



**Tanácsok munkahelyi
vezetőknek
a sokszínű és befogadó
munkahelyek megteremtéséhez**

A kiadvány
a Regionális Érdekvédelem Alapítvány
BDP-HRF-2024-12 azonosítószámú projektje keretében jelent meg.
Támogató: Hollandia Budapesti Nagykövetsége
Nyíregyháza, 2025

Cím:
Regionális Érdekvédelem Alapítvány
4400 Nyíregyháza, Rákóczi u. 18-20.
www.revalap.hu
<https://facebook.com/revalapnyh>
email: revalapnyiregy@gmail.com



Tartalom

A sokszínű, befogadó munkahely jelentőségéről	4
A munkahelyi <i>mobbing</i> megelőzése.....	5
Diszkriminációmentes munkahely – esélyegyenlőség nőknek és roma nőknek	7
Nők a munkahelyen: kihívások és megoldások.....	8
Roma munkavállalók alkalmazása: megkülönböztetés helyett esélyteremtés.....	10
A munkahelyi szexuális zaklatás megelőzése	12

ÜDVÖZLET!

Köszönjük, hogy Ön is, mint munkahelyi vezető fontosnak tartja a munkavállalók testi-lelki jólétét. Ha nem így lenne, valószínűleg meg se nyitotta volna ezt a tájékoztató kiadványt.

A modern munkahelyeken kiemelten fontos, hogy minden munkavállaló biztonságban és megbecsülve érezze magát, megkülönböztetés nélkül.

Ez az útmutató abban segít Önnek, mint vezetőnek vagy HR-szakembernek, hogy olyan befogadó, sokszínű munkahelyi kultúrát alakítson ki, ahol minimálisra csökken a diszkrimináció, a munkahelyi zaklatás (mobbing) és a szexuális zaklatás.

Füzetünkben gyakorlati szemszögből adunk tanácsokat – valós példákon, esettanulmányokon és bevált ajánlásokon keresztül – hogy konkrét lépéseket tehessen a negatív jelenségek megelőzéséért. Kiemelt figyelmet fordítunk a női, és különösen a roma női munkavállalók helyzetére, akik fokozottan ki vannak téve a diszkrimináció veszélyének a munkaerőpiacon.

Lássuk lépésről lépésre, hogyan valósítható meg a megkülönböztetésmentes, sokszínű és biztonságos munkahelyi környezet!

A sokszínű, befogadó munkahely jelentőségéről

A sokszínű munkahelyi környezet nem csupán erkölcsi és jogi elvárás, de komoly üzleti előnyökkel is járhat. Kutatások igazolják, hogy a változatos összetételű munkavállalói gárda növeli az innovációt, javítja a problémamegoldó képességet és hozzájárul a jobb üzleti teljesítményhez. Az eltérő háttérrel, nemmel, kultúrával, korosztállyal vagy éppen képességekkel rendelkező kollégák különféle nézőpontokat hoznak a szervezetbe, ami kreatívabb megoldásokat és rugalmasabb alkalmazkodást eredményez.

Egy valóban inkluzív szervezeti kultúra nem merül ki pusztán abban, hogy különböző embereket veszünk fel – **biztosítani kell**, hogy minden munkatárs egyformán be tudjon illeszkedni, és pszichológiai biztonságban érezhesse magát. Ez azt jelenti, hogy a munkahelyen mindenkit megillet a tisztelet, mindenki hangot adhat a véleményének, és egyenlő esélyekkel fejlődhet a karrierje során. Ha a dolgozók azt érzik, hogy önmaguk lehetnek és értékelik őket, akkor elkötelezettebbek és motiváltabbak lesznek – ami közvetlenül a cég sikeréhez járul hozzá.

Ugyanakkor a sokszínűség előmozdítása nem pusztán gazdasági kérdés, hanem **társadalmi felelősség** is.

Magyarország legnagyobb nemzetiségi csoportját például a romák alkotják, a népesség mintegy 8–10%-át. Mégis a velük szembeni előítéletek és kirekesztés a mindennapok részei, ami megnehezíti érvényesülésüket az oktatásban, a lakhatásban és a munkaerőpiacon. Önnek, mint felelős vezetőnek, kulcsszerepe van abban, hogy lebontsa ezeket az akadályokat a vállalati gyakorlatban. Hasonlóképpen a nők munkaerőpiaci esélyeinek javítása és a nemek közötti egyenlőség biztosítása is

alapvető fontosságú – nemcsak a törvényi kötelezettségek miatt, hanem mert a nemek egyenlősége és a tisztelet kultúrája hozzájárul a vállalat hírnevéhez és hatékonyságához.

Összességében: egy diszkriminációmentes, sokszínű munkahely vonzza és megtartja a tehetségeket, csökkenti a fluktuációt, és jobb légkört teremt. Ezzel szemben, ha *mobbing*, kirekesztés vagy zaklatás üti fel a fejét, az nem csak az egyén egészségét és teljesítményét rontja, hanem az egész csapat morálját, a cég hírnevét és akár jogi következményekhez (bírságokhoz, perekhez) is vezethet.

Az alábbiakban részletesen kitérünk három fő területre: a **munkahelyi mobbing** (pszichoterror, bántalmazás) megelőzésére, a **diszkrimináció** – különös tekintettel a nőkre és a roma nőkre – visszaszorítására, valamint a **szexuális zaklatás** megelőzésére. Mindegyik fejezet gyakorlati tanácsokkal szolgál, miként előzhetjük meg e jelenségeket és kezelhetjük hatékonyan, ha mégis előfordulnának.

A munkahelyi *mobbing* megelőzése

Munkahelyi zaklatás (mobbing) során gyakran előfordul, hogy valakit kollégái gúnyolnak vagy kiközösítenek, ami megalázó és fájdalmas az áldozatnak. A *mobbing* kifejezés a munkahelyi pszichés bántalmazás egyik formáját jelöli, amikor egy vagy több kolléga **rendszeresen és szándékosan** kirekeszt, zaklat vagy lejárta egy munkatársat. Lényegében a *mobbing* kollektív zaklatást jelent: pletykákkal, információk visszatartásával, a szakmai hitelesség aláásával, nyílt gúnyolódással igyekeznek az áldozatot ellehetetleníteni. Gyakran az a kimondott vagy kimondatlan cél, hogy az illető *magától felmondjon*, „elmeneküljön” a munkahelyről a folyamatos nyomás miatt. A *mobbing* rendkívül káros: hosszú távon súlyos stresszt, szorongást, depressziót okozhat és rontja az egész csapat teljesítményét is.

A *mobbing* különösen alattomos jelenség, mert általában **csoportosan történik** – vagyis az áldozattal szemben többen összejátszanak. Emiatt a sértett helyzete még nehezebb, hiszen izolálódik, és úgy érezheti, senki sem áll mellette. A többiek részéről is gyakori a hallgatás: a megfigyelők vagy félnek kiállni mellette a csoportnyomás miatt, vagy egyszerűen nem tudják, hogyan avatkozzanak közbe. Így a toxikus légkör fennmarad, sőt normalizálódhat, ha a vezetés nem lép fel időben. Fontos **megkülönböztetni** a *mobbing*ot az egyszeri konfliktusoktól vagy vitáktól: itt hosszan tartó, ismétlődő, tudatos rossz bánásmódról van szó. Az áldozat emberi méltósága sérül, és előfordulhat, hogy munkáját képtelen megfelelően végezni a folytonos stressz miatt. Szélsőséges esetben a tartós munkahelyi pszichoterror betegségekhez, munkaképtelenséghez vezethet, ezért a munkáltatónak semmiképp sem szabad szemet hunynia felette.

Lássunk egy példát: Egy nagyvállalat értékesítési osztályán az új kolléganőt hónapokon át célzottan kikészítette a csapat egyik tagja. A kolléga rendszeresen nyilvánosan kritizálta és lejáratta: értekezleteken gúnyos megjegyzéseket tett rá, kioktatta apróságok miatt, és a háta mögött pletykákat terjesztett róla. Előfordult, hogy a

legfontosabb információkat nem osztotta meg vele, így az új munkatárs hibázott – amit aztán újabb gúny és szemrehányás követett. A fiatal nő egyre stresszesebb lett; úgy érezte, bármit tesz, hibázik. *„Azt vettem észre, hogy a meetingek már csak arról szólnak, nekem mi mindent kell még megcsinálnom, mintha más nem is dolgozna. A kolléganő rendszeresen leszidott a többiek előtt, hangosan rám kiabált és lekicsinyelt: nyilvánosan felszólított például, hogy figyeljek oda. Szándékosan kihagyott a levelezésekből, aztán a tudomásomra hozta, hogy nem vagyok elég jó a feladatra”* – mesélte később az áldozat. Ebben az esetben végül a HR-hez fordultak, akik vizsgálatot indítottak. Kiderült, hogy a zaklató kolléga a frusztrációját vezette le és riválist látott az új munkatársban; a vezetőség felelőssége is felmerült, hiszen addig nem figyeltek fel a problémára.

Az ügy tanulsága: kialakított megelőző mechanizmusok nélkül az ilyen mobbing esetek sokáig észrevétlenül súlyosbodhatnak, komoly károkat okozva mind az egyénnek, mind a cégnek.

Mit tehet a munkáltató a mobbing ellen? Mindenekelőtt **meg kell előzni**, hogy a zaklatás kialakuljon, illetve ha felmerül, gyorsan és határozottan kezelni kell. Íme néhány bevált gyakorlat és ajánlás a mobbing megelőzésére:

- **Egyértelmű elvárások és zéró tolerancia kommunikálása:** Fontos, hogy Ön mint vezető már az elején világossá tegye: a munkahelyi zaklatás semmilyen formája nem fogadható el. Ezt rögzíteni kell a belső szabályzatokban és nyilvánosan kommunikálni a dolgozók felé is. Hangsúlyozza, hogy a cég elkötelezett a bullying elleni harcban, és bátorítsa a munkatársakat, hogy azonnal jelentsék, ha bármilyen zaklatást tapasztalnak. Ha a dolgozók látják a felsővezetés határozott kiállását, kevésbé érzik úgy, hogy „tűrniük kell” a bántalmazást. A zéró tolerancia üzenetét a **példamutató vezetői magatartás** is erősíti – a vezetők se éljenek vissza hatalmukkal, hiszen a „toxikus főnöki” viselkedés is a munkahelyi bántalmazás egyik formája lehet.
- **Munkatársak képzése és tudatosságnövelés:** Biztosítson rendszeres tréningeket a munkahelyi zaklatás témájában. A dolgozók ismerjék fel, mi számít mobbingnak, értsék meg annak hatásait, és tudják, hogyan léphetnek közbe tanúként vagy érintettként. A képzések során ki kell térni arra is, hogyan támogassák a lehetséges áldozatokat, illetve milyen belső folyamatok érhetők el számukra. Ha a munkavállalók tisztában vannak a jogaikkal és lehetőségeikkel, bátrabban mernek szólni. **Ugyanilyen fontos** a vezetők képzése is: ismerjék fel a saját csapatukban az esetleges mobbing jeleit (pl. egy dolgozó hirtelen teljesítményromlása, izolálódása, szokatlanul gyakori konfliktusok a csapatban), és tudják, hogyan kell beavatkozniuk.
- **Szigorú belső szabályzat és eljárásrend:** Dolgozzon ki konkrét *protokollt* a munkahelyi zaklatás kezelésére, és ismertesse azt minden alkalmazottal. A szabályzat határozza meg, **milyen viselkedés minősül elfogadhatatlannak**, mi a teendő gyanú vagy panasz esetén, és kihez lehet fordulni segítségért. Rögzítse a kivizsgálás lépéseit és az esetleges szankciókat is. Például: legyen világos, hogy írásbeli figyelmeztetéstől az azonnali hatályú felmondásig terjedhet a

következmény a zaklató számára. Ha van formális panaszkezelési mechanizmus, az áldozatok nagyobb bizalommal fordulnak segítségért. A szabályzat részeként érdemes a munkatársak közti általános viselkedési normákat is lefektetni (pl. egymás tisztelete, udvarias kommunikáció), hogy mindenki tudja, **milyen munkahelyi légkör az elvárt.**

- **Nyitott kommunikáció:** Tegye a vállalati kultúra részévé a nyílt párbeszédet. A dolgozók érezzék, hogy bizalommal fordulhatnak a vezetéshez vagy a HR-hez, ha problémájuk van. Ennek érdekében biztosítson *bizalmas bejelentési csatornákat* is – például névtelen visszajelző űrlapot vagy egy független mediátort, akivel beszélhetnek. Ön mint vezető rendszeresen kommunikáljon arról, hogy értékeli a visszajelzéseket, és **nem marad következmény nélkül**, ha valakit bántalmaznak. A félelem légkörét úgy lehet felszámolni, ha a dolgozók látják: a vezetőség nyitott, és nem torolja meg a bejelentéseket. Ahol erős a "speak up" kultúra, ott a bántalmazók is tudják, hogy tetteik nem maradnak rejtve – ezáltal eleve kisebb kedvük lesz zaklatni bárkit.
- **Proaktív HR-rendszerek és támogatás:** Egyes vállalatok külön protokollt vagy csoportot hoznak létre a munkahelyi erőszak kezelésére. Például kijelölhetnek egy bizalmi személyt vagy *mobbing-ellenes bizottságot*, amelyhez az alkalmazottak fordulhatnak. Ilyen szervezeti megoldásokkal biztosítható, hogy az eseteket gyorsan kivizsgálják, az áldozat pedig támogatást kapjon. Emellett a HR rendszeresen felmérheti a munkahelyi légkört (pl. anonim kérdőívekkel), hogy idejében kiderüljön, ha valahol feszült viszonyok vagy bántó magatartásformák vannak. A megelőzés része az is, hogy **erősítjük a csapatszellemet és az összetartást:** rendszeres csapatépítő programokkal, érzékenyítő tréningekkel lehet csökkenteni a konfliktusokat kiváltó előítéleteket és feszültségeket.

Összefoglalva: a munkahelyi mobbing súlyos probléma, amely ellen a munkaadóknak tudatosan kell fellépniük. Megfelelő szabályokkal, képzéssel és nyílt kultúrával elérheti, hogy az Ön cégénél senki ne váljon céltáblává, illetve ha mégis történik visszaélés, az gyorsan orvoslásra kerüljön. Ne feledje: a **pozitív, támogató munkahelyi légkör** nemcsak az egyén érdeke, hanem a vállalat sikerének záloga is. Ha a munkatársak jól érzik magukat, lojálisabbak és hatékonyabbak – ezt az eredményt pedig nem lehet zaklató, megfélemlítő légkörben elérni. Ön tehát a megelőző intézkedésekkel nem pusztán törvényi kötelezettségét teljesíti, hanem *befektet a cég hosszú távú sikerébe* is.

Diszkriminációmentes munkahely – esélyegyenlőség nőknek és roma nőknek

A hátrányos megkülönböztetés tilalma alapvető elv a munka világában: törvény mondja ki, hogy nem érhet **semmilyen munkavállalót** negatív megkülönböztetés neme, életkora, származása, bőrszíne, családi állapota stb. miatt. Mégis a gyakorlatban sajnos sokszor tetten érhető a diszkrimináció a munkahelyeken, gyakran rejtett formában. Mpost két kiemelten érintett csoport – a *nők* és a *roma nők* – helyzetére, valamint a munkahelyi vezető lehetséges lépéseire fókuszálunk. (Természetesen a diszkriminációnak más formái – életkor, fogyatékoság, szexuális orientáció stb. miatti

hátrányok – is léteznek, de itt most azokra térünk ki, amelyek a magyar munkahelyeken különösen jellemzőek.) A cél az, hogy segítsünk olvasóinknak előmozdítani az esélyegyenlőséget és megelőzni a diszkriminatív gyakorlatokat.

Nők a munkahelyen: kihívások és megoldások

A nők gyakran **láthatatlan akadályokba** ütköznek karrierjük során, amelyek gátolják előrejutásukat vagy akár a munkaerőpiacra való belépésüket is. Ide tartoznak például a sztereotípiák (pl. „*a nők nem valók vezető pozícióba*” vagy „*egy anyuka már nem lesz elég elkötelezett dolgozó*”), a munka és a magánélet összeegyeztetésének nehézségei, a bérezésbeli különbségek és az előléptetési korlátok. Nézzünk néhány jellemző problémát számok és esetek tükrében:

- **A gyermekvállalás miatti hátrányok:** Széles körben ismert jelenség, hogy a nők munkaerőpiaci esélyeit jelentősen rontja, ha gyermeket vállalnak, míg a férfiak karrierjére ennek inkább pozitív hatása van. Egy kutatás kimutatta, hogy a **szülővé válás** 37%-kal csökkenti a nők elhelyezkedési esélyét, miközben a férfiakét 8%-kal **növeli**. Ez megdöbbentő különbség, amely mögött az a feltételezés húzódik, hogy az anyák kevésbé „jó munkaerők” (hiszen gyakrabban hiányoznak a gyerek miatt, nem tudnak túlórázni stb.). Vezetőként ennek ellensúlyozására több dolgot is tehet: deklaráltan *ne kérdezzen rá állásinterjún* a jelölt családi állapotára vagy gyermekvállalási terveire – ezek a kérdések törvényileg is tiltottak, és semmi közük a jelentkező képességeihez. Ha egy nő mégis úgy érzi, hogy amiatt utasították el, mert kisgyermekes vagy gyermeket tervez, jogorvoslatért is fordulhat a hatóságához; számos ilyen ügy végződött a diszkrimináló cég elmarasztalásával. Fontos jó gyakorlat továbbá a **családbarát munkahelyi intézkedések** bevezetése: például rugalmas munkaidő, home office lehetőségek, részmunkaidős pozíciók kínálata, a szülés utáni fokozatos visszatérés támogatása. Ha a nők azt látják, hogy a cég megbecsüli őket anyaként is, lojálisabbak lesznek.
- **Előítéletek és tiltott kérdések a felvételnél:** Az egykori EBH egy vizsgálata rámutatott, hogy az állásinterjúkon még mindig gyakoriak a diszkriminatív kérdések, főleg a versenyszférán kívül. Például sok helyen rákérdeznek a jelölt gyermekeinek számára, életkorára vagy arra, hogy tervez-e gyereket a közeljövőben – holott ezek a kérdések nem relevánsak a szakmai alkalmasság szempontjából, viszont könnyen ürügyet adhatnak a jelölt elutasítására. (Az állami szektorban különösen elterjedt ez a gyakorlat: a közalkalmazotti interjúk **57%-ában** hangzik el a gyerekekre vonatkozó kérdés, míg a versenyszférában is kb. az interjúk harmadában.) Önnek munkáltatóként ügyelnie kell arra, hogy a **felvételi folyamat tisztességes** legyenek. Használjon strukturált interjúkat és objektív szempontokat a kiválasztásnál. Érdemes a toborzásban részt vevő vezetőket és HR-munkatársakat *érzékenyítő tréningben* részesíteni, hogy felismerjék saját esetleges tudatalatti előítéleteiket (pl. ne gondolják automatikusan, hogy egy kisgyermekes jelölt kevésbé fog teljesíteni). Hosszú távon a sokszínű munkaerő felvétele – beleértve a nőket anyaszerepben is – csak előnyére válik a cégnek, mert szélesebb tehetségbázisból meríthet.

- **„Üvegplafon” és karrierlehetőségek:** A nők nemcsak a belépésnél, de a vállalatban belüli előrelépésnél is szembesülhetnek rejtett korlátokkal. Az úgynevezett *üvegplafon* azt jelenti, hogy egy bizonyos szint fölé – tipikusan a felsővezetői pozíciókba – a nők már nem (vagy csak aránytalanul kevesen) tudnak bekerülni. Hiába kompetensek, egy láthatatlan akadály megállítja őket a hierarchia teteje felé vezető úton. Ennek okai összetettek: előítéletek (pl. az a nézet, hogy egy nő „nem elég kemény” vezetőnek), hiányzó mentorálás és kevesebb networking lehetőség, vagy akár az is, hogy maguk a nők is kevésbé hisznek a sikerükben a minták hiánya miatt. A következmény viszont jól mérhető: a legtöbb szervezet felsővezetése még ma is túlnyomórészt férfiakból áll, miközben középvezetői vagy belépő szinten sok helyen még akadnak nők. Emellett létezik a *„ragadós padló”* jelensége is: a nők nagy része alacsonyabb presztízsű, kevesebbet fizető munkakörökben reked meg, kevés eséllyel a továbblépésre. **Ezért fontos**, hogy tudatosan figyeljen az előléptetések és fejlesztések terén is az egyenlőségre. Tárja fel, van-e a cégnél nemi aránytalanság a magasabb pozíciókban, és ha igen, tegyen lépéseket: indítson például mentoring programot női tehetségek számára, biztosítson vezetőképző tréningeket, és bátorítsa a női munkavállalókat, hogy pályázzanak magasabb posztokra. Képviselje nyíltan a nők karrierfejlődésének ügyét – már az is sokat számít, ha a felsővezetés kommunikálja, hogy **értéknek tartja** a női vezetőket, és látható példaképeket állít (pl. sikeres női menedzserek bevonása a cég életébe, szerepeltetése rendezvényeken).
- **Béregyenlőség:** Világszerte probléma, hogy a nők átlagosan kevesebbet keresnek ugyanazért a munkáért, mint a férfiak. Magyarországon is kimutatható a nemek közötti *bérszakadék*. Az EBH kutatásai szerint a nők férfiakhoz viszonyított jövedelemhátránya a 2000-es években kb. **15–20%** között mozgott, és még mindig jelentős (a versenyszférában például 17%, a közszférában ennél is magasabb, 24% volt egy időben). Bár az elmúlt években történt némi javulás, a férfiak bére tipikusan gyorsabban emelkedik, míg sok nőé stagnál, különösen 30-as éveik után, így a különbség újra kinyílik. Ön, mint munkáltató, úgy segíthet, ha rendszeresen átvilágítja a bérezési gyakorlatát: ugyanazért a munkáért mindenhol ugyanannyi fizetés jár? Vannak-e indokolatlan különbségek? Ha igen, **korrigálja** azokat. Az átlátható bérsávok kommunikálása (már az álláshirdetésben is) szintén csökkenti a diszkrimináció lehetőségét – és erősíti a bizalmat a cég iránt. Emellett a teljesítményértékelési és előléptetési folyamatokat is felülvizsgálhatja abból a szempontból, hogy nincsenek-e bennük rejtett elfogultságok, amelyek a nőket érik hátrányosan.

Jó példa: Egy hazai nagyvállalatnál bevezették az ún. *“returnship” programot* kismamák számára. Ez egy olyan visszatérési program, amely **mentori támogatást**, rugalmas munkaidőt és célzott képzést biztosít a GYES-ről visszatérő nőknek. Az eredmény: a kismamák nagyobb arányban tértek vissza és maradtak hosszú távon a cégnél, többen közülük később vezető pozícióba is kerültek. A cég vezetése nyilvánosan kommunikálta, hogy értékeli az anyákat, ami javította a munkahelyi légkört és csökkentette a nemek közti feszültséget. Ez is mutatja, hogy tudatos intézkedésekkel a nők munkahelyi esélyei növelhetők – ami végső soron az egész szervezet javát szolgálja.

Roma munkavállalók alkalmazása: megkülönböztetés helyett esélyteremtés

A roma munkavállalók helyzete sajátos kihívás elé állítja a magyar munkaadókat. A romák évszázadok óta Magyarország lakosságának részét képezik, mégis mélyen gyökerező előítéletek nehezítik mindennapjaikat és érvényesülésüket – különösen a munkaerőpiacon. Gyakori tapasztalat, hogy egy roma származású álláskeresőt már azelőtt elutasítanak, hogy esélye lenne bizonyítani képességeit, pusztán a származása miatt. Az Európai Unió Alapjogi Ügynökségének (FRA) felmérése szerint **2021-ben átlagosan három roma emberből egy** számolt be arról, hogy roma származása miatt hátrányos megkülönböztetés érte az álláskereső során az előző egy évben. Ez elképesztően magas arány, ami rávilágít a probléma súlyosságára. A diszkrimináció eredményeként a roma emberek – különösen a **roma nők** – gyakran rosszabbul fizetett, alacsonyabb státuszú munkakörökben találnak csak állást, és ritkán jutnak vezető pozícióba vagy fehérgalléros állásokba. Sok tehetséges, szorgalmas roma fiatal egyszerűen nem kap esélyt, hogy megmutassa, mire képes, mert már az első körben kiszorul.

Mit tehet egy előrelátó munkáltató a roma jelentkezők és dolgozók befogadásáért? Az első és legfontosabb lépés a **vezetői elköteleződés**. Ha Ön világosan kijelenti és a gyakorlatban is bizonyítja, hogy a sokszínűség érték, az üzenet át fog menni a szervezet minden szintjére. Ide tartozik, hogy a cég kultúrájának részévé teszi a befogadást: pl. *zéró toleranciát* hirdet az etnikai alapú előítéletekkel és viccekkel szemben, és következetesen fellép bármilyen diszkriminatív megnyilvánulás esetén. Mutasson példát a vezetőség: értékelje nyilvánosan a roma kollégák teljesítményét, vonja be őket is fontos projektekbe – ezzel is jelzi, hogy egyenrangú csapattagok.

Gyakorlati lépések:

- **Proaktív toborzás és partnerségek:** Érdemes célzottan megszólítani a roma álláskeresőket. Például a hirdetésekben használjon befogadó nyelvezetet, tüntesse fel, hogy a cég értékeli a sokféleséget. Adjon meg *bérsávot* a hirdetésben, mert az átláthatóság bizalmat kelt. Vegye fel a kapcsolatot olyan programokkal és civil szervezetekkel, amelyek roma fiatalok foglalkoztatását segítik – Magyarországon ilyen például az **Integrom** (<https://www.integrom.hu/>) program vagy a **Romaveritas** (<https://romaversitas.hu/>). Ezek a szervezetek adatbázissal és képzéssel is támogatják a cégeket abban, hogy megtalálják a képzett roma jelölteket. (Egy jó példa: az Integrom programon keresztül már több nagyvállalat vett fel sikeresen roma pályázókat nyitott pozíciókra.)
- **Tudatosságnövelő képzések a meglévő dolgozóknak:** Ahhoz, hogy egy roma munkavállaló valóban befogadó környezetbe érkezzen, fontos az **egész csapatot felkészíteni**. Szervezzon érzékenyítő tréningeket a munkatársaknak a romákról – mutassák be a roma kultúra értékeit, beszéljenek az előítéletekről nyíltan. Magyarázzák el, miért károsak a sztereotípiák, és milyen tudatos és rejtett diszkriminációs formák fordulhatnak elő. Ha a kollégák megértik, mit jelent a méltányosság és egyenlő bánásmód, illetve felismerik a saját előítéleteiket, akkor sokkal kisebb az esélye, hogy akaratlanul is kirekesztően viselkedjenek. **Fontos**

hangsúlyozni: mindez nem vádló jellegű, hanem fejlesztő célú legyen – a végén mindenki nyer, ha jobb a csapat kohéziója és kevesebb a feszültség.

- **Diszkriminációmentes munkahelyi környezet és megtartás:** Ha sikerült roma munkavállalót felvenni, meg is kell tartani őt. Ennek kulcsa a befogadó, támogató vállalati kultúra és konkrét *politikák* megléte. Alakítsanak ki határozottan diszkriminációmentes környezetet: zéró tolerancia az etnikai alapú pizskálódással szemben – ezt mindenki tudtára kell hozni. Ha bárki akár csak félreérthető, sértő megjegyzést tesz a roma kollégára, azt azonnal rendezni kell. (Természetesen ez fordított esetben is legyen biztosított). Fontos egy **esélyegyenlőségi politika** kidolgozása és betartása – ebben lefektetjük, hogy pl. előléptetésnél, bérezésnél, feladatkiosztásnál tilos bármiféle megkülönböztetés. Rendszeresen ellenőrizze, hogy ez tényleg megvalósul-e a gyakorlatban. Például készíthet anonim *elégedettségi felmérést*, ahol rákérdez a roma munkatárs tapasztalataira is (meg persze mindenki máséra is). Ha azt látja, hogy valahol gond van – pl. egyes vezetők alatt rendre elmennek a roma beosztottak, vagy panaszkodnak a bánásmódra –, járjon utána és avatkozzon be.
- **Mentorálás és karrierfejlesztés:** A megtartás másik kulcsa, hogy a roma dolgozó lásson maga előtt perspektívát. Gyakori probléma, hogy a romák többsége csak alacsony pozíciókban van jelen, magasabb szinten alig vannak – ezért a fiatal romák számára nincsenek példaképek, és kevésbé hiszik el, hogy ők is feljebb juthatnak. Ezen Ön tud változtatni: indítson *mentorprogramot* roma munkavállalóknak, ahol egy tapasztalt vezető vagy szakember segíti az ő fejlődésüket. A mentor támogat, tanácsot ad, esetleg beajánlja a mentoráltat projekteknek, így növeli annak láthatóságát. Még erőteljesebb – bár itthon kevésbé elterjedt – módszer a **szponzoráció**: ilyenkor egy magas beosztású vezető nyíltan felvállal egy tehetséges roma kollégát és elősegíti az előmenetelét (pl. javasolja előléptetésre, bevonja fontos döntésekbe). Ezek a módszerek segítenek megtörni az „üvegplafont” a romák számára is. Természetesen mindez csak akkor működik, ha a teljes cégben jelen van az a hozzáállás, hogy mindenki egyenlő eséllyel bizonyíthasson.
- **Mérés és visszajelzések:** Építsen ki olyan folyamatokat, amelyekkel nyomon követi az inklúzió eredményeit. Például gyűjtsön statisztikát arról, **hány roma jelentkezőt vesznek fel**, ők meddig maradnak a cégnél, előléptetik-e őket stb. Kérjen visszajelzést a roma kollégáktól (akár négy szemközt, akár anonim módon), hogy érzik magukat, min kellene javítani. Ugyanígy kérdezze meg a többségi kollégákat is, ők hogyan élik meg a sokszínű kultúrát. A „speak up” kultúra itt is fontos: ha egy roma dolgozót éri valami sérelem (akár ügyfél, akár kolléga részéről), akkor **merjen róla beszélni**. Teremtse fórumot a párbeszédre, ahol a különböző háttérrel bíró munkatársak megoszthatják tapasztalataikat, és közösen lehet tanulni belőlük. Mindez elősegíti, hogy a kezdeti jó szándék hosszú távon is fenntartható, mérhető eredményeket hozzon.

Konkrét esetek tanulságai: Az Egyenlő Bánásmód Hatóság számos ügyben marasztalt már el munkáltatókat roma munkavállalókkal szembeni diszkrimináció miatt. Például egy esetben egy munkaerő-közvetítő nyíltan közölte egy csoport roma

jelentkezővel, hogy a meghirdetett állásra „*csak magyar származásúakat*” vesznek fel – ezt a megalázó üzenetet ráadásul a buszsofőrrel tolmácsolták nekik. Az EBH kivizsgálta az ügyet, és a roma jelölteket indok nélkül elutasító munkaadót **1 millió forint** bírságra, a közvetítő céget pedig **2 millió forint**ra büntette. Egy másik esetben egy takarító vállalatnál a roma dolgozókra tettek sértő megjegyzéseket a vezetők, majd átszervezésre hivatkozva kirúgták őket – az EBH itt is megállapította a jogsértést, és eltiltotta a céget a hasonló magatartástól. Természetesen nem a büntetéstől való félelem kell legyen az egyetlen motiváció, de ezek a példák jól mutatják, hogy a jog ma már utoléri a diszkriminálókat. Sokkal jobb **eleve elejét venni** a problémáknak, és igazságos, befogadó elveket követni.

Összefoglalva: a nők és a roma nők (illetve általában a roma munkavállalók) helyzete **javítható tudatos intézkedésekkel**. A diszkriminációmentes munkahely azt jelenti, hogy minden dolgozót a képességei és teljesítménye alapján kezelnek, és nem hagyják, hogy az előítéletek vagy a társadalmi berögződések befolyásolják a döntéseket. Ha valamiben a nőket vagy a romákat hátrány éri a cégnél (akár létszámarány, akár előmenetel, akár fizetés terén), akkor tegyenek tudatos lépéseket a különbség csökkentésére. Kérjenek tanácsot szükség esetén szakértőktől vagy civil szervezetektől – számos NGO és tanácsadó cég foglalkozik esélyegyenlőségi auditokkal, tréningekkel. Végül soron egy nyitott, sokszínű és igazságos munkahely a teljes szervezet javára válik: jobb közérzetű dolgozók, erősebb lojalitás, pozitív vállalati imázs a piacon.

A munkahelyi szexuális zaklatás megelőzése

A szexuális zaklatás a munkahelyi visszaélések egyik legárnyaltabb és sajnos nem ritka formája. Ide tartozik **minden olyan nemkívánatos szexuális jellegű közeledés, magatartás vagy megjegyzés**, amely a másik fél méltóságát sérti, számára megalázó, ellenséges környezetet teremt. Fontos hangsúlyozni: nem csak a súlyos esetek – például fizikai érintkezés vagy egyértelmű szexuális követelés – számítanak zaklatásnak, hanem a „enyhébb” megnyilvánulások is ártalmasak lehetnek. Sokszor előfordul, hogy valaki túllép egy határt egy kétértelmű megjegyzéssel, illetlen viccelődéssel, vagy akár csak azzal, hogy tolakodóan személyes kérdéseket tesz fel kolléganőjének/kollégájának. Ezek is mind a zaklatás körébe tarthatnak, ha a másik fél számára kellemetlenek és ismétlődő jellegűek.

A #MeToo mozgalom 2017-ben világszerte rávilágított arra, hogy a szexuális zaklatás mennyire elterjedt a munkahelyeken, és hogy a vállalatok felelőssége óriási a megelőzésben és kezelésben. Sajnos a statisztikák is alátámasztják a probléma súlyát: egy uniós felmérés szerint a **nők 30–50%-át** érte már szexuális zaklatás a munkahelyén, míg a férfiaknál ez az arány kb. **10%**. Egyes országokban a nők akár 70–80%-a számolt be ilyen tapasztalatról élete során. Ez azt jelenti, hogy szinte minden szervezetben jelen van valamilyen formában ez a jelenség – még ha rejtve is marad. Gyakori ugyanis, hogy az áldozatok nem mernek szólni: félnek a megszegyenüléstől, a megtorlástól vagy attól, hogy nem hisznek nekik. Különösen igaz ez, ha a zaklató felettes vagy a cég valamely fontos embere; ilyenkor a hatalmi különbség még inkább elhallgattathatja a sértettet.

Ön mint munkáltató köteles a szexuális zaklatás ellen **védelmet nyújtani**. Ezt a Munka Törvénykönyve is előírja az általános munkahelyi egészség és biztonság részeként, valamint a nemek közötti egyenlőséget garantáló jogszabályok is rendelkeznek róla. De a jogi megfelelés minimumán túl a jó munkáltató emberileg is elkötelezett amellett, hogy a dolgozók ne legyenek kiszolgáltatott helyzetben. Hogyan lehet ezt elérni? Az alábbiakban hét fontos elemet emelünk ki a megelőzés és kezelés kapcsán (az Everfi nevű szervezet ajánlásai nyomán), amelyek együttesen segíthetnek egy zaklatásmentes munkahelyi környezet megteremtésében.

1. **Világos üzenet felülről: A megelőzés vállalati prioritás.** A zaklatás megelőzésének vállalati prioritássá kell válnia. Tegyük egyértelművé minden fórumon, hogy a cégnél a szexuális zaklatás semmilyen formája nem elfogadható. Ezt az üzenetet a szervezet **felsővezetésének** is aktívan képviselnie kell – ne legyen az a szemlélet, hogy „ez csak HR-es ügy”, hanem a vezérigazgatótól a középvezetőig mindenki deklarálja: tisztelettel bánunk egymással. Ha a dolgozók látják a vezetők elkötelezettségét, komolyabban veszik a szabályokat, és a zaklatók is tudják, hogy nincs mozgásterük. Akár egy belső vállalati nyilatkozatot vagy kampányt is indíthatnak, ami kihangsúlyozza: *„Nálunk a munkahely biztonságos tér – álljunk ki egymásért!”*
2. **Egyértelmű definíciók és oktatás:** Gondoskodni kell róla, hogy **mindenki tisztában legyen** azzal, mi számít szexuális zaklatásnak. Ne bagatellizáljuk el a „kis dolgokat” sem. Például sokan nem tudják, hogy a napi rendszerességű szexista poénkodás vagy a kolléga külsejének tolakodó dicsérete is zaklató lehet – hiszen az érintettnek kellemetlen, megalázó érzést kelthet. Éppen ezért tartsanak részletes oktatást (e-learning vagy személyes tréning formájában) arról, **milyen viselkedési formák elfogadhatatlanok** a munkahelyen, és ezek milyen hatással vannak a légkörre. Fontos, hogy a nem zaklató magatartás normáit is tisztázzuk: pl. mi a megfelelő módja a bókolásnak (ha egyáltalán), hogyan kérjünk beleegyezést, stb. A munkavállalók tájékoztatása a jogi következményekről is része a folyamatnak – de figyeljünk rá, hogy ne fulladjon unalmas jogi szövegelésbe az egész (az túl elvont lehet). Ehelyett közérthető, **életközeli kommunikációra** van szükség, ami a kölcsönös tiszteleten és a cég értékein alapul.
3. **Pozitív szemléletű képzés:** Tapasztalatok szerint az alkalmazottak fogékonyabbak a tréningre, ha az nem csak tiltásokról szól, hanem **pozitív példákat** mutat. Érdemes a képzéseken a megfelelő viselkedésmódokra fókuszálni: pl. hogyan lehet udvariasan visszautasítani egy közeledést, hogyan dicsérjünk valakit ízlésesen, vagy miként lehet észrevenni, ha egy kollégánk kellemetlen helyzetben van, és segíteni neki. Emeljük ki a jó példákat, és ösztönözzük a megfelelő magatartást – ezzel hatékonyabban motiválhatók a dolgozók, mintha csak a szabályok szigorú ismertetésére szorítkoznánk. Fontos a hangneme: ne vádaskodó legyen, hanem együttműködő. Mindenki értse meg, hogy a zaklatásmentes munkahely **közös érdek és közös felelősség**.
4. **A munkavállalók bevonása:** Mivel a HR és a vezetőség nem lehet ott minden helyzetben, be kell vonni magukat a dolgozókat is a zaklatás elleni küzdelembe.

Alakítsák ki azt a munkahelyi kultúrát, ahol **mindenki felelősnek érzi magát** a tisztelettel léghő fenntartásáért. Bátorítsa a kollégákat, hogy ha tanúi bármilyen nem helyénvaló viselkedésnek, ne nézzenek félre, hanem – lehetőségeikhez mérten – avatkozzanak közbe, vagy jelezzék a történeteket a megfelelő csatornákon. (Ez persze nem könnyű, mert sokan félnek „belekeveredni” más ügyébe.) Lehet ezért speciális képzést nyújtani az ún. *“bystander intervention”* technikákról, azaz hogyan tud egy munkatárs biztonságosan és hatékonyan fellépni, ha zaklatást lát. Ha a munkavállalók látják, hogy **közös ügy** a zaklatás megfékezése, akkor kevésbé maradnak passzívak.

5. **Véleményformáló „nagykövetek”:** Érdekes kutatási eredmény, hogy a dolgozók gyakran jobban hallgatnak a kollégákra, mint a HR-osztályra vagy a vezetésre, amikor viselkedési normákról van szó. Ezt kihasználva érdemes lehet a vállalatnál *kulcsembereket* bevonni a zaklatásellenes kezdeményezésekbe. Például képezzék ki néhány elismert, köztisztelőben álló munkavállalót **belső nagykövetnek**, akik segítenek terjeszteni a zéró tolerancia üzenetét. Ők tarthatnak informális beszélgetéseket a témáról, részt vehetnek az új belépők tréningjén, vagy egyszerűen csak a mindennapokban példát mutatnak és odafigyelnek a többiekre. Ha a befolyásos kollégák hangoztatják, hogy pl. *„ez a vicc már nem fér bele”* vagy *„nálunk ilyet nem csinálunk”*, annak erősebb hatása lehet a mindennapi kultúrára, mintha csak egy hivatalos email jön a HR-től.
6. **Gyors és következetes fellépés:** Elengedhetetlen, hogy ha panasz érkezik zaklatásról, a cég **azonnal és határozottan reagáljon**. Ez nem csak azért fontos, hogy az adott ügyet kezeljük, hanem üzenet értéke is van: a többiek látni fogják, hogy a szabályok nem üres frázisok. Alakítsanak ki egy *transzparens eljárásrendet* a bejelentések kivizsgálására, és erről tájékoztassák is a dolgozókat. Legyen világos, kihez lehet fordulni (pl. HR vezető, etikai bizottság stb.), mennyi időn belül vizsgálják ki az ügyet, és mi várható a folyamat során. Amint egy eset kiderül, mutassák meg, hogy **komolyan veszik**: hallgassák meg a bejelentőt, védjék meg a megtorlástól, szükség esetén helyezték védelem alá. Vizsgálják ki pártatlanul a történeteket, és ha bebizonyosodik a zaklatás, szabjanak ki arányos szankciót a tettesre (figyelmeztetés, fegyelmi, elbocsátás – az eset súlyától függően). A lényeg a gyorsaság és következetesség: ne húzódjon el az ügy hónapokig, és **ne legyen kivételezés** „fontos emberrel” sem. Ha a dolgozók azt látják, hogy a cég haladéktalanul és igazságosan cselekszik, az elrettenti a potenciális zaklatókat, ugyanakkor növeli az áldozatok és tanúk bizalmát a rendszerben.
7. **Elköteleződés és példamutatás a vezetés részéről:** A fenti pontok mind akkor működnek igazán, ha a cég vezetése hosszú távon elkötelezett a zaklatás elleni harcban. Ne gondolja senki, hogy elég kiadni egy szabályzatot és ezzel le van tudva a dolog. **Folyamatos erőfeszítésre** van szükség: rendszeres (pl. éves) képzésekre, visszatérő kommunikációra, kampányokra a témában. A vezetők minden szinten mutassanak példát – kerüljék a bántó megjegyzéseket, figyeljenek a saját viselkedésükre, és lépjenek közbe, ha olyat látnak, ami nem elfogadható. Építsék be a témát akár a vezetői értekezletekbe is: pl. időnként

kérdezzenek rá, van-e valami probléma a beosztottaknál e téren. Ha újonnan lép be valaki a szervezetbe vezetőként, az ő figyelmét is fel kell hívni a cég zéró tolerancia alapelvére. Ön, mint felelős vezető, tegyen róla, hogy a zaklatás elleni küzdelem ne „kampányszerű” legyen, hanem a vállalati kultúra szerves része, amelyet időről időre felülvizsgálunk és fejlesztenek. Így lehet biztosítani egy **bizalmon és tiszteleten alapuló** munkahelyi kultúrát, ahol mindenki nyugodtan végezheti a dolgát félelem és megalázás nélkül.

A szexuális zaklatás megelőzéséhez és kezeléséhez átgondolt, többretegű stratégia szükséges, amely kiterjed a megelőzésre (prevenció), a tudatosításra, a bejelentési mechanizmusokra és a szankcionálásra. Fontos, hogy vezetőként ezt ne teherként élje meg, hanem a vállalat hosszú távú érdekeit szolgáló törekvésként. Egy zaklatási ügy ugyanis rendkívül káros tud lenni: tönkretelheti egy tehetséges kolléga karrierjét és lelki egészségét, lerombolhatja a csapatmorált, a nyilvánosságra kerülve pedig súlyos hírnévvesztést okozhat a cégnek (nem is beszélve a jogi következményekről). Ezzel szemben egy olyan munkahely, ahol mindenki biztonságban érzi magát – ahová a dolgozók nem gyomorgörccsel járnak be –, sokkal produktívabb és vonzóbb a tehetségek számára is. Ma már a munkavállalók – különösen a fiatalabb generációk – kifejezetten fontosnak tartják, hogy olyan munkahelyet válasszanak, ahol tisztelet és egyenlőség uralkodik. Ha Ön ezek mentén építi a cége kultúráját, azzal versenyelőnyre tesz szert a munkaerőpiacon.

Végül ne feledje: a zaklatásmentes, diszkriminációmentes munkahely megteremtése **folyamat**. Lehet, hogy lesznek nehéz beszélgetések, ellenállás bizonyos körökben, vagy időbe telik, míg mindenki megérti az új normákat. De a befektetett energia sokszorosan megtérül. Egy nyitott, befogadó és biztonságos munkahelyen javul az alkalmazottak elégedettsége és teljesítménye, csökken a fluktuáció, és összességében egy jobb, kreatívabb, sikeresebb szervezet jön létre.

Kívánjuk, hogy az itt megosztott példák és javaslatok segítségével **Ön is sikerrel alakítsa ki** azt a munkahelyet, ahol mindenki önmaga lehet, és ahol a zaklatásnak, diszkriminációnak nincs helye. Ez nem csupán a törvény betartása vagy „HR feladat”, hanem az emberi méltóság tiszteletben tartása – ami minden prosperáló és etikus cég alapja.