



---

## **Sokszínűség és Befogadás a Munkahelyen: Gyakorlati Útmutató és Esettanulmányok**

Javaslatok olyan cégek vezetői részére, amelyek növelni szeretnék a női munkavállalók és vezetők számát.

**Egyenlítő Alapítvány**

2024

# Tartalomjegyzék

A fenntarthatóság egyik alappillére az egyenlő esélyek biztosítása.....	4
Céges jó gyakorlatok, amelyek elősegítik a nők vezetői pozícióba helyezését.....	4
<b>1. Egyértelmű sokszínűségi célok meghatározása .....</b>	<b>5</b>
1.1. Vezetői csoportok összetétele .....	5
1.2. Adat alapú megközelítés.....	6
1.3. Transzparencia az elköteleződés demonstrálására.....	7
1.4. A felsővezetők szerepe.....	7
<b>2. Stratégia .....</b>	<b>8</b>
2.1. Sokszínűségi és befogadási stratégia az üzleti stratégia része.....	8
2.2. Rendszeres ellenőrzés és szükség esetén módosítás .....	8
<b>3. Átláthatóság és felelősségvállalás .....</b>	<b>9</b>
3.1. Diverzitás mutatószámok rendszeres publikálása.....	9
3.2. A vezetők felelőssé tétele .....	10
3.3. A fizetések nyilvánossá tétele.....	10
<b>4. Befogadó munkaerő toborzási gyakorlatok .....</b>	<b>10</b>
4.1. Képzett, befogadásra felkészült HR csapat .....	10
4.2. Befogadó álláshirdetések.....	11
4.3. A felvételi folyamatok felülvizsgálata és módosítása .....	12
4.4. A női jelöltek tudatos és határozott keresése .....	12
4.5. Civil szervezetek segítsége.....	13
4.6. Vak toborzási módszerek.....	13
4.7. Diverz interjú panelek.....	13
4.8. A kiválasztási és kinevezési folyamatok módosítása .....	14
<b>5. Egyenlő esélyek az előléptetés, a karrierfejlődés terén.....</b>	<b>14</b>
5.1. Teljesítmény értékelési rendszer átalakítása.....	14
5.2. A szülési szabadságon lévő kollégák is kinevezhetők.....	15
5.3. A tehetség utánpótlás tudatos diverzitása .....	15
5.3. Külön női vezetőfejlesztő programok .....	15
5.5. Az 50-50% arány elérésére a vezetői tehetségazonosításban.....	16
5.6. Egyenlő hozzáférés a kihívást jelentő feladatokhoz.....	16
5.7. Mentorálás és szponzorálás .....	17
<b>6. Egyenlő fizetés és juttatások .....</b>	<b>18</b>
6.1. Rendszeres béregyenlőségi ellenőrzések .....	18
6.2. Családbarát juttatások .....	18
6.3. Szülési szabadság alatti kapcsolat.....	19
6.4. Apasági szabadság és juttatások .....	20
<b>7. Rugalmas munkakörülmények .....</b>	<b>21</b>
7.1. Távmunka, osztott pozíciók, részmunkaidő.....	21
7.2. Védett munkavállalói csoportok.....	22
<b>8. Támogató munkakörnyezet .....</b>	<b>22</b>
8.1. Befogadó céggkultúra.....	22
8.2. Visszajelzési kultúra.....	23

8.3. A befogadás tanulható!.....	23
8.4. Felhatalmazó kultúra.....	23
8.5. Kisebbségek, sérülékeny életszakaszok .....	24
<b>9. Munkavállalói Erőforrás Csoportok (ERG) .....</b>	<b>24</b>
9.1. Bátorítsa az alulról szervezett dolgozói érdekcsoportok létrehozását!.....	24
9.2. Erőforrások és vezetői támogatás.....	25
9.3. Az ERG-k stratégiai ereje.....	25
<b>10. Női példaképek promotálása .....</b>	<b>25</b>
10.1. Sokszínűségi példaképek .....	25
10.2. Kommunikáljon a példaképekről! .....	26
10.3. Kommunikáljon kifelé is példaképeiről.....	26
<b>11. Kapcsolatépítési lehetőségek .....</b>	<b>26</b>
11.1. A nők networkingje nehezebb.....	26
11.2. Konferenciák és iparági események .....	27
<b>12. Visszatérési programok.....</b>	<b>27</b>
12.1. Céltartó program létrehozása.....	27
12.2. Kapcsolat hosszabb távollét alatt.....	28
12.3. Visszatérő dolgozók megtartása juttatásokkal .....	29
12.4. Szoptató anyák a munkahelyen .....	29
<b>13. Tudatosítás, oktatás, vita .....</b>	<b>29</b>
13.1. Beszélni kell az előítéletekről és a sztereotípiákról.....	29
13.2. Tartson képzést a rejtett előítéletek megismerésére! .....	30
13.3. Diverzitás- és befogadás oktatás a munkavállalóknak.....	30
13.4. Vezetőből befogadó vezetővé képzés.....	30
13.5. Káros nemi sztereotípiák .....	30
13.6. Az elfogultság és annak hatásainak nyílt megbeszélése .....	31
<b>14. Külső partnerkapcsolatok - Ökoszisztéma építés .....</b>	<b>31</b>
14.1. Kooperáljon civilekkel, szervezetekkel melyek női vezetőket támogatnak!.....	31
14.2. Közösségi elköteleződés .....	32
14.3. Erősítse az oktatási ökoszisztémát.....	32
14.4. Alapítson és támogasson új közösségeket! .....	32
<b>15. A beszállítói sokszínűség .....</b>	<b>33</b>
15.1. Legyen hatással a beszállítói sokszínűségre is! .....	33
<b>16. Oktatási kezdeményezések .....</b>	<b>33</b>
16.1. Kapcsolat felsőoktatási intézményekkel.....	33
16.2. STEM oktatás lányok és fiatal nők részére .....	34
16.3. Korai expozíció.....	34
16.4. Iskolai támogatás .....	34
16.5. STEM klubok és versenyek a lányok számára.....	34
16.6. Ösztöndíj női STEM .....	34
16.7. Gyakornoki és tanulói lehetőségek.....	35
16.8. Hozzon létre befogadó és támogató gyakornoki környezetet!.....	35
<b>Végszó .....</b>	<b>36</b>
<b>Az Egyenlítő Alapítvány .....</b>	<b>36</b>
<b>Felelősség kizárása .....</b>	<b>36</b>
<b>Impresszum .....</b>	<b>37</b>

## A fenntarthatóság egyik alappillére az egyenlő esélyek biztosítása

Az emberiség történelmének legnagyobb részében a rab-szolgaság jelenléte és normalitása elfogadott volt. 100 éve a legtöbb vállalatnál nem dolgozhattak nők. Írorszában, amely az EU egyik tagállama, 1973-ig törvénybe volt iktatva, hogy amikor egy nő férjhez megy, onnantól kezdve jogilag tiltott az alkalmazása a közsférában. Mára szinte elképzelhetetlen, hogy ez volt a norma, pedig nem volt rég. Társadalmi normákról beszélve, ma még természetes, hogy a cégek elsőszámú vezetője leggyakrabban férfi és nem nő, de lassan mindenki szorong, ha egy cég vezetőségében nincsenek nők, vagy csak egy-kettő. Az Európai Unió direktívát adott ki a tagállamoknak, hogy létrehozzák nemzeti törvényeiket annak érdekében, hogy a tőzsdén jegyzett nagyvállalatok fenntarthatóbbá váljanak azáltal is, hogy vezetőségükben megfelelő arányban vannak a nők és a férfiak. A társadalmi normák és elvárások változnak, a törvények sok esetben ezeket követik, illetve felgyorsítják.

## Céges jó gyakorlatok, amelyek elősegítik a nők vezetői pozícióba helyezését

Mára viszonylag köztudott, hogy azok a cégek, ahol a vezetői csoportokban kiegyensúlyozott a nemek aránya, eredményesebbek. Ezeknek a számokkal jól mérhető előnyöknek köszönhetően, rengeteg vállalat célja mára a sokszínűség elérése a vezetésben. Ez nemcsak társadalmi felelősségvállalás kérdése, hanem vállalati stratégiai előny is. A sokszínű vezetői csapatok tagjai különböző nézőpontokat, ötleteket és tapasztalatokat hoznak magukkal, amelyek a szélesebb, alaposabb rálátás okán jobb döntéshozatalhoz és sikeresebb innovációhoz vezethetnek.

A nők részvételének növelése az olyan munkaterületeken, ahol ma még főleg csak férfiakat látunk, fontos gazdaságfejlesztési feladat, az ország gazdasági növekedésének kulcsa. Gondoljunk csak bele, ha például a technológiai területekre ugyanolyan mértékben tudnánk nőket, mint férfiakat alkalmazni, mennyivel több forrással rendelkezünk. Ha a cégeink, vállalkozásaink vezetői csoportjaiban nem csak, vagy elnyomó arányban férfiak lennének, ezek a csoportok reziliensebb, hatékonyabb és profitábilisabb cégeket tudnánk irányítani. A nemi szempontból kiegyensúlyozott döntéshozói csoportok

intelligensebbek<sup>1</sup>. A nők számának a férfiak által uralt területeken történő növelése azonban komplex, bonyolult és nem rövidtávú feladat. A feladat olyan nagy, hogy eredményt akkor érhetünk csak el, ha mind az oktatási intézmények, a munkaadók, a kormány, a jogalkotás és a mindennapi közösségeink is dolgoznak az ügyön. Karba tett kézzel nem fog menni, vagy legalább is sokkal lassabb lesz, mint az Európai Unió más országaiban, ahol helyenként komoly befektetés és munka fókuszál az eredmény elérésére. Nem véletlenül, hiszen az innováció, a hatékonyság növelése kézzelfogható gazdasági eredményeket hoz, az ország versenyképessége függ tőle.

Ezen írás megalkotói hisznek abban, hogy jól átgondolt és kivitelezett stratégiával létrehozhatunk egy befogadóbb általános munkakörnyezetet, amely segíti a nők beilleszkedését és előmenetelét. Legtöbb iparágunk, munkahelyünk a férfiak ki zárólagos részvételére lett kialakítva, a férfiak igényei szerint. Be kell látni, hogy a nők és a férfiak sok szempontból különböznek, a társadalom nem egyforma szerepeket ró rájuk, így az igényeik és sokszor az életkörülményeik, mindennapjaik is különbözőek. Ezeket, a nők által, sokszor a családi feladatokat is ellátó anyák által támasztott igényeket és realitásokat is figyelembe kell venni egy olyan munkahely kialakításakor, ahol a nők is boldogulnak. De a jó hír, hogy az emiatt megvalósított változtatások nagy valószínűséggel mindenki számára jobbra, kellemesebbé tehetik a munkahelyeket, így megnyitva sok más olyan csoport előtt is a lehetőségeket és a hatékony munkavégzés perspektíváját, akik ma még ugyanúgy hátrányban vannak a munka világában, mint a nők. Ilyenek lehetnek például a csökkent munkaképességűek, a romák, emberek akik fogyatékkal élnek. A nemek kiegyensúlyozott arányban való részvétele a munka világában mindenki számára előnyös.

Írásunkban felsoroljuk azokat az intézkedéseket, programokat és gyakorlatokat, amelyeket azon cégeknek, intézményeknek ajánlunk, akiknek célja a nők munkában való részvételének erősítése. A javaslatok mind kipróbált és letesztelt gyakorlatok, amelyeket a legtöbb esetben valós példákkal támasztunk alá. Kutatásokat és kísérleteket is segítségül hívunk, hogy az alap problémákat, akadályokat hitelesen bemutathassuk.

Javaslataink megfelelő átültetése reményünk szerint segíti majd az azokat implementáló cégeket, hogy több nőt vonzanak és tartsanak meg a vezetői pozíciókban és azokban a munkakörökben, ahol ma még túl alacsony az arányuk.

Az alábbiakban felsorolt javaslatok mindegyikéhez tartozik pár példa, amelyek alátámasztják a javaslat működőképességét, egyben ötleteket adhatnak a kivitelezéshez, implementáláshoz.

## 1. Egyértelmű sokszínűségi célok meghatározása

### 1.1. Vezetői csoportok összetétele

Állítson fel mérhető nemi arány célszámokat a vezetői csoportokra!

Egy cég versenyképessége és eredményessége szempontjából fontos, hogy milyen vezetői csoportok irányítják, kik és hogyan hozzák meg a legfontosabb döntéseket. Ezért kell a vezetői csoportok minőségével, összetételével külön foglalkozni.

A vezetéselmélet egészen a nagyon közeli múltig nem foglalkozott a vezetők nemével, korával vagy származásával. Egy vezető ugyanis nem attól jó vagy rossz, hogy nő vagy férfi, hogy milyen korú, vagy hogy milyen a bőre színe. A modern cégvezetés azonban már csoportokra bizza a fontos döntéseket. Rég elmúlt az a világ, ahol a főnök a legokosabb és minden döntést egy ember hoz meg. Egy csoport általában mindig okosabb, mint egy ember. A csoportok intelligenciájának vizsgálata azt is megmutatta, hogy pozitív hatása van annak, ha egy csoport sokszínű. Egy nemileg kiegyensúlyozott csoport intelligensebb döntéseket hoz<sup>2</sup>. A különböző összetételű csoportok összehasonlításánál megállapítható, hogy a homogén vezetői csoportok többet hibáznak és a hibáik nagyobbak, mint a sokszínű csoportoké<sup>3</sup>. A cég működésének minden területére igaz az, hogy csak akkor veszik komolyan, ha mérve van.

A vállalatok profitorientált szervezetek, és általában jól teljesítenek a célok kitűzésében és elérésében. Azok, akik szeretnék élvezni a diverzitás előnyeit, például az innovációt, azoknak több inkluzivitásra van szükségük, és ezt a célt ugyanúgy kell kezelni, mint bármely más üzleti célt. A „jó lenne, ha lenne”, mint célmeghatározás, nem elégséges, ha eredményeket akarunk elérni.

Bár ma még talán ismeretlennek, így idegennek, sőt veszélyesnek tűnhet a nemi arányt előíró kvóta, e tanulmány írói úgy gondolják, nincs ennél rövidtávon hatékonyabb módszer a nők arányának növelésére a döntéshozásban.

### PÉLDÁK:

(1) Az ír-amerikai IT vállalat, az Accenture, 2025-re egyenlő arányban szeretné képviseltetni a férfiakat és a nőket, hogy elérje a nemek közötti számbeli egyensúlyt. Az Accenture jelenleg több, mint 300 000 női alkalmazottal rendelkezik a világ minden részén, ami a vállalat globális munkaerejének 47%-át teszi ki.

Annak érdekében, hogy felhívják a figyelmet az ügy fontosságára és hogy csökkentsék a 3%-os különbséget, az Accenture közzétette a cég nemi arányokról szóló adatait. Míg az új munkavállalók 47%-a nő, az előléptetések 44%-át kapják csak nők. Ezen felül az Accenture igazgatótanácsának 50%-a és a vállalat globális vezetői bizottságának 27%-a nő.

(2) A Magyar Telekom<sup>4</sup>, Magyarország vezető telekommunikációs vállalata, számos kezdeményezést indított a befogadás és a sokszínűség előmozdítása érdekében a szervezetén belül. Létrehoztak egy hivatalos csoport politikát, amely rögzíti elkötelezettségüket a munkahelyi sokszínűség, esélyegyenlőség és befogadás mellett. Ennek az irányelvnek része a diszkriminációmentességről, az egyenlő lehetőségről és a diverzitás értékeléséről szóló nyilatkozatok.

A szociális és foglalkoztatási kérdéseket, illetve emberi jogi szempontokat is érintő fenntarthatósági tevékenység csoportosított koordinációját 2023-ban az ESG Squad irányította. Csoportutasítás szerint az ESG Squad rendszeresen, legalább negyedévente ülésezik a társasági és csoportosított fenntarthatósági feladatok hatékony koordinálása érdekében, határozatait a tagok egyszerű többségével hozza meg. Az ESG Squad a vezérigazgató (CEO) és a Chief People Officer számára rendszeresen biztosít beszámolókat, előterjesztéseket, amelyek alapján meghatározzák a Magyar Telekom Csoport fenntarthatósági tevékenységének fő irányvonalát, és döntést hoznak az egyes témakörökben, a Leadership Squad (Felső vezetés) tagjainak tájékoztatása mellett. A Magyar Telekom Csoport Működési Kódexe tartalmazza a vállalati megfelelési követelmények összefoglalását, illetve rögzíti a Csoport közös értékeit. A Működési Kódex a Magyar Telekom Csoporton belül mindenre érvényes, a munkatársaktól az igazgatói tagokig. Ezenfelül a Magyar Telekom szerződéses partnereinek is meg kell ismerniük és el kell fogadniuk ezeket az értékeket a beszerzési honlapon való regisztrálásukkor.

<sup>1</sup> Research Shows Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work (Erik Larson; Sep 25, 2017)

<sup>2</sup> Why Diverse Teams Outperform Homogeneous Teams (NeuroLeadership Institute, June 10, 2021)

<sup>3</sup> Better Decisions Through Diversity (KelloggInsight, Oct 1, 2010)

<sup>4</sup> Magyar Telekom Fenntarthatósági jelentés 2023

(3) Az Eskom, Dél-Afrika állami tulajdonú elektromos energia vállalata, elkötelezte magát a nemek közötti egyenlőség előmozdítása mellett, amint azt az Eskom Női Fejlesztési Programjában<sup>5</sup> is részletezik. Ez egy holisztikus megközelítés, amely arra irányul, hogy megtörje azokat a sztereotípiákat és elképzeléseket a nőkről, amelyek hozzájárulnak a nők vezetői és technikai szerepekben való helytelen megjelenítéséhez. Az Eskom elkötelezett amellett, hogy növelje a nők képviselését a vezetői pozíciókban, 2030-ig 42%-ról 50%-ra szeretné növelni a nők arányát, ahogy azt a Globális Gyorsítási Terv a Nemek Közötti Egyenlőségért is kijelenti. Továbbá támogatja a #HeForShe kezdeményezést, egy globális erőfeszítést, amely arra törekszik, hogy a férfiakat is bevonja a nemek közötti egyenlőség elérésébe, a negatív nemekre vonatkozó sztereotípiák és viselkedésmódok elleni fellépés segítségével.

## 1.2. Adat alapú megközelítés

### 1.2.1. Adatgyűjtés és elemzés

Gyűjtsön és elemezzen adatokat a nemek közötti sokszínűségről a szervezet minden szintjén annak érdekében, hogy azokat a területeket azonosítsa, ahol javulásra van szükség! Ajánlatos nemcsak a nemmel kapcsolatos adatokat gyűjteni, hanem más ismérvek alapján létrehozott kategóriákban is. Ezek közül némelyik komplexebb és ellentmondásosabb feladat, amit először jogilag is meg kell vizsgálni és jól elő kell készíteni. Nem ajánlatos ezzel kezdeni.

Amiről nincs adat, az nem létezik. Legalább is azt jelzi, hogy a vezetőség nem foglalkozik vele, nem méri, így változtatni sem tervezi, vagy tudja.

A legtöbb hiányosság nem ismerhető fel, ha azok nem számokban fejeződnek ki. Amit nem mérünk, az nem is létezik, szokták mondani üzleti körökben. De amint valahol adatot gyűjtünk és azokat elemezzük, sokszor rögtön kirajzolódik egy történet.

### PÉLDÁK:

(1) A British Council egy úgynevezett Diversity Assessment Framework<sup>6</sup> alapján kongruensen nézi, hogy egy szervezet mennyire felel meg a sokszínűségi célkitűzéseknek. Sok cég, mint például az SAP vagy az Emarsys, ezt az adat alapú megközelítést alkalmazza a saját sokszínűségi jelentésének készítésekor.

(2) A Google 2007-ben úgy döntött, hogy megvizsgálja a munkatársak adatait annak érdekében, hogy megnézzék, mely csoportok, ha vannak ilyenek, hajlanak arra, hogy elhagyják a vállalatot és felmondjanak. Az adatokat nemek, életkor és családi állapot szerint szegmentálták. Ennek eredményeként adataikban egyértelmű üzenet szerepelt: a kisgyermekes anyák sokkal nagyobb arányban hagyják el a vállalatot, mint a többi nő. Ezen adatok birtokában megkérdezhették ezeket a nőket az igényeikről és arról, mi motiválná őket a maradásra. Több olyan megoldást sikerült találni, amelyek végül megváltoztatták a tendenciát.

(3) Az E.ON évente elégedettségi felmérést végez alkalmazottai körében, „Pulse Check” néven, amely különböző esélyegyenlőségi adatokat vizsgál, beleértve az energiaválságot és az inklúziós kezdeményezéseket<sup>7</sup>.

### 1.2.2. Diverzitás dashboard (irányítópult)

Hozzon létre egy diverzitás dashboard-ot, hogy nyomon követhesse és ellenőrizhesse a diverzitási adatok alakulását a cégen belül! Ez lehetővé teszi a vezetőség számára, hogy nagyon könnyen és gyorsan átláthassa, mely területeken vannak egyenlőtlenségek, problémák és egy pillantás alatt lássák a trendeket. Ennek eredményeképpen segíteni fogja a célok elérését, lehetőséget ad a tudatos megoldás keresésre.

### PÉLDÁK:

(1) A MOL, Közép- és Kelet-Európa egyik legnagyobb energiavállalata, diverzitás növelés érdekében tett kezdeményezéseiket egy diverzitás irányítópult bevezetésével kezdte meg, amelyen nyomon követi a dolgozói csoportok nemi arányait minden szinten és részlegben.

## 1.3. Transzparencia az elköteleződés demonstrálására

Ossza meg a sokszínűségi célszámokat a munkavállalókkal és az érdekeltekkel, hogy demonstrálni tudja a cég elkötelezettségét és elszámoltathatóvá tegye a vezetőket! Az átláthatóság és kommunikáció mindenképp felett áll, amikor kulturális átalakuláson megy keresztül egy szervezet. Ne becsülje alá annak a fontosságát, hogy rendszeresen tájékoztasson mindenkit arról, mi történik! Időnkénti nehézségek vagy kezdeti nehézségek lehetnek, de azok elismerése és a fejlődési szándék felmutatása már fél siker.

### PÉLDÁK:

(1) Magyarországon a Tesco volt az első nagyvállalat, amely 2021-ben nyilvánosságra hozta nemi reprezentációs arányait annak érdekében, hogy átlátható legyen az iránti vágyuk, hogy kiegyensúlyozottabbá váljanak a vezetői pozíciókban, és példát mutassanak más vállalatoknak. Azóta is minden évben közzéteszik a jelentést, melyen keresztül jól látható mindenki számára a fejlődés. Ez egy egyértelmű vezetői elszámoltatási eszköz<sup>8</sup>.

(2) A General Electric elindította a „Balance the Equation”<sup>9</sup> kezdeményezést annak érdekében, hogy növelje a nemek közötti sokszínűséget a mérnöki és technikai pozíciókban. Azt a célt tűzték ki, hogy 2020-ig 20000 nőt foglalkoztassanak technikai pozíciókban, és beruháztak STEM<sup>10</sup> oktatási programokba is.

(3) Az Intel 2022-es inklúziós céljai közé tartozott, hogy a technikai alkalmazotti pályakezdeők 30%-a nő legyen; további 10%-kal növeljék a fekete/afrikai-amerikai alkalmazottak arányát az igazgatói és vezetői szintű pozíciókban az amerikai munkaerőben (3,41%-ra); és elérjék az évi 2 milliárd dolláros költségvetési célt a diverz beszállítók segítségével<sup>11</sup>.

## 1.4. A felsővezetők szerepe

Biztosítsa, hogy a felsővezetés elkötelezett legyen a diverzitás és inkluzív kezdeményezések mellett, és példát mutasson! Legyenek nagykövetek és szövetségesei a vezetésben azon csoportok számára, amelyek növekedését szeretnénk elősegíteni, például női mérnökök.

Amikor a vállalat bármilyen diverzitással kapcsolatos programot indít, a felsővezetésnek biztosítani kell, hogy képviseltessék magukat és aktívak legyenek ezeken az eseményeken. Az az állítás, hogy „támogatom a kerekesszékes emberek foglalkoztatását”, de mégsem alkalmaz a cég ilyen embereket, gyorsan visszaüthet. Sok vállalatban ma még mindig nem hallgatják meg a női csoportokat (ERG-eket), a férfi vezetés nem folytat velük diskurzust és ez csak alapot ad annak, hogy a csoport rájöjjön, az elkötelezettség nem valódi, csak tolerált és elkülönített csoportként kezelik őket.

### PÉLDÁK:

(1) A Magyar Telekom mindezen célokat figyelembe véve 2018 óta 2 évente felméri a sokszínűségi kultúra állapotát a vállalaton belül egy kérdőívben keresztül, aminek általában magas, 30% körüli kitöltési aránya van. A kérdőívben megkérdezik a dolgozókat 15-17 identitást tartalmazó skálán, hogy ők mibe tartoznak bele, utána megkérdezik az identitás kapcsán, hogy a vállalat mennyire befogadó, illetve, hogy mit gondolnak a többi identitásról, mennyire befogadó a vállalat azokkal szemben. Ezekben benne van a hátrányos megkülönböztetés, nemek közötti egyenlőtlenségek is stb. Emellett van egy szabadszavas rész is, ahol elmondhatják, amiről nem kérdezték őket. A felmérés teljesen anonim, visszavonhatatlan. Az eredménye viszont iránymutatást szolgáltat a vállalati sokszínűségi stratégia finomhangolására.

(2) Emellett a Deutsche Telekom csoportban évente kétszer végeznek Pulzus Felmérést, kb. 56% kitöltési aránnyal a dolgozói elégedettségről, aminek pár éve részévé vált 2 további egyetértést mérő kérdés is miszerint: Egyetértés-e azzal, hogy:

- A vállalatban háttértől, képességtől, identitástól, nemtől függetlenül esélyegyenlőséget biztosítunk?
- Háttértől, identitástól függetlenül a vállalat biztonságos tér mindenki számára?

Az utóbbi kérdőív a jövőben ki lesz terjesztve egy önazonosítást támogató résszel is a felsorolt identitások mentén a magyar példa alapján, ezáltal a tapasztalt és a perceptív inklúzió mértékét is tesztelik majd.

Emellett fontos, hogy a felmérés ne csak „hallasd a hangod” alapon menjen, aminek nincs igazi eredménye.

<sup>5</sup> Eskom Women Advancement Programme

<sup>6</sup> Internationalising Diversity Management: The British Council's Diversity Assessment Framework

<sup>7</sup> E.ON 2022 Annual Report

<sup>8</sup> Tesco Riport 2023

<sup>9</sup> GE #BalanceTheEquation Campaign 2017

<sup>10</sup> A STEM: Science, Technology, Engineering and Mathematics magyar megfelelője az MTMI, azaz a matematikai, természettudományos, műszaki és informatikai képzési terület.

<sup>11</sup> "2022-23 Corporate Responsibility Report." n.d.

A hiteles munkáltatói gyakorlat egyik kulcsa, hogy valódi tettek következzenek a felmért adatokból, kérdőívből.

(3) A Google évtizedek óta minden évben méri a dolgozói véleményét a vezetőség munkásságáról, a cég stratégiájáról, a befogadás és elkötelezettség élményéről. Amikor a vezetők megkapják az eredményeket, azokat valóban felhasználják munkastílusuk, kommunikációjuk és stratégiájuk kialakításához. Erről rendszeresen kommunikálnak is a dolgozók felé, így a dolgozók visszahallják, például azt: „arra kértetek, hogy osszak meg többet a stratégiáról, így most akkor azt teszem: ...” ilyen kommunikáció mellett a dolgozó érzi, hogy a véleménye számít, azzal változásokat érhet el Ő maga is a cégen belül.

## 2. Stratégia

### 2.1. Sokszínűségi és befogadási stratégia az üzleti stratégia része

Ha egy szervezet el akar érni valamit, ahhoz terv kell. A komplex és hosszú távú tervet hívjuk stratégiának. Az üzleti stratégia határozza meg a cég sikerességét, és a sokszínűségi és befogadási stratégia ennek része kell, hogy legyen, hiszen minden tevékenységet át kell szőnie, mint egy szövetnek, ahogy azt például az agilitás vagy a digitalizáció is teszi. Elszigeteltségből nem működik. A sokszínűségi és befogadási stratégia jó működéséhez kell:

- (1) elköteleződés,
- (2) kollaboráció és
- (3) állandó felülvizsgálat.

Értékelje és fejlessze folyamatosan a cég sokszínűségi tevékenységét és rendszeresen tekintse át a célokat és hogy milyen a fogadtatás a szervezetben! A változás sok embernek nehéz, és gyakran ütközik ellentmondásba. Egy jó stratégia ezzel számol és előre tervez a különböző lehetőségekre. Már a stratégiai tervezés előtt vonja be a különböző típusú, identitású kollégákat a munkába, annak érdekében, hogy a tervezésben is számos különböző nézőpont érvényesülhessen. Nagyon felesleges és nem hatékony egy a központ által távolról a leányvállalatra erőszakolt befogadási stratégiát kivitelezni, ha az nem vette figyelembe a helyi viszonyokat. Ugyanez mondható el, ha csak a vezetőség tervez, a kétkezi munkások igényeinek, körülményeinek ismerete nélkül.

Rendszeresen értékelje a diverzitás és inklúzió érdekében tett tevékenységeket, és változtasson a visszajelzések és eredmények alapján!

A diverzitás és inklúzió programok nagymértékben függenek a vállalat általános helyzetétől és a vezetők és alkalmazottak bevonódottságától. Soha nem ugyanaz a fejlődés vagy hatás minden vállalatnál, és nincs olyan megoldás, ami mindenhol ugyanúgy működik. Ezért nagyon fontos az evidenciák, hatások és haladás folyamatos ellenőrzése és folyamatos ismétlése. A vállalatoknak szakértőket kell alkalmazniuk (belső vagy külsős), akik tapasztalattal rendelkeznek különböző vállalatokban, mivel a téma érzékeny és nagyon összetett. Azok, akiknek nincs képzettségük e területen, csak találgatnak, ami nem lehet szakmai módja semmilyen program végrehajtásának egy vállalaton belül.

Egy ilyen stratégia jó, ha legalább 3 évre szól és ebből az első 18 hónap részletesen is ki van dolgozva. A kivitelezés mindenképpen tartalmazzon sok beszélgetést, vitát és ha lehet képzéseket is! A sokszínűség mindenkinek mást jelent, hiszen mindenki más, ezért a másságát is eltérően éli meg. Szükség van az őszinte beszélgetésekre, a félelmek és előítéletek feltárására.

### 2.2. Rendszeres ellenőrzés és szükség esetén módosítás

A céges kultúra fejlesztése nem egyszerű dolog, és könnyű hibázni. Fontos, hogy a dolgozók igényeit és viselkedését, jólétét rendszeresen ellenőrizzük, hogy időben lássuk, ha valami aggályos, ha nem megfelelő a kapcsolódásuk a cég céljaihoz. A dolgozókon felül, a környezet is változhat a cég körül, politikai döntések és történések, új szabályozások stb., mind hatással lehetnek az általános hangulatra és arra, hogy a dolgozók mit gondolnak, mit mondanak bizonyos társadalmi normákról. A sokszínűségi és befogadó kultúra bevezetése egy cégen általában azt is jelenti, hogy sok dolgozó meg kell küzdjön saját normájával, hitével. Csak azért, mert nem mondhatja az új normák alapján, hogy Ő például nem akar női főnököt, mert ugyan soha nem volt még neki, de úgy gondolja a nő nem jó főnöke egy férfinak, azért nem fogja azonnal gondolatait is megváltoztatni. Ha mást gondol és mást mond egy ember, akkor ott általában kialakul egy stresszhelyzet, amit fel kell oldani.

### PÉLDÁK:

(1) Számos vállalat vesz részt rendszeres átvilágításokon, amelyek során a dolgozók véleménye és az összegyűjtött adatok alapján (legyen szó nemek arányáról vezető pozíciókban vagy a bérszakadékról) rendszeresen új célkitűzéseket határoznak meg. Ahogy említettük, a Magyar Telekom több szinten világítja át a sokszínűségi politikáját és méri fel, hogy hol kell fejlődni, de hasonló vállalásokat tesz a CIB Bank és a Tesco is.

(2) A CIB Bank is irányelveket hoz létre, ami egyfajta célkitűzés az igazgatóságnak. Ennek része a rendszeres monitoring, riport, illetve bérezési szintenként a gender pay gap (nemek közötti összereseti különbség) felmérése. Emellett negyedévente mérik, hogy a KPI-ok hogyan teljesítenek, évente pedig jelentést tesznek a legfelső szinten elhelyezkedő felügyelőbizottságnak. Évente felülvizsgálják a diversity és inclusion policy-t és egyúttal évente új célokat tűznek ki ezeken a területeken.

(3) A Tesco<sup>12</sup> is hasonló felépítés szerint működik. Először is évente kétszer minden kollégája kitölthet egy online anonim kérdőívet, hogy elmondja, mit gondol a Tescoról, mint munkahelyről, mi a véleménye a vezetőkről, a vállalati kultúráról, a fejlődési lehetőségekről és a bérezési, illetve juttatási rendszerről. A saját csapatára vonatkozó eredmények minden vezető számára elérhetők, vállalati szinten pedig ezekre az adatokra alapozzák a következő éves HR-terveiket és lépéseiket.

Emellett a Tesco munkatársai az osztályukat, illetve az áruházukat képviselő munkatársakon keresztül lehetőséget kapnak személyes visszajelzésekre is. A visszacsatolások alapján akciótervet készítenek és nyomon követik az eredményeket. Ezen kívül 2025-ben indítják el az „Ez vagyok én” elnevezésű felmérésüket is, amely egy lépéssel közelebb viszi majd őket a Tesconál dolgozók sokszínűségének megismeréséhez. Ebben az anonim kérdőívben arra kérik majd az ott dolgozókat, hogy önkéntes alapon osszák meg tapasztalataikat. Ez egyrészt segít felderíteni azokat a területeket, ahol még van tennivaló, másrészt lehetővé teszi, hogy befogadóbb döntéseket hozzanak.

## 3. Átláthatóság és felelősségvállalás

### 3.1. Diverzitás mutatószámok rendszeres publikálása

Azt már megállapítottuk, hogy a mérhető célok kitűzése előfeltétele a hatékony kivitelezésnek. Célok nélkül üzleti vezetők általában nem fókuszálnak a feladatra. Ha mérhető célok vannak, akkor viszont mérni kell a haladást is. A mérés az alapját adja a célok kitűzésének, és segít a vezetőknek abban, hogy tisztában legyenek vállalatuk, részlegeik státuszával, majd később a fejlődéssel. A számok segítenek objektíven szembenézni a helyzettel és feltétele a riportálásnak, ha arra lenne szükség akár felettesek, központ vagy dolgozók, esetleg a hatóság, a tőzsde felé.

A brit kormány 2017-ben bevezette a nemek közötti bérkülönbség mutatószámok kötelező közzétételét azon vállalatok esetében, amelyek 250 vagy annál több embert foglalkoztatnak. A nyilvánosan közzétett adatok nyomást helyeznek a vállalat vezetésére, különösen az alkalmazottak révén, hogy folyamatosan csökkentsék az értékeket.

A felelősségvállalás első és egyik legfontosabb megnyilvánulása a transzparencia biztosítása, még olyan esetekben is, amikor ezzel egy vállalat felvállalja, hogy jelenleg a nők például kevesebbet keresnek a cégnél. Az átláthatóság elengedhetetlen a sokszínűség megteremtésében, ahogy a jól meghatározott célok, a megfelelő stratégia alkalmazása is.

Ha az érintettek látják, hogy a vezetőség jó cél érdekében dolgozik és korrigálni akar, ráadásul ehhez terve is van, akkor nyugodtabban/pozitívabban várják a változást.

### PÉLDÁK:

(1) Ahogy korábban említettük, a Tesco minden évben nyilvánosságra hozza nemi reprezentációs arányait. A rendszeres mérések eredményeképpen a nemek közötti összereset-különbséget három közép-európai ország (Csehország, Magyarország, Szlovákia) 22.565 munkavállalójának kereseti adatai alapján számították ki a 2023 júliusát megelőző 12 hónapra vonatkozóan.

<sup>12</sup> Tesco Riport 2023

A jó eredmények elérése érdekében az áruházakban és a logisztikai központokban minden pozíciónak meghatározott bére, a központi iroda esetén pedig bérsávja van, amely független a munkakört betöltő kolléga nemétől. Áruházakban jelenleg az átlagos nemek közötti összereset-különbség 8,4%, ennek javításán sok különböző jó gyakorlattal dolgoznak, amikről a javaslati csomag további részeiben hallhatnak.

(2) 2020-ban az Amnesty International Magyarországgal együttműködve az „Egy lépéssel közelebb”<sup>13</sup> kampány keretében a Magyar Telekom is vállalást tett arra, hogy nyilvánosságra hozzák a vállalatukon belül mért nemek közötti bérszadák – nők és férfiak átlagbére közötti különbség – mértékét, ezáltal hozzájárulva a jövedelemhátrány vállalaton belüli és ösztársadalmi tudatosításához és csökkentéséhez. Azóta éves fenntarthatósági jelentésükben rendszeresen publikálják az adatokat és a hozzájuk tartozó intézkedéseket.

### 3.2. A vezetők felelőssé tétele

Ha egy vezetőnek nincsenek céljai, azokat nem kérik számon rajta, azért nem Ő felel, akkor nem tudja segíteni a cégét a stratégia kivitelezésében.

A vezetőket általában célok, szakmai és pénzügyi ösztönzők motiválják. Amennyiben a diverzitás és inklúzió nem válik üzleti céllá, nem veszik komolyan, és valószínűleg nem hajtják végre. A diverzitási célokat integrálni szükséges a vállalati stratégiába ahhoz, hogy a vezetőség valóban felelős legyen azok eléréséért. Sok cég már olyan komolyan veszi a sokszínűségi célok elszámoltatását, hogy egy vezető nem mehet feljebb a ranglétrán, ha a csoportja nem a célnak megfelelően sokszínű. Emlékezzünk rá, a sokszínű csoportok intelligensebbek<sup>14</sup>. Egy vezető, aki rendszeresen nem éri el az értékesítési, bevételi vagy más üzleti számmal mérhető céljait, nem kerül kinevezésre. Ha a sokszínűség stratégiai cél, akkor ugyanúgy kell mérnünk és elszámoltatnunk.

#### PÉLDÁK:

(1) Az egyik jó példa erre a kanadai TD Bank, ami elvárja a felsővezetői csapattól és üzleti egységektől, hogy rendszeresen jelentsék a diverzitási számokat az újonnan felvettek, a kinevezettek, valamint a távozók körében, és a munkaerő demográfia terén is. Az Inklúzió és Diverzitás Vezetői Tanács kezeli a sokszínűség és befogadás mérését és monitorozását, különös hangsúlyt fektetve a női vezetőkre.

Az átláthatóság prioritás számukra: éves vállalati társadalmi felelősségvállalási jelentésüket az alkalmazottak és a nyilvánosság számára is elérhetővé teszik, biztosítva a diverzitás változás egyértelmű jelentését.

Ennek következtében a kanadai TD Bank jelentős előrehaladást ért el a nemi egyensúly terén a vezetésben, ahol a nők 2017-ben a kanadai felsővezetés 39,8%-át képviselték, és jelentős képvisellel rendelkeztek a középszintű és más vezetői szinteken is. Az Egyesült Államokban a cég jelentős nemek közötti sokszínűséget eredményez, hogy középvezetői szinten a nők aránya 53,2%, az alsóbb vezetői szinteken pedig 25,8% volt<sup>15</sup>.

### 3.3. A fizetések nyilvánossá tétele

Közölje nyilvánosan álláshirdetéseiben, hogy milyen fizetés jár a pozíciókkal! Ez a transzparencia elejét veszi annak, hogy bizonyos dolgozók ugyanazért a munkáért más fizetést kaphassanak. Az EU direktívában<sup>16</sup> írja elő, hogy azt javasolja az európai cégeknek, tegyék nyilvánossá ezeket a számokat. Ez hatalmas biztonságot ad a dolgozóknak.

## 4. Befogadó munkaerő toborzási gyakorlatok

### 4.1. Képzett, befogadásra felkészült HR csapat

Képezze toborzási szakembereit a rejtett előítéletek témában!

Számos tanulmány bizonyítja, hogy a mai társadalmak még mindig negatívan előítéletesek a nők, a fogyatékosokkal élők és bizonyos rasszokhoz tartozók iránt, amikor a toborzásról van szó. Ezért létfontosságú, hogy szembenézzünk előítéleteinkkel a toborzás során, és olyan HR gyakorlatokat hozzunk létre, amelyek lehetővé teszik a torzítás minimalizálását.

Egyébként nem tudjuk megváltoztatni az akaratlan diszkriminációt. A diszkriminációval nem csak az a baj, hogy elme-gyünk egy tehetséges ember mellett és esélyt sem adunk neki, belőle például nem lehet vezető, ha nő, de az is, hogy miközben egy tehetséget kizárunk a folyamatból, lehet, hogy egy jóval tehetségtelenebb, de a normáinknak jobban megfelelő embert veszünk fel, vagy nevezünk ki.

Így kerül olyan sok rossz jelölt vezetői pozícióba, hogy meg-érzésre, ránézésre, Ő volt a legjobb.

De ha a vállalatok nem a legjobb embereket alkalmazzák, hanem azokat, akik a normának legjobban megfelelnek, akkor nagyobb eséllyel lesznek rosszabb vezetők, így rosszabb döntéseik és eredményeik is. Ez is az oka annak, hogy a homogén vezetéssel rendelkező cégek egyre jobban lemaradnak a sokszínű vezetéssel rendelkező cégekkel szemben.

A homogén vezetői csoport ma már nem annak a jele, hogy csak az egyforma emberek tudnak jól teljesíteni annál a cégnél, illetve hogy a másfajta ember (például a nők) nem létezik, aki olyan jó szakértője a területnek, hanem annak a jele, hogy ezen cég emberei nem ismerik, így le sem tudják küzdeni rejtett előítéleteiket, vagyis konzisztensen rossz, nem racionális döntéseket hoznak, olyanokat, amiket eddig is hoztak a múltban.

#### PÉLDÁK:

(1) 2022-ben az Intel kötelező inkluzív munkaerő toborzási képzést rendelt el recruitment folyamatok vezetői számára a toborzási gyakorlatok szabványosítására és a vezetők általi alkalmazására.<sup>17</sup> Kialakítottak olyan bevált gyakorlatokat is, amelyek csökkentik az öntudatlan torzítás befolyását a kiválasztási folyamatokban. Ezek között szerepel például a pozíció betöltéséhez szükséges képességek terén az elfogulatlan leírások használata, a változatos interjúpanelek összeállítása, illetve az a feltétel, hogy ugyanannyi férfi és női jelölt legyen vezetői pozíciók esetében is.

(2) A magyarországi Emarsys HR vezetése az igazgatóval együttműködve kötelezővé tette minden alkalmazottnak, aki interjúztatott, hogy részt vegyen egy 4 modulós HR képzésen, ami a tudatalatti előítéleteket volt hivatott bemutatni, illetve azt, hogy hogyan lehet őket levetkőzni. A magyarországi kezdeményezésű unconscious bias tréninget végül a globális Emarsys is átvette és negyedévente tart képzéseket a toborzást végző kollégáknak.

## 4.2. Befogadó álláshirdetések

Készítsen nemi szempontból semleges álláshirdetéseket!

Ha célja, hogy több nőt alkalmazzon, tegye az álláshirdetéseket vonzóvá a nők számára a vizualitás, a design és a nyelvezet szempontjából. Sok tudományos bizonyíték van arra, hogy a nők általában másféle kommunikációt találnak vonzóknak, mint a férfiak, és ha nem látják magukat – a nőket – képviselve a vállalatban, akkor nem fognak jelentkezni az állásokra ezeknél a vállalatoknál, vagy akár észre sem veszik ezeket az állás lehetőségeket.

Online eszközök vannak ma már arra, hogy ellenőrizhessük, egy szöveg inkább férfiaknak, vagy inkább nőknek tetszik.

#### PÉLDÁK:

(1) A Berkeley Egyetem 2014-ben elérte, hogy több nő kezdte el a “Bevezetés a számítástechnikába” kurzust, mint férfi. Az egyik eszköz, ami ide vezetett az volt, hogy a kurzus kiírásakor olyan szavakat használtak ami a nőket vonzotta, olyan célokat és oktatási módszereket említettek, amire a nők kíváncsiak voltak, abban részt szerettek volna venni. És hogy mik ezek? Kreativitás, csoportmunka, együtt, társadalmi jólét, társadalmilag hasznos és ehhez hasonló szavak<sup>18</sup>.

(2) A londoni tömegközlekedési vállalatnál nagy buszsofőr hiány volt, és fiatal nőket és színes bőrű embereket szerettek volna bevonni. Mivel sztereotipikusan ezek a csoportok nem végezték ezt a munkát, nem voltak példaképek. Egyszerűen megváltoztatták a buszsofőrök toborzási plakátjainak megjelenését, női és színes bőrű emberek fotóival illusztráltak. Olyan szlogeneket használtak, mint: “Ilyen sofőröket keresünk, mint Te!” és a célcsoport már el tudta képzelni magát buszsofőrként, elkezdtek nagy számban jelentkezni<sup>19</sup>.

<sup>13</sup> Amnesty International Magyarország: „Egy lépéssel közelebb” kampány

<sup>14</sup> Inpower Coaching: Women in Groups Make Smarter Groups (research) 2023

<sup>15</sup> Celebrating and supporting women

<sup>16</sup> Directive (EU) 2023/970 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanism

<sup>17</sup> 2022-2023 Corporate Responsibility Report

<sup>18</sup> For the First Time, Women Outnumber Men in a UC-Berkeley Computer Science Course (2014)

<sup>19</sup> Transport for London: Diversity & Inclusion

### 4.3. A felvételi folyamatok felülvizsgálata és módosítása

Értékelje ki és írja át az állásleírásokat annak érdekében, hogy tovább motiválja a nőket a jelentkezésre!

#### **PÉLDÁK:**

(1) Az NN Biztosító magyarországi cége a HR szakembereit kiképezte a befogadó nyelv használatára a toborzási folyamat során.

Hangsúlyozza a közösségi célokat és a gyakorlási lehetőségeket, a nők sokkal inkább választanak olyan munkát, ahol a közösségnek a hasznára lehetnek.

Tanulmányok szerint a nők (a férfiakhoz képest) nagyobb érdeklődést mutatnak azok iránt a STEM szakmák iránt, amelyek tudományos innovációkat alkalmaznak a társadalmi problémák megoldására és fejlődést érnek el az emberek életében (Diekman et al., 2017; Shealy et al., 2016; Silbey, 2016).<sup>20</sup>

Ezért ha lehet, amikor nőket próbál felvenni a STEM vállalatoknál, mutassa be, hogyan segíthet a tudományos ismeret a társadalomnak később.

(2) Az E.ON jelenleg is dolgozik a belső HR, recruitment folyamatok átvilágításán, beleértve a felsővezetői szintet is. Ezt az EU-s gender pay gap direktíva alapján már 2025-ig szeretnék megtenni, ezért most a konkrét bérmutatókat, javadalmazási mutatókat nézik össze: már csak 5% a különbség.

### 4.4. A női jelöltek tudatos és határozott keresése

Legyen kreatív és tegyen többet. A status quo megváltoztatása erőfeszítéseket igényel. Használjon célzott üzeneteket és beszélgetéseket az érdeklődés és az önbizalom építéséhez. Menjen olyan helyekre toborozni, ahol több a nő, ahol biztonságos környezetben szólíthatja meg őket.

Tartsa szem előtt, hogy az adott pozíció mely területhez kapcsolódik, és célirányosan keressen az adott ágazatban női jelölteket! Amennyiben vállalata a STEM iparágak egyikében érdekelt, vagy a cégénél ilyen irányú pozícióra keres munkatársat, célzottan forduljon a nőkhöz a toborzás során, használjon szórólapokat, plakátokat, vegye fel velük online szakmai csoportokban a kapcsolatot stb., amelyek nőket ábrázolnak a

STEM területen. A tanulmányok hangsúlyozzák, hogy az üzenetek akkor hatékonyak, ha kapcsolatot teremtenek a STEM területek és a közösségi problémák megoldása között (Colvin et al., 2013, Milgram 2011).

Például a Techbridge Girls személyes példaképek történeteit használja fel annak érdekében, hogy kapcsolatot teremtsen a példaképek élete és a lányok saját tapasztalatai között, azzal a céllal, hogy javítsa az üzenetek hatékonyságát a STEM területek és karrierlehetőségek körül (Sammet & Kekelis, 2016).

A kutatás azt is kimutatta, hogy a pozitív önképpel kapcsolatos üzenetek, mint például „a mérnökök kreatív problémamegoldók”, „a mérnökök nagy hatást gyakorolnak a világban” és „a mérnöki tudomány elengedhetetlen az egészségünkhöz, boldogságunkhoz és biztonságunkhoz” hatékonyak voltak a lányok bevonásában a STEM területek felé (Veenstra, 2012, p.3).<sup>21</sup>

#### **PÉLDÁK:**

(1) Az E.ON például az álláshirdetésekből használt branding elemeket cserélte le (különös tekintettel a fotókra), hogy a nők is egyértelműen megjelenjenek vezetői, ne csak támogatói, szerepekben, ezáltal is bevonva még több női munkavállalót.

Ha a nők nem jönnek el Önökhöz, akkor Önöknek kell eljutni a nőkhöz. A társadalom életünk során megtanít arra, mi a normális, mi az elfogadható. Ki mit csinálhat, például ha nő, ha férfi, ha koros, ha fiatal. Ezek a társadalmi normák. A régi normák változnak, de lassan. Sokszor a nők azért nem is keresnek állást bizonyos cégeknél vagy iparágakban, mert olyan erős bennük a kép, a beidegződés, hogy az nem nekik való, hogy bele sem tudnak gondolni, gyakorlatilag akár fizikailag észre sem veszik. Ezért van szükség ezen a területen is extra erőfeszítésekre, és a nőekkel való profi és átgondolt kommunikációra.

(2) A Wizzair 2023-ban indított egy pilóta akadémia programot nők számára, amit „She Can Fly!”<sup>22</sup> néven nevezték el. Kifejezetten nőket céloznak meg ezzel a hivatással, ahol ma mindössze 5% a női pilóták aránya.

### 4.5. Civil szervezetek segítségével

Dolgozzon együtt olyan női civil vagy szakmai szervezetekkel, amelyek hatékonyak a nők elérésében az adott területen, és használja tudásukat, valamint csatornáikat, hogy elérje azokat a célcsoportokat, amelyek hiányoznak Önöknél!

#### **PÉLDÁK:**

(1) A Tesco továbbképzést biztosított toborzási szakembereinek befogadó toborzás témakörben, hogy a jelöltek biztonságban érezzék magukat. Minden toborzó kolléga részt vett egy speciális tréningorozaton a Kézenfogva és a Nem Adom Fel Alapítvány szervezésében, ahol megismerkedtek és interjúhelyzetben beszélgettek különböző fogatékossággal élő személyekkel, köztük látás-, illetve hallássérültekkel, borderline személyiségzavarral küzdővel, autistával, valamint enyhe fokú értelmi fogyatékossgal élő személlyel. Emellett új interjútechnikai eszköztárak segíti a vezetők munkáját a befogadó elbeszélgetések megvalósításában, amely a kollégák támogatásához szükséges változtatásokat is tartalmazza. Az eszközkészlet mellett bevezettek egy képzést is, amely a befogadó toborzás koncepciójának megértésében segít.

### 4.6. Vak toborzási módszerek

Használjon vak toborzási módszereket, hogy esélye se legyen az előítéleteknek és a diszkriminációnak a felvételi folyamatokban!

A több nő felvételére és megtartására irányuló erőfeszítések ellenére a nemek közötti egyenlőtlenségek szembetűnőek.

2012-ben Yale Egyetemen Corinne A. Moss-Racusin vezetésével végeztek a tárgyban egy izgalmas kísérletet. Egy randomizált, kettős vak vizsgálatban a kutatásintenzív egyetemek természettudományi tanszékei egy hallgató jelentkezési anyagát értékelték - aki véletlenszerűen férfi vagy női nevet kapott - laboratóriumvezetői állásra. A kar résztvevői a férfi pályázót szignifikánsan alkalmasabbnak és felvehetőbbnek ítélték, mint az (azonos) női pályázót. Emellett magasabb kezdő fizetést és több karriermentorálást ajánlottak a férfi pályázónak. A mediációs elemzések azt mutatták, hogy a női hallgatót kisebb eséllyel vették fel, mert úgy vélték, hogy kevésbé kompetens.<sup>23</sup>

A mai technológia már készen áll arra, hogy a CV-eket vak módon kezelje, használja!

#### **PÉLDÁK:**

(1) Bár a szervezet önmagában nem hirdeti, de azon három nő szerint, akik az indiai Űrkutatási Szervezet (Isro) azon misszióján dolgoztak, amely sikerrel küldött műholdat a Mars körüli pályára, a nemnek nincs szerepe, és a toborzási és előléptetési politika attól függ, hogy mit tud a kolléga és mennyit járul hozzá a sikerhez. Nincs különbségtétel a munkavállalók neme miatt, és nincs diszkrimináció sem.

Ez az egyik oka annak, hogy ma az Isro több mint 16 000 alkalmazottjának 20-25%-a nő. Egyéb programjaik között található nőknek szóló ösztöndíjak a STEM területén, anyagi juttatások és gyermekgondozási segítségnyújtás, diszkriminációs esetekkel kapcsolatos komoly eljárások, rugalmas munkavégzés, és programok, amelyek bevezetik a fiatal lányokat a tudományokba.

A diszkriminációs és zaklatási eseteket a szervezet a legnagyobb szigorral azonnal és alaposan kivizsgálja, és a vétkeket eltávolítja. Ez komoly példát állított minden dolgozó elé, hogyan is viselkedhet a másik nemű kollégákkal.<sup>24</sup>

### 4.7. Diverz interjú panelek

Biztosítsa a kiválasztási folyamat során, hogy a panelinterjúknál a jelölthöz hasonló szakemberek is részt vegyenek!

Ez nem csak azért fontos, mert egy azonos nemű, korú ember jobban megérti a vele azonos nemű, korú jelöltet, és szimpatikusabb is neki, hanem azért is, mert a jelölt nem érzi magát kisebbségben, ezáltal esetleg fenyegetett pozícióban. Emberi dolog az, hogy ha nem hozzánk hasonló emberekkel vagyunk egy csoportban, akkor nem merjük teljességében őszintén magunkat adni.

Egy fiatal férfi mondjuk 5 korosabb nő társaságában teljesen máshogy viselkedik, mint a kortársai között, akik azonos neműek. Nagy valószínűséggel kérdéseket is máshogy válaszol meg, megpróbál megfelelni a másik csoport elvárásainak, ami nem feltétlenül egyezik az Ő gondolataival és véleményével. Azonnal ki is alakulhat így egy torz viselkedés.

<sup>20</sup> NSF INCLUDES National Network - Evidence-based Strategies for Attracting and Retaining Girls and Women in STEM

<sup>21</sup> NSF INCLUDES National Network - Evidence-based Strategies for Attracting and Retaining Girls and Women in STEM

<sup>22</sup> Wizz Air Pilot Academy - She can fly - Become an Airline Pilot from Scratch

<sup>23</sup> Science Faculty's Subtle Gender Biases Favor Male Students

<sup>24</sup> ISRO's Chandrayaan-3 Mission Success: Women Shattering the Glass Ceiling

## 4.8. A kiválasztási és kinevezési folyamatok módosítása

Vizsgálja meg a cége kiválasztási folyamatát és kritériumait annak érdekében, hogy biztosítsa, hogy ne diszkriminálják a nőket! Ne azokat keresse, akik rögtön beillenek a csapatba, mert ugyanolyanok, mint a meglévő munkaerőbázis!

Keresse azt, aki újdonságot, új szakértelmet, más tapasztalatokat, különleges látásmódot hoz, aki kiegészíti a csapat tudását, nem csak ismétli. Így növelheti a cégen belüli tudást, tapasztalatot és az innováció lehetőségét. Ha egy vezetői csoport többségében férfiból áll, nyugodtan mondja ki, hogy a jobb eredményekhez az járul majd leginkább hozzá, ha növekszik a nők aránya. Ebben az esetben ne férfit vegyen fel ismét, mert az volt az első legjobb szakember. Keressen tovább anélkül, hogy a minőségi követelményeiből feladna természetesen.

De abba is gondoljon bele, hogy egy másik iparágból jövő jelölt is sokkal érdekesebb lehet, ha a mostani vezetői társulat csak iparágon belülről tud tapasztalatot felmutatni. Lehet, hogy a szakértelemmel kapcsolatos elvárásokat módosítani kell: az új kolléga legyen jó szakértő más iparágból, majd megtanulja az Ön iparági jellemzőit. Egy 2017-es BCG kutatás megmutatta, hogy a más iparágból jövő vezetők hatalmas pozitív hatással lehetnek az innovációra<sup>25</sup>.

Ma még a női egyenlő esélyek hajnalán vagyunk és mindannyiunkban van egy természet adta pozitív előítélet a férfiak iránt, ha a munkáról van szó. Számos kísérlet bizonyítja, hogy ugyanaz az önéletrajz/teljesítmény jobban tetszik az értékelőknek, ha azt gondolják férfitől származik, mintha nőtől<sup>26</sup>.

### PÉLDÁK:

(1) A Salesforce azokat a jelölteket keresi, akik a kultúrához is „hozzáadnak”, nem csak „beilleszkednek”. Ez az egyik elv az inkluzív toborzási folyamatukban, amely segít abban, hogy a jelöltet az álláshoz szükséges kompetenciák alapján értékeljék, és ne a személyiségvonásai alapján. Lehetőséget biztosít számukra, hogy bemutassák releváns készségeiket, és segít nekik megtapasztalni a lehető legigazságosabb folyamatot.<sup>27</sup>

(2) A Computercare például megérti, hogy milyen kevés nő jelentkezik egy állásra, ha nem rendelkezik 100%-os kvalifikációval<sup>28</sup>, ezért olyan állásleírásokat írnak, amelyek kevesebb követelményt és évek tapasztalatát írnak elő. Ez lehetővé teszi, hogy sokkal több nő jelentkezőt fogadjanak be, továbbá, hogy sokféle munkaerőt alkalmazzanak. Míg sok vállalat előítéletekkel rendelkezik arról, hogy mitől „ideális” egy jelölt, azok gyakran nem garanciák arra, hogy ki lesz a jó alkalmazott.

A STEM területen várhatóan 2029-ig 8%-kal nő az álláshe-lyek száma (szemben az összes foglalkozással, ahol csak 3,7%-kal), ezt figyelembe véve itt az idő arra, hogy a munkáltatók megfontolják azokat a gyakran figyelmen kívül hagyott, de teljes mértékben alkalmas és magasan kvalifikált jelölteket, akiket felvehetnek a növekvő számú betöltetlen technológiai pozícióiba.

## 5. Egyenlő esélyek az előléptetés, a karrierfejlődés terén

### 5.1. Teljesítmény értékelési rendszer átalakítása

Hozzon létre strukturált teljesítményértékelési rendszereket a nemekre vonatkozó előítéletek csökkentésére!

A nemi előítélet a férfiaknak kedvez a munkateljesítmények terén is. Egy érdekes példa a könyvkiadás területéről, amikor egy nő írta a saját nevével küldte el a könyv kivonatát 50 kiadóhoz, mindössze 2 kérte el a teljes kéziratot további értékelésre, míg amikor ugyanazt elküldte egy férfi álnévvel, 17 kiadó kérte a kéziratot. A férfinévé 8 és félszer több lehetőséget hozott, mint a női<sup>29</sup>.

### PÉLDÁK:

(1) A Tesco a tehetséggondozással kapcsolatos módszereit és folyamatait úgy alakította ki, hogy azok a lehető legbefogadóbbak legyenek. Minden ott dolgozó a saját kezébe veheti karrierjét és szakmai fejlődését, amiben segítenek a vezetőikkel folytatott rendszeres beszélgetések. Tudatosabb, tervezhetőbb fejlesztési támogatást nyújtanak a kimagasló képességű és az alulreprezentált csoportok számára. Elvárják, hogy a vezetői pozíciók betöltésére meghallgatásra behívott jelöltek listája minél sokszínűbb legyen, melynek hiányában nem is folytatódhat a kiválasztási folyamat.

A munkatársakban rejlő képességek beazonosítására és kiaknázására ún. JDI eszközt (Judgement Drive and Influence) alkalmaznak. A kimagasló tehetségű felsővezetőknek egyéni karriertervet és személyre szabott fejlődési tervet kínálnak. Egy pozíció megüresedése esetén széles körben mérlegelik a jelölteket a vállalat minden részéről. Ezenkívül rendszeresen szerveznek tehetségértékelő megbeszéléseket a tehetségálmány, az utódlástervezés és a fejlődési lehetőségek megvitására.

### 5.2. A szülési szabadságon lévő kollégák is kinevezhetők

Vegye be a szülési szabadságon lévő kollégákat az előléptethető jelöltek közé! Csak azért, mert valaki átmenetileg távol van a munkától, nem jelenti azt, hogy mindig távol lesz. Ha jól ismeri a cég és nagyra értékeli, és ha ott lenne kinevezné, akkor miért ne nevezné ki, akkor is, amikor átmenetileg távol van? Sok esetben pont ez az érdekes és megbecsült munka lehetősége hozza vissza a szülési szabadságon lévő nőket hamarabb. Természetesen a kollégával egyeztetni kell, és felmérni, hogy érdekli-e a lehetőség, vagy máshogy tervezi a további munkásságát.

### PÉLDÁK:

(1) A CIB Bank Magyarország HR vezetése a flexibilitási kampány mellett úgy tudott hatni a vezetők felvételi módszereire, hogy egy adott létszám megadása helyett, amennyi embert egy adott vezető felvehet, a személyi költséget határozták meg. Ezáltal a vezető interjúztatás során sokkal nyitottabbá vált több részmunkaidőben dolgozó kolléga felvételére, mint ha egy adott létszám lett volna a szeme előtt. Mivel a részmunkaidő és a rugalmas munkarend főként nőket, ezen belül kismamákat érint és nekik segít, a vállalat ezáltal jelentősen fellendítette a nemek közötti egyenlőséget. A visszatérő kismamák aránya 7 év alatt 1/3-ról 70%-ra nőtt. A CIB további intézkedéseiről a white paper további részében olvashat.

### 5.3. A tehetség utánpótlás tudatos diverzitása

Állítsa be a tehetség utánpótlás nemi arányára vonatkozó célokat, vegye figyelembe a 50-50% nemek közötti egyensúlyt az előléptetésekénél, de legalább azokat az arányokat, amelyek a munkaerő összetételben jelenleg vannak.

### PÉLDÁK:

(1) A DNB, egy norvég bank, célul tűzte ki, hogy a legfelső négy vezetési szinten legalább 40%-ra emeli a nők arányát. Több intézkedést is bevezettek a nemek közötti egyenlőség és a sokféleség előtérbe helyezése érdekében a toborzási és előléptetési folyamataikban. Minden vezetői pozícióhoz a toborzóknak az utolsó választás előtt be kell azonosítaniuk a legjobban képzett férfi és női jelölteket. Az összes belső vezetői fejlesztési és tehetségprogramban legalább 50%-ban nőknek kell részt vennie. Emellett az összes utódlási tervezési jelöltlistának legalább 40%-ban nőket kell tartalmaznia.<sup>30</sup>

(2) A Magyar Telekom minden kiemelt pozíció esetén arra törekszik, hogy legalább 2 megfelelő női jelöltet is hozzanak a jelöltek rövid listáján. Tisztában vannak azzal, hogy így olykor növekedhet a toborzási idő, és nagyobb rugalmasságot kíván meg a keresés, de ehhez ragaszkodnak minden olyan esetben, ahol szakmai szempontból erre lehetőség van.

Emellett a házon belüli utánpótlás-tervezési és -jelölési folyamatokban, illetve az egyes szervezeti átalakulások folyamán is törekszenek a kiegyensúlyozott női-férfi vezetői arány felállítására. Erre jelenleg a legkevesebb lehetőségük a technológiai területen van, ám 2021-ben itt is sikerült áttörést elérni az első női Tribe Tech Lead kinevezésével.

(3) A nemi sokszínűség növelése érdekében a Tesco úgy döntött, hogy új toborzási gyakorlatot vezetnek be. A külső és belső munkaerő-felvétel során arra kéri a toborzási szakembereiket és a vezetőket, hogy a jelöltek kiválasztásánál ügyeljenek a nemek arányára, növeljék a nemi változatosságot, ugyanakkor mindig a legjobb jelöltet vegyék fel az adott pozícióra. Ezáltal az áruházvezetői munkakörben tavaly sikeresen növelték a nők által betöltött pozíciók arányát.

### 5.3. Külön női vezetőfejlesztő programok

Hozzon létre olyan vezetőfejlesztési programokat, amelyek kifejezetten nők számára készülnek! Ismerje el, hogy a nők és a kisebbségek további kihívásokkal néznek szembe a munkahelyen, és sokkal több megerősítést igényelnek, mivel a példaképek hiányoznak a legtöbb területről.

<sup>25</sup> The Mix That Matters - Innovation Through Diversity (BCG, 2017)

<sup>26</sup> Science Faculty's Subtle Gender Biases Favor Male Students

<sup>27</sup> How Salesforce Creates Inclusive Learning Programs to Train the World

<sup>28</sup> Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified (Harvard Business Review, 2014)

<sup>29</sup> Sexism in publishing: 'My novel wasn't the problem, it was me, Catherine' (The Guardian, 2015)

<sup>30</sup> International Labour Organization. 2020a. "Empowering Women at Work Company Policies and Practices for Gender Equality" (p.60.)

**PÉLDÁK:**

(1) Az IBM kifejlesztette a REACH (A kiválóság és az eredmények elismerése) programot annak érdekében, hogy azonosítsa és előmozdítsa a tehetséges női alkalmazottak vezetői pozícióba jutását. A program mentorálást, coachingot és készségfejlesztési lehetőségeket tartalmaz, hogy felgyorsítsa a nők karrierjének növekedését a STEM területeken.<sup>31</sup>

(2) A magyarországi CIB Bank házon belül dolgozott ki egy női vezetői tréninget, ami egy 2 napos személyes női vezetőknek szóló képzés, olyan témákról mint önismeret, self-branding, karrier tudatos tervezése, meggyőzési technikák és kommunikáció. Ennek fő célja, hogy minden női dolgozó elhiggye magáról, hogy alkalmas lehet a vezetővé válásra. Emellett egy női vezetői klub is működik a vállalat falain belül, aminek célja a kapcsolatok építése és egymás támogatása. A klub körülbelül negyedévente szervez eseményeket, ahol több női és férfi előadó is mesél tapasztalatairól, karrierépítésről, gyerekvállalásról.

### 5.5. Az 50-50% arány elérésére a vezetői tehetségazonosításban

A nők karrierjük minden egyes pontján célpontjai az úgynevezett teljesítmény előítéletnek. Ez az előítélet azért alakult ki, mert a történelem során, és mindannyiunk életében főleg férfiakat látunk olyan pozíciókban, ahol komoly teljesítményt kell nyújtani. Vezető, kutató, vezető politikus, író, sorolhatnánk. Így elkerülhetetlen, hogy a sikeres pozícióban nem látott embertípust (színes bőrű, roma, nő, kerekesszékes stb.) nem tudjuk azonosítani a sikerrel, vagyis mélyen ülő féltelmünk van vele szemben, hogy vajon képes-e.

Sok kutatás igazolja, közülük az általunk többször hivatkozott, a Yale egyetemen végzett kutatás nagyon jól bebizonyította, hogy ugyanaz a teljesítmény, ha úgy gondoljuk férfitől származik, sokkal jobbnak, erősebbnek tűnik mindannyiunknak, mint amikor úgy gondoljuk nőtől származik. (link study).

Ez okozza azt, hogy már a tehetségek azonosításánál felborul az arány, és több férfit találunk a tehetséggondozó programra érdemesnek, mint nőt, akkor is ha mondjuk 50-50% jelölt áll rendelkezésünkre. Amikor a cégek minden egyes kinevezési szinten bedőlnek a teljesítményi előítéletnek és nem feltétlenül ugyanolyan mércével értékelik a nőket és a férfiakat, azt eredményezi, hogy a legfelsőbb szintekre a nők már szép lassan eltűnnek.

A tehetséggondozó programokba ma már a legtöbb globális nagy cégnél alkalmazzák az 50-50% kvótát, amennyiben a jelenlévő munkaerő forrásban is körülbelül egyező arányban vannak nők és férfiak.

### 5.6. Egyenlő hozzáférés a kihívást jelentő feladatokhoz

#### 5.6.1. A nők kevesebb lehetőséget kapnak

Biztosítsa, hogy a nőknek egyenlő lehetőségük legyen a karrier fejlődést elősegítő és kihívást jelentő projektek vállalására!

A nők gyakran akadályokkal és kihívásokkal találkoznak az olyan kiemelkedő és kihívást jelentő projektek elnyerése során, amelyek a karrier előmeneteléhez vezethetnek. Ennek a jelenségnek számos tényezőt tulajdonítanak, néhány közülük itt felsorolva:

**Implicit Elfogultság:** Az implicit elfogultságok, azaz az öntudatlan attitűdök vagy előítéletek, amelyek befolyásolják döntéseinket és cselekedeteinket, ahhoz vezethetnek, hogy a nőket mellőzik a kiemelkedő projektekből. A vezetők lehet, hogy öntudatlanul férfiakat érzékelnek kompetensebbnek vagy alkalmasabbnak bizonyos szerepekre, még akkor is, ha ez az elfogultság nem szándékos. Ezt a fajta előítéletet nevezik teljesítmény előítéletnek.

**Láthatóság Hiánya:** A nőknek nem mindig van ugyanolyan szintű láthatóságuk vagy kapcsolódási lehetőségük, mint férfi társaiknak, ami befolyásolhatja az esélyeiket, hogy fontos projektek esetében vegyék őket figyelembe. A láthatóság hiányának hatása megmutatkozhat mind strukturális, mind kulturális tényezőkben.

**Sztereotípiák:** Hagyományos nemi sztereotípiákhoz vezethetnek azok az előfeltevések, hogy a nők képtelenek kezelni a magas nyomású vagy kihívást jelentő projekteket. Ezek a sztereotípiák korlátozhatják a nők hozzáférését a karrier előmenetelét elősegítő lehetőségekhez.

**Vezetői Képviselés:** Amikor egy szervezetben kevesebb nő van vezetői pozíciókban, az kevesebb példaképet és mentorokat eredményezhet az ambiciózus nők számára, ami megnehezíti számukra a kiemelkedő projektekre való bejutást.

**PÉLDÁK:**

(1) A Telekom Global Talent Hub-ja 3 sokszínűségi indikátorcsoport alapján jelöli a munkatársakat az executive pozíciókra. Ez a három indikátor (nem, életkor és nemzetköziség) mindig figyelembe van véve a vezetők jelölésekor.

### 5.7. Mentorálás és szponzorálás

Nyújtson mentorálási és szponzorálási lehetőségeket a nők karrier előmozdításához!

**PÉLDÁK:**

(1) A Salesforce a bérezési egyenlőtlenségek kezelésére már évek óta több mint 6 millió dollárt szán, a vállalat azonban úgy döntött, hogy a nemek közötti egyenlőség terén szélesebb körű megközelítésre van szükség. Benioff (a Salesforce vezérigazgatója) bevezette azt a szabályt, amely szerint olyan vállalati találkozókra nem vesz részt, ahol kevesebb, mint 30% nő van jelen. Ennek az intézkedésnek a célja a nők hozzáféréseinek javítása a vállalati vezetőséghez, és végeredményben azok számának növelése.

A Salesforce továbbá lényeges lépéseket tett azért, hogy ösztönözzön más vállalkozásokat is arra, hogy a nemek közötti sokszínűséget és egyenlőséget prioritásként kezeljék. 2017-ben elindítottak egy 50 millió dolláros „Hatás Alap” nevű alapot, amely olyan vállalatokba fektet be, amelyek pozitív változásokhoz járulnak hozzá a sokszínűség, az esélyegyenlőség és a befogadás eszközeivel, amelyek „egyenlő lehetőséget és gazdasági erősítést biztosítanak a nőknek és az alulreprezentált csoportoknak”.

Eddig az alpból körülbelül 9,5 millió dollárt fektettek be vállalatokba, amelyeknek 70%-át nők vagy etnikai kisebbségek képviselői vezetik, ebből az összegből pedig 27% a sokszínűség, az esélyegyenlőség és a befogadás kategóriájára irányult.<sup>32</sup>

(2) Vezetői elkötelezettség a Magyar Telekomban: A felsővezetés kulcsfontosságú szerepet játszik a sokszínűség és az befogadás elősegítésében. A vállalat sokszínűségi stratégiája a legfőbb döntéshozó szervre is kiterjed. Ennek is köszönhető, hogy 2021-2022 időszakában a vállalat elérte az 50-50%-os nemek közötti arányt a legfelső vezetésben.

(3) Az Intesa Sanpaolo más bankokkal és az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bankkal (EBRD) partnerségben létrehozta a „Nők a vállalkozásokban” programot, amely a nyugat-balkáni régióban működő nők vezette mikro-, kis- és középvállalkozásokat támogatja. A program alacsony kamatozású kölcsönöket, szakmai tanácsadást és műhely munkákat kínál, és 2017-ben 408 résztvevőnek nyújtott segítséget.<sup>33</sup>

(4) Az E.ON a nők vezetővé válását különböző programokkal támogatja. Felmérések alapján a menedzsment skill-ek hiányoztak a legjobban, ezért erre fejlesztettek ki több tréninget is, ilyen például a nőként férfiként a vezetésben, illetve férfiaknak is megtanították, hogy ők hogyan bánjanak a női kollégákkal.

Viszont annak érdekében, hogy a változás még hatásosabb legyen, egy második gender stratégiát is kialakítottak, ami az EU-s gender pay gap direktíva és a gender rate direktíva előírásain alapszik, ami 33%-os kvótát ír elő 2026-tól. Emiatt a képzési kínálatukat kibővítették egy önbizalom erősítő tréning programmal (You're remarkable magyar, E.On-os változata).

Emellett létrehozta egy „Báránfelhő” programot is, amelynek az első része egy online önértékelési kérdőív, ahol visszajelzést kapnak, hogy milyen területen tudnának fejlődni, illetve, hogy vezetői, szakértői vagy projektvezetői irányt javasolnának nekik.

Akik szeretnének ezek alapján tudatosan karriert építeni, azok az útkereső program keretében részt vehetnek tréningeken. Ehhez kapcsolódik a development center értékelés és visszajelzés (mikben tudnak fejlődni, miben jók, mire van szükségük, hogy elérjék a karrier céljukat) folyamata, ezzel növelve az önbizalmukat.

Emellett van két tehetségmenedzsment programjuk is: a fókuszban program és az inspiráló vezetői program (50-50% nemek közötti részvételi arány, gender tematikákkal).

<sup>31</sup> IBM Commits to Skill 30 Million People Globally by 2030

<sup>32</sup> Equality - Salesforce.com

<sup>33</sup> Gender Equality - Intesa Sanpaolo

## 6. Egyenlő fizetés és juttatások

### 6.1. Rendszeres béregyenlőségi ellenőrzések

Az azonos pozícióban fellépő béregyenlőtlenség általában nem tudatos diszkrimináció eredménye. Különböző időben, különböző emberek döntöttek bérekről, és nem volt felvételkor kalibrálás, ellenőrzés. Ezek idővel nagy különbségeket hozhatnak létre és esetleg nem is tud róluk senki, amíg csak ki nem derül, általában nagyon kellemetlen körülmények között és nem kívánatos rossz eredményekkel. A nemek közötti béregyenlőtlenség azonosítása és kezelése érdekében végezzék a HR rendszeres ellenőrzéseket és összehasonlításokat!

#### PÉLDÁK:

(1) 2016 óta a Salesforce rendszeresen végez teljeskörű ellenőrzést a nemek közötti béregyenlőség kezelése és az egyenlő munkáért járó egyenlő bér biztosítása érdekében.

A Salesforce volt az egyike azon vállalatoknak, akik elsőként ellenőrizték alkalmazottaik fizetését annak meghatározására, hogy még mindig vannak-e különbségek az alkalmazottak között. 2016-ban a Salesforce közel 3 millió dollárt költött arra, hogy megszüntesse a statisztikailag szignifikáns különbségeket a bérezésben. Elkötelezték magukat amellett, hogy folyamatosan ellenőrzik magukat, hogy az azonos szinten dolgozó alkalmazottakat konzisztensen fizetik, megszüntetve ezzel az esetleges béregyenlőtlenségeket.

Az első évben a Salesforce globálisan értékelte az alkalmazottak bérezését. Az alkalmazottakat összehasonlítható szerepekbe sorolták, és elemzés alá vetették ezeknek a csoportoknak a kompenzációját, hogy megállapítsák, van-e indokolatlan különbség a bérezésben. A következő évben kiterjesztették az értékelési körüket, és a bónuszokat is globálisan értékelték.

Második értékelésüket követően az alkalmazottak 11%-a kapott kiigazítást, és a Salesforce körülbelül 3 millió dollárt költött arra, hogy megszüntesse az esetleges különbségeket a bérezésben.

(2) Az SAP-nál az Egyesült Államokban a lehetséges béregyenlőtlenség értékelése 2016-ban kezdődött meg, amely áttekintette az összes alkalmazandó törvényt és a legjobb gyakorlatokat, valamint elemezte az alkalmazottak teljes kompenzációját az Egyesült Államokban az alaphéren túl. Az

elemzés 99%-os egyenlő bérezést talált (azonos munkáért), és a vállalat azonnal cselekedett a még fennmaradt 1% különbség megszüntetése érdekében. Az érintettek 70%-a nő volt. Emellett 2017-re vonatkozóan célul tűzte ki, hogy az év végéig 25% nő legyen a vezetői pozíciókban. A nők előrejutását vezetői gyorsítási programokkal, digitális szakmai fejlesztési lehetőségekkel és közösségi hálózatok révén támogatták. Miután elérték a célt, az SAP további elkötelezettséget vállalt, hogy 2022 végéig elérje a 30%-ot.<sup>34</sup>

(3) A Magyar Telekom a bérszakadék kialakulásának okait és visszaszorításának lehetőségét a bérszakadék dashboardjukon keresztül követi nyomon, amely 9 indikátorcsoportban enged rálátni az esetleges gócpontokra. 2020 júliusától évente két alkalommal komplex nemek közötti bérszakadék-analízist hajtanak végre, melynek során esélyegyenlőségi cselekvési tervet határoznak meg az anyasági deficit és a női karrier szakadék csökkentése érdekében. HR business partneri támogatással a vezetők is transzparens képet kapnak a területükre vonatkozó nemenkénti összehasonlításra, ami tapasztalataik szerint jelentős mértékben járul hozzá a béregyenlőség érvényesüléséhez.

(4) A Tesco is folyamatosan dolgozik összehasonlításaikon, amelyeket nemcsak a vállalat teljes egészére vetítve, hanem munkakörönként is elvégeznek. Ezeket a csoportokat a bérsávok meghatározására használják, ami az egyenlő vagy egyenértékű munkáért járó egyenlő bérezés első lépése, és biztosítja a tisztességes jutalmazást a vállalatban. Az azonos munkakörökre vonatkozó adatok összehasonlításakor látható, hogy a nők és a férfiak között érvényesül az egyenlő bánásmód elve a senioritás, képességek és a szakmai tapasztalat tekintetében. A nem alapuló bérkülönbség kezelése jó lehetőséget ad arra, hogy megtegyék a megfelelő lépéseket, és felkészüljenek a 2026-ban bevezetésre kerülő, a bérek átláthatóságára vonatkozó új uniós szabályokra.

### 6.2. Családbarát juttatások

A dolgozók nagy része családban él és ez nagy hatással van a napi életére, a munkahelyi teljesítményére. A családot sokszor nem hagyhatjuk otthon lélekből, néha fizikailag sem.

Az a munkáltató, aki úgy dönt, hogy a munkaerővel nem egészében törődik és megpróbálja kizárni annak családi lényét, az tudatosan kizár sok olyan tehetséget, aki nem engedheti meg magának, hogy a családdal, gyerekekkel, idős, beteg rokkal ne foglalkozzon. Pedig az ilyen kötelességeink mellett is lehetünk nagyon értékes, nehezen pótolható munkaerő, és

ha mondjuk emiatt hagyunk el egy céget, az biztos, hogy a cégnek ez extra költséget jelent. Sok olyan juttatás van, ami pénzbe sem kerül, csak odafigyelést, tervezést igényel, és sok olyan is van, amely ugyan pénzbe kerül, de megtérül. Ilyenek például a rugalmas munkaidő, szülői szabadság (férfiaknak és nőknek egyaránt, biológiai és örökbefogadó szülőknek egyaránt), menstruációs vagy menopauza szabadság, mentális egészség nap és gyermekgondozási támogatások, mint például nyári tábor szervezése vagy kapcsolódó költségtámogatás.

Ezeket mindenféle szülőnek, függetlenül a nemüktől vagy családi státuszuktól fel kell ajánlani. Azoknak az anyáknak, akik saját maguk szülnék, további szabadságot vagy juttatásokat is adhatnak, mivel fizikailag és érzelmileg nagyobb a kihívás, a teher rajtuk.

#### PÉLDÁK:

(1) Japánban a Fujitsu, egy multinacionális IT vállalat, irányelveket alkotott annak érdekében, hogy támogassa azokat az alkalmazottakat, akik várandósak, kisgyermekük vannak vagy szoptatnak. Ezek magukban foglalják a bébiszitter támogatást, három belső gyermekgondozási létesítményt és támogató csoportokat az új szülők számára. Munkába lépési lehetőségek állnak rendelkezésre azoknak az alkalmazottaknak, akik szoptatnak, valamint vezetői képzési szemináriumok azoknak a menedzsereknek, akik támogatják azokat az alkalmazottakat, akik szoptatnak.

A vállalat számos kezdeményezést indított a hosszú munkaórák csökkentése érdekében, amely Japánban súlyos probléma, és akadályozza a nők karrier fejlődését, akik ott-hon aránytalan gondoskodási felelősséggel bírnak. A vállalat emellett 14 hetes fizetett szülői szabadságot kínál az új apáknak, és ezt 2015 és 2017 között 40%-kal többen vették igénybe.<sup>35</sup>

(2) A Sumitomo Chemical támogatja a munkavállalóit a szülői feladataik teljesítésében. Az anyasági szabadság 98 napot tesz ki, az apaszabadság pedig 5 napot. Emellett minden gyermek után 28 fizetett gyermekgondozási szabadnapot biztosítanak, amelyeket a szülők mindegyike igénybe vehet a gyermek hároméves koráig, akár hosszabb, akár rövidebb időszakra is. Továbbá bölcsődét, óvodát hoznak létre vagy támogatnak a munkahelyen belül vagy közvetlen közelükben.

Ezek a gyermekgondozási létesítmények lehetővé teszik a szülőknek, hogy több időt töltsenek gyermekeikkel, és tudják, hogy biztonságban vannak a közelben.

A vállalat kifejezetten ösztönzi az apákat arra, hogy használják ezeket az intézményeket, hogy elősegítsék a gondoskodási felelősség nagyobb kiegyensúlyozását a nemek között. Az egyszerű és magas színvonalú gyermekgondozási lehetőségek és a pénzügyi támogatás, együtt a szülői szabadság meghosszabbításával hatalmas hatást gyakorolt a felvételre, a megtartásra és a nők előrehaladására a STEM területeken.

Az alkalmazott nők aránya, 2009-ben 11,8%-ról 2016-ban 13,6%-ra nőtt. 2004 és 2016 között a szülői szabadságon lévő nők 90%-a visszatért a munkába.<sup>36</sup>

### 6.3. Szülői szabadság alatti kapcsolat

Tartsa a kapcsolatot azokkal a dolgozókkal, akik szülői, beteg- vagy gondozási szabadságon vannak, hogy ne távolodjanak el, ne féljenek majd visszatérni.

Dokumentált tény, hogy ha az alkalmazott kapcsolatban marad a munkáltatóval hosszabb távú szabadság alatt, nagyobb valószínűséggel és gyorsabban tér vissza. Gyorsan változó munkahelyeinken ez létfontosságú. A kapcsolat fenntartása lehetővé teszi az alkalmazott számára, hogy részt vegyen a képzésekben és tájékoztatásokban, így mindig naprakész marad a vállalati kérdésekben.

#### PÉLDÁK:

(1) A Magyar Telekom is átalakította az egész gyermekvállalás miatti huzamos távollét és visszatérési folyamatot a szülők számára annak érdekében, hogy kapcsolatban maradjanak és hozzáférést biztosítsanak a tanulási és fejlesztési portfólióhoz a szabadság teljes időszaka alatt. Így sikerült növelni az anyák visszatérési arányát 2018-ban 46%-ról 2021-ben 81%-ra.

(1) Az Adidas (Németország) is olyan intézkedéseket hozott, amelyek segítik az új anyákat és szülőket, ideértve a szülői szabadságot, a tevékenységi táborokat, amikor a gyerekek nem az iskolában vannak, az ideiglenes gyermekgondozást, az anyatejjel táplálást (kiválasztott részlegekben) és a gyermekgondozási támogatást, ha nincs intézmény a helyszínen.

<sup>34</sup> Diversity & Inclusion (sap.com)

<sup>35</sup> Diversity, Equity & Inclusion (Fujitsu Global)

<sup>36</sup> Sumitomo Chemical Promotes Women's Empowerment in the Workplace

Az Adidas az összes alkalmazott számára is bevezetett programokat, függetlenül attól, hogy szülők vagy sem, biztosítva, hogy minden alkalmazotti igényt kiszolgáljanak, és a szülőket ne stigmatizálják. Az intézkedések magukban foglalják az egyéni munkaidőt és napokat, órabérmódellet lehetőségeket, otthoni munkát és a „myTime” lehetőségét (a központjukban a szabadságok, a korai nyugdíj és egyéb szükségletek érdekében történő fizetés-átalakítási lehetőség).<sup>37</sup>

**(3)** 2011-ben a Danone bevezette a Baby Decalogue Programot alkalmazottai számára, amely később inspirálta az olasz kormány által 2015-ben elfogadott családi jólétre vonatkozó jogszabályt. Ez a kezdeményezés a nők munkaerőpiaci részvételének alacsony arányára reagált Olaszországban, amely 10 százalékponttal alacsonyabb, mint más OECD-országokban.

A Baby Decalogue Program célja, hogy támogassa mind az anyaságot, mind az apaságot a munkahelyen egy olyan tudatosságteremtő kampányon keresztül, amely tájékoztatja a szülőket a munkahelyi gondozói jogokról. A program növeli a szülési szabadság fizetését és lehetővé teszi az apasági szabadságot. Az elsődleges gondozók szabadsága a Danone összes leányvállalatában az anyának 18 hétig terjed, ezaz örökbefogadó szülők esetében 14 hét. Amikor egy szülő visszatér a szabadságról, a Danone tanácsadást nyújt. Amint a gyermek óvodába kerül, a vállalat rugalmas munkaidőt kínál a szülőknek, és éves hozzájárulást nyújt a gyermekgondozás igényeinek megfelelően. A szülési szabadság alatt a szülők részt vehetnek képzések fejlesztésében a „Maternity as a Master” program keretében.<sup>38</sup>

## 6.4. Apasági szabadság és juttatások

Vezessen be apasági szabadság szabályokat, és ösztönözze azok használatát!

Az apasági szabadság elismeri az apák jogát és felelősségét gyermekük gondozásában. Tanulmányok szerint közvetlen pozitív összefüggés van az apaszabadság hossza, valamint a háztartási feladatok és a gyermekgondozásban való további részvétel között.

A nőkre nehezedő terhek enyhítése segíti visszailleszkedésüket a munkaerőpiacra, továbbá az apával töltött idő előnyös a gyermek fejlődésére és jólétére, mindez pozitívan járul hozzá ahhoz, hogy a gyermekek a jövőben a nemek közötti egyenlőséget tekintsék általánosnak, illetve támogassák annak fejlődését.

Az ILO Globális Bérjelentés kimutatja, hogy az apasági szabadság csökkentheti a nemek közötti bérszakadékot a munkaadók – mind nők, mind férfiak – általános vélekedésének ellensúlyozásával, miszerint kizárólag a nőkre tekintenek szülőként. Néhány vállalat továbbmegy a szülési és apasági szabadság határán és bőkezű szülői szabadságot kínál minden szülőnek. Ez nagyban hozzájárul a nőekkel szembeni tudat alapú vagy tudatalatti előítéletek további csökkentéséhez a toborzás során, és a nemekkel kapcsolatos sztereotípiák felszámolásában. Azonban az anyák speciális igényeit figyelembe kell venni ezeknek a szabályoknak a megfogalmazásakor.

Biztosítson olyan juttatásokat az apáknak is, mint az anyáknak, például gyermekgondozási napok, extra juttatás gyermek érkezésekor. Ezzel is erősíti a nemtől független egyenlő bánásmódot.

### PÉLDÁK:

**(1)** Az EY (korábban Ernst & Young) 2016-ban bejelentette az Egyesült Államokban dolgozó alkalmazottai számára átdolgozott szabadság irányelveit. A vállalat 16 hetes fizetett szülői szabadságot biztosít minden olyan alkalmazottnak, aki gyermeket vállal, legyen szó vér szerinti, örökbefogadott, bérnyával vállalt, nevelőszülői vagy törvényes gyámság útján a családba került gyermekről. Ez a mindkét nem által igénybe vehető szülői szabadság, amely helyettesítette a korábbi 12 hetes szülési, és a 6 hetes szülői szabadságot az új apáknak és örökbefogadó szülőknek, sikeres kampányok révén együtt járt azzal, hogy az apák éltek a szabadsággal. A kampány során ezt férfi vezetők támogató üzenetei is kísérték. Az intézkedés eddig sikeresen növelte az apák szülői szabadságát. Míg az irányelv kibővítése előtt a jogosult apák 19%-a vett csak igénybe apasági szabadságot, az új szabályozás életbe lépése után egy évvel azon apák aránya, akik 6 hétnél hosszabb szabadságot vettek igénybe, 38%-ra nőtt.<sup>39</sup>

## 7. Rugalmas munkakörülmények

### 7.1. Távmunka, osztott pozíciók, részmunkaidő

Kínáljon rugalmas munkakörülményeket, például távmunka lehetőségeket és munkamegosztást, hogy a munka-magánélet egyensúlyát meg lehessen tartani! Ez kiemelten fontos a szülőknek, tipikusan az anyáknak, de a Z generációnak is.

### PÉLDÁK:

**(1)** Japánban a Fujitsu, egy multinacionális informatikai vállalat, 2017-ben bevezetett egy távmunka politikát, hogy támogassa dolgozói gondoskodási feladatait és lehetővé tegye az otthoni munkavégzést az összes 35 000 alkalmazottja számára az országban.

**(2)** A Tesco Magyarország számos opciót kínál fel, ami a rugalmas munkarendet illeti:

Rövidített munkahét – a kolléga öt napnál kevesebbet dolgozik a meglévő munkaórái megtartásával. A legtöbb esetben ez négy, 10 órás munkanapot jelent. Ez az opció csak korlátozott ideig (3 hónap) és kérés alapján vehető igénybe rendkívüli körülmények (pl. iskolai vizsgák, gondozási feladatok) esetén.

Extra szabadság vásárlása – a kollégák akár 5 nap plusz szabadságot vásárolhatnak (egy szabadnap egy munkanapnyi bruttó bérnek felel meg). Ezt a lehetőséget csak azoknak a munkatársaknak ajánlják fel, akik már felhasználták a törvényben előírt összes szabadságukat.

Urald az időt! – a kollégák szabadidőre vonatkozó kéréseinek rögzítésére szolgáló funkció az önkiszolgáló HR-felületen, amelyet a vezető bírál el. A 2023 októbere óta működő online platformon a munkatársak megadhatják, mikor van privát elfoglaltságuk (például családi esemény vagy szülői értekezlet), amelyen szeretnének részt venni.

Nemzetközi távmunka – a rövid távú nemzetközi távmunka lehetővé teszi a dolgozók számára, hogy a munkavégzés helye szerinti országon kívülről dolgozzanak anélkül, hogy ez a Tesco és az adott munkavállaló számára adózási vagy jogi következményekkel járna.

Emellett 2021-ben vezették be a családi szabadnapokra vonatkozó szabályzatukat, amelyek kifejezetten a családot tervezők, a gyermeket nevelők vagy azok igényeit szolgálják, akiknek más családi kötelezettségek miatt több szabadnapra van szükségük. Így támogatják a nőket, illetve a családtagjait gondozókat, akik többnyire még mindig nők, és akikre általában aránytalanul nagyobb mértékben hárul a gondozás felelőssége, mint a férfiakra.

- A 25 nap fizetett szabadság mellett még több fizetett távollét jár a gondviselőknek: A bírósági vagy hivatalos döntés alapján a gyermekéről gondoskodó dolgozók ugyanúgy 8 hét fizetett távollétet kapnak ezentúl, mint az örökbefogadó szülők. Továbbá 4 hét nem fizetett távollétet igényelhetnek azok, akik rokonukat vagy szeretteiket gondozzák.
- Emellett már nem csak a termékenységi kezeléseket részt vevő kollégáknak biztosítanak eljárásonként 1 hét, fejenként maximum 3 hét fizetett távollétet, hanem azon munkatársaknak is, akiknek párja érintett az eljárásban.
- 2 hét fizetett szabadság jár a Tesco munkatársainak vetélés esetén. A szülői gyász esetén járó 2 hét fizetett szabadságnál pedig eltörölték a 18 éves korhatárt, így a gyermek életkorától függetlenül biztosítják a szabadnapokat azoknak, akik elveszítik gyermeküket.

**(3)** A család születésének meghitt, háborítatlan időszakát támogatva a 2021. évi érdekegyeztető tanácsi megállapodásnak megfelelően 2022 januárjától a Magyar Telekom és a T-Systems (2023. február 1-től Telekom Rendszerintegráció Zrt.) további 5 nappal egészíti ki az apáknak járó pótszabadságot, így összesen 15 nap (ikrek esetén 17 nap) áll rendelkezésükre. Az apukák részére biztosított 5 nap pótszabadság felhasználását a Munka törvénykönyvében foglalt előírásoknál rugalmasabban kezelik. Az 5+5 nap „apaszabit” a születést követő 6. naptól 6 hónapon belül vehetik igénybe az érintett kollégák, és a teljes időtartamra 100%-os távolléti díjat kapnak. A hibrid, vagy időszakosan akár a 100%-os távmunkavégzés is változatlanul biztosított számukra.

A munka és a magánélet harmóniájának megteremtése okán is szükséges családon belüli feladatmegosztás, a közös tehervállalás és az apaszerep fontosságát az „Apa, kezdődik!” program is törekszik tudatosítani. 2010 óta jelenteti meg a vállalat a belső kommunikációs portálján az „Apatájékoztató” című kiadványt, amelyben az apukák számára leghasznosabb tudnivalókat összegezik.

<sup>37</sup> Diversity, Equity and Inclusion (adidas, 2021)

<sup>38</sup> People & communities (Danone)

<sup>39</sup> Women. Fast forward - Gender equality | EY - Global

Munkavállalók személyi és családi körülményeikre való tekintettel (pl. beteg vagy idős hozzátartozó otthoni ápolása céljából), a Munka törvénykönyve által szabályozott módon akár tartós fizetés nélküli szabadságban is részesülhetnek.

A szabadságot indokló tényeket igazolni kell a munkáltató felé, időtartama legfeljebb 2 év lehet. A magyarországi jogszabályoknak megfelelően véradás, illetve gyermekek után többlet szabadnapot biztosítanak munkavállalóknak, 40% feletti egészségkárosodás esetén pedig rehabilitációs pótszabadság illeti meg a munkavállalókat (+5 nap/év). Ezenfelül – belső szabályozásoknak megfelelően – az elvégzett önkéntes munka után is járhat plusz szabadnap. A kiégés megelőzése, az esetlegesen felborult munka-magánélet egyensúly helyreállítása érdekében 2016 óta elérhető az „alkotói szabadság”, részben finanszírozott formában, 1–6 hónap időtartamra.

## 7.2. Védett munkavállalói csoportok

Kínáljon védelmet bárkinek, aki segítséget érez rá, de különösen a védett csoportoknak, mint például a fogyatékkal élő munkatársak, nők és szülők! Határozza meg a prioritásokat a csoportok igényei mentén, hogy biztosíthassa a hatékony munkavégzést!

### PÉLDÁK:

(1) Az SAP elkötelezte magát egy állandó rugalmas és hibrid munkamodell mellett (amit 2021 júniusában jelentettek be). Egy munkavállalói felmérés kimutatta, hogy az alkalmazottak 80%-a inkább a távmunka és az irodai munka kombinációját részesíti előnyben. Ez a rugalmasság egy munkahely digitális támogatásával jár, az SAP digitális technológiát alkalmazott a távmunka megkönnyítésére a járvány idején, és folyamatosan fejleszti az eszközöket a zökkenőmentes vállalati működés érdekében. Ez a rugalmasság lehetővé teszi az SAP alkalmazottai számára, hogy szabadon válasszák meg, hogy mikor és hol dolgoznak, legyen szó otthonról csendes környezetben, az irodában való együttműködésről vagy akár munka és utazás kombinálásáról. Az SAP-nál a rugalmasság ígérete és eszközei fokozzák a munkatapasztalatot, lehetőséget teremtenek az alkalmazottak számára, hogy alkalmazkodjanak a saját időbeosztásukhoz és helyükhöz, elősegítve a bizalom és a megerősítés érzését a munkaerőben.<sup>40</sup>

(2) 2006-ban a Novartis France belső felmérést indított a gondoskodási munka hatásának elemzésére az alkalmazottai körében. Megállapították, hogy az alkalmazottak 40%-a gondoskodási felelősséggel rendelkezik. Három évvel később a vállalat kiadott egy „Útmutató a Nem Hivatalos Gondozóknak” című kiadványt, hogy információkat és forrásokat nyújtson az alkalmazottak számára a különféle gondoskodási feladatokkal kapcsolatban, ideértve a gyermekek, idősebb személyek és beteg rokonok gondozását is. Ennek részeként a Novartis France 27 napnyi éves szabadságot és 14 napnyi csökkentett munkaidőt kínál (akár 50%-os mértékig). Az alkalmazottak hozzáférést kapnak egy időkredit rendszerhez, és azok, akiknek gondoskodási felelősségük van, extra kétórás fizetett szabadságot kaphatnak havonta a gondozási tevékenységekhez. A gondozók pótlólagos támogatást is kaphatnak anyagi segítség formájában.<sup>41</sup>

(3) Az E.ON stratégiájának 2010 óta része a kismamák visszatérési rátájának növelése. Ennek érdekében 2014-2015 óta az összes irodai munkakörben a részmunkaidő mellett eltérő terepkörű munkavégzés is lehetséges. Ez azt jelenti, hogy az ingázó kollégák igény szerint a hozzájuk legközelebb eső E.ON irodából is dolgozhatnak. A Covid-19 óta távmunka is létezik, hibrid munkavégzési formában dolgoznak 50-50% részvétellel. Az apaszabadság pedig 15 nap, és ez mind 100%-osan térített, ami az államilag kötelezőnél nagyobb.

## 8. Támogató munkakörnyezet

### 8.1. Befogadó cégek kultúra

Alakítson ki a cégnél befogadó kultúrát, ahol a munkavállalók biztonságban érzik magukat! Csak ennek meglétekor lehetséges az, hogy például jelenteni merjék a diszkriminációt vagy zaklatást.

Hozzon létre névtelen visszajelzési csatornákat, és győződjön meg róla, hogy rendszeresen és hitelesen kommunikál róluk, hogy az emberek tényleg elhiggyék, hogy elérhetők számukra, és használják.

### PÉLDÁK:

(1) A Facebook együttműködött a LeanIn.org szervezettel annak érdekében, hogy Lean In Csoportokat hozzanak létre a vállalaton belül. Ezek a csoportok biztonságos teret nyújtanak a nőknek, hogy megbeszéljék a karrierrel kapcsolatos kihívásaikat, megosszák tapasztalataikat, és támogassák egymás fejlődését.

(2) Az Endesa, egy spanyol multinacionális villamosenergia-vállalat, 2010 óta tagja a WEPs-nek (Women's Empowerment Principles<sup>42</sup>). Az Egyenlő Esélyek Tervében vállalt kötelezettséget a nemi alapú erőszak elleni küzdelemre is kiterjeszti, és ennek megfelelően cselekszik. Azok az alkalmazottak, akik a nemi alapú erőszak áldozatai, ideértve a családon belüli erőszakot is, jogosultak pszichológiai támogatásra, orvosi ellátásra és jogi segítségre. Emellett támogatást kaphatnak az erőszak többdimenziós hatásainak kezeléséhez, ideértve a rugalmas munkarendet, gyermekgondozást és anyagi segítséget a biztonságos helyre költözés költségeinek fedezéséhez, például új otthon bérleti díjához és a gyermek iskolaváltásához kapcsolódó költségekhez.

(3) Az E.ON 2018-ban kialakított egy zaklatásról és mobbingről (gyakran ismétlődő pszichológiai terror) szóló belső eljárásrendet, egy konkrét útmutatót. Létrehoztak egy saját bejelentővonalat, egyfajta Abigél funkciót (mint a Magyar Telekomnál), de ez nem anonim, mert a név ismeretében, mint munkáltató jobban tudnak reagálni az esetekre. Feltárják a bejelentés hátterét (jellemzően egy interjúán keresztül az érintettel), ha beazonosíthatók a törvénysértő magatartási elemek, akkor a munka törvénykönyve szerinti fegyelmi eljárást indítanak el. Zéró tolerancia van. Ehhez kapcsolódóan tesznek a Speak up (Ne hagyd szó nélkül!) kultúra kialakításáért, kultúraformálás és vezetői képzések által.

### 8.2. Visszajelzési kultúra

Alakítson ki cégnél egy igazi visszajelzési kultúrát, amit mindenki természetesen kezel! Azok a munkavállalók, akik úgy érzik, hogy megoszthatják a véleményüket, és az számít, lojálisabbak lesznek a munkaadójukhoz, és elkötelezettebbek lesznek a munka iránt. A visszajelzési kultúra a valóságban tehát nem csak az eredményességet segíti, a hibák észrevételét és kijavítását, de az innovációt és a dolgozók lojalitását is támogatja.

### PÉLDÁK:

(1) A Magyar Telekom fő célja a visszajelzési kultúra kialakítása, ahol az alkalmazottak és a vezetők nyíltan tudnak beszélni karrier céljaikról, teljesítményükről és a következő lépésekről. Ennek érdekében végeznek folyamatos felméréseket a dolgozók bevonásával, mint például a Pulzus, aminek a jövőben egy anonim self-identification része is lesz, hogy felmérjék, melyik kisebbségi csoportoknak milyen támogatásra van szüksége.

### 8.3. A befogadás tanulható!

Rendszeresen szervezzen sokszínűséget és befogadást támogató tréningeket minden alkalmazott számára!

Az inklúzió egy egyéni, személyes tapasztalat, és csak azért, mert egy személy úgy érzi, hogy befogadó a cég kultúrája, attól még nem mondhatjuk el, hogy mindenki más is így érzi. Biztosítson biztonságos és névtelen környezetet az összes alkalmazott számára, hogy őszintén kifejezhessék, hogyan érzik magukat a munkahelyen, és hogy úgy érzik-e magukat, mint akit értékelnek és akire hallgatnak. Ha az emberek nem érzik magukat biztonságban és nem érzik, hogy meghallgatják, illetve megbecsülik őket, akkor nem hozzák elő az összes ötletüket, és a vállalat veszít az innovációból és hatékonyságból.

### 8.4. Felhatalmazó kultúra

Hatalmazza fel az alkalmazottakat, hogy szóljanak bele a dolgokba, akár ötletük, javaslatuk vagy kritikájuk van! Az innováció csak olyan csoportokban virágzik, ahol az emberek szabadon kifejezhetik magukat és megoszthatják a véleményüket. Ahol nincs félelem a retorziótól, és ahol mindenki tudja, hogy a szava számít, azt meghallgatják.

A nők sajnos sokkal több agressziót tapasztalnak a munkahelyen, mint a férfiak, de a hatalmi visszaélés mindenki számára káros, leginkább a vállalat és eredményei szempontjából. Egy olyan szervezet létrehozásához, ahol mindenki biztonságban érzi magát, a „szólj fel” kultúra elengedhetetlen előfeltétel.

<sup>40</sup> Lehn, Britta 2022: "Flex Working at SAP | SAP Blogs" August 11, 2022.

<sup>41</sup> International Labour Organization 2020 "Empowering Women at Work Company Policies and Practices for Gender Equality" p.50.

<sup>42</sup> Women's Empowerment Principles

**PÉLDÁK:**

(1) Az adatok publikálása mellett mind a Tesco, mind a Magyar Telekom működtet egy segélyvonalat "Ne hallgass!" és "Mondd el!" névvel, ahol a dolgozók bejelenthetik, ha olyat tapasztalnak, ami nincs a cég etikai normáival összhangban, továbbá olyat, ami nem összeegyeztethető a vállalati irányelvekkel, vagy akár bármely jogi normatívában meghatározott etikus magatartással, például ha visszaéléseket vagy szabálysértéseket tapasztalnak.

**8.5. Kisebbségek, sérülékeny életszakaszok**

Fordítson kiemelt figyelmet a sérülékeny, kisebbségi és nehéz időszakban lévő dolgozókra!

Sok embernek kell kiemelt nehézségekkel szembenéznie az életében bizonyos időszakokban. Ilyen lehet például a hosszú távú betegség, munkaképesség változás, gyász, válás vagy életmódváltás, akár a menopauza is. Az embereknek szükségük van némi extra segítségre és megértésre, amikor a dolgok nehezebbek.

**PÉLDÁK:**

(1) A Tesco Magyarország bevezette a menopauza jeleinek és nehézségeinek megértésére szolgáló tréningeket a vezetők számára annak érdekében, hogy megértsék, hogyan befolyásolhatja ez az alkalmazottaikat, és hogyan segíthetnek a néha bizonyos kellemetlen helyzetben lévő női munkatársaknak. Támogató csoportot hoztak létre az érintett nők számára, ahol megoszthatnak tippeket, segíthetnek egymásnak, vagy csak kibeszélhetik magukat, és jobban érezhetik magukat.

(2) A Praktiker több, a dolgozóit támogató intézkedést is hozott. Először is összekötést biztosított minden egyszülős munkavállalónak (akár nő akár férfi) egy egyszülős központtal, hogy bármilyen kérdéssel és nehézséggel legyen kihez fordulni. Emellett egy Employee Assistance Programot is indítottak, ami egy olyan ingyenesen hívható telefonszámot takar, ami nemcsak fizikai egészség megőrzéséhez nyújt segítséget, de lehet kérni segítséget mentális problémákkal küzdőknek, gyámügyi kérdésekben vagy jogi esetekben.

(3) Mind a Praktiker, mind a CIB Bank támogatja a munkavállalók gyermekeinek nyári táboroztatását, történjen az a vállalat szervezésében vagy a gyermekek táborba való befizetésével, hiszen tudják, hogy a gyerekek elhelyezése iskolaszünetben különösen megnehezítheti a gyermekes szülők munkáját.

(4) Magyarországon egyedülálló módon a Tesco 2020-ban az október 18-i menopauza világnap alkalmából elindította úttörő menopauzaprogramját, amely az érzékenyítésen és az őszinte párbeszédén keresztül támogatja az ott dolgozó nőket a változókor időszakában. A menopauza hazánkban a középkorú női munkavállalók 60%-át érinti valamilyen formában, ennek ellenére a témát még sok helyen tabuként, kizárólag magánügyként kezelik. Programjuk célja, hogy a női munkatársak mintegy 30%-át képviselő csoport számára őszinte és támogató hátteret és párbeszédre alkalmas platformot biztosítsanak. A nehéz menopauzán keresztül menő nők igen nagy része esik ki a munkából, így ez a kezdeményezés hatalmas munkaerőt megtartó erővel rendelkezik.

**9. Munkavállalói Erőforrás Csoportok (ERG<sup>43</sup>)****9.1. Bátorítsa az alulról szervezett dolgozói érdekcsoportok létrehozását!**

Bátorítsa azoknak az ERG-knek (Employee Resource Group, azaz Munkavállalói Erőforrás Csoportok) a létrehozását, amelyek a nőkkel kapcsolatos kérdésekre, támogatásra, kapcsolattéptésre és karrierfejlesztésre összpontosítanak! Törekedjen rá, hogy hasonló, egyéb kisebbségeket képviselő csoportok is létrejöhessenek, például fogyatékosággal élőknek, gondozóknak, menopauzával élő nőknek, LMBTQ+ közösségnek, idősebb munkavállalóknak stb.

Ezek a csoportok nemcsak azoknak az embereknek előnyösek, akik hozzájuk tartoznak, hanem azért is felbecsülhetetlen értékűek a vállalat vezetői számára, mert stratégiai támogatást nyújthatnak a következő területeken: üzleti célok tisztázása és elérése, karrierfejlesztés, befogadó kultúra és közösségi elkötelezettségek meghatározása.

**PÉLDÁK:**

(1) Az Emarsys létrehozta a Womarsys elnevezésű informális érdekvédelmi csoportot, amely keretein belül rendszeresen szerveznek programokat, beszélgetéseket a női lét kihívásairól, gyerekvállalásról, vezetővé válásról, karrierutakról. Ez a program nem csak egy biztonságos környezetet teremtett, ahol minden nő megoszthatja tapasztalatait, de azt is elősegítette, hogy a HR vezetők meglássák, hogy ki szeretne esetleg vezető lenni, de csak a kellő bátorság hiányzik, hogy meg merje tenni a következő lépést. Ezáltal az ő támogatásuk is egyszerűbbé vált.

**9.2. Erőforrások és vezetői támogatás**

Biztosítson erőforrásokat és támogatást ezeknek a csoportoknak a sikeres működéshez! A diverzitás és az inklúzió feladatának is rendelkeznie kell saját költségvetéssel, ha üzleti szempontból fontos. Az ERG-k általában eseményekkel és oktatással jutnak el a külső közösségekhez, és egyszerű eszközök a munkáltatói márka erősítéséhez.

**9.3. Az ERG-k stratégiai ereje**

Hozzon létre párbeszédet az ERG-k és a vállalat vezetői között! Az ERG-k olyan önkéntes, munkavállalók által vezetett csoportok, amelyek közös érdekek, tapasztalatok vagy identitások alapján szerveződnek. Ezek a csoportok számos előnyvel járnak a vállalatok és a munkavállalók számára.

**Közösségépítés:** Segítenek a munkavállalóknak kapcsolódni egymáshoz, közösséget építeni és támogatást nyújtani. Sokszínűség és befogadás: Elősegítik a sokszínűséget és a befogadást a munkahelyen, mivel különböző háttérrel rendelkező embereket hoznak össze.

**Személyes és szakmai fejlődés:** Lehetőséget biztosítanak a tagoknak a képességeik fejlesztésére, vezetői készségek gyakorlására és karrierjük előmozdítására.

**Vállalati kultúra erősítése:** Javítják a vállalati kultúrát azáltal, hogy növelik a munkavállalói elégedettséget és elkötelezettséget.

**Innováció és kreativitás:** Támogatják az új ötletek és megoldások születését, mivel a különböző perspektívák találkozási gyakran innovációhoz vezet.

**Kommunikáció és párbeszéd:** Elősegítik a nyílt kommunikációt és párbeszédet a munkavállalók és a vezetés között, ami hozzájárul a jobb munkahelyi légkörhöz.

**PÉLDÁK:**

(1) A Schneider Electric<sup>44</sup> olyan munkavállalói csoportokkal rendelkezik, amelyek hasonló háttérrel, tapasztalatokkal vagy jellemzőkkel rendelkező embereknek nyújtanak lehetőséget arra, hogy közös érdekeiket megosszák a szakmai fejlődés, a vállalati kultúra és az üzleti eredmények terén. Ezek a csoportok stratégiai támogatást nyújtanak az üzleti célok, a karrierfejlesztés, az inkluzív kultúra és a közösségi elkötelezettségek területén.

(2) Az Eli Lilly, egy amerikai gyógyszeripari vállalat vezérigazgatójaként Dave Ricks támogatta olyan irányelvek kidolgozását, amelyek elősegítik a női vezetői pozíciókat, és biztosították, hogy a felső vezetés, az emberi erőforrások osztály és a Lilly Women's Network, egy ERG, is részt vegyenek ebben. Emelkedett a nők aránya a vállalat vezetői pozícióban, annak ellenére, hogy az Eli Lilly létszáma csökkent. A C szinten a nők aránya 29%-ról 40%-ra; a felsővezetői és alelnöki pozíciókban 26%-ról 29%-ra; és az igazgatói szinten 34%-ról 42%-ra nőtt. Az igazgatótanács 36%-át nők alkotják.<sup>45</sup>

**10. Női példaképek promotálása****10.1. Sokszínűségi példaképek**

Írnyítsa a figyelmet a sikeres vezető pozíciókban lévő nőkre, vagy más hátrányos csoportba tartozókra! Hozzon létre példaképeket. Amikor a vállalati eseményeket, például a vezetői tájékoztatókat vagy az összes alkalmazottat érintő találkozókat szervezi, különös figyelmet kell fordítani arra, hogy sokféle embert mutassanak be előadóként. Ha több nőt szeretne a vezetésben látni, gondoskodjon róla, hogy azok, akik már ott vannak, megjelenjenek, így a fiatalabb nőknek lesznek példaképei, akiket követhetnek. Ez hatalmas különbséget jelenthet, és teljesen ingyenes.

<sup>43</sup> Employee Resource Group - önkéntes, alkalmazottak által vezetett csoportok, amelyek célja egy sokszínű, befogadó munkahely kialakítása, amely összhangban van az általuk kiszolgált szervezetekkel.

<sup>44</sup> Nők a Technológia Területén: Értékeljük a Nemek Közötti Egenlőséget (2023)

<sup>45</sup> Social | 2023 Sustainability report | Eli Lilly and Company

## 10.2. Kommunikáljon a példaképekről!

Ossza meg a vállalatnál dolgozó vezető nők sikertörténeteit, hogy másokat inspiráljon! Mutasson be vezető nőket a STEM területen a konferenciákon, a közösségi média felületeken és a szakmai publikációkban. Ennek eredményeként cége sokkal több nőt vonzhat, mint a versenytársak, mivel a nők olyan biztonságos környezetet keresnek, ahol tudják, hogy üdvözölve lesznek.

### PÉLDÁK:

(1) Több magyarországi nagyvállalat is szervez rendszeres kerekasztal-beszélgetéseket sikeres nőkkel, akik megosztják tapasztalataikat és tanácsaikat. Ilyen például a CIB Bank, akik házon belül szerveztek felsővezető nőkkel beszélgetéseket vagy a Magyar Telekom, aki Nők a Telekomban néven szervez rendszeresen eseményeket a női példaképek promotálása érdekében. A Nokia Női Karrierutak néven szervezett beszélgetést olyan nőkkel, akik a tech világában értek el sikereket felsővezetőként. Az alkalom során nemcsak a meghívott vendégek oszthatják meg tapasztalataikat, hanem a közönséggel egy igazán izgalmas tudásmegosztáson alapuló párbeszéd alakul ki.

## 10.3. Kommunikáljon kifelé is példaképeiről

A média, marketing és PR felületeken is promotáljon változatos példaképeket és sikertörténeteket a STEM területről!

### PÉLDÁK:

(1) Az EPAM Systems jó példa erre a „marketing modellre”: Míg több nő is vezető pozíciókat tölt be a vállalatnál, vannak kiemelkedő személyiségek, akiket példaképként lehet bemutatni. Ilyen például Elaina Shekhter, aki a CMO pozícióját tölti be, és aktívan részt vesz különböző sokféle és inklúzió kezdeményezésekben. Shekhter számos szakmai elismerés tulajdonosa. 2019-ben az év 25 legjobb női vezetője közé választották a Tech Services and Consulting kategóriában. A vállalat társadalmi felelősségvállalásért felelős vezetőjeként Shekhter támogatja az EPAM globális oktatási, környezeti és közösségi kezdeményezéseket. Emellett az EPAM sokféle programjának vezetője, gyakran szólal fel különböző nőknek szóló IT eseményen.<sup>46</sup>

(2) A Google Women Techmakers kezdeményezése erőforrásokat, közösségi támogatást és láthatóságot biztosít a nőknek a technológiai iparágban.<sup>47</sup>

## 11. Kapcsolatépítési lehetőségek

### 11.1. A nők networkingje nehezebb

Támogassa a networking eseményeket, mind belső, mind külső rendezvényeken, hogy segítse a nőket értékes kapcsolatok kiépítésében! A férfiak által uralt iparágakban vagy területeken, például a STEM területeken, a nők gyakran kívülállónak érezhetik magukat, vagy mikroaggresszióknak és elfogultságnak lehetnek kitéve, ami elrettentheti őket a kapcsolatépítési tevékenységekben való aktív részvételtől.

Az embereknek általában tudatalatti elfogultságaik lehetnek, amelyek befolyásolják, hogyan viselkednek a nőkkel a kapcsolatépítési helyzetekben. Ez az elfogultság megnyilvánulhat abban, hogy figyelmen kívül hagyják a nők hozzájárulásait, vagy nem veszik komolyan az ötleteiket és kapcsolataikat, szavukba vágnak stb.

A nőknek, különösen azoknak, akiknek egyéb családi kötelezettségei vannak, korlátozott idejük lehet networking események látogatására vagy munkaidőn kívüli szakmai tevékenységekben való részvételre. A munka és a családi kötelezettségek összeegyeztetése nehezebbé teheti a kapcsolatépítésre fordított időt, különösen a nők számára.

Ezen kihívások ellenére sok nő kiválóan teljesít a networking-építésben, és sikeres szakmai kapcsolatokat épít ki.

A szervezetek és az egyének lépéseket tehetnek az inkluzív kapcsolatépítési környezetek létrehozásáért, például a sokszínűség előmozdításával az eseménypaneleken és vezetői pozíciókban, mentorálási lehetőségek biztosításával, valamint az elfogultság és a sztereotípiák megszüntetésén dolgozva.

Emellett a nők olyan networking stratégiákat fejleszthetnek ki, amelyek nekik a legjobban megfelelnek, és olyan támogató hálózatokat és szervezeteket kereshetnek, amelyek elsőbbséget élveznek a nemek közötti egyenlőség és a sokszínűség terén. Segítse a nőket nők vezette networking szervezetekhez csatlakozni!

### PÉLDÁK:

(1) Az E.ON létrehozta a Women@EON kezdeményezést, amely egy nők számára létrehozott szövetség, és elnyerte a 2020-as CEO-díjat a sokszínűség és az inklúzió legjobb hálózati csoportjaként. A női munkavállalókat felkészíti a vezetői pozíciókra, és célja a nők láthatóságának és befolyásának növelése az E.ON-nál.<sup>48</sup>

(2) A Fortalice Solutions kiberbiztonsági megsértéseket vizsgál és megelőzési rendszereket nyújt vállalkozásoknak, kormányoknak és magánszemélyeknek. A Fortalice továbbá ingyenesen végez munkát a nemi erőszak és az emberkereskedelem áldozatait, valamint a nők és lányok elleni erőszak ellen a digitális és a nem digitális világban is. Létrehozták a #HelpASisterUp kezdeményezést annak érdekében, hogy növelje a nők részvételét a kiberbiztonsági területen, ahol a munkaerő csak 10%-át képviselik. A LinkedIn csoport lehetőséget kínál a nőknek és lányoknak, hogy kapcsolatba lépjenek a Fortalice szakembereivel potenciális mentorálási lehetőségek létrehozásához. A kiberkarrier elindítását tervező nők használhatják a #HelpASisterUp programot az erőforrások és a kapcsolatépítés céljából.

(3) A CIB Bank és az SAP is kínál rendszeres lehetőségeket a nők közötti networkingre. A CIB negyedévente szervezi meg a női vezetői klubját, ahol női vezetők tartanak inspiráló előadásokat, de a fókusz mindig a kapcsolatteremtésen és a networkingen van. Az SAP évekkel ezelőtt hozta létre a globális Business Women's Network-t, ami szintén lehetőséget nyújt a hálózatépítésre, egymástól való tanulásra.<sup>49</sup>

### 11.2. Konferenciák és iparági események

Szponzorálja a női és kisebbségi munkavállalókat iparági konferenciák és események látogatásában!

A nők kevesebb konferencián és munkaeseményen vesznek részt, mint a férfiak, mivel (1) kevesebben vannak jelen, és nem érzik ugyanolyan jól magukat, (2) általában több családi elfoglaltságuk van, ezért kevesebb idő jut egyéb eseményekre. Ezért fontos, hogy a vállalatok és a támogató csoportok ösztönözzék őket arra, hogy részt vegyenek ezeken az eseményeken, mivel ez szükséges a karrierjük előmozdításához. A figyelmüket ezekre az eseményekre irányítva, részvételüket finanszírozva lehet a sikert elősegíteni.

### PÉLDÁK:

(1) A Google évente számos női mérnökét küldi el a Grace Hopper Konferenciára, és lehetőséget nyújt az IT-szakos női hallgatóknak is.<sup>50</sup>

(2) A Magyar Telekom és a Tesco is rendszeres együttműködésben van az Egyenlítő Alapítvánnyal, ahol az évente kétszer megrendezett konferenciákon több kolléga is részt vesz kerekasztalbeszélgetéseken vagy hallgatóként.

## 12. Visszatérési programok

### 12.1. Célzott program létrehozása

Hozzon létre olyan programokat, amelyek megkönnyítik a karrierjüket megszakító nők számára a munkaerőpiacra való visszatérést!

Egy szülő visszatérése a munkába a szabadság vagy betegség után kulcsfontosságú mind a munkáltató, mind a munkavállaló számára. A visszatérési politikák változhatnak a szervezet struktúrájától függően. Ezek tartalmazhatnak fokozatos átmenetet a részmunkaidős munkarendtől a teljes munkaidős munkarendig, rugalmas munkaidőt, otthoni munkavégzést, tanácsadást és online kommunikációt.

A technológia integrációja a mindennapi munkafeladatokba támogathatja a zökkenőmentes visszatérést anélkül, hogy a szabadság ideje alatt bármilyen készséget is feláldoznának.

Mindazonáltal intézkedéseket kell hozni annak érdekében, hogy ne helyezzenek az alkalmazottakra extra nyomást a terhesség, apaság vagy más gondozói szabadság alatt való munkavégzésre.

### PÉLDÁK:

(1) A Tesco Magyarországon lehetővé teszi a szülési vagy hosszú betegszabadságról visszatérő alkalmazottaknak, hogy napi 4 órát dolgozzanak, de 8 óras fizetést kapnak, legfeljebb 2 hónapig.

<sup>46</sup> Elaina Shekhter (2023)

<sup>47</sup> Google's Women Techmakers Program - Google for Developers

<sup>48</sup> E.ON Annual Report (2022)

<sup>49</sup> Business Women's Network at SAP | SAP News Center

<sup>50</sup> Build your future with Google

(2) A Morgan Stanley 2013-ban indította el a Visszatérési Programját New Yorkban, hogy segítse azokat a szakembereket, akik legalább két éve nem voltak a munkaerőpiacon. A vállalat kiterjesztette a programot számos irodájára világszerte, így Budapesten is elérhető. Az érdeklődés magas volt a program iránt az indulása óta Magyarországon, és a kezdő csoportok résztvevőinek száma azóta majdnem háromszorosára nőtt.

A 12-16 hetes program során, a résztvevők olyan képzéseken vesznek részt, amelyek a szakmai és angol nyelvi készségeik megújítása és fejlesztése mellett a munka-magánélet egyensúlyának elérését, az időmenedzsmentet, valamint a kommunikációs és prezentációs készségek javítására irányuló tréningeket is tartalmaznak. A program során a résztvevők folyamatos mentorálást kaptak és lehetőségük van kapcsolattartásra.<sup>51</sup>

(3) Az E.ON kismamák visszatérését támogató gyakorlata által 10 év alatt 82-85% megtartási rátát ért el a kismamák körében (a visszatérést követő 6. hónapban is náluk dolgoznak a kollégák). Az úgynevezett visszatérési megállapodási szerződésük 2014 óta működik. Ez egy olyan online rendszer, online űrlap, aminek célja, hogy a kismama és a vezető előre megbeszélhessék részletesebben, hogy mikor tervez elmenni szabadságra (munka átadása), mikor tervez visszajönni majd (rész munkaidő, távmunka lehetséges), illetve hogy az otthon tartózkodás alatt milyen rendszerességgel tartják majd a kapcsolatot (általában legalább negyedévente ajánlott). Ez nem egy teljesen fix szerződés, lehet módosítani mindkét oldalról, például ikrek születésekor, vagy a másik oldalon, ha új főnök érkezik, esetleg másik csoportba átkerüléskor.

Emellett az apai szerepvállalás erősítésén is dolgoznak külsős szakértővel együttműködve, hiszen csak a férfi egyenlőséggel alakulhat ki női egyenlőség. A munka-magánélet és a gender szerep egyensúlyt is az apaságon keresztül tudják igazán láthatóvá tenni a férfiak számára, ebben segít Léder László, aki különböző edukációs alkalmakon, workshopokon, előadásokon beszél az apai szerepvállalásról, hogyan tud apa-anya együttműködni, és ez hogyan hat ki az anyák munka-magánélet egyensúlyára és a karriertervezésükre.

## 12.2. Kapcsolat hosszabb távollét alatt

Tartsa a kapcsolatot azokkal az alkalmazottakkal, akik hosszabb időre szabadságra mennek!

A dokumentált tények szerint az alkalmazottak, akik kapcsolatban maradnak a munkáltatójukkal hosszabb távú szabadság alatt, valószínűbb, hogy visszatérnek, és gyorsabban visszatérnek. Az érdeklődésük megtartása lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy továbbra is részt vegyenek a képzéseken és tájékoztatásokon, így mindig naprakészek maradnak a vállalati ügyekben.

### PÉLDÁK:

(1) A magyarországi Emarsys amellett, hogy minden céges eseményre meghívja a szülési szabadságon lévő dolgozóit is, negyedévente minden csapatvezetővel kiküldet egy rövid hírlevelet a kismamáknak arról, hogy mi történt a csapatban, illetve a cégnél az utóbbi időben.

(2) A CIB Bank ezen kívül még a szülés előtt kitöltet egy kérdőívet a hamarosan eltávozó dolgozóival arról, hogy mikor, hogyan szeretne visszatérni, mik az igényei, hogy látja a karrierútját. A kismamák kapnak még egy kiadványt is az anyaság kapcsán járó jutattásokról, hogy könnyebben eligazodjanak, illetve a Doki App-hoz is hozzáférést kapnak, ami egy online szakorvosi szolgáltató, konzultációs lehetőségeket biztosítva orvossal, gyerekorvossal, pszichológussal.

A hamarosan visszatérő kismamáknak pedig évente egyszer tartanak egy egy napos "Womentoring" programot. Ez alatt az egy nap alatt külső szakértők adnak elő arról, hogyan érdemes a visszatérést megközelíteni, mi változott a bankban, hogy megy az üzlet. A tanulás mellett ez egy remek networking lehetőség a munkához visszazokáshoz. A nap keretein belül sor kerül egy mini állásbörzére is a HR business partnerekkel, ahol a kismamák megtudhatják, milyen pozíciók üresülnek majd meg.

(3) Az E.ON 2013-ban létrehozta az úgynevezett kismama kapcsolattartói hálózatot. Ez egy önkéntes közösség (20-30 fő közötti önkéntes egy koordinátorral). Ha valaki szülési szabadságra megy (megelőző időszakban, szülési szabadság alatt és a visszatérés időszakában) támogatják a kollégákat. A HR tájékoztatja ezt a hálózatot arról, hogy kik vannak szabadságon, beosztják személy szerint, hogy ki kivel tartja a kapcsolatot, hogyan segíti őket.

Nem csak a szülőkkel, de az ő főnökeikkel is tartják a kapcsolatot, programokat szerveznek, ahol míg az önkéntesek esetleg vigyáznak a gyerekekre, addig a szülők a munkával foglalkozhatnak.

## 12.3. Visszatérő dolgozók megtartása juttatásokkal

Segítse a visszatérő szülőket on-site vagy helyszíni gyermekgondozással!

Azoknak az alkalmazottaknak, akik szülők, az első néhány hónap után is szükségük lehet támogatásra gyermekük gondozásában. Az okos, biztonságos és jó minőségű gyermekgondozás segíthet a szülőknek nyugodt szívvel visszatérni a munkahelyükre. A munkáltató által támogatott gyermekgondozás lehetővé teheti az apáknak is, hogy egyenlően megosszák a gondozói szerepet, ha vállalatuk ezt a szolgáltatást kínálja, ami segíthet a „a férfiak ellen irányuló sztereotípiák eltávolításában, akik elismerik a szerepüket apaként.”

### PÉLDÁK:

(1) Szlovákiában a Henkel egy bölcsődét hozott létre a dolgozók gyermekei számára, hogy segítse őket a munkába való visszatérésben. Ennek eredményeként sikerült lecsökkenteni az anyák átlagos 2 éves távollétét 1 évre.<sup>52</sup>

(2) A Tesco Magyarország a szülési szabadságról (és hosszú betegszabadságról) visszatérő dolgozóknak felajánlja, hogy az első pár hétben 8 órás fizetés mellett, csak 4 órában dolgozzanak, hogy a visszatérés ne legyen annyira nehéz.

## 12.4. Szoptató anyák a munkahelyen

A szoptató munkavállalók támogatása fontos mind a munkavállaló, mind a gyermek számára, amely támogatás megvalósulhat a munkahelyen vagy annak közelében biztosított baba-mama szoba vagy szoptató helyiség létrehozásával, valamint fizetett szoptatási szünetek biztosításával.

Az egyéb fontos támogatási eszközök közé tartozik a munkatársak oktatása a szoptatással kapcsolatos sztereotípiák és diszkrimináció csökkentése érdekében. Ezeket az intézkedéseket viszonylag alacsony költséggel lehet bevezetni, így minden méretű vállalat számára megvalósítható.

Egy alapvető és megfelelő szoptató helyiség belülről zárható, megfelelően felszerelt az etetéshez, pelenkázáshoz, például biztosított a tisztító törlők és papírtörölközők használata, van lapos felület egyéb termékek ideiglenes elhelyezéséhez, megfelelő világítással és szellőzéssel rendelkezik, valamint működő elektromos csatlakozókkal is felszerelt. Ezenkívül fontos, hogy fogyatékossgal élő személyek számára is hozzáférhető legyen.

### PÉLDÁK:

(1) Magyarországon már számos cég kínálja ezt a lehetőséget. Ahogyan korábban említettük, ez a szolgáltatás a Fujitsu-nál is elérhető.

## 13. Tudatosítás, oktatás, vita

### 13.1. Beszélni kell az előítéletekről és a sztereotípiákról

Az előítéletekről és sztereotípiákról való beszélgetés elengedhetetlen egy vállalati kultúrában, mert elősegíti a sokszínűség és befogadás megvalósítását. Az ilyen beszélgetések során a munkavállalók jobban megértik és elfogadják egymás különbözőségeit, ami egy inkluzívabb munkahelyi környezetet teremt. Az előítéletek és sztereotípiák felismerése és megvitatása csökkenti a diszkriminációt, mivel a munkavállalók tudatosabbá válnak saját, esetlegesen tudattalan elfogultságaikkal kapcsolatban, és képesek lesznek azokat kezelni.

A nyílt párbeszéd javítja az együttműködést és a kommunikációt, hiszen ha az emberek megértik és tisztelik egymás nézőpontjait, hatékonyabban tudnak együtt dolgozni. A vállalat tudatosan dolgozhat azon, hogy olyan kultúrát alakítson ki, amely mentes az előítéletektől és sztereotípiáktól, ami növeli a munkahelyi elégedettséget és csökkenti a fluktuációt. Emellett a sokszínű csapatok, amelyek különböző perspektívákat és tapasztalatokat hoznak be, gyakran innovatívabbak és kreatívabbak. Az előítéletek és sztereotípiák lebontása elősegíti a nyitottságot és az új ötletek befogadását.

Amikor a vezetők nyíltan beszélnek ezekről a kérdésekről, példát mutatnak a munkavállalóknak, bátorítva őket arra, hogy tudatosan foglalkozzanak az előítéletekkel és sztereotípiákkal.

<sup>51</sup> People Opportunities | Return to work (Morgan Stanley)

<sup>52</sup> Diversity, Equity and Inclusion (DEI) (Henkel)

Összességében az előítéletekről és sztereotípiákról való beszélgetés erősíti a vállalati kultúrát, növeli az összetartást és elősegíti egy olyan munkakörnyezet kialakítását, ahol mindenki megbecsülve és elfogadva érzi magát.

### 13.2. Tartson képzést a rejtett előítéletek megismerésére!

A szokásokat nehéz megtörni, és túl hosszú ideig a nők főként asszisztensként, titkárnőként és adminisztratív, kisegítő munkákban vettek részt az irodákban. Gyerekkori emlékeink, könyveink, filmjeink és hirdetéseink a nőket főleg gondoskodó szerepben ábrázolták, és nem vezetőként. Ezért még mindig mélyen be van programozva az agyunkba, hogy a nőket otthon képzeljük el, és ne automatikusan kössük őket magas felelősségű, tudományos, műszaki, politikai vagy üzleti vezetői pozíciókkal. Az agyunknak újra kell képeznie magát a természetes elfogultságunk ellenére, és a tudatalatti elfogultságoktatás jó kiindulópont lehet ehhez.

#### PÉLDÁK:

(1) A Google 2017-ben bevezette a tudatalatti elfogultságoktatást, mint kötelező elemet az új munkatársak bevezető képzésében. Ezt szorosan összekapcsolva a vállalat diverzitási előírásokról való erős kommunikációval, az új munkatársak már az első héten megismerik, milyen viselkedést várnak el tőlük.

(2) Magyarországon már számos nagyvállalat tart rendszeres sokszínűségi tréningeket. Ilyen például a Richter, az MVM, az NN Biztosító, vagy az MHB Bank.

(3) A Tesco sokszínűség és befogadás témában e-learning tananyagot hozott létre munkatársaik számára, hogy mindenki egyformán tisztában legyen a befogadás és a sokszínűség fontosságával a vállalat minden szintjén. Eddig több mint 1900 dolgozó végezte el ezt a tanfolyamot, amely mára kötelező képzéssé vált minden új belépő számára. Megszervezték a „Sokszínű pszichológiai biztonság” tréninget, ezen eddig 340 dolgozó vett részt.

Az itt szerzett ismeretek segítenek beazonosítani és leküzdeni az előítéleteket, és hozzájárulnak a befogadó vállalati kultúra megteremtéséhez. A tanfolyam fő üzenete, hogy mindenki akkor tudja a legjobbat kihozni magából, ha biztonságban van.

A tréningen izgalmas gyakorlatok útján beszélgettek és tanultak az előítéletek szerepéről is. Emellett a Tescónál minden évben megszervezik a sokszínűségi hónapot, vagyis a sokszínűség és a befogadás ünneplésére/hangsúlyozására rendezett munkahelyi eseménysorozatukat. A kollégák inspiráló online előadásokon, workshopokon és panelbeszélgetéseken vehetnek részt, hogy elmélyítsék tudásukat a sokszínűség témájában. 2024-ben a három hét során zajló 14 programhoz előben több mint 800-an csatlakoztak, és az utólag visszanezhető események több mint 6200 kollégához értek el.

Az első héten a nők voltak a fókuszban. Nyitó eseményük után szakértőkkel beszélgettek arról, hogy a sikeres nők hogyan győzik le a félelmeiket és miből merítenek bátorságot, melyek a sikerhez vezető út legfontosabb állomásai számukra, és a magyarországi tescós menopauza programot is bemutatták közép-európai kollégáiknak. A második héten sikeres fiatalok osztották meg történetüket.

### 13.3. Diverzitás- és befogadás oktatás a munkavállalóknak

Nyújtson diverzitás és befogadás oktatást a munkavállalóknak annak érdekében, hogy növelje a tudatosságot és elősegítse a befogadó kultúrát!

### 13.4. Vezetőből befogadó vezetővé képzés

A régimódi, de hazánkban még sok helyen megmaradt autokratikus vezetésről mára tudjuk, hogy nem hatékony. Innovatív, agilis, hatékony cégeket nem lehet diktatórikus módszerekkel vezetni, a mai munkaerőbázis ezt nem tolerálja. Egy igazán befogadó vezető azonban csodákra képes rávenni csapatát, anélkül, hogy Ő maga sérülne, vagy túlterhelte, kiégetté válna.

Szervezen kurzusokat a témában kifejezetten a vezető beosztásban lévő munkatársai részére is!

### 13.5. Káros nemi sztereotípiák

A sztereotípiák és elfogultságok változtatásáért aktívan tenni kell.

A társadalmi szokások, hiedelmek lassan változnak, és sokszor visszahúzzák a gazdaság fejlődését is akár. Az, hogy a nők bizonyos munkákhoz nem jutnak hozzá, mert elhitjük velük és az egész társadalommal, hogy az nem való nekik, sok iparágban eredményezett munkaerőhiányt teljesen értel-

metlenül és pazarlóan. Az IT, számítástechnikai feladatokat a múlt században főleg nők látták el, mára mégis férfiak uralják, és komoly erőfeszítéseket igényel, hogy újra emelkedjen a szakterületen a nők létszáma.

De sok cég tesz ez ellen. Akár egyetemi, iskolai érzékenyítéssel, de sokan hatalmas marketing költségvetést is tesznek a mögé, hogy fiatal lányokat, nőket bátorítsanak, hogy ők is tudnak dolgozni, sportolni, az álmaikat megvalósítani.

#### PÉLDÁK:

(1) Erre jó példa a Nike reklámjai, amik a lányokat, nőket is erős, kompetens emberekként mutatják be, vagy a Procter & Gamble RunlikeaGirl kampánya, ami azt volt hivatott bemutatni, hogy azok a tulajdonságok, amiket nőiesnek és ezáltal “gyengének” vagy “rossznak” címkézünk fel csak a társadalom által létrehozott előítéletek.

### 13.6. Az elfogultság és annak hatásainak nyílt megbeszélése

Ösztönözze cégénél az elfogultság és annak hatásainak nyílt és őszinte megbeszélését! Vonjon be szakértőket, akik moderálják ezeket a beszélgetéseket!

Sok ember úgy gondolja az elfogultság egy rossz tulajdonság, pedig az az agyunk normális működésének része, és mindenkiben jelen van, természetes. Erről beszélni, elfogadni és megérteni azt a diszkriminációt, amelyet talán mi nem tapasztalunk, de bizonyos csoportok igen, minden kollégát tudatossá tehet a diszkrimináció létezéséről, és valószínűleg arra sarkallja őket, hogy harcoljanak ellene.

#### PÉLDÁK:

(1) A Praktiker a COVID-19 járvány alatt szakértők bevonásával online edukációs alkalmakat tartott családosi férfiaknak arról, hogyan tudnak részt venni az otthoni feladatokban, a gyereknevelésben. Megtanulhatták továbbá, hogy milyen családmódell és családfelfogások léteznek, hogyan alakult a család fogalma az évek alatt, és hogy a válsághelyzetben mivel tudnak otthon a legjobban segíteni.

(2) Az SAP kifejlesztette az Inclusive Mindset Challenge elnevezésű online edukációs felületet, ahol akár egy videójátékban, 10-15 perces feladatokon/videókon keresztül tanulhatnak az ott dolgozók az előítéletekről, sztereotípiákról, privilégiumokról, illetve arról, hogyan tudnak ellenük fellépni. A játékos módon felépített sokszínűségi tréning többek között megtanítja a munkavállalókat, hogyan beszéljenek kismamákkal, mi is az a privilégium, mit szabad és mit nem a munkahelyen és hogy hogyan vigyázzanak mentális egészségükre.<sup>53</sup>

## 14. Külső partnerkapcsolatok - Ökoszisztéma építés

### 14.1. Kooperáljon civilekkel, szervezetekkel melyek női vezetőket támogatnak!

Működjön együtt külső szervezetekkel és hálózatokkal, amelyek elősegítik a vezetői pozíciókban való sokszínűséget!

#### PÉLDÁK:

(1) Az olaszországi női munkaerőpiaci részvétel növelése érdekében, különösen a nők vezette vállalkozások esetében, az Intesa Sanpaolo a Marisa Bellisario Alapítvánnyal közösen hozta létre a „Women Value Company - Intesa Sanpaolo” díjat. Ez a díj azokat a kis- és közepes vállalkozásokat ismeri el, amelyek nemcsak növekedési potenciállal rendelkeznek, hanem innovatív politikákat is végrehajtanak a nők munkájának és a nemi sokszínűség kezelésének elősegítése érdekében.<sup>54</sup>

(2) Cisco Nők a Kiberbiztonságban Ösztöndíj: A Cisco ösztöndíjat kínál olyan nőknek, akik biztonságtechnikai diplomát szereznek. Ez a program nemcsak arra ösztönzi a nőket, hogy belépjenek a STEM területekre, hanem pozícionálja őket kritikus kiberbiztonsági szektor vezetői szerepekre is.

(3) A WomHub<sup>55</sup> által működtetett Sasol Nők a Bányászatban Inkubátor azzal a céllal jött létre, hogy támogassa a nők tulajdonában lévő bányászati vállalkozásokat a vezetői fejlődés és vállalkozási támogatás révén. Ez egy egész éves vezetési és vállalkozásfejlesztési lehetőség dél-afrikai női vállalkozók számára, akik korai szakaszú bányászati vállalkozással vagy start-uppal rendelkeznek, és szeretnék növelni, bővíteni vállalkozásukat és befektetésre készülnek fel.

<sup>53</sup> Introducing SAP's Inclusive Mindset Challenge

<sup>54</sup> Premio Bellisario Women Value Company 2024 | Intesa Sanpaolo

<sup>55</sup> Sasol Women in Mining Programme - WomHub

A Sasol WIM Inkubátor 2023 májusában indult egy mesterképzés sorozattal, amely az ötlet és vállalkozás inkubációjára, vezetésfejlesztésre, finanszírozásra és pitch készségekre összpontosít. Műhelyfoglalkozások, mentorálás és pénzügyi tanácsadás is része lesz a programnak.

## 14.2. Közösségi elköteleződés

### 14.2.1. Közösségek, amelyek a nemi egyensúlyt támogatják.

Kapcsolódjon be a helyi közösségekbe és olyan szervezetekbe, amelyek a nemek közötti sokszínűséget támogatják! Ezzel erősödik a vállalat munkáltatói márkája, és egyértelmű elköteleződés mutatkozik különösen a nők iránt.

### PÉLDÁK:

(1) Számos vállalat Magyarországon és az egész világon már gyakorolja ezt, hogy néhányat említsünk: Nokia, Morgan Stanley, Coca Cola, E.ON, Tesco stb. Ezek a vállalatok adományokat kínálnak olyan civil szervezeteknek, amelyek az egyenlőtlenességgel foglalkoznak, és segítenek az alapítványoknak például konferenciák szervezésében.

## 14.3. Erősítse az oktatási ökoszisztémát

### 14.3.1. Kezdeményezések a nők STEM oktatásáért és karrierfejlesztéséért

Számos országban működik olyan alapítványok által szervezett kezdeményezés, amely a lányoknak szeretne lehetőséget adni a technológia területén való karrier választására. Általában a technológiai vállalatok támogatják ezeket az alapítványoknak a munkáját. Az Intel egy ilyen példa, amely oktatási programokba, ösztöndíjprogramokba és olyan szervezetekkel való partnerségekbe investál, mint a Girls Who Code, hogy ösztönözze a nőket a STEM karrier választására.

### PÉLDÁK:

(1) Nagyon jó példa erre az indiai Infosys gyakorlata, amely egyedi kezdeményezés keretében működik együtt a NASSCOM-mal (egy indiai nem kormányzati érdekvédelmi csoport). Ez a Women Wizards Rule Technology (W2RT) nevű kezdeményezés az új és feltörekvő technológiák oktatását és továbbképzését szolgálja az indiai iparban dolgozó 10 000 nő számára.<sup>56</sup>

(2) A PwC elindított egy olyan gyorsító programot, amely a nőket kívánja támogatni a technológia területén. A résztvevők képzést, mentorálást és networking rendszerhez való hozzáférést kapnak karrierjük építése érdekében.

(3) Magyarországon is működik a Skool alapítvány, ahol 2014 óta segítik a fiatal lányok, hátrányos helyzetű csoportok bekapcsolódását a számítógépes kódolás világába. Él-ményalapú foglalkozásaik többségét a technológiai szektor meghatározó vállalataival együttműködésben ingyenesen biztosítják (ilyenek a Google, EPAM). A Praktiker az Edison 100-as listája alapján köti össze dolgozóit civil szervezetekkel, ami alapján a dolgozók eldönthetik, hogy különböző problémáikkal hova forduljanak.

(4) A Tesco is együttműködik civil szervezetekkel, legyen szó az Egyenlítő Alapítványról vagy a Hungarian Business Leaders Forumról női egyenjogúság témában, vagy a Hintalovon Alapítványról a gyerekek jogainak fontosságával kapcsolatban.

(5) Az E.ON az Egyenlítő Alapítvánnyal együttműködve csinált 2023-ban egy STEM kutatást, amit a munkaerő nemi arányok tervezéséhez használnak. Ennek kibővítéseként idén egy üvegplafon kutatást is szeretnének létrehozni, hogy kimutathatóvá tegyék ezt a láthatatlan dolgot/jelenséget.

## 14.4. Alapítson és támogasson új közösségeket!

Hozzon létre új közösségeket a nők számára, hogy támogassák egymást!

A vállalata segíthet új közösségek létrehozásában és oktatásában olyan nők számára, akiknek különleges igényeik vannak, például kisvállalkozók vagy otthonról dolgozó programozók.

### PÉLDÁK:

(1) A Budapest Bank (GE) Magyarországon 2010-ben indított egy közösséget női vállalkozók számára. Oktatási és hálózatépítő eseményeket szerveztek független vállalkozók számára, és segítettek nekik a kisvállalkozások működésével kapcsolatos pénzügyi ismeretek terén.

## 15. A beszállítói sokszínűség

### 15.1. Legyen hatással a beszállítói sokszínűségre is!

Ösztönözze a beszállítói sokszínűséget azzal, hogy nők tulajdonában lévő vállalkozásokból és kisebbségben lévő vállalatokból szerez beszállítókat.

### PÉLDÁK:

(1) Az Intel 2022-ben közzétette, hogy fokozatosan halad azzal a céllal, hogy éves szinten 2 milliárd dollárt költson sokszínű beszállítóira.<sup>57</sup>

(2) Az Apple 1993-ban alapított beszállítói sokszínűségi programja: Az Apple aktívan keres nőket tulajdonában lévő és kisebbségben lévő vállalkozásokat is beszállítóként. A beszállítói bázis sokszínűségének növelésével közvetetten támogatják és elősegítik a nők vezetését különböző iparágakban.<sup>58</sup>

Még tovább is mehet azzal, hogy csak olyan beszállítókkal köt szerződést, akik az Ön vállalatának sokszínűségi értékeit osztják.

### PÉLDÁK:

(1) Ezt az intézkedést hozta a Magyar Telekom is. A Csoport az emberi jogok tiszteletben tartása iránti elkötelezettséget üzleti partnereitől is elvárja, ezért beszállító partnerei – mielőtt megbízást kapnának – kötelesek vállalkozásukat regisztrálni a cégcsoport Beszerzési oldalán.

A regisztráció kötelező részeként meg kell ismerniük és saját működésük szempontjából irányadóként el kell fogadniuk a Szállítói Működési Kódexüket, amelynek más irányelvek mellett részét képezi a Működési Kódex, az Emberi Jogok és Szociális Alapelvek Kódexe és a Sokszínűségi politika. Maximum 4 évente ellenőrzéseket is folytatnak gyárlátogatások során, hogy megbizonyosodjanak a főbb irányelvek betartásáról a beszállítók között is.

## 16. Oktatási kezdeményezések

### 16.1. Kapcsolat felsőoktatási intézményekkel

Vegye fel a kapcsolatot egyetemekkel. Használja azt a toborzáshoz is és a STEM szakmák szeretetének kialakításához!

### PÉLDÁK:

(1) Az IBM hosszú ideje együttműködik világszerte egyetemekkel. Gyakran dolgoznak egyetemi intézményekkel, hogy támogassák a kutatást, biztosítsanak oktatási forrásokat és kínáljanak gyakornoki programokat a hallgatók számára. Magyarországon az IBM korábban együttműködött vagy folyamatos partnerkapcsolatban áll az alábbi egyetemekkel: Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME), Közép-Európai Egyetem (CEU), Debreceni Egyetem, Szegedi Tudományegyetem.<sup>59</sup>

(2) A Microsoft globálisan együttműködik egyetemekkel a Microsoft Research programok, közös kutatási projektek és tudásmegosztás révén. Ezek a partnerségek gyakran közös kutatási projekteket és tudásmegosztást foglalnak magukban.<sup>60</sup> Ilyen lehet a Nők a Technológiában kezdeményezés, amellyel a Microsoft aktívan támogatja a nemek közötti egyenlőséget a technológiában olyan programok révén, mint a „Nők a Microsoftnál” és a „DigiGirlz”, amelyek oktatási és mentorálási lehetőségeket nyújtanak a STEM karrier iránt érdeklődő fiatal nőknek.

(3) A Google „Women Techmakers” programja azzal a céllal jött létre, hogy támogassa és erősítse a nőket a technológiában eseményeken, ösztöndíjakon és közösségépítésen keresztül.<sup>61</sup> Rendezvényeket, konferenciákat és műhelymunkákat szerveznek, hogy lehetővé tegyék a nőknek, hogy vezetőik és példaképek legyenek.

<sup>56</sup> W2RT - Much More Than a High Mathematical Probability | nasscom | The Official Community of Indian IT Industry

<sup>57</sup> 2022-23 Corporate Responsibility Report

<sup>58</sup> Apple and Procurement

<sup>59</sup> IBM Launches \$100 Million Partnership with Global Universities to Develop Novel Technologies

<sup>60</sup> What is Microsoft Doing for Hungary? (2021)

<sup>61</sup> "Women Techmakers" - Google Developers

## 16.2. STEM oktatás lányok és fiatal nők részére

Támogassa a STEM oktatást a lányok és fiatal nők számára, hogy növelje a tehetségbázist.

### PÉLDÁK:

(1) A képzett női jelentkezők számának növelésével kezdte a Morgan Stanley Magyarországon a Smartiz programot, amelyet 15-17 év közötti lányok számára hoztak létre. Ezen a programon keresztül a lányok megismerhetik, milyen valódi világproblémákat kell megoldaniuk, amelyek több tudományterületet is érintenek. A mentorok között tanárok, tudósok és a Morgan Stanley alkalmazottai is szerepelnek, akik megmutatják ezeknek a lányoknak, hogyan használhatják a matematikát, a számítástechnikát és a természettudományokat környezeti probléma megértéséhez és kutatásához. Az alapozó időszak után a mentorok segítségével saját játékot fejleszhetnek ki, és matematikai problémákat oldhatnak meg a megszerzett programozási ismereteikkel. A mentorok segítik őket a karrierjük tervezésében, és az évet a SMARTIZ élményt lezáró közös nyári táborral zárják.<sup>62</sup>

## 16.3. Korai expozíció

Ismertesse meg a lányokat a STEM tantárgyakkal és karrier lehetőségekkel már fiatal korban programokkal, műhelymunkákkal és gyakorlati tevékenységekkel.

### PÉLDÁK:

(1) A Schneider Electric mind lányokat, mind fiúkat igyekszik bevonni STEM-oktatási programjaiba, amelyek az empátiát, a toleranciát, a befogadást és a közös munkát hangsúlyozzák. Céljuk, hogy felébredessék a mérnöki szenvedélyt és lebontsák a nemek közötti sztereotípiákat, különösen azokat, amelyek a mérnöki pályákkal kapcsolatosak.

(2) A Magyar Telekom kifejezetten olyan programokat hozott létre, amelyekkel elérhetőek a sokszínű tehetségek, különösen az IT és technológia területén. Együttműködéseket kínálnak az egyetemekkel és oktatási intézményekkel, és kifejlesztettek egy „KickStart 24 órás gyakornoki programot” is.

## 16.4. Iskolai támogatás

Támogassa a STEM oktatást az iskolákban lebilincselő tananyagokkal és női szerepmodellekkel!

Együttműködés iskolákkal, egyetemekkel és közösségi szervezetekkel STEM-támogató programok létrehozásához, amelyek kimondottan a lányokat és fiatal nőket célozzák.

### PÉLDÁK:

(1) A Cisco Networking Academy jó példa erre, ahol a Cisco világszerte együttműködik oktatási intézményekkel a Networking Academy programján keresztül. Ez a program hálózati és kibervédelmi képzést kínál, és mind a férfi, mind a női diákoknak hasznos lehet.<sup>63</sup>

## 16.5. STEM klubok és versenyek a lányok számára

Támogassa és szponzorálja a STEM klubokat és versenyeket lányok számára!

## 16.6. Ösztöndíj női STEM

Cége ajánljon fel ösztöndíjakat, támogatásokat vagy anyagi segítséget kifejezetten STEM diploma megszerzését tervező női hallgatóknak!

Hirdesse és népszerűsítse ezeket a lehetőségeket! Hozzon létre gyakornoki és tanulói programokat!

### PÉLDÁK:

(1) A MOL GROWWW női mérnökök ösztöndíjprogramja anyagi támogatást és készségfejlesztési lehetőségeket biztosít kiváló női teljes munkaidős hallgatóknak, akik választott egyetemeiken geotudományok, kőolajmérnöki, kémia, petrokémia, környezettudományok, ökológia és más MOL Csoport által releváns STEM területen szerzett diploma megszerzését tervezik.<sup>64</sup>

(2) A MOL Csoport irányelveinek követése alapján a MOL Pakisztán történelmileg is fontos kezdeményezéssel női mérnököket és geológusokat alkalmazott egy versenyképes felvételi folyamat során, akiket a Pakisztán-Afganisztán határvidékén található feldolgozási létesítménybe helyeztek.

(3) A Google „Women Techmakers” programja azzal a céllal jött létre, hogy támogassa és erősítse a nőket a technológiában eseményeken, ösztöndíjakon és közösségépítésen keresztül.<sup>61</sup> Rendezvényeket, konferenciákat és műhelymunkákat szerveznek, hogy lehetővé tegyék a nőknek, hogy vezetők és példaképek legyenek.

## 16.7. Gyakornoki és tanulói lehetőségek

Kínáljon cége gyakornoki és tanulói lehetőségeket, amelyek aktívan keresik a női jelentkezőket!

## 16.8. Hozzon létre befogadó és támogató gyakornoki környezetet!

Kínáljon cége gyakornoki és tanulói lehetőségeket, amelyek aktívan keresik a női jelentkezőket!

### PÉLDÁK:

(1) Az SAP nemcsak a külső oktatási kezdeményezéseket vezetett be, hanem a Learning and Innovation Friday keretein belül minden dolgozója részt vehetett különböző oktatási programokon legyen szó a jövő fejlesztéseiről, HR gyakorlatokról vagy akár mentális egészségről.

<sup>63</sup> A Cisco Hálózati Akadémia Bemutatása (2023)

<sup>64</sup> MOL Career

## Végszó

Ne felejtjük el, hogy a nemek közötti egyenlőség elérése a vezetői pozíciókban folyamatos erőfeszítést és elkötelezettséget igényel. A vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy stratégiájukat módosítsák és kezdeményezéseket indítsanak annak érdekében, hogy olyan inkluzív környezetet teremtsenek, ahol a nők is nyugodtan és hatékonyan dolgozhatnak, és előreléphetnek karrierjükben.

A fentiekén keresztül remek példákat láthattunk arra, hogy miként lehet sikeresen tompítani az elfogultságokat, és elindulni a nemek közötti egyenlőség felé a vezetői pozíciókban, valamint a hagyományosan férfiak által dominált területeken való női részvétel növelése felé.

A sikeres vállalatok azt bizonyítják, hogy a célzott programok, mentorálás, oktatási kezdeményezések, a sokszínűség és befogadás elkötelezett elősegítése hozzájárulhat a nők képviselésének növekedéséhez a STEM iparágakban általában és a vezetői pozíciókban is. Ezek a lépések nemcsak a nőket segítik, mint egyéneket, hanem hozzájárulnak az adott vállalatok általában vett sikeréhez és innovációjához is. Fontos megjegyezni, hogy a nők hiánya a STEM területen csak az egyik aspektusa a sokszínűség hiányának. A vállalatoknak a kisebbségek felé is kell fordulniuk, mivel azok gyakran még változatosabb nézőpontokat és tapasztalatokat hozhatnak be, így új piacok és ügyfelek elérésének lehetőségét is megnyithatják.

Reméljük, hogy sikerült néhány ötletet adnunk szervezetének a sokszínűség és befogadás előmozdításához. Ha segítség-re van szüksége egy személyre szabott terv kidolgozásához, vagy bármilyen más kérdése merül fel, kérjük, ne habozzon megkeresni bennünket. Sok sikert kívánunk vállalkozásához!

Az Egyenlítő Csapata

## Az Egyenlítő Alapítvány

A tanulmány készítője, az Egyenlítő Alapítvány, egy közhasznú alapítvány

### Felelősség kizárása

A fenti anyagban szereplő céges példákat évek alatt lefolytatott beszélgetések, konferencia előadások, nyilvános vagy meghívottaknak tartott kerekasztal-beszélgetések, elolvasott nyilatkozatok, újságcikkek felhasználásával szedtük össze.

Míg a legjobb tudásunk szerint mindegyiket helyesen mutatjuk be, az nincs kizárva, hogy valamit félreértettünk, hogy az említett cégek már nem gyakorolják azt a tevékenységet, vagy hogy közben valamilyen okból azokat a számokat, eredményeket nem akarják publikálni.

Az általunk közölt tényekért tehát felelősséget nem vállalunk, de a legjobb szándékunk és tudásunk szerint azok helyesek és mindenképpen megfelelnek annak, ami ennek a dokumentumnak célja: inspirációt, ötleteket adjon azoknak, akik tenni akarnak azért, hogy cégüknél nemi szempontból kiegyensúlyozottabb vezetői csoportok legyenek, hogy humán erőforrás készletük ne szenvedjen hiányt egyik nemből sem.

## Impresszum

készítő: Egyenlítő Alapítvány  
támogató: A kiadvány létrehozását a Kulturális és Innovációs Minisztérium támogatta  
székhely: 1134 Budapest, Váci út 33.  
adószám: 18845088-2-41  
weboldal: [www.egyenlitoalapitvany.org](http://www.egyenlitoalapitvany.org)  
email: [info@egyenlitoalapitvany.org](mailto:info@egyenlitoalapitvany.org)

## Közösségi média felületek

LinkedIn: [www.linkedin.com/company/egyenlítő-alapítvány/](https://www.linkedin.com/company/egyenlítő-alapítvány/)  
Facebook: [www.facebook.com/EgyenlitoFoundation/](https://www.facebook.com/EgyenlitoFoundation/)  
Instagram: [www.instagram.com/egyenlito\\_alapitvany/](https://www.instagram.com/egyenlito_alapitvany/)  
YouTube: [www.youtube.com/@egyenlitoalapitvany](https://www.youtube.com/@egyenlitoalapitvany)