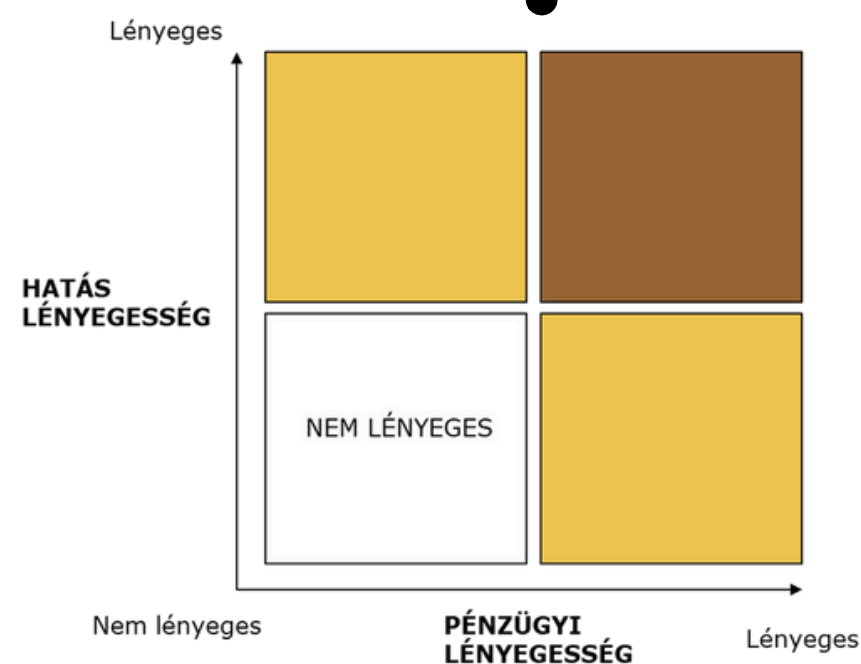
2 Releváns fenntarthatósági ügyek azonosítása a teljes értékláncon átívelően és különböző időhorizontokat figyelembe véve

- Összegyűjtöttem-e az összes lehetséges **negatív hatást** (pl. diszkrimináció, baleset, elszalasztott tehetségek, fluktuáció, zaklatás, stressz).
- Listáztam-e a lehetséges **pozitív hatásokat** (egzisztencia, stabilitás, biztonság, pozitív akciók és programok, egészség-prevenció stb.).
- Azonosítottam-e, hogy mely **külső trendek, aktuális és várható változások** befolyásolhatják a foglalkoztatási költségeimet vagy a bevételem, likviditásom, tőkéhez való hozzáférésem (pl. emberek önazonosság-vállalása erősödik, munka-magánélet egyensúly iránti igény nő, toborzási sikerráta 46% Európában, munkaerőhiány és ezen várható változási iránya és sebessége, AI lehetőségek és kockázatok a foglalkoztatásra, külföldi munkavállalók aránya nő, nőnek a bérigények és atipikus foglalkoztatási igények stb.).
- Használtam-e általános vagy ipárgspecifikus **jelentéstételi és kockázatértékelési segédletet**, javasolt fenntarthatósági témák listáját önellenőrzésként?
- Végig gondoltam-e az egész értékláncon ezeket a szempontokat, hatásokat, kockázatokat, lehetőségeket?

- Ismerem-e a foglalkoztatással kapcsolatos szakemberek, érdekképviselők, véleményvezérek véleményét, elvárásait, meglátásait, várakozásait?
- Ismerem-e a foglalkoztatással és esélyegyenlőséggel kapcsolatos **legfrissebb jogszabályokat, társadalmi kutatásokat, ajánlásokat és hazai/nemzetközi trendeket**?
- A **szervezetem érintettjeinek** milyen elvárásai, aggályai, ötletei, kérdései vannak a foglalkoztatási kérdések kapcsán vagy azt ásol üzleti vagy akár környezetvédelmi kérdések vonatkozásában? Honnan tudom ezeket, mivel bizonyítom, hogy nem csak percepció vagy pletyka?
- Milyen **adatok** állnak rendelkezésemre, amelyekből releváns témákat tudok azonosítani? Például:
 - elégedettségi felmérés,
 - munkaerőpiaci felmérések,
 - exit interjúk,
 - belső panaszok és fegyelmi jegyzőkönyvek,
 - öltetláda bejegyzések,
 - szakszervezeti egyeztetés jegyzőkönyve,
 - HR stratégia,
 - benchmark elemzések stb.
- Mely aktuális vagy potenciális munkavállalói csoportokról tudom, **hogyan milyen problémáik, aggályaik vagy elvárásaik vannak**?
- Melyekről nem? Mely csoportokat, személyeket kellene **jobban megismernem**? **Ki képviselheti** az ő érdekeiket a szervezeten belül?



- 3 Hatások, kockázatok és lehetőségek meghatározása
- 4 Hatások értékelése
- 5 Pénzügyi kockázatok és lehetőségek értékelése
- 6 Küszöbértékek alkalmazása
- 7 Lényeges ügyek meghatározása és stratégiai alkalmazása, közzétételi témák meghatározása



Értékeljük az azonosított lehetséges/releváns tényezőket, az IRO-kat (Impact, Risk, Opportunity), vagyis hatásokat, kockázatokat és lehetőségeket! A jelentéstételi sztenderd szerinti értékelési szempontok:

- Milyen a hatás **mértéke**, súlyossága, ha bekövetkezik?
- Milyen **kiterjedtségű** a hatás? Mennyire sokakat érint, mennyire szisztematikusan érinti, akit érint vagy csak szórványos?
- Amennyiben a negatív hatás bekövetkezik, mennyire **viSSzafordíthatatlan**? (Pl. kismértékű sérülés a testen/lelken vagy tartós, maradandó sérülés, munkaképesség befolyásolása stb.)
- Milyen **valószínűséggel** fog a hatás vagy a kockázat/lehetőség bekövetkezni?
- Milyen az adott külső kockázat/lehetőség által okozott pénzügyi hatás **mértéke**?
- Az aktuális és potenciális hatások lehetséges pénzügyi hatása milyen mértékű és valószínűségű?
- További lehetséges szempontok még: befolyásolhatóság/függőség mértéke; érintetti és reputációs befolyásoló ereje stb.

Figyelem! Az értékelés során ne feledd, hogy az értékelésed alá kell tudni támasztani akár tudományos vagy érintetti bevonás forrással, továbbá mind rövid, közép és hosszú távon vizsgálni kell az értéklánc mindhárom szakaszában (upstream, downstream, saját működés)!

Meghatároztam-e és hogyan, hogy mely értékelési eredmény felett számít valami lényegesnek stratégiai és/vagy jelentéstételi szempontból? Miért ott van a határvonal?

Megalapozott-e ez? Ami pénzügyi és hatás szempontból is jelentős: mindenképpen jelentős.

Figyelem! Az emberi életet és jogokat befolyásoló negatív hatások mindenképpen lényegesek!

1. Lényeges ügy az esélyegyenlőség?

Potenciálisan releváns és lényeges hatások, kockázatok és lehetőségek

Javaslatunk a lényegességi elemzéshez:

- 1. Vonj be társadalmi, esélyegyenlőségi szakembert a folyamatba!
- 2. Gondoskodj a társadalmi IRO-k megfelelő feltárásáról, azonosításáról! A releváns / értékelendő témák közé minden aktuális és potenciális, rövid, közép és hosszú távon releváns, szándékolt és nem szándékolt társadalmi hatásnak, kockázatnak és a lehetőségnek be kell kerülnie!
- 3. A társadalmi témák súlyosságának, valószínűségének és visszafordíthatatlanságának értékelésekor ne a pénzügyi hatásból indulj ki!
- 4. Ülj bele a másik székébe és vizsgáld meg az összegyűjtött témákat! Vond be az érintettjeid vagy őket megfelelően képviselni tudó szakembereket, véleményformálókat a folyamat minden szakaszában!

TUDDTAD?
Az emberi életet, méltóságot, emberi és munkavállalói jogokat érintő hatások mindig lényegesebbek, függetlenül azok pénzügyi hatásától!

Pozitív hatások	Negatív hatások
	
- Anyagi jólét, egzisztencia, prosperitás - Egészségbiztosítás és egészségügyi ellátás - Lakhatás és életszínvonal - Alapvető szükségletek kielégítése - Fizikai vagy pszichés biztonságérzet - Kötődés, közösséghez tartozás - Közösség, védőháló - Tanulás és fejlődés, karrier - Kapcsolati háló - Jól-lét - Munka-magánélet egyensúlya - Önmegvalósítás - Sikerélmény - Segítségnyújtás krízisben - Támogatás	- Kevés szabadidő - Magánélet háttérbe szorulása - Stressz - Függőség kihasználása - Munkanélküliség - Zaklatás - Megélhetési problémák - Mobilitási kényszerek - Diszkrimináció - Nincs kihívás - Bizalmatlanság - Igazságtalanság - Egészségügyi károsodás - Baleset - Haláleset - Veszély

Kockázatok	Lehetőségek
	
- Elszegényedés - Oktatás elérhetősége, színvonala - Strukturális vagy egyéb munkaerőhiány - Alacsony mobilitás vagy elvándorlás - Társadalmi polarizáció - Atipikus foglalkoztatási igények nőnek - Társadalmi mentális állapot romlása - Társadalom rossz egészségügyi állapota - Munkamorál romlása - Meritokrácia hiánya, jelentős korrupció - Fenntarthatósággal vagy DEIB-bel ellentétes nézetek erősödése - Növekvő foglalkoztatási költségek	- Munkaerőpiaci lehetőségek, új munkaerő - Versenytársak és más foglalkoztatók munkáltatói márkájának erősödése - Innováció és megújulás készség az emberekben - Reziliencia - Szakképzés, felnőttoktatás változása - Egyéni felelősségvállalás és önismeret iránti igény nő - Atipikus foglalkoztatás iránti igények - Fenntarthatóságot és DEIB-et erősítő nézetek erősödése - Sokszínű és egyedi fogyasztói, vevői igények - ESG ratingek és minősítések
- Szigorodó jogszabályok - Digitalizáció és mesterséges intelligencia	- Gyors és állandó változások, kiszámíthatatlanság - Külföldi munkavállalók



1. Lényeges ügy az esélyegyenlőség?

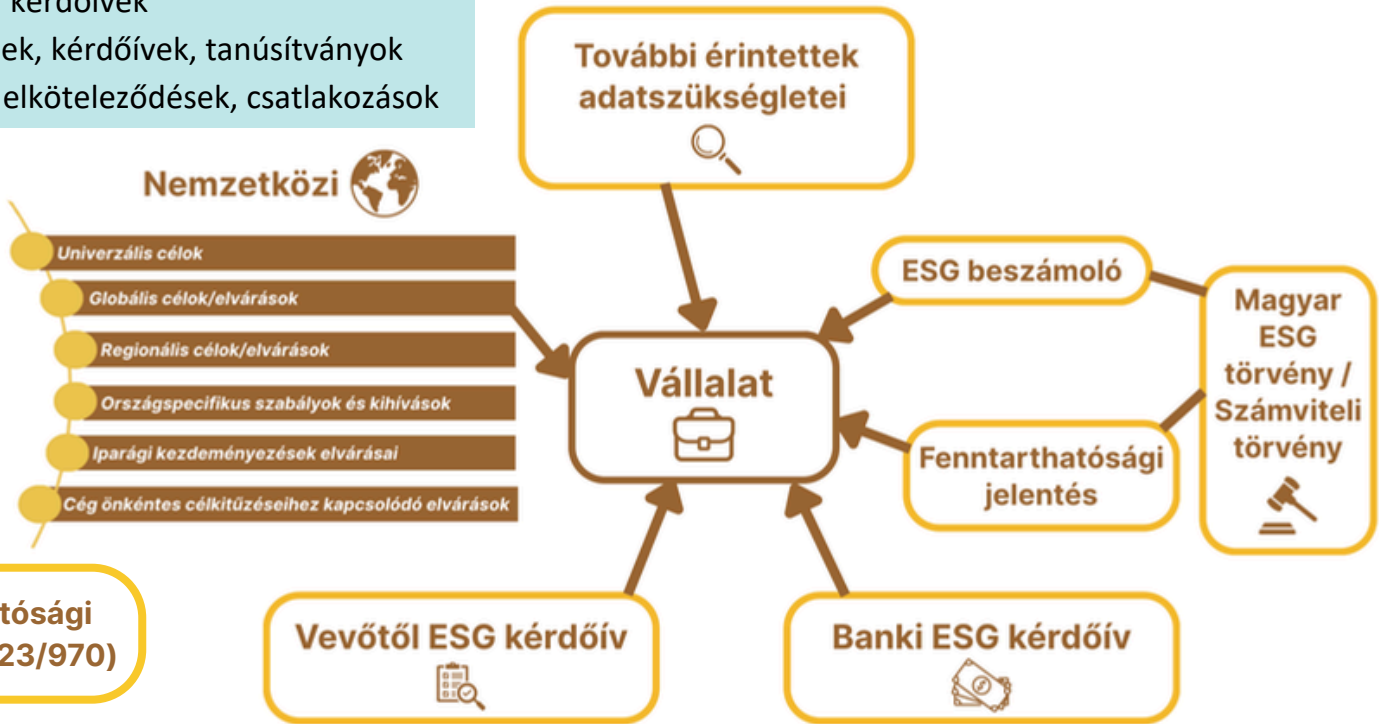
Az ESG alapja a lényegességi elemzés

Ma már bármely vállalkozás szembesülhet általános vagy specifikus társadalmi jellegű ESG-kérdésekkel, számonkéréssel, szabályozással, vagy konkrét sokszínűségi, esélyegyenlőségi információ vagy adatkéréssel. Attól függően, hogy a vállalat mennyire kötelezett a jelentéstételre, mennyire tölt be vagy kíván betölteni jelentősebb beszállítói vagy megrendelői szerepet a nemzetközi láncokban, ESG tudatos országokban és vevőknél: számos módon léphet fel kötelezettség és lehetőség. Ezek érinthetik a felelős foglalkoztatás, az emberi jogok, a munkavállalói jóllét vagy az esélyegyenlőség területeit, különösen a kockázatmenedzsment, a teljesítménymérés és javítás, valamint a jelentéstételi feladat kapcsán.



- UN deklarációk
- ILO
- Antidiszkrimináció
- Modern rabszolgaság és emberjogi kockázatok
- Kollektív egyeztetés, érdekképviselés
- Inkluzív beszerzés
- Női vezetők
- Méltányos bérezés
- SDG
- DEIB iránymutatások, ajánlások

- Befektetői kérdőívek
- ESG ratingek, kérdőívek, tanúsítványok
- Tagságok, elköteleződések, csatlakozások



- Bérkülönbségek, bészakadék
- Bértranszparencia
- Intézkedések

SZTFH kérdőív: antidiszkrimináció, nők, esélyegyenlőség, fogyatékosok foglalkoztatás, zaklatás, családbarát intézkedések, kérésben támogatás, akadálymentesítés stb.

Munkavállalói kapcsolatok, hátrányos térségek, foglalkoztatási adatok, nők, MMK, vállalati minősítések, tanúsítványok

- Lényegességi elemzés
- Társadalmi hatások, kockázatok
- Gondos eljárás / Due diligence
- Teljes értéklánc
- Családbarátosság, idős, nők, női vezetők, fogyatékosok foglalkoztatása
- Méltányos bér

- Lényegességi elemzés
- Sokszínűségi mutatók mentén létszám és irányítás bemutatása
- Hazai és nemzetközi ESG és DEIB elköteleződések, társadalmi sztenderdek
- Érintettek bevonása
- Női vezetők, fogyatékosok
- Zöld átállás foglalkoztatási hatásai
- Vállalati kultúra
- Panasztétel és etikai bejelentés

TUDTAD?

Az ESG információ és adatkérések, átvilágítások és jelentéstételi sztenderdek többsége tartalmaz "S" témákat, esélyegyenlőségi szempontokat!



1. Lényeges ügy az esélyegyenlőség?



ESG és DEIB elvárások rengetegében, kényszerek, elvárások, ösztönzők, motivációk és hajtóerők

A felelős, inkluzív foglalkoztatásnak, az esélyegyenlőségnek számos mozgatórugóját észlelik a szervezetek, de általában az üzleti, a jogi és a morális/etikai dimenziókat különböztetik meg. Bár a hajtóerőket, motivációkat és kényszereket érzékelik a cégek, vezetők és HR-esek, egyáltalán nem biztos, hogy az ESG szempontjából, a kettős lényegességi módszertan keretén belül is képesek azokat jól megragadni és láthatóvá tenni, pedig a gondos eljárás, a szakértők bevonása segíthet minket ebben a körültekintést igénylő munkában.



Gyakori hibák a lényegességi elemzés során:

- **Nincs egyértelmű módszertan**, annak testreszabása szükséges, ami gyakran túl pragmatikus, kényelmi, üzleti vagy rövid távú érdekek mentén történik, gyakran kimaradnak az indirekt munkavállalók, üzleti partnerek szempontjai és kockázatai.
- **Nem kerülnek be a társadalmi témák még a releváns, értékelendő témák közé sem**, mert például:
 - Csak a klímaváltozásra, dekarbonizációra, zöld témákra fókuszálnak az elemzők
 - Az elemzés inputjául szolgáló dokumentumok, adatbázisok, szakemberek nem fedik le a társadalmi kérdéseket, témákat megfelelően a kellő alaposág vagy információhiány miatt
 - A szervezetek és lényegességi elemzést végzők csak a (már mérhető, jelenlegi) pénzügyi hatással megragadható ESG témákra figyelnek
 - A szervezet nem a hatásokat és kockázatokat vizsgálja, hanem tévesen a meglévő intézkedéseket vagy a jelentés sztenderdjeit vizsgálja.
- **A társadalmi, esélyegyenlőségi témák értékelése nem megfelelően történik**, mert:
 - Nehezen mérhetőek pénzben vagy számszerűen
 - Nem vesz részt az értékelésben a társadalmi témákhoz értő szakember
 - Gyakran a bekövetkezés alacsony valószínűsége miatt a mértékét/súlyosságát is alábecsülik.



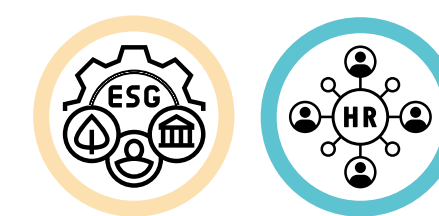
A fenti és hasonló gyakorlatok nem felelnek meg a kettős lényegességi elemzéssel szemben támasztott módszertani elvárásoknak, a szervezet hosszútávú üzleti érdekeinek és az elszámoltathatóság követelményének.

Az SDG-k (Sustainable Development Goals / Fenntartható fejlődés célok) az ENSZ által 2015-ben 193 tagállam által elfogadott, 17 globális célból álló keretrendszer, amely a gazdasági jólét, a társadalmi igazságosság és a környezeti fenntarthatóság egyensúlyát kívánja megteremteni 2030-ig.

sdgs.un.org/goals

1. Lényeges ügy az esélyegyenlőség?

Miért kell egy cégnek foglalkoznia az esélyegyenlőséggel? 1.



Néhány mások által már felismert érdek és érv, amely akár rád is igaz lehet! Te szembesülsz ilyen nehézségekkel, jelenségekkel, gondolatokkal?

Üzleti érdek és érvek

- Az inkluzív kultúrával rendelkező cégek 1,6-2,2× nagyobb árbevételt, 2,6-3,2× nagyobb nettó eredményt és 2× nagyobb gazdasági profitot érnek el a kevésbé sokszínű és befogadó társaikhoz képest (Accenture, 2023 és Deloitte, 2023).
- A sokszínű vezetői csapatokhoz +19% innovációs árbevétel társul (BCG, 2018), ahol az igazgatóság a nemek szempontjából a felső kvartilisben van, 27%-kal nagyobb valószínűséggel teljesítenek pénzügyileg jobban, mint az alsó kvartilisbe tartozó (McKinsey, 2023)
- Európában a munkavállalók 15%-a hat hónapon belül váltott és 30% tervezi, hogy hat hónapon belül váltani fog, legfőbb egyik ok a munkamagánélet egyensúlya, a toborzási sikeresség átlagosan 46%. Az ajánlat elfogadási aránya csupán 56%, és az új belépők 18%-a távozik a próbaidő alatt (Randstad, 2024)
- A munkavállalók és álláskeresők 76%-a fontosnak tartja a munkaerő-állomány sokszínűségét, egyharmaduk nem pályázik olyan helyre, ahol nem látja ezt biztosítottnak. (Glassdoor, 2021)
- Az inkluzív kultúrával együtt jár a magasabb elkötelezettség, vagyis 14-17%-kal magasabb termelékenység, 41-48%-kal alacsonyabb hiányzás és 51%-kal alacsonyabb fluktuáció (Gallup, 2018)
- Európában a kritikus pozíciókra csak a szervezetek mintegy egyharmadának van utódlási terve (Randstad, 2024)
- Világszerte rohamosan nő a társadalmi szabályozás (bértranszparencia, sokszínűségi kvóták, beszámolási kötelezettségek stb.) amelyeknek való megfelelés nem megy egyik napról a másikra.
- Bár átlagos egységes “betöltési idő” mutató nem létezik az EU-ban, látható, hogy egyes országokban akár 90-180 nap között is alakul már az átlagos vakancia idő, de egyes szakmáknál akár több hónap is. Ezek eredményeképpen számos szervezet átmeneti vagy tartós munkaerő-hiánnyal működik.
- A diverz csapatok az esetek 87%-ában jobb üzleti döntést hoznak, mint az egyforma összetételű csoportok és kétszer gyorsabban jutnak döntésre (Cloverpop, 2017).
- A DEIB programokkal rendelkező szervezeteknél javul a teljesítmény, az innovációs képesség, a problémamegoldás, a reputáció és a fogyasztói elégedettség (Európai Bizottság, 2025)



Piaci pozíció megvédése: jogszabályok és vevői/fogyasztói elvárások



Piaci pozíció erősítése: versenyelőny most vagy később



Piaci lehetőségek megteremtése: új termékek, szolgáltatások, üzleti modell, piacok



Néhány mások által már felismert érdek és érv, amely akár rád is igaz lehet! Te szembesülsz ilyen nehézségekkel, jelenségekkel, gondolatokkal?

Társadalmi-gazdasági érdekek és érvek

- Az inkluzív munkaerőpiac kulcs a tartós munkaerőhiány enyhítéséhez; a női részmunkaidős és gondozási terhet viselő csoportok bevonása kiaknázatlan tartalék (Eurofound 2024/2025)
- Az esélyegyenlőség javítása 6,1–9,6% egy főre jutó GDP-emelkedést hozhat 2050-ig az EU-ban (EIGE modellezés; OECD, 2024), a diverzitási index-szel jól álló országok 20-40%-kal innovatívabbak (EU Innovation Scoreboard, 2023)
- Az inkluzív munkaerőpiacok csökkentik a kirekesztést és stabilizálják a foglalkoztatást (Eurofound, 2025)
- Az upskilling és reskilling iránti igény illetve szükség magas és növekvő, különösen a technológiai által gyorsan változó szektorokban. (OECD, 2024)
- Az EU-ban az 55 feletti munkavállalók száma 2010-2023 között 23,8 milliőról közel 40 millióra nőtt, míg a foglalkoztatási rátájuk 20 százalékponttal emelkedett csak. Magyarországon évente 15 ezerrel kevesebb fiatal lép be a munkaerőpiacra, mint ahányan nyugdíjba vonulnak. (Eurofound, 2024/2025)
- 12-28 billió USD globális GDP-többletet jelentett volna 2025-re, ha a nemek közti egyenlőség megvalósul (McKinsey Global Institute, 2016), de azáltal, hogy kevesebb vezetői pozíciót töltenek be a nők évente akár 370 milliárd eurónyi GDP-t veszíthet Európa (EIGE, 2022-2024)
- 2025 tavaszán 104.600 külföldi állampolgár dolgozott Magyarországon, a vendégmunkások aránya a teljes foglalkoztatásban kb. 2%, de bizonyos iparágakban ennél magasabb. (Eurostat)
- Az EU-27-ben 21%-ot, Magyarországon 20,2%-ot érintett a szegénység vagy társadalmi kirekesztődés kockázata 2024-ben (STADAT, KSH). Ez az arány a nők, a roma közösség tagjai, a fogyatékkal élők és a külföldi vendégmunkások körében magasabb. 2,9 millió ember él lakhatási szegénységben Magyarországon. A diszkrimináció megtapasztalása négyszeres munkanélküliségi kockázattal jár (EU FRA, 2023)
- Az EU-ban minden 1% női STEM-foglalkoztatottság növekedés 0,2-0,4%-kal növeli a GDP-t (Európai Bizottság, 2023)
- Az EU-ban 2023-2050 között a munkaképes korú lakosság 40 millió fővel fog csökkenni (Európai Bizottság, 2023), Magyarországon a demográfiai olló 2030-ra 300 ezer betöltetlen állást jelez előre (MNB, 2024), miközben a fogyatékkal élők 44%-a a munkakörnyezet alkalmatlansága miatt marad kívül a munkaerőpiacon (OECD, 2022).



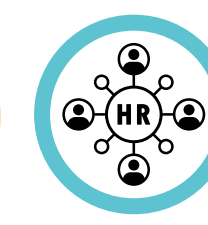
Piaci pozíció megvédése: jogszabályok és vevői/fogyasztói elvárások



Piaci pozíció erősítése: versenyelőny most vagy később



Piaci lehetőségek megteremtése: új termékek, szolgáltatások, üzleti modell, piacok



Néhány mások által már felismert érdek és érv, amely akár rád is igaz lehet! Te szembesülsz ilyen nehézségekkel, jelenségekkel, gondolatokkal?

Etikai és morális felelősség

- A nemek közti kereseti rés 2024-ben 12% az Európai Unióban, 17,8% Magyarországon (Eurostat), vagyis a nők egy hónapot az évben ingyen dolgoznak.
- A dolgozók 60%-a informális foglalkoztatásban dolgozik világszerte (ILO, 2023).
- Az emberek 61%-ánál a munkáltató és az ügyfél egyoldalúan határozza meg a munkaidőt és munkaszervezést; az emberek 40%-át keresték munka ügyben a magán-, pihenőideje alatt (Eurostat)
- A világban a népesség csupán 46,9%-a tesz átlagosan szert legalább egy állandó bevételre. A világban a hátrányos helyzetűek kétharmada nem kap szociális segítséget vagy támogatást. (World Bank, 2025). A roma és őshonos közösségek világszerte mélyszegénységben élnek, 2-5x nagyobb valószínűséggel szenvedik el a környezeti ártalmakat (UNDP, 2023). Az EU lakosságának 27%-a anyagi nehézségek között él, annak ellenére, hogy dolgozik (Eurofound, 2023)
- A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási rátája globálisan mindössze 35% (míg a nem fogyatékkal élőké 60%, ILO & WHO, 2023), Magyarországon 44% az MMK-foglalkoztatási arány (KSH, 2024).
- Világszerte minden harmadik nőt ért már erőszak vagy zaklatás a munkája során (UN Women, 2023). Az munkavállalók 23% tapasztalt már életében erőszakot/zaklatást munka közben (17,9% pszichés, 8,5% fizikai, 6,3% szexuális) (ILO–Lloyd's Register/Gallup, 2022); a lakosság 21%-a mondta, hogy az előző 12 hónapban diszkrimináció vagy zaklatás érte (életterületek összesen) (Eurobarometer, 2023)
- A dolgozók 28%-a szerint a munkahelyi stressz “tartósan magas” és egészségkárosító (EU-OSHA, 2023), minden ötödik magyar munkavállaló számolt be pszichés zaklatásról, megalázásról, megfélemlítésről, verbális agresszióról (Eurofound, 2024)
- A nők és más szociális érzékeny csoportok képviselői alulreprezentáltak a vezetői és döntési pozíciókban.



Piaci pozíció megvédése: jogszabályok és vevői/fogyasztói elvárások



Piaci pozíció erősítése: versenyelőny most vagy később



Piaci lehetőségek megteremtése: új termékek, szolgáltatások, üzleti modell, piacok

1

Lényeges-e az esélyegyenlőség?

Mit jelent a lényegességi elemzés? Mit tehetünk az esélyegyenlőség megfelelő integrálásáért? Információk és trendek az esélyegyenlőségi kockázatok és hatások megértéséért

2

Fogalomtisztázás

Kik a hátrányos helyzetűek? Mi a hátrányos helyzet? Mi a DEIB, vagyis a sokszínűség, méltányosság, inkluzivitás és hovatartozás?

3

Elköteleződés

Miért fontos az elköteleződés, az értékvállalás és nyilvános állásfoglalás?

4

Esélyegyenlőség menedzsment

Keretrendszerek és módszerek a professzionális menedzsmentért

5.2

Mentális akadálymentesítés

Kognitív és érzelmi korlátok, tudatosításuk és lebontásuk

Fizikai akadálymentesítés

Az épített környezetünk nem inkluzív - mit tehetünk?

5.1

5.3

Etikus és inkluzív toborzás

Ajtónyitás egymásra

5.4

Ésszerű alkalmazkodás

Az alacsonyan csüngő gyümölcsök

5.5

Erőforrások és kapacitásépítés

A tudásátadástól a szemléletformáláson keresztül a cselekvőképesség megteremtéséig

6

Mérés és célok

Hogyan mérjük, hogy jó úton haladunk-e és elérjük-e az esélyegyenlőségi célokat?

7

Záró gondolatok

Tanácsok és üzenetek

2. Fogalomtisztázás

2

Fogalomtisztázás

Sokszínűség
Diversity



Méltányosság
Equity



Befogadás
Inclusion



Hovatartozás
Belonging



Az antidiszkriminációs jog (különösen az egyenlő bánásmódról szóló 2003. évi CXXV. törvény, azaz az Ebktv.) alapján tilos hátrányos megkülönböztetés több védett tulajdonság mentén.

- | | | |
|--|--|---|
| • nem (nemi hovatartozás) | • családi állapot | • foglalkoztatási jogviszony vagy egyéb munkavégzésre irányuló jogviszony jellege |
| • faj, bőrszín | • anyaság (terhesség) vagy apaság | • érdekképviselethez való tartozás (pl. szakszervezet) |
| • nemzetiség, etnikai hovatartozás | • életkor | • lakóhely, tartózkodási hely |
| • nemzeti vagy etnikai kisebbséghez tartozás | • vagyoni helyzet | • egyéb helyzet, tulajdonság vagy jellemző (nyitott kategória az új típusú hátrányok felismerésére) |
| • anyanyelv | • szexuális irányultság | |
| • fogyatékoság, egészségi állapot | • nemi identitás, nemi önkifejezés, társadalmi származás | |
| • vallási vagy világnézeti meggyőződés | • részmunkaidő, határozott idejű foglalkoztatás | |
| • politikai vagy más vélemény | | |

Leggyakrabban említett alulreprezentált / hátrányos helyzetű csoportok:

1) Nem és családi státusz

- Nők (külön: vezetői pozíciókban, STEM-területeken)
- Anyák (különösen kisgyermekesek, GYES/GYED-ről visszatérők)
- Egyedülálló szülők
- Terhesség, termékenységi kezeléseken részt vevők
- Apák (gondozói szerep vállalása, apaszabadság)
- Nemi kisebbségek (transz, nem-bináris, interszex személyek)

2) Szexuális irányultság és nemi identitás

- LMBTQIA+ közösség (leszbikus, meleg, bi, transz, queer, aszexuális stb.)

3) Életkor

- Fiatalok (pályakezdők, NEET – nem tanul és nem dolgozik)
- Idősebb munkavállalók (50+/55+, nyugdíj előtt állók, ageizmus által érintettek)

4) Fogyatékoság és egészségi állapot

- Megváltozott munkaképességűek / fogyatékosággal élők
- fizikai, érzékszervi, értelmi, pszichoszociális, neurodiverz (autizmus, ADHD, diszlexia stb.)
- Krónikus betegséggel élők, mentális egészségi érintettség
- Hosszú COVID vagy más hosszan tartó egészségi állapot
- HIV-státusz miatti érintettség

5) Etnikai, nemzetiségi, nyelvi kisebbségek

- Roma közösség (HU fókusz)
- Nemzetiségi/etnikai kisebbségek
- Anyanyelvi kisebbségek, jelnyelvhasználók

6) Migrációs és állampolgársági helyzet

- Bevándorlók, külföldi munkavállalók (EU-n belüli és kívüli)
- Menekültek, menedékkérők
- Hontalan személyek
- Vendégmunkások / szezonális dolgozók
- Hadiözvegyek, veteránok és családtagjaik

7) Társadalmi-gazdasági helyzet

- Mélyszegénységben élők, alacsony jövedelműek
- Alacsony iskolai végzettségűek, digitális írástudás hiánya
- Hosszú távú munkanélküliek
- Lakhatási szegénységben élők, hajléktalan vagy lakhatásukat veszített személyek
- Gondozói terheket viselők (idős/ fogyatékos hozzátartozót ápolók)

8) Foglalkoztatási státusz és munkajogi helyzet

- Részmunkaidőben, határozott idejű, alkalmi, platform-/gig-munkában dolgozók
- Külsősök, alvállalkozói láncban dolgozók
- Munkaerő-kölcsönzésben foglalkoztatottak
- Nem tipikus műszakban/éjszaka dolgozók
- Alulfoglalkoztatottak (képzettségükhöz képest alacsonyabb munkakörben)

9) Vallási, világnézeti meggyőződés

- Vallási kisebbségek (öltözködési, étkezési, ünnepi igények)
- Vallást gyakorlók (munkaidő-rugalmas igazítás igénye)

10) Család és gondozás, élethelyzet

- Családon belüli erőszak áldozatai
- Állami gondozásból kikerülők (care leavers)
- **Hadiözvegyek, veteránok és családtagjaik

11) Földrajzi és közlekedési tényezők

- Vidéki/távoli térségekben élők, rossz közlekedéssel
- Telephelyhez kötött, mobilitásban korlátozott dolgozók

12) Igazságügyi érintettség

- Büntetett előéletűek, szabadságvesztésből visszatérők

2. Fogalomtisztázás

Kik a hátrányos helyzetű, szociálisan érzékeny, alulreprezentált csoportok és egyének egyáltalán?

Oktatási törvény, Köznevelési törvény, 2011. évi CXc.)

Hátrányos helyzetű az a gyermek/tanuló, aki szülője alacsony iskolai végzettsége, alacsony foglalkoztatottsága, illetve a gyermek elégtelen lakókörnyezete miatt nevelkedik. (Objektív szempont: szülők végzettsége, munkanélküliség, lakáskörülmények)

Foglalkoztatási törvény (1991. évi IV. tv.)

A munkaerőpiacon hátrányos helyzetűek pl. az 50 év feletti, tartósan álláskereső, fogyatékkal élők, alacsony végzettségűek, pályakezdők.

Esélyegyenlőségi törvény (2003. évi CXXV.)

Kiemelten védett csoportok: nők, fogyatékkal élők, romák, gyermekes szülők, idősek, LMBTQ emberek.

Társadalomtudományi definíció (MTA Szociológiai Kutatóintézet)

Hátrányos helyzetű az, aki erőforrásokhoz (jövedelem, tudás, kapcsolati tőke, egészség) való hozzáférésben tartósan elmarad az átlagtól.

EU

(European Pillar of Social Rights)

Sérülékeny csoportok azok, akik társadalmi, gazdasági vagy egészségi okokból nagyobb kockázatnak vannak kitéve a kirekesztődés és a szegénység szempontjából.

OECD

Hátrányos helyzetű csoportok a társadalmi mobilitás szempontjából: alacsony jövedelmű háztartásokban élők, alacsony végzettségűek, bevándorlók, munkanélküliek.

UN

(United Nations, SDG-k és emberi jogi egyezmények)

Sérülékeny népesség: nők, gyermekek, idősek, fogyatékkal élők, menekültek, őslakosok, marginalizált közösségek.

ILO

(International Labour Organization)

Hátrányos helyzetű csoportok a munkaerőpiacon: védett tulajdonságaik vagy társadalmi helyzetük miatt a munkához való hozzáférésben, a bánásmódban vagy a feltételekben rendszerszintű hátrány éri őket. Például fiatalok, idősek, nők, fogyatékkal élők, migráns munkavállalók, etnikai kisebbségek

Fontos, hogy egy vállalat tisztázza megközelítését, definícióit. Lehetőség szerint ne csak identitás csoport jellemzők mentén gondolkodjon, hanem holisztikusan közelítse meg!



Élethelyzetekből, magán- és karrierhelyzetekből, életkorból, vallásból fakadó szükségletek és igények mentén is

TUDDAD?

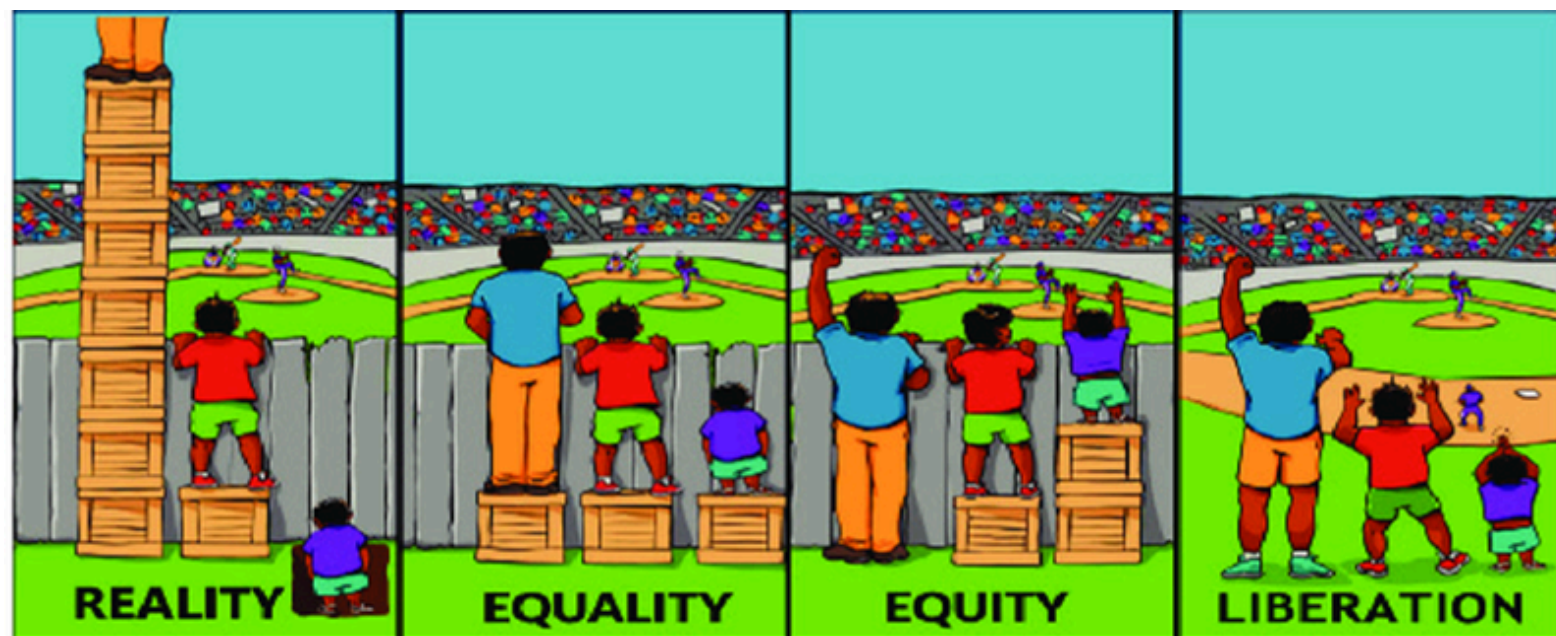
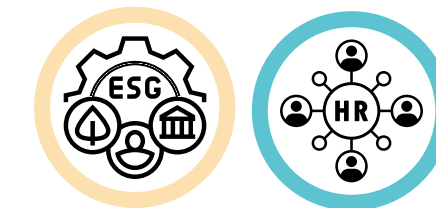
A hátrányos helyzetet, sérülékenységet objektív és szubjektív szempontok is okozzák!

OBJEKTÍV

jövedelmi helyzet
iskolai végzettség
munkaerőpiaci helyzet
egészségi állapot
gondozási kötelezettség
életkor
lakhatás
migrációs / állampolgári státusz
biológiai/társadalmi nem
családi állapot
vallási, politikai nézet

SZUBJEKTÍV

diszkriminációs tapasztalat
kirekesztettség érzés
kulturális / nyelvi akadály
stigmatizáció
önazonosítás
önbizalom, önértékelés
vélemény-nyilvánítás
állampolgári aktivitás



Az ábra is rávilágít, hogy a **valóságban nem azonos a startvonal**: különböző emberek eltérő akadályokkal szembesülnek, sokszor önhibájukon kívül.

- **Ha mindenkinek ugyanazt adjuk (equality)**, a különbségek megmaradnak; sőt újratermelődnek, mert a hozzáférés sérül.
- A méltányos azaz **esélykiegyenlítő (equity) célok és intézkedések** viszont az eltérő szükségletekhez igazítják az erőforrást – például akadálymentesítés, rugalmas munkavégzés, célzott utánpótlás-programok, bér-átláthatóság és korrekció –, így zárják a hozzáférési rést, avatkoznak be a szisztematikusan a rendszerszintű torzítások ellen.
- A végcél a „liberation”: a kerítés lebontása, vagyis a rendszerszintű akadályok megszüntetése, hogy a külön intézkedésekre egyre kevésbé legyen szükség.
- Vállalati gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a sokszínűség és esélyegyenlőség nem pusztán elv, hanem mérhető, időhöz kötött célokkal és elszámoltatható felelősséggel támogatott működés (policies–actions–targets–outcomes), amely kézzelfogható üzleti hasznot hoz: erősebb tehetségvonzást, jobb döntéseket és magasabb szervezeti teljesítményt.

Tények és statisztikák a fogyatékossgal élő emberekről



A világ népességének

15%-a

él valamilyen formájú fogyatékossgal.

Ez azt jelenti, hogy világszerte

1,3 milliárd

ember.

Az EU-ban minden 4. ember hosszú távú fogyatékossgal él. Ez

87 millió

európaít érint.

A fogyatékossgal élő emberek és családtagjaik

75%-a

elfordult már egy vállalkozástól a rossz akadálymentesség vagy ügyfélszolgálat miatt.

Az emberek

30%-a

figyelembe veszi az akadálymentességet, amikor eldönti, meglátogat-e egy helyet vagy elkerüli azt.

A vállalatok évente

13 billió

dollárt veszítenek azzal, hogy figyelmen kívül hagyják a fogyatékossgal élők igényeit.

Az Egyesült Államokban a fogyatékossgal élő felnőttek teljes elkölthető jövedelme körülbelül

490 milliárd

dollár.

A fogyatékossgal

80%-a

láthatatlan.



2. Fogalomtisztázás

Identitás csoportok - Körkép I. Egy érdekes tény, egy figyelemfelhívó trend/statisztika, három friss olvasnivaló és néhány potenciális együttműködő



- Jól-Lét Alapítvány
- Egyenlítő Alapítvány
- NANE
- MEF

TUDDAD?

A nemi sokszínűség a vezetésben összefügg a jobb pénzügyi teljesítménnyel.



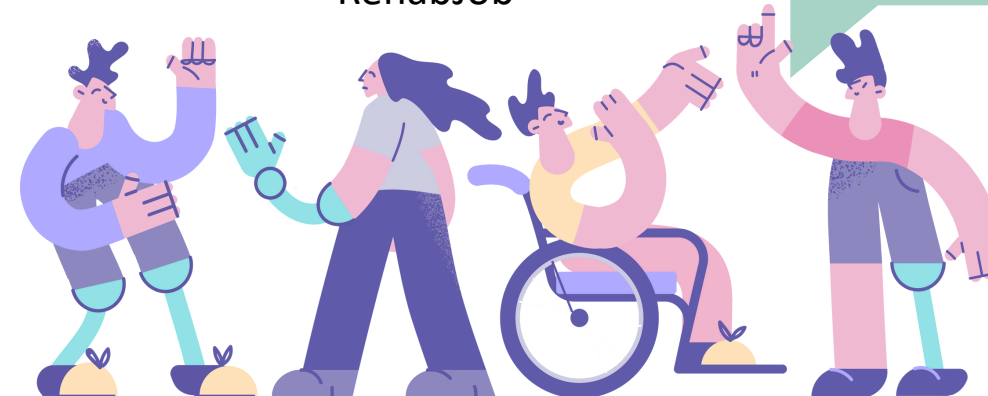
- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2024): Gender Equality Index 2024
- Eurostat (2025): Gender Pay Gap statistics
- EU Women on Boards irányelv (2022/2381)
- Jól-Lét Alapítvány / Női Érdek Értékvédelmi Szövetség: Nóra a rengetegben - A munavállaló nők helyzete és esélyei Magyarországon (2021), Anyabarád munkahelyek - jó gyakorlatok és ajánlások (2018)



- Ha férfiak nőkkel beszélnek, akkor 33%-kal többször szakítják félbe a nőket, mint mikor férfiakkal beszélnek.
- A nők gyakran csak akkor pályáznak egy álláshirdetésre, ha minden elvárásnak megfelelnek és alacsonyabb bért kérnek ugyanazon pozícióért.



- Salva Vita Alapítvány
- Motiváció Alapítvány
- Kézenfogva Alapítvány
- MEF
- Napraforgó
- SINOSZ, MVGYOSZ, ÉFOÉSZ, MEOSZ,
- Budapest Esély, RehabJob



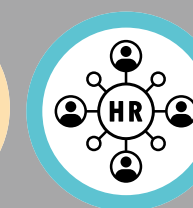
Az „ableism” (tárgyasító előítélet a fogyatékkal élő emberekkel szemben) olyan attitűdöket foglal magába, mint a gyanakvás, félelem, sajnálat vagy alacsony képességbe vetett hit (fogyatékos ember = potenciális „veszélyforrás” vagy közömbösség tárgya). A fogyatékossgal élő embereket gyakrabban éri zaklatás, sokan kétségbe vonják a kompetenciájukat, és a társadalom kétharmada nem érzi kényelmesen magát abban, hogy velük kommunikáljon. Csoportjukban a társadalmi kirekesztettség, szegénység kockázata 28,8% volt (míg másoknál 17,9%).

TUDDAD?

- Magyarországon 21 év alatt 12%-ról 44%-ra nőtt az MMK foglalkoztatás aránya (KSH), a rehabilitás foglalkoztatásban résztvevők vállalkozásokat ösztönzi a CSR-en túl a járulék- és adókedvezmény lehetősége.
- Ha a fogyatékkal élő embereket ugyanúgy értékeli, mint más dolgozókat, 90%-uk az átlagos vagy annál jobb teljesítményt nyújt.



- European Commission (2021): Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030.
- OECD (2022): Disability, Work and Inclusion: Mainstreaming Policies for a More Inclusive Labour Market
- Eurostat (2023/2024): Disability Statistics – prevalence and demographic data
- RehabJob / Motiváció Alapítvány: Jó gyakorlatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásában



2. Fogalomtisztázás

Identitás csoportok - Körkép II. Egy érdekes tény, egy figyelemfelhívó trend/statisztika, három friss olvasnivaló és néhány potenciális együttműködő

- Budapest Esély
- CédrusNet
- ÖKA
- NYOSZ
- MEF
- LHH Magyarország



TUDDAD?

A leggyorsabban növekvő (felső 0,1 %) startupok esetében az alapítók átlagéletkora 45 év; egy startup elindításakor ha 50 éves az alapító kb. 1,8-szor nagyobb eséllyel ér el nagy növekedést, mint egy 30 éves.



- Eurostat: Young people neither in employment nor in education and training (NEET) – statistics
- European Commission / Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2025):
- Labour Market and Wage Developments in Europe – Annual Review
- OECD (2025): OECD Employment Outlook 2025
- Centre for Ageing Better (2023): Age-friendly Employer Pledge and Action Framework
- OECD: Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer
- ELTE Társadalomtudományi Kar (2024):
- „Ezüst generáció” a munkaerőpiacon – helyzetkép és jövőbeli trendek Magyarországon



- Az 50+ dolgozók közel 80%-a tapasztalt vagy látott kor alapú elfogultságot a munkahelyén.
- Az életkori diszkrimináció az egyik leggyakoribb és legkevésbé észlelt előítélet a világon (WHO). Szociális vagy munkahelyi problémát jelent, de egészségkárosító hatása is van.



- Autonómia Alapítvány
- BAGÁZS
- ROMASTER
- Igazgyöngy
- Romaversitas
- Uccu
- MEF
- Partners Hungary
- Integrom



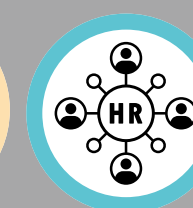
- Alacsony a foglalkoztatottság körükben, s az elmúlt 5 évben alig változott
- A roma 15–29 éveseknél ~62% nem tanul és nem dolgozik
- Álláskeresés közbeni diszkrimináció 2016 óta megduplázódott
- Alulfizetett, képzetlen, bizonytalan szerződésű foglalkoztatás

TUDDAD?

Bulgáriában és Romániában az új munkaerő-piaci belépőknek közel az ötöde roma. A roma–nem roma foglalkoztatási rés zárása évi milliárd eurós többlet-gazdasági teljesítményt és számottevő költségvetési bevételnövekedést hozhat. (Világbank)



- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) (2023):
- European Commission (2020): A Union of Equality: EU Roma Strategic Framework for Equality, Inclusion and Participation 2020–2030
- Roma in 10 European countries – Roma Survey 2021. Results and trends
- International Labour Organization (ILO) (2016): Promoting decent work opportunities for Roma youth in Central and Eastern Europe
- Autonómia Alapítvány (2018): Sokszínű, befogadó munkahely romáknak és másoknak



2. Fogalomtisztázás

Identitás csoportok - Körkép III. Egy érdekes tény, egy figyelemfelhívó trend/statisztika, három friss olvasnivaló és néhány potenciális együttműködő



- Családbarát Magyarország Központ
- Jól-Lét Alapítvány
- Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom
- Egyedülálló Szülők Klubja Alapítvány
- Szülők Háza Alapítvány
- MEF

TUDDAD?

- A kisgyermekesek fluktuációs rátája 20–30%-kal alacsonyabb, mint a gyermektelen dolgozók körében – ha a munkáltató rugalmas foglalkoztatást, stabilitást és támogató vezetést biztosít ((OECD, CIPD UK)
- A szülők „időhatékonyasága” 15–20%-kal magasabb, mert rövidebb, fókuszáltabb munkablokkokban dolgoznak és az üresjáratuk is jellemzően kevesebb (MIT és Working Families)



- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2025): Family-friendly policies hold the key to unlocking Europe's hidden talent pool
- Blom, R., Jaspers, E., Knies, E., van der Lippe, T. (2025): Family-friendly policies and workplace supports: A meta-analysis of their effects on career, job, and work-family outcomes
- Győri, Z. (2023): A családbarát foglalkoztatási szemlélet néhány mérőszáma Magyarországon. (Real-MTA tanulmány)
- BDO Hungary & Családbarát Magyarország Központ (2023): „Érték lett mára a családbarátság és a fenntarthatóság”
- COFACE Families Europe / NAMS (2024): Work-Life Balance Strategies in Family Policy



- Az EU-ban az anyasághoz kapcsolódó bérbüntetés: –12% és –23% között mozog (“motherhood penalty”). A gyermek nélküli férfiak és nők többet keresnek, mint a kisgyermekes anyák. Az apák bére +6–10%-kal nő az első gyermek után („fatherhood premium”). Az anyák bére zuhan, a karrierük megtörik. (EIGE, OECD)
- A kisgyermekes anyák 30–40%-a tapasztalt diszkriminációt a munkahelyén (nem léptetik elő, kevesebb projektet kap, “parkolópálya” a visszatérés után, szakmai elkötelezettség kétségbevonása stb.) (EU Fundamental Rights Agency, Eurofound, Jól-Lét Alapítvány)



- Jól-Lét Alapítvány
- Apa Akadémia, Apa Coaching
- Nyitottak Vagyunk
- UNICEF
- Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom
- Családbarát Magyarország Központ
- Férfiak Klubja
- Apák az Igazságért Kht. Egyesület
- MEF



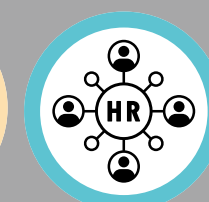
- A magasabb férfiak nagyobb valószínűséggel jutnak vezetői pozícióba, átlagosan magasabb fizetést kapnak (centiméterenként kb. +1-2% bérprémium) alacsonyabb társaikhoz képest.
- A férfiakat gyakran éri “apa-szankció”, zaklatás, ha apai/gondozói szerepeiket kívánják ellátni vagy “nőiesebb” szakmákban érvényesülni szeretnének.

TUDDAD?

Számos férfi és férfi vezető támogatja a DEIB irányokat, női esélyegyenlőséget. Az asszertivitás tréningek, inkluzív leadership képzések, mentorprogramok kulcsfontosságúak tudnak lenni.



- Fathers at work—Forfeits, deficits and disregarding discourse, 2024, <https://doi.org/10.1111/gwao.13199>
- Kopp Mária Intézet: CSALÁD – GONDOZÁS – GONDOSKODÁS, Kapocs tematikus szám, 2024
- Sztáray Kézdy Éva & Kovácsné Hegedűs Dóra: A változó apakép vizsgálata az Instagram-posztok tükrében, Médiakutató, 2023
- Sztáray Kézdy Éva – Drjenovszky Zsófia: Gondoskodáviszonyok a gyermekükkel otthon lévő apák családjában Magyarországon, <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.4.138>
- Anton Sundberg: The child penalty in Sweden: evidence, trends, and child gender, 2024
- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2025): Men and gender equality, Online discussion report, 2013

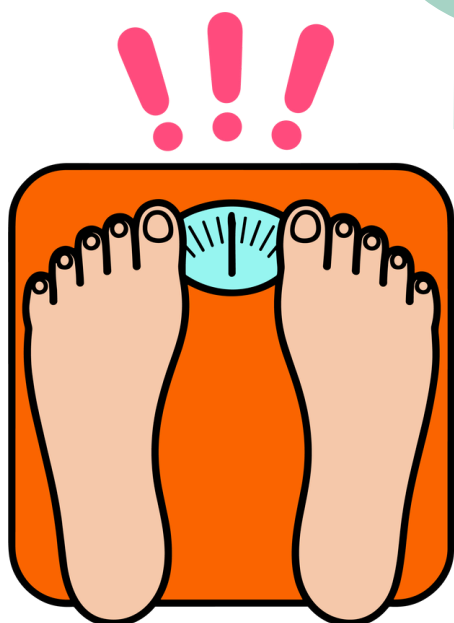


2. Fogalomtisztázás

Identitás csoportok - Körkép IV. Egy érdekes tény, egy figyelemfelhívó trend/statisztika, három friss olvasnivaló és néhány potenciális együttműködő



- Magyar Mindfulness és Kontemplatív Egyesület
- AdniJóga
- Wellbeing Szövetség
- SOTE
- EmberLépték
- Egyenlítő Alapítvány
- Nyitottak vagyunk
- MEF



TUJTAD?

A kísérletek nem találtak kapcsolatot a testsúly és a valós teljesítmény között – vagyis a negatív elvárás, megítélés alaptalan, előítélet.



- What is beautiful is good
- Beauty and the Labor Market
- Why Beauty Matters



- Az elhízott munkavállalókat a munkaadók körében 27%-ban lustának, 23%-ban motiválatlannak, és néhány esetben akár szakszerűtlennek is tartják.
- Már az is rontja a teljesítményértékelést, ha a vezető csupán úgy érzékeli, hogy egy dolgozó hízott—függetlenül az objektív teljesítménytől.
- Legtöbbször pár másodperc alatt ítéletet alkotunk a másokról.



- Háttér Társaság
- Budapest Pride
- Nyitottak vagyunk
- MEF
- Transvanilla; Labrisz
- TASZ

TUJTAD?

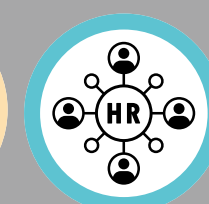
- LMBTQ-barát, befogadó munkahelyi politikák mellett a dolgozók nagyobb elköteleződésről és alacsonyabb felmondási szándékról számolnak be;
- Tények: A melegség nem betegség [1973 (APA) / 1990 (WHO)], Az irányultság nem „ragály” és nem nevelhető ki/be



- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) (2025): EU LGBTIQ Survey III
- ILGA-Europe – Rainbow Map 2025
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) – Combatting Discrimination in the European Union
- Transvanilla (2022): Transzbarát munkahelyek - Útmutató munkaadók és vállalkozások számára
- Barna, E. (Host). (2022): Munkahelyi LMBTQ programok itthon; Dajer Podcast



- Az LMBTIQ emberek 36%-a tapasztalt diszkriminációt az előző 12 hónapban és a munkavilág továbbra is kiemelt kockázati tér (OECD)
- A nemzetközi adatok szerint meleg férfiak jellemzően bérhátránnyal, míg leszbikus nők gyakran bérprémiummal szembesülnek
- A fizikai, szexuális és verbális erőszak nő ellenük



Sokszínűség Diversity



Egy adott
közösség,
közeg
változatossága,
eltérései

Méltányosság Equity



Hozzáférés
lehetőségei,
kiegyenlített
esélyek

Befogadás Inclusion



Tiszteletteljes,
elfogadó
és támogató
közösségben
önazonosság

Hovatartozás Belonging



Fontos és
értékes az
egyén,
kölcsönös kötődés
otthonossága

A Sokszínűségtől a Hovatartozásig haladva növekszik a szubjektív megítélés, a mérehtőség nehezedik, ám a potenciális előnyök is jelentősebbek. Sokszor a fogalmak tisztázása, megértése már csökkenti az ellenállást.





3

Elköteleződés

A felelős foglalkoztatás, antidiszkrimináció, esélyegyenlőség, sokszínűség és inkluzivitás iránti elkötelezettséget érdemes nyilvánosan is elérhető formában rögzíteni, artikulálni; politikát vagy szabályzatot megfogalmazni. Miért? Több okból is.

Nyilatkozattételi lehetőségek
Saját szabályzatban:

- Etikai kódex
- Beszállítói etikai kódex
- Esélyegyenlőségi politika / terv
- Emberjogi politika
- Fenntarthatósági politika, stratégia
- Sokszínűségi politika és terv
- Inkluzivitás politika

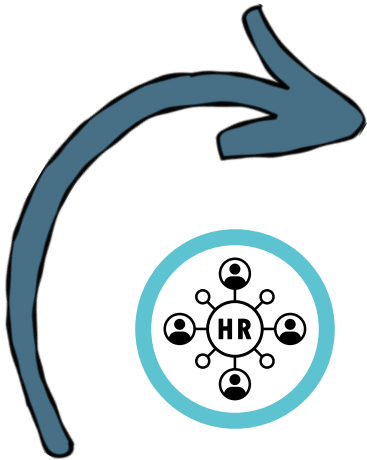
Csatlakozás kezdeményezéshez:

- Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma
- Európai Sokszínűségi Karta - Magyarország by HBLF
- HSPN etikai értéknnyilatkozat
- Nyitottak vagyunk
- Egyenlítő Alapítvány
- ENSZ Globális Megállapodás
- ILO elvek és iránymutatások
- Családbarát, Foglyatékokosságbarát, Méltányos munkahely, Felelős Foglalkoztató tanúsítványok, díjak



A jó esélyegyenlőségi, sokszínűségi, DEIB politika ismérvei:

- ☐ Nyilvános vállalás és értéknnyilatkozat
- ☐ Felsővezetői vállalás és támogatás
- ☐ Hitelesség: walk the talk, talk the walk
- ☐ Inkluzív: minden érintetti csoportra vonatkozik
- ☐ A teljes értékláncra kiterjed
- ☐ Az értéknnyilatkozaton túl valódi célokat tartalmaz
- ☐ Összhangban van más szervezeti politikával és szabályzattal
- ☐ A célok megvalósításához szükséges folyamatokra és intézkedésekre is utal
- ☐ Tartalmaz cél- és/vagy mérőszámokat
- ☐ A munkavállalók ismerik, értik, vallják és támogatják
- ☐ Időszakosan felülvizsgálják
- ☐ Elszámoltathatóságot teremt befelé és kifelé
- ☐ Élő, minden mondatához tartozik egy történet



Üzleti érvek

- Munkáltatói márka erősítése: értéknnyilatkozat a meglévő és potenciális munkavállalóid felé.
- Piaci versenyelőny, ha ezzel tudod magad megkülönböztetni, hitelesen a munkaerőpiacon.
- Vevői/beszállítói elvárások mentén elvárhatják és akár ellenőrizhetik az üzleti partnereid ennek meglétét (és implementálását).
- Zöld és társadalmi finanszírozási hozzáféréshez, egyes pályázatok és tenderek esetében előírás az esélyegyenlőségi terv megléte.

Szabályozói és ESG érvek

- A kötelező vagy önkéntes jelentéstétel szerves része a politika megléte, ha lényeges a foglalkoztatás, esélyegyenlőség (S miért ne lenne az?)
- Az ESG átvilágítás része, hogy az értékláncodban jelen lévő kockázatokra, lehetséges negatív hatásokra megfelelő szabályzatot, intézkedést hozz létre.
- 50 főt meghaladó állami vagy költségvetési szerv, vállalat számára kötelező esélyegyenlőségi tervet készíteni. (2003. évi CXXV. törvény „az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról)

Etikai érvek

- Társadalmi felelősségvállalás, hogy kiálljunk a társadalom, az emberiség számára fontos ügyek, témák, üzenetek mellett.
- Kulturális mintaadás és példamutatás.
- Belső és külső bizalomépítés a nyitottság, szolidaritás és elszámoltathatóság értékeinek építése révén.
- A hosszú távú értékteremtés és gondolkodás üzenete, a társadalmi működési engedély szükségességének elismerése.

1

Lényeges-e az esélyegyenlőség?

Mit jelent a lényegességi elemzés? Mit tehetünk az esélyegyenlőség megfelelő integrálásáért? Információk és trendek az esélyegyenlőségi kockázatok és hatások megértéséért

2

Fogalomtisztázás

Kik a hátrányos helyzetűek? Mi a hátrányos helyzet? Mi a DEIB, vagyis a sokszínűség, méltányosság, inkluzivitás és hovatartozás?

3

Elköteleződés

Miért fontos az elköteleződés, az értékvállalás és nyilvános állásfoglalás?

4

Esélyegyenlőség menedzsment

Keretrendszerek és módszerek a professzionális menedzsmentért

5.2

Mentális akadálymentesítés

Kognitív és érzelmi korlátok, tudatosításuk és lebontásuk

Fizikai akadálymentesítés

Az épített környezetünk nem inkluzív - mit tehetünk?

5.1

5.3

Etikus és inkluzív toborzás

Ajtónyitás egymásra

5.4

Ésszerű alkalmazkodás

Az alacsonyan csüngő gyümölcsök

5.5

Erőforrások és kapacitásépítés

A tudásátadástól a szemléletformáláson keresztül a cselekvőképesség megteremtéséig

6

Mérés és célok

Hogyan mérjük, hogy jó úton haladunk-e és elérjük-e az esélyegyenlőségi célokat?

7

Záró gondolatok

Tanácsok és üzenetek

Az ESG elvárja, hogy a lényeges témákat (kockázatok, hatások) gondosan, tudatosan menedzselje a cég, mely a vállalatirányítást a célokat és intézkedéseket és a monitoringot is magába foglalja.

4

Az esélyegyenlőség menedzsmentje

A felelős foglalkoztatást, emberi és munkavállalói jogokat, az esélyegyenlőséget, DEIB témákat is ugyanúgy menedzselni kell, mint egy vállalat pénzügyeit, termékeit vagy ügyfeleit. A “menedzselés” ESG szempontból az alábbiakat jelenti egy szervezet számára:

- Azonosítja, megérti és értékeli a tevékenységéhez, termékeihez és értékláncához kapcsolódó aktuális és potenciális foglalkoztatási és esélyegyenlőségi negatív és pozitív hatásokat, kockázatokat és lehetőségeket. Ésszerű erőfeszítést tesz, gondos eljárást alkalmaz az érintettek bevonásával.
- A szervezet a megelőzés és a kockázatok csökkentése érdekében szabályzatot, folyamatokat és intézkedéseket azonosít és vezet be a negatív hatások csökkentése, a pozitív hatások erősítése, a kockázatok és lehetőségek üzleti momentumá fordítása céljából.
- Kinyilatkoztatja álláspontját, tudományos eredményekhez képest állást foglal és ennek megfelelően célokat fogalmaz meg.
- A fejlődése, céljai és eredményei, hatása mérése céljából mérőszámokat definiál és folyamatosan monitoringozza, hogy időben beavatkozhasson és folytonos fejlődést eszközöljön.
- Az esélyegyenlőségben érintetteket, tehát a munkavállalókat, közvetett kollegákat, érdekképviselőket, esélyegyenlőségi szakembereket bevonja a célok meghatározásába és az eredményeinek értékelésébe, az intézkedések véleményezésébe.

- A szükséges intézkedésekhez (pénzügyi, emberi, tudásbéli, infrastrukturális stb.) erőforrásokat biztosít, felelősöket nevez meg és biztosítja a felsővezetés és a kulcsszereplők érdekeltségét, ösztönzését. Erőforrás mobilizáló, kapacitásépítő fejlesztési programokat valósít meg.
- Biztosítja az önellenőrzési folyamatokat, a reflexióképességet, a külső auditokat, panasztételi, bejelentési lehetőségeket, védi a bejelentőt és korrektív akciókat valósít meg a feltárt hiányok, nem megfelelőségek javítása céljából.
- Dokumentál, állításait, megérzéseit, véleményét objektív adatokkal támasztja alá.
- Olyan vállalati kultúrát épít és erősít, amely támogatja a vállalati sokszínűséget, a befogadást, a méltányosságot és a hovatartozás élményét biztosítja munkavállalóinak.

Irányítás

Stratégia

A hatások, a kockázatok, és a lehetőségek kezelése

Mérőszámok és célok

- Vállalatirányítás (GOV): folyamatok, szabályozások, előírások a vezetés, monitorozás terén, hatások, kockázatok és lehetőségek
- Stratégia (SBM): az üzleti modell, a lényeges hatások, kockázatok és lehetőségek
- Menedzsment (IRO): a kockázatok, hatások és lehetőségek azonosítására, értékelésére (lényegesség) vonatkozó folyamatok és a fenntarthatósági témák menedzselését szolgáló szabályok és akciók
- Adatok és célok (MT): a teljesítmény és a célértékek bemutatása és az előrehaladás ismertetése

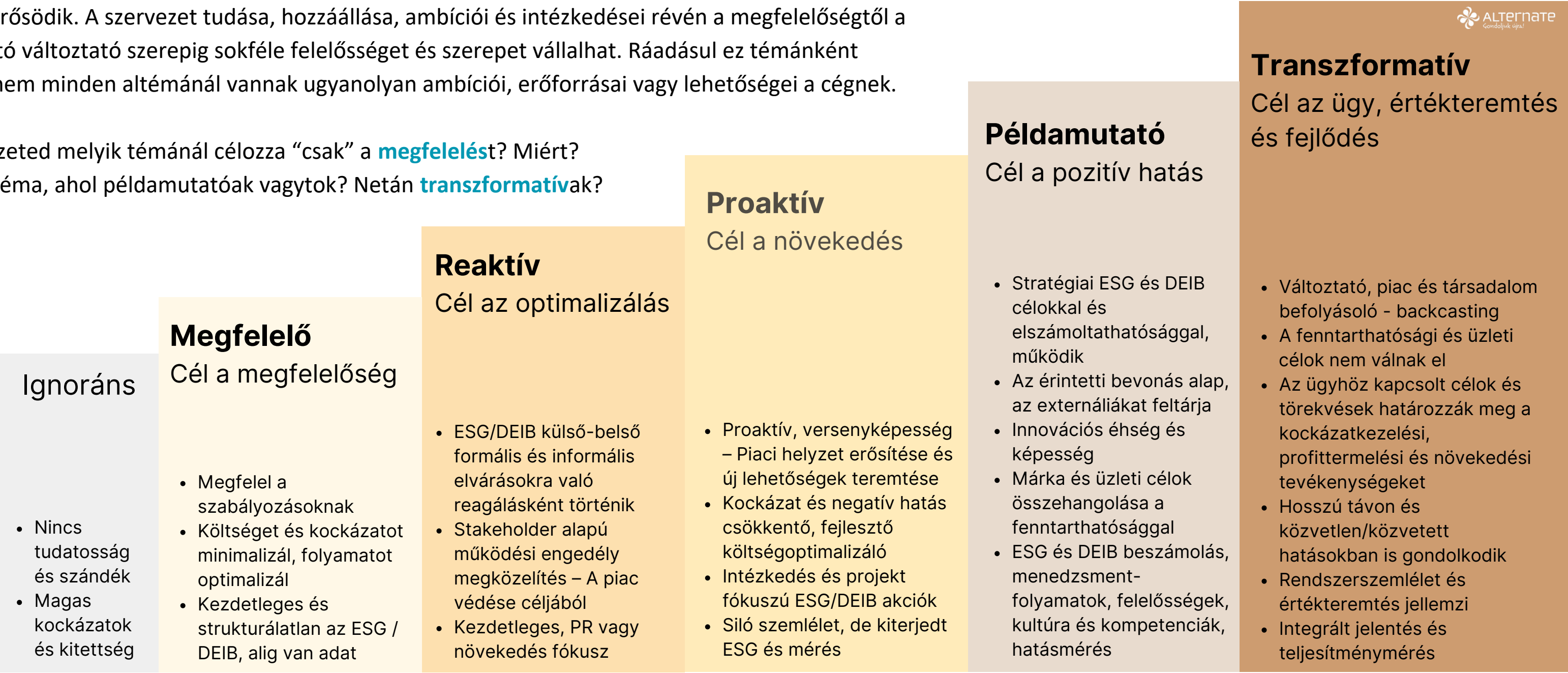


4. Az esélyegyenlőség menedzsmentje

A DEIB nem csak egy politika és néhány program, valamint pár publikus mutatószám.

Az esélyegyenlőség, DEIB és ESG nem statikus állapot, hanem egy folyamat, mely során a szervezet fejlődik, érettsége erősödik. A szervezet tudása, hozzáállása, ambíciói és intézkedései révén a megfeleléstől a példamutató változtató szerepig sokféle felelősséget és szerepet vállalhat. Ráadásul ez témánként változhat, nem minden altémánál vannak ugyanolyan ambíciói, erőforrásai vagy lehetőségei a cégnek.

A te szervezeted melyik témánál célozza “csak” a **megfelelést**? Miért?
Van olyan téma, ahol példamutatóak vagytok? Netán **transzformatív**ak?



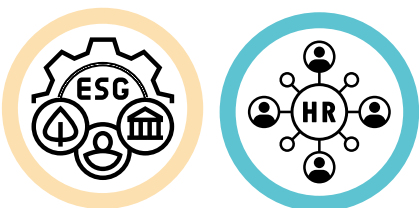
Hatás:

Rövid távú

Közepes távú

Hosszú távú

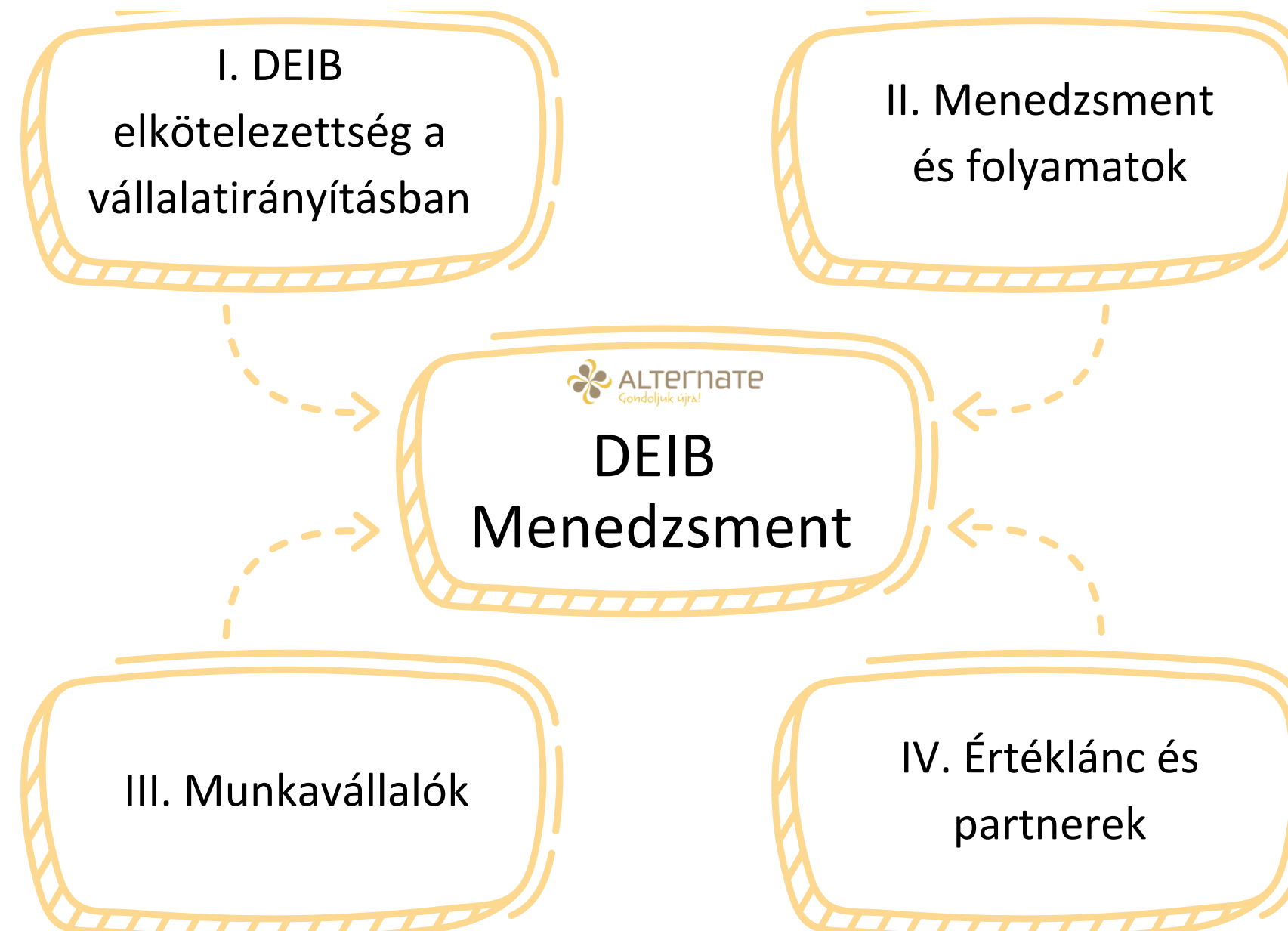
Hosszú távú, rendszerszintű





- DEIB az üzleti modellben
- Elkötelezettség kommunikációja és alátámasztottsága
- Felsővezetés szerepe
- Irányító testületek sokszínűsége
- Sokszínűségi reprezentáció a létszámban
- Szervezeti kultúra és DEIB

- Alulreprezentált csoportok és indirekt munkavállalók
- Álláshirdetések és munkakörök
- Diszkrimináció és előítéletek
- Béregyenlőség és méltányos bér
- Előrehaladás és teljesítményértékelés
- Atipikus foglalkoztatás
- Akadálymentesítés
- Jólét és támogatás



- DEIB tervezés
- Szabályozás, üzleti és HR folyamatok
- Kockázatelemzés
- Jutalmazási rendszer
- Képzések és fejlesztések, tudásszint
- Programok és intézkedések
- Adatok és monitoring
- Visszajelzések
- Stakeholderek, szövetségesek

- Kutatás és termékfejlesztés
- Értékesítés
- Marketing
- Beszerzés és kiszervezés
- Kommunikáció
- Közösségi kapcsolatok
- Felelős lobbizás és érdekérvényesítés



- DEIB érettségi átvilágítás és stratégia (Alternate)
- Panaszkezelési protokoll kidolgozása – biztonságos bejelentési csatornák, következetes eljárásrend (Jól-Lét)
- Nőbarát audit (Jól-Lét)
- Esélyegyenlőségi monitoring rendszer (Jól-Lét)
- SMETA audit és esélyegyenlőségi tanúsítványok

4. Az esélyegyenlőség menedzsmentje

Mind az esélyegyenlőség, mind az ESG csapatmunka, a szervezet teljes egészét átható szemléletet, felelősségeket és feladatokat feltételez. Nem elég egy felelős (de nagyon fontos szerepe lehet), hanem a szervezet minden szintjén és területén integrálódnia kell.

A sikeres esélyegyenlőségi “governance” kritikus szereplői egy nagyvállalati struktúrában a kijelölt DEIB / esélyegyenlőségi felelős, az őt támogató operatív koordinációt elvégző specialista, kapcsolódó munka- vagy erőforráscsoportok (ERG-k, Employee Resource Group-ok), a teljes HR (funkcióival és folyamataival) és a vezetők.

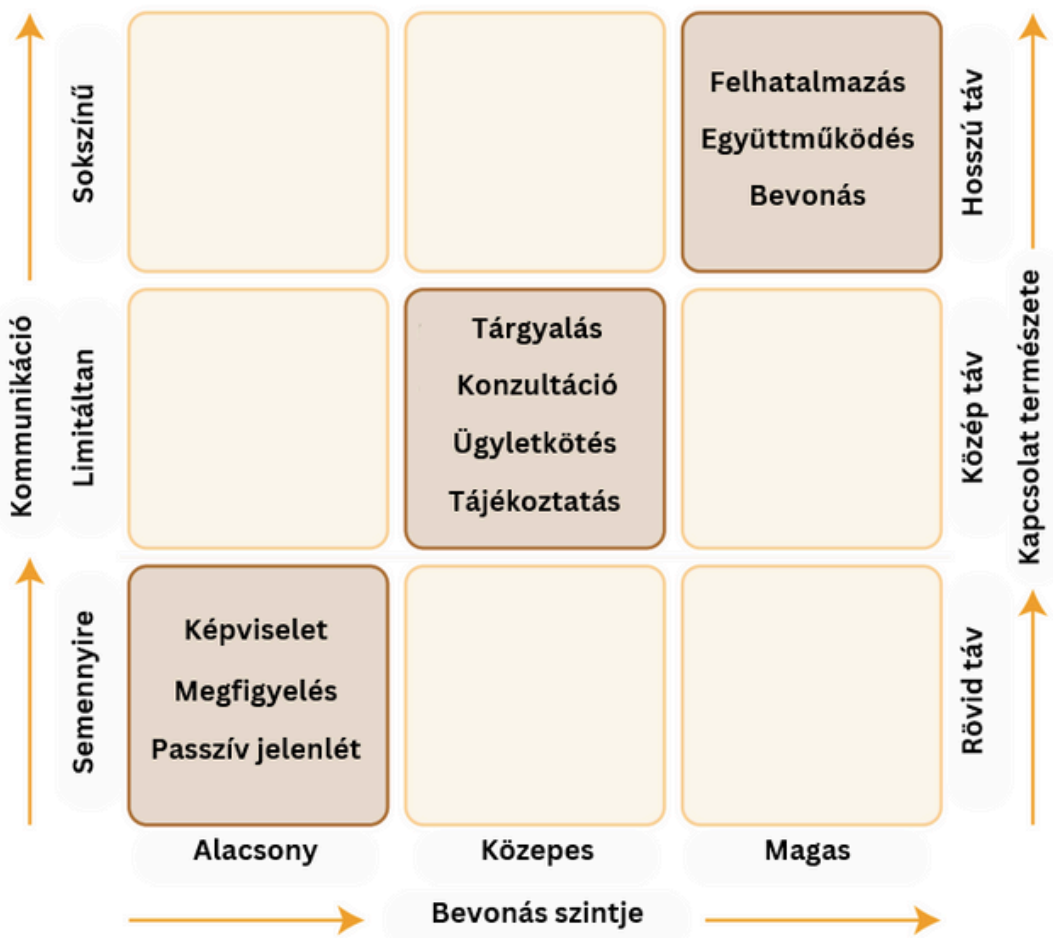
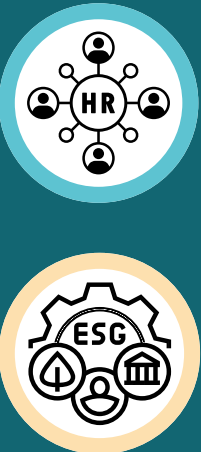


A bevonás nem egy “nice to have”, hanem alapvető kötelesség és lehetőség

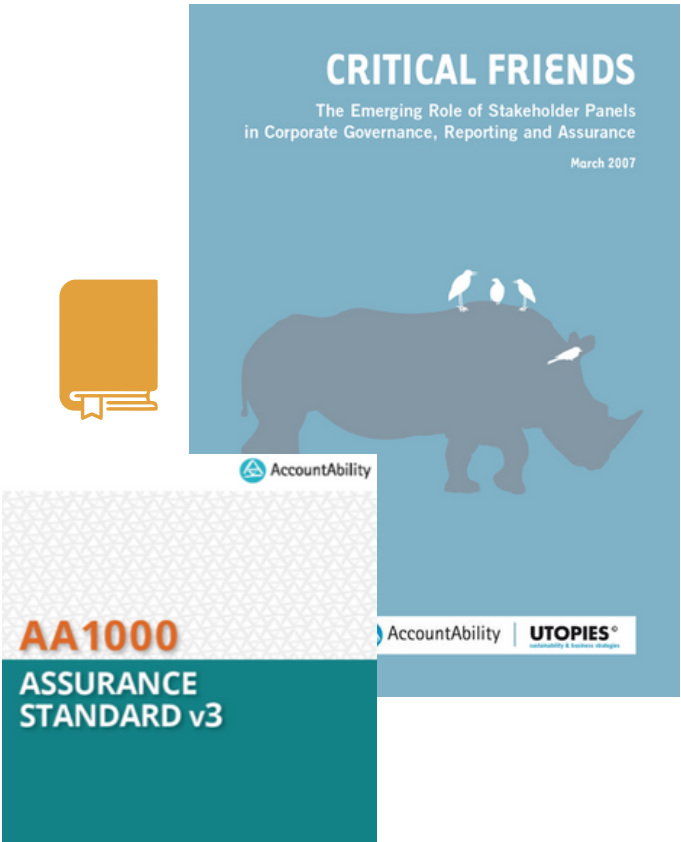
Az ESG alapja az érintetti szemlélet és bevonás. Az esélyegyenlőség, DEIB jelmondata a “Semmit rólunk nélkülünk”.

Az érintettek bevonása a kockázatértékelés során elengedhetetlen, a célok meghatározása, a teljesítmény értékelése, az intézkedések véleményezése és implementálása során nélkülözhetetlen. A társadalmi működési engedély jelentősége új erőre kap az ESG-vel.

A sikeres és valóban hatásos bevonás előfeltétele az információs szimmetria, az egyenrangúság, a nyitottság a tanulásra és változásra, a problémamegoldási hajlandóság és képesség.



- Tájékoztatás
- Meghallgatás
- Bevonás
- Kollektív tanulás
- Közös akciók



AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD (2015) © ACCOUNTABILITY 2015



1

Lényeges-e az esélyegyenlőség?

Mit jelent a lényegességi elemzés? Mit tehetünk az esélyegyenlőség megfelelő integrálásáért? Információk és trendek az esélyegyenlőségi kockázatok és hatások megértéséért

2

Fogalomtisztázás

Kik a hátrányos helyzetűek? Mi a hátrányos helyzet? Mi a DEIB, vagyis a sokszínűség, méltányosság, inkluzivitás és hovatartozás?

3

Elköteleződés

Miért fontos az elköteleződés, az értékvállalás és nyilvános állásfoglalás?

4

Esélyegyenlőség menedzsment

Keretrendszerek és módszerek a professzionális menedzsmentért

5.2

Mentális akadálymentesítés

Kognitív és érzelmi korlátok, tudatosításuk és lebontásuk

Fizikai akadálymentesítés

Az épített környezetünk nem inkluzív - mit tehetünk?

5.1

5.3

Etikus és inkluzív toborzás

Ajtónyitás egymásra

5.4

Ésszerű alkalmazkodás

Az alacsonyan csüngő gyümölcsök

6

Mérés és célok

Hogyan mérjük, hogy jó úton haladunk-e és elérjük-e az esélyegyenlőségi célokat?

7

Záró gondolatok

Tanácsok és üzenetek

5.5

Erőforrások és kapacitásépítés

A tudásátadástól a szemléletformáláson keresztül a cselekvőképesség megteremtéséig



5.1 Fizikai akadálymentesítés

Fizikai akadálymentesítés szükséges. Mindig.

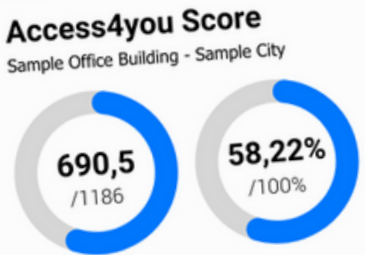
Az akadálymentesítés alapvető szükséglet. Az épített környezet nem akadálymentes jelenleg: a fogyatékossgal élő emberek 50%-a nehézségekkel szembesül, korlátozott mozgásában a közintézmények, -terek és épületek környékén.

- A boltok 54%-a, a kórházak 34%-a, az éttermek és bárók 23%-a, a lakóházak 20%-a, a színházak és mozik 17%-a nem kellően akadálymentesített.
- Míg a fogyatékkal élő felnőtt lakosság 29%-a, a nem fogyatékkal élők 6%-a szembesült számára megközelíthetetlen épülettel.
- Míg a fogyatékkal élők 34%-a, a nem fogyatékkal élők 25%-a tapasztalta, hogy a kórházakba nehezen jutnak be.
- A leggyakrabban tapasztalt nehézségek:
 - az épületben mozgás (44%): lépcsők, folyosók, keskeny átjárók
 - nem megfelelő liftek (23%)
 - rámpák, magasságkülönbség áthidalók hiánya (22%)
 - parkolási problémák, nem megfelelő parkolók (21%)
 - mosdók és infrastruktúrájuk (17%)



Qualification System				
Level of inclusion				
Certified place (at least 1 target group)				
Bronze (at least 4 target groups)				
Silver (at least 6 target groups)				
Gold (all target groups)				
Wheelchair users, people with disabilities				
People with baby strollers				
The elderly, people with reduced mobility				
The blind				
Physically impaired				
Deaf or hard of hearing				
People with cognitive impairment				

The result achieved



TUDDAD?

A befektetők és bérlők keresik és elvárják az épületek társadalmi hatását és tanúsítványait. A válaszadók közel fele hajlandó többlet-fizetésre is olyan épületekben, melyek támogatják az emberek fizikai és lelki egészségét. A válaszadók 46% hajlandó az inkluzív épületekért prémium díjat fizetni, 15% pedig áralkuba bocsátkozna ennek hiánya miatt. (CBRE ESG kutatás)



About Access4you International

1000+ assessed venues

in 23 countries

in 16 real estate segments

30+ accredited partners

Internationally acknowledged social impact company:

Accredited partners in Europe and India

Social Innovations 2023 award by European EASPD

Directory member of The Valuable 500

RICS Tech Partner

1

Lényeges-e az esélyegyenlőség?

Mit jelent a lényegességi elemzés? Mit tehetünk az esélyegyenlőség megfelelő integrálásáért? Információk és trendek az esélyegyenlőségi kockázatok és hatások megértéséért

2

Fogalomtisztázás

Kik a hátrányos helyzetűek? Mi a hátrányos helyzet? Mi a DEIB, vagyis a sokszínűség, méltányosság, inkluzivitás és hovatartozás?

3

Elköteleződés

Miért fontos az elköteleződés, az értékvállalás és nyilvános állásfoglalás?

4

Esélyegyenlőség menedzsment

Keretrendszerek és módszerek a professzionális menedzsmentért

5.2

Mentális akadálymentesítés

Kognitív és érzelmi korlátok, tudatosításuk és lebontásuk

Fizikai akadálymentesítés

Az épített környezetünk nem inkluzív - mit tehetünk?

5.1

5.3

Etikus és inkluzív toborzás

Ajtónyitás egymásra

5.4

Ésszerű alkalmazkodás

Az alacsonyan csüngő gyümölcsök

5.5

Erőforrások és kapacitásépítés

A tudásátadástól a szemléletformáláson keresztül a cselekvőképesség megteremtéséig

6

Mérés és célok

Hogyan mérjük, hogy jó úton haladunk-e és elérjük-e az esélyegyenlőségi célokat?

7

Záró gondolatok

Tanácsok és üzenetek

Mindannyian pillanatok alatt alkotunk véleményt. Kutatások szerint néhány másodperc elég ahhoz, hogy első benyomást formáljunk valakiről – és sokan meg is vagyunk győződve arról, hogy ez a benyomás pontos. Az agyunk gyorsan kategorizál, hogy biztonságban érezzük magunkat, de ezzel együtt könnyen sztereotípiák és előítéletek csapdájába is eshetünk. Az igazi kihívás nem az, hogy ne ítélegezzünk, hanem hogy tudatosítsuk ezeket az automatikus ítéleteket, és megtanuljunk túllátni rajtuk. Attitűd akadályok csökkentése, amikor a társadalmi, kulturális, érzelmi, előítéletes hozzáállások lebontásán dolgozunk.



Minél magasabb szinten, vezetői pozícióban van valaki, annál erősebbek az előítéletei. Mivel ők az új munkavállalók belső megrendelői, ez rendkívül befolyásolja a toborzás sokszínűségi kimenetét.

A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásában rejlő értékek messze túlmutatnak a rehabilitációs hozzájárulás megfizetése alóli mentesülésen. Amiben a Skilly segíthet:

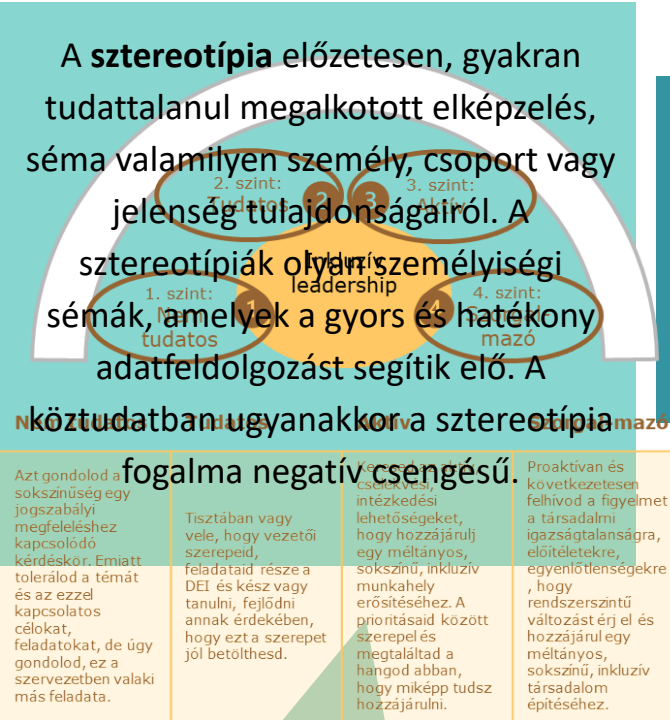
- A célok gyakorlati lépésekre bontásában
- akadálymentesítésben
- a csapat szemléletformálásában
- “Fast track csomag” új partnereknek
- Tréningek
- Egyéni és csoportos tanácsadás
- Skilly álláskereső munkába állása meglévő partnereknek



- Inkluzív vezetés tréning (Egyenlítő Alapítvány, Jól-Lét Alapítvány, Alternate)
- Rejtett előítéletek képzés (Egyenlítő Alapítvány, Alternate, Nyitottak vagyunk)
- Érzékenyítő és szemléletformáló képzések, programok, workshopok (ol. Jól-Lét, Salva Vita, Kézenfogva, Egyenlítő, Alternate)

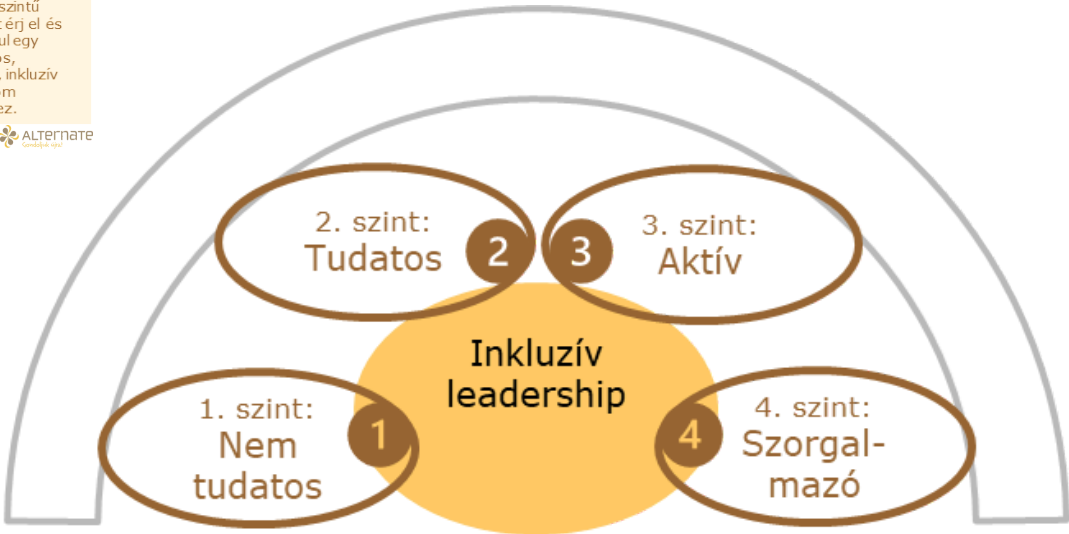


TUDDAD?
A sokszínűségi képzések hatása általában nem tartós, csak ha többszöri, készségfejlesztő és rendszerszintű intézkedésekkel párosul. Az implicit attitűdök csökkenthetőek, de nem fordulnak át viselkedésváltozásba sokszor. Ellenben a “habit-breaking”, szokástörő megközelítések hosszabb távon is hoztak már eredményt (többlépcsős, folyamatos gyakorlásra összpontosító változás).



Az **előítélet** az, amikor valakinek sztereotípiákon alapuló (általában negatív) meggyőződése van egy személyről vagy egy csoportról.

A **hátrányos megkülönböztetés** (diszkrimináció) a valós vagy vélt tulajdonság (pl. nem, faj, vallás, életkor, fogyatékoság, szexuális irányultság) miatt másokhoz képest kedvezőtlenebb bánásmódot jelent, amely történhet közvetlen (nyilvánvaló negatív megkülönböztetés) vagy közvetett (látszólag semleges szabályok hátrányos hatása) módon.



Nem tudatos	Tudatos	Aktív	Szorgalmazó
Azt gondolod a sokszínűség egy jogszabályi megfeleléshez kapcsolódó kérdéskör. Emiatt tolerálsz a témát és az ezzel kapcsolatos célokat, feladatokat, de úgy gondolsz, ez a szervezetben valaki más feladata.	Tisztában vagy vele, hogy vezetői szereped, feladatod része a DEI és kész vagy tanulni, fejlődni annak érdekében, hogy ezt a szerepet jól betölthesd.	Keresed az aktív, cselekvési, intézkedési lehetőségeket, hogy hozzájárulj egy méltányos, sokszínű, inkluzív munkahely erősítéséhez. A prioritásod között szerepel és megtalálod a hangodat abban, hogy miképp tudsz hozzájárulni.	Proaktívan és következetesen felhívod a figyelmet a társadalmi igazságtalanságra, előítéletekre, egyenlőtlenségekre, hogy rendszerszintű változást érj el és hozzájárulj egy méltányos, sokszínű, inkluzív társadalom építéséhez.



1

Lényeges-e az esélyegyenlőség?

Mit jelent a lényegességi elemzés? Mit tehetünk az esélyegyenlőség megfelelő integrálásáért? Információk és trendek az esélyegyenlőségi kockázatok és hatások megértéséért

2

Fogalomtisztázás

Kik a hátrányos helyzetűek? Mi a hátrányos helyzet? Mi a DEIB, vagyis a sokszínűség, méltányosság, inkluzivitás és hovatartozás?

3

Elköteleződés

Miért fontos az elköteleződés, az értékvállalás és nyilvános állásfoglalás?

4

Esélyegyenlőség menedzsment

Keretrendszerek és módszerek a professzionális menedzsmentért

5.2

Mentális akadálymentesítés

Kognitív és érzelmi korlátok, tudatosításuk és lebontásuk

Fizikai akadálymentesítés

Az épített környezetünk nem inkluzív - mit tehetünk?

5.1

5.3

Etikus és inkluzív toborzás

Ajtónyitás egymásra

5.4

Ésszerű alkalmazkodás

Az alacsonyan csüngő gyümölcsök

5.5

Erőforrások és kapacitásépítés

A tudásátadástól a szemléletformáláson keresztül a cselekvőképesség megteremtéséig

6

Mérés és célok

Hogyan mérjük, hogy jó úton haladunk-e és elérjük-e az esélyegyenlőségi célokat?

7

Záró gondolatok

Tanácsok és üzenetek

Etikus toborzás:

- A hagyományos toborzás minőségi, értékalapú kiegészítése
- A jelöltekkel való igazságos, méltányos, tisztelettudó és előítéletmentes bánásmód függetlenül a háttérüktől és személyes jellemzőiktől
- Minden jelölt számára az egyenlő versenyesség biztosítása
- Minőségi kiválasztás és toborzás biztosítása: a pozíció szempontjából legjobb jelölt megtalálása és felvétele
- A vállalati értékekkel összhangban erőforrásmobilizálás
- Az átláthatóságon, őszinteségen, tiszteleten, felelősségvállaláson és bizalmon alapuló folyamat



- A Motiváció Alapítvány 1991 óta működik, célja a fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek támogatása és rehabilitációja. Szolgáltatások: • Foglalkozási rehabilitáció: Segít a megváltozott munkaképességű embereknek a nyílt munkaerő-piacon való elhelyezkedésben. • Személyi segítő szolgáltatás: Támogatást nyújt a mindennapi ügyintézéshez és a szállításhoz. • Információs és tanácsadó szolgáltatások: A fogyatékos emberek és családjaik számára nyújtanak információt és szakmai tanácsot.
- A Menhely Alapítvány "Vissza a munkába!" hajléktalanok munkavállalását segítő programja révén működik együtt vállalatokkal

ETIKUS TOBORZÁS
ÁTVILÁGÍTÁS TERÜLETEI



- 1 Etikus toborzás értéki nyilatkozat (politika, iránymutatás, elvárások)
- 2 Belső érintettek képzése és fejlesztése
- 3 Előítéletmentes és inkluzív toborzás, álláshirdetések
- 4 Előítéletmentes, tudományos, objektivitásra törekvő értékelés és kiválasztás
- 5 Transzparencia (folyamat és eredmények)
- 6 Elszámoltathatóság (üzleti, fenntarthatósági és sokszínűségi célok eredményes támogatása, visszamérés és fejlődés)

Toborzás-kiválasztás szolgáltatások
(Salva Vita):



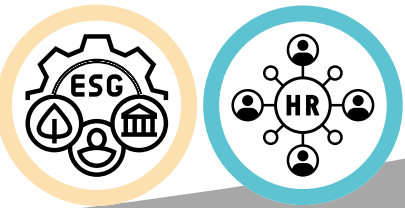
- A betölteni kívánt munkakör elvárásainak feltérképezése
- A munkakör ellátására alkalmas MMK álláskereső toborzása
- A jelentkezők előszűrése és felmérése
- Jelölt jellemzés készítés
- Jelölt bemutatása, helyszíni támogatás az interjún
- Kiválasztott jelöltek felkészítése
- Beléptetés, beilleszkedés támogatás
- Utókövetés, tanácsadás

A sokszínűségi célok elérésének egyik fontos akadályozója szokott lenni "a nincs elég jelentkező", "nem jelentkeznek hozzánk", "nem érem el őket". Az esélyegyenlőség fontos lépése, hogy bővítsük, tágítsuk a toborzási meritést, vagyis építsünk kapcsolatokat olyan közösségekkel és szervezetekkel, ahol a hátrányos helyzetűek, alulreprezentáltak tájékozódhatnak, kérnek segítséget, keresnek állást. Feladatunk és érdekünk, hogy a jelöltek körében már képviselve legyen a társadalmunk sokszínűsége, a látható és rejtőző tehetségek köre.

Fontos lépés továbbá, hogy a folyamataink, rendszereink, résztvevő személyek támogassák az inkluzivitást és tudatában legyenek előítéleteknek. Ezeket a folyamatokat belső és külső átvilágítás során lehet ellenőrizni. A kiválasztás és onboarding során pedig érdemes akár mentoring szolgáltatást igénybe venni, ha még nincs tapasztalat a speciális igényekkel kapcsolatban és/vagy a fogadó csapatnak is szükséges van támogatásra, segítségre.

TUDDTAD?

- Az etikus és inkluzív toborzás "business case":
- üzletmenet folytonosság
 - jogi megfelelés
 - etikus vállalati működés és imázs
 - munkáltatói márka erősítése
 - war for talent, hatékony utánpótlás
 - DEIB
 - innovativitás, kreativitás és problémamegoldás



Megfelelő munkaerőt a megfelelő helyre.

1

Lényeges-e az esélyegyenlőség?

Mit jelent a lényegességi elemzés? Mit tehetünk az esélyegyenlőség megfelelő integrálásáért? Információk és trendek az esélyegyenlőségi kockázatok és hatások megértéséért

2

Fogalomtisztázás

Kik a hátrányos helyzetűek? Mi a hátrányos helyzet? Mi a DEIB, vagyis a sokszínűség, méltányosság, inkluzivitás és hovatartozás?

3

Elköteleződés

Miért fontos az elköteleződés, az értékvállalás és nyilvános állásfoglalás?

4

Esélyegyenlőség menedzsment

Keretrendszerek és módszerek a professzionális menedzsmentért

5.2

Mentális akadálymentesítés

Kognitív és érzelmi korlátok, tudatosításuk és leépítésük

Fizikai akadálymentesítés

Az épített környezetünk nem inkluzív - mit tehetünk?

5.1

5.3

Etikus és inkluzív toborzás

Ajtónyitás egymásra

5.4

Ésszerű alkalmazkodás

Az alacsonyan csüngő gyümölcsök

5.5

Erőforrások és kapacitásépítés

A tudásátadástól a szemléletformáláson keresztül a cselekvőképesség megteremtéséig

6

Mérés és célok

Hogyan mérjük, hogy jó úton haladunk-e és elérjük-e az esélyegyenlőségi célokat?

7

Záró gondolatok

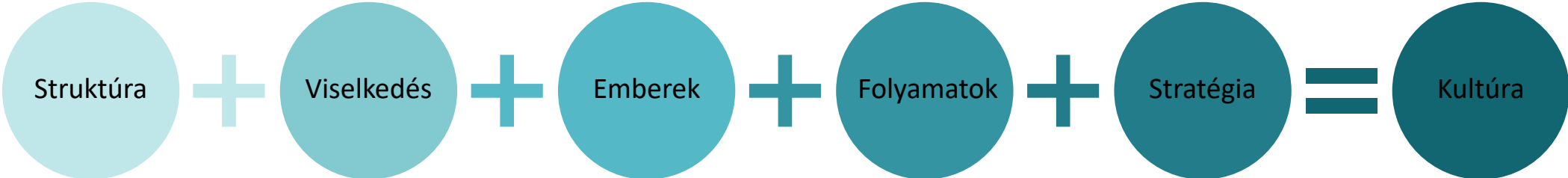
Tanácsok és üzenetek

5.4. Ésszerű alkalmazkodás

Az ESG átvilágítás során meg kell vizsgálni a vállalati kultúra jellemzőit, fenntarthatóságot - vagy a kiadvány szempontjából fókuszban lévő esélyegyenlőséget - mennyire és hogyan támogatja vagy akadályozza.

A kultúra számít az ESG-eredményekben, a kultúra minősége és jellemzői és az ESG-teljesítmény szignifikánsan összefügg. Az erősebb kultúra és etikus vezetés jobb környezeti és társasalmi mutatókat eredményez. Az esélyegyenlőség szempontjából fontos kérdés, hogy a befogadó és bevonó vezetés, pszichológiai biztonság, a nyitottság és innovativitás támogatása fontos része-e a kultúrának és fejlesztő elemekként azonosítja-e a szervezet. A támogató kultúra teszi lehetővé a beavatkozáshoz és változáshoz szükséges bátorságot és hajlandóságot.

Ésszerű igazítás, alkalmazkodás, szerepcseré és kultúraváltás



Az akadálymentesítés és hozzáférhetőség nem csak a fogyatékkal élők számára előnyös és hasznos! Minden ember életében elérkezik a “fogyatékoság”, “korlátozottság” érzékelése átmeneti vagy tartós időszakig akár betegség, akár baleset, akár korosodás, akár speciális élethelyzet. Te is kerülhetsz, vagy akár kerültél már olyan helyzetbe, hogy “spéci igényű” voltál vagy annak tapasztalt a környezeted. És ez így van rendben.



Mik azok az ésszerű alkalmazkodások?

- Az ésszerű alkalmazkodások olyan munkahelyi és munkaköri módosítások, amelyek támogatják a fogyatékossgal élő munkavállalókat abban, hogy elláthassák feladataikat. Az ésszerű alkalmazkodások, amelyeket a munkáltatók biztosíthatnak, többek között a következők lehetnek (de nem kizárólag ezek):
- a munkahelyi létesítmények módosítása (például akadálymentes rámpák)
 - bizonyos feladatok átcsoportosítása egy másik dolgozónak
 - rugalmas munkavégzés lehetővé tétele
 - távollét engedélyezése rehabilitáció, kezelés vagy felmérés céljából
 - speciális eszközök beszerzése (például segítő technológia)
 - támogató munkatárs biztosítása a segítséghez
 - munkahelyre való szállítás biztosítása
 - munkaidő módosítása
 - fokozatos visszatérés a munkába
 - csendes irodarész

Nincs pontos meghatározása annak, hogy mi számít „ésszerűnek”. A munkáltatók végezhetnek igényfelmérést, amely áttekintést ad az egyes dolgozók szükségleteiről.

Munkavállalói inklúzió:

- Hallókészülék típus felmérés és személyre szabott támogatás
- Munkakörülmény és munkakör specifikus tanácsadás
- Eszközök beszerzése, telepítése
- Audiológus szakember bevonása
- Betanítás, használat támogatása

Ügyfél inklúzió

- Helyszín és felmerülő igények és helyi adottságok felmérése.
- Hallókészülék beszerzése, telepítése
- Okosmikrofonjaink bérelhetők is.
- Rendezvény, konferencia támogatás



TUDDAD?
Info-kommunikációs akadálymentesítéssel könnyen megteremthető a hallásvesztéssel élő munkavállalók és ügyfelek bevonása, növelhető elégedettségük.



1

Lényeges-e az esélyegyenlőség?

Mit jelent a lényegességi elemzés? Mit tehetünk az esélyegyenlőség megfelelő integrálásáért? Információk és trendek az esélyegyenlőségi kockázatok és hatások megértéséért

2

Fogalomtisztázás

Kik a hátrányos helyzetűek? Mi a hátrányos helyzet? Mi a DEIB, vagyis a sokszínűség, méltányosság, inkluzivitás és hovatartozás?

3

Elköteleződés

Miért fontos az elköteleződés, az értékvállalás és nyilvános állásfoglalás?

4

Esélyegyenlőség menedzsment

Keretrendszerek és módszerek a professzionális menedzsmentért

5.2

Mentális akadálymentesítés

Kognitív és érzelmi korlátok, tudatosításuk és lebontásuk

Fizikai akadálymentesítés

Az épített környezetünk nem inkluzív - mit tehetünk?

5.1

5.3

Etikus és inkluzív toborzás

Ajtónyitás egymásra

5.4

Ésszerű alkalmazkodás

Az alacsonyan csüngő gyümölcsök

5.5

Erőforrások és kapacitásépítés

A tudásátadástól a szemléletformáláson keresztül a cselekvőképesség megteremtéséig

6

Mérés és célok

Hogyan mérjük, hogy jó úton haladunk-e és elérjük-e az esélyegyenlőségi célokat?

7

Záró gondolatok

Tanácsok és üzenetek

5.5. Erőforrások, kapacitások, képzések

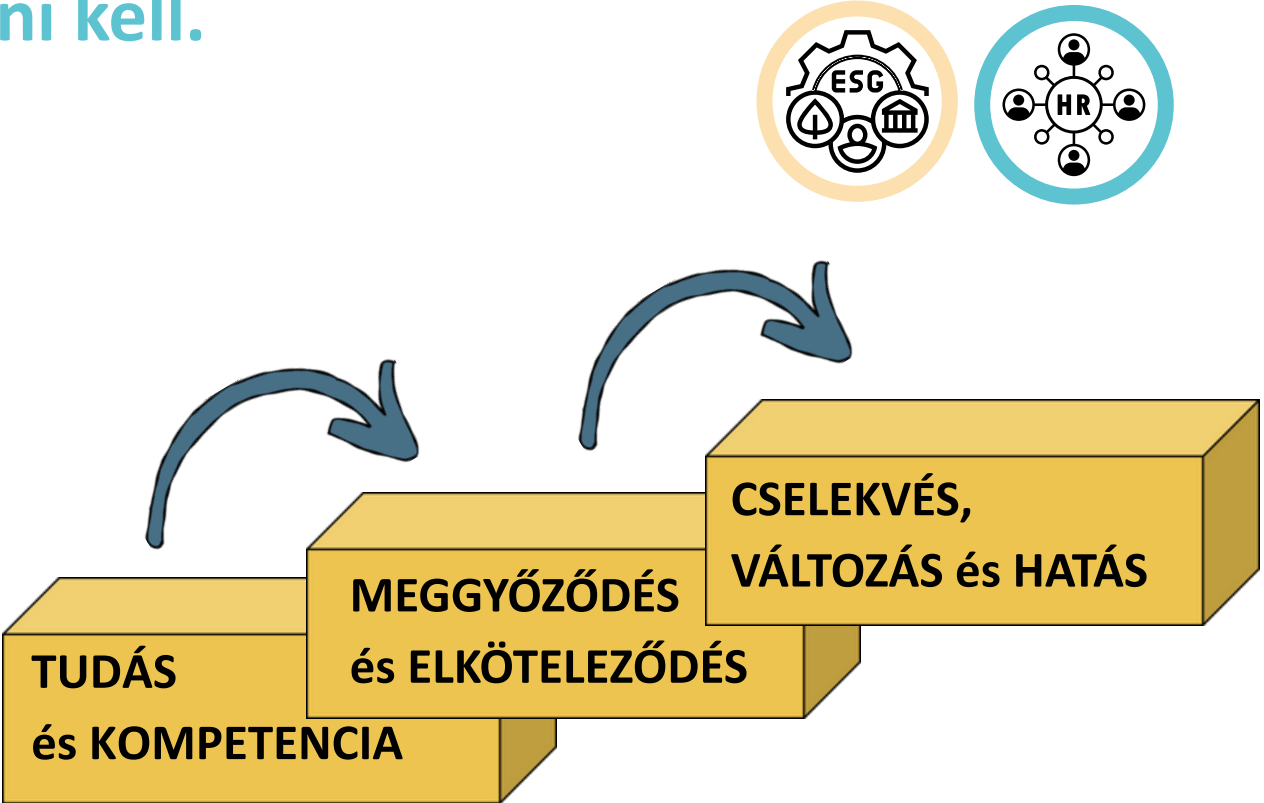
A célok eléréséhez erőforrások kellene. Az erőforrásokat feltárni, mobilizálni, biztosítani, fejleszteni kell.

Az ESG szabályozás elvárja, hogy a lényeges kockázatok és hatások menedzselésére, a kitűzött ESG és DEIB célok elérésére rendelkezésre álljanak a szükséges erőforrások. Legyen szó pénzügyi, tárgyi, infrastrukturális, emberi, kulturális vagy tudástőke erőforrásokról. Az esélyegyenlőség előmozdításához szükséges erőforrások egy része a szervezetek rendelkezésére áll, csak mobilizálni szükséges. Ezen kapacitásépítéshez elengedhetetlen, hogy:

- 1

Az érintettek és döntéshozók rendelkezzenek a szükséges információkkal, tudással, készségekkel. Erre számos rendkívül jó képzés áll rendelkezésünkre, amelyek segítik a tájékozódást, megértést és fejlődést az esélyegyenlőségről, a sokszínűségről, az előítéletekről, az incidensekről, a konfliktusokról, a mentális akadályokról, az érintettekről. Tapasztalat szerint az élmény alapú képzések a leghatásosabbak a témában, például szituációs gyakorlatok és hátrányos helyzetűekkel közös munka idesorolható.
- 2

A megértés után fontos, hogy az értékek és célok megvalósításához szükséges vezetők és munkavállalók meggyőződjenek az ügy és a változás fontosságáról és saját szerepük kulcsfontosságáról. A vezetői és munkatársi támogatás, belső motiváció, egyéni és vezetői felelősségvállalás, csapatok befogadóképessége és hajlandósága elengedhetetlen az eredményes esélyegyenlőséghez. Fontos, hogy közösen vallott célok és ambíciók szülessenek, melyek megvalósításában hajlandóak és képesek részt venni az érintettek.



- 3

A célok megvalósításához szükségesek az intézkedések, programok, mérhető változások. Ezekre akkor kerülhet sor, ha az érintettek, vezetők és munkatársak cselekvési képessége, hajlandósága, vágya feléled, erőre kap és lendületben marad. A visszajelzés, mérés szükséges ahhoz, hogy a résztvevők megerősítést kapjanak és létrejöjjön az a tartós változás, hosszú folyamat, ami kultúraváltást, szervezetfejlesztést és üzleti modellek transzformációját eredményezheti. A témában mindig lesz ellenállás, előítéletek, konfliktusos dilemmák! Bátorságra, empátiára és szolidaritásra, továbbá problémamegoldó konfliktus stratégiára van szükség ahhoz, hogy ezekkel szembe nézzünk és átkeretezzük őket.

MIT JELENT A DEIB KAPACITÁSÉPÍTÉS



DEIB KAPACITÁSÉPÍTÉS

Célzott tevékenységek összessége, amelyek segítik az egyének, szervezetek vagy közösségek képességeinek megerősítését mobilizálását az esélyegyenlőség erősítése céljából.



Tudás és készségek



Szervezeti folyamatok

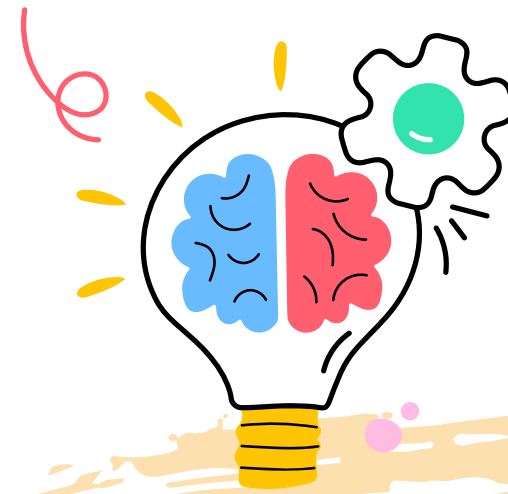


Partnerségek



Szemléletformáló és tudásátadó képzések

- a hátrányos helyzetű csoportok, tagjainak helyzetéről, jogairól, kihívásairól
- az esélyegyenlőség jelentőségéről
- antidiszkriminációs jogi workshop
- DEIB eszközök workshop a HR-nek és vezetőknek
- egyenrangú kommunikáció és konfliktusmegoldó stratégiák
- esettanulmányok, filmek, podcastok, TED-talkok



Attitűdformáló és készségfejlesztő tréningek és programok

- önismereti programok
- nyílt és rejtett előítéletek workshop
- inkluzív leadership képzés
- élő könyvtár
- #IamRemarkable
- storytelling, interjúk
- rituálék és szokások
- szimulációk és szerepjátékok
- reverse mentoring



Alulról jövő kezdeményezések és erőforráscsoportok (ERG)

- önkéntes alapon szerveződnek
- céges támogatást élveznek
- munkavállalók szervezik, vezetik
- közös identitás és/vagy érdeklődési kör alapján szerveződnek
- szemléletformálást segítenek, érdekérvényesítést végeznek, kapcsolódási pontokat teremtenek, közösséget építenek





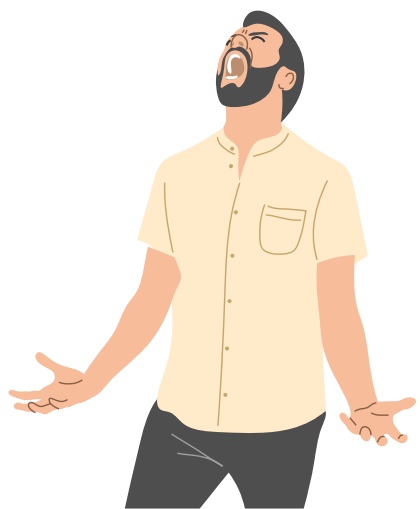
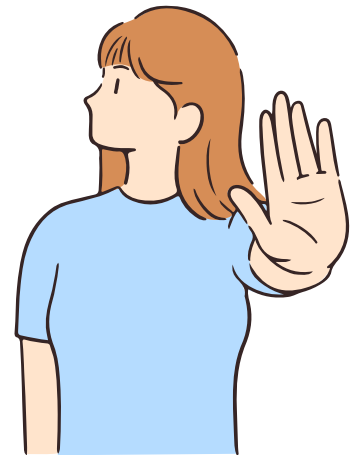
Az „**érzékenyítés**” kifejezést sokan használják a DEIB területén: a célja, hogy felhívja a figyelmet más emberek helyzetére, tapasztalataira és nézőpontjaira, és elősegítse az empatikus, tudatos viselkedést a munkahelyeken és közösségekben.

Mégis sokan idegenkednek tőle.

Sokan úgy érzik, az „érzékenyítés” lekezelő vagy paternalista — mintha valaki kívülről „megmondaná”, mit kell érezni vagy gondolni. A szó hallatán sokan azt érzik: „nem kell, hogy engem érzékenyítsenek, csak hallgassanak meg, vonjanak be, beszéljessünk egyenlő félként”.

Mindezek ellenére az érzékenyítés lényege nem az, hogy „érzékennyé tegyen”, hanem hogy tudatosítsa a különböző nézőpontokat és emberi tapasztalatokat. A cél nem az érzelmi befolyásolás, hanem a közös megértés és a felelős döntéshozatal támogatása, de a mögötte lévő folyamat — az empátia, a megértés és a tanulás fejlesztése — továbbra is kulcsfontosságú a befogadó kultúra építésében.

Alternatív kifejezések: tudatosítás, szemléletformálás, empátiafejlesztés, tudatosság növelése, közös tanulás, szempontváltás képességfejlesztés, befogadó gondolkodás fejlesztése.





SALVA VITA

Szemléletformáló programok (workshopok, előadások, panelbeszélgetések) segítik a munkatársak tudásának bővítését és a befogadó szemlélet kialakítását. Személyes élményeket szerezhetnek a speciális igényű emberekkel való együttműködésről.



The Inclusion Game Egyedülálló szemléletformáló társasjáték, amely szórakoztató módon segíti a munkatársak felkészítését.



JÓL-LÉT
Alapítvány



- Vezetői érzékenyítés – inkluzív vezetés, nők előléptetése, kiégés-megelőzés
- HR-tréningek – esélyegyenlőségi eljárásrendek, zaklatásmegelőzési protokoll, sokszínű munkaerő kezelése
- Érzékenyítés speciális célcsoportokra
- Apa-támogató képzés
- Zaklatásmegelőzési tréningek
- Belső kommunikációs kampányok, anyagok (podcast, cikkek, tananyagok)

skilly

Átkeretezzük a fogyatékossgal élő emberekről alkotott képet

- Piacképes szakmai képzések
- Készségfejlesztő tréningek
- Nyelvtanulás
- Karrier mentorálás

Future School

Future School

A fogyatékossgot tudásként, az akadálymentességet pedig közös felelősségként kell értelmezni.

MOME OPEN Inkluzív design

A fogyatékossg mint tudás, az akadálymentesség mint közös gyakorlat.



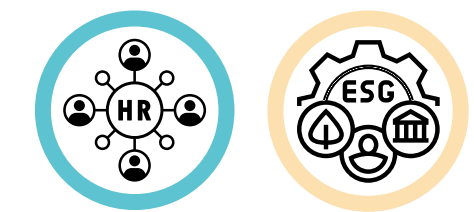
A MAACRAFT foglalkoztatási programjában autizmussal élő, értelmi sérült fiatalok, designerek segítségével készítenek egyedi termékeket. Élményalapú, alkotással egybe kötött csapatépítő: közös munka, alkotás és foglalkozások a terápiás kertben és a műhelyekben



MENHELY ALAPÍTVÁNY

Először megtanítom mosolyogni

- Élő Könyvtár
- Interaktív előadás
- Közösségi vacsora
- Városi séta
- Egy lépés előre
- Élettörny
- Alkoss sorstársainkkal



Példaképek, személyes példák, sztorik

Rendkívüli szerepe van az esélyegyenlőség kapcsán a példaképeknek, a hús-vér személyeknek, akik elmondják történetüket, akik kiállnak véleményükért, akik beavatkoznak, akik változtatnak. Miért?

- A szociális tanulás során a “lehetséges ének” fontosak - amit látunk, azt elérhetőnek tartjuk.
- Az élő példák hatékonyabban segítenek a sztereotípiák és előítéletek lebontásában, csökkentik a mássággal szembeni szorongást és erősítik a hozzátartozás érzést.
- A szerepmodellek jelzik a valódi elköteleződést: itt érték vagyok, itt számít a sokszínűség és befogadás.
- Inspirálnak, ajánlanak, szponzorálnak, erőforrást mobilizálnak, láthatóságot adnak, elérik a döntéshozókat és ezáltal pipeline-gyorsítók.

Fontos sikerkritérium a közelség-érzet, az interszekcionalitás (kombinált identitások), a hitelesség, önkéntesség, változatosság, a személyes történetek és a biztonságérzet.



Gyakori hibák

- Tokenizmus (egy arc mindent megold, nincs rotáció, változatosság, több példa)
- “Hős-narratíva” rendszer nélkül
- Láthatóság-túlterhelés



TUDDTAD?

Izgalmas példaképek:
Jenny Lay-Flurrie, Microsoft
Ursula Burns, Xerox
Alan Joyce, Quantas

TUDDTAD?

A humor hasznos katalizátor, ha felfelé/„befelé” üt, ha rendszerhibákra vagy saját vakfoltjainkra irányul.

A humor katalizátor lehet

Komoly téma az esélyegyenlőség, a DEIB és az ESG, sok a fájdalmas, szomorú történet, a hosszú évszázados harcok eredményetelensége, az érzékeny információk - mégsem szabad elveszítenünk humorunkat! A humor hasznos lehet:

- Mert oldja a feszengést, feszültséget és hozzáférhetővé teszi a témát, problémát sokak számára. Ha tudunk magunkon és a témán nevetni, már nem tűnik olyan fenyegetőnek sokaknak.
- Emlékezetesebbé teszi a megbeszéléseket, egyeztetéseket, problémakeresést.
- Könnyebb lesz a kapcsolódás és a bizalom, ami elengedhetetlen.
- Az önreflektív, “aha-pillanatos” nevetés sokkal jobban hat a viselkedésre mint a rendreutasítás, szembesítés, megszégyenítés vagy száraz normaközlés.
- A vállalati kultúrának szüksége van könnyedségre és párbeszédre.

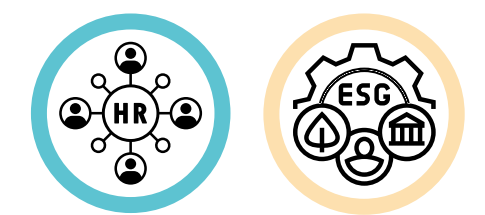
A humor esetén is igaz, hogy a tisztelet, a méltányosság és a biztonság elvét követni szükséges.

Gyakori hibák



- Kinek a rovására nevetünk? Ki a célpont? Védjük, akit védeni kell
- Trivializálás és bagatellizálás kockázata
- A szándék és a hatás nem mindig ugyanaz, könnyen lehet belőle megbántás, zaklatás
- Rossz időzítés vagy kontextus
- Identitásra építő paródia





Az inkluzív beszerzés, buy social

- Pozitív hatás, mely támogatja a hátrányos helyzetű csoportokat a beszállítói / beszerzési kapcsolaton keresztül.
- Célzottan olyan beszállítók keresése, választása, bevonása, akik hátrányos helyzetű csoportba tartozó személyeket foglalkoztatnak.
- Olyan beszállítóktól vásárlás, akik hátrányos helyzetű csoportok tagjainak életminőségén javítanak.



TUDDAD?

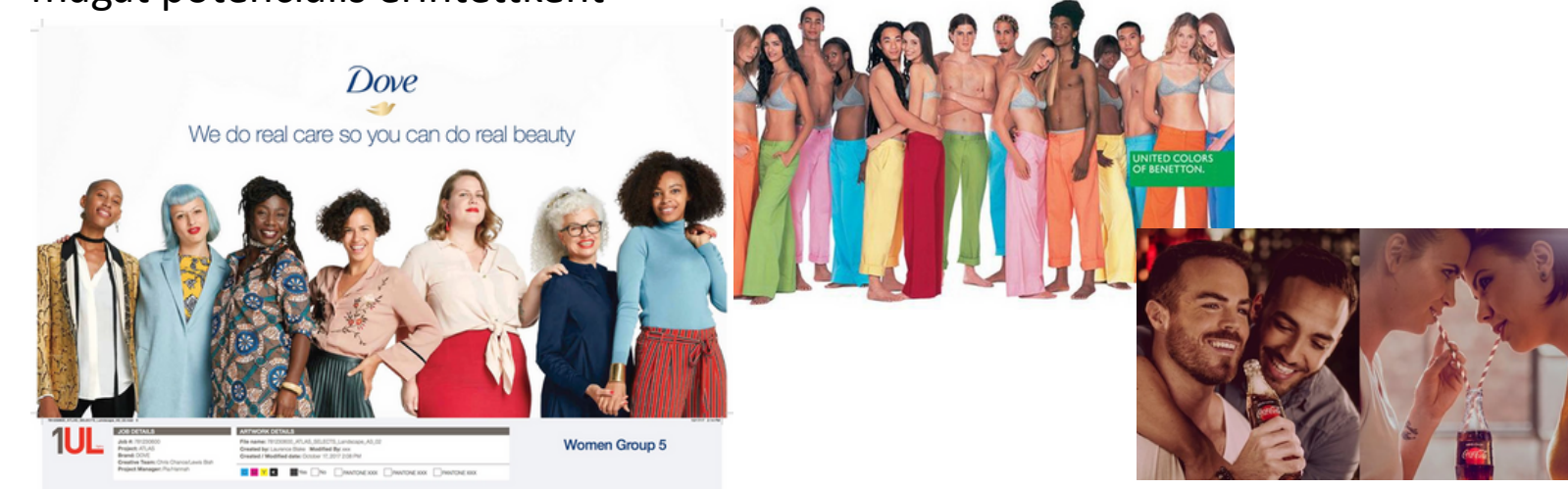
- Befolyásoljuk beszerzési döntésünkkel a gazdaság és társadalom összetételét, termékeket és technológiákat tartunk fel vagy csökkentünk. A pénzzel szavazol!
- Számos fenntarthatósági témát csak az értékláncon átívelően, együttműködésben lehet megoldani.
- A hátrányos helyzet megszüntetésének egyik leghatékonyabb módja az önfenntartartás, önrendelkezés, értékteremtés, hasznosságérzet biztosítása, amit üzleti kapcsolaton keresztül jól lehet.

Tipikus inkluzív beszerzés lehetőségek:

- Helyszín – társadalmi vállalkozás, kulturális intézmény vagy civil szervezet terme (Szeglet, Nem adom fel, Ízlelő)
- Képzési program – Az érintettek által fejlesztett, lebonyolított vagy őket támogató képzési programok (MAACraft)
- Céges ajándékok – Hátrányos helyzetűek foglalkoztatását támogató gyártók és szolgáltatók (Fruit of Care, SZUNO)
- Programozás – Hallássérült és siket programozók munkája (SignCoders)
- Üzleti szolgáltatások – átvilágítás, tanúsítás, tanácsadás, futárszolgálat stb.

Inkluzív marketing és termékek

Az inkluzív marketing során a vállalat szereplőiben, elosztási és elérési gyakorlataiban figyelembe veszi meglévő és potenciális célközönségének sokszínűségi aspektusait és azok korlátait vagy lehetőségeit. Ideális esetben a marketing leképezi a társadalom sokszínűségét: mindenki megtalálhatja benne magát potenciális érintettként



- Mit akar és mire képes az inkluzív marketing? – Dajer podcast
- Sokszínűség és elfogadás a reklámokban? Mire jó ez nekünk? Kreatív online cikk
- JÓ PÉLDÁK Emberi méltóság – sokoldalú ember ábrázolás a reklámban vállalás 2020-2021, ÖRT



1

Lényeges-e az esélyegyenlőség?

Mit jelent a lényegességi elemzés? Mit tehetünk az esélyegyenlőség megfelelő integrálásáért? Információk és trendek az esélyegyenlőségi kockázatok és hatások megértéséért

2

Fogalomtisztázás

Kik a hátrányos helyzetűek? Mi a hátrányos helyzet? Mi a DEIB, vagyis a sokszínűség, méltányosság, inkluzivitás és hovatartozás?

3

Elköteleződés

Miért fontos az elköteleződés, az értékvállalás és nyilvános állásfoglalás?

4

Esélyegyenlőség menedzsment

Keretrendszerek és módszerek a professzionális menedzsmentért

5.2

Mentális akadálymentesítés

Kognitív és érzelmi korlátok, tudatosításuk és lebontásuk

Fizikai akadálymentesítés

Az épített környezetünk nem inkluzív - mit tehetünk?

5.1

5.3

Etikus és inkluzív toborzás

Ajtónyitás egymásra

5.4

Ésszerű alkalmazkodás

Az alacsonyan csüngő gyümölcsök

5.5

Erőforrások és kapacitásépítés

A tudásátadástól a szemléletformáláson keresztül a cselekvőképesség megteremtéséig

6

Mérés és célok

Hogyan mérjük, hogy jó úton haladunk-e és elérjük-e az esélyegyenlőségi célokat?

7

Záró gondolatok

Tanácsok és üzenetek

6. Mérés és célok

6

Célok

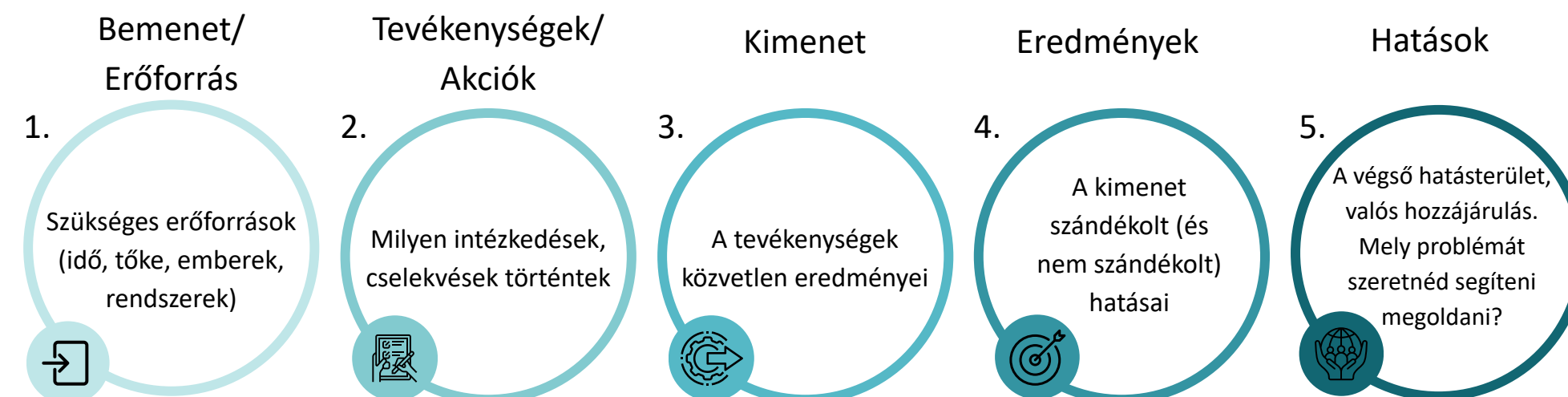
Az ESG, fenntarthatósági jelentéstételi sztenderdek (mint az ESRS vagy a GRI) elvárják, hogy a cégek a lényeges ügyeik kapcsán célokat fogalmazzanak meg, lehetőleg rövid, közép és hosszú távra vonatkozóan is. Miért? Mert a célokhoz képest várják el, hogy értékeljék aktuális teljesítményüket, státuszukat és reflektáljanak a cél eléréséhez vezető út szükséges intézkedéseire és erőforrásaira. Van, amikor a jogszabályok, irányelvek célszámokat „sugalmaznak”. Az EU Bérátláthatósági Irányelv (2023/970) elvárja, hogy az indokolatlan béreltérésekre és bértranszparenciára célokat fogalmazzanak meg a kötelezett cégek; a „Women on Boards” irányelv, azaz a Directive (EU) 2022/238 pedig az irányító testületek, felsővezetés munkavállalói szinten irányozza elő a nők arányát. A 2011. évi CXCI. törvény 23. § szerint 25 főnél többet foglalkoztató cégek esetében az átlagos statisztikai állomány minimum 5%-a megváltozott munkaképességű alkalmazott kellene, hogy legyen.

TUJTAD?

A cél és célkitűzés az angolban (goal and objective) mást jelent. Goal = hosszabb távú, főleg kvalitatív, elsősorban ambíció, vízió jellegű, átfogó célok. Az Objective = taktikai, rövidebb távú, megfoghatóbb, fókuszáltabb, sokszor mérhető célok.

A célok kitűzése az első lépés afelé, hogy a láthatatlan láthatóvá váljon.
Tony Robbins

A változás elmélete - avagy mit mérjünk



A cégek egyelőre gyakran az inputokat (bemeneteket) és az outputokat (eredményeket) mérik és tűzik ki célul. Hány fő vegyen részt egy képzésen, hány eurot költött DEIB programokra, hány önkéntes óra támogatta a hátrányos helyzetűeket, hány foglalkoztatott van az adott identitás csoportból a létszámon belül stb. Fontos lenne, hogy egyre inkább hatásalapú célok és mérőszámok is szülessenek ebben a fontos témában: változott-e a képzésen résztvevők tudása, attitűdje? Csökkentek-e az incidensek és növekedtek-e a bejelentések az előítéletek tudatosítása és beavatkozási képesség erősítése révén? Növekedik-e a munkavállalók önazonosság érzése?

6. Mérés és célok

Mérés és beszámolás



Annak érdekében, hogy a szervezet tudja jó úton halad-e, nem romlott-e a teljesítménye, közelít-e a céljai felé, hozzájárul-e pozitív társadalmi és környezeti trendekhez szüksége van mérésre. Persze nem mindent lehet könnyen mérni és számos döntést kell hozni: Mit mérünk? Az odavezető utat vagy az eredményt? Mérjük, számítjuk vagy becsüljük? Milyen gyakran mérjük? Abszolút vagy relatív értékben fontos számunkra? Monitoringozzuk csak vagy célunk tartozik hozzá és javítani szeretnénk?

Impact of diversity on team performance

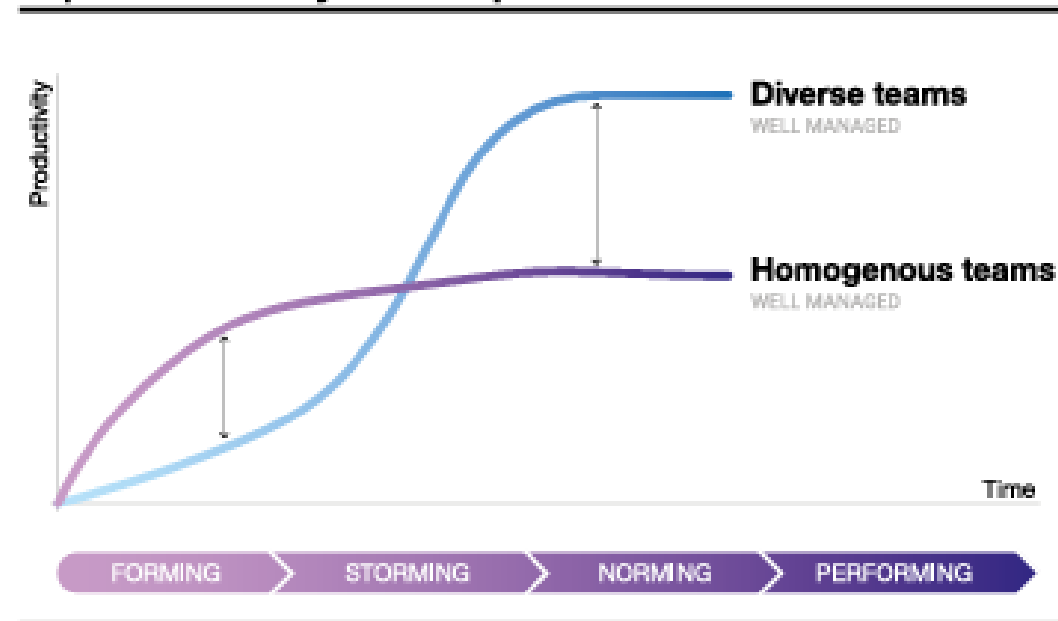


Figure 1: Impact of diversity on team performance
Source: Korn Ferry Institute, 2019

A jelentéstétel, a nyilvános beszámolás egyszerre ösztönzi a reflexiót, önellenőrzést és átvilágítást és a kommunikációs üzenetek letisztázását. Hazánkban jelenleg az EU CSRD szerinti ESRS szabvány és a nemzetközileg leginkább használt GRI szabványok használtak. További keretrendszerként alkalmazzák az SDG-eket, az ENSZ Globális Megállapodást, esetlegesen ISO rendszert vagy saját stratégiai keretrendszert.

A mérés és önellenőrzés jó eszköze még a külső auditok, átvilágítások, tanúsítványok és minősítések.

Egy adat
önmagában nem
információ

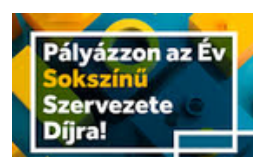
Amit nem
mérünk, nem
tudjuk javítani

Egyenlő bánásmód és esélyegyenlőség ESRS altémák:

- Nemek közötti egyenlőség és egyenlő értékű munkáért egyenlő bér
- Képzés és készségfejlesztés
- A fogyatékkal élő személyek foglalkoztatása és integrációja
- A munkahelyi erőszak és zaklatás elleni intézkedések
- Sokszínűség

Esélyegyenlőségi és sokszínűségi és inkluzivitás mutatószámok

- ☐ S1-6 és GRI405: A vállalkozás alkalmazottainak jellemzői: nemi, életkori, fogyatékoság, határozott idejű szerződés szerinti, atipikus foglalkoztatási formák és munkaidőgarancia szerint
- ☐ S1-7: A saját munkaerőn belül nem alkalmazottként foglalkoztatott munkavállalók jellemzői
- ☐ S1-8 és GRI407: A kollektív tárgyalások általi lefedettség és a szociális párbeszéd
- ☐ S1-9: Sokszínűségi mérőszámok
- ☐ S1-10: Megfelelő bérek (méltányos bérszínvonal, kompenzációs ráta, nemi és egyéb bérkülönbség)
- ☐ S1-11: Szociális védelem
- ☐ S1-12: Fogyatékkal élő személyek
- ☐ S1-13 és GRI404: Képzési és készségfejlesztési mérőszámok
- ☐ S1-14 és GRI403: Egészségvédelem és munkabiztonsági
- ☐ S1-15: A munka és a magánélet közötti egyensúly mérőszámai
- ☐ S1-16: Javadalmazási mérőszámok (bérkülönbség és teljes kompenzáció, nemi bérarány)
- ☐ S1-17 és GRI406: Incidensek, panaszok, súlyos emberi jogi hatások
- ☐ GRIS2-17-20 és GRI405: A döntéshozók kollektív tudása, kompetenciái, teljesítményértékelése, javadalmazása
- ☐ GRI401: Új belépők, fluktuáció, juttatások, szülői szabadság
- ☐ GRI402: Előzetes tájékoztatási idő
- ☐ GRI408 és 409: Gyerekmunka és kényszermunka
- ☐ GRI410: Biztonsági szolgálatok
- ☐ SZTFH ESG kérdőív+: Családbarát intézkedések
- ☐ MNB ESG kérdőív+: Kiszolgáltatott csoportok támogatása, egyenlőtlenség csökkentése, felzárkóztatás
- ☐ További javaslatok: toborzási idő, akadálymentességi megfelelési szint, próbaidős lemorzsolódás, előléptetési ráta, önzonosság érzet, ERG-tagság, mentor együttműködések, képzés transzfer mutatók, audit nem megfelelések/eltérések, munkatársi elköteleződés, paritás arány, adverse impact ratio, unadjusted pay gap stb.



A kívóták célja és fontossága, hogy kiegyenlítsenek aktuális „rendszerszintű torzítást”.

A kormányzati/akadémiai áttekintések szerint a közzététel + célok + kvóták együtt **megtörik a tehetség-szivárgást** a felső vezetés felé vezető csatornákon. A hátrányos helyzetűek körében számos tehetséges, szorgalmas, kiváló képességű egyén van, akit “nem talál meg” az üzleti szféra sokszor a torzítások miatt sem.

A kvótarendszerek, az alulreprezentált csoportok reprezentációs arányának javítását szolgáló célszámok és kapcsolódó intézkedések hatása mérhető, az érintett országokban és szervezetekben **gyorsabban nő** a nők vagy akár fogyatékosok vagy más alulreprezentált csoportok vezetői és foglalkoztatási jelenléte, teljesítményromlás nélkül.

EU27: többség támogat valamilyen intézkedést (55%) a nők döntéshozatalban való alulreprezentáltsága ellen; a konkrét kvóta-szó kevésbé népszerű, de a „jogszabályi intézkedések” több országban többségi támogatást kapnak. .

USA: affirmative action/DEIB-kérdésekben a szkepszis nő, különösen a preferenciális mechanizmusokkal szemben.

A Egyesült Királyságban erős a polarizáció, a támogatás nő, ha „paritás/target” a keret és nem „kvóta”.

Németországban a megkérdezettek 52%-a támogatta az állami előírásokat a felsővezetésben; harmaduk legalább 50%-os kvótát is helyezett volna.



Norvégia lakosságának 44% támogatja, 31% ellenzi a vállalati igazgatósági kvótákat; a támogatás magasabb a nők körében (58%).

Az európaiak 88%-a egyetértett azzal, hogy a nők és férfiak egyenlően legyenek képviselve az üzleti vezetésben, de csak 26% támogatta a kötelező jogi kvótákat, míg 51% inkább önszabályozást preferált 2011-ben.

TUDDAD? A kvóták előfutárai...

Már 1902-ben Indiában Kolhápur fejedelemsége a közszolgálati állások 50%-át hátrányos helyzetű csoportoknak tartotta fenn. A világ első politikai nemi kvótája 1935-ben jelent meg: a brit India törvényhozása 41 női helyet garantált. Franciaország 1923–24-ben a magánszektorban 10% kvótát írt elő a háborús rokkantaknak; Németország 1953 óta működtet országos kvótát a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására. 2000-ben Franciaország bevezette a „paritás törvényt”, amely pénzügyi szankcióval is kikényszerítette a nemi egyensúlyt a jelöltlistákon. A vállalati igazgatóságok első kötelező női kvótája Norvégiában született 2003-ban – és 2008-ra el is érték a 40% női arányt. Ezt követte Spanyolország (2007), majd Franciaország és Olaszország (2011).

GYAKORI HIBÁK a kvótákkal kapcsolatosan például

- **“Tokenizmus” és üveg-szirt (glass cliff):** a nők kinevezése kockázatos, válsághelyzetű pozíciókba, ahol eleve magasabb a bukási kockázat.
- **Szűk fókusz, siló és látszattmegoldások:** arányszám megvalósul, de a sokszínűség nem tud érvényesülni, a kultúrát és utánpótlás megközelítést nem hatja át, csak jelenlétről van szó, nem inklúzióról.
- **„Kevés a jelölt” narratíva / kezdeti tapasztalathiány:** rövid távon nehezebb lehet megtalálni, a kevesebb számban előforduló jó jelöltet és/vagy több idő szükséges a felkészítésre, tehetségmenedzsmentre, támogatásra. Szélesebb jelöltkutatás és fejlesztés után viszont pillangóeffektus indulhat.
- **Öncélúan, irreális határidővel alkalmazott kvóta:** nem a tehetség, tudás, eredmények alapján választják ki a jelöltet, hanem a sokszínűségi attribútum alapján, ami ellenérzést és rossz tapasztalatot okoz minden érintett számára.
- **Veszélyeztetve érzik magukat az aktuális pozícióban lévők,** féltik a munkájukat, privilégiumukat, ezért védik a státusz quo-t. Elmarad a tájékoztatásuk, bevonásuk, felkészítésük, megnyugtatójuk.
- **Felkészületlenség, ismerethiány és szakértők nélkülözése**



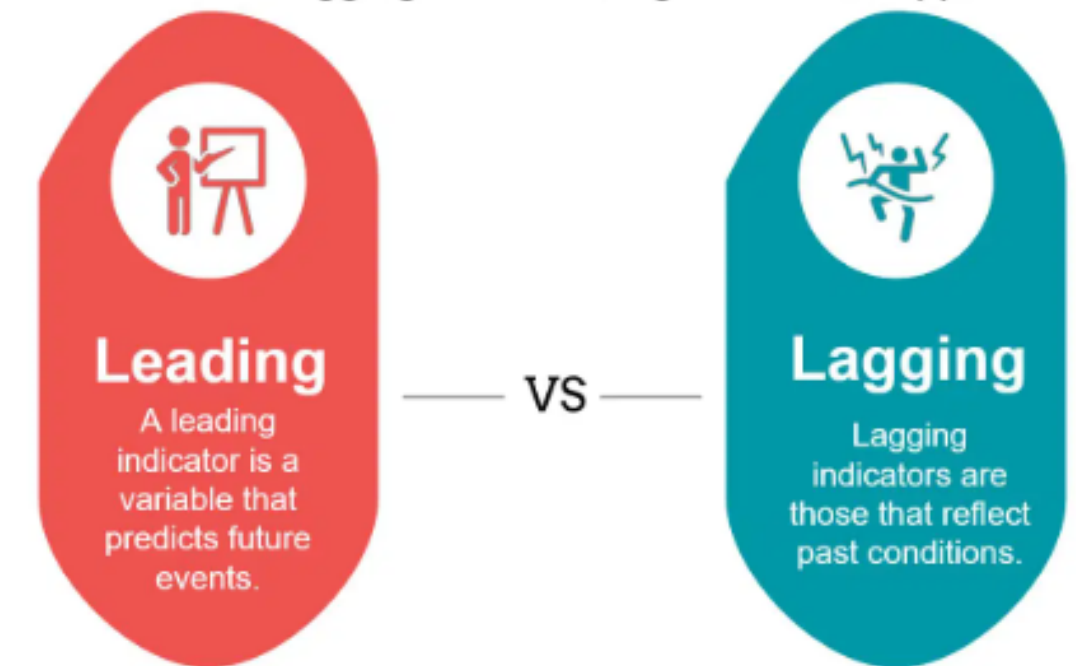
Esélyegyenlőségi célok például:

- Reprezentáció a hierarchia szintjein (nők, MMK és más identitás csoportok aránya)
- Létszám sokszínűségi jellemzők szerint
- Határozatlan munkaszerződéssel foglalkoztatottak aránya
- Béregyenlőségi és -különbségi mutatók
- Méltányos bérszint és alatta keresők aránya
- Éves kompenzációs ráta
- Akadálymentesítés aránya és kiterjedtsége
- Esélyegyenlőségi képzések
- Képzési óraszám per fő
- Magas emberjogi kockázatú területek, lokációk száma
- Fluktuáció
- Hiányzások és okai
- Előléptetés / attríciós paritás, jelöltek sokszínűségi megoszlása
- Önazonosság érzés
- Munkavállalói elégedettség
- Inklúziós élmény
- Atipikus foglalkoztatás típusai és aránya
- Speciális igényekre reagáló juttatások és támogatások
- Bejelentések, incidensek, nem megfelelések száma (pl. zaklatás, diszkrimináció)
- Inkluzív beszerzés aránya



Leading vs Lagging Indicators

A "leading" indicator signals what's likely to happen, whereas a "lagging" indicator signals what happened.



1

Lényeges-e az esélyegyenlőség?

Mit jelent a lényegességi elemzés? Mit tehetünk az esélyegyenlőség megfelelő integrálásáért? Információk és trendek az esélyegyenlőségi kockázatok és hatások megértéséért

2

Fogalomtisztázás

Kik a hátrányos helyzetűek? Mi a hátrányos helyzet? Mi a DEIB, vagyis a sokszínűség, méltányosság, inkluzivitás és hovatartozás?

3

Elköteleződés

Miért fontos az elköteleződés, az értékvállalás és nyilvános állásfoglalás?

4

Esélyegyenlőség menedzsment

Keretrendszerek és módszerek a professzionális menedzsmentért

5.2

Mentális akadálymentesítés

Kognitív és érzelmi korlátok, tudatosításuk és lebontásuk

Fizikai akadálymentesítés

Az épített környezetünk nem inkluzív - mit tehetünk?

5.1

5.3

Etikus és inkluzív toborzás

Ajtónyitás egymásra

5.4

Ésszerű alkalmazkodás

Az alacsonyan csüngő gyümölcsök

5.5

Erőforrások és kapacitásépítés

A tudásátadástól a szemléletformáláson keresztül a cselekvőképesség megteremtéséig

6

Mérés és célok

Hogyan mérjük, hogy jó úton haladunk-e és elérjük-e az esélyegyenlőségi célokat?

7

Záró gondolatok

Tanácsok és üzenetek

7

Záró gondolat

Bár sokan azt érezhetik, hogy az esélyegyenlőség eltűnik a nagyobb hangú, hatású, szabályozottságú témák rengetegében, az kétségtelen, hogy a szervezetek többsége esetében lényeges téma, akár az aktuális vagy potenciális hatás, akár a kockázatok és lehetőségek miatt. Az esélyegyenlőség nem csak jogi és morális kötelesség egy szervezet számára, a legtöbb cég esetében “business case” is azonosítható, vagyis egyértelmű üzleti érdekek azonosíthatóak.

Két szakma találkozik: a már évtizedes múlttal rendelkező HR és esélyegyenlőségi szakemberek, valamint a most definiálódó ESG vagy régi motoros fenntarthatósági szakemberek. Bár néha eltérő motivációk mentén, más nyelvet használva, eltérő megközelítéssel és módszerekkel dolgozva mégis lehet közös vízió, cél és érdek a fenntarthatóság zászlaja alatt.

Ha együttműködnek, értik és segítik egymást, nagyobb eséllyel érik el különálló céljaikat is, s még nagyobb eséllyel alakulnak sokszínű, befogadó és ezáltal innovatív, reziliens és méltányos munkáltatók és ezáltal közösségek.

Mindenkinek, legyen szó HR-ről, ESG-ről, pénzügyről, jogról, marketingről, beszerzésről, üzletfejlesztésről, facility managementről, minőségügyről - mindenkinek megvan a hatáskörön belüli és azon túli felelőssége és lehetősége, hogy részese legyen ezen pozitív változásnak.





1. Az ESG nem csak környezet, hanem társadalom is – a „S” (social) dimenzió szíve a munkaerő, foglalkoztatás, inkluzivitás, jóllét és munkakörnyezet.

2. Az esélyegyenlőség és inkluzivitás üzleti érték – a sokszínű csapatok mérhetően járulnak hozzá az innovációhoz és értékteremtéshez.

3. Adataalapú és due diligence gondolkodás – az ESG-ben a HR adatain (pl. létszámadatok, megoszlások, bérszakadék, fluktuáció, részmunkaidő arány, sokszínűségi adatok) keresztül mérik a társadalmi teljesítmény többségét, s a foglalkoztatási kérdésekben due diligence gondolkodás, a mérésben érzékenység és célzottság, a kvalitatív állításoknál pontos bizonyíthatóság az elvárás.

4. Transzparencia elvárás – a jelentésekben a HR-folyamatok nyíltsága és számszerűsíthetősége kiemelt szempont, a HR-adatokat csak a HR tudja megfelelő üzleti kontextusba helyezni.

5. Megfelelés vs. stratégia – nem elég a jogi megfelelés már; a proaktív jólléti, sokszínűségi, esélyegyenlőségi, munkavédelmi programok mutatják a vállalat hosszú távú felelősségvállalását.

6. Kapcsolódás az értéklánchoz – a beszállítói lánc vagy helyi közösség emberi jogi, foglalkoztatási és sokszínűségi kockázataiban és teljesítményében a HR szemlélete és tapasztalata is kulcsfontosságú lehet.

7. A munkavállalók bevonása – az ESG-ben fontos erőforrásként és legitimációként tekintenek a dolgozói visszajelzésekre, nem „puha”, opcionális témaként, továbbá az ő érdekeit képviselő szakemberek, érintettek bevonása is elvárás.

8. Képzés = befektetés – a képzés-fejlesztés, a kötelező képzések, a méltányos hozzáférés, a fenntarthatósági és esélyegyenlőségi fejlesztések nem compliance, hanem versenyképességi tényezők miatt vannak fókuszban.

9. Stakeholder-nyelv – a HR-nek is fontos, hogy megértse az ESG-szereplők (befektetők, szabályozók, vevők) elvárásait és aktívan részt vegyen az ESG adatszolgáltatásban, jelentéstételben.

10. HR mint hajtómotor – a HR képes valódi változást elindítani, láthatóvá tenni, kísérni és támogatni, sőt egyes társadalmi strukturális változások elindítója, végrehajtója is egyben.



- 1.A HR a legközvetlenebb „social” hatásgazda** – az ESG „S” lába nem “soft” rész, nem létezik HR nélkül, de felelős foglalkoztatás és esélyegyenlőség nélkül nem létezik fenntarthatóság. Járj el gondosan a lényegességi elemzés során a társadalmi témákkal és jelenségekkel, vonj be szakértőt és érintettet!
- 2.Értsd a HR nyelvét** – bérpiac, toborzás, fluktuáció, kompetenciahiány, war for talent, munkaerőhiány – ezekre is építsd az ESG társadalmi mutatókat.
- 3.Ne csak számokat, hanem kultúrát is nézz** – a DEIB nem csak mutatószámok és táblázatok sora, hanem szervezeti légkör, kultúra, leadership, bizalmi kérdés és biztonságérzet.
- 4.HR-adatok értelmezése** – nem minden adat önmagában mutat egyenlőtlenséget, a kontextus és trend, a részletek és összefüggések fontosak.
- 5.Az inkluzív HR-folyamatok ESG-relevanciája** – toborzás, előléptetés, tehetségmenedzsment, teljesítménymérés, képzés mind-mind fenntarthatósági hatással bír.

- 6.A munkavállalói élmény üzleti kockázat** – kiégés, zaklatás, diszkrimináció mind ESG-jelentéstételi és egyben reputációs és üzleti kockázati tényező.
- 7.Érd el a HR-t gyakorlati hasznokkal** – a fenntarthatósági jelentésben szereplő DEIB-adatok erősíthetik a munkáltatói márkát, a javadalmazási transzparenciás intézkedések a meritokráciát és teljesítményt stb.
- 8.Legyél partner, ne ellenőr** – a HR és esélyegyenlőség támogatást vár az ESG-től, nem számonkérést, kölcsönösen segíthetitek egymás célélérését párbeszéddel, információcserével, fejlődéssel.
- 9.Kapcsold össze a stratégiákat** – ESG-célokhöz rendeld hozzá a HR- és DEIB-stratégiák lépéseit (pl. bérszakadék csökkentése, esélyegyenlőségi terv), a fenntarthatósági célokat építsétek be a teljesítménycélokba és -értékelési rendszerekbe, ösztönzésbe.
- 10.Hozz létre közös momentumot** – közös kommunikáció, belső kampányok, világnapok, közös mérőföldkövek erősítik a HR-ESG együttműködést.

ABB



McKinsey
& Company



Google

- Adjunk időt a megértésre (adatok, információk, mérés, beszélgetés) és azonosítsuk a valódi fájdalompontokat, hogy releváns választ adhassunk!
- A tartós hatás céljával dizájnold a folyamatot!
- A vezetés elköteleződése és elszámoltathatósága elengedhetetlen!
- A top down és bottom up kombinációja szükséges!
- Légy türelmes, hiszen kultúrát és magatartást szeretnél változtatni! Ahhoz idő kell. Sok.
- Tiszteld a más szempontot és véleményt! Mindig. Tedd fel a kérdést: miért gondolhatja úgy?!
- Magunkkal kezdjük a változást!
- A sokszínűség nem csak HR-ügy!
- Ne csak fordítsd le, adaptáld az angolszász kifejezéseket!
- Mindig van releváns DEI business case. Azonosítsd!
- A DEIB készségeket integrálni kell a vezetői kompetencia modellbe és készségfejlesztésbe!
- Egyszerre fókuszáljunk az egyén és a rendszer változ(tat)ására (pl. előítéletek)!

- Ne legyünk egydimenziósok, vegyük figyelembe a kulturális sajátosságokat!
- Ne legyünk szűklátókörűek és lépünk túl a nemi és faji sokszínűségen! Legyünk átfogóak!
- Kihagyhatatlan eszközök: mentorálás, ünnepek, erőforrás csapatok, befogadó nyelvezet, meritokrácia.
- A hatásos DEIB-hez nem elegendő a szenvedély, szervezetfejlesztés és üzleti gondolkodás kell hozzá.
- Teremts pszichológiai biztonságot a megmutatkozáshoz, megnyilatkozásokhoz és változáshoz!
- Olyan munkahelyet teremts, ahol mindenki érzi, hogy értékeli, tisztelik és odatartozik!
- Képezd le a piacod, terméked fogyasztóinak sokszínűségét a döntéshozóid, vezetőid körében!
- A DEIB-vezető feladata a sokszínűség, méltányosság és inkluzivitás előmozdítása, de nem csak a munkavállalók, hanem a szervezet külső érintettjeinek vonatkozásában is!

THE Coca-Cola COMPANY



Schindler



amazon



Forbes

8 Források és köszönetnyilvánítás

Jelen kiadvány készítésekor alapvetően a MEF által szervezett, az Alternate Tanácsadó Kft. által szakmailag vezetett, a résztvevő tagszervezetek és szakemberek tudásával és tapasztalatával gazdagított Esélyegyenlőség és ESG workshopsorozat tartalmára és beszélgetéseire épített. Ez több évtizedes tudás és tapasztalat, melynek forrását lehetetlen teljeskörűen felsorolni. Ugyanakkor törekedtünk a kutatási eredmények, trendek hivatkozásánál megadni a forrásokat, valamint több irodalomajánlót is beillesztettünk a kiadványba a fejlődni vágyók számára.

Szeretnénk a kiadvány felhasználását, hatását mérni és követni, amennyire ez lehetséges, továbbá a benne lévő tartalmat fejleszteni. Ennek érdekében kérjük, használd visszajelző formunkat, s így akár még kapcsolatban is maradhatunk.

<https://forms.gle/DrJDSCbdmuRk5oVS8>

Visszajelző form

Köszönjük, hogy olvastad, használsz a HR és ESG Együtt - Útmutató az esélyegyenlőség előmozdításához kiadványt. Ezzel a rövid formával szeretnénk mérni és követni a kiadvány használhatóságát és hatását, továbbá fejleszteni tovább, így bármilyen észrevétel hasznos. Minden kérdés önkéntes, így eldöntheted, hogy melyikre válaszolsz és megadod-e az elérhetőségeidet.

[Sign in to Google](#) to save your progress. [Learn more](#)

Összességében milyennek minősíted a kiadványt?

1

2

3

4

5

6

☆

☆

☆

☆

☆

☆

Köszönetnyilvánítás

Köszönjük a workshopsorozaton jelenlévő cégek és szakemberek tudás- és tapasztalattmegosztásban, a közös gondolkodásban, a kérdésfelvetésben és problémamegoldásban való aktív részvételét, nyitottságát, elkötelezettségét, tanulni és fejlődni és cselekedni vágyását!



új perspektíva elgondolkodtató
jó előadás érdekes téma
együttműködés
szemfelfnyitó inspiráló lelkesedés
paradigma váltó legjobb eddig
tanulságos
beépítendő edukáló lenyűgöző
figyelemfelkeltő



Köszönjük a workshoporozaton jelenlévő cégek és szakemberek tudás- és tapasztalatmegosztásban, a közös gondolkodásban, a kérdésfelvetésben és problémamegoldásban való aktív részvételét, nyitottságát, elkötelezettségét, tanulni és fejlődni és cselekedni vágyását!

A MEF tagjai 2025-ben, akik példát kívánnak mutatni:

Abacus Medicine Hungary Kft.
Auchan Magyarország Kft.
BKK Zrt.
BP BSC Kft.
CooperVision Kft.
EPAM Systems Kft.
ERSTE Bank
Europ Assistance Magyarország Kft.
evosoft Hungary Kft.
Givaudan Magyarország Kft.
JÓL-LÉT Alapítvány
K&H Bank Nyrt.
Magyar Posta Zrt.
Magyar Telekom Nyrt.
MBH Bank Nyrt.
MOL Nyrt.
Morgan Stanley
Motiváció Alapítvány
Nokia Solutions and Networks Kft.

Philip Morris Magyarország Kft.
Prohuman Zrt.
Provident Pénzügyi Zrt.
Richter Gedeon Nyrt.
Rossmann Magyarország Kft.
Salva Vita Alapítvány
SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft.
Szerencsejáték Zrt.
Tesco Globál Áruházak Zrt.
Thermo Fisher Services Kft.
Vodafone Magyarország Zrt.
Vodafone Szolgáltató Központ Zrt.

Kik lehetnek az Egyesület tagjai?

- Tagjaink azok a munkáltatók lehetnek, akik
- az Egyesület céljaival egyetértenek, azok megvalósulásáért elkötelezettséget éreznek;
 - törekszenek az esélyegyenlőséget biztosító foglalkoztatási gyakorlat megvalósítására
 - elkötelezettek a továbbfejlődés, jobbítás iránt;
 - az Egyesület munkájában részt vállalnak;
 - az alapszabályban rögzített tagdíjat befizetik.

A kiadvány háttéréül szolgáló workshoporozatba bevont szakértő szervezetek:

Alternate Tanácsadó Kft.
MAACRAFT, Miskolci Autista Alapítvány
MOME Future Lab
Skilly, Inkluzív Jövő Közhasznú Alapítvány



A **Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma (MEF)** a sokszínűségi szempontokat és a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok esélyegyenlőségének biztosítását fontosnak tartó munkáltatókat tömöríti. Konferenciáinkon, munkacsoportjainkban és minden egyéb rendezvényünkön a munkáltatók közötti tudásmegosztást segítjük elő ezeken a területeken. A Fórumba várjuk mindazon munkáltatók jelentkezését, akik szeretnének befogadó és sokszínű munkahelyet teremteni, és ehhez várják olyan más munkáltatók és szakértők segítségét, akik már haladnak ezen az úton.

Kapcsolat és további információ: www.mef.forum.hu



Az **Alternate Tanácsadó Kft.** egy 2008 óta működő mikrovállalkozás, amely vállalati fenntarthatóság és felelősségvállalás területén nyújt szakértői támogatást olyan cégeknek, vezetőknek és szakembereknek, akik fejlődni szeretnének ezen a területen. Holisztikus szemléletet alkalmazunk, de gyakorlatorientált, pragmatikus, testreszabott megoldásokkal dolgozunk, hitelesen - támogatva az organikus szervezetfejlesztést. Nemcsak stratégiai tervezésben és jelentéskészítésben segítünk, hanem képzésekkel, fenntartható beszerzési megoldásokkal, üzleti etikai irányelvek kialakításával és sokszínűségi inklúzió-programokkal is. Különösen közel áll hozzánk a mentoring: hosszú távon kísérjük a céget és a kijelölt felelős személyt a saját tempójában és igényei szerint, miközben párhuzamosan építjük a szervezet belső kapacitásait a transzformációhoz.

Kapcsolat és további információ: www.alternate.hu

