

# Romák alkalmazása

## *Néhány tapasztalat az üzleti életből*

Szerzők:

Ernst & Young Public Sector Group Nagy Mónika, Natasha Landell-Mills, Lénárd Henrik és Grajczar István szakértők közreműködésével.

A kiadás a Szerencsejáték ZRt. pénzügyi támogatásával, a Holcim ZRt. fordításával és az Autonomia Alapítvány közreműködésével készült.

Kiadói jog © 2006

Az ENSZ Fejlesztési Programja

Európa és a Fák Országok Pozsonyi Regionális Központja

Grösslingova 35

811 09 Bratislava

Szlovák Köztársaság

Tel.: (421 – 2) 59337 – 111

Fax: (421 – 2) 59337 – 450

<http://www.undp.org/europeandcis>

ISBN: 92-95042-63-8

Minden jog fenntartva. Az anyag reprodukciója kiadványként vagy kereskedelmi célú terjesztésre, tiltott a kiadói jog birtokosának engedélyezése nélkül.

Fedőlap és látvány tervező: CALDER s. r. o., Bratislava,  
Szlovák Köztársaság

Technikai szerkesztés, elrendezés és a kiadásért felel:  
RENASANS s. r. o., Bratislava, Szlovák Köztársaság

# Tartalom

Összefoglaló.....	4
1. Bevezető.....	12
2. A kutatás áttekintése.....	20
3. Vállalati irányelvek és foglalkoztatási gyakorlatok.....	24
3.1 Esélyegyenlőségi irányelvek és a romák.....	25
3.2 A romák felvétele.....	25
3.3 A romák megtartása.....	28
3.4 A helyi roma közösséggel kialakított kapcsolatok.....	29
4. Eredmények.....	32
4.1 A romák foglalkoztatottsága.....	33
4.2 A betöltött állások jellege.....	33
4.3 Termelékenység.....	33
4.4 Munkahelyi feszültségek és diszkrimináció.....	35
4.5 Kapcsolatok a helyi roma közösségekkel.....	35
5. A roma munkavállalók alkalmazásának előnyei.....	36
5.1 Jelentős összefüggések.....	37
5.2 A helyi romamunkaerő-kínálat.....	37
5.3 Nagyobb hatékonyság és jobb minőség.....	38
5.4 Állami és munkanélküli-támogatások.....	38
6. A roma munkavállalók alkalmazásának akadályai.....	40
6.1 Megfelelő gyakorlat/képzés hiánya.....	41
6.2 „Munkaerkölcs” hiánya.....	41
6.3 Az alkalmazottak és az ügyfelek előítélete.....	41
6.4 Munkaerőhiány.....	42
6.5 Állami szociális segélyezés.....	42
7. Következtetések és tanácsok.....	44
7.1 Főbb tanulságok.....	45
7.2 Előzetes legjobb gyakorlati útmutató a vállalatoknak.....	49
7.3 Ajánlások a kormánynak.....	51
7.4 Összefoglaló megjegyzés.....	52

# Összefoglaló

## A feladat

A Közép- és Kelet-Európában élő romák rendkívül rossz helyzetéről már számtalan tanulmány született. Európa legnépesebb kisebbségi csoportját a többen is inkább sújtja a szegénység, a munkanélküliség, a rossz egészségi állapot és az írástudatlanság. Általános és erős a romaellenes diszkrimináció. A rendőrséget gyakran a romák bántalmazásával, a bírókat pedig igazságtalan ítélethozatallal vádolják. A roma nem kormányzati szervek és érdek-képviseleti csoportok gyakran hívják fel a figyelmet az oktatás, foglalkoztatás, egészségügy és lakáshoz jutás terén tapasztalható diszkriminációra.

A romák társadalmi kirekesztődése elleni fellépésben sürgős feladat a roma munkanélküliség enyhítése. A becslések szerint a roma lakosság körében a munkanélküliség Szlovákiában 64, Bulgáriában 51, Csehországban 32, és Magyarországon, valamint Romániában 25%.<sup>1</sup> Addig, amíg a roma közösségek szociális és gazdasági helyzete ennyire összetett és összefonódó, csak a romák munkaerőpiaci bevonásával érhető el az életkörülmények látványos és tartós javulása.

## Miért fontos az üzleti szektor bevonása?

A romák hosszú távú beilleszkedéséhez szükséges a cégvezetések együttműködése. A kormánynak azok a kezdeményezései, amelyek a roma vállalkozók támogatására, a romák közmunkaprogramban való részvételének segítésére, vagy a roma származásúakat foglalkoztató cégek támogatására irányulnak, nem mindig vezetnek a kívánt munkahelyek megteremtéséhez, és nem feltétlenül jelentenek tartós és minőségi foglalkoztatást a közép- és kelet-európai romák többségének. A foglalkoztatás igazi motorjai az üzleti vállalkozások, és nem a kormányok. A vállalkozások tehetik a legtöbbet a jelentős elmozdulás érdekében. Ezért úgy véljük, hogy a romák munkaerőpiaci részvételének erősítéséhez a kormányzati és a civil kezdeményezések mellett az üzleti világgal bevonására is szükség van.

*A romák hosszú távú beilleszkedéséhez szükséges a cégvezetések együttműködése.*

## Miért legyenek érdekelték a vállalkozások?

Üzleti szempontból a kérdés egyre sürgetőbb. Öt alapvető oka van annak, hogy miért kell az üzleti vállalkozásoknak komolyan venniük a romák munkanélküliségét.

- *Elvesztegetett és elveszett termelékenység* – Az emberi tőke minden cégnél a termelési folyamat lényeges eleme. A közép- és kelet-európai

<sup>1</sup> A romákkal kapcsolatos adatok közismerten szegényesek, mivel a hivatalos statisztikák nem mindig gyűjtenek adatokat az etnikai státusz szerint, és gyakran a romák döntenek úgy, hogy a megkülönböztetéstől való félelmükben nem nevezik meg hovatartozásukat. Valószínűleg a UNDP 2004-es, „Avoiding the Dependency Trap: The Roma in Central and Eastern Europe” (A függőségi csapda elkerülése: Romák Közép- és Kelet-Európában) a legátfogóbb adatgyűjtemény, amely egy 2003-ban készült háztartásfelmérésen alapszik. (A jelentés és az adatgyűjtemény a <http://roma.undp.sk> weboldalon olvasható.) 2004 októberében a UNDP még átfogóbb felmérést készített a romák, illetve a romák közelében élő nem romák, továbbá a menekültek és a „belföldi hontalanok” (internally displaced person; IDP) helyzetéről 11 közép- és délkelet-európai országban. Az adatok a <http://vulnerability.undp.sk> weboldalon olvashatók, és hamarosan elkészül egy térségi elemzés is.

cégek önelégültsége a Nyugat-Európával szembeni versenyelőnyvel kapcsolatban gyakran a viszonylag alacsony bérek és a nagyfokú termelékenység statisztikáin alapul. A kelet-ázsiai – elsősorban a kínai és az indiai – konkurencia erősödése miatt a cégek kénytelenek egyre inkább megfontolni, hogyan versenyezzenek egy globalizált világban. Ebben az összefüggésben a romák munkanélkülisége az emberi erőforrások és a termelékenység szembeötlő elvesztegetése a cégek számára.

- *Szűkös munkaerőpiacok és emelkedő bérek* – Ha mesterségesen leszűkítik a potenciális alkalmazottak körét, a cégek kevésbé elérhető és ezért drágább munkaerővel kénytelenek számolni. A közép- és kelet-európai bérinfláció emelkedése miatt a vállalatoknak egyre nagyobb fejtörést okoz, hogyan tarthatják meg versenyelőnyüket.
- *Visszafogott fogyasztás* – A roma közösségek alacsony jövedelme közvetlenül befolyásolja fogyasztásukat és a cégek értékesítési teljesítményét. Makroökonómiai értelemben a hatás az alacsonyabb összkeresletben és kisebb gazdasági növekedésben érezhető. Mikroszinten pedig a roma közösségekben vagy az azok közelében működő cégek elmulasztják annak lehetőségét, hogy új termékcsaládokat fejleszthessenek ki, vagy növelhessék az áruik és szolgáltatásaik eladási arányát.
- *Befektetési bizonytalanság* – A cégek nem védettek a fokozódó társadalmi feszültségek ellen, illetve egy nagyobb, hátrányos helyzetű társadalmi réteggel kapcsolatos növekvő bűnözéssel és erőszakkal szemben. Jelenleg ezek a hatások inkább csak lokálisan érezhetők; a roma közösségek társadalmi beilleszkedése nélkül azonban erősödni fog ennek szélesebb körű gazdasági hatása. Hasonlóképpen, a roma közösségek hatékony bevonása új befektetési lehetőségeket kínálhat a térség jelenleg rosszul ellátott részeiben.
- *Hírnevet érintő kockázat* – Ha a cégek nem tartják be az Európai Unió irányelveit, és nem veszik figyelembe a társadalmi érdekeket, jogi és társadalmi következményektől tarthatnak. Ráadásul saját hírnevüket is kockáztathatják a viselkedésüket kísérő megjelenő negatív hírvérés miatt.

Az előbbiekben leírtak nem azt kívánják sugallni, hogy az üzleti szektornak egyedül kell cselekednie. A kormánynak és a civil társadalomnak is jut szerep. Az üzleti szféra azonban nem fordíthat továbbra is hátat. Végző soron a cégek érdeke, hogy hatékonyan kezeljék a romák munkanélküliségét és társadalmi elszigeteltségét.

### **A jelentés**

Jelenleg a cégek nem vállalnak vezető szerepet a romák foglalkoztatásában. Az üzleti világban ritka a feladatokkal kapcsolatos párbeszéd, és útbaigazítás sem létezik azon vállalatok részére, amelyek pozitív módon szeretnének cselekedni. Általánosan elterjedt az a tévhit, hogy a romák foglalkoztatása többre kerül, mint amennyi hasznot hoz, és alig akadt olyan kutatás, amely ezt a kérdést megfelelő mélységben tárta volna fel.

A jelen tanulmánnyal megteesszük az első lépéseket e hiányosság pótlására. 2005 májusa és szeptembere között az Ernst & Young cég 14 vállalatnál készített interjúkat Magyarországon, Szlovákiában és Csehországban, 18 munkaadó és ugyanennyi roma származású munkavállaló részvételével. A cég az interjúk alapján kívánta felkutatni, hogy a vállalatok miként vélekednek a romák foglalkoztatásával kapcsolatos akadályokról és előnyökről. A fogyatékkal élő munkavállalók bevonására és foglalkoztatására tett kísérlet tanulságainak levonása érdekében egy spanyolországi cégről esettanulmány is készült. Közép- és Kelet-Európában csupán néhány céget vontak be a vizsgálatba, a kapott információk alapján mégis kidolgozható egy előzetes tájékoztató a cégeknek a romaellenes diszkrimináció kezelésére. Ez alapul szolgálhat az üzleti világban oly régen esedékes párbeszéd megindítására.<sup>2</sup>

### **Főbb következtetések**

A roma foglalkoztatással kapcsolatos következő gondolatokat a vállalkozások ajánlották.

#### *A legfontosabb a közös cél megfogalmazása*

A roma népesség aránya Magyarországon, Szlovákiában és Csehországban már most jelentős, az egyes országokban három és tíz százalék között mozog. A jelenlegi növekedési arányok mellett elképzelhető, hogy a roma lakosság a térség népességének egyre nagyobb hányadát alkotja majd. Egyes becslések szerint a roma népességhányad 20-35 százalékos.<sup>3</sup> Ha a romákat nem vonják be jobban a térségi munkapiacba, a gazdaság a lehetőségei alatt teljesít majd. Tehát ha a romákat sikeresen felkészítik, és integrálják a munkapiacba, új lehetőségek nyílnak: a romák bevonása fellendítheti a növekedést a növekvő termelékenység, az új készségek, a fogyasztás emelkedése és a befektetések révén. Ha csökken az igény a jóléti kiadásokra, a kormányok több pénzt fordíthatnak infrastruktúrára és a termelékenység növelésére. Ennek ellenére kevés üzleti vezető vesz tudomást az előttünk álló feladatok vagy lehetőségek nagyságáról. Az üzleti világ vezetőivel meg kell értetni az összefüggéseket, és a vezetőknek párbeszédet kell kezdeményezniük arról, hogy a cégek miként reagálhatnak erre a feladatra.

#### *A diverzitáson alapuló politika fontos, de nem elegendő*

A romákkal kapcsolatos megkülönböztetés hatékony kezeléséhez esélyegyenlőségi vagy a különbözőséget támogató politikára van szükség. Ezeket a politikákat pedig megvalósítási programokkal kell támogatni.

*Jelenleg a cégek nem vállalnak vezető szerepet a romák foglalkoztatásában. Az üzleti világban ritka a feladatokkal kapcsolatos párbeszéd, és útbaigazítás sem létezik azon vállalatok részére, amelyek pozitív módon szeretnének cselekedni.*

*A romák bevonása fellendítheti a növekedést a növekvő termelékenység, az új készségek, a fogyasztás emelkedése és a befektetések révén.*

<sup>2</sup> A legjobb vállalati gyakorlat bevezetését célzó útmutató hasznos erősítésként és kiegészítésként szolgálhat a kutatásokhoz. Ezeket a UNDP különböző kutatóintézetekkel együttműködve (People in Need – Csehország; Tárci – Magyarország és egy szlovák szakértői csoport) végzi arról, hogy a kormányok milyen politikai ajánlásokat dolgozzanak ki a romák foglalkoztatásának elősegítésére (a jelentés a <http://www.undp.org/europeandcis> weboldalon lesz olvasható). Az Európai Roma Jogok Központja (European Roma Rights Center; ERRC) kiegészítő kutatást végzett az esélyegyenlőségi politikákról (<http://www.errc.org>), az Európai Bizottság (EC) pedig kiadott egy gyakorlati tájékoztatót a cégeknek a tágabban értelmezett esélyegyenlőségről. ([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/spot/april05\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/spot/april05_en.htm)).

<sup>3</sup> GeoHive & SEEL 2003.

*A mélyen gyökerező romaellenes diszkriminációval szemben csak akkor lehet hatékonyan harcolni, ha a vezetőség példát mutatva irányítja az alkalmazottakat.*

### *Elengedhetetlen, hogy a vezetők az élre álljanak*

A mélyen gyökerező romaellenes diszkriminációval szemben csak akkor lehet hatékonyan harcolni, ha a vezetőség példát mutatva irányítja az alkalmazottakat. A vezetőknek törekedniük kell a romák foglalkoztatására, és az alkalmazottakat is ösztönözni kell, hogy együttműködjenek a roma munkavállalókkal. Az emberek előítéletessége fokozatosan megszűnik, amint személyes tapasztalatokat szereznek arról, hogy milyen együtt dolgozni a roma munkatársakkal.

### *A cégek új partnerekkel működhetnek együtt a megfelelő alkalmazottak felkutatása érdekében*

A jól képzett, tapasztalt és keményen dolgozó roma munkaerő felkutatása érdekében egyes cégek új kapcsolatokat alakítanak ki a romák által lakott területek oktatási vagy közösségi intézményeivel. A feladat egyszerű: a partneri kapcsolat a cég és a helyi szervezet között jön létre a potenciális jelöltek felkészítésének elősegítésére, és/vagy az adott állásokra legmegfelelőbb személyek kiválasztására. A cégek oldaláról a partneri kapcsolat segítségével figyelemmel kísérhetők a kockázatok (például az alkalmazottak gyors cserélődése), és garantálható a minőség. Ezen túlmenően, a helyi szervezetekkel való kapcsolatfelvétel révén a cég öregbíteni tudja hírnévét, illetve vonzó lehet a képzett és motivált munkaerő számára.

### *Az előítéletekkel szemtől szemben kell harcolni – a szerepértékű modellek támogatása*

*El kell érni, hogy társadalmilag elfogadhatatlan legyen a romaellenes diszkrimináció.*

El kell érni, hogy társadalmilag elfogadhatatlan legyen a romaellenes diszkrimináció. A cégek fontos szerepet játszhatnak a közoktatási kampányban, ha szembeszállnak a sztereotípiákkal a foglalkoztatásban, például úgy, hogy a képzett romákat vezető pozíciókba léptetik elő, illetve megfelelően kezelik és bemutatják a roma fogyasztókat (például a hirdetésekben sikeres romák is feltűnnek). A cégek a munkahelyi diszkrimináció vagy előítéletesség ellen is felléphetnek.

### *Helyszín és közlekedés*

Gyakran előfordul, hogy a munkahelyek nem a roma közösségek lakóhelyei közelében vannak. A jelen tanulmányban részt vevő cégek különböző eszközöket használtak a probléma kezelésére, például megszervezték alkalmazottaik szállítását, vagy pénzzel támogatták a helyi szálláslehetőségek igénybevételét.

### *A kormányzat foglalkoztatással és munkanélküliséggel kapcsolatos tevékenysége elégtelen, de jelentős változást indíthat el<sup>4</sup>*

Visszatérő téma, hogy a kormányzati tevékenységek nem ösztönzik a romák foglalkoztatását. Kétféle politikát bírálnak széles körben: 1) támogatást azok a cégek kapnak, amelyek tartós munkanélküliek foglalkoztatására vállalkoznak; és 2) a bőkezű szociális segítséget. Az elsőt

<sup>4</sup> A romák foglalkoztatását ösztönző kormányzati politikák előnyeit és hátrányait a jelen projekttel párhuzamosan futó UNDP-projekt (az erről szóló jelentés a <http://www.undp.org/europeandcis> weboldalon lesz olvasható) és az Európai Roma Jogok Központja (<http://www.errc.org>) is vizsgálja.

a túlságos bürokratizmus és költségessége miatt bírálják. A második viszont közvetlenül a munkavállalási kedv ellen hat, különösen az alacsony kereseti kilátással rendelkező, képesítés nélküli romák számára. Másrészt bizonyíték van arra, hogy a jól célzott és hatékonyan kiutalt segélyek katalizátorként segíthetik a pozitív kezdeményezéseket.

### *A nemzetközi tapasztalatok hasznosításának szükségessége*

Nincs gyakorlati útmutatás azoknak a cégeknek, amelyek bevezetnék és alkalmaznák a különbözőséget támogató intézkedéseket. Értékes tanulságok vonhatók le a hátrányos csoportokkal kapcsolatban hasonló eljárásokat folytató országok tapasztalataiból.<sup>5</sup>

### **Előzetes tájékoztatás a cégeknek**

A tanulmány összefoglalja a cégek cselekvéséhez szánt előzetes ajánlásokat. Az ismertető nem terjed ki mindenre, és nem is végleges. Inkább azokra a gyakorlati lépésekre hívja fel a figyelmet, amelyeket a cégek megtehetnek, és amelyek további eszmeeszerék és kutatások alapjául szolgálhatnak.

### *Az irányelvek és a feladatok megfogalmazása: célkeresztben a romaellenes diszkrimináció*

Az esélyegyenlőségi irányelveknek nyíltan fel kell lépniük a romaellenes diszkriminációval szemben. A vonatkozó irányelveknek és teendőknek az esélyegyenlőségről folytatott nemzetközi eszmeeszerékből, illetve az adott cég jellemzőiből kell kiindulniuk. A cégek határozzák meg a kivitelezés gyakorlati lépéseit és az annak figyelemmel kísérését szolgáló mérhető mutatókat. Fontos, hogy a humán erőforrás-igazgatók megfelelően felkészültek legyenek az esélyegyenlőségi irányelveket illetően.<sup>6</sup>

### *Az felvételi költségek és kockázatok csökkentése, valamint a színvonal emelése: helyi kapcsolatok kiépítése*

A helyi roma és/vagy oktatási intézményekkel kialakított partneri kapcsolat révén a cégek hatékony romafelvételi rendszert honosíthatnak meg. Ezek a kapcsolatok csökkenthetik a megfelelően képzett munkaerő felkutatásának és azonosításának tranzakciós költségeit és kockázatait. Ezen kívül az oktatási és a helyi szervezeteket segítő befektetések révén a cégek magukhoz csábíthatják a legképzettebb és legmotiváltabb jelentkezőket.

### *Az integráció támogatása*

Ahol csak lehet, az összes munkavállalónak képzést és betanítást kell szervezni, valamint törekedni kell arra, hogy ezeken a programokon

<sup>5</sup> A különbözőséget támogató foglalkoztatással kapcsolatos nemzetközi teendők megosztása a célja az Európai Bizottság „A különbözőség pártolása az üzleti világban: Helyes munkahelyi gyakorlatok” című projektjének, amely 2005. november 28–29-én indult. ([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/spot/april05\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/spot/april05_en.htm)).

<sup>6</sup> A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (International Labour Organization; ILO) közép- és kelet-európai irodája tanfolyamot indított a humán erőforrás-igazgatóknak a megkülönböztetést mentességről és az esélyegyenlőségről. A program 2005 végétől lesz elérhető.

a roma alkalmazottak is részt vegyenek. Az azonosan képzett alkalmazottak szerződésai és munkafeltételei legyenek egyformák. A cégek igyekezzenek minél kevesebb rövid lejáratú munkaszerződést kötni, mert ezek bizonytalan helyzetet teremtenek a romáknak. Ott, ahol a romák egyéb segítséget igényelnek, garantálni kell bizonyos lépések megtételét, ilyen például a kiegészítő képzés, a speciálisan megtervezett betanítást szolgáló csomag, a közlekedési támogatás (például buszos szállítás) vagy a helyi szálláslehetőség (például albérleti támogatás, ajánlólevél). Nincs egységes modell, a gyakorlati lépéseket az adott cég helyzetének figyelembevételével és a dolgozókkal folytatott párbeszéd alapján kell megtervezni. A nők vagy a kisebbségi csoportok munkaerő-piaci integrálása érdekében tett intézkedésekből is jó néhány tanulság levonható. A támogatás és a rugalmasság megfelelő kombinációja segítségével a cégek a lehető legtöbbet hozhatják ki dolgozóikból.

### *A felső vezetés és az alkalmazottak tudatosságának erősítése*

A cégek belülről is segíthetnek azzal, hogy hangsúlyozzák a különbözőségekből adódó előnyöket, és bővítik a romák szokásaival és kultúrájával kapcsolatos ismereteket. Meg kell beszélni a közös célokat, és azzal együtt a cégek üzleti modelljeire ható demográfiai változásokat. Mindezt nem célszerű pusztán „tantermi” gyakorlatnak tekinteni, hanem csapatépítő tevékenységekkel kell erősíteni.

### *Példaképek támogatása*

Az alkalmas jelöltek azonosításával és megfelelő irányító pozíciókba helyezésével a cégek megmutathatják: valóban bíznak abban, hogy roma dolgozóik szívós munkával vezetői pozíciókba juthatnak, és lehetővé teszik, hogy a romák megváltoztassák a róluk kialakult képet, valamint bebizonyítsák tehetségüket.

### *Véleménycsere – üzleti vitafórum kialakítása*

A vállalkozások sokat nyernének azzal, ha fórumot hoznának létre a tapasztalatok kicserélésére. Ideális esetben ezen a fórumon találkoznának az üzleti világ vezetői, a kormányzat és az oktatás/tudomány kulcsszereplői, valamint a romák képviselői.<sup>7</sup>

### *Ajánlások a kormányknak*

A kormánypolitikával párhuzamosan futó kutatások foglalkoznak.<sup>8</sup> Ez a jelentés csupán a lehetséges kormányzati intézkedésekkel kapcsolatos üzleti ajánlásokat emeli ki. A munkavállalás ösztönzése céljából a romák oktatásának folyamatos és kiterjedt támogatása (ideértve az esetleges pozitív diszkriminációt is); a pozitív diszkrimináció alkalmazása a nyilvános pályázatoknál azon cégek javára, amelyek tevélegesen támogatják a romák foglalkoztatását; a helyi munkaügyi központok és

<sup>7</sup> Magyarországon a Global Compact-kezdményezéshez csatlakozó cégek fő feladatuknak tartják a romák foglalkoztatását és a megkülönböztetésmentességet.

<sup>8</sup> Az Európai Roma Jogok Központja például azt állítja, hogy a kormányoknak munkaadóként nagyobb szerepet kellene vállalniuk, és a közalkalmazotti szférának kellene élen járnia a példamutatásban.

a vállalkozások közötti szorosabb kapcsolatok támogatása; közoktatási kampány az előítéletek ellen; a legjobb gyakorlattal kapcsolatos útmutató kidolgozása a cégek számára; továbbá a tartós munkanélkülieknek járó segélyek és a szociális támogatási rendszer reformja. Egy konkrét esetben az egyik cég a kvótarendszer kidolgozását szorgalmazta a magáncégeknél a roma foglalkoztatás bővítése érdekében.

### Összefoglaló megjegyzés

Ez a jelentés azokat az információkat foglalja össze, amelyeket 15 magyar, szlovák, cseh és spanyol cég munkaadóival/vezetőivel és roma alkalmazottaival készített beszélgetésekből szereztünk. A minta kicsi, ezért nem alkalmas arra, hogy végkövetkeztetéseket vonjunk le, vagy határozott ajánlásokat tegyünk. Ennek ellenére olyan platformot kínál, ahol párbeszéd kezdeményezhető az üzleti közösségen belül a romák foglalkoztatásával kapcsolatos kérdésekről. A jelentés előzetes útmutatóul is szolgál a cégeknek azzal kapcsolatban, miként kezelhetik jobban a romaellenes diszkrimináció problémáját.

E tanulmány talán legfontosabb üzenete, hogy a cégek fordítsanak nagyobb figyelmet a romák alkalmazására. A kérdés nem csupán a cégek munkaerőpiaci költséghatékonyságát érinti, hanem a befektetési hajlandóságot és a cégek által elérni kívánt vevőkört is. Végül pedig azért fontos a téma, mert a törvény értelmében a cégek nem diszkriminálhatnak. Az itt ismertetett mintába önként jelentkezett cégek tartoznak, amelyek ily módon vezető szerepet tölthetnek majd be Közép- és Kelet-Európában a romák foglalkoztatásának ügyében. Mégis, még ezek az esetek, akciók is többnyire szerények, a kihívások viszont igen nagyok.

Ezzel a helyzettel szembe kell nézni, és azok a cégek, amelyek tájékoztatást kapnak a lehetséges lépésekről, pozitív változásokat indíthatnak el üzleti vállalkozásaik egészében. A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy szélesebb munkaerőbázisra építve a cégek több tehetséget csábíthatnak magukhoz, elfogadható költségekkel. Ha befektetnek a roma dolgozók megtartásába, képzésébe és motiválásába, a munkaerőkölccsel, alacsony képzettséggel és hiányzással kapcsolatos problémák nagymértékben csökkenthetők. Az alkalmazottak különbözősége erősítheti a kreativitást és a új dolgok megismerésére törekvést, továbbá ismereteket és ötleteket adhat új piacokkal kapcsolatban, például a roma közösségeken belül.

A nemzetközi tapasztalat azonban csak a kezdet. Az ötleteket meg kell osztani másokkal, értékelni, mérlegelni kell őket, majd ki kell próbálni közép- és kelet-európai cégeknél. Ez az elemző és vitafolyamat nagyon fontos ahhoz, hogy növeljük a cégek tudatosságát az előttük álló feladatokkal kapcsolatban, és növeljük a változtatáshoz szükséges teljesítőképességüket. Reméljük, hogy ez a jelentés segít egy olyan fórum létrehozásában, amelyben az üzleti vezetők effajta eszmecserét kezdeményezhetnek.

*Az ötleteket meg kell osztani másokkal, értékelni, mérlegelni kell őket, majd ki kell próbálni közép- és kelet-európai cégeknél.*

# 1. Bevezető

## Kontextus – a roma munkanélküliség kezelésének szükségessége

A Közép- és Kelet-Európában élő romák rendkívül rossz helyzetéről már számtalan tanulmány született. Európa legnépesebb kisebbségi csoportját a többinél is inkább sújtja a szegénység, a munkanélküliség, a rossz egészségi állapot és az írástudatlanság. Általános és erős a romaellenes diszkrimináció. A rendőrséget gyakran a romák bántalmazásával, a bírókat pedig igazságtalan ítélethozatallal vádolják. A roma nem kormányzati szervek és érdek-képviselői csoportok gyakran hívják fel a figyelmet az oktatás, foglalkoztatás, egészségügy és lakáshoz jutás terén tapasztalható diszkriminációra.<sup>9</sup>

Közismert, hogy a romákkal kapcsolatban nem sok statisztikai adatot találunk (ami gyakran annak az eredménye, hogy a törvény tiltja vagy korlátozza az etnikai hovatartozással kapcsolatos adatgyűjtést), ám sok jelentés lát napvilágot a romákat sújtó problémákról. Közép- és Kelet-Európa kormányai temérdek romaprogrammal, stratégiával és cselekvési tervvel reagáltak, részben az EU nyomására. Esetenként több intézkedést is hoztak. A konkrét tettek (és azok hatásai) azonban rendkívül töredezetek és rövid életűek.

Nehéz meghatározni, hol kezdjük a romák marginalizálódásának megakadályozását, az azonban széles körben elfogadott tény, hogy a munkanélküliség csökkentése az egyik legfontosabb feladat.<sup>10</sup> Becslések szerint Szlovákiában 64, Bulgáriában 51, Csehországban 32, Magyarországon és Romániában pedig 25 százalékos a roma munkanélküliek aránya. Vannak térségek, ahol a munkanélküliséget 100 százalékosra becsülik.<sup>11</sup> Biztos munkahely és jövedelem nélkül rendkívül nehéz lesz tartós javulást elérni több egyéb mutató, mint például a jóléti támogatásoktól való függés, az egészségi állapot vagy az oktatás terén is. Használóképpen: a mélyülő szegénység, a területek közötti különbségek növekedése és az iskolákban tapasztalható oktatási egyenlőtlenségek fokozzák a romák kirekesztődését a munkaerőpiacról. Ezeket az egymást kölcsönösen erősítő tendenciákat rendkívül nehéz megterni.

### Az üzleti szektor bevonásának szükségessége

Nem hozott jelentős eredményeket annak elismerése, hogy a munkanélküliséget kezelni kell. A kormányzati erőfeszítések szinte kizárólag

*Biztos munkahely és jövedelem nélkül rendkívül nehéz lesz tartós javulást elérni több egyéb mutató, mint például a jóléti támogatásoktól való függés, az egészségi állapot vagy az oktatás terén is.*

<sup>9</sup> Az Európai Unióban élő romák gazdasági és társadalmi helyzetéről a közelmúltban az Európai Bizottság készített felmérést, „A romák helyzete a kibővített Európai Unióban” címmel (2004, Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság, Luxembourg).

<sup>10</sup> A közelmúltban elindított, „A roma integráció évtizede” című nemzetközi program például fő feladatként jelöli meg a foglalkoztatást. Lásd: [www.romadecade.org](http://www.romadecade.org).

<sup>11</sup> A romákkal kapcsolatos adatok szegényesek. Valószínűleg a UNDP 2004-es, „Avoiding the Dependency Trap: The Roma in Central and Eastern Europe” (A függőségi csapda elkerülése: Romák Közép- és Kelet-Európában) a legátfogóbb adatgyűjtemény, amely egy 2003-ban készült háztartásfelmérésen alapszik. (A jelentés és az adatgyűjtemény a <http://roma.undp.sk> weboldalon olvasható.) 2004 októberében a UNDP még átfogóbb felmérést készített a romák, illetve a romák közelében élő nem romák, továbbá a menekültek és a „belföldi hontalanok” helyzetéről 11 közép- és délkelet-európai országban. Az adatok a <http://vulnerability.undp.sk> weboldalon olvashatók, és hamarosan elkészül egy térségi elemzés is.

rólak a képzésre, a közmunkaprogramokra, a munkavállalási tanácsadásra, a vállalkozások támogatására vagy a vállalkozók adókedvezményeire/támogatásaira korlátozódtak. Ezek a programok gyakran célt tévesztenek, és ritkán vezetnek tartós eredményekhez.<sup>12</sup>

Bár végső soron a cégek döntenek a romák foglalkoztatásáról, egyik országnak sincs olyan következetes vagy előzetes programja, amelynek keretében megbeszélhetnék a cégekkel az előttük álló problémákat és azok kezelésének módját. Sehol sem kutatták, milyen költségekkel és előnyökkel jár a romák foglalkoztatása, és útmutató sem készült a romák alkalmazására vállalkozó cégeknek, jóllehet, a romák hosszú távú munkaerőpiaci bevonásában a cégeknek kell főszerepet kell vállalniuk.

### **A vállalkozások érdekeltségének oka**

Az üzleti szektor szempontjából a kérdés egyre fontosabb. Ha valamely társadalomban a népesség nagy része inaktív, csökken a nemzet termelékenysége és versenyképessége. A vállalkozások a szűk munkaerőpiacokon és az emelkedő béreken keresztül érzik a lemaradást. Ezen kívül a roma közösség alacsony kereseti lehetősége közvetlenül befolyásolja a fogyasztást és az értékesítés nagyságát. Márpedig egyik cég sem védett a fokozódó társadalmi feszültségek ellen, illetve egy nagyobb, hátrányos helyzetű társadalmi réteggel kapcsolatos növekvő bűnözéssel és erőszakkal szemben.

A cégek előtt álló nehézség (és a gazdaságilag inaktív vagy alulfoglalkoztatott roma munkaerő elvesztesztetésének) érzékeltetéséhez ves-sünk egy pillantást a demográfiai előrejelzésekre. A becslések szerint Magyarországon, Szlovákiában és Csehországban a lakosság három-tíz százaléka roma.<sup>13</sup> A GeoHive & SEEL 2003-as becslése szerint 2050-re ez az arány eléri az ötven százalékot Szlovákiában, és a több mint húsz százalékat Magyarországon.<sup>14</sup> Azok a vállalkozások, amelyek nem kezelik a romaellenes diszkrimináció kérdését, nem veszik észre munkaerő-állományuk és értékesítési nagyságuk lehetséges veszélyeit.

Az uniós törvények előírják a vállalkozások cselekvési kötelezettségét is. A megkülönböztetés-mentesség elve a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet munkahelyi alapelvekről és jogokról szóló nyilatkozatából ered (1998)<sup>15</sup> (ezt a nyilatkozatot az Európai Unió is aláírta), míg a faji megkülönböztetést a faji és etnikai egyenlőségről szóló EU-irányelv (2000/43/EC) tiltja. Valamennyi újonnan csatlakozott közép- és kelet-európai tagállamnak 2004 májusáig, azaz a csatlakozás időpontjáig teljesítenie kellett ezt az irányelvet. A jogszabály tiltja a közvetlen és közvetett diszkriminációt, azaz minden olyan esetet, ahol a nyilvánvalóan semleges gyakorlat ténylegesen hátrányos helyzetbe hoz bizonyos fajhoz tartozó

*Azok a vállalkozások, amelyek nem kezelik a romaellenes diszkrimináció kérdését, nem veszik észre munkaerő-állományuk és értékesítési nagyságuk lehetséges veszélyeit.*

<sup>12</sup> Az EU roma közösségeket támogató PHARE-programja által a közelmúltban készített jelentés szerint (EMS Consortium, 2004. „A roma kisebbségeknek nyújtott uniós támogatások áttekintése – Az 1999–2002 közötti időszakban odaítélt és 2003 novemberéig kiutalt PHARE-támogatások időközi értékelése. Tematikai értékelési jelentés.”) „A megvalósított, munkaerő-piaci reintegrációt szolgáló projektek nem a munkanélküliségi minták vagy a romák munkaerő-piaci részvétele előtt álló korlátok felvilágosult megértésére épültek.”

<sup>13</sup> GeoHive & SEEL, 2003. [www.seel-tesis.com/rep105.htm](http://www.seel-tesis.com/rep105.htm). Roma Emancipáció Európai Bizottsága, 2003. „A speciális iskolák hatása a romákra Közép-Európában.” Brüsszel.

<sup>14</sup> GeoHive & SEEL, 2003

<sup>15</sup> <http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE>.

embereket. A jogszabály a bizonyítás terhét a gyanúsítottra helyezi, azaz megkülönböztetésen alapuló foglalkoztatás esetén a munkaadóra. Azok a cégek, amelyek nem tartják be a diszkrimináció elleni nemzeti törvényeket, pénzügyi szankciókra vagy jogi felelősségrevonásra számíthatnak. Ráadásul jó hírnevüket is kockáztatják a negatív hírverés miatt, ami veszélyeztetheti részvényeik árfolyamát és nyereségüket is.

A cégek a hírnevüket kockáztatják, ha üzleti terveikben nem számolnak azzal, hogy a társadalom egyre inkább elvárja tőlük a társadalmi fejlődés iránti elkötelezettséget. A jó hírnévvel és erős, fenntartható fejlődést garantáló politikával rendelkező cégek sokkal könnyebben tudnak tehetséges dolgozókat alkalmazni és megtartani. A cégek működési helyén lévő közösségek elégedetlensége káros lehet a cégre: az emberek jóindulata elengedhetetlen a tartós sikerhez. A vezetőknek arról sem szabad megfeledkezniük, hogy a cégek egyre átláthatóbb környezetben működnek, és a nem kormányzati szervezetek árgus szemmel figyelik az üzleti vállalkozásokat. Ez azt jelenti, hogy a cégeknek felelősségteljesen kell viselkedniük, és törekedniük kell arra, hogy megértsék és meglássák az előttük álló veszélyeket és lehetőségeket annak érdekében, hogy hitelt érdemlően léphessenek fel.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy az üzleti vállalkozásoknak öt alapvető okból kell komolyan venniük a roma munkanélküliséget:

- *Elpazarolt és elvesztegetett termelékenység* – Az emberi tőke a termelési folyamat lényeges eleme minden cégnél. A közép- és kelet-európai cégek gögje a nyugat-európai cégekkel szembeni versenyelőnyvel kapcsolatban gyakran a viszonylag alacsony bérek és a nagyfokú termelékenység statisztikáin alapul. A kelet-ázsiai – elsősorban a kínai és az indiai – konkurencia erősödése miatt a cégek kénytelenek egyre inkább megfontolni, hogyan versenyezzenek ebben a globalizált világban. Ebben az összefüggésben a roma munkanélküliség az emberi erőforrások és a termelékenység szembeötlő elvesztegetése a cégek részéről.
- *Szükség munkaerőpiacok és emelkedő bérek* – Ha mesterségesen leszűkítik a potenciális alkalmazottak körét, a cégek kevésbé elérhető és ezért drágább munkaerővel kénytelenek számolni. A közép- és kelet-európai infláció emelkedése miatt a vállalatoknak egyre nagyobb fejtörést okoz, hogyan tarthatják meg versenyelőnyüket.
- *Visszafogett fogyasztás* – A roma közösségek alacsony jövedelme közvetlenül befolyásolja fogyasztásukat és a cégek értékesítési teljesítményét. Makroökonómiai értelemben a hatás az alacsonyabb összkeresletben és kisebb gazdasági növekedésben érezhető. Mikroszinten pedig a roma közösségekben vagy az azok közelében működő cégek elmulasztják annak lehetőségét, hogy új termékcsaládokat fejleszthessenek ki, vagy növelhessék az áruik és szolgáltatásaik eladási arányát.
- *Befektetési bizonytalanság* – A cégek nem védettek a fokozódó társadalmi feszültségek ellen, illetve egy nagyobb, hátrányos helyzetű társadalmi réteggel kapcsolatos növekvő bűnözéssel és erőszakkal szemben. Jelenleg ezek a hatások inkább csak lokálisan érezhetők; a roma közösségek társadalmi beilleszkedése nélkül azonban erősödni fog ennek szélesebb körű gazdasági hatása. Hasonlóképpen, a roma közösségek hatékony bevonása új befektetési lehetőségeket kínálhat a térség jelenleg rosszul ellátott részeiben.

*A cégek a hírnevüket kockáztatják, ha üzleti terveikben nem számolnak azzal, hogy a társadalom egyre inkább elvárja tőlük a társadalmi fejlődés iránti elkötelezettséget.*

- *Hírrevet érintő kockázat* – Ha a cégek nem tartják be az EU irányelveit, és nem veszik figyelembe a társadalom érdekeit, jogi és társadalmi következményektől tarthatnak. Ráadásul saját hírnevüket is kockáztathatják a politikájuk miatt megjelenő negatív hírverés miatt.

Az előbbiekben leírtakkal nem azt próbáljuk sugallni, hogy az üzleti szektornak egyedül kell cselekednie. Az üzleti szféra azonban nem fordíthat továbbra is hátrat. A feladat túl nagy és túl összetett ahhoz, hogy azt a kormány vagy a civil társadalom egyedül kezelje. És ami még fontosabb: a kérdés egyre sürgetőbb az üzleti teljesítmény szempontjából. Végző soron a cégek érdeke, hogy hatékonyan kezeljék a romák munkanélküliségét és marginalizálódását. Jelenleg még hiányzik az üzleti szektor vezető szerepvállalása ezen a fontos területen.

### **A projekt célkitűzései**

Ez a jelentés áttekintést nyújt azoknak az alap kutatásoknak az eredményeiről, amelyek a romák foglalkoztatásával és képzésével kapcsolatos vállalati lépésekre és elképzelésekre irányulnak.

A tanulmány **végző**, hogy alapot szolgáltasson:

- egy szélesebb körű párbeszédhez a közép- és kelet-európai cégekkel arról, hogy milyen lépésekkel lehetne leküzdeni a romaellenes diszkriminációt;
- egy kezdeti útmutató kidolgozásához, amelynek segítségével a cégek pozitív lépéseket tehetnének; és
- az üzleti világ pozitív irányú elmozdulásához az adott ügyben.

Az előbbi cél elérése érdekében a jelentés:

- dokumentálni kívánja a térségben és Nyugat-Európában tapasztalt haladó szemléletű vállalati foglalkoztatáspolitikákat;<sup>16</sup>
- rá szeretne mutatni a romák foglalkoztatása előtt álló gyakorlati akadályokra; és
- előzetes ajánlásokat kíván adni a legjobb gyakorlatról, hogy a cégek megakadályozhassák a megkülönböztetésen alapuló magatartást, és a lehető legtöbbet kihozhassák dolgozóikból.

Fontos hangsúlyozni, hogy a jelentésben ismertetett adatok, konklúziók és ajánlások csupán tucatnyi céggel készített felmérésen alapulnak. Ráadásul a 14 közép- és kelet-európai (magyar, szlovák és cseh), valamint az egy nyugat-európai (spanyol) cégből álló minta önkiválasztás útján alakult ki, mivel csak önként jelentkező cégeket vettünk bele a jelentésbe.

E korlátok ellenére úgy véljük azonban, hogy ez a tanulmány rakéta-ként indítja el a szélesebb körű párbeszédet a közép- és kelet-európai cégek, a roma közösségek képviselői, a kormányok és más a megkülönböztetésen alapuló viselkedéssel foglalkozó szakértők között. Az eredmények azonnali terjesztéséhez két út is kínálkozik: 1) „Változa-

<sup>16</sup> Az esettanulmányok a romák foglalkoztatását állítják a középpontba, de tanulások a más szempontból hátrányos csoportokkal kapcsolatos pozitív foglalkoztatási tapasztalatok áttekintéséből is levonhatók.

## 1. A Global Compact (Globális Megállapodás)

A Global Compact az ENSZ nemzetközi önkéntes kezdeményezése, amely kapcsolatot teremt a cégek és az ENSZ-szervezetek, a munka világa és a civil társadalom között, az emberi jogok, a foglalkoztatás, a környezetvédelem és a korrupcióellenes harc tíz alapelveinek támogatása érdekében. Az összefogás erejével a Global Compact célja a vállalati állampolgáriság fejlesztése és annak elősegítése, hogy az üzleti szektor is hozzájáruljon a globalizációs feladatok megoldásához. A Global Compact a cégek, a munkügyi szervezetek és a civil társadalom számon kérhetőségére, átláthatóságára és felvilágosult önérdékére épít ahhoz, hogy

- az egész világon érvényesüljön a tíz alapelv az üzleti tevékenységeken,
- az ENSZ céljait támogató tevékenységeket indítsanak el.

A Global Compact folyamatosan bővülő hálózat, amelynek több mint kétezer tagja van világszerte. Középpontjában az ENSZ Global Compact Irodája és hat ENSZ-ügynökség áll: az emberi jogok főbiztosa, az ENSZ környezetvédelmi programja, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, az ENSZ fejlesztési programja, az ENSZ Ipari Fejlesztési Szervezete, valamint az ENSZ Kábítószer és Bűnügyi Hivatala.

A Global Compact arra kéri a cégeket, hogy a befolyásuk alá eső területeken válasszanak ki és támogassanak alapvető értékeket az emberi jogok, a munkügyi szabványok, a környezetvédelem és a korrupcióellenes harc terén. Az alapelvek a következők:

### Emberi jogok

1. Az üzleti vállalkozások támogassák és védjék a nemzetközileg kihirdetett emberi jogokat és
2. garantálják, hogy nem vesznek részt az emberi jogok megsértésében.

### Munkaügyi

3. Az üzleti vállalkozások tartásák tiszteletben az egyesüléshez való jogot, és hatékonyan ismerjék el a kollektív szerződéshez való jogot,
4. el kell törölni a kötelező és kényszermunka minden formáját,
5. hatékonyan fel kell számolni a gyermekmunka gyakorlatát és
6. meg kell szüntetni a foglalkoztatási és foglalkozási diszkriminációt.

### Környezetvédelem

7. Az üzleti vállalkozások legyenek elővigyázatosak a környezeti próbatételekkel szemben;
8. vállaljanak a környezeti felelősségtudatot ösztönző kezdeményezéseket; és
9. ösztönözzék a környezetbarát technológiák kifejlesztését és elterjesztését.

### Korrupcióellenes harc

10. Az üzleti vállalkozások harcoljanak a korrupció minden formája, így a zsarolás és a vesztegetés ellen.

Bővebb információért kattintson a [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) weboldalra.

tosság a munkahelyen” európai konferencia, amelyet 2005. november 28–29-én rendeztek Brüsszelben<sup>17</sup>, valamint 2) a Global Compact-kezdeményezés magyarországi bevezetése 2005. december 9-én (lásd az 1. keretes szöveget).

A kutatásra a UNDP Európai és FÁK Országok Regionális Irodája (Pozsony) adott megbízást. A vizsgálat során 15 céggel készítették interjút az Ernst & Young tanácsadó cég magyarországi, szlovákiai, csehországi és spanyolországi irodái 2005 májusa és októbere között.

## A jelentés

A jelentés a következők szerint épül fel. A 2. részben röviden vázoljuk a kontextust, a használt módszert és az esettanulmányok alanyainak

<sup>17</sup> <http://www.conference-board.org/worldwide/europediversity.cfm>

kiválasztását. A 3–6. rész az elkészített interjúk főbb eredményeit mutatja be, a cégek irányelveivel és foglalkoztatási gyakorlatával kezdve (3. rész). Ez után az irányelvek hatásait (4. rész), majd a romák foglalkoztatása előnyeinek (5. rész) és korlátainak (6. rész) ismertetése következik. A jelentés a 7. résszel zárul, amely útmutatót javasol a cégeknek. Megemlíti a jelentés azokat az esetleges kormányzati reformokat is, amelyeket az interjúalanyok javasoltak, ám ezeket részletesen egy másik, párhuzamosan futó kutatás keretében vizsgálja a UNDP és az Európai Roma Jogok Központja. A cégeknek szánt ajánlások csupán előzetesek a jelentéshez használt kis minta alapján, de vitaalapot kínálnak a közép- és kelet-európai üzleti közösségnek.



## 2. A kutatás áttekintése

## Kontextus

2005 márciusában a UNDP Európai és FÁK Országok Regionális Irodája (Pozsony) azzal bízta meg az Ernst & Young tanácsadó céget, hogy elemezze a romák foglalkoztatásával kapcsolatos üzleti kilátásokat és gyakorlatokat. A tanulmány „A foglalkoztatási politika korlátainak elemzése” című, tágabb kutatási program része, amelyet a UNDP kezdeményezett azután, hogy 2004-ben tanulmányozta a közép- és kelet-európai romák szegénységét.<sup>18</sup> A cégek kilátásainak és intézkedéseinek elemzésén túl a jelentés részletesen bemutatja a térségben élő romák foglalkoztatásának akadályait jogi, pénzügyi és gazdasági szempontból. Az utóbbi kutatást a magyarországi Társi, a Csehországban működő People in Need nevű szervezet és egy szlovákiai szakértőcsoport vezette.<sup>19</sup>

A UNDP munkaprogramjával párhuzamosan fontos kiemelni két másik, éppen futó kutatási projektet is:

- *Az Európai Roma Jogok Központjának (ERRC) projektjét:* Közép- és Kelet-Európában az ERRC kiegészítő kutatást folytat a romaellenes diszkriminációt a foglalkoztatás területén. E kutatás célja: 1) a romaellenes diszkrimináció eseteinek dokumentálása a foglalkoztatás területén Bulgáriában, Csehországban, Magyarországon, Szlovákiában és Romániában, továbbá 2) politikai ajánlások készítése a diszkrimináció ellen.<sup>20</sup>
- *Az Európai Bizottság (EC) projektje:* Az EC 2005 elején projektet indított azzal a céllal, hogy előmozdítsa a különbözőség pártolását az üzleti világban. A projekt célja, hogy segítsen a vállalkozásoknak és a munkaadóknak hatékony különbözőségi programjaik kialakításában, és ösztönözze a tapasztalatok és a jó gyakorlatok cseréjét az Európai Unió cégei között. 2005 végén jelenik meg a mindenki által elérhető kivonat, amely olyan helyes gyakorlatokat mutat be, amelyek jól illusztrálják a különbözőség pártolását az üzleti világban.<sup>21</sup>

Ez a projekt kiegészíti az említett munkát oly módon, hogy a Közép- és Kelet-Európában tapasztalható, romaellenes diszkriminációval kapcsolatos pozitív vállalati gyakorlatot helyezi a középpontba. A legjobb vállalati gyakorlat bevezetését célzó útmutató hasznos erősítésként és kiegészítésként szolgálhat a UNDP, az ERRC és az EC által irányított kutatások eredményeihez. Ezt elősegítendő, a projekt tervezési szakaszában törekedtünk arra, hogy megosszuk az ismereteket e kutatásokkal, és feltérképezzük, miképpen koordinálható az eredmények bevezetése a hatások maximalizálása érdekében.

## Módszertan

Amint arra a bevezetőben is rámutattunk, a projekt során tizennégy közép- és kelet-európai céget tartalmazó mintát használtunk (hat magyar, öt szlovák, három cseh és egy nyugat-európai [spanyol] céget). A spa-

<sup>18</sup> UNDP, 2002. „Avoiding the Dependency Trap: The Roma in Central and Eastern Europe” (A függőségi csapda elkerülése: A romák Közép- és Kelet-Európában) UNDP, Pozsony

<sup>19</sup> A tanulmány a <http://www.undp.org/europeandcis> című weboldalon jelenik meg.

<sup>20</sup> <http://www.errc.org>

<sup>21</sup> [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/spot/april05\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/spot/april05_en.htm)

nyolországi esettanulmány azért jelenik meg, hogy nyugat-európai példával szolgáljunk, hiszen ott már sokkal jobban bevonják a vállalatokat a foglalkoztatás terén tapasztalható diszkrimináció elleni küzdelembe. Az esettanulmány a fogyatékkal élő dolgozók integrálása érdekében tett vállalati intézkedéseket helyezi a középpontba. A minta önkiválasztás alapján jött létre, hiszen csak önként jelentkező cégeket tartalmazott.

Minden esetben külön szóbeli interjú készült a felső vezetéssel (például a vezérigazgatóval vagy a humán erőforrás-igazgatóval) és a roma munkavállalókkal, és az egyes válaszadói kategóriákra külön kérdőívet fejlesztettünk ki.<sup>22</sup> Az interjúkat úgy terveztük meg, hogy olyan információkkal szolgáljanak, amelyek megfelelnek a bevezetőben lefektetett projektcélokhoz. Mindenhol nyitott kérdéseket alkalmaztunk, hogy a válaszadók kifejtessék válaszaikat. Összesen 18 felső vezetőt (köztük néhány roma igazgatót) és 18 roma dolgozót kérdeztünk ki részletesen. Ezzel a kutatással kapcsolatban három pontot kell kiemelnünk.

Először is, a minta kis mérete miatt az eredmények nem tükrözik a szélesebb kelet-európai vállalati szektort. A cél inkább az volt, hogy platformot biztosítsunk a további kutatáshoz a „vállalkozások szerepe a romák foglalkoztatásában” témában, és párbeszédet kezdeményezzünk a vállalati szektoron belül.

Másodsor, a kérdőív összeállításakor úgy éreztük, hogy ha túl nagy hangsúlyt helyezünk a mennyiségi információkra, akkor a cégek védekező válaszokkal reagálhatnak. Ezzel gyengíthetjük azt a tágabb célkitűzést, hogy bevonjuk a cégeket egy olyan dologba, amely mostanáig kényes témának számított. Emiatt a kérdések nagy része minőségi jellegű, és olyan platformot kínálnak, amelynek alapján inkább minőségi jellegű, költséghatékonyági elemzés készülhet. A UNDP Pozsonyban tanfolyamot szervezett az interjúk elkészítésében részt vevő Ernst & Young-munkatársaknak.

Harmadszor, a vizsgálat során nagyobb hangsúlyt helyeztünk a munkaadók kikérdezésére. A dolgozói interjúk háttér-információt szolgáltattak, és segítségükkel ellenőrizhetők voltak a munkaadóktól kapott adatok.

### **A cégek kiválasztása**

A projektben részt vevő cégek kiválasztását az Ernst & Young munkatársai vállalták, akik szorosan együttműködtek a UNDP-vel (Pozsony). A tanácsadó cég munkatársai kísérletet tettek arra, hogy a kicsitől a nagyon nagy cégekig jó keresztmetszetet adjanak (lásd a 2. táblázatot), és bemutassák a hagyományos roma foglalkoztatónak számító ágazatokat (például építőipar), sőt a nem-hagyományosnak nevezhető ágazatokat is (például informatika).

A kiválasztott cégeket e-mailben, majd telefonon keresték fel a projekt bemutatása céljából, és azért, hogy megkérdezzék, érdekelné-e őket a részvétel. A részvételbe beleegyező cégek nem voltak kötelesek felfedni kilétüket, és azt a lehetőséget is felkínáltuk nekik, hogy részt vegyenek a zárójelentés 2005 decemberére tervezett budapesti bemutatóján. A megkeresett cégek teljes listáját (amely nem tartalmazza a nevük elhallgatását kérő cégeket) és a tanulmány céljából megkérdezettek számát az 1. táblázat tartalmazza.

<sup>22</sup> A két kérdőív az 1. mellékletben olvasható.

1. Táblázat: **Cégek és interjúk országonkénti lebontásban**

Ország	Cég	Ágazat	Interjúk	Alkalmazottak száma
Magyarország	ABB	Elektromos gépek, automatizálási technológia	<ul style="list-style-type: none"> <li>vezérigazgató</li> <li>vezérigazgató helyettes (humán-erőforrás-osztály)</li> <li>Roma – projekt vezető</li> </ul>	320
	Electrolux	háztartási eszközök gyártója	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-igazgató</li> <li>Roma – felügyelő</li> <li>Roma – porszívó-összeszerelés x 2</li> <li>Roma – műszerész, csoportvezető</li> </ul>	3 803
	Magyar Posta	Postai szolgáltatások	<ul style="list-style-type: none"> <li>vezérigazgató- helyettes (HR)</li> <li>Felügyelő (postahivatal vezetője)</li> <li>Roma – egy postás, egy adminisztrációs alkalmazott</li> </ul>	39 000
	Freesoft	Informatika	<ul style="list-style-type: none"> <li>elnök</li> <li>ügyvezető igazgató</li> <li>Roma – adatgyűjtő x 3</li> </ul>	101
	Gundel Étterem	Vendéglátás	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR vezető</li> <li>Roma – Konyhai személyzet</li> </ul>	200
	Gyomaendrődi Halász Szövetkezet	Halászat	<ul style="list-style-type: none"> <li>egy ellenőr</li> <li>két alkalmazott (a halfeldolgozó és a csomagoló osztályon egyaránt)</li> </ul>	40
Szlovákia	Whirlpool Slovakia	Háztartási eszközök gyártója	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-igazgató</li> <li>Roma – termelési dolgozó x 2</li> </ul>	1 400
	Svik	Textilipar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Főigazgató</li> </ul>	1 100
	Krypton	Építőipar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Főigazgató /tulajdonos</li> </ul>	60
	Obnova	Építőipar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Főigazgató /tulajdonos</li> </ul>	1 100
	Rautenbach	Autók – alumínium-beszállító	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vezető, személyzet</li> </ul>	380
Cseh Köztársaság	Cseh Televízió	TV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hírigazgató</li> <li>HR-igazgató</li> <li>Roma – riporter</li> <li>Roma – bemondó</li> </ul>	2 050
	VEBA Broumov	Textilipar	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-igazgató</li> <li>HR-vezető</li> <li>Roma – raktározási munkatárs</li> <li>Roma – varrónő</li> </ul>	1 370
	Novem autóbelső-tervező	Autóalkatrész-gyártás	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-igazgató</li> <li>Roma – fő fényező</li> <li>Roma – fényező x 2</li> </ul>	530
Spanyolország	Telefónica	Távközlés	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-igazgató</li> </ul>	65 000

### 3. Vállalati irányelvek és foglalkoztatási gyakorlatok

Elemzésünk első részében megvizsgáljuk a cégek romákkal kapcsolatos irányelveit és foglalkoztatási gyakorlatait. Valamennyi témával kapcsolatban áttekintést nyújtunk minden általunk megvizsgált közép- és kelet-európai cégről, és felhívjuk a figyelmet az érdekes tendenciákra. Az irányelvek és gyakorlatok eredményeit a 4. részben vizsgáljuk meg.

### 3.1 Esélyegyenlőségi irányelvek és a romák

A megkérdezett 14 közép- és kelet-európai cég több mint felének nincs (formális vagy nem-formális) esélyegyenlőségi politikája. A legtöbb esetben a megkérdezettek azt jelezték, hogy szerintük nincs szükség ilyenre. Hangsúlyozták, hogy ők egyformán kezelik a romákat és a nem romákat, és csak a képességeket és a végzettséget veszik figyelembe. Ráadásul jelenleg a cégek kevés romát alkalmaznak, és nem érzik szükségességét annak, hogy a roma dolgozók érdekében esélyegyenlőségi irányelveket vezessenek be.

Azok a cégek, amelyek rendelkeznek írásban lefektetett esélyegyenlőségi irányelvekkel, általában a nyugat-európai anyacégektől örökölték azokat (például ABB, Electrolux, Whirlpool), vagy pedig kötelező ilyen irányelvekkel rendelkezniük az EU faji egyenlőségről szóló irányelve alapján (2000/43/EC) (például a Magyar Posta).<sup>23</sup>

Bár az írásba foglalt irányelvekkel rendelkező cégek egyike sem célozza meg kifejezetten a romákat, három vállalat (a Svik, a Freesoft és az ABB) hangsúlyozza a romaellenes diszkrimináció kezelése iránti elkötelezettségét. Ez az elkötelezettség mindhárom esetben a vezérigazgató vagy a cégtulajdonos személyes meggyőződéséből ered (lásd a 2., 6. és 7. keretes szöveget). A Freesoft és az ABB a pozitív diszkrimináció híve annak érdekében, hogy a romák alkalmazásba kerüljenek és integrálódjanak a cégek munkaerő-állományába.

A romák foglalkoztatásával kapcsolatban a minta a következő két fő üzenetet hordozza:

- 1) Az írásba foglalt esélyegyenlőségi irányelvek megléte nem feltétlenül jár együtt a romaellenes diszkrimináció kezelése iránti elkötelezettséggel vagy az azzal kapcsolatos tudatossággal.
- 2) A felső vezetés bevonása elengedhetetlen ahhoz, hogy a romaellenes diszkrimináció felkerüljön a cégek napirendjére (lásd a 2. keretes szöveget).

A Telefónica nevű spanyol cég írásban lefektetett, hivatalos irányelvekkel rendelkezik, amelyek a Telefónica-csoportnak lettek kidolgozva, és amelyeket az összes tagvállalat köteles betartani. Az irányelvek a hátrányos helyzetű embereket célozzák meg (lásd a 3. keretes szöveget).

### 3.2 A romák felvétele

A megkérdezett közép- és kelet-európai cégek többsége nem rendelkezik a romáknak kidolgozott speciális felvételi eljárásomóddal. A roma jelentkezőket ugyanúgy kezelik, mint a többi munkavállalót, és ugyanazt a felvételi eljárást folytatják le esetükben. A legtöbbször a jelent-

*Az írásba foglalt esélyegyenlőségi irányelvek megléte nem feltétlenül jár együtt a romaellenes diszkrimináció kezelése iránti elkötelezettséggel vagy az azzal kapcsolatos tudatossággal.*

<sup>23</sup> Az irányelv előírja, hogy a nagy, állami tulajdonú cégek kötelesek írásban rögzített esélyegyenlőségi irányelveket kidolgozni.

## 2. Felső vezetés – a magyarországi Freesoft esete

A Freesoft egy budapesti informatikai cég. Fő tevékenységi körébe a szoftverfejlesztés, a dokumentumkezelés, a vállalati tartalomkezelés, az informatikai auditálás és tanácsadás tartozik.

A Freesoft elnöke személyesen erősen motivált a romák foglalkoztatásában. Ez a motiváció a Nógrád megyei Bátorterenyén töltött gyermekévek tapasztalataiból ered. Nógrád megye Magyarország egyik leghátrányosabb térsége. A munkanélküliek aránya 15 százalék körül mozog, és az országban ez az egyik olyan terület, ahol a legnagyobb számban élnek romák.

Néhány évvel ezelőtt a cég elnöke részt vett egy nemzetközi dokumentumkezelési kiállításon New York-ban, ahol több olyan indiánok kezében lévő céggel találkozott, amelyek úgy nevezték „informatikailag támogatott szolgáltatásokat” kínáltak. A kifejezés azokra a jelentős emberi munkát igénylő szolgáltatásokra vonatkozik, amelyeket távközlési hálózatokon vagy az interneten keresztül juttatnak el számos üzleti szegmenshez. Ilyen például a dokumentumkezelés, a telemarketing, a help-desk-támogatás, az orvosi szövegek leírása (medical transcription) és a back-office számvitel. A látottak arra inspirálták az elnököt, hogy hozzon létre egy adatbeviteli központot Bátorterenyén. Úgy gondolta, ha ez a munka elvégezhető Indiában, Kínában vagy Malajziában, akkor Magyarországon is a roma közösségek bevonásával. Az adatbeviteli központ létrehozásával az elnök azt akarta bizonyítani, hogy a romák munkaszokásaival és képességeivel kapcsolatban széles körben elterjedt előítéletek ellenére a romák képesek arra, hogy szakképzettséget igénylő munkákat végezzenek az informatikai szektorban.

A Freesoftnak már volt némi adatbeviteli tapasztalata (diákokkal), és gyümölcsöző üzleti lehetőséget látott benne. A Freesoft stratégiájának egyik kulcseleme az volt, hogy találjon a munkára alkalmas roma munkavállalókat. Ehhez az elnök személyes kapcsolatokon keresztül együttműködést épített ki egy helyi roma szervezettel, a családát támogató szolgálattal. Ezen túlmenően kormányzati támogatást is kért az Informatikai Minisztériumtól. A Freesoft megpályázott egy tendert, amely a berendezést adta (15 számítógépet), és fedezte 15 dolgozó hat havi bérét. A Freesoft adta a technológiát és a logisztikát. A pénzügyi háttér garantálása után a cég a helyi családát támogató szolgálaton keresztül megkezdte a romák felvételét. A toborzási időszakban a roma szervezet 15 személyt választott ki.

kezés után a humán erőforrás-osztály vezetője és a lehetséges felettes hallgatja meg a jelölteket. Ahol állásokat nem hirdetnek meg nyilvánosan, ott felkérhetnek valakit nem hivatalosan arra, hogy jelentkezzen, majd behívják beszélgetésre.

A jelentkezők kiválasztásánál valamennyi cég az alábbi szempontokat veszi figyelembe: iskolai végzettség/szakképzettség, gyakorlat és munkaerőkölcs (hajlandóság) a rendszeres, pontos és hatékony munkára). Bizonyos esetekben a jelentkező egészségi állapota és a beilleszkedési képessége is szempont.

A roma munkavállalókat kereső cégek gyakran léptek kapcsolatba roma szervezetekkel vagy oktatási intézményekkel (például szakképző intézményekkel) a lehetséges jelentkezők felkutatása céljából. Ezek az intézmények közvetítő szerepet töltenek be, segítenek megtalálni a megfelelően képzett és motivált egyéneket. Ezzel jelentősen csökkennek a romák foglalkoztatásának tranzakciós költségei és kockázatai. Ezt a magatartást az alábbi példák illusztrálják:

- ABB – a vezérigazgató a Bronz Klub elnevezésű nem hivatalos roma egyesületen keresztül keresett potenciális jelentkezőket (lásd a 4. keretes szöveget).
- A Freesoft adatbeviteli központot hozott létre Bátorterenyén 1990-ben. A cég jó kapcsolatot épített ki egy helyi roma szervezettel a romák felvételét elősegítendő (lásd a 2. keretes szöveget).
- Obnova – Jozef Patkan (ügyvezető igazgató) megalakította a Rómska Obnova Horného Šariša civil szervezetet a fiatal romák átképzése céljából, akiket azután a cég alkalmaz.

- Rautenbach – együttműködés egy helyi iskolával a jól képzett utánpótlás érdekében.
- Svik – elindították a romák munkahelyi és társadalmi beilleszkedését segítő ROMOR-projektet. Ennek egyik fő elemeként együttműködést alakítottak ki azokkal a szakképző intézetekkel, ahol a romák nagyobb számban képviseltetik magukat: Čadca, Turzovka, Šafárikovo, Svidník és Kassa. Ezen túlmenően a Svik cég szorosan együttműködik egy munkaközvetítővel és gimnáziumokkal a lehetséges alkalmazottak megtalálása céljából. A cég előnyben részesíti a nőket. Az alkalmazásba vetteket három csoportba sorolják: 1) ST-képzés (képzés részfeladatokra) azoknak a nőknek, akik nem fejezték be gimnáziumi tanulmányaikat; 2) kétéves képzés; 3) szakképző iskolát végzettek számára esetleges egyetemi továbbtanulás (a ROMOR-projekt leírását lásd a 6. keretes szövegben).
- Whirlpool Slovakia – amikor a cégnek több, gyakran képzés nélküli munkaerőre volt szüksége, jó kapcsolatokat épített ki a Poprád közelében fekvő Gánovce község helyi roma képviselőjével. A kép-

### 3. Tanulságok Spanyolországból: a fogyatékkal élők segítése a Telefónicánál

A Telefónica ma a világ egyik vezető távközlési cége. Komplex vállalatcsoport több mint 122 millió ügyféllel. Tizenhat országban erős a jelenléte, de közel másik negyvenben is működik. 2004 decemberében a csoport több mint 173 ezer embert foglalkoztatott (köribelül 65 ezret Spanyolországban). Lehetséges ügyfeleinek a száma meghaladja az ötszázmilliót.

A Telefónica-csoport a vállalati felelősségvállalást az üzleti folyamatok kezelése egyik eszközének tekinti, amelyek segítenek a hosszú távú, fenntartható értékteremtésben a céggel kapcsolatba kerülő emberek számára. A cégcsoport filozófiája szerint a vállalati felelősségvállalás egyike annak a három pillérnek, amelyek döntően hozzájárulnak a vállalati hírnév, más szóval arculat alakításához.

A vállalati felelősségvállalás gyakorlati példái: a Telefónica Association for Assistance to the Disabled (A fogyatékkal élőket segítő Telefónica Egyesület – ATAM) létrehozása az 1970-es években, amelyet alább részletesebben bemutatunk; az első szociális mérlegek közzététele az 1980-as években; valamint az 1990-es években vállalt környezetvédelmi elkötelezettségek.

#### **ATAM – A fogyatékkal élőket segítő Telefónica Egyesület**

A Telefónica-csoport megalakította a fogyatékkal élőket segítő Telefónica Egyesületet (ATAM). Az intézmény célja, hogy segítse a cégnek a fogyatékkal élők foglalkoztatását. Az ATAM a Telefónica egyik legtartósabbnak és leginkább kézzelfoghatóan tartott kezdeményezése a vállalati felelősségvállalás terén.

Az ATAM-ot 1973-ban Telefónica-dolgozók és szociális munkások hozták létre a testi és szellemi fogyatékosok, illetve a hallássérültek segítésére. Közel harminc év után és több mint hatvanezer dolgozó együttműködése révén az ATAM 3600 emberen segített 2004-ben. Jelenleg a cégcsoportnál több mint ezer szakképzett fogyatékkal élő dolgozik. Arányuk a világ összes Telefónica-alkalmazottjához képest mintegy fél százalék. A Telefónica-csoport tagvállalatai közül a TeleSP és az Atento España érte el a legjobb eredményt a fogyatékkal élők foglalkoztatása terén.

Az ATAM segít a Telefónicának a különböző alternatív megoldások elemzésében, és segít felmérni, hogy a cégek mennyire tartják be a fogyatékkal élők jogaira vonatkozó szabályokat. Az ATAM kialakított egy olyan rendszert, amely egyaránt előnyös a cégeknek, az alkalmazottaknak és a fogyatékkal élőknek. Az ATAM lehetővé teszi a cégeknek, hogy felhasználják a fogyatékkal élők munkaerőpiaci integrálódásáról szóló törvényben és egyéb jogszabályban leírtakat. A munkaerőpiaci beilleszkedést segítő szolgáltatásán kívül az ATAM-nak több olyan foglalkoztatási központja működik, ahol kizárólag fogyatékkal élőket alkalmaznak az alábbi három területen: mosoda, elektronikai alkatrészek összeszerelése és telemarketing (lásd az 5. keretes szöveget). E központokban mintegy kétszázötven fogyatékkal élő ember dolgozik.

Az ATAM pénzügyi hátterét többnyire a 23 Telefónica-társaságnál dolgozó 62 ezer alkalmazott önkéntes hozzájárulásai adják. A dolgozók fix fizetésük 0,002 százalékát fordítják e célra, a munkaadók pedig megduplázzák ezt a hozzájárulást. 2003-ban ezek a Telefónica-alkalmazottak kapták a dolgozói együttműködéssel megvalósított legjobb társadalmi tettet járó üzlet és társadalom díjat.

Forrás: Vállalati felelősségvállalásról szóló éves jelentés 2004. Telefónica. [www.telefonica.es](http://www.telefonica.es).

#### 4. Kapcsolódás egy roma szervezethez a munkavállalók felvételének elősegítése érdekében – a Bronz Klub

Az 1990-es években a Soros Alapítvány és a Romanoker Roma Ház pénzügyi támogatásával létrejött a roma értelmiséget tömörítő hálózat, amelynek civil alapítványok is tagjai voltak. A kezdeményezés fórumot adott a roma származású egyetemi és főiskolai hallgatóknak, hogy megoszthassák egymással véleményeiket és lehetőségeiket. A hálózatnak mintegy száz-százötven fiatal diplomás roma volt a tagja. A hálózat specifikus tevékenységei között a következők szerepeltek:

- Aktuális témák megvitatása;
- Tájékoztatás a munkalehetőségekről;
- Kapcsolatépítés az üzleti közösséggel;
- Tájékoztatás az ösztöndíjakról, támogatásokról stb.;
- A közvélemény roma kultúrával való megismertetését elősegítő kezdeményezések szponzorálása;
- Nyári táborok szervezése fiatal romák számára;
- Roma politikusok képzése (például: Járóka Livia a klub tagja volt, majd európai parlamenti képviselővé választották).

A Bronz Klub évekig sikeresen működött, majd pénzügyi nehézségek miatt megszűnt.

viselő választotta ki a közösségből azokat az embereket, akik megfeleltek az alapvető képesítési/gyakorlati követelményeknek.

- Kőrösi Halász Szövetkezet – Az új munkavállalók felvétele vagy a meglévő alkalmazottak ajánlásain, vagy a helyi munkaügyi központon keresztül történik.

A roma munkavállalók felvételéhez és megtartásához használt egyéb eszközöket a következő fejezetek ismertetik.

### 3.3 A romák megtartása

A roma dolgozóknak az alábbi támogatási formákat kínálják termelékenységük növelése céljából és azért, hogy ösztönözzék maradásukat a cégnél: képzés, közlekedés és szállás. A képzés a legfontosabb, hiszen ez nemcsak a munkára ösztönöz, hanem a dolgozók termelékenységét is fokozza. A legtöbbször az ösztönzők minden alkalmazott számára elérhetők, de várhatóan a romák profitálnak belőlük a legtöbbet. Bizonyos esetekben a romákat különleges figyelem övezi.

#### Képzés

Két cég specifikus képzési lehetőséget ajánlott fel a roma munkavállalóknak:

- Freesoft – hathónapos intenzív adatbeviteli képzés, majd heti egy-két napos tréning (a küszöbönálló projektekhez szükséges készségek javítására).
- Svik – betanítás és speciális képzési rendszer.

Öt cég szervezett olyan rendszeres képzést, amely kifejezett előnnyel járt, illetve amelyet kiterjesztettek a roma munkavállalókra:

- ABB – minőségirányítási képzés. A képzés során külföldi tanulmányutakat és nyelvtanfolyamokat is szerveztek.
- Electrolux – a cég porszívógyárában szervezett képzésben a 13 csoportból tizen körülbelül négy-hat roma vett részt.
- Magyar Posta – minden új és képesítés nélküli dolgozónak beilleszkedési és szakképzési tréning.

*A roma dolgozóknak az alábbi támogatási formákat kínálják termelékenységük növelése céljából és azért, hogy ösztönözzék maradásukat a cégnél: képzés, közlekedés és szállás.*

- Whirlpool – a romák általában több képzést kapnak, mivel alacsonyabb szinten állnak munkába a cégnél.
- Cseh Televízió – a roma riportereknek kiegészítő képzést kellett szervezni.

A Telefónica valamennyi dolgozó képzésére és szakmai fejlődésére figyel, de a figyelem középpontjában a fogyatékkal élő alkalmazottak állnak (lásd az 5. keretes szöveget).

### Közlekedés

A munkát kereső romák előtt álló gyakori akadály a roma közösség lakóhelye és a munkalehetőségek közötti nagy távolság. A romák gyakran elszigetelt területeken, kereskedelmi vagy ipari központoktól távol élnek. Ezt az akadályt felismerve a mintában részt vevő három cég közlekedési segítséget nyújt a dolgozóinak. A Magyar Posta busszal szállítja az alkalmazottait Hatvanról és Szolnokról a budaörsi logisztikai központba. A Svik cég megtéríti a képesítéssel rendelkező dolgozók utazási költségeit. Az Electrolux szintén busszal szállítja dolgozóit a munkahelyre a környező falvakból. Bár a szolgáltatás minden alkalmazott által elérhető, különösen a romáknak nagyon hasznos.

### Szállás

A Magyar Posta (a cég tulajdonában lévő vagy általa bérelt) munkásszállásokon kínál szálláslehetőséget dolgozói számára. A munkásszállás minden dolgozónak adott lehetőség, leginkább azonban a romák veszik hasznát. A Magyar Posta maximum 800 ezer forint (kb. 3200 euró) értékű kamatmentes lakáskölcsönöket is kínál. A Svik cég is arról számolt be, hogy szállástámogatással segíti elő a szakképzett munkavállalók jelentkezését.

Az említett támogatási szolgáltatásokon kívül a Svik cég több más olyan ösztönzött is kidolgozott, amelyekkel remélhetőleg megtarthatók a szakképzett roma alkalmazottak: például nyári táborok, kölcsönök kamatfizetésének és az óvodai díjaknak az átvállalása.

## 3.4 A helyi roma közösséggel kialakított kapcsolatok

A 3.2 pontban rámutattunk arra, milyen fontos szerepet játszanak a helyi roma szervezetek/iskolák abban, hogy a cégek megfelelő

## 5. A fogyatékkal élő alkalmazottak beilleszkedése és képzése a Telefónicánál

2004-ben három speciális foglalkoztatási központot Integral Help and Assistance Services (integrált segítő és támogatási szolgálat – SIAA) nyitott meg az Atento Spain – a Telefónica-csoport egyik leányvállalata – a fogyatékkal élő emberek foglalkoztatására.

A központok, amelyek Madridban és Sevilleben találhatóak, speciális ügyfélszolgálatot nyújtanak magas szintű intézmények részére. Az év végén a központokban kétszázan dolgoztak, 98 százalékuk különböző háttérrel rendelkező fogyatékkal élő volt: például frissdiplomások, háztartásbeliek és szakképzettséggel rendelkezők. Az alkalmazottak fejlődése érdekében a cég képzést szervezett, és az állásokat és munkahelyeket az alkalmazottak fogyatékoságához igazította, például a munkahelyek ergonomiai kialakítása révén.

Az SIAA-projekt részeként az Atento Spain 2004-ben szerződést kötött a munkaerő-piaci integrációt segítő Adecco Alapítvánnyal, hogy keresen fogyatékkal élő lehetséges alkalmazottakat a különleges foglalkoztatási központoknak, és indítson telefonkezelő-képzést. 2005-ben az Atento Spain célja az SIAA bővítésének elősegítése és egy különleges foglalkoztatási központ létrehozása Cáceresben.

Forrás: Vállalati felelősségvállalásról szóló éves jelentés 2004. Telefónica. [www.telefonica.es](http://www.telefonica.es).

roma alkalmazottakat találjanak. A cégek és a roma szervezetek közötti kapcsolatok gyakran az egész közösséggel kialakított párbeszéd javítását is szolgálják. Ehhez hasonlóan ott, ahol a cégek áldoztak arra, hogy erős kapcsolat alakuljon ki a helyi roma közösségekkel, láthatóan nőtt a bizalom, és a cégek könnyebben találtak szakképzett és elkötelezett alkalmazottakat. Egyebek között az alábbi cégek fektettek be abba, hogy erős kapcsolatot alakítsanak ki a helyi közösségekkel:

- Freesoft – erős együttműködés a családtámogató központtal, egy helyi roma szervezettel.
- Obnova – az ügyvezető igazgató megalakította a Rómska Obnova Horného Šariša civil szervezetet, amelynek középontjában a fiatal roma alkalmazottak átképzése áll.
- Svik – a cég elindította a ROMOR-projektet, hogy elősegítse a romák munkahelyi és társadalmi beilleszkedését is. A helyi szakképző iskolákkal fenntartott kapcsolatokon túl, amelyek segítségével a cég szakképzett munkaerőt tudott felvenni (lásd az alábbi ismertetőt és a 3.2 pontot), a projekt egyik kulcseleme a helyben működő roma textilipari cégek támogatása (lásd a 6. keretes szöveget).
- Whirlpool Slovakia – a Poprad közelében fekvő Ganovce kisközség roma közösségével kialakított együttműködés elsősorban a szakképzés nélküli munkaerő toborzására koncentrálódik. A cég helyi nyári táborok szervezését is támogatja.
- Cseh Televízió – a Cseh Televízió nem ápol konkrét kapcsolatokat a helyi roma közösségekkel, de azzal próbálja felhívni a közvélemény figyelmét a romákkal kapcsolatos kérdésekre, hogy a roma közösségeket bemutató programokat sugározzon.
- ABB – a magyarországi ABB vezérigazgatója magas szintű tárgyalásokat folytatott a kormánnyal a munkahelyen tapasztalható romaellenes diszkriminációval kapcsolatos politikai változtatások előmozdítására (lásd a 7. keretes szöveget).

## 6. A ROMOR-projekt – szélesebb látószöggel a diszkrimináció ellen

A ROMOR-projektet egy Svik nevű szlovákiai textilipari cég indította el. A cég több mint háromszáz romát foglalkoztatott 1993 és 2003 között. A projekt célja a romák életminőségének és foglalkoztatási lehetőségeinek javítása. A projektnek köszönhetően a Svik gyárában minden harmadik dolgozó roma származású.

Az igazgató romák iránti elkötelezettsége saját gyermekkorában gyökerezik, amikor sok roma barátja volt. Szeretett volna romákat alkalmazni a gyárában, de szakképzett dolgozókra volt szüksége. Ezért megkereste a helyi ruhaipari szakiskola igazgatóját, hogy az iskola adjon szakképzett munkaerőt. Közösen fogtak hozzá az elsősorban roma munkaerő oktatásához. Ma az iskola tanulóinak 60 százaléka roma. Az iskola és a gyár közötti szoros kapcsolat révén a romák könnyedén és sikeresen beilleszkedtek a helyi munkaerőpiacra.

A ROMOR-projekt bizonyíték arra, hogy a romák kormányzati támogatás nélkül is találnak munkát. A projekt célja a romaellenes sztereotípiák és előítéletek megváltoztatása, illetve annak bizonyítása, hogy kis falvakban is elindíthatók ehhez hasonló projektek.

A ROMOR-projekt további tervei között szerepel a romák önálló termelésre való felkészítése, például csecsemőruházat készítésére a Svik gyárak által adományozott maradék anyagokból.

2003-ban a Svik igazgatóját a pozsonyi gazdasági klub díjjal jutalmazta a ROMOR-projektért.

Forrás: <http://www.rnl.sk/modules.php?name=News&file=article&sid=895> A ROMOR-projekt – a romák figyelmébe ajánlott példa. Romano nevo lii, March 2004.

## 7. Az üzleti világ kísérletei a kormányzat bevonására

Az ABB vezérigazgatója az 1990-es évek kezdete óta keresi a lehetőségeket a romák helyzetének javítására és a Magyarországon tapasztalt romaellenes diszkrimináció csökkentésére. Több évtizedes amerikai munkatapasztalata alapján úgy találta, hogy Magyarországon a romákat hasonló diszkrimináció sújtja, mint amilyen az afrikai származású amerikaiakat érte az 1950-es években. Az Amerikai Kereskedelmi Kamara (AmCham) és az Európai Keresztszal elnökeként bevezette Magyarországon az esélyegyenlőségen és pozitív megkülönböztetésen alapuló foglalkoztatást. Az elnök-vezérigazgató nem csupán az üzleti világ figyelmét akarja felhívni erre a problémára, hanem létfontosságúnak tartja azt is, hogy a kormány aktívabb módon foglalkozzon ezzel a kérdéssel.

A vezérigazgató fontosabb tevékenységei között az alábbiak szerepelnek:

- Konferenciát szervezett üzleti és kormányzati képviselőknek, amelyen ismertették az esélyegyenlőség és a pozitív diszkrimináció terén szerzett amerikai tapasztalatokat és eredményeket.
- Együttműködött az AmCham tagvállalataival, hogy a lehetséges munkavállalók felvétele során ne tévesszék szem elől az esélyegyenlőséget.
- Miniszterekkel és magas rangú kormánytisztviselőkkel megvitatta az esélyegyenlőségen és pozitív diszkrimináción alapuló foglalkoztatás fontosságát a romákkal kapcsolatban.

Bár a kormány nagyon érdeklődött az ügy iránt, mindez kevés konkrét tettet eredményezett.

## 4. Eredmények

## 4.1 A romák foglalkoztatottsága

A cégek munkaerő-állományában lévő romák arányát az 1. ábra mutatja. A mintára jellemző átlag nyolc százalék. Az adatok csak becslésen alapulnak, mivel a cégek nem tartanak nyilván hivatalos adatokat a dolgozók etnikai hovatartozásáról, jogilag nem is tehetik meg. A becslések a cégek összes állandó alkalmazottjára vonatkoznak, az alvállalkozókra vagy szerződéses munkavállalókra azonban nem. A százalékokat a 3. táblázatban fordítottuk le számokra. A megkérdezett cégek többsége tíz vagy annál kevesebb romát foglalkoztat. Az Obnova és a Svík (mindkettő szlovákiai cég) foglalkoztatta a legtöbb romát, akik az összlétszám kb. 25 százalékát alkották.

## 4.2 A betöltött állások jellege

A legtöbb megkérdezett cég (tizenháromból nyolc) képzés nélküli munkaerőként vette fel a romákat. Hét cég foglalkoztat szakképzettséghez kötött állásban romákat, négy pedig vezetői beosztásban. Az utóbbi csoportba tartozik a Krypton és az Obnova. Mindkettőnek az élén roma vezető áll (lásd a 8. keretes szöveget). A romákat szakképzést igénylő vagy vezetői beosztásban alkalmazó cégek listája a 4. táblázatban olvasható.

Nem szabad elfelejteni, hogy ez a minta nem reprezentatív, mivel a vizsgálatba bevont cégek önként jelentkeztek, többnyire azért, mert proaktív módon közelítik meg a romák foglalkoztatásának kérdését. Az eredmények azonban jól illusztrálják, hogy a romák is bekerülhetnek a felső vezetésbe.

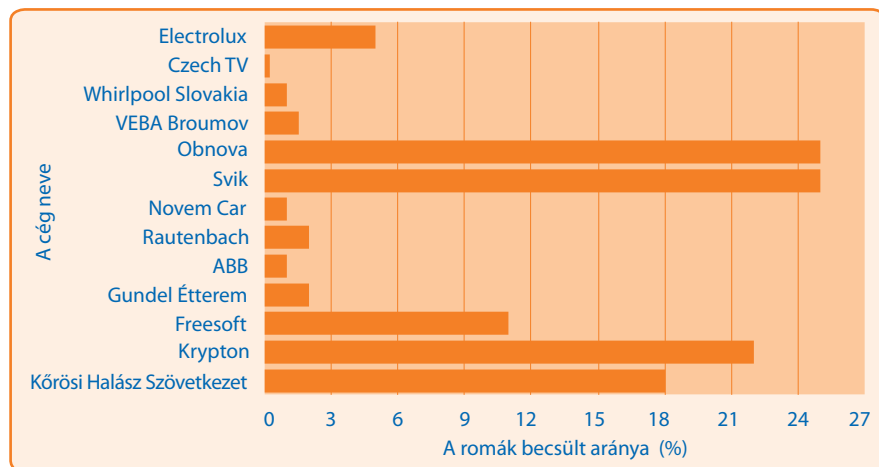
*Az eredmények azonban jól illusztrálják, hogy a romák is bekerülhetnek a felső vezetésbe.*

## 4.3 Termelékenység

A cégek nem vezetnek nyilvántartást a roma, illetve nem roma dolgozók termelékenységéről (például óránkénti teljesítményéről). Ennek ellenére a cégek 85 százaléka azt állítja, hogy nincs észrevehető

*... ám a munkában töltött némi idő után teljesítményük megegyezik a többi dolgozó teljesítményével.*

1. Ábra: A romák aránya a dolgozói összlétszámhoz képest (%)



Megjegyzés: A felsorolásból hiányzó cégek nem szolgáltattak becslésen alapuló adatot.

különbség a romák és a nem romák termelékenysége között. Néhány megkérdezett elmondta, hogy – alacsonyabb iskolai végzettségük és kevesebb tapasztalatuk miatt – a kezdéskor a romákat gyakran kiegészítő képzésben kell részesíteni, ám a munkában töltött némi idő után teljesítményük megegyezik a többi dolgozó teljesítményével.

A romák termelékenységének vizsgálatán túl fontos megnézni azt is, miként befolyásolja a romák foglalkoztatása a teljes munkaerő-állomány termelékenységét. Ott, ahol a romák fokozzák a feszültségeket az állományon belül, vagy gátolják a csapatmunkát, a hatás negatív lehet. Ott viszont, ahol a romák foglalkoztatása fokozza a dolgozói állomány dinamizmusát és innovációra sarkall, a hatás pozitív. A magyarországi ABB vezérigazgatója hangsúlyozza, hogy a különböző háttérrel rendelkező emberekből álló munkaerő-állomány még sikeresebbé teszi a céget. „31 évvel ezelőtt New Yorkban dolgoztam egy hidépítésen, ahol a munkaerő-állomány legalább hét százalékát kisebbségekhez tartozó munkásoknak kellett alkotniuk. A főmérnököm indiai, a titkárnőm pedig színes bőrű volt. A csapatunk fantasztikusan együtt tudott dolgozni; nagyon sikeresek voltunk.” A munkahelyi feszültségekről az alábbi részben számolunk be.

#### 4. Táblázat: Romák által betöltött, szakképzettséget igénylő vagy vezetői beosztások

Szakképzett	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krypton (Szlovákia) – adminisztratív beosztás</li> <li>• Obnova (Szlovákia) – alapvető fizikai munka/adminisztratív pozíció</li> <li>• Rautenbach (Szlovákia) – vasöntöde és támogató szolgáltatások; művezető</li> <li>• Svik (Szlovákia) – szabók</li> <li>• Cseh Televízió – bemondó, program bemondó, riporter</li> <li>• VEBA (Csehország) – szakképzettséghez kötött beosztások (varrónők, szövők, raktárosok)</li> <li>• Novem Cars (Csehország) – őrlés, fényezés, összeszerelés</li> </ul>
Vezetői	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABB (Magyarország) – egy személy (ketten távoztak a cégtől jobb álláslehetőség miatt)</li> <li>• Krypton (Szlovákia) – a főigazgató és más vezetők romák</li> <li>• Obnova (Szlovákia) – a főigazgató roma</li> <li>• Novem Cars (Csehország) – fő fényezők (hetven beosztott)</li> </ul>

### 8. A Krypton és az Obnova: Roma tulajdonú cégek Szlovákiában

#### Krypton

A cég roma származású igazgatója és többségi tulajdonosa édesapjától vette át ezt az építőipari céget az 1990-es évek elején. A cég mintegy hatvan embert foglalkoztat, köztük 13 romát. A céget az igazgató irányítja, aki a felvételi folyamatban is részt vesz. Egyenlő bánásmódban részesíti a romákat és a nem romákat. Ennek megfelelően a cégnél tilos mindenfajta diszkrimináció. A cég bármely alkalmazottjának sikerét a teljesítménye alapozza meg.

#### Obnova

A céget egy roma vállalkozó alapította 1991-ben, amely azóta az egyik legnagyobb munkaadóvá nőtte ki magát Szlovákia északkeleti részén. A roma vállalkozónak, aki jelenleg a cég igazgatója, már a vállalat megalapítása előtt is volt építőipari tapasztalata. Az igazgató bővíteni szeretné a termelést, és ezzel további négyezer munkahelyet teremtené, százát romák számára.

A vállalkozó azzal támogatja dolgozóit, hogy hozzájárul utazási költségeikhez, szponzorálja utazásaikat és a piacnál alacsonyabb kamatozású kölcsönöket nyújt. Ezen túlmenően a roma dolgozóknak esküvői és egyetemi tanulmányi támogatást ad, továbbá favásárlással segíti közösségüket, lehetővé teszi számukra a közlekedést és megszervezi a szemétszállítást.

A romák foglalkoztatásán túl az Obnova igazgatója fontos szerepet játszik a helyi közösség életében. Megalapította a Rómska Obnova Horného Šariša nevű civil szervezetet, amely a cégnél majdan munkát vállaló fiatal romák átképzésére szakosodott. Épített egy templomot a romák számára Postarka községben, és segíti azokat a családokat, amelyek elvesztették kényérkeresőjüket.

## 9. A munkahelyi diszkriminációról

A Whirlpool szlovákiai munkavállalói a következőket mondták: „Vannak, akik egyes romákkal kapcsolatban szerzett rossz tapasztalataik alapján ítélnék meg bennünket. Miután elkezdtünk itt dolgozni, és a munkatársak felismerték, hogy keményen dolgozunk és jó emberek vagyunk, kezdtek számítani ránk.”

Egy magyarországi roma dolgozó, aki egyúttal helyi önkormányzati képviselő is, hasonló nézeteket vallott. Ugyanakkor hangsúlyozta, hogy diszkrimináció igenis létezik a tágabb értelemben vett közösségben. Előfordul, hogy bár a romák minőség és mennyiség tekintetében ugyanazt a munkát végzik mint a nem romák, mégis gyakran kisebb fizetést kapnak. Ugyanolyan végzettséggel egy nem roma magasabb pozícióba kerülhet, mint egy roma.

Az Electrolux esetében a dolgozók viszonylag elégedettek voltak az állásukkal és a munkahelyi morállal. Ugyanez jellemezte a Freesoftot is, ahol a dolgozók a válaszok szerint szeretik a munkájukat. Az ABB-nél az egyik romát a felső vezetésbe léptették elő. Ő nagyon elégedett volt a munkájával. Szlovákiában és Csehországban az alkalmazottak hasonlóan vélekedtek.

Ezek a példák azt illusztrálják, hogy ha a munkaadók lépéseket tesznek roma alkalmazottak felvételére, a gyakran emlegetett korlátok (iskolázatlanság, megkülönböztető magatartásformák stb.) rendszerint eltűnnek, és a romák jól beilleszkednek a cég alkalmazottai közé.

### 4.4 Munkahelyi feszültségek és diszkrimináció

Öt cég nem válaszolt a munkahelyi feszültségekkel vagy diszkriminációval kapcsolatos kérdésekre. Azok, amelyek válaszoltak, összességében azt állították, hogy nincsenek feszültségek a cégen belül, de diszkrimináció előfordul a cégen kívül. A megkérdezett roma munkavállalók általánosságban megerősítették ezt a véleményt. Bizonyos esetekben rámutattak arra, hogy az elején tapasztaltak némi diszkriminációt a romákkal szemben, de amint bebizonyították, hogy keményen dolgoznak, az előítéletek eltűntek (lásd a 9. keretes szöveget).

Az eredményeket azonban két okból is óvatosan kell kezelni. Először is, amint arra az egyik magyarországi humánerőforrás-vezető rámutatott, a felső vezetők gyakran nincsenek abban a helyzetben, hogy tudják, tapasztalható-e romaellenes diszkrimináció a gyárban. Ezt a véleményt egy roma dolgozó is megerősítette, aki dicsérte ugyan a felső vezetést, de hozzátette, hogy az alacsonyabb szintű vezetők még mindig előítéletesek. Másodszor, a roma munkavállalók esetleg nem szívesen kritizálják a munkaadóikat.

*Bizonyos esetekben rámutattak arra, hogy az elején tapasztaltak némi diszkriminációt a romákkal szemben, de amint bebizonyították, hogy keményen dolgoznak, az előítéletek eltűntek.*

### 4.5 Kapcsolatok a helyi roma közösségekkel

Három cég hangsúlyozta, hogy szoros kapcsolatokat ápolnak a közösséggel:

- Freesoft (Magyarország) – a helyi roma szervezetekkel kialakított jó kapcsolat segíti az alkalmazottak toborzását (lásd a 2. keretes szöveget).
- Obnova (Szlovákia) – számos közösségi tevékenység, ideértve a rossz helyzetben lévő családok támogatását, oktatás (például egyetem), utazási költségek, illetve alacsony kamatozású hitelek nyújtását. Egy másik támogatási körbe tartozott a szemétygyűjtés, az esküvői támogatás és egy templom építése a roma közösség számára Postarkában.
- Svik (Szlovákia) – lásd a ROMOR-projekt leírását a 6. keretes szövegben.

Ugyanakkor, amint arra a 3.2 pontban rámutattunk, a foglalkoztatás továbbra is a roma közösségeket segítő legerősebb eszköz a cégek kezében. A cégigazgatók – azok, akik személyesen is elkötelezték magukat a romák rendkívül rossz helyzetének jobbítása mellett – további jótékonyági kezdeményezések élére is állhatnak. E kezdeményezések sokszor pozitív változásokat eredményezhetnek a cégeknél a roma dolgozók felvételének, motivációjának és megtartásának javulása révén.

## 5. A roma munkavállalók alkalmazásának előnyei

A vállalatok számára a legjobb gyakorlat felvázolásához és a kormányzatok számára a politikai ajánlások megtervezéséhez az első fontos lépés annak megértése, milyen előnyökkel és milyen költségekkel szembesülnek a romákat alkalmazó cégek. Az 5. és a 6. fejezet általánosan azokat a leg-  
alapvetőbb megállapításokat emeli ki, amelyek a romák alkalmazása és a vállalatok teljesítménye közötti összefüggéssel vannak kapcsolatban. Az itt rendelkezésre bocsátott információ az interjúalanyok véleményét tükrözi. Nem tettünk kísérletet arra, hogy a politikailag helytelen kérdéseket megpróbáljuk kiszűrni. Célunk, hogy pontos képet kapjunk arról, a vállalatok miként értelmezik a romák alkalmazásának üzleti hatásait.

## 5.1 Jelentős kihívások

A jelentés bevezetőjében a „Miért legyenek érdekeltek a vállalkozások?” című bevezetésben bemutattunk néhány jelentős kihívást a romák tekintetében, amelyekkel a közép- és kelet-európai országoknak szembe kell nézniük. Röviden, a romák a legnagyobb – és a legelnyomottabb helyzetben lévő – kisebbséget alkotják a régióban. Magyarországon, Szlovákiában és Csehországban ők alkotják az összlakosság öt-tíz százalékát. Ez a populáció ugyanakkor sokkal gyorsabban növekszik, mint a nemzeti átlag. Vannak becslések, amelyek szerint 2050-re a romák népessége Magyarországon több mint húsz, illetve Szlovákiában több mint harmincöt százalékkal nő.<sup>24</sup>

Ezeknek a demográfiai átrendeződéseknek jelentős hatásuk van az országok munkaerő-kínálatára, vásárlói bázisára és társadalmi stabilitására. Ezek a jelentős összefüggések nem vesznek kárba az üzleti gyakorlatban: a megkérdezett vállalatok több mint hatvan százaléka vallotta, hogy az effajta átrendeződések a legfontosabb ösztönzők a cselekvésre és annak felismerésére, hogy a társadalmi felelősség nemcsak kormányzati kérdés, hanem beletartozik a vállalatok hosszú távú érdekkörébe is.

Az ABB vezérigazgatójának a kockázat egyértelmű: *„Ha nem cselekszünk, a káros következmények tönkreteszik a társadalmunkat.”*

A Whirlpool Slovakia emberierőforrás-vezetője megismertelte ezeket a gondolatokat: *„Kell a motiváció a régióknak, amely megmutatja, hogy a vállalat is tesz valamit a romákért. A vállalat tanítja őket, hogy miként kapcsolódjanak be a munkafolyamatokba és miként szocializálódjanak. A népesedési adatokat elemző demográfiai grafikonok alapján döntötünk úgy, hogy roma munkavállalókat is alkalmazunk.”*

A Magyar Posta vezérigazgató-helyettese elmondta: *„Az elsődleges oka annak, hogy támogatjuk a kisebbségeket, a romákat és a hátrányos helyzetűeket az, hogy nagyvállalatként és sok alkalmazottat foglalkoztató munkaadóként vállalni akarjuk a társadalmi felelősséget, és jó példával kívánunk mások előtt járni. Átgondoltan alakítottuk ki és valósítottuk meg az elképzelést.”*

## 5.2 A helyi roma munkaerő-kínálat

A Freesoft, a Svik, a VEBA és a Novem Car Interior Design számára a roma munkavállalók alkalmazásához a kulcsfontosságú motiváció az,

<sup>24</sup> A GeoHive és a SEEL (2003) ([www.seel-telesis.com/rep105.htm](http://www.seel-telesis.com/rep105.htm)) hivatkozik az Európai Bizottságban a roma emancipációra. „A speciális iskolák hatása a romákra Közép-Európában.” Brüsszel.

*A vállalatok számára a legjobb gyakorlat felvázolásához és a kormányzatok számára a politikai ajánlások megtervezéséhez az első fontos lépés annak megértése, milyen előnyökkel és milyen költségekkel szembesülnek a romákat alkalmazó cégek.*

hogy ők adják a helyi munkaerő-kínálat nagy részét, és gyakran rendelkezésre állnak a szűk munkaerőpiacon.

A Freesoft például úgy döntött, hogy az adatrögzítő-központját Bátonyterenyére helyezi az ott élő nagyszámú roma miatt. A Freesoft vezérigazgatója elmondta, hogy „A Freesoft ezzel nem profitorientált vállalkozást kívánt létesíteni, hanem azt akarta bizonyítani, hogy meg tud valósítani olyan jól működő adatrögzítő-központot, amely roma munkaerőt foglalkoztat.” A cég elnöke hozzátette, hogy a helyszín kiválasztásánál és a roma munkavállalók alkalmazásánál további szempont volt az is, hogy ez a munkaerő viszonylag olcsó, illetve a társaság számított a betanítási és működési költségeket (például bérleti díjat) fedező állami támogatásra is. (Az állami támogatásról később még lesz szó.)

A Novem Car Interior Design esetében egészen más okai voltak a roma munkavállalók alkalmazásának. A társaság közel van a német határhoz, és egészen közel található Pilsenhez, ahol az anyacég és a vevők székhelye van. A régióban ugyanakkor munkaerőhiány van. Az emberierőforrásigazgató szerint „A vállalatnak alkalmazottakra van szüksége – ez az egyetlen ösztönző a roma munkaerő felvételére. Ha egy üzletnek szüksége van munkaerőre, akkor nem szabad különbséget tennie az emberek között, ha azok megfelelnek az alkalmassági követelményeknek.”

### 5.3 Nagyobb hatékonyság és jobb minőség

Ahogy azt a 4.3 pontban kiemeltük, szinte valamennyi megkérdezett vállalat úgy nyilatkozott, hogy megfelelő képzés és felvilágosítás után a roma munkavállalók nem voltak kevésbé hatékonyak, mint a nem romák. A Freesoft is megemlítette, hogy a roma alkalmazottak gyakran jobban motiváltak, hiszen be akarják bizonyítani, hogy tudnak olyan jól teljesíteni, mint a nem roma dolgozók. A felügyelő véleménye szerint:

*„Nincs különbség a roma és a nem roma munkavállalók teljesítménye között. Ugyanakkor a viselkedésük, a kultúrájuk és az élethez való hozzáállásuk nagymértékben befolyásolja munkájukat. Néhány roma számára nehéz megvalósítani azt az elköteleződést, hogy mindennap munkába járjon, idejében ott legyen, és napi nyolc órát dolgozzon. Ha mégis kapnak ilyen munkalehetőséget, azt jobban megbecsülik, mint a nem roma munkatársuk.”*

A roma munkavállalókkal készített interjúk is azt tükrözik, hogy a helybéli falvakban kevés a munkalehetőség. A hosszú távú munkanélküliségtől való félelem szintén nagyon fontos ösztönző a romáknak ahhoz, hogy a munkahelyükön jó eredményt mutassanak fel.

Az ABB vezérigazgatója azt is megfigyelte, hogy a változatos munkaerő nagyobb hatékonyságra ösztönöz. Bár ez a megállapítás nem magyarországi tapasztalaton, hanem az Egyesült Államokban megtapasztalt pozitív diszkrimináción alapul.

### 5.4 Állami és munkanélküli-támogatások

A roma munkavállalók alkalmazását ösztönző állami támogatásoknak különböző formái léteznek. Ezekben a támogatásokban sokszor nem szerepel kifejezetten a roma megnevezés, hanem általában a hosszú távú munkanélküliség kezelésére szánják. A megkérdezett vállalatok nagy része

*... szinte valamennyi megkérdezett vállalat úgy nyilatkozott, hogy megfelelő képzés és felvilágosítás után a roma munkavállalók nem voltak kevésbé hatékonyak, mint a nem romák.*

elvetette a támogatásoknak ezt a fajtáját, mivel bürokratikus és egyáltalán nem praktikus. Ezenkívül több vállalat úgy nyilatkozott, hogy a kormányzat szociális segélyezése inkább visszatartja a romákat a munkavállalástól és aláássa a támogatási rendszert.

Ezzel szemben viszont a Freesoft döntésének egyik legfőbb szempontja, hogy vágjanak bele a bátonyterenyi adatrögzítő-központ felállításába, éppen az Informatikai és Hírközlési Minisztérium által nyújtható kormányzati támogatás, illetve később az EU EQUAL-programja keretében nyújtott hozzájárulás reménye volt. A Freesoft kormányzattól kapott támogatása berendezésekben (15 számítógép) és 15 dolgozó fizetésének hat hónapig történő finanszírozásában valósult meg (lásd a 2. keretes szöveget). Az EQUAL projektenként 100-500 ezer eurót bocsát rendelkezésre, amely a költségek fedezésére szolgál.

## 6. A roma munkavállalók alkalmazásának akadályai

A beszámoló elkészítése céljából megkérdezett vállalatok számos akadályt soroltak fel, amelyek gátolják a roma munkavállalók alkalmazását. Ezek közül az első a szükséges képzés/gyakorlat hiánya. Ezt a „munkaerkölcs” hiánya követi. Az alkalmazottak és az ügyfelek előítéletessége, a mobilitás hiánya, a rossz higiénia és a rendkívül magas kormányzati munkanélküli segély szintén visszatartja a munkaadókat attól, hogy romákat alkalmazzanak. Ezeket a korlátokat a következőkben részletesen kifejtiük.

### 6.1 Megfelelő gyakorlat/képzés hiánya

Valamennyi meginterjúvált vállalat megállapította, hogy a megfelelő gyakorlat és/vagy képzés hiánya alapvető gátja a roma munkavállalók alkalmazásának. Az alacsony színvonalú képzés/gyakorlat a roma munkaerő magasabb képzési és betanítási költségeit vonja maga után. A gyakorlat hiánya különösen súlyos helyzetet teremt a vezetőség szintjén, ahol az egyetemi végzettség a követelmény.

A vállalatok utaltak továbbá arra, hogy ott, ahol nagyobb beruházás szükséges a roma munkaerő alkalmazásához, még nagyobb bizonyosságra van szükség azzal kapcsolatban, hogy a kedvezményezett továbbra is ott marad a vállalatnál. A roma munkaerő magas szintű fluktuációja csökkenti a további képzésekbe történő beruházás ösztönzését.

### 6.2 „Munkaerkölcs” hiánya

A „munkaerkölcs” hiánya mindennapos téma a felkeresett vállalatok legtöbbjénél. Tágabb értelemben a munkaerkölcs arra vonatkozik, hogy az alkalmazott mennyire hajlandó és képes pontos és megbízható lenni, valamint a szabályoknak megfelelően, keményen, például nyolc órában vagy megadott műszakban dolgozni. A vállalatok rámutatnak arra, hogy a roma munkavállalóra a rendszertelen munkaidő-beosztás és a gyakori távollét jellemző.

Néhány vállalatnak határozott álláspontja van a romák eltérő kulturális magatartásáról (például a család előtérbe helyezése a munka rovására), más vállalatok inkább a „szocializációs készség” hiányát emelték ki, illetve a munkarenddel kapcsolatos tapasztalatokat. A 10. keretes szöveg a „munkaerkölcs” kérdésének néhány távlati lehetőségét világítja meg. Hangsúlyozni kell, hogy a megkérdezett felső vezetők közül többen sztereotip nézeteket vallanak, például „a romák különböznek tőlünk”, „meg kell tanulniuk a jobb higiénit”. Ezek a sztereotípiák színesítik a romák munkaerkölcséről alkotott nézeteket.

A Kőrösi Halász Szövetkezet roma alkalmazottjai azt mondták, hogy a családi háttér fontos szerepet játszik abban, milyen sikereket érhet el valaki a munkaerőpiacon. Azokban a családokban, ahol a szülők rendszeresen dolgoznak, hasonló a gyerekek hozzáállása a munkához.

### 6.3 Az alkalmazottak és az ügyfelek előítéletessége

A romákkal szemben érzett mélyen gyökerező előítéletek jelentős gátjai a roma munkaerő alkalmazásának. Bár néhány megkérdezett vállalatvezető bevallotta, hogy a cégen belül hátrányosan hat ez a tény, valamennyien elismerték, hogy ez az elfogultság a szélesebb közösség-

*Valamennyi meginterjúvált vállalat megállapította, hogy a megfelelő gyakorlat és/vagy képzés hiánya alapvető gátja a roma munkavállalók alkalmazásának.*

*Azokban a családokban, ahol a szülők rendszeresen dolgoznak, hasonló a gyerekek hozzáállása a munkához.*

ben jelentkezett. Néhány esetben viszont őszintén bevallották, hogy ez egy belső probléma is.

A roma munkavállalókkal szemben az előítéletek két lényeges korlátja merül fel: 1) a többi alkalmazott, illetve a vezetőség előítéletessége; és 2) az ügyfelek előítéletei.

Az előbbi esetben az előítélet azt jelentheti, hogy a roma munkavállalók alkalmazása aláássa a munkahelyi morált, és összességében visszafogja a teljesítményt. A magyarországi ABB vezérigazgatója szerint annak ellenére, hogy a felső vezetés diszkriminációmentes fellépést követ, a hierarchiában alacsonyabban helyezkedők oldaláról még mindig nagy ellenállás tapasztalható. Bár vannak írásbeli szabályzatok, amelyek segítségül szolgálnak, ezek csak akkor érnek valamit, ha alkalmazzák is őket. A romákra vonatkozó uralkodó nézetek csak idővel fognak megváltozni, és az előítéletek társadalmilag elfogadhatatlanná kell hogy váljanak. Az vezérigazgató úgy véli, hogy a gondolkodásbeli változáshoz legalább harminc-nyolcvan év szükséges, tehát nagyon lassú folyamatról van szó.

Az ügyfelek előítéletesége esetében a roma munkavállalók alkalmazása miatt akár egy üzleti megbízatást is el lehet veszíteni. A Freesoft elnöke szerint a romákkal szemben létező előítélet így megnehezítette a vállalatoknak a pályázatokon, versenytárgyalásokon a nyereség lehetőségét. A vezérigazgató csak megerősítette az elnök üzenetét:

*„Eleinte érdeklődést mutatnak az ügyfelek, hiszen a Freesoft nagyon jó áron kínálja a digitalizációs szolgáltatásait. Azonban a Freesoft-ajánlatot visszautasítják, amint megtudják, hogy romák fogják a munkát végezni. A Freesoft jó referenciái, a már működő központ és a Freesoft által garantált munka minősége nem elég a szerződés elnyerésére. A munka megszerzésének egyetlen lehetőségeként maradnak a jó kapcsolatok.”*

## 10. A munkaadók véleménye a roma munkavállalók „munkaerőkölcséről”

Freesoft – „A roma munkavállalókkal kapcsolatos nehézségek főként abból adódtak, hogy ezek az emberek hosszú éveken keresztül munkanélküliek voltak, és nehéz volt hozzá szokniuk a rendszeres, minden nap ugyanabban az időben kezdődő munkához, és dolgozni nyolc órán keresztül stb. Szokásaik, kultúrájuk és magatartásuk erőteljesen befolyásolja a munkájukat. Néhány romának nehéz volt teljesítenie azt a kötelezettséget, hogy mindennap elmenjen dolgozni, idejében a munkahelyén legyen, és nyolc órát ott dolgozzon.” A mi esetünkben azonban a romák egy idő után sikeresen tudtak alkalmazkodni a vállalat követelményeihez, és csak kevesen hullottak ki.

Whirlpool Slovakia – „A társaság az elmúlt évben 25 roma munkavállalót alkalmazott. Ebből mintegy 11 elment a cégtől vagy elbocsátották, mert nem tudott eleget tenni a munkahelyen való rendszeres jelenlét követelményeinek. Bár a minőség tekintetében rendkívül jó teljesítményértékelést kaptak, néha előfordult, hogy nem jöttek be dolgozni, ami a termelésben megengedhetetlen.”

VEBA – „A roma alkalmazottak (különösen a nők) nem szeretnek műszakban dolgozni. Néhány évvel ezelőtt, a termelés átrendezése és a műszakra áttérés után néhány roma otthagya a társaságot. Az emberierőforrás-munkatársak úgy gondolják, hogy ennek a család az oka, és a romáknak a családi élethez való hagyományos hozzáállása.”

### 6.4 Munkaerőhiány

Egy másik visszatérő korlát – amire az interjúalanyok rámutattak – a roma közösségek földrajzi elhelyezkedése és a felkínált munkahelyszínek rossz párosítása volt. Ez alapvetően az 5.2 pontban leírt helyzetnek a hátulütője, ahol a helyi munkaerőpiacon túlnyomórészt

romák vannak jelen. A roma közösségek elkülönülése miatt a földrajzi elhelyezkedés jelentősen meghatározza, hogy lehet-e egyáltalán roma munkaerőt alkalmazni.

Magyarországon például a romák hatvan százaléka elkülönült településen él, ahol a közlekedés elégtelensége és az üres álláshelyekről szóló tájékoztató kiadványok hiánya csak tovább nehezíti a helyzetüket.<sup>25</sup>

## 6.5 Állami szociális segélyezés

Az állami szociális segélyezés visszatartó hatásait már hangsúlyozta a Svik és a VEBA. A Svik igazgatója szerint „A munkanélküliek, akik az államtól/kormányzattól szociális segélyt kapnak, általában nem hajlandók dolgozni!” A VEBA vezető tisztségviselői is ezt a nézetet vallják: „Manapság sokkal nehezebb olyan romát találni, aki dolgozni is akar. Legtöbbször hiányzik náluk az iskolai végzettség is; ez az oka annak, hogy általában szakképzettséghez nem kötött munkákra keresik őket. Ezekért a munkáért azonban kevesebbet fizetnek, mint az állam által nyújtott szociális segély, ezért rendszerint visszautasítják a munkákat és maradnak munkanélküliek.”

Sok romának az állami szociális segélyezés a munkavállalás ellen hat: a munkáért hozott áldozat (például utazás, gyermekekről gondoskodás, erőfeszítések) többet nyom a latban, mint annak hasznai.

<sup>25</sup> Lukács György Róbert: Roma munkaerő-piaci programok és környezetük. In: Neményi Mária–Szalai Júlia (szerk.): a Kisebbségek kisebbsége. A magyarországi cigányok emberi és politikai jogai. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 2005

## 7. Következtetések és tanácsok

Ez a jelentés több vállalat nézeteit emelte ki a romák alkalmazásának különböző üzleti aspektusairól. Ezeket a kilátásokat részben a felső vezetők, részben a roma interjúalanyok elbeszéléseiből ismerhetjük meg 14 (magyar, szlovák és cseh) vállalaton keresztül.

Szükséges kihangsúlyozni a jelentés és az alábbi ajánlások mellé, hogy a romák munkanélküliségének és kirekesztettségének megoldásában nem lehet a kormányt magára hagyni, hanem az üzleti élet és a roma szervezetek részéről is összehangolt együttműködésre van szükség. Bár a minta kicsi, a rendelkezésre álló információ értékes platformokat kínál a vállalatokkal kialakított párbeszéd megindítására: mi az ő feladatuk, milyen jellegű a felelősségük a romák munkanélküliségi gondjainak enyhítésében; és ideális alapul szolgál a vállalatok által célul tűzött kezdeményezésekhez.

Itt, ebben az utolsó részben kívánjuk levonni az előző részekből adódó következtetéseket, és vállalatok számára kiemelni néhány irányelvet a legjobb gyakorlat előmozdítására. Szeretnénk továbbá kiemelni néhány kormánypolitikai javaslatot, amely a roma munkavállalók alkalmazására bátorít.

## 7.1 Főbb tanulságok

### **Kulcsfontosságú a közös cél kialakítása**

A gazdasági növekedés a munkaerő, a tényleges tőke, az emberi kezdeményezések és szakértelem, valamint a rendelkezésre álló természeti kincsek produktív kihasználásában gyökerezik. Ha ezek közül valamelyik kihasználása nem teljes körű, sérül a gazdaság. Eltekintve a roma lakosság perifériára kerülésének erkölcsi tragédiájától, a roma munkanélküliség és alulfoglalkoztatottság hatalmas elvonást jelent a kelet-közép-európai gazdaságokban. A jóléti juttatások, amelyekről számos roma ember függ, a kormányoknak közvetlen költséget, megfeszített költségvetést jelentenek, amelyek a pénzügyeket eltérítik a hatékonyabb alkalmazásoktól. A kihasználatlan munkaerő és szakértelem hozamlehetőség költsége gazdaságilag még jelentősebbnek tűnik, és az abból adódó társadalmi konfliktus aláássa a beruházó bizalmát. Végül pedig a szegény és kirekesztett romák saját fogyasztásuk és beruházásaik révén sem tudnak hozzájárulni a növekedéshez. A nélkülözés olyan területeken, ahol a romák nagy számban élnek, azt mutatja, hogy a perifériára kerülés mennyire visszahúzza a fejlesztéseket és a növekedést.

Magyarországon, Szlovákiában és Csehországban már jelentős a roma lakosság száma, ők adják az összlakosság mintegy három-tíz százalékát. A növekedési arányt figyelembe véve valószínű, hogy a roma közösségek a régió összlakosságának egyre nagyobb részét jelentik. Egyes becslések szerint a romák aránya akár 20-35 százalékot is elérheti.<sup>26</sup> Ezenkívül a romák foglalkoztatása kapcsán megfigyelhető, hogy a nekik kínált munkahelyek egy-egy területre koncentrálnak. Ha nem történik meg a romák társadalomba vagy munkaerőpiacra történő beillesztése, akkor ennek jelentős gazdasági hatásai lesznek. Hasonlóképpen, ha a romákat sikerül megfelelően felkészíteni és a munkaerőpiacra bevezetni, igyekeztük, jártasságuk, fogyasztásuk és beruházásaik révén beilleszkedésük

*... a rendelkezésre álló információ értékes platformokat kínál a vállalatokkal kialakított párbeszéd megindítására: mi az ő feladatuk, milyen jellegű a felelősségük a romák munkanélküliségi gondjainak enyhítésében...*

<sup>26</sup> GeoHive & SEEL, 2003

lendületet adhat a növekedésnek. A jóléti kiadások kisebb igénye a kormányoknak lehetőséget ad arra, hogy beruházzanak az infrastruktúrába és serkentsék a növekedést.

A kulcsfontosságú összefüggések megértése fontos mind az üzleti élet, mind a kormányok számára. Ennek üzenete pedig nem csak negatív. A vállalatoknak nem csak azért kell cselekedniük, hogy elkerüljék a beruházói bizalom- és a képzettséghiány lefelé mutató spirálját, hanem azért is, hogy a lehető legtöbbet hozzák ki a munkaerő- és fogyasztási piac egy gyorsan növekvő szegmenséből. Bár ma túlzottan hangsúlyozzák a negatívumokat, a növekvő lehetőségek kihasználói meglepő jutalmat kaphatnak.<sup>27</sup>

A projektbeli interjúalanyok válasza alapján elmondható, hogy ezeknek a makrogazdasági kezdeményezéseknek a jelentőségét néhány vezető üzletember már felismerte. Sőt jó néhány közülük (például a Freesoft, a Whirlpool, az ABB és a Magyar Posta) a romák alkalmazását üzleti tevékenysége során is célul tűzi ki. Bár a kulcsfontosságú összefüggéseket felismerők valószínűleg nem lesznek többségben, annak érdekében többet lehetne tenni, hogy néhány alapvető üzenetet elterjesszenek az üzleti vezetők körében és hogy bevonják őket annak megvitatásába, miként adhatnak a vállalatok valós válaszokat.

### ***A diverzitáson alapuló politika fontos, de nem elegendő***

Jelen tanulmány egyértelmű üzenete az, hogy – miközben esélyegyenlőségi vagy különbözőséget támogató politikákat vallunk, amelyek általánosságban segíthetnek e témák tudatosításában – ha nem hangsúlyozzuk ki, hogy a romák elleni megkülönböztetésről van szó, akkor az eredmény valószínűleg nagyon gyenge lesz. Ezenkívül az esélyegyenlőségi politikák önmagukban nem sokat érnek, ha nincs hozzájuk kapcsolódó összehangolt megvalósítási program.

Érdekes a Whirlpool Slovakia esete, amely már többször nyert nemzeti díjat a családbarát és a nőket támogató munkahelyei miatt. A Whirlpoolnak ezek a díjak jelzésértékűek, azt mutatják, hogy esélyegyenlőségi politikájuk sikeres. A romakérdés azonban továbbra is „érzékeny” téma marad, és nincsenek olyan speciális programok vagy kezdeményezések, amelyek a romák foglalkoztatását fellendítenék. Míg mondjuk a fiatal anyák különleges igényeit rugalmasan kezelik, az üzleti élet csekély érdeklődést mutat a roma munkavállalók marginalizálódásának megakadályozására. A romák megkülönböztetésének kérdése még a különbözőséget támogató politikák esetén sem megfelelően hangsúlyos.

### ***A vezetők példamutatása elengedhetetlen***

A magyarországi ABB vezérigazgatója azt emeli ki, hogy a felső vezetők központi szerepe mennyire meghatározó a kérdésben. Ha a menedzsment nem adja meg a hangot és nem áll a beosztottak élére, nem valószínű, hogy a mélyen gyökerező romaellenes előítéletekkel szemben hatékonyan

*A romák megkülönböztetésének kérdése még a különbözőséget támogató politikák esetén sem megfelelően hangsúlyos.*

<sup>27</sup> Jelentős munka áll a mögött, hogy felkutassák, a vállalatok milyen árukkal és szolgáltatásokkal tudnak segíteni a rászorulókon. Ez a munka C. K. Prahalad „Szerencse a piramis legáltalán” című tanulmányának a lépéseit követi.

fel lehet venni a harcot. Különösen a vezetői szinten kell kockázatot vállalni, amikor romákat alkalmaznak. Csak a vezetők vállalhatják ezt a kockázatot, és a többi alkalmazottat is ösztönözniük kell arra, hogy együttműködjenek az új munkatársakkal. Ha az emberek személyesen is megtapasztalják, milyen egy romával együtt dolgozni, előítéleteik megszűnhetnek. A Freesoft elnöke jól példázza a vezetőség értékes szerepének modelljét.

### ***A cégek új partnerekkel működhetnek együtt a megfelelő alkalmazottak felkutatása érdekében***

Minden vállalat, amely interjúalanyként vett részt ebben a tanulmányban, hangsúlyozta az oktatás alapvető fontosságát. A munkatapasztalat és a „munkahelyi morál” szintén kiemelt terület az üzleti életben, amely a romák munkavállalásának legfőbb akadálya, és a legfőbb gátja annak, hogy egy roma ember vezető pozíciót kapjon valamely vállalatnál.

Bár ez az üzenet nem meglepő, az azonban érdekes, hogy a társaságok miként kezelik az alacsony képzettségnek/a munkához való hozzáállásnak a kérdését. Általánosan jellemző volt, hogy a romák lakta területeken a vállalatok partnerséget létesítettek az oktatási és roma közösségi intézményekkel annak érdekében, hogy elősegítsék a lehetséges jelöltek felkészítését, és a vállalatokat támogassák az állásokra legmegfelelőbb személyek kiválasztásában. Ennek a rendszernek a segítségével garantálható az új munkaerő minősége, és csökkenteni lehet az új munkavállaló magas fluktuációjának kockázatát. Ezenkívül, a helyi szervezetekkel való kapcsolatfelvétél révén a cég öregbíteni tudja hírnevét, illetve vonzó lehet a képzett és motivált munkaerő számára.

Általánosan elmondható, hogy bár a vállalatok arról beszélnek, hogy az oktatás a kormányzat feladatkörébe tartozik, egyre proaktívabban ismerik fel a problémát, hogy a kormány egyedül nem tud megbirkózni a feladattal. Ilyen esetekben azok a vállalatok, amelyek interjúalanyként vettek részt a tanulmányban, innovatív és praktikus megoldást találnak (lásd a 3.2 pontot az innovatív munkaerő-felvétel és az oktatási módszerek meg tárgyalásáról). Tapasztalataik – sikereik és kudarcaik – értékes tanulsággként szolgálnak mások számára.

### ***Az előítéletelességgel szemtől szemben kell harcolni – a példaképek támogatása***

El kell érni, hogy társadalmilag elfogadhatatlan legyen a romák elleni előítélet. Túl sok helyen és túl sok vállalatnál elfogadott, sőt bevett gyakorlat az előítélet. A szemlélet megváltoztatása évekig, akár több generáción át tarthat. A változás gyorsasága azonban leginkább azon múlik, hogy tettek-e közös erőfeszítést a romákkal kapcsolatosan az emberek oktatására és tájékoztatására.

Különösen fontos – és az interjúalanyok közül három vállalat is kiemelte – a szerepértékű modellek megléte. Mondhatjuk azt, hogy a diszkrimináció rossz, de a szemlélet csak lassan változik meg addig, amíg saját szemükkel nem látják, hogy a romák is lehetnek iskolázottak, sikeresek és értékesek a csapatmunkában.

A vállalatok fontos szerepet játszanak ebben a közoktatási kampányban. A cégek a munkahelyi diszkrimináció vagy az előítéletek alkalmazása ellen is felléphetnek úgy, hogy a foglalkoztatási gyakorlatban

*... a helyi szervezetekkel való kapcsolatfelvétel révén a cég öregbíteni tudja hírnevét, illetve vonzó lehet a képzett és motivált munkaerő számára.*

*A médiaipar különösen jelentős szerepet játszhat az előítélet kezelésében.*

szembeszállnak a sztereotípiákkal, például képzett romákat vezető pozícióba léptetnek elő. Azzal is biztosíthatják, hogy a munkahelyen nem tűrik a megkülönböztetést és az előítéletet, ahogyan a roma fogyasztókat kezelik és bemutatják (pl. a sikeres romák megjelenítésével a hirdeteikben).

A médiaipar különösen jelentős szerepet játszhat az előítélet kezelésében. A Cseh Televízió hasznos tapasztalatokat kínál arra vonatkozóan, hogy a médiaipar miként tűnhet ki a feladat megoldásában. A hírgazgató vezetésével a cseh tévé három képzett roma jelöltet talált riporternek és bemondónak. A cél a romák pozitív példaképek kialakítása és a nem romák körében az előítélet visszaszorítása volt.

### **Helyszín és közlekedés**

Az, hogy a munkahelyek gyakran nem a roma közösségek lakóhelyeinek közelében találhatóak, jelentősen meghatározza a romák foglalkoztatási kilátásait. Az Electrolux, a Svík és a Magyar Posta megtalálta, hogyan tudja kezelni ezt a problémát: megszervezték alkalmazottaik rendszeres autóbusszos szállítását. Egy másik lehetséges megoldás volt, hogy pénzzel támogatták a helyi szálláslehetőségek igénybevételét.

### **A kormányzat foglalkoztatási és munkanélküliségi politikája elégtelen, de jelentős szerepet játszhat**

A romák foglalkoztatását ösztönző kormányzati tevékenységek előnyeit és hátrányait a jelen projekttel párhuzamosan futó UNDP kutatás és az ERRC is vizsgálja (lásd rövid leírását a Bevezetőben). Mégis érdemes rávilágítani itt az üzleti távlatokra. A megkérdezett vállalatok hangsúlyozottan visszatérő témája, hogy a kormányzati erőfeszítések nem ösztönzik a romák foglalkoztatását. Néhány példában a vállalatok azt állították, hogy a kormányzati támogatások gátolják a romák foglalkoztatását. Kétféle politikát széles körben bírálnak:

- támogatást kapnak azok a cégek, amelyek tartós munkanélküliek foglalkoztatására vállalkoznak; és
- a bőkezű szociális segélyeket.

Az elsőt, amely elméletileg a roma munkanélküliség kezelését szolgálja (még ha nem is a romák a kizárólagos célpont), a valóságban a túlzott bürokratizmus és költségessége miatt bírálják. A második pedig közvetlenül a munkavállalási kedv ellen hat, különösen az alacsony kereseti kilátással rendelkező, képzés nélküli romák esetén.

Ez azonban nem azt kívánja sugallni, hogy a kormányzat nem játszhat pozitív szerepet. A Freesoft-interjúk azt jelzik, hogy létfontosságú lehet a vállalkozások kormány általi támogatása (lásd a 2. keretes szöveget). A kormányzat és az EU által nyújtott támogatások ötvözése (például strukturális alapok) segíthet a romák foglalkoztatásának megindításában, különösen azokban a régiókban, amelyek jelenleg nem vonzóak az üzleti élet számára.

### **A nemzetközi tapasztalatok hasznosításának szükségessége**

Jelentős visszatartó erő, hogy a különbözőségeket támogató politikákat bevezetni kívánó cégek számára nincs gyakorlati útmutató. A téma új a legtöbb vállalatnak, és a feladat óriásnak látszik. Értékes tanulságok

*A kormányzat és az EU által nyújtott támogatások ötvözése (például strukturális alapok) segíthet a romák foglalkoztatásának megindításában, különösen azokban a régiókban, amelyek jelenleg nem vonzóak az üzleti élet számára.*

vonhatók le a hátrányos helyzetű csoportokkal kapcsolatban hasonló politikákat folytató más országok tapasztalataiból. Az Egyesült Államok, Dél-Afrika és sok nyugat-európai ország kipróbált és megvizsgált számos megoldást különböző tapasztalatokkal. Bár nem valószínű, hogy egyetlen megoldás alkalmazható lesz valamennyi közép-kelet-európai országra, vagy könnyen adaptálható lesz egy a körön kívüli országból, az mégis elképzelhető, hogy a hibák elkerülhetők, és értékes tapasztalat nyerhető a nemzetközi tapasztalatcseréből.

## 7.2 Előzetes legjobb gyakorlati útmutató a vállalatoknak

A jelen tanulmányban megkérdezett munkaadóktól és vezetőktől különösen azt kértük, hogy tegyenek ajánlásokat azoknak, akik szeretnének romákat alkalmazni. Nem mindenki válaszolt erre a kérdésre, és inkább a kormányzati lépésekre vonatkozóan tettek ajánlásokat (például a gyenge oktatás kezelése, a munkaszokások javítása, a munkanélküliek alkalmazása). Azok viszont, akik mégis válaszoltak erre a kérdésre, nagyon értékes javaslatokat tettek. Ezen túlmenően a vállalatok korábban adott szempontjaiból egyértelmű ajánlásokat lehet levezetni a korlátokra és támogatásokra vonatkozóan.

A következőkben összefoglaljuk, hogy melyek voltak a legfőbb ajánlások a vállalati gyakorlatban. Nem kívánunk sem teljes körűek, sem véglegesek lenni. Inkább a praktikus lépésekre kívánjuk felhívni a figyelmet: mik azok, amiket a vállalatok megtehetnek, valamint további eszmecseréhez és kutatáshoz kívánunk alapokat teremteni.

### ***Az irányelvek és a gyakorlat megfogalmazása: célpontban a romákkal szembeni diszkrimináció***

Az esélyegyenlőségi irányelveknek nyíltan hangsúlyozniuk kell a romákkal szembeni diszkrimináció megváltoztatásának feladatát. A nyugat-európai vagy észak-amerikai esélyegyenlőségi irányelvek átvétele az anyavállalatoktól nem ad elegendő alapot a cél megvalósítására. Ezeket a politikákat módosítani kell, a közép-kelet-európai országok legfontosabb feladatára kell hogy összpontosítsanak, ami magában kellene hogy foglalja a romaellenes diszkriminációt is.

A különleges célnak az esélyegyenlőségi politikáról szóló belső kommunikációból és az adott vállalat számára nyilvánvaló fontosságából közvetlenül kellene következnie. Ez a belső kommunikáció egyébként az esélyegyenlőségi politika bevezetésekor is ajánlott. A vállalatoknak meg kell határozniuk, hogy melyek a legfontosabb feladataik, és milyen gyakorlati lépések segítik ezek megvalósítását. Az utóbbival kapcsolatban a megvalósítás ellenőrzéséhez alapvetőek a pontosan megfogalmazott célok és a siker mérhető mutatói. Végül, az előbbieik alátámasztására a vállalatok megfelelő képzést kell hogy nyújtsanak a humán erőforrás-osztályok dolgozóinak a diszkriminációmentes gyakorlatról.<sup>28</sup>

*... a vállalatok megfelelő képzést kell hogy nyújtsanak a humán erőforrás-osztályok dolgozóinak a diszkriminációmentes gyakorlatról.*

<sup>28</sup> A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet közép- és kelet-európai irodája tanfolyamot indított a humán erőforrás-igazgatóknak a megkülönböztetést mentességéről és az esélyegyenlőségről. A program 2005 végéig lesz elérhető.

### **Az alkalmazás költségeinek és kockázatainak csökkentése és a színvonal emelése: helyi kapcsolatok kiépítése**

*Miközben a vállalatok továbbra is úgy tartják, hogy az oktatás a kormányzat feladata, vannak közöttük proaktívak, akik kifejezetten iparspecifikus képzéseket ajánlanak.*

A vállalatok számára visszatérő téma a roma jelentkezők alacsony képzettsége és munkahelyi tapasztalata. Miközben a vállalatok továbbra is úgy tartják, hogy az oktatás a kormányzat feladata a cégek lehetnek proaktívak, kiváltképpen úgy, hogy iparspecifikus képzést kínálnak.

Az interjúalanyok tapasztalataira alapozva a jelöltek kiválasztásának és képzésének innovatív modellje magában foglalja a kapcsolatépítést is a helyi roma és/vagy oktatási intézményekkel. A vállalatok támogatásának viszonzásaképpen ezek az intézmények segíteni tudnak a megfelelő szak-képzettség garantálásában, és a jelentkezők válogatásában. Az üzleti élet és a roma közösségek között a helyi munkaügyi központoknak közvetítőként kellene fellépniük. Ezek az előkészületek csökkenthetik a megfelelően képzett munkaerő felkutatásának és azonosításának tranzakciós költségeit és kockázatait. Ezen túlmenően, az oktatási és a helyi szervezeteket segítő befektetések révén növekedhet a vállalatok jó híre a helyi viszonyok között, és a cégek magukhoz csábíthatják a legképzettebb és legmotiváltabb jelentkezőket.

### **Az integráció támogatása**

Ahol csak lehet, az összes munkavállaló számára képzést és betanítást kell szervezni, valamint igyekezni kell, hogy a roma alkalmazottak is részt vegyenek az effajta programokon. Az azonos képzettségű alkalmazottak szerződesei és munkafeltételei legyenek egyformák. A cégek törekedjenek arra, hogy minél kevesebb rövid idejű szerződést kössenek, mert ezek bizonytalan helyzetet teremtenek a romáknak.

Sok esetben a romáknak szükségük van további segítségre a munkaerőpiaci beilleszkedés érdekében. Ilyen külön feladat kapcsolódik az oktatás/képzés, „munkahelyi etika” és az elhelyezkedés/közlekedés kérdéseihez. Számos módszert használnak ezeknek a kezelésére:

- Kiegészítő képzés a munkahelyi követelményeknek való megfeleléshez;
- Speciálisan megtervezett betanítást szolgáló csomag, amely az újonckan segíti a beilleszkedésben. Egyértelműnek kellene lennie az elvárt „munkahelyi etika” tekintetében;
- Közlekedési támogatás (például buszos szállítás) vagy helyi szálláslehetőség igénybevételeének lehetősége (például albérleti támogatás, ajánlólevél).

Míg a romáknak külön segítségre van szükségük – amely az oktatás, a munkahelyi tapasztalatok és a szálláslehetőségek korábbi hiányából adódik –, a roma munkavállalók különös elbánásban részesítése tovább mélyítheti a faji megkülönböztetésből adódó feszültséget. A romák egyrészt tűnhetnek munkakerülőnek, másrészt olyanoknak, akik jogtalanul juthatnak a vállalatnál előnyökhöz. Ez a kérdés rendkívül fontos, és mélyebb kutatást igényel. Tanulság vonható le a nők vagy a kisebbségi csoportok munkaerőpiaci beilleszkedése érdekében tett intézkedésekből is. A támogatás és a rugalmasság megfelelő kombinációja segítségével a cégek a lehető legtöbbet hozhatják ki dolgozóikból.

## **A felső vezetés és az alkalmazottak tudatosságának erősítése**

Egészen addig, amíg az előítélet közhely marad, a diszkrimináció tovább tart. A cégek belülről is segíthetnek azzal, hogy hangsúlyozzák a különbözőségből adódó előnyöket, és bővítik a romák szokásaival és kultúrájával kapcsolatos megértést. Meg kell beszélni a közös célokat, és azzal együtt a cégek üzleti modelljeire ható demográfiai változásokat. Mindezt nem célszerű pusztán „tantermi” gyakorlatnak tekinteni, és előnyös csapatépítő tevékenységekkel erősíteni, amiben részt vesznek az együtt dolgozó és szocializálódó romák és nem romák.

## **A példaképek kialakításának támogatása**

A példaképek fontosságát nem lenne szabad lebecsülnünk. Az alkalmas jelöltek azonosításával és megfelelő vezetői pozíciókba helyezésével a cégek megmutathatják: valóban bíznak abban, hogy roma dolgozók szívós munkával vezetői pozíciókba juthatnak, és lehetőséget ad a romáknak, hogy megváltoztassák a róluk kialakult képet és bizonyítsák rátermettségüket.

*Az alkalmas jelöltek azonosításával és megfelelő vezetői pozíciókba helyezésével a cégek megmutathatják: valóban bíznak abban, hogy roma dolgozók szívós munkával vezetői pozíciókba juthatnak.*

## **Véleménycsere – üzleti vitafórum kialakítása**

Közép-Kelet-Európában sok vállalat küzd azért, hogy megértse, mi az ő szerepe a romák foglalkoztatásának kezelésében, és mit tehetnek a feladat előmozdításáért.<sup>29</sup> Ezen kívül sem a kormányzati hivatalnokok, sem a vállalati vezérigazgatók nincsenek tisztában azzal, hogy mekkora ennek a kérdésnek a jelentősége. A vállalkozások sokat nyernének azzal, ha fórumot hoznának létre a tapasztalatok megosztására. Ideális esetben ilyen fórumon találkozoznának az üzleti világ vezetői, a kormányzat és az oktatás/tudomány kulcsszereplői, valamint a romák olyan képviselői, akik rendelkeznek üzleti tapasztalatokkal.

## **7.3 Ajánlások a kormányoknak**

Összefoglalva, a vállalatok inkább tettek ajánlásokat a kormányoknak, mint saját maguknak. Ennek oka, hogy az uralkodó nézet szerint a „romakérdés” megoldása a kormány feladata. Mivel a kormányzati politika kérdésével a párhuzamosan futó UNDP-projekt és az ERRC is foglalkozik – anélkül, hogy részletekbe mennénk –, a tanulmányban a kormányzati intézkedésekkel kapcsolatosan a következő legfontosabb üzleti ajánlásokat emeljük ki:

- Közoktatás – minden korosztálynak. Egyetemekenél a kormánynak meg kellene fontolnia a roma hallgatói létszám bevezetését.
- Pozitív diszkrimináció alkalmazása a nyilvános pályázatoknál azon cégek javára, amelyek támogatják a megfelelő esélyegyenlőségi gyakorlatot, és amelyek meghatározott arányban foglalkoztatnak roma munkavállalókat.
- A közszférának az egyenlő foglalkoztatás gyakorlatát kellene alkalmaznia és támogatni kellene a megkülönböztetés-mentességet a magánszektorban.

<sup>29</sup> Magyarországon a Global Compact kezdeményezéshez csatlakozott cégek fő célkitűzései a romák foglalkoztatása és a megkülönböztetés-mentesség.

- Elő kell mozdítani a helyi munkaügyi központok és az üzleti élet közötti szorosabb kapcsolatokat. A munkaügyi központoknak sokkal aktívabban kellene együttműködniük a vállalkozásokkal annak érdekében, hogy adott terület munkahelyi követelményeit kielégítsék, és megfelelő roma jelentkezőket találjanak.
- Pozitív diszkrimináció követelménye a vállalkozások részéről.
- Média és közoktatási kampány az előítéletek ellen.
- A legjobb gyakorlattal kapcsolatos útmutató kidolgozása a cégek számára.
- A szociális támogatási rendszer reformja annak érdekében, hogy csökkenjen a függőségi elemek száma, és javuljanak az ösztönzők a munkaerőpiacra lépéshez.
- A tartós munkanélküliekre vonatkozó ösztönzők jelenlegi rendszerének a reformja annak érdekében, hogy csökkenjen a bürokratizmus, érvényesüljenek a romákkal kapcsolatos célkitűzések.

Az előbbi ajánlások nem szükségszerűen tükrözik egyetértést, csak az interjúalanyokként meghallgatott vezetők ajánlásainak az összefoglalásai.

#### 7.4 Összefoglaló megjegyzés

Ez a jelentés azokat az információkat foglalja össze, melyeket 18 magyar, szlovák és cseh munkaadóval/vezetővel és 18 roma alkalmazottal készített beszélgetésekből nyertünk. Összesen 14 céget vontunk be különböző ágazatokból a kis vállalkozásoktól a nagy multinacionális vállalatokig. Egy esettanulmányt is készítettünk a spanyolországi Telefónica vállalatról, hogy megmutassuk, ott milyen lépéseket tettek a hátrányos helyzetű alkalmazottak bevonására és foglalkoztatására. A minta kicsi, ezért nem alkalmas arra, hogy végkövetkeztetéseket vonjunk le, vagy határozott ajánlásokat tegyünk. Ennek ellenére olyan platformot kínál, amelynek alapján párbeszéd kezdeményezhető az üzleti közösségen belül a romák foglalkoztatásával kapcsolatos kérdésekről. A jelentés előzetes útmutatóul is szolgál a cégeknek azzal kapcsolatban, miként kezelhetik jobban a romaellenes diszkrimináció problémáját.

A jelen tanulmány talán legfontosabb üzenete, hogy a cégek fordítanak nagyobb figyelmet a romák foglalkoztatására. A kérdés nem csupán a cégek munkaerőpiaci költséghatékonyságát érinti, hanem a befektetési hajlandóságot és a cégek által elérni kívánt vevőkört is. Végül pedig azért fontos a téma, mert a törvény értelmében a cégek nem diszkriminálhatnak. Az itt ismertetett mintába önként jelentkezett cégek tartoznak, amelyek vezető szerepet tölthetnek be Közép- és Kelet-Európában a romák foglalkoztatásának növelésében. Ám még az ő esetükben is a bemutatott problémák nagyok, az intézkedések viszont többnyire visszafogottak.

Ezzel a helyzettel szembe kell nézni, és azok a cégek, amelyek útmutatót kapnak a lehetséges lépésekről, pozitív és keresztülvíhető változásokat indíthatnak el üzleti vállalkozásaik egészében. A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy szélesebb munkaerőbázisra építve a cégek több tehetséget csábíthatnak magukhoz elfogadható költségek mellett. Ha befektetnek a roma dolgozók megtartásába, képzésé-

be és motiválásába, jelentősen csökkenthetők a munkaerőkölccsel, alacsony képzettséggel és hiánnyal kapcsolatos problémák. Sőt, ahogy a Freesoft elnöke is hangsúlyozza, roma munkavállalók a cégnél a legmotiváltabb dolgozók között vannak, hiszen az a vágy hajtja őket, hogy bebizonyítsák a bennük kételkedők tévedését. Az alkalmazottak különbözősége erősítheti a kreativitást és az új dolgok megismerésére törekvést, továbbá ismereteket és ötleteket adhat új piacokkal kapcsolatban, például a roma közösségeken belül.

A nemzetközi tapasztalat azonban csak a kezdet. Az ötleteket meg kell osztani másokkal, értékelni, mérlegelni kell őket, majd ki kell őket próbálni közép- és kelet-európai cégeknél. Ez az elemző és vitafolyamat nagyon fontos ahhoz, hogy növeljük a cégek tudatosságát az előttük álló feladatokkal kapcsolatban, és lendületet adjunk a változásoknak. Reméljük, hogy ez a jelentés segít egy olyan fórum létrehozásában, amelyben az üzleti vezetők effajta eszmecserét kezdeményezhetnek.

*Reméljük, hogy ez a jelentés segít egy olyan fórum létrehozásában, amelyben az üzleti vezetők effajta eszmecserét kezdeményezhetnek.*



# 1. Melléklet

## Munkaadó vizsgálata

### Roma munkavállalók alkalmazása Felmérés a munkaadók viselkedéséről

#### Az interjúkészítő adatai:

Név:	Telefon:
Beosztás:	E-mail:
E & Y iroda:	Az interjú időpontja:

#### Titoktartási záradék

Az Ernst & Young a kérdőívben közölt információkat a belső felmérés során a roma munkavállalók alkalmazásának költség–haszon kiszámításához és a roma munkavállalók alkalmazásával összefüggésben a legjobb gyakorlat kialakításához használja fel a vállalatok számára. Az információt a projekt társszponzoraival (az ENSZ Fejlesztési Program pozsonyi irodájával [UNDP Bratislava]) lehet megosztani, azonban az érintett vállalatok kifejezett hozzájárulása nélkül harmadik félnek nem lehet kiadni.

#### Az interjúalany adatai:

Név:	Székhelye:
Beosztás:	Utca, házszám:
E-mail:	Város, irányítószám:
Telefon:	Ország:
	Tevékenységi kör:
Vállalat neve:	Alkalmazottak száma:

#### 1. Alapvető információk a vállalatról

- 1.1. Mondjon magáról néhány szót! Mikor kezdett dolgozni a vállalatnál? Miért ezt a vállalatot/munkát választotta? Mi a feladata ebben a munkakörben?
- 1.2. Mutassa be röviden a vállalatot! Mikor alapították a vállalatot? Melyek a főbb tevékenységek/tevékenységi körök? Hány embert foglalkoztat a vállalat? Mekkora az éves bevétel? Jellemezze a vállalat gazdasági helyzetét: növekedés, stagnálás vagy hanyatlás?
- 1.3. Milyen szempontokat vettek figyelembe, amikor ezt a várost/települést jelölték ki a működés helyéül?
- 1.4. Üzleti szempontból jó döntés volt ebben a városban/ezen a településen létrehozni a tevékenységet? Miért?

#### 2. Munkaerő-felvétel

- 2.1. Évente (körülbelül) hány új munkaerőt vesznek fel?
- 2.2. A létszám növekedése vagy a fluktuáció miatt adódó munkaerő-szükséglet esetén hogyan találják meg az új munkatársakat?
- 2.3. Van a vállalatnak bevált módszere a munkaerő-felvételre? Röviden mutassa be a módszert!

- 2.4. Véleménye szerint melyek a legfontosabb tényezők az új munkaerő kiválasztásában?
- 2.5. Melyek a „jó alkalmazott” legfontosabb tulajdonságai?
- 2.6. Van a vállalatnak bevált módszere az új munkaerő kiválasztására? Röviden mutassa be a módszert!

### **3. A vállalat esélyegyenlőségi/változatosságot támogató politikájának leírása**

#### **Romafoglalkoztatási politika**

- 3.1. Létezik a vállalatnál a kisebbségek, romák vagy hátrányos helyzetű emberek alkalmazására foglalkoztatási politika vagy íratlan szabály/gyakorlat?

#### **Ha igen, mióta?**

- 3.2. a) Hogyan alakították ki ezeket a szabályokat/írányelveket?  
vagy  
b) Mit gondol, hogy az ön vállalatánál miért nincsenek ilyen típusú szabályok vagy módszerek?
- 3.3. Hogyan/milyen mértékben alkalmazzák ezeket a szabályokat a gyakorlatban?
- 3.4. Jellemezze a foglalkoztatási politika természetét (erősségek/gyengeségek); hogyan működik? (Gyakorlati leírás)

#### **Speciális intézkedések roma alkalmazottak felvételére**

- 3.5. Hogyan azonosítják a romákat, és milyen intézkedést hoznak annak garantálására, hogy a foglalkoztatási politika alkalmazható legyen?
- 3.6. Írja le, milyen lépéseket tesznek a romák felvételére!

#### **Speciális intézkedések roma munkaerő integrálására és megtartására**

- 3.7. Milyen intézkedéseket tesznek a roma munkaerő integrálására/megtartására?
- 3.8. Milyen munkáknál alkalmazzák a romákat?
- 3.9. (Rendszeresen) szerveznek tréninget/újraminósító vizsgát? Sorolja fel a tréningek fajtáit!
- 3.10. Mennyire vesznek részt a roma alkalmazottak ezeken a tréningeken?
- 3.11. Hogyan támogatja a vállalat a közösséget? Milyen az együttműködés az önkormányzattal? Van állami vagy magán partneri kapcsolat?

#### **A roma foglalkoztatási intézkedések eredményének kiértékelése**

- 3.12. Kisebb/nagyobb feszültség van a dolgozók között? Változott a vállalat légköre?
- 3.13. A roma foglalkoztatási politika bevezetése után a roma ember vonzóbb munkaerő lett az üzleti életben? Tud pozitív példát arra, hogy a romák más területen is találtak munkát az után, hogy az önök vállalata jó példával járt az élen?
- 3.14. Véleménye szerint melyek a foglalkoztatási politika külső gazdasági hatásai (pozitív/negatív)?

3.15. Hogyan fogadja a közösség a foglalkoztatási politikát? Változott a közösség léggöze?

#### 4. Mi motiválja önöket a romák foglalkoztatására?

- 4.1. A roma munkavállalók a teljes munkaerőnek hozzávetőlegesen hány százalékát teszik ki?
- 4.2. Milyen ösztönzők állnak a vállalat rendelkezésére a romák alkalmazásához? Az üzleti életnek milyen előnye származhat abból, hogy roma munkavállalókat alkalmaz?
- 4.3. Mi a véleményük a vállalatnál alkalmazott roma munkavállalókról?
- 4.4. Véleménye szerint van különbség a roma és a nem roma munkavállalók teljesítménye között?

#### 5. Melyek a legnagyobb akadályok, amelyekkel az önök vállalatának szembe kell néznie a romamunkavállalók alkalmazásánál?

- 5.1. Mit gondol, mik az előnyei/hátrányai, akadályai annak, hogy romákat alkalmaznak? Mi az oka annak, hogy a roma munkavállalók nem igazán vonzóak az üzleti élet munkaadói számára?
- 5.2. Véleménye szerint milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy a településükön/városukban több munkahelyet teremtsenek a roma munkavállalók számára? (A romáknak ebben mi lenne a szerepük?)
- 5.3. Ajánlja más vállalatoknak is, hogy alkalmazzanak roma munkavállalókat?
- 5.4. Ha igen, miért?
- 5.5. Véleményük szerint milyen lépések szükségesek a roma munkavállalók számának növekedéséhez/ahhoz, hogy a roma munkavállalók keregettebbek legyenek a munkaerőpiacon? Mit lehet tenni rövid távon és középtávon?
- 5.6. Úgy érzi, hogy a vállalaton belül vannak előítéletek a roma munkavállalókkal szemben? És a (település/város) közösségen belül?
- 5.7. Ha létszámcsökkentésre kerül sor, akkor minek alapján döntenek arról, hogy kit bocsátanak el? Van erre vonatkozóan valamiféle rangsorolás?

#### 6. Ajánlások az üzleti gyakorlat számára

- 6.1. Miért javasolják az üzleti élet számára a romák foglalkoztatását, és mit ajánlanak, milyen intézkedéseket kellene tenni?
- 6.2. Üzleti szempontból milyen intézkedéseket kellene tennie a kormánzatnak és az üzleti világnak a foglalkoztatás támogatására és mértékének növelésére?

#### 7. Ajánlások a kormánynak

- 7.1. Milyen fajta kormányzati támogatás könnyítené meg az üzleti világ számára a roma munkavállalók alkalmazását a városban/régióban? És országos szinten?

## 8. További megjegyzések

### (Roma) munkavállaló vizsgálata

#### **Roma munkavállalók alkalmazása Felmérés a munkavállalók viselkedéséről**

1. Mondjon néhány szót a családjáról! Milyen körülmények között nevelkedett? Mivel foglalkoztak a szülei?
2. Hol járt iskolába? Mi a foglalkozása (végzettsége)?
3. Beszéljen a jelenlegi életéről, munkahelyéről, családjáról, anyagi körülményeiről, arról, hogy elismerik-e, hol lakik, milyenek a szociális kapcsolatai, nehézségei, konfliktusai és sikerei vannak.
4. Hogyan kapta meg jelenlegi állását? Hol dolgozott korábban?
5. Volt már munkanélküli? Ha igen, mennyi ideig?
6. Hogyan változott az élete 1989 után? Azóta hány munkahelye volt?
7. Ki segített korábban és most a munkahelykeresésben?
8. Beszéljen a vállalatról. Mióta dolgozik itt? Milyen munkakört lát el? Szeret itt dolgozni? Milyennek látja a jövőjét a vállalatnál?
9. A társaságnál alkalmazottként vagy vállalkozóként dolgozik?
10. Szereti a jelenlegi munkakörét/pozícióját? Szeretne egy másik pozícióban dolgozni? Ennél a vállalatnál vagy egy másiknál? Szakmájának megfelelően helyezkedett el?
11. Hogyan ítéli meg a romáknak adódó munkalehetőségeket a településen, illetve a városban? És a régióban?
12. Elégedett a jelenlegi munkahelyével, munkájával, munkaidőbeosztásával, pozíciójával/munkakörével, munkakörülményeivel, fizetésével? Elégedett az életével?
13. Szigorú szabályok vannak a vállalatnál? A társaság támogatja önt? Hogyan? Miért?
14. (Ha maga lenne a főnök) min változtatna? Hogyan?
15. Mit gondol, vannak előnyei, hátrányai a roma származásúaknak? És a vállalatnál?
16. Úgy érzi, hogy a származása miatt diszkriminációt alkalmaznak önnel szemben? Mondana erről néhány szót?
17. Mit gondol, hány roma származású dolgozót alkalmaz a vállalat?
18. Ki képviseli az ő érdekeiket/jogaikat? Hogyan? Ki a felettese/főnöke? Beszélhetünk vele?
19. Működik a vállalatnál szakszervezet? Tagja a szakszervezetnek? És más roma tagja-e?
20. Mit gondol, a vállalat miért alkalmaz roma munkaerőt? Mennyire segítőkész (vagy ellenséges), korrekt a vállalatvezetés? Mondana erről néhány szót?
21. Mit gondol, hogyan jutott más roma származású dolgozó munkához a vállalatnál?

22. Romaként mi a legnagyobb nehézsége? Miből adódik ez?
23. Kivel van jó kapcsolatban a vállalatnál? Kivel nincs jó kapcsolata? Miért?
24. Milyen tervei és álmai vannak a jövőre vonatkozóan (rövid és hosszú távon)?
25. Mennyiben akar és hajlandó a vállalat ezeknek a megvalósításában segíteni?

A UNDP az Egyesült Nemzetek Fejlesztési Programja, amely az országok közötti változást és kapcsolatot szorgalmazza, a tudás, a tapasztalat és az erőforrások megosztásáért. Ezzel segít az embereknek jobb életet teremteni. 166 országban vagyunk jelen, együtt dolgozunk, hogy megoldásokat találjunk a globális és nemzeti fejlesztés nehézségeire. Helyi teljesítményük fejlesztése közben számíthatnak a UNDP szakembereire és partnereik segítségére világszerte. A világ vezetői elkötelezték magukat amellett, hogy elérik a millenniumi fejlesztési célokat, ideértve a szegénység arányának 2015-ig történő megfelelésének átfogó tervét. A UNDP hálózata összekapcsolja és összeköti a nemzetközi és helyi törekvéseket e célok elérése érdekében.



United Nations Development Programme  
Regional Bureau for Europe  
and the CIS  
Grösslingova 35  
811 09 Bratislava  
Slovak Republic

tel.: (421 – 2) 59337 – 111

fax: (421 – 2) 59337 – 450

<http://www.undp.org/europeandcis>