

DAJNOKI KRISZTINA*

HR SAJÁTOSSÁGOK FELTÁRÁSA VEZETŐI MÉLYINTERJÚK ALAPJÁN MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEKET FOGLALKOZTATÓ SZERVEZETEKNEÉL

THE EXPLORATION OF HR CHARACTERISTICS ON THE BASIS OF DEEP-INTERVIEWS CONDUCTED WITH LEADERS OF ORGANISATIONS EMPLOYING PEOPLE WITH DISABILITIES

ABSTRACT

By joining the European Union problems of cases of disability and equality have become central issues. In Hungary the employment rate of people with disabilities is low. In order that the labour market (re)integration be successful we need to learn about the employers' expectations and the characteristics of the employees concerned. The aim of this article is to highlight by the citing of deep-interviews how the leaders of the different types of organisations with different activities see the employment of people with disabilities and what HR characteristics need more attention. We included in the research HR experts and employers who have already employed people with disabilities and thus can provide a positive example for other employers. Furthermore the research shows how the leaders of foundations who are in contact with people with disabilities and leaders of advocacy organisations see the employment of the group concerned.

This research was realized in the frames of TÁMOP 4.2.4. A/2-11-1-2012-0001 „National Excellence Program – Elaborating and operating an inland student and researcher personal support system” The project was subsidized by the European Union and co-financed by the European Social Fund.

1. Bevezetés

Az Európai Unióhoz való csatlakozással a fogyatékosügyüi és esélyegyenlőségi problémák központi kérdéssé váltak. Ugyanakkor, amit nem ismerünk, nincs róla kellő információnk, vagy egyszerűen csak tévhitek, sztereotípiák vannak bennünk, azoktól félünk és nem is akarunk tudni róluk. Hazánkban a fogyatékos személyek foglalkoztatási aránya 10% alatt van. Ahhoz, hogy a munkaerő-piaci (re)integráció sikeres legyen, ismernünk kell mindkét oldalt. Egyrészt a munkáltatók elvárásait, igényeit, másrészt az érintett munkavállalói réteg lehetőségeit, sajátosságait. A megemelt rehabilitációs hozzájárulási összeg hatására az elmúlt években egyre több munkaadó mutatott érdeklődést a megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazása iránt, ugyanakkor a beilleszkedésük gyakran nehézségekbe ütközött és ütközik ma is, elsősorban a nem megfelelő információellátás, valamint szemlélet következtében.

A cikk célja, hogy vezetői mélyinterjúk eredményeit ismertette rávilágítson, hogy hogyan látják a különböző típusú és tevékenységű szervezetek vezetői a fogyatékos személyek foglalkoztatását, milyen HR sajátosságokra célszerű odafigyelni. A vizsgálatba olyan munkaadók, HR szakemberek kerültek bevonásra, akik már alkalmaznak fogyatékos sze-

* Dr. habil. Dajnoki Krisztina, Ph.D. egyetemi docens, Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar.

mélyeket és pozitív példával szolgálhatnak más munkaadók számára. Ugyanakkor kíváncsi voltam fogyatékos személyekkel kapcsolatban lévő civil szervezetek, alapítványok, illetve érdekvédelmi szervezetek vezetőinek a véleményére is az érintett csoport foglalkoztatásának megítélésével kapcsolatban.

A kutatás a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

2. Megváltozott munkaképességű személyek hatása a HR funkciók működésére

Európa országainak jelentős részében mintegy 25–30 évvel ezelőtt már felismerték azt a tényt, hogy a megváltozott munkaképességűek, a fogyatékossgal élők társadalom által történő eltartása sem az érintett személy, sem a társadalom részére nem jelent kedvező megoldást. E felismerés eredményeképpen kezdtek foglalkozni azokkal a lehetőségekkel, hogyan biztosítható a megváltozott munkaképességű vagy fogyatékos személyek részére a munka világába történő beilleszkedés, anélkül, hogy munkájuk során az egészségi kockázatuk meghaladná az átlagos képességű munkavállalókét, továbbá milyen feltételek biztosítása szükséges ahhoz, hogy az érintett személyek munkája – adottságaik mellett – gazdasági eredményt is hozzon.¹ Ha egy szervezet úgy dönt, hogy elkezd megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos személyeket foglalkoztatni, legelőször foglalkoztatásuk törvényi háttérével kell megismerkednie. A fogyatékossgal élő személy lehetőség szerint integrált, ennek hiányában pedig védett foglalkoztatásra jogosult. A munkáltató kötelessége biztosítani a munkavégzéshez szükséges munkahelyi környezetet, különös tekintettel a munkaeszközökre, a berendezések megfelelő átalakítására.²

Magyarországon a piaci szférában a vezető nagyvállalatoknak több mint fele foglalkoztat megváltozott munkaképességű személyt. Ezen személyek közel 80%-a mozgássérült és csak nagyon kis hányada, 2%-a értelmi fogyatékos. A megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezetek a rugalmas foglalkoztatási formák közül a részmunkaidős foglalkoztatást részesítik előnyben. Megfigyelhető, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató cégek nagyon kis számban használnak külső információkat, tapasztalatokat a foglalkoztatási gyakorlatuk kialakításához. Nagyrészt csupán saját tapasztalataikra támaszkodnak.³

A humán erőforrás gazdálkodás igen összetett, több feladatot is magában foglaló tevékenység.⁴ A szervezet működtetéséhez szükséges létszámot meg kell tervezni, munkaköröket kell kialakítani, a munkakör betöltéséhez alkalmas munkaerőt meg kell találni, a dolgozókat megfelelően kell motiválni, az elért teljesítményeket értékelni kell, továbbképzési lehetőséget kell kialakítani és gondoskodni a biztonságos munkavégzés lehetőségeiről. Az emberi erőforrás gazdálkodás a humánpolitikai tervben foglalt célok megvalósítására irányuló tevékenység. Középpontjában a vállalat leggazdaságosabb és legbiztonságosabb munkaerő-ellátottságának megszervezése, illetve a rendelkezésre álló munkaerő-állomány hatékony felhasználása áll.⁵

A humán erőforrás gazdálkodás funkciói az évek során a tudományterület fejlődésével bővültek. A 90-es évek elején a legfontosabb funkcióikat az alábbiakban foglalták össze: emberi erőforrás stratégia, emberi erőforrás tervezés, munkaköri értékelés, munkakörtervezés, ösztönzés menedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok, személyzeti információs rendszer.⁶ Más szerzők a biztonság- és egészségmegőrzéssel is kiegészítik,⁷ míg mások a motivációból az anyagi ösztönzést hangsúlyoz-

zák.⁸ Voltak, akik külön funkcióként értelmezték a kompenzációt és karriermenedzsmen-
tet.⁹ Ezen funkciók minden egyes eleme külön-külön is meghatározó fontosságú, és továb-
bi részfeladatokra bontható.

Az emberi erőforrás menedzsment véleményem szerint az alábbi területeket foglalja
magába: emberi erőforrás tervezés, munkaerő-tervezés, munkakörelemzés, -tervezés, -érté-
kelés, munkaerő-ellátás, ösztönzésmenedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás
fejlesztés (ezen belül a karrier- és tudás- és tehetségmenedzsment), munkavédelem, mun-
kaügyi kapcsolatok, valamint az ezek áttekinthetőségét, értelmezhetőségét és hatékony
ellátását elősegítő személyzeti információs rendszer. 2006-tól a felsorolt tevékenységterü-
leteket kiegészítettük az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmenttel (4EM). A
folyamatos fejlődés következtében véleményem szerint a HR controlling, valamint a HR
branding is önálló funkcióként értelmezhető.

A különböző szerzők eltérő tevékenységterületek jelentőségét hangsúlyozzák. A cikk-
ben nem cél valamennyi HR funkciót ismertetése, elsősorban a fogyatékos, illetve megvál-
tozott munkaképességű munkavállalók kapcsolatos észrevételek, sajátosságok kerültek
megemlítésre.

Az ember speciális képességeinél, készségeinél fogva humán tőkeként jelenik meg a
szervezetben,¹⁰ ezért nem mindegy, hogy a szervezet munkavállalói, vezetői, milyen kom-
petenciákkal rendelkeznek.¹¹ Általánosságban elmondható, hogy egy megváltozott munka-
képességű ember minden olyan tevékenységet el tud látni, ahol a képességeit, szaktudását,
tapasztalatait fel tudják használni, ahol figyelembe veszik fogyatékoságából adódó korlá-
tait, és emiatt nem kerül balesetveszélyes helyzetbe.¹²

A munkaadók általában két forrásból szerezhetnek fogyatékosággal élő személyeket az
adott munkakör betöltésére. A leggyakrabban használt mód, hogy a szervezet célirányosan,
tudatosan keres fogyatékos embereket. Ilyen esetben célszerű a fogyatékosággal élő sze-
mélyek egy-egy konkrétan definiált csoportjában gondolkodni. Ez azért hasznos, mert ezál-
tal könnyebben átgondolható, hogy melyek azok a területek, ahol foglalkoztathatók, mi-
lyen feladatkört képesek eredményesen ellátni, milyen előkészületekre van szükség a cél-
csoport foglalkoztatásához. A másik lehetőség, hogy a feladott hirdetésre fogyatékos sze-
mély is jelentkezik. A jelölt alkalmasságát objektívan megvizsgálva alkalmas lehet a mun-
kakör betöltésére, ugyanakkor a különböző szervezetek vezetői, HR szakemberei gyakran
nincsenek felkészülve erre a helyzetre.¹³ A munkaerő-kölcsönzés a megváltozott munka-
képességű személyek foglalkoztatására is megoldást jelenthet.¹⁴

A kiválasztás során tiszteletben kell tartani a diszkriminációmentesség elvét.¹⁵ A fogyá-
tékosággal élő jelölt felvételi interjúja során számos dologra oda kell figyelnie az interjúztá-
tó HR szakembernek.¹⁶ Ezek közül kiemelném annak fontosságát, hogy az interjúztató ne
éljen előfeltevéssel a fogyatékos személy képességeit illetően, de legyen felkészülve arra,
hogy néhány megszokott dolgon változtatnia kell.

A fogyatékos munkavállaló érkezése előtt feltétlenül fel kell készíteni a leendő kollégá-
kat arra, hogy melyek azok az elengedhetetlen változások, amelyek az együttműködéshez
szükségesek.¹⁷ A munkahely nagyobb hatással van a családi életre, mint fordítva,¹⁸ vagyis
a sikeres beillesztés más területekre is hatással lehet. A hatékony és gyors beillesztéshez
pedig az egyénre, a kommunikációra kellene a hangsúlyt helyezni.¹⁹

A fogyatékos munkaerő betanítása leghatékonyabban egyénileg vagy kis csoportokban
történhet. Jó módszer, ha a fogyatékos munkavállaló egy tapasztalt dolgozó tevékenységét
figyeli meg, vagy vele együtt dolgozik, de a folyamat a leghatékonyabban egy mentor je-
lenlétében zajlik. Az első napokban fontos a folyamatos visszajelzés, jó, ha az esetleges
hibákat még idejében korrigálják, ösztönének, korrektnek kell lenni. Továbbá a fogyatékos
személyek gyakran könnyebben tanulnak valóságos helyzetekben.²⁰ Az előbbiekkal más

szerzők is egyetértenek, miszerint a mentoráltak szakmai és problémamegoldó készségei fejlődnek ezért jobban teljesítenek, így rajtuk keresztül a szervezet teljesítőképessége is fokozódik. A mentor továbbá segítséget nyújt a szervezet tagjaival való együttműködő kapcsolatok kialakításában, az esetleg kialakult konfliktushelyzetek megoldásában. Tehát mentorálás révén a beilleszkedés is megkönnyíthető.²¹

A fogyatékos személyek a legtöbb készség terén egyénileg eltérő és normál szórású eredményeket mutatnak, azonban van néhány olyan speciális készség, amiben nagy valószínűséggel átlag fölötti eredményeket érnek el. Ilyen lehet például a frusztrációs toleranciájuk, a monotonia tűrésük, kitartásuk, szabálykövetésük, megbízhatóságuk, precizitásuk, motivációjuk. A látássérült személy ugyan nem hall jobban, mint egészséges társai, de az őt ért hangok között kifinomultabb különbségek észlelésére képes. Egy halláskárosult ember a vizuális emlékezet terén fog jobb eredményt elérni, és szinte minden fogyatékosági csoport esetén ki lehetne emelni további pozitívumokat.²²

A fogyatékos személyeknek fontos, hogy képességeiknek megfelelő célokat tűzzenek ki számukra. Az előrehaladás lehetősége motiválja a munkavállalót a jó munkavégzésre, jobb eredményekre és hatékonyságra. Az ösztönzést tekintve a visszajelzésnek is nagy szerepe van. Fontos, hogy gyors és objektív legyen. Az értelmi fogyatékos személyek számára jelentősen motiváló hatású lehet a dicséret, a vezetőtől kapott jó szó, érintés, mosoly.²³

Bár a munkanélküliség megszüntetésére nincs mód, de minden gazdaság alapvető feladata a munkanélküliség kezelése, a foglalkoztatási szint emelése munkaerő-piaci szolgáltatások segítségével.^{24,25} A munkaügyi központok mellett egyre nagyobb szerepet kapnak a felnőttképzéssel foglalkozó intézmények, civil szervezetek is. Az alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások célcsoportjai mindazok, akik valamilyen sajátos ok miatt segítség vagy felkészítés nélkül egyáltalán nem vagy nehezen tudnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon. Minden ember más és más képességekkel, készségekkel rendelkezik, és más problémával küzd, így csak az egyénre szabott, differenciált tanácsadások, információnyújtás, humán-szolgáltatások biztosítása segítheti az adott célcsoport tagjainak a reintegrációt.²⁶

A fogyatékos személyek foglalkoztatásával kapcsolatban gyakran hivatkozunk az egyenlő bánásmód uniós és hazai követelményére. Az egyenlő munkahelyi bánásmód magában foglalja az egyenlőséget a munkaegészségügy és munkabiztonság területén is. A munkaegészségügyre és -biztonságra való hivatkozás nem lehet kifogás a fogyatékos emberek foglalkoztatásának megtagadására vagy további alkalmazásuk megszüntetésére. Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az a munkahely, mely hozzáférhető és biztonságos a fogyatékos személyek számára, az az alkalmazottak, az ügyfelek és minden más személy számára is biztonságosabb és hozzáférhetőbb lesz.²⁷

Az esélyegyenlőség a hagyományos HR tevékenységei között a korábbi évtizedekben nem szerepelt. Az irodalmi adatok azonban egyértelműen igazolják, hogy ez a terület mind társadalmi, mind humanitárius, mind gazdasági szempontból kiemelt jelentőséggel bír. A kutatások, vizsgálatok, publikációk, törvények, rendelkezések a problémakört egyoldalúan, azaz a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek rehabilitációjának oldaláról vizsgálják. A rehabilitáció célja egyrészt a munkaképesség helyreállítása, valamint az, hogy munkalehetőséghez juttassa az érintett csoportot.

Az „Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment” kutatási program keretében a problémát más oldalról, a foglalkoztatók oldaláról közelíti meg. Ennek megfelelően mind szemléletében, mind módszertanában el kellett térnie az eddig alkalmazott módszerektől. A vezetés és az emberi erőforrás menedzsment általános elméleti megközelítését, módszertani eljárásait adaptálva vizsgáltam, hogy a munkáltatók oldaláról milyen speciális feladatok jelennek meg a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek menedzselésével kapcsolatosan.

3. Anyag és módszer

A tanulmány a 2006-ban „Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment – 4EM” címmel induló kutatási program jelenbeli, 6 fázisában gyűjtött adatok eredményeit ismerteti. A kutatási folyamat első fázisa 2006. évre tehető, amikor a Fogyatékosok Esélye Köz-alapítvány (FOKA) által kiírt „A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásához szükséges ismeretek megjelenése az emberi erőforrás gazdálkodás képzésben” című pályázat keretében kutatásokat végeztünk 12 kérdéses alapkérdőívvel.

A vizsgálatok második fázisában (2007. év) az alapkérdőív kibővült 16 kérdésre, lefedve ezzel a humán erőforrás gazdálkodás valamennyi funkcióját, tevékenységterületét, valamint mélyinterjúkat készítettünk HR szakemberekkel, rehabilitációs munkatársakkal, illetve fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezetek vezetőivel.

A kutatás harmadik fázisa a 2009-ben Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány (FSZK) által elnyert Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) 5.4.5 keretében megvalósuló, „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai hátterének kialakítása” című kiemelt projekt megvalósítása. Ide sorolható az „Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a munka világában – HR” című képzési tananyag két fejezetének megírása, kiegészítve vezetői mélyinterjúkra alapozott primer kutatási eredményekkel, valamint a képzési tananyaghoz kapcsolódó tematika, akkreditációs anyag elkészítése.

A kutatási téma iránti elhivatottságot igazolva a kutatás negyedik fázisa (2010. év) a rehabilitációs gazdasági menedzser szakirányú továbbképzési szak keretében végzett, 179 mintára épülő kérdőíves vizsgálat megvalósítása és ismertetése szakdolgozat formájában, amely egyfajta kutatási részjelentésként is felfogható.

2011-re tehető az ötödik fázis, a habilitációs értekezésben bemutatott 458 mintára épülő kérdőíves kutatás, amely kiegészült a vezetői mélyinterjúk, valamint esettanulmány módszerével kapott eredményekkel.

A kutatás jelenbeli (6. fázis) folytatását a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program támogatja. A megvalósítás első lépéseként 2013 nyarán a fent említett strukturált mélyinterjúk további kérdésekkel bővültek, valamint a 4EM kérdőív is átalakításra került.

Jelen tanulmány mélyinterjúk eredmények segítségével tárja fel olyan, az Észak-alföldi Régióban működő szervezetek vezetőinek, humánpolitikai szakembereinek véleményét, akik a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek HR sajátosságai, foglalkoztatása terén már rendelkeznek tapasztalatokkal. A korábbi kutatási tapasztalatok alapján a foglalkoztatás megítélését nagyban befolyásolja, hogy milyen típusú szervezet vezetőjéről van szó. Az összehasonlító vizsgálatba védett szervezetek, érdekvédelmi szervezetek, civil szervezetek és profitorientált szervezetek vezetőinek véleményét ismertetem.

4. Vezetői mélyinterjúk tapasztalatok eredményei

A különböző típusú és tevékenységű szervezetek vezetői más-más HR funkció jelentőségét hangsúlyozták, attól függően, hogy milyen személyes tapasztalatuk volt. A területi korlátok miatt az interjú teljes tartalmának közlésére nincs lehetőség, néhány, általam fontosabbnak tartott részletet emelek ki.

A vizsgálatok alapján a védett szervezetek az egyik legfelkészültebbek a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkaerő alkalmazására, mivel az Európai Unió Ta-

nácsának irányelve alapján a sérült alkalmazottak igényeiknek megfelelően alakítják ki a munkakörülményeket az üzemeikben, teljes az akadálymentesítés. Nem várt problémák a vizsgált szervezetnél kevésbé jelentek meg. Munkakörök szempontjából a képzettséget igénylő munkakörökben és a betanított munkakörökben is alkalmaznak megváltozott munkaképességű embereket, és próbálják megtalálni a nekik legmegfelelőbb feladatot, hogy a legjobb képességük szerint el tudják látni azt. A beillesztést munkahelyi segítő személyek teszik könnyebbé, segítséget nyújtanak a beilleszkedésben, kommunikációban, ügyintézésben, szükségletek kielégítésében (étkezés, mosdóhasználat), fizikai helyzetváltoztatásban (üzemen belül, lakóhely–munkahely között) stb. A vezető elmondása alapján van egy bizonyos teljesítmény elvárás, amit figyelni és értékelni szoktak, és ha valaki huzamosabb ideig gyengén teljesít, akkor fejlesztő-felkészítő műhelybe küldik az illetőt. A szervezetben elég nagy a fluktuáció, így fejlesztési és karrierlehetőség szempontjából azok az emberek, akik beválnak, és jól teljesítenek, azoknak van előrelépési lehetőségük. Külső, belső képzések és tréningek is vannak a szervezetnél, ahol a munkavállalók ismereteket sajátíthatnak el, valamint rehabilitációs tanácsadók és mentorok is segítik a megváltozott munkaképességű személyeket. A vezető fontosnak tartotta azon tény folyamatos kihangsúlyozását, hogy a megváltozott munkaképességű emberek – a rehabilitációt követően akár képzéssel-átképzéssel, megfelelő munkakörülmények és eszközök birtokában – meglévő képességeikkel teljes értékű munkát tudnak végezni, „esélyt akarnak és nem segélyt”.

Az egyik vizsgált alapítvány célja többek között a megváltozott munkaképességű és értelmi fogyatékossgal élő munkavállalók számára megvalósítani az integrált foglalkoztatás feltételeit, lehetőséget biztosítani a nyílt munkaerő-piacra történő beilleszkedéshez. A vezető elmondása szerint 1999-ben olyan védett munkahely létrehozásán fáradoztak, mely jól tagolt, kevés átgondolást igénylő és könnyen irányítható munkafolyamatokból áll. Nehéz volt azonban olyan tevékenységet találni, mely a sérült emberek képességeinek megfelelő, és a jövedelmezősége is biztosított. A tevékenység kiválasztásának szempontjai voltak:

- Ne legyen túl bonyolult tevékenység, betanítással elsajátítható legyen.
- Részmozzanatokra bontva jól differenciálható legyen, ki-ki képességei szerint tudjon egyes részmozgásokba bekapcsolódni.
- Ne legyen fizikailag megterhelő, elvégezhető legyen a megváltozott munkaképességű személyek számára is.
- Minden évszakban, egész évben tudjon munkát biztosítani.

A védett munkahelyi körülmények biztosításával megvalósult az értelmi sérült fiatalok számára nélkülözhetetlen fokozatosság elve, ismereteik és képességeik fejlődéséhez tudták szabni az általuk elvégzett munkák körét. A tevékenységek kiválasztásánál a piaci tényezőket, az eladhatóságot is figyelembe kellett venniük. Céljuk volt, hogy piacképes terméket állítsunk elő, kiemelkedő minőségben. A vásárokon való megjelenéseknek köszönhetően lehetőség van rá, hogy minél többen megismerjék az alapítvány tevékenységét és célkitűzéseit, valamint ilyenkor találkozhatnak a sérült fiatalokkal is. Az interjúalany elmondása alapján mindenkinek alkalmaznia kellene fogyatékos embereket, ugyanis a megfelelő munka kiválasztásával, felkészítéssel, segítséssel, meg lehet találni a sérült számára megfelelő, hasznos munkatevékenységet, mindez persze igen átgondolt tevékenységet igényel, viszont nagyon jól tudnak cselekedni ezzel, ha megvalósítják. Ez alapján megállapítható, hogy a foglalkoztatás nem csak belső elégedettséget okozhat, de akár PR értékkel is bírhat.

Egy Hajdú-Bihar megyei civil szervezetben mindenki megváltozott munkaképességű személy, elsősorban érdekképviselői tevékenységet látnak el. A fogyatékos munkaerő alkalmazásánál a vezető elmondása szerint a munkahely kialakítás a legfontosabb, ezt követi a munkafeladat, a munkakörnyezet, a munkaidő és végül a munkaeszköz. A vizsgált szervezetnél elektromosan állítható asztalok vannak, amiket bárki igénye szerint tud a ke-

rekesszékéhez, illetve a magasságához állítani. A villanykapcsolók is olyan helyen vannak, ahol azt mindenki kényelmesen eléri, az ajtók és a mosdók is úgy vannak kialakítva, hogy bármilyen mozgásában korlátozott személy megfelelően tudjon közlekedni és dolgozni. A látásában korlátozott munkatársuk számára nincsenek speciális berendezések és intézkedések, a hallássérült kollegával pedig jelyelven kommunikálnak. Az interjúalany a fogyatékos munkaerő kiválasztásában a személyes ismertséget emelte ki. A fogyatékos munkaerő csoportba való beillesztését elsősorban a kedvező munkahelyi légkör, a közös programok, a megfelelő információellátás, majd a fejlesztés-képzés lehetőségének biztosítása segítik leginkább. Véleménye szerint az ösztönzésben nem kell különbséget tenni egészséges és megváltozott munkaképességű között ugyanazok a dolgok érdeklik őket is, mint bárki más. A teljesítményértékelési módszerekkel kapcsolatban szintén ezen az állásponton volt. A szervezet fejlesztési módszerei tekintetében – összhangban a szakirodalomban leírtakkal – a betanítást, illetve a mentorálást alkalmazzák leginkább. A HR funkciók közül kiemelte a munkavédelem jelentőségét, melyben véleménye szerint a munkahely átalakításának, a munkavédelmi oktatásnak van nagy szerepe.

Egy Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei kft. alapításának motivációját elsősorban az adta, hogy mindkét alapító tag fogyatékos személy, és szerettek volna segíteni más, hasonló helyzetben lévő embereknek munkát találni és biztosítani, hogy bekerülhessenek egy jó légkörű közösségbe. A vizsgált szervezet kizárólag a munkaügyi központ segítségével toboroz munkavállalókat. A munkakörök kialakításánál figyelembe veszik az egyes munkavállalók képességét, tapasztalatait, teherbírásukat, és megpróbálják hozzájuk illő munkakörbe beilleszteni őket. A szervezet sajnos pénzügyi juttatásokkal nem tudja motiválni a dolgozókat, a vezető elmondása szerint a fogyatékos munkavállalóknak az a legnagyobb ösztönzés, ha dolgozhat valahol, ráadásul egy jó légkörű környezetben, éppen ezért ezt tekintik elsődleges ösztönző tényezőnek.

Egy kezdetben munkaerő-kölcsönzéssel és -közvetítéssel foglalkozó szervezet szolgáltatási palettája megváltozott munkaképességű munkatársak közvetítésével, és az ahhoz kapcsolódó egyéb szolgáltatásokkal bővült. A régióvezető elmondása alapján „a megváltozott munkaképességű munkatársak sokszor teljes értékű munkát tudnak végezni”. Partner szervezeteikkel együttműködve megkeresik a lehetőségeket, hogy milyen munkakörbe és kit tudnak a szervezetbe beilleszteni. Amint megtalálták a megfelelő munkahelyet, felkutatják rá az odaillő új munkatársakat, és segítik őket a beilleszkedésben is. Ez általában nem megy olyan könnyen, mint egészséges társaiknál, ezért érzékenyítő tréningeinkkel felkészítik a befogadó munkatársakat az új dolgozó érkezésére. Országos adatbázisukat folyamatosan bővítik megváltozott munkaképességű jelentkezőkkel, és jó kapcsolatot ápolunk az őket tömörítő szervezetekkel is. A partner szervezetek visszajelzései alapján megbízható, lojális munkatársakkal bővült a csapatuk, akik hozzáállása a régi dolgozókra is pozitív hatással van. A vezető elmondása alapján a legtöbb HR folyamat nem igényel különösebb változtatást. A munkakör esetében nem erőltetnek olyan munkakört, ami nem megfelelő az egyén számára, a munkakörhöz keresik az embert, adottságnak, végzettségnek megfelelően, illetve kiemelte, hogy a munkavédelemnél a speciális igényekre való odafigyelés a fontos. A szervezet hitelességét mi sem igazolja jobban, hogy ők is foglalkoztatnak mozgássérült, illetve megváltozott munkaképességű személyeket. Véleményük szerint a fogyatékos munkavállaló foglalkoztatásának sikere a megfelelő munkakörnyezet kialakításán múlik.

Egy multinacionális vállalatnál 2007 óta dolgoznak fogyatékosággal élő munkavállalók. A HR funkciók közül a vezető a munkavédelmet tartotta nagyon fontosnak, illetve kiemelte a betanító mentort is, mint minden más munkavállaló esetében. A HR-es kolléga szerint a látássérült munkavállaló beillesztése nem okozott különösebb problémát. A szo-

kásos módon történt. A csoporttagoknak előre szóltak az új munkavállaló érkezéséről, annak idejéről. Az új munkavállaló munkaköréről és feladatairól is tudniuk kell a csoporttagoknak. A munkavállalót egy előzetes tréning segíti a feladatainak elsajátításában, majd egy mentor ül vele a munkavégzés folyamán, míg el nem sajátítja az önálló feladatelvégzéshez szükséges készségeket. Az interjúalany elmondása alapján eddig egy fogyatékos személlyel kapcsolatban kellett a munkafeladatokat egy kicsit másképpen strukturálni, ahhoz hogy el tudja látni azt, de a többi munkavállaló tekintetében lényeges változtatásokra nem volt szükség. A munkahely átalakítását kiemelten fontosnak tartja a vezető. A cég épülete már eleve akadálymentesített épület, s ez nagyban segítette például azt, hogy a nagy terek megfelelő munkakörnyezetet biztosítsanak egy látássérült számára. A munkaidőt is specializálni kellett, több szünetet közbeiktatva a munkavállaló számára, ezáltal a munkamódszerek is változtak egy kissé. A vezető elmondása szerint a munkaeszközük a számítógép, aminek nagyobb monitora, illetve a látássérülteknek speciálisan kialakított nagyobb betűméret és sötét háttér segíti a munkában a dolgozót. A csoportvezető szerint a fogyatékos munkaerő foglalkoztatásának egyik legfontosabb szempontja az, hogy megbízhatóak, s a lehető legalacsonyabb értékeket mutatja a fluktuációval kapcsolatban. Kiemelte a vállalat pozitív megítélését, mivel a jó hírnév több új, jó és lojális munkavállalót vonzhat, illetve az állami támogatások megszerzésének lehetőségét is..

A fenti eredmények ismertetése után fontosnak tartom megemlíteni, hogy a vezetők válszadási hajlandósága a különböző típusú szervezeteknél eltérő volt. A vizsgálatok lefolytatása sok esetben akadályba ütközött, mivel sajnos több vezető a kérdések megismerése után nem volt hajlandó az interjú lefolytatására.

5. Összefoglalás

A vizsgálati eredmények alapján összességében megállapítható, hogy tulajdonképpen a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek esetében is érvényes a HR sláger mondata: „megfelelő ember a megfelelő helyen”. Valamennyi vizsgált szervezet vezetője egyetértett abban, hogy amennyiben befogadó a szervezet, és kellőképpen felkészítették a kollégákat a fogyatékos személy érkezésére, valamint a képességeinek, készségeinek megfelelő munkakörbe kerül a munkavállaló, akkor mindenki jól járhat. A szervezet kap egy jól teljesítő kollégát, a munkavállaló pedig hasznos munkát végez, elégedetté válhat, ami nem más, mint a humán erőforrás gazdálkodás fő célja, vagyis a szervezeti és az egyéni célok egyidejű maximalizálása és ez jelen esetben független attól, hogy a munkavállaló fogyatékos-e vagy sem. De akkor tulajdonképpen miért is ilyen alacsony a foglalkoztatási arányuk? Csak remélni tudom, hogy jó úton haladunk és a pozitív gyakorlati példák segítségével egyre több vezető kap kedvet, vagy merít bátorságot a fogyatékos személyek foglalkoztatására.

JEGYZETEK

1. Dienesné Kovács Erzsébet–Szabó Miklós (2007): Munkavédelem. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debreceni Campus Kht., Debrecen, 185–207. old.
2. 1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról.
3. Komáromi Róbert (2004): Bevezető gondolatok a megváltozott munkaképességű és fogyatékos munkavállalók munkaerő-piaci integrációjához. In: Fónai Mihály–Fónainé Pásztor Enikő–Szabóné Orosz Éva–Zolnai Erika (szerk.) Integráció vagy kirekesztődés? Az értelmileg akadályozott emberek foglalkoztatásának változó formái. Debrecen Megyei Jogú Város Városi Szociális Szolgálat, Debrecen, 228–232. old.

4. Szabó Mikós–Berde Csaba (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó, Debrecen, 9–23. old.
5. Hajós László–Gósi Mariann (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG) In: Hajós László–Berde Csaba (szerk.) Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 18–23. old.
6. Poór József (1992): Személyzeti emberi erőforrás menedzsment. Egyetemi Kiadó, Pécs.
7. Gergely Éva (2010): Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek jelentősége Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évfolyam 1–2. szám, Szeged, 73. old.
8. Vántus András (2003): A munkahelyi szervezethez hatása a szarvasmarhatartó telepek munkatermelékenységére. In: Nábrádi András–Lazányi János (szerk.) Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) nemzetközi konferencia, Debrecen, ISBN 963-472-721-2
9. Bokor Attila (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. In: Bakacsi Gyula–Bokor Attila–Császár Csaba–Gelei András–Kovács Klaudia–Takács Sándor (szerk.) Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 43–80. old.
10. Wiwczarowski, Troy–Szabados György–Pierog Anita (2013): Management, Rationalization and Human Capital. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évf. 1. sz. (No. 12.) A-sorozat 4. Szeged, 109–113. old.
11. Bácsné Bába Éva (2013) Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága? Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évf. 1. sz. (No. 12.) A-sorozat 4. Szeged, 131–137. old.
12. Juhász Csilla–Minya Gábor (2007): Munkakör kialakítás, munkaköri követelmények. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó, Debrecen, 39–52. old.
13. Csányi Zsuzsanna (2007): Foglalkoztatja? Útmutató fogyatékkal élő személyek felvételéhez és alkalmazásához vezetők, HR szakemberek és munkatársak számára. (Szerk. Vég K.) Salva Vita Alapítvány, Budapest.
14. Oláh Judit–Bácsné Bába Éva (2012): A munkaerő-kölcsönzés elméleti megalapozása. Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények IV. évfolyam 1. szám, Nyíregyháza, 249–256. old.
15. Dienesné Kovács Erzsébet–Bodó Erzsébet (2007): A munkaerő ellátás. In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. (Szerk.: Berde Cs.–Dajnoki K.) Campus Kiadó, Debrecen, pp. 53–76.
16. Csányi Zsuzsanna (2007): Foglalkoztatja? Útmutató fogyatékkal élő személyek felvételéhez és alkalmazásához vezetők, HR szakemberek és munkatársak számára. Salva Vita Alapítvány, Budapest.
17. Csányi Zsuzsanna (2007): Foglalkoztatja? Útmutató fogyatékkal élő személyek felvételéhez és alkalmazásához vezetők, HR szakemberek és munkatársak számára. Salva Vita Alapítvány, Budapest.
18. Csehné Papp Imola (2011): Női szerepvállalások: karrier, család. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1–2. sz. (No. 5–6.) Szeged, 101–108. old.
19. Móré Mariann (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10.) A-sorozat 2. Szeged, 160. old.
20. Tardos Katalin (2011): Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata. In: Esélyegyenlőség és sokszínűség a munkahelyen, mtd Tanácsadó Közösség, Budapest, 37–40. old.
21. Boda Margit–Holp Edit–Szabó Réka (2006): Megváltozott munkaképességű személyek elhelyezkedésekor felmerülő fejlesztési igényekre épülő szolgáltatások, képzések, programok. In: Münnich Ákos (szerk.) Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci integrációjának elősegítéséhez. Didakt Kft., Debrecen, 225–251. old.
22. Juhász Csilla–Minya Gábor (2007): Munkakör kialakítás, munkaköri követelmények. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó, Debrecen, 39–52. old.

23. Juhász Csilla (2007): Motiváció. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó, Debrecen, 86–101. old.
24. Gulyás László (2005/a): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 1. A német munkaerőpiac jellemzői 1998–2004. Humánpolitikai Szemle 2005/3. szám 84–96. old.
25. Gulyás László (2005/b): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998–2004. Humánpolitikai Szemle 2005/4. szám 89–96. old.
26. Dienesné Kovács Erzsébet–Bodó Erzsébet (2007): A munkaerő ellátás. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó, Debrecen, 53–76. old.
27. Dienesné Kovács Erzsébet–Szabó Miklós (2007): Munkavédelem. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debreceni Campus Kht., Debrecen, 185–207. old.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról.
- Bácsné Bába Éva (2013) Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága? Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évf. 1. sz. (No. 12.) A-sorozat 4. Szeged, 131–137. old.
- Boda Margit–Holp Edit–Szabó Réka (2006): Megváltozott munkaképességű személyek elhelyezkedésekor felmerülő fejlesztési igényekre épülő szolgáltatások, képzések, programok. In: Münnich Ákos (szerk.) Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációjának elősegítéséhez. Didakt Kft., Debrecen, 225–251. old.
- Bokor Attila (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. In: Bakacsi Gyula–Bokor Attila–Császár Csaba–Gelei András–Kovács Klaudia–Takács Sándor (szerk.) Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 43–80. old.
- Csányi Zsuzsanna (2007): Foglalkoztatja? Útmutató fogyatékkal élő személyek felvételéhez és alkalmazásához vezető, HR szakemberek és munkatársak számára. Salva Vita Alapítvány, Budapest.
- Csehné Papp Imola (2011): Női szerepvállalások: karrier, család. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1–2. sz. (No. 5–6.) Szeged, 101–108. old.
- Dienesné Kovács Erzsébet–Bodó Erzsébet (2007): A munkaerő ellátás. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó, Debrecen, 53–76. old.
- Dienesné Kovács Erzsébet–Szabó Miklós (2007): Munkavédelem. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debreceni Campus Kht., Debrecen, 185–207. old.
- Gergely Éva (2010) Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek jelentősége Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évfolyam 1–2. szám, Szeged, 73. old.
- Gulyás László (2005/a): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 1. A német munkaerőpiac jellemzői 1998–2004. Humánpolitikai Szemle 2005/3. szám 84–96. old.
- Gulyás László (2005/b): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998–2004. Humánpolitikai Szemle 2005/4. szám 89–96. old.
- Hajós László–Gösi Mariann (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG) In: Hajós László–Berde Csaba (szerk.) Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 18–23. old.
- Juhász Csilla–Minya Gábor (2007): Munkakör kialakítás, munkaköri követelmények. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó, Debrecen, 39–52. old.
- Juhász Csilla (2007): Motiváció. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó, Debrecen, 86–101. old.

- Komáromi Róbert (2004): Bevezető gondolatok a megváltozott munkaképességű és fogyatékos munkavállalók munkaerő-piaci integrációjához. In: Fónai Mihály–Fónainé Pásztor Enikő–Szabóné Orosz Éva–Zolnai Erika (szerk.) Integráció vagy kirekesztődés? Az értelmileg akadályozott emberek foglalkoztatásának változó formái. Debrecen Megyei Jogú Városi Szociális Szolgálat, Debrecen, 228–232. old.
- Móré Mariann (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10.) A-sorozat 2. Szeged, 160. old.
- Oláh Judit–Bácsné Bába Éva (2012): A munkaerő-kölcsönzés elméleti megalapozása. Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények IV. évfolyam 1. szám, Nyíregyháza, 249–256. old.
- Poór József (1992): Személyzeti emberi erőforrás menedzsment. Egyetemi Kiadó, Pécs.
- Szabó Mikós–Berde Csaba (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó, Debrecen, 9–23. old.
- Tardos Katalin (2011): Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata. In: Esélyegyenlőség és sokszínűség a munkahelyen, mtd Tanácsadó Közösség, Budapest, 37–40. old.
- Vántus András (2003): A munkahelyi szervezettség hatása a szarvasmarhatartó telepek munkatermelékenységére. In: Nábrádi András–Lazányi János (szerk.) Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) nemzetközi konferencia, Debrecen, ISBN 963-472-721-2
- Wiwczaroski, Troy–Szabados György–Pierog Anita (2013): Management, Rationalization and Human Capital. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évf. 1. sz. (No. 12.) A-sorozat 4. Szeged, 109–113. old.