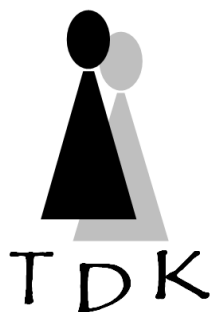


Fogyatékosok foglalkoztatása a nagyvállalatoknál – motivációk és hozzáállás

Tudományos Diákköri Dolgozat

Konzulens: Matolay Réka



Dósa Márton

Kar: Gazdálkodástudomány

Képzés szintje: Alapképzés

Szak: Nemzetközi Gazdálkodás

Évfolyam: III.

Hoffmann Janka

Kar: Gazdálkodástudomány

Képzés szintje: Alapképzés

Szak: Gazdálkodás és menedzsment

Évfolyam: III.

2012. március 26.

A BCE Közgáz Campus Tudományos Diákköri Konferenciáját a TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0023 azonosítójú “A tudományos képzés műhelyeinek átfogó fejlesztése a Budapesti Corvinus Egyetemen” című projektje támogatja.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	3
I. A fogyatékoság meghatározása	4
1. A fogyatékoság definíciója.....	4
2. Fogyatékosok a munkaerőpiacon	6
3. Magyarországi helyzet, szabályozás	9
II. Kutatási kérdés és a kutatás módszertana	11
1. A kutatási kérdés	12
2. A kérdés relevanciája	12
3. A kutatás módszertana	12
4. Az általunk vizsgált vállalatok bemutatása	13
III. A döntés.....	14
1. A döntést befolyásoló külső tényezők.....	14
2. A rehabilitációs járulék általunk feltételezett hatásai.....	15
3. A munkáltató sztereotípiák általunk feltételezett hatásai	16
IV. Döntés tényezői, döntési szintek szerint	16
1. A döntés szintjei.....	17
2. A társadalmi szint.....	18
3. A szervezeti szint	21
Érdek alapú.....	22
Jogokra alapuló	24
Kötelesség alapú:.....	24
Erény alapú:.....	25
4. Az egyéni szint	27
V. Megváltozott munkaképességűek integrációja a gyakorlatban és segítő tényezői	31
1. A megváltozott munkaképességűek integrálásának kérdései.....	31

2. Az alapítványok szerepe.....	32
3. A vállalaton belüli integráció tényezői.....	34
Integrálással kapcsolatos projekt megvalósulása	34
A képességek illesztése a munkakörökhöz	35
A megváltozott munkaképességűek vállalaton belüli számának meghatározása.....	35
VI. Következtetések	36
VII. Javaslatok	37
Összegzés	38
Hivatkozásjegyzék	40
Interjúk	41
Mellékletek.....	42
Az általunk készített interjúkban feltett kérdések	42
1. Az alapítványi interjúk	42
2. A vállalati interjúk.....	43

Bevezetés

Dolgozatunkban azt vizsgáljuk, hogy miként viszonyulnak a nagyvállalatok hozzáállása a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásához. Kutatásunkkal azt kívánjuk feltárni, hogy az elemzett nagyvállalatok milyen motivációk mentén alkalmaznak fogyatékosokkal élőket. Melyek a foglalkoztatást hátráltató és támogató tényezők valamint miként segíthető a fogyatékosok munkahelyi integrációja. Ahhoz, hogy ezekre a kérdésekre választ kapjunk, dolgozatunk első részében a vonatkozó szakirodalom segítségével meghatározzuk, hogy mi a fogyatékoság, milyen problémák lépnek fel a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása során és milyen a magyarországi helyzet és a vonatkozó szabályozás.

Az elméleti megalapozás után a következő fejezetekben az általunk készített interjúkra támaszkodva a döntést befolyásoló pozitív és negatív tényezőket mutatjuk be. Ez után a döntés szintjeit vizsgáljuk és azt, hogy a fogyatékosok alkalmazásánál milyen egyéni, szervezeti és társadalmi jellemzők, keretek számítanak. A társadalmi szintnél becsatornázzuk a mélyebben gyökerező társadalmi problémák kérdését (például kirekesztettség, szakképzetlenség). A szervezeti szintnél kitérünk annak vizsgálatára, hogy a multinacionális vállalatoknál az anyavállalati nyomás vagy az összvállalati kultúra játszik-e fontosabb szerepet, valamint arra, hogy a döntéshozatalnak a szervezetben milyen megközelítései lehetnek. Az egyéni szintnél részletezzük a change agent fogalmát, és azt, hogy az egyén érintettsége milyen szerepet játszik. Az elemzés utolsó fázisaként bemutatjuk az alapítványok szerepét az integrációban és azt, hogy a vállalaton belül mit tehetnek a sikeres integráció megvalósulása érdekében, majd következtetéseket vonunk le, és javaslatokat teszünk a fogyatékosok foglalkoztatásával kapcsolatos problémák orvoslására.

A kérdés azért releváns, mert egy komoly társadalmi problémát jár körül, és annak magyarországi helyzetét vizsgálja. Véleményünk szerint mindenképpen érdemes annak vizsgálata, hogy a nagyvállalatok hogyan állnak hozzá egy ilyen jellegű társadalmi problémához, és mi az, ami arra készíti őket, hogy megváltozott munkaképességűeket foglalkoztassanak.

I. A fogyatékoság meghatározása

Ahhoz, hogy érdemben vizsgálhassuk a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának helyzetét és kérdéseit, tisztáznunk kell az ehhez kapcsolódó fogalmak jelentését. Kutatásunk megalapozásához ismertetünk alapvető kutatói, szakértői álláspontokat, majd röviden bemutatjuk a magyarországi szabályozás helyzetét. Dolgozatunkban a fogyatékos és a megváltozott munkaképességű szavakat legtöbbször szinonimaként használjuk, az elemzésünk tekintetében nem teszünk különbséget közöttük, ugyanis a köznapi értelemben talán eltérő állapotokat képzelünk e fogalmak mögé, ám a foglalkoztatás terén nincs éles elhatárolás a definícióik között, s így tényleges különbség sem a szabályozói, sem a vállalati gyakorlatban nem érhető (könnyen) tetten. Magyarországon a fogyatékos szó gyakran pejoratív értelmezést nyer, ezért meg kell jegyeznünk, hogy dolgozatunkban egyszer sem szerepel ilyen értelmezésében ez a jelző.

1. A fogyatékoság definíciója

Az első tárgyalásra kerülő fogalom a fogyatékoság. Ennek definiálása világszerte problémát jelent napjainkban is, főként a fogyatékosok heterogenitása miatt. Magyarországon az Állami Számvevőszék, Fejlesztési és Módszertani Intézet (2008, 16. old.) által alkalmazott definíció a következő:

„Koncepcióinkban, amikor fogyatékos embert említünk, akkor olyan személyt értünk alatta, akinek végleges, az egész életére kiható testi, értelmi, érzékszervi károsodása, korlátozottsága van, amely tartós hátrányt jelent számára a társadalomban való aktív részvétele gyakorlásában, és hátrányai kompenzációjához külső segítségre van szüksége, és fogyatékosága olyan súlyos, hogy az a munkavégzésben is korlátozottságot, akadályozottságot jelent.”

Dolgozatunkban ezzel a fogyatékoság meghatározással élünk, azaz amikor fogyatékos vagy megváltozott munkaképességű személyre, munkavállalóra vonatkozik a megállapításunk, akkor azt e definíció mentén értjük.

A fogyatékoság megállapításának módja az EU-n belül sem egységes, a különböző országok különböző módokat alkalmaznak arra, hogy meghatározzák ennek az állapotnak a jellemzőit. A három leggyakoribb definíció, az Európai Bizottság tanulmánya (Foglalkoztatás és Szociális Ügyek, Európai Bizottság, 2009) szerint a procedurális, a képesség-profil és a

képességcsökkenés alapú megközelítés. A következő bekezdésekben erre a tanulmányra támaszkodva mutatjuk be a három megközelítést.

- **Procedurális megközelítés:** ennek a folyamatnak a során azt vizsgálják a hatóságok, hogy milyen lehetőség van a megváltozott munkaképességű személy rehabilitálására, mind egészségügyileg, mind a foglalkoztatás szempontjából. A folyamat általában azzal kezdődik (ha az adott személy munka közben sérült meg), hogy megvizsgálják annak a lehetőségét, hogy visszahelyezzék a vizsgált személyt ugyanarra a munkahelyre, ugyanolyan munkakörbe. Amennyiben ez nem lehetséges, akkor más munkát próbálnak találni a számára, de ugyanannál a munkáltatónál. Ha ez sem megvalósítható, akkor más munkalehetőségeket is megvizsgálhatnak. Ezeket a kutatásokat sokszor támogatja központi adatbázis, amelynek segítségével könnyebben megállapítható az, hogy a megváltozott munkaképességű személyt a fennmaradó képességei milyen munka ellátására teszik képessé. Ehhez meg kell tudnia állapítani az illetékes személyeknek azt, hogy milyen képességei maradtak meg a vizsgált személynek és, hogy adott munkakörökhöz milyen képességekre van szükség. Erre a megközelítésre jellemző, hogy hiányoznak a döntéshez szükséges konkrét szabályok, sokszor egyéni döntéseken múlik annak a megállapítása, hogy a jelentkező alkalmas-e egy adott munkahely betöltésére vagy nem. Nagy mennyiségű információ gyűjthető össze a fogyatékos személy állapotáról és képességeiről és ennek alapján lehet adott munkakör felé irányítani, de meghatározott küszöbértékek általában nincsenek.
- **Képesség-profil megközelítés:** míg a procedurális megközelítést sok helyütt alkalmazzák azokra a személyekre, akik már dolgoztak, a képesség-profil meghatározást abban az esetben használják gyakrabban, ha az illető még nem dolgozott. Az olyan személyek állapotának meghatározása, akik még nem rendelkeznek munkatapasztalattal, jóval összetettebb, mint a korábban dolgozóké. Ennél a módszernél általában olyan képességeket vizsgálnak, amelyek alapvető kritériumai az adott munkahelyeknek a nem megváltozott munkaképességű jelentkezők számára is. Általában ennek a módszernek a keretében meghatároznak bizonyos számú kritériumot, amelyek elvégzésének képességét vizsgálják az adott jelentkezőnél.
- **Képességcsökkenés-alapú megközelítés:** ezt a rendszert alkalmazzák a magyar joggyakorlatban is, erről részletesebben később írunk, most a módszer alapvető jellemzőit ismertetjük. Ezen módszer alapját az ún. százaléktáblák képezik. Korábban

ezen a százaléktáblázatok csak a fizikai sérülésekhez kötöttek bizonyos mértékű képességcsökkenést (például egy kézfej elvesztése 40 százalék). Napjainkban már nem csak a külsőleg is észrevehető fizikai tényezőket veszik figyelembe, hanem a belgyógyászati problémákat (ezen belül légzési nehézségeket, vagy porckopást, stb.), a mentális állapotot és minden, a modern orvostudomány által megállapítható, képességcsökkenést eredményező elváltozást. Sokszor a fizikai jellemzőkhöz kapcsolnak egy ún. fogyatékosító hatást, ezzel a módszerrel könnyítve meg az adott betegség következményeinek értelmezését (pl. légzőszervi problémáknál a személy mobilitására kifejtett hatást írják le: nem tud futni). A mentális betegségek értékelése három síkon történik: a mindennapi élet, a munkaképesség kérdésében és magának a betegségnek a súlyosságában. Ennek alapján állítják össze az adott értéket. Ennél a módszernél létezik komplex mérés is, amikor a különböző problémákat együtt vizsgálják, és ennek alapján állapítanak meg egy komplex mutatószámot.

A fent leírt mód a fogyatékoság meghatározására fontos a szükséges támogatások odaítélésének megállapításakor, és a céljuk az, hogy felmérjék: az igénylő mennyire van rászorulva ezekre a szolgáltatásokra és előreláthatóan mennyit profitál a segítségből.

2. Fogyatékosok a munkaerőpiacon

Ebben az alfejezetben a fogyatékosok foglalkoztatásának témaköréhez kapcsolódó elméleti alapokat fogjuk ismertetni. Először bemutatjuk a munkaerőpiaci definíciót, a megváltozott munkaképességűek csoportjait, a csoportok különbözőségéből fakadó speciális problémákat, majd azt, hogy ezt hogyan próbálják meg kezelni a fejlett és a fejlődő országokban. A következő bekezdésekben főként Powers 2008-as és Miralles et al. 2010-es tanulmányaira támaszkodunk.

A foglalkoztatás szempontjából fogyatékosnak számít az az ember, akinek a lehetőségei arra, hogy elérjen és megtartsa egy megfelelő munkát, és fejlődni tudjon ezen belül, lényegesen rosszabbak egy mentális vagy fizikai „hiba” miatt (Lopez Pino and Seco Martí'n, 2005 in Miralles et al., 2010). Powers (2008) szerint a megváltozott munkaképességűek csoportja nem homogén csoport. Heterogenitásuknak köszönhetően különböző igényeik vannak, akárcsak ép társaiknak, és különbözőképpen lehet támogatni a maximális fejlődésüket. A megváltozottság fő típusai az érzékszervi (pl. látás- vagy hallássérültek), a fizikai (pl. mozgásszervi rendellenességek), a szellemi (megértéssel, tanulásal,

koncentrálással kapcsolatos nehézségek) és pszichológiai (pl. viselkedési zavarok, hangulati rendellenesség) fogyatékoság. Ahogy már említettük a különböző „fogyatékok” különbözőféle „kezelést” igényelnek az integráció során. Az érzékszervi fogyatékosok esetében jellemzően alternatív kommunikációt szükséges találni (pl. jelnyelv), esetleg ügyelni kell arra, hogy mindig legyen egy segítőtárs az alany mellett, aki figyel a biztonságára, és ott van a közelben, ha segítség kell. A testi fogyatékosok esetén az akadálymentesítés fontos feltétele annak, hogy az egyik pontból eljussanak a másikba, és egy munkahelyen figyelni kell arra is, hogy az alany mennyire terhelhető (kevésbé, mint ép társai, és ehhez alkalmazkodni kell). A szellemi fogyatékosok munkavégzését jobban behatárolt munkakörökkel, és apróbb lépésekre bontott feladatokkal lehet segíteni. A pszichológiai problémákkal küzdők esetén (pl. koncentrációs zavar) is az a legjobb, ha tudnak illeszkedő megoldást találni (pl. gyakoribb, rövidebb szünetek). Ebből is látszik, hogy nagyon heterogén csoportról beszélünk, és minden egyes megváltozott munkaképességűnek különböző segítségre van szüksége az integrálódáshoz (Powers, 2008).

Természetesen nem csak így lehet csoportosítani a megváltozott munkaképességűeket. Van még egy olyan felosztás, amely meghatározó lehet a továbbiakban. Ez alapján különbséget tehetünk azok között az emberek között, akik születésük óta fogyatékkal élnek, és azok között, akik már életük során (pl. egy baleset által) váltak fogyatékosokká. Ennek, és az ebből eredő következményeknek egyértelmű függvénye az, hogy mennyire könnyen tudnak integrálódni a munkaerőpiacon. Az első esetben sajnos gyakori az, hogy a fogyatékos gyermek nem járt iskolába, nem kapta meg a megfelelő képzést élte során. Ennek főbb okai között szerepelhet az, hogy a család kivonul a társadalomból, és a gyermek elszigetelten nevelkedik, vagy az is, hogy az iskolák nem rendelkeznek azzal az infrastruktúrával és emberi erőforrással, amely az oktatásukhoz szükséges lenne, ezért nem tudják őket fogadni. Ennek következményei a gyermek egész életére kihatnak, hiszen azzal, hogy nem szerez megfelelő képesítést, esetleg nem tanul meg írni-olvasni, komoly hátrányok érik a munkakeresés terén, hiszen ezeknek a hiányzó készségeknek, ismereteknek megléte a foglalkoztatás alapvető feltétele (ILO, 2007 in Powers, 2008). Abban az esetben, ha valaki élete során, például egy baleset következtében vált megváltozott munkaképességűvé, nagy valószínűsége van annak, hogy korábbi élete során már hozzájutott a szükséges képzéshez, szakképzéshez, esetleg már dolgozott is, munkatapasztalattal is rendelkezik, így a legtöbb esetben relatíve „könnyebb” helyzetben van a visszaintegrálódásban. Ez azonban nem mindig igaz, hiszen az alapvető, esetleg a munkához szükséges képességek elvesztése komoly traumát okozhat.

Ahogy már korábban említettük, a csoport nem homogén, különböző képességek révén pedig más-más, egyénre szabott munkakörökben kellene őket foglalkoztatni, hogy kihozhassák magukból a maximumot. A foglalkoztatásukra káros sztereotípiák az, hogy kevésbé termelékenyek, mint ép társaik. Ennek a sztereotípiának köszönhetően a legtöbb munkáltató nem jut el odáig, hogy kiderítse, hogy mi az, amiben jók lehetnek az adott megváltozott munkaképességűek, a hiányosságaik miatt a számukra megfelelő munkakörökben kifejtett lehetséges termelékenységüket is megítéli, gyakran hibásan (Powers, 2008).

Az utóbbi évtizedekben számos országban megváltozott ennek a kérdésnek a jogi kerete, sok helyen az új szabályok azt próbálják már állami, sőt nemzetközi szinten beültetni a köztudatba, hogy a fogyatékosoknak is joguk van a teljes szintű integrációhoz (társadalmi-foglalkoztatottsági szinten egyaránt) (Miralles et al., 2010). Különbözően próbálják kezelni a helyzetet a fejlett és a fejlődő országokban. A fejlett országokban (Magyarországon pl.) általában passzív támogatási rendszerek alakulnak ki, a megváltozott munkaképességűeket rokkantnyugdíjban, szociális ellátásban, pénzügyi támogatásban részesítik. Ásgeirsdóttir (2003 in Powers, 2008), az OECD főtitkár-helyettese szerint azzal, hogy elkezdnek ezek az országok segítyt nyújtani a munkanélküli fogyatékosoknak, akaratlanul is ösztönzik azt, hogy ne dolgozzanak, így az egyéb integrációs törekvések ellenére kirekesztettségüket támogatják. Ennek következménye az, hogy Európában megváltozott munkaképességűek munkaerőpiaci részvételi aránya csupán 47,8 százalék, szemben az ép társaik 71,8 százalékos arányával. A különbség szembetűnő, a megváltozott munkaképességűek lényegesen kisebb arányban foglalkoztatottak, mint a nem fogyatékosok (Powers, 2008, 4. old.). A fejlődő országokban általában nincs ilyen passzív támogatási rendszer, ebből következően a megváltozott munkaképességűeknél gyakran nincs meg ez a jövedelembiztonság, emiatt mélyszegénységben élnek. Ennek köszönhető az is, hogy a fogyatékosok 82 százaléka a fejlődő országokban a szegénységi küszöb alatt él (Hope 2003, in Powers 2008). A megváltozott munkaképességűek (650 millió fő) 80 százaléka pedig fejlődő országokban él a World Bank 2005-ös felmérése szerint (Powers, 2008, 4. old.), úgyhogy ez egy súlyos, emberek százmillióit érintő probléma.

Egyéni szinten azért problémás még a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának helyzete, mert azzal, hogy nem tudnak integrálódni a munkaerőpiacra, csökkennek a kapcsolódási lehetőségeik, szűkebb körben építhetnek ki egyáltalán szociális kapcsolatokat, és ez hátráltatja a társadalmi integrációjukat is. Az, hogy nincs

presztízsszerzési lehetőségük önértékelési gondokat okoz, önbecsülésük csökken, gyakran családi problémákat is eredményez az, hogy a perifériára szorúlnak (Bánfalvy, 2006 in Csillag-Szilas, 2009).

Azonban a fogyatékosok foglalkoztatása vagy éppen annak hiánya nem csak az ő egyéni szintjükön problémás, hiszen nem ők az egyedüli érintettek ebben a kérdésben. A munkáltatók (vállalatok) az állam és a társadalom is fontos érintettek (Csillag-Szilas, 2009). A munkáltatók érintettségét később részletezzük. A fogyatékosok munkaerőpiacra történő integrálással kapcsolatos nehézségeknek komoly társadalmi következményei is vannak. Azáltal, hogy nagy arányuk állandó felügyeletre szorul, családtagjaik, rokonaik is rosszabb helyzetbe kerülnek, hiszen idejük egy részét, amelyet munkával tölthetnének, otthon kell tölteniük (munkalehetőségektől esnek el), így közvetett módon az ő termelékenységük, és így az össztársadalmi termelékenység is csökken. De ez csak a probléma egyik része. A másik rész az, amit már korábban említettünk, hogy a munkanélküli fogyatékosokat a fejlett országokban (így pl. Magyarországon is) állami szociális jellegű támogatásokban részesítik, és ezek a kiadások az összes állami szociális kiadásnak mintegy 11 százalékát jelentik ezekben az országokban (OECD 2003, in Powers 2008, 6. old.). Globális szinten pedig a GDP-ből évente kb. 1,37-1,94 ezer milliárd dollárba kerül a megváltozott munkaképességűek támogatása (Metts 2000, in Powers 2008, 6. old.). Ezek alapján megállapítható, hogy nem csak a fogyatékosok személyes fejlődése és integrálódása, hanem az erőforrások optimális elosztásának érdekében is munkaerőként kellene tekinteni az általunk vizsgált csoportra.

3. Magyarországi helyzet, szabályozás

Az itt következő fejezetben a magyarországi helyzetet, az itthon működő szabályozást fogjuk bemutatni. Ahogy az előzőekből kiderült, Magyarország, fejlett országgént inkább passzív támogatási formában próbál meg gondoskodni a fogyatékosokról. A magyar helyzet ismertetésében főként Csillag-Szilas 2009-es és Pulay 2010-es cikkeire támaszkodunk a következőkben.

Magyarországon is jellemző az, amit a korábbi fejezetben ismertettünk, hogy a fogyatékosok lényegesen kisebb arányban képviseltetik magukat a munkaerő piacon, mint egészséges társaik. Egy 2002-es KSH által végzett felmérésből az derül ki, hogy a 656 ezer munkaképes korú, megváltozott munkaképességű ember közül kevesebb, mint 15 százalékuk volt jelen a munkaerőpiacon, és még a jelenlévőknek is kb. 10 százaléka munkanélküli

maradt. A többiek általában támogatásokból, vagy eltartottként éltek (HEFOP, 2003 in Csillag-Szilas, 2009, 1. old.) Egy későbbi, 2008-as felmérés szerint nálunk az aktív korú megváltozott munkaképességűek 23 százaléka dolgozott (ez az arány az Unió élen járó tagállamaiban 40 százalék) (Pulay, 2010). Abban is éles különbségek látszódnak, hogy ha valaki bejutott a munkaerőpiacra, milyen mértékben tud integrálódni. A foglalkoztatottak kb. ötöde speciális, védett munkahelyeken dolgozik.

Magyarországon a helyzet nem volt mindig ilyen, a volt szocialista országokhoz hasonlóan, a rendszerváltás óta jelent a fogyatékosok foglalkoztatása problémát, mert addig a munkaadók kötelessége volt erről gondoskodni. Azonban ez ma már nem így van, és ahogy más fejlett országokban, Magyarországon is makrogazdasági problémát okoz a csaknem félmillió szociális ellátásra szoruló, munkaerőpiacon kívül rekedt megváltozott munkaképességű helyzete (Pulay, 2010).

Ahogy már említettük, Magyarországon a dolgozó megváltozott munkaképességűek ötöde védett munkahelyeken, a maradék 80 százalék pedig integrált munkahelyeken dolgozik. Ahhoz, hogy ennek okait elemezzük, szükséges a két fogalom tisztázása. Pulay (2010, 274. old.) definíciója szerint „integrált foglalkoztatás alatt azt értjük, ha a megváltozott munkaképességű munkavállaló olyan munkahelyen dolgozik, ahol munkatársai döntő többsége nem megváltozott munkaképességű.” Ennek ellentéte a védett foglalkoztatás, amelynek jelentése a következő, szintén Pulay (2010, 274. old.) definíciója alapján: „védett foglalkoztatás esetén a munkáltató a piacon értékesíthető tevékenységet végez, és ehhez a tevékenységhez jelentős részben megváltozott munkaképességű embereket alkalmaz, a munkakörülményeket és munkafeltételeket a megváltozott munkaképességűek speciális igényeihez igazodva alakítja ki.” Ezen kívül létezik még szociális foglalkoztatás, amely annyiban más, hogy a foglalkoztatás fő célja nem a gazdasági érték előállítása, hanem a munkavállaló rehabilitációja. Magyarországon 2005 óta akkor jár az integrált munkahelyeken a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása után költségvetési támogatás, ha ezek a munkahelyek akkreditáltak. Az akkreditált munkahely azt jelenti, hogy rendelkeznek bizonyos (humán és tárgyi) feltételekkel, amelyek lehetővé teszik a foglalkoztatást (pl. akadálymentesség stb.) és tevékenységükkel támogatják azt, hogy adott munkavállalók a képességeiknek megfelelő legmagasabb teljesítményt érhessék el a munka során. Az akkreditációs folyamat alapján egy munkáltató lehet integrált, rehabilitációs vagy védett foglalkoztató. 2008-ban Magyarországon összesen kb. 1200 munkahely rendelkezett valamilyen szintű tanúsítvánnyal, amelynek csupán kb. 70 százaléka integrált munkahely. Az

integrált munkahelyeknek csak kis hányada rendelkezik akkreditációval, és a többiek nem részesülhetnek költségvetési támogatásban (ennek okai között szerepelhet az, hogy nem akartak erőforrást áldozni az akkreditációra, vagy nem feleltek meg a követelményeknek). Azonban ők is kaphatnak támogatást a Munkaerőpiaci Alapból, ha foglalkoztatnak megváltozott munkaképességűt. Ez a támogatás legfeljebb a munkabér és járulékának 60 százalékát érheti el, és legfeljebb egy évig kaphatja a munkáltató (kivéve, ha olyan munkanélkülit kezd el foglalkoztatni, akinek már legalább két éve nincs állása, mert akkor legfeljebb két évre vehető igénybe a támogatás). A 20 fő alatt foglalkoztató vállalkozásoknál adóalap csökkentő tételként is elszámolható a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása. Az integrált foglalkoztatás mellett szólnak azok az érvek is, amelyek azt hangsúlyozzák, hogy ezeken a munkahelyeken több munkakör van, és nagyobb kapacitás, így könnyebben található a fogyatékos képességeihez illeszkedő feladat (Pulay, 2010).

Az integrált foglalkoztatásnak más állami ösztönző eszközei is vannak. Ilyen például az is, hogy a minimum 25 főt (2011-ben módosították a törvényt, és így lett 20 helyett 25 fő a limit) foglalkoztató vállalatok esetén a munkáltatóknak a teljes foglalkoztatottságuk 5 százalékát megváltozott munkaképességűekkel kell feltölteni. Amelyik munkáltató nem éri el ezt a küszöböt, annak minden egyes hiányzó megváltozott munkaképességű után évente rehabilitációs hozzájárulást kell fizetniük a Munkaerőpiaci Alapba. Ennek összege 2009-ig 177 000 forint/fő/év volt, azonban 2010-től drasztikusan megnövelték, és ma már 964 500 forint/fő/év (Pulay, 2010, 276. old). Tehát az állam nem csak pozitív, hanem negatív ösztönzőket is használ a foglalkoztatottság növelése érdekében. Ezek alapján mondhatjuk azt, hogy a támogatási rendszer sokszínű, azonban nem biztos, hogy a felmerülő problémákra ez jelentené a legkielégítőbb megoldást.

A fogalmak tisztázása, a nemzetközi helyzet és a magyar szabályozás után rátérünk dolgozatunk fő kérdésének vizsgálatára, melyhez először bemutatjuk a kutatásunk módszertanát.

II. Kutatási kérdés és a kutatás módszertana

Ebben a fejezetcsoporthoz bemutatjuk a kutatási kérdésünket, megfogalmazzuk, hogy a dolgozat miért releváns szerintünk, és röviden bemutatjuk az általunk használt módszereket, valamint rendszerezük az interjúk során gyűjtött adatokat.

1. A kutatási kérdés

A kiinduló kutatási kérdésünk az, hogy a magyarországi nagyvállalatok miért foglalkoztatnak fogyatékosokat, és egyáltalán mi a hozzáállásuk ehhez a kérdéshez. Az előző fejezetben felvázoltak alapján a következő kérdéseket tehetjük fel. Vajon a magyarországi vállalatoknál is érvényesülnek a termelékenységgel kapcsolatos negatív előfeltételezések? A foglalkoztatásról való döntésnél kizárólagos szerepet játszik a rehabilitációs járulék, vagy vannak más motivációi is a döntéshozóknak? A fogyatékosok alkalmazásánál milyen egyéni, szervezeti és társadalmi jellemzők, keretek játszanak szerepet? Melyek lehetnek az integráció nehézségei? A dolgozatunkban ezekre a kérdésekre keressük a választ.

2. A kérdés relevanciája

A fogalmi keretben ismertetett adatokból kiderül, hogy a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásában tetten érhető diszkrimináció, a megfelelő foglalkoztatási feltételek megteremtésének nehézsége máig releváns probléma. Magyarországon ezt a problémát számos módszerrel próbálják kezelni. Mindenképpen releváns kérdés az, hogy a vállalatok hozzáállását mennyiben határozza meg az állami szabályozás, és mennyiben más (pl. etikai, piaci) tényezők. Ha valóban olyan nagy hatása van a rehabilitációs járuléknak, mint amilyen hatást az állami döntéshozók feltételeznek, akkor ennek a finomhangolása lehet cél, ha viszont nem, akkor lehet, hogy érdemes lenne elgondolkodni más ösztönzőkön, például a vállalatvezetők motivációjának más téren történő előmozdításán.

3. A kutatás módszertana

A dolgozatunk empirikus részének alapjait két alapítvánnyal (szellemi fogyatékosok és testi fogyatékosok munkavállalását segítő alapítványok) és három magyar nagyvállalat HR és CSR munkatársaival és vezetőivel készített interjúk adják. Különböző profilú vállalatokat választottunk, hogy elemzésünk minél sokszínűbb legyen, több iparág, vállalati tevékenység fogyatékosok alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatait dolgozzuk fel a kutatási kérdésünk megválaszolásához. A vállalatok munkatársai azt kérték tőlünk, hogy név nélkül szerepeltessük őket a dolgozatban. Végül a három vállalat, akikkel sikerült interjút készítenünk egy gyógyszeripari, egy kiskereskedelmi és egy gyorséttermi vállalat volt.

Dolgozatunkban a kérdések megválaszolásakor főleg az interjúkból szerzett információkra támaszkodunk, azonban nemcsak primer kutatást végeztünk, a vállalatokról szerzett információk egy részét szekunder formában, az interneten fellelhető adatokból gyűjtöttük össze. A következőkben azt fogjuk elemezni, hogy melyek lehetnek a – fogyatékosok alkalmazására vonatkozó - döntés hátráltató vagy elősegítő tényezői, a döntés elemei a különböző szinteken, és az integráció problémái.

4. Az általunk vizsgált vállalatok bemutatása

A következő táblázatban az általunk gyűjtött vállalati információkat foglaljuk össze. Felmerülhet a kérdés, hogy ahol a n.a. (nincs adat) szerepel, ott mi lehet ennek az oka. A gyógyszeripari vállalat emberi erőforrás igazgatója, bár készségesen válaszolt nekünk, nem adott ki részletes információkat, az általunk feltett kérdésekkel kapcsolatban. Ennek több oka is lehet, többek között a bizalmas információk kikerülésétől való félelem, vagy egy esetleges negatív sajtóvisszhang fenyegetése.

Vállalat	Gyorséteremlánc	Kiskereskedelmi áruházlánc	Gyógyszeripari vállalat
Kontaktszemély	Emberi erőforrás	PR menedzser	Emberi erőforrás igazgató
Foglalkoztatott fogyatékkal élők száma (körülbelül)	60	1000	n.a.
Arányuk az összes foglalkoztatotthoz képest	kb. 4%	kb. 5%	n.a.
Mikortól foglalkoztatnak (2010 előtt vagy után)	előtt	előtt	előtt
Milyen munkakörökben	főleg takarítás	árufeltöltés, pénztárosi, vásárlókocsi gyűjtés, stb.	n.a.
Mik a főbb tapasztalataik	elégedettek a munkavállalókkal	általában pozitív véleményt fogalmaztak meg	nem akartak részletesen nyilatkozni a kérdésről, erősen kritizálták a szabályozást
Alkalmazott fogyatékos típus (kritérium)	elvárásoknak megfeleljen (ne legyen mozgásában korlátozott)	vegyes (kivéve kerekesszékesek)	n.a.
Kilátások a jövőre nézve	korlátozott lehetőségek a bővítésre, inkább szinten tartás	az 5% elérése, rendszer stabilizálása fejlesztése, akadálymentesítése	fogyatékosok alkalmazása, amennyiben megfelelnek a képzettségbeli elvárásoknak

1. táblázat: A vizsgált vállalatok adatai (saját koncepció alapján)

A következő táblázatban az általunk megkérdezett két alapítvány fontosabb adatait foglaljuk össze:

Alapítvány	Salva Vita	Motiváció
Kontakt személy	Jásper Éva	Deésy Mónika, Almásyné Frank Zsuzsa
Fogyatékos célcsoport	szellemi fogyatékosok	fizikai fogyatékosok
Mióta működik	1996	1991
Évente kiközvetítettek átlagos, becsült száma	30 fő	100 fő

2. táblázat: Az alapítványok adatai (saját koncepció alapján)

Az alapítványoknál ez a probléma nem jelentkezett, egyik információval kapcsolatban sem kértek tőlünk titkosítást.

III. A döntés

A döntés című blokkban először a döntést befolyásoló külső tényezőket mutatjuk be, nagy hangsúlyt fektetve a rehabilitációs járulék és a munkáltatói sztereotípiák általunk feltételezett hatásaira.

1. A döntést befolyásoló külső tényezők

A következő fejezetben a fogyatékosok foglalkoztatásával kapcsolatos vállalati döntés általunk feltételezett befolyásoló tényezőit mutatjuk be röviden. Vannak pozitívan és vannak negatívan ható tényezők is. Azt feltételezzük, hogy a pozitívan befolyásoló tényezők közé tartoznak a munkaadói tapasztalatok (és a negatívba is a tapasztalat milyenségétől függően), a költségkímélés, és a kommunikációs előny. A munkaadói tapasztalatokról a későbbiekben lesz szó. A költségkímélés alatt például a rehabilitációs járulék kiváltását értjük, amelyet a következő alfejezetben részletesen kifejtünk. Feltételezéseink szerint a kommunikációs előnyök főleg a CSR jelentések kapcsán érvényesülhetnek, hiszen ha a fogyasztók tudják, hogy a vállalat felelősen viselkedik ezen a téren is, lehet, hogy többet fognak fogyasztani a vállalat termékeiből, esetleg preferálják, más eltérő gyakorlatot folytató vállalattal szemben. Feltételezéseink szerint a negatív tényezők közé tartozik a magas idő-, figyelem-, és pénzráfordítás igénye főként az akadálymentesítés miatt. Az idő- és figyelem ráfordítás azért szükséges, mert az alkalmazottaknak és a munkáltatónak is hozzá kell szoknia ahhoz, hogy egy megváltozott munkaképességű esetleg eltérő bánásmódot, más fajta kommunikációt igényel. Az előző fejezetből következik feltételezésünk első eleme, mely szerint a döntésben fontos szerepet játszik a rehabilitációs járulék, és az egyéb támogatások (foglalkoztatás

növelő) és az akadálymentesítés (foglalkoztatást megnehezítő hatás). A következő részfejezetekben ezeknek a hatásait fejtjük ki bővebben.

2. A rehabilitációs járulék általunk feltételezett hatásai

A rehabilitációs járulékot, jelenleg a 25 fő felett foglalkoztató vállalatoknak kell megfizetni, abban az esetben, ha a foglalkoztatottak körében a megváltozott munkaképességűek aránya nem éri el az 5 százalékot, a szükséges létszám és a foglalkoztatott megváltozott munkaképességűek létszáma közötti különbség alapján, 964 500 forint/fő/év. Úgy gondoljuk, hogy a 2010-es drasztikus emelésnek (177 000 forintról 964 500 forintra) komoly hatásai vannak a munkaerőpiacon. Az általunk megkérdezett vállalatok közül kettőben már 2010 előtt is voltak kezdeményezések a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására, azonban elmondásuk és az interneten fellelhető adatok szerint 2010 óta a náluk lévő megváltozott munkaképességűek száma sokszorosára emelkedett, a büntetés elkerülésének érdekében. A rehabilitációs járulékban azonban lettek az érdeklődés növelésén kívül egyéb hatásai is. Az általunk megkérdezett alapítványok szerint a legtöbb vállalatnál először átvilágították a már ott dolgozókat, hogy azonosítsák a már alkalmazásban álló megváltozott munkaképességű személyeket, majd minden tudatos tervezés és tájékozódás nélkül kiléptek a munkaerőpiacra, hogy nagymértékben növeljék a foglalkoztatott fogyatékosok számát. Interjúalanyaink kiemelték, hogy a szabályozás nehéz helyzetbe hozza őket, hiszen a megfelelő munkakör megtalálása nehéz, kapacitáskorlátokba is ütköznek, néhol már nem tudnak új alkalmazottakat felvenni nagyobb ráfordítások nélkül (pl. új étterem nyitása). A rehabilitációs járulék két fő problémáját világították meg számunkra a vállalatok munkatársai. Az egyik ilyen, hogy a járulék „álfoglalkoztatást” eredményez. Ez azt jelenti, hogy olyan munkakörökben kezdenek el megváltozott munkaképességűeket foglalkoztatni, amelyekre valójában nincs is szükség, vagy mivel még így is „olcsóbban jön ki” az éves fizetésük pl. félállásban, mint a nem foglalkoztatás költsége, nem is adnak nekik valódi munkát. A másik fő probléma az, hogy tömegesen kényszerülnek a vállalatok szakképzetlen munkaerőt felvenni, mivel, ahogy azt már a dolgozat első részében is leírtuk, a megváltozott munkaképességűek nagy része kimarad az oktatásból (mert az oktatási intézményekben nincsenek biztosítva a feltételei annak, hogy tanulhassanak). A szakképzetlen munkaerőt csak a vállalatok egy részénél tudják elhelyezni betanított munkásként. Az egyik interjúalanyunk személyes véleménye a járulékról az, hogy hasznos, mert megnyitotta a munkaerőpiacot a megváltozott munkaképességűek előtt, és a foglalkoztatásukat lényegesen intenzívebbé tette,

azonban a kulcsprobléma kezelésére alkalmatlan. A kulcsprobléma (a kirekesztettség) az oktatásban és az emberek gondolkodásmódjában gyökerezik, és ahhoz, hogy ez megoldódjon legalább egy generációváltásnyi idő szükséges.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a járulék valóban nagy befolyással bír a foglalkoztatással kapcsolatos döntéseknél, azonban az általunk megkérdezett vállalatoknál nem ez a fő motiváció annak tekintetében, hogy foglalkoztassanak, vagy ne foglalkoztassanak, ez csak a létszám növeléséhez járult hozzá.

A járulék mellett még számos költségtényező felmerül a fogyatékosok foglalkoztatása kapcsán. Ezek közül mi az általunk legjelentősebbnek vélt akadálymentesítés költségeinek hatásával foglalkozunk ebben a fejezetben. Interjúalanyaink közül többen kiemelték, hogy az akadálymentesítés komoly problémákat okoz náluk, kerekesszékes munkavállalót az általunk vizsgáltak közül az egyik vállalat sem tud foglalkoztatni. Erre a kérdéskörre később, a szervezeti döntésnél még kitérünk.

3. A munkáltató sztereotípiák általunk feltételezett hatásai

Azt feltételezzük, hogy a sztereotípiáknak is fontos szerepe van a döntések során. A legjellemzőbb sztereotípia az, hogy a megváltozott munkaképességűek kevésbé hatékonyan dolgoznak, és sokat hiányoznak. Az alapítványok igazolták ezeknek a félelmeknek a létezését, többször találkoztak olyan vállalatokkal, amelyek ezért vonakodtak a foglalkoztatástól. Azonban az általunk megkérdezett vállalatok esetén ennek a tényezőnek elenyésző volt a szerepe, mert rengeteg pozitív példával találkoztak, amikor elkezdtek vizsgálni a témában. A már foglalkoztató vállalatoknál viszonylag hamar bebizonyosodik, hogy a fogyatékos munkavállalók lojálisak, megbízhatóak, nagyra értékelik a lehetőséget, amit kaptak, és egyes munkakörökben kiemelkedő teljesítményt tudnak nyújtani. Ez az információ pedig gyorsan terjed, mind az alapítványokon keresztül, mind a vállalatok között.

IV. Döntés tényezői, döntési szintek szerint

Ebben a részben azt vizsgáljuk részletesebben, hogy a fogyatékosok alkalmazásánál milyen egyéni, szervezeti és társadalmi keretek játszanak fontos szerepet kezdve a legtágabb társadalmi szinttől a szűkebb egyéni szint felé haladva.

1. A döntés szintjei

A döntést befolyásoló legfontosabb külső tényezők bemutatása után a konkrét döntés vizsgálatára térünk rá. A dolgozat következő részében a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos döntési szinteket vizsgáljuk. A leírás során először az egyéni döntési szintet elemezzük, ezzel kapcsolatban főleg a vezetők szerepét vizsgáljuk, de kitérünk a munkatársak segítő, vagy hátráltató hatására is. Ezután a szervezeti szintet helyezzük a középpontba, a vállalaton belüli döntési motivációkat, folyamatokat vizsgáljuk, valamint megemlítjük a vállalati heterogenitás problémakörét, a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása szempontjából. A fejezet harmadik részében a társadalmi kérdéseket is megemlítjük, hiszen az egyik legfontosabb szereplő a fogyatékosok foglalkoztatásában az állam.

A különböző döntési szintek elemzéséhez készítettünk egy az érintetteket tartalmazó táblázatot is, melynek célja az, hogy tisztábban láthassuk, hogy melyik szereplőnek mi a szerepe és a felelőssége a döntés kapcsán, és hogy melyik szereplőre érdemes koncentrálni, és kinek milyen érdekei lehetnek.

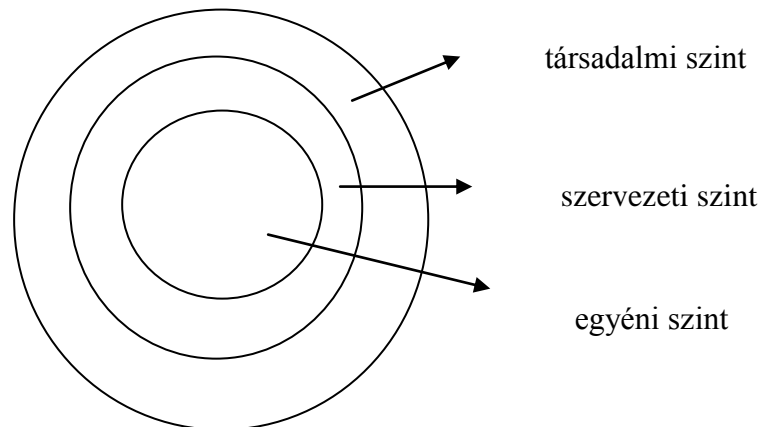
Az érintettek Chikán (2008) szerint „olyan szereplők, akikkel a vállalat lényeges, tartós – és többnyire kölcsönös – kapcsolatban áll”.

Érintettek	Cél	Szerep, hatáskör	Felelősség
Felsővezetők	Profitabilitás, tulajdonosi elvárások teljesítése, költségcsökkentés	A vállalati üzletpolitikára kifejtett hatás	Az etikai szemléletmód kommunikálása és képviselése
Alkalmazottak	Munkahely megtartása, kellemes körülmények	A munkahelyi integrációban kifejtett hatás	A munkahelyi befogadás segítése
Tulajdonosok	Költség-minimalizálás, profittermelés	A felsővezetőkre helyezett nyomás (pozitív, vagy negatív irányban)	A vállalati prioritások alakítása, elvárások kommunikációja a vezetés irányába
Társadalom	Társadalmi egyenlőség, diszkriminációmentesség	A társadalmi értékek beépülése az elvárásokba és ennek a személyiségre ható nyomása	Az etikus szemléletmód képviselése, általános nyomás a diszkriminációmentesség irányába
Alapítványok	A megváltozott munkaképességűek támogatása, minél jobb feltételek kiharcolása	A vállalatok meggyőzése, a kormányzattal kialakított párbeszéd	A probléma kommunikációja, minél több vállalattal kialakított kapcsolat, az integráció facilitálása
Állami szabályozó	Társadalmi normák kikényszerítése, a diszkriminációmentes felfogás támogatása	Szabályozás kialakítása, szankciók kiszabása, befolyás az üzletpolitikára	Megfelelő irányelvek kialakítása, a társadalom normáinak fejlesztése, az egyenlőség támogatása
Megváltozott munkaképességű-	Munkahelyi integráció, normális életkörülmények	Társadalmi szervezeteken keresztül	A vállalatoknál jó kép kialakítása az egész csoportról

gűek	elérése, megbecsülés, társadalmi integráció	érdekérvényesítés	
Vásárlók	Olcsó, jó minőségű termék, jó kiszolgálás, optimális esetben igény az etikus magatartásra a vállalatok részéről	A termékek közti választáson keresztül preferenciák kifejezésre juttatása és ezzel a vállalatra kifejtett hatás	A vállalatok rászorítása a felelős magatartásra a vásárlóerőn keresztül

3. táblázat: A fogyatékosok foglalkoztatásának érintettek (saját koncepció alapján)

A három döntési szint természetesen szoros kapcsolatban áll egymással, gyakorlatilag csak együtt értelmezhetőek, hiszen három csoport egymás részeként is értelmezhető: a vállalat működését egyéni döntések határozzák meg és irányítják, a társadalom fontos szereplői a vállalatok, de ugyanakkor például a társadalom is egyénekből épül fel (említhetnénk akár azt is, hogy a törvényeket is egyének hozzák). Látható tehát, hogy az egyes szintek között átfedések vannak, ezért megpróbálunk mindig az adott szintre leginkább jellemző kérdéskörrel foglalkozni. Egy adott egyén szerepe és hatása azonban, csak három szint együttes értelmezésével írható le.



1. ábra: A döntési szintek egymáshoz való viszonya (saját koncepció alapján)

A továbbiakban az ábrán látható köröket tekintve kívülről a legtágabb szinttől befelé, a legszűkebb szint felé fogunk haladni.

2. A társadalmi szint

A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása egy megoldandó problémaként merül fel a szervezetben, még hozzá egy komplex társadalmi problémaként azonosítható. A társadalmi problémában több problématípus jellemzői is megjelennek: részben konceptuális,

hiszen megoldása során megjelennek elméletek és fogalmak (vállalatok társadalmi érzékenysége), de ugyanakkor viselkedési elemei is vannak (a szervezeti kommunikáció és a struktúrára kifejtett hatás) és empirikus (tapasztalaton alapuló) összetevőket is azonosíthatunk. Ezek mellett azonban megjelenik a társadalmi normák és szokások szerepe is, valamint a kultúrának is jelentős hatása van. A társadalmi problémák egyik meghatározó tényezője a társadalom körében kialakult probléma felismerése. Azt gondoljuk, hogy napjainkra a fogyatékoság kérdése szerencsére egy széles társadalmi rétegek által felismert problémává vált, bekerült a köztudatba, ezáltal társadalmi problémaként is kezelhető. (Zoltayné, 2005)

A társadalmi problémákkal kapcsolatban meg kell vizsgálnunk, hogy a probléma hogyan kerül felszínre, hogy éri el az állam a különböző társadalmi egységek közvetlen bevonását. Ebben megkülönböztetjük a perszonalizációs fázist, ami az elméletek kidolgozását jelenti, a megfigyeléseken, adatgyűjtésen alapuló együttműködési fázist és az intézményesítési fázist, amely a törvénykezésbe, szabályozásba való bevonást, konkrét cselekményeket jelenti, majd a legvégén a probléma eléri a társadalmisítási fázist, amely már a társadalomba való beépülést, a probléma megoldását foglalja magában. A megoldás során eljutottunk a társadalmisítás fázisáig, hiszen a perszonalizációs fázis a folyamat elején megtörtént, hiszen létrejöttek különböző elméletek, ezek egy része már az intézményesítés fázisán is túljutott (pl. rehabilitációs járulék). A társadalmisítási fázis azonban a legnagyobb kihívás az egész társadalom szempontjából, hiszen a probléma érintettjei közül jelentős azok aránya, akik a problémát nem fogadják el létezőnek és ténylegesnek. Ezeknek a csoportoknak a meggyőzése és az egész társadalom bevonása a probléma megoldásába a jelen kihívásai közé tartozik. (Zoltayné, 2005)

A társadalom esetében is több szempontból vizsgálhatjuk a fogyatékosok problémakörét. Elsőként vizsgáljuk meg tisztán költségoldalról. A megváltozott munkaképességűek, nem megfelelő integráció és munkalehetőségek hiányában nem tudnak munkát vállalni. Ennek következtében, ahogy már korábban említettük nem járulnak hozzá a GDP termeléséhez, ami bevétel kiesést jelent az államnak, ugyanakkor segélyeket biztosít számukra a szociális piacgazdaság, ami jelentős kiadásként jelenik meg az állam szempontjából. Harmadik szempontként említhető az, hogy mivel nem dolgoznak, ezért az adók jelentős részét sem fizetik, ami megint csak bevételkiesésként jelentkezik. Természetesen ez a megközelítés nagyon sarkított, de az egyszerűség kedvéért induljunk ki ebből, mint alapvető elkerülendő negatív hatásból. Természetesen a diszkriminációmentes

gondolkodásmód alapvető eleme a nyugati kultúráknak, de tegyük fel azt, hogy a fogyatékosok szemszögéből mindegy, milyen elv alapján integrálják őket a társadalomba.

A fent említett plusz költségek minimalizálhatóak, ha a fogyatékosokat vissza tudja vezetni az állam a munkaerőpiacra. Ennek az elérésére születtek a dolgozat első részében felvázolt szabályozási, és szankciós mechanizmusok. Azonban a döntési szintek szervezeti elemzésénél rávilágítottunk, hogy a probléma sokkal komplexebb annál, minthogy elő lehessen írni minden vállalat számára egységesen, hogy mennyi megváltozott munkaképességűt foglalkoztasson. Ha egy vállalatnál nincs olyan munkakör, ahova találnak olyan megváltozott munkaképességű személyt, aki megfelelően el tudja látni a feladatokat, akkor nem fog az adott vállalat fogyatékosokat foglalkoztatni. A munkaköröknek a képességekhez való illesztése kiemelkedően fontos. Természetesen ezt a helyzetet a járulékok irreálisan magas emelésével meg lehet változtatni, azonban kérdés, hogy ez jó-e a az adott megváltozott munkaképességűnek, hiszen ezáltal a vállalatoknál teherként fogják őket kezelni, akiknek valamilyen „látszat munkakört” kell kialakítani, ez pedig rövid távon biztosan nem járul hozzá a társadalmi és munkapiaci integrációjukhoz.

A járulékok emelésével ellentétben mi a probléma megoldását a korai integrációban és a szakképzés fogyatékosok számára is elérhetővé tételében látjuk. A társadalmi integrációt már gyerekkorban lehetővé kell tenni a veleszületett fogyatékosokkal élő emberek számára is. Ez két szempontból is hozzájárulhat a probléma megoldásának előre viteléhez. Az egyik, hogy a probléma társadalomba való beágyazódása javul, ez pedig jelentősen hozzájárulhat az integrációs folyamatok meggyorsulásához. A dolgozat későbbi részeiben tárgyaljuk, hogy az egyéneknek mekkora szerepe van a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának előmozdításában (vezetők, munkatársak, alapítványi dolgozók szerepe). A másik szempont az a szakképzettség megszerzésének lehetővé tétele ez által a fogyatékosok számára is, hiszen az ehhez vezető út kisgyerekkorban kezdődik. Az iskolarendszerbe történő integráció hozzájárulhat ahhoz, hogy több fogyatékos szerezhessen szakképesítés valamilyen területen, ezzel pedig a lehetőségük a munkavállalásra jelentősen megnőnek, valamint a vállalatok lehetősége a foglalkoztatásra is kiszélesedne. Véleményünk szerint ez az a terület, ahova az államnak nagyobb erőforrásokat kellene allokálnia, az oktatás „akadálymentesítésére”, hiszen ez egy sokkal előretekintőbb és feltehetően hosszabb távon kifizetődőbb megoldást jelentene, mint a járulékok emelése.

3. A szervezeti szint

A kultúra szerepe Radácsi (2005, in: Zoltayné, 2005) szerint: a szervezeti kultúrába ivódott elvek, értékek hatnak az egyének viselkedésére és gondolkodásmódjára. Ez lehet pozitív, de negatív is, attól függően, hogy milyen irányba tereli a szervezet tagjainak gondolkodásmódját. A kultúra vizsgálatánál nem mehetünk el amellett a tény mellett, hogy a magyarországi nagyvállalatok közül sok globális vállalatok leányaként működik hazánkban (az általunk vizsgáltak közül kettőre is igaz ez az állítás). Feltételeztük az interjúk megkezdése előtt, hogy az anyavállalatoknak jelentős szerepe van abban, hogy a leányvállalatok attitűdjére hatást gyakoroljanak, például kötelezővé tehetik a fogyatékos foglalkoztatás gyakorlatának szervezeti kultúrába történő integrációját. Ezt főleg azért gondoljuk, mert az általunk vizsgált probléma Nyugat-Európában már sokkal jobban integrálódott a társadalmi és ez által a vállalati gondolkodásmódba.

Azonban az interjúk során arra jutottunk, hogy az általunk vizsgált vállalatoknál nincs kifejezett nyomás azzal kapcsolatban, hogy megváltozott munkaképességűeket kellene foglalkoztatniuk. Az anyavállalat egyes esetekben iránymutatást ad a CSR tevékenységre vonatkozóan, azonban a konkrét döntésekbe legtöbbször nem szólnak bele. Ezért főleg a vállalati kultúrán keresztül fejt ki a hatását a nyugati gondolkodásmód és nem konkrét utasítások formájában. A vállalati kultúra megkönnyítheti az ilyen irányú kezdeményezések implementálást, hiszen eleve adott a szervezeten belül a szükséges hozzáállás. Ez jól látszott az általunk vizsgált gyorsétterem láncnál, ahol a teljes globális vállalatra elmondható, hogy a kultúra része a diszkrimináció mentesség, ezért a dolgozóknak, az interjúalany elmondása szerint nem jelentett gondot az új irányelvhez való alkalmazkodás, csupán a specifikus tanulási folyamaton kellett végigmenniük. Az általunk vizsgált kiskereskedelmi áruházláncban pedig a kultúra része a közösségek támogatása, ennek egyik megvalósulása a foglalkoztatás terén az idősek, a friss diplomások vagy a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására fektetett hangsúly. A brit kiskereskedelmi vállalat felsővezetése is brit, és ők pont azt értik meg nehezebben, hogy nálunk Magyarországon miért megy ez ilyen nehezen, miért nem magától értetődő, hogy a megváltozott munkavállalóknak is ugyanolyan jogaik vannak, mint az épeknek.

Először azt vizsgáljuk, hogy mi alapján dönthetünk az etikai kérdésekben. Ezek a döntéshozatali álláspontok szoros kapcsolatban vannak a döntésben érintett

érdekcsoportokkal. Ezt K. E. Goodpaster (1998, in Radácsi, 2005) csoportosítása alapján mutatjuk be:

- érdek alapú: az adott szereplő önérdékből cselekszik. Az egyik legnépszerűbb fajtája az utilitarizmus, vagyis a legnagyobb haszon elérésére való törekvés.
- jogokra alapuló: ilyenek például a szerződéselméletek, az elmélet szerint a viselkedést a jog védelmének, tiszteletben tartásának kell irányítania.
- kötelesség alapú: ennek középpontjában a közösségi normáknak való megfelelés áll.
- erény alapú: a személyiségből, a gondolkodásmódból és az egyén értékeiből fakadó döntési mód.

Ezeket a döntési motivációkat keressük az általunk is vizsgált döntési szituációkban. A tulajdonosnak, vagy a vállalati vezetőnek több konfliktusban álló érdek között kell döntenie, ilyen lehet például egy felsővezető számára a tulajdonosi elvárás a profit növelésére, ami konfliktusban állhat a társadalom elvárásával, ami felelősségvállalást vár a vállalattól (ez sokszor plusz költséget róhat a vállalatra).

Érdek alapú

Ebben a részben megvizsgáljuk, hogyan maximalizálhatja hasznát a vállalat a fogyatékos foglalkoztatás szempontjából. Itt alapvetően két szempontot vizsgálunk, a fogyatékos alkalmazásából származó esetleges pluszköltségeket és az alkalmazáson keresztül megtakarítható kiadásokat.

Először azt vizsgáljuk, hogy mit veszíthet a vállalat egy megváltozott munkaképességű személy alkalmazásával. Az alapítványok elmondása szerint a vállalati vezetők sokszor tartanak attól, hogy a megváltozott munkaképességűek munkamorálja elmarad az átlagos munkavállalói moráltól, tehát félnek attól, hogy sokat fognak hiányozni, nem lesznek motiváltak, akadályozni fogják a többi munkavállalót a hatékony munkavégzésben. Azonban ennek az alapítványok gyakorlata ellentmond, hiszen állításuk szerint gyakori eset, hogy miután a vállalat felvesz egy, vagy két fogyatékosot, annyira beválnak, hogy növelik a felvenni kívánt létszámot. Az alapítványok végeznek folyamatos utókövetést a kiközvetített megváltozott munkaképességű munkavállalókkal kapcsolatban és ennek keretében arról is gyűjtenek információt, hogy hogyan végzi a munkáját az adott személy. Ezzel kapcsolatban az interjúalanyaink elmondták, ahogy már korábban is említettük, hogy az általános vélemény a fogyatékosokkal kapcsolatban az, hogy motiváltabbak, lelkesebbek és szorgalmasabbak,

mint az átlagos munkavállaló, pontosan annak következtében, hogy nekik ez egy soha vissza nem térő lehetőség lehet a társadalmi integráció útján. A tapasztalatok szerint például szinte soha nem késnek a munkahelyről és igyekeznek mindenben megfelelni az elvárásoknak. Ez a jellemző abból fakadhat, hogy a megváltozott munkaképességűek sok esetben nagyon pozitívan reagálnak arra, ha egy közösség befogadónak mutatkozik velük szemben, hiszen sokszor ez teljesen újdonságként hat számukra. A munkájuk hatékonyságával kapcsolatban el kell mondani azt, hogy természetesen csak bizonyos munkakörök ellátására képesek (megváltozott képességeik függvényében), ezért sokszor érdemes egy új munkakört kialakítani számukra, ami illeszkedik a képességeikhez, azonban az adott feladat betanítását követően a tapasztalatok szerint teljesen átlagos hatékonysággal képesek elvégezni azt. Az egyetlen probléma, amit említettek az interjú alanyok az a betanulási idő hossza és az, hogy nehéz a munkakörváltás, ugyanis a megváltozott munkaképességűeknek (itt főleg a szellemi fogyatékosokra gondolunk) sokszor tovább tart egy adott munkakörhöz szükséges tevékenységek elsajátítása, így ha gyakran kell tevékenységet váltani, az hátrányos helyzetbe hozhatja őket a többi munkavállalóval szemben. A vásárlók reakcióit tekintve kockázatos lehet a megváltozott munkaképességűeket alkalmazni, azonban az interjú alanyok elmondása szerint ez csak nagyon ritkán negatív, sőt a fogyasztók empátikusabban viselkednek általában a fogyatékosokkal szemben, tehát nem szignifikáns tényező.

Ahogy már a korábbiakban feltételeztük, költségként jelenik meg a fizikai akadálymentesítés. Ezzel kapcsolatban hangsúlyoznunk kell, hogy azok az alapítványok, akikkel mi kapcsolatba kerültünk biztosítanak oktatást, felkészítést és utókövetést az általuk közvetített munkavállalók számára. A szellemileg sérült megváltozott munkaképességűeknél ugyanis az akadálymentesítés gyakorlatilag a betanítást és a munkahelyi integrációban való segítséget jelenti, tehát leginkább bérköltségként jelenik meg. Ennek a költségnek a redukálásában segítenek az alapítványok a felkészítési és utókövetési szolgáltatás nyújtásával. A gyorsétterem láncnál például elmondták, hogy mivel ők főleg olyan megváltozott munkaképességűeket alkalmaznak, akik nem fizikailag sérültek, az akadálymentesítés költségei gyakorlatilag nem jelennek meg. Azt is elmondták azonban, hogy az egyik nagyon fontos visszatartó tényező a mozgássérültek alkalmazásával kapcsolatban az a kiterjedt akadálymentesítéshez szükséges beruházás mérete és az ezzel járó egyéb plusz költségek (kieső munkaidők). Ugyanis, ahogy már említettük, sokszor komoly átalakításokat igényelne ez a folyamat, erre pedig sem költségkeret sem vállalkozási kedv nincs a vállalatoknál. Ebből a szempontból inkább az egyszerűbb utat választják, és olyan fogyatékosokat alkalmaznak,

akik nem igényelnek ilyen jellegű plusz beruházást. Ez érdek alapon természetesen teljesen logikusnak mondható.

A profit növekedését tekintve elsősorban a fogyatékosok alkalmazásával elérhető költségmegtakarítás, vagy a reputáció javulásából származó bevétel emelkedés említhető. A költségoldalon a rehabilitációs járulék kérdése a leghangsúlyosabb. A vállalatoknál ez egy fontos tényező, ezt mind alapítványi, mind vállalati oldalról megerősítették, hiszen, mint a szabályozási résznél láthattuk, egy 500 főt foglalkoztató vállalat számára, a nem foglalkoztatás költségei egy évben mintegy 20 millió forintba is rúghatnak, ez egy határozott pro érv a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása mellett. A vállalatok törekednek is ennek a kvótának az elérésére, az alapítványok elmondása szerint nőtt azoknak a vállalatoknak a száma, akik a fogyatékos foglalkoztatás iránt érdeklődnek a járulék 2010-es drasztikus emelése óta. A másik előny lehet a CSR tevékenységként történő kommunikálás, amely a fogyasztók körében javíthatja a vállalatról kialakuló képet. Érdekes azonban megemlíteni, hogy a vállalatok nem hangsúlyozzák túl a marketing tevékenységeikben a fogyatékos foglalkoztatást, az általunk megkérdezettek például mindössze a honlapon és az irodában kitett transzparencssal jelezték, hogy az adott munkahely fogyatékos barát. Emellett általában a CSR jelentésekben kap szerepet ez a tevékenység, azonban nem mondhatjuk azt, hogy ez nagyon erőteljesen megjelenne az általunk vizsgált vállalatok marketingjében. Az általunk vizsgált vállalatok közül 2012-ben kettő is megkapta a Fogyatékos barát Munkahely címet, és az ezzel járó logót, amelyet szabadon kitehetnek bárhova 2014-ig, azonban ők csak az áruházakon, és a honlapjukon fogják valószínűleg feltüntetni, de még ez is kérdéses.

Jogokra alapuló

Jogi alapon két szempontból érdemes vizsgálni a fogyatékosok foglalkoztatását. Az egyik a diszkriminációmentesség, ami minden vállalat számára kötelezően betartandó, mind a munkaerő-felvétel, mind a foglalkoztatás során. Ezzel kapcsolatban nem kaptunk negatív információt, sem az alapítványoktól, sem a vállalatoktól (ez utóbbi nem meglepő). A rehabilitációs járulék a másik jogi alapú motiváció, azonban ez a költséghátrányon kívül egyéb szankcióval nem párosul, a költség szempontokat pedig már korábban tárgyaltuk.

Kötelesség alapú:

Ebben a részben mutatjuk be, hogy miért van fontos szerepe a vállalatoknak, szervezeteknek a fogyatékosok társadalmi-foglalkoztatási integrációjában. Ebben főként

Miralles et al. 2010-es cikkére támaszkodunk. A magyar példából jól látszik, hogy a vállalatok elköteleződése nélkül nem valósítható meg az integráció, hiszen a relatíve magas rehabilitációs járulék ellenére is nagyon sokan rekedtek a munkaerőpiacon kívül, és az interjúkból is kiderült, hogy a foglalkoztatásban nagy szerepe van a személyes érintettségnek és olyan tényezőknek is, mint a vállalati elköteleződés. A kötelesség alapú megközelítés abban gyökerezik, hogy a vállalat a társadalom része, és mint ilyennek, kötelessége a társadalmi problémák megoldásában az aktív szerepvállalás (Cortina, 1994; UN, 2008; Sen, 2003 in Miralles et al., 2010). Porter és Kramer (2006) szerint négy fő érv szól a vállalatok társadalmi felelősségvállalása mellett: erkölcsi kötelesség, fenntarthatóság, társadalmi elfogadottság és reputáció. A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása a CSR egyik kulcseleme lehet, mert itt az igazságossági követelmények is érvényesülnek a stratégiai kényelemmel szemben, és ez az egyik elvárás a jó CSR-tól. Emellett két olyan ok van, amiért szintén a CSR fontos eleme lehet a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása. Az egyik a kapacitások kiterjesztése (Sen, 1985; Terzi, 2005 in Miralles et al. 2010), amelynek lényege, hogy az emberek képességeit ki kell terjeszteni, ahhoz hogy igazán szabadok lehessenek, és olyan életet élhessenek, amelynek valóban van értéke. Akkor lesznek igazán szabadok ezek a munkavállalók, ha szabadon dönthetnek arról, hogy mit akarnak csinálni (pl. dolgozni) és ezt csak a képességeinek a kiterjesztése által érhetik el. Ehhez viszont oktatni kell őket, és esélyt biztosítani arra, hogy egy munkahelyen is fejlődhessenek. Ez a megváltozott munkaképességűeknél különösen fontos a társadalmi-foglalkoztatási integráció tekintetében. A hiteles CSR az embert, és az ő életminőségükre gyakorolt hatást teszi első helyre. A fogyatékosok foglalkoztatása egy olyan terület, amelyen keresztül több millió ember életminősége javítható szignifikánsan, és ha a vállalatok jó integrációs politikát tudnak gyakorolni egy megfelelő CSR működés keretein belül, ez az életminőség javulás valóban bekövetkezhet (Miralles et al, 2010).

Erény alapú:

Az erény motiváló ereje főleg az egyénekre, valamint az egyének összességén keresztül a vállalati kultúrára, a munkavállalói szocializációra hathat. Ezen belül a vezetés szerepét és a kultúrát is a dolgozat korábbi részeiben kifejtettük, ezért itt csak említést teszünk arról, hogy a tulajdonosi és felsővezetői réteg sokban hozzájárulhat a fogyatékosok foglalkoztatási helyzetének javulásához.

Az általunk elvégzett interjúk alapján fontosnak tartjuk megemlíteni, ahogy korábban már meg is tettük, hogy a rehabilitációs járulékkal sokan egyetértettek, mint első lépéssel a vállalatok motivációja során, azonban a járulék számos hiányosságára is fény derült a kutatás során. A vállalatoknál és az alapítványoknál is felmerült az a probléma, hogy a járulék teljesen egységesen kezel minden vállalatot tekintet nélkül a tevékenységére és arra, hogy a munkavállalók többsége betanított munkás, vagy szakképzett dolgozó. Ez a vállalatok foglalkoztatási lehetőségei szempontjából központi kérdés, mert ehhez mérten változnak a lehetőségeik a felvétel területén. Az általunk vizsgált gyógyszeripari nagyvállalatnál például kifejtették, hogy a dolgozók nagy aránya szakképzett, míg a megváltozott munkaképességűek közül csak nagyon kis arány rendelkezik valamilyen képzettséggel. A diszkrimináció mentesség ugyanakkor megvan a vállalatnál, mert elmondásuk szerint a munkahelyi baleset következtében, vagy a munkavégzés időtartama alatt megváltozott munkaképességű dolgozókat nem bocsátják el, hanem lehetőség szerint tovább foglalkoztatják, vagy másik munkakört keresnek nekik. A vállalat állítása egybehangzik az alapítványok információival, ahol kifejtették, az egyik legnagyobb probléma az, hogy a fogyatékosok túlnyomó többsége nem rendelkezik szakképesítéssel, így az általuk betölthető munkakörök nagyon korlátozottak. A munkáltatók felől lenne igény további megváltozott munkaképességű dolgozók felvételére, azonban vannak bizonyos vállalatok, amelyeknél vagy egyáltalán nincs, vagy nagyon kevés olyan munkakör van, ami nem igényel szakképesítést. Ez például igaz egy gyógyszeripari vállalatra is. Tehát az empiria alapján a vállalatok két csoportra oszthatóak. Ahol vannak betanított munkással betölthető munkakörök, ott inkább foglalkoztatnak fogyatékosokat, mint ahol csak szakképzett munkaerőt tudnak elhelyezni, mert a szakképzett megváltozott munkaképességűek aránya a korábban már többször említett kirekesztettség, és iskolázatlanság miatt rendkívül alacsony.

A vállalatok között különbségek vannak a vállalatok méretében is. Az alapítványoknál elmondták, hogy a kisvállalatokat könnyebb megközelíteni a fogyatékos kérdéssel, mert sokkal könnyebben el tudnak jutni a vezetőig, akivel tárgyalhatnak, megpróbálhatják feltárni előtte a fogyatékos foglalkoztatás előnyeit és hátrányait. Emellett a kisvállalatoknak (25 fő felett) nagyobb terhet jelent az évi egy millió forintos díj, mint a nagyvállalatoknak. Elmondták ugyanakkor azt is, hogy a legtöbb esetben akkor fordul hozzájuk kisvállalat, ha a vezető személyesen is érintett a kérdésben. A nagyvállalatoknál jellemző probléma az, hogy az illetékes személyig el sem jut az alapítvány, elveszik a vállalati bürokráciában. Ha azonban sikerül felvenni a kapcsolatot az adott vezetővel és még érdeklődést is mutat, akkor is kihívás

az alapítványok számára az, hogy egy-egy nagyvállalattal a tárgyalások és egyeztetések akár egy évig is eltarthatnak, ami sokszor visszatartó erő lehet a folyamat megindításakor.

A szervezeti szint elemzésénél nem hagyhatjuk figyelmen kívül a makrogazdasági környezetet sem, ugyanis az elmúlt évek gazdasági válsággal terhelt időszakában az alapítványok szerint visszaesett a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása iránt érdeklődő vállalatok száma. Ez nem meglepő a jelentős létszámleépítések, munkaidő átstrukturálások fényében, hiszen ilyenkor még nehezebb feladattá válik egy adott vezető meggyőzése arról, hogy érdemes felvennie egy fogyatékos, úgy, hogy a meglévő munkavállalóit sem tudja megtartani.

4. Az egyéni szint

Az egyéni szint elemzésekor azt vizsgáljuk, hogyan képes befolyásolni egy adott résztvevője a szervezetnek a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását. Természetesen a dolgozat kereteinek szűkössége miatt csak a hangsúlyos szereplőkre koncentrálnunk. Az érintett táblázatban is megjelenített érdekek és hatáskörök alapján, ebben a részben a felsővezetők, és a nem megváltozott munkaképességű munkatársak szerepére fogunk koncentrálni.

Adott egyén döntésére egy szervezeten belül jelentős hatást gyakorol a kérdéses szervezet struktúrája és kultúrája (Radácsi, 2005, in Zoltayné, 2005). Radácsi (in Zoltayné 2005) alapján, a szervezeti kultúra a következő a mi szempontunkból is releváns hatásokat jellemezzük röviden:

- szignifikáns mások: ez a fogalom olyan munkatársakra vonatkozik, akik véleményükkel erőteljesen hathatnak az adott szereplő gondolkodásmódjára. Ilyen lehet például egy CSR-os vezető, de lehet egy beosztott is, akinek a családjában esetleg megváltozott munkaképességű személy is van.
- felső vezető példája: a felső vezetők által képviselt elvek és hozzáállásuk jelentős hatással van a beosztottak viselkedésére, hiszen ők azok, akik mintaként szolgálnak egy szervezetben. Ezen felül a szervezet működésére is nagy hatással vannak, stratégiai irányvonalakat határozhatnak meg, amivel hozzájárulhatnak, vagy megakadályozhatják az etikai elvek figyelembe vételét.

A témához kapcsolódó szakirodalomban is megfogalmazódik tehát, hogy a vállalatokon belül fontos szerepe van az egyéni döntéseknek és a szereplők hozzáállásának.

Ha egy szervezetben megszületik egy döntés, jelen esetben az, hogy fogyatékosokat is szeretne foglalkoztatni a vállalat, az még csak a folyamat legelejét jelenti. Egy ilyen stratégiai döntés implementálása a szervezetben jelentős kihívást jelenthet a HR részleg számára. Itt kell megemlíteni az ún. változás ügynök (a továbbiakban change agent) szerepét. Ulrich (1996) szerint a change agent szerepe a szervezetben jelentős és szerteágazó. A legfőbb feladata, hogy elősegítse a változás implementálását, és segítse a szervezet tagjait a változáshoz való alkalmazkodásban. A change agentnek a következő feladatokat kell megvalósítania a szervezetben (Ulrich, 1996):

- problémaazonosítás: tudnia kell azonosítani a szervezetben megjelenő problémákat, és meg kell értenie azokat. Fontos, hogy megfelelően kommunikálja a változás előnyeit és meg tudja győzni a munkatársakat.
- kapcsolatok kiépítése: az előző feladat teljesítését közvetlen kapcsolatokon keresztül a legkönnyebb megvalósítani, ezért fontos, hogy minél beágyazottabb legyen az ügynök a szervezetben.
- vezetői feladatok meghatározása: meg kell határozni a változásban a vezetők feladatát, ez lehet kommunikáció, az elvárt viselkedés honorálása vagy példamutatás. Ehhez tisztában kell lennie a vezetők szervezethez való viszonyával, megítélésével.
- problémamegoldás: a problémák fogadtatása a szervezetben általában nem mentes érzelmektől és politikai játszmáktól (az általunk vizsgált problémára is igaz ez). Ezért a change agentnek folyamatosan azon kell dolgoznia, hogy a konfliktusokat megoldja, a felmerülő problémákat kezelje.
- tervek megvalósítása: hatékony stratégiát kell kidolgozni a változások véghezvitelére, szervezeti implementációjára.

Láthatjuk, hogy a változással kapcsolatban nem elhanyagolható az emberi tényező. A következőkben megvizsgáljuk részletesen, hogyan jelenik meg ez a szempont a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásánál. A mélyinterjúk során megkérdeztünk több alapítványt arról, hogy hogyan látják a vezetők szerepét a vállalatok hozzáállásában a vizsgált probléma szemszögéből.

Jászper Éva (2012), a Salva Vita alapítvány támogatott foglalkoztatás fejlesztési vezetője szerint nagyon sokat számít az, hogy a vezetőknek mennyire szívügye ez a kérdés. Elmondása

szerint az olyan vezetők, akik valamilyen szinten érintettek a témában, tehát esetleg rokonuk, ismerősük megváltozott munkaképességű, sokkal fogékonyabbak a témával kapcsolatban és könnyebb őket megközelíteni. A vezetők motivációja sokszor az, hogy ettől úgy érzik, jót cselekednek a társadalomért, ezáltal pedig jobb embernek érezhetik magukat. A kérdés vizsgálata során végig fontos hangsúlyozni ezt a lelkiismereti tényezőt, hiszen ez egy nagyon fontos, belső motiváció lehet.

A vezetői elkötelezettség kialakítására, az érdeklődés felkeltésére koncentrálnak az alapítványok is, a vállalatoknál mindig a vezetőket keresik meg, őket próbálják meggyőzni arról, hogy miért fontos ez a kérdés, és miért jó ez a vállalatnak. Ennek egyik módja az ún. Munkáltatói Fórum is, ahova bizonyos magyarországi vállalatok vezetői kapnak meghívást (erről részletesebben az alapítványokkal foglalkozó fejezetben írunk). A fórum célja a figyelem felhívása. A fórummal és a vezetők kulcsszerepével kapcsolatban érdemes megemlíteni egy, az alapítványnál hallott történetet. Az általunk is vizsgált egyik vállalattal kapcsolatban tudtuk meg, hogy az alapítvány többszöri próbálkozása is eredménytelennek bizonyult, nem sikerült a témában kompetens vezetőig eljutniuk, a vállalathoz való közeledésük nem vezetett semmilyen eredményre. Ez a hozzáállás azonban egy munkáltatói fórum következtében teljesen megváltozott, ugyanis a fórumon részt vett a vállalat egyik HR vezetője, akit megérintett a probléma. Ez után a vállalat hozzáállása teljesen megváltozott, az említett vezető megkereste az alapítványt és azóta több, mint 50 megváltozott munkaképességűt foglalkoztatnak, amelyből 16-ot a Salva Vita közvetített ki nekik.

A fent leírt példában, az elméletben említett vezetői szerep is jól azonosítható. A vállalatnál lefolytatott interjú során ugyanis rákérdeztünk a vezető szerepére a folyamatban és a gyakorlat igazolta az elmélet helyességét. Az általunk megkérdezett munkavállaló ugyanis elmondta, hogy a döntés nagyon könnyen átment a szervezeti folyamatokon, annak köszönhetően, hogy egy magas szintű vezető támogatta, ezért magában az nem is volt kérdés, hogy elkezdjék-e a fogyatékos foglalkoztatási projektet, csak az, hogy hogyan. A HR vezetők sokszor töltnek be change agent szerepet a szervezeten belül, ezért fontos, hogy az alapítványok célközönségként tekintsenek rájuk, a problémával szembeni érzékennyé tételük jelentős előrelépés lehet a folyamat elindítása során.

Láthattuk, hogy a felsővezetői szerep tényleg kulcskérdés a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásában. Azonban nagy hatással vannak a munkatársak is a megvalósítási folyamat során. Erről a kérdésről részletesebben az integrációról szóló

fejezetben fogunk írni. Előjáróban megjegyezzük, hogy a közösség befogadóképessége és segítőkészsége nagyon nagy befolyást gyakorol a dolgozni kívánó fogyatékosokra, a közösségbeli integráción, az emberi kapcsolatokon keresztül. Ezért fontos feladata a change agentnek, hogy a szervezeti integrációt előkészítse, esetleg érzékenyítési tréningekkel, ez bevett gyakorlat a nagyobb létszámú foglalkoztató vállalatoknál, az általunk megkérdezett egyik vállalatnál is. Ők a Befogadó Közösség programjuk keretein belül közösen (munkatársak, főnökök) elmentek az Ability Parkba, hogy felkészüljenek a megváltozott képességűekkel való közös munkára, bele tudják képzelni magukat a helyzetükbe. Itt érdemes megemlíteni még azt is, hogy a munkavállalók között is lehet olyan érintett személy, az úgynevezett „szignifikáns más”, aki jó példát mutathat, vagy elősegítheti a kérdés szervezeti tudatba való bekerülését. Azonban sajnos nem csak pozitív példával találoztunk az egyéni szinttel kapcsolatosan. Az egyik alapítványnál mesélték nekünk, hogy amikor megpróbálták a vállalati szférán kívül is elhelyezni fogyatékosokat, komoly ellenállásba ütköztek. A nagyvállalatoknál, ha a vezető valami mellé odaáll, könnyebb a megvalósítás, könnyebb meggyőzni a hierarchiában alsóbb szinteken állókat, esetleg a munkavállalókat, részben pont a szigorú hierarchikus rend miatt. Azonban a vállalati szférán kívül (például iskolákban, önkormányzatoknál) azzal találkozott az alapítvány, hogy a legtöbb esetben egyszerűen kivetette magából a megváltozott munkaképességűt a közösség, nem akartak alkalmazkodni, sőt volt olyan hely, ahol „megfűrták” az integrációs projektet a munkavállalók.

Nem hagyhatjuk az egyéni szintnél figyelmen kívül a fogyatékosok szemszögét sem. Az ő számukra rendkívüli motivációt jelent a társadalmi integráció, vagy visszaintegrálódás lehetősége, a normális, értékes élet víziója. Éppen ezért, ha lehetőséget kapnak interjúalanyaink elmondása szerint a megváltozott munkaképességűek lojális és megbízható munkaerő, munkájukat a tőlük telhető legjobb módon végzik. Azonban információink szerint, az olyan munkavállalók esetén, akiken nehezen észrevehető a fogyatékoság, és nem igazán származik ebből hátrányuk a munkaerőpiacon, sőt a nyílt munkaerőpiacon dolgoznak, a probléma teljesen más megvilágításba kerül. Ilyenkor ugyanis már sokszor félnek bevallani, hogy megváltozott munkaképességűek, és ha kiderül, akkor sem hajlandóak egy vállalati vezető elmondása szerint elmenni orvosi vizsgálatra, hogy erről papírt is szerezzenek. Ennek legfőbb oka a munkahely elvesztésétől való félelem lehet, pedig sokszor pontosan az ellenkezője, komparatív előny lehet a többi munkavállalóval szemben az, hogy az adott dolgozó hozzájárulhat a vállalatnál egy jelentős megtakarítás realizálásához (a rehabilitációs járulék által). Azonban az egyik interjúalanyunk elmondása szerint a munkáltatónak nincs

jogi kerete arra, hogy a dolgozót kényszerítse állapotának (a vállalaton kívüli orvosok általi) felmérésére.

Az egyéni szint szerepének az is fontos része, hogy ha az egyik vezető szívügyének érzi a problémát, elindul egy láncreakció, hiszen ő mind hierarchikus, mind vertikális szinten létjogosultságot akar szerezni az általa fontosnak tartott kérdéssel való foglalkozásnak. Ezzel magyarázható az, hogy a vállalatvezetők egymástól is tudomást szereznek a pozitív hatásokról. Az egyik interjúalanyunktól azt is megtudtuk, hogy nekik céljaik között a szerepel az ellátási láncon belül vertikálisan továbbterjeszteni a gondolkodásmódot, és megpróbálják meggyőzni a beszállítóikat is arról, hogy foglalkoztassanak fogyatékosokat, mert a vállalaton belüli HR-vezető change agent-ként nagy súlyt fektet a kérdésre.

Azonban problémát jelent, hogy hiába elhivatottak a vezetők, sokszor felkészületlenek, csak azt tudják, hogy ki akarnak állni az ügy mellett, de nem tudják, hogy hogyan. Erre jelenthet megoldást az alapítványok támogató szerepe, de erről a későbbiekben írnok.

V. Megváltozott munkaképességűek integrációja a gyakorlatban és segítő tényezői

Dolgozatuk következő részében a munkaerőpiaci integráció lesz a fókuszban. Tapasztalataink szerint ebben fontos szerepe van az alapítványoknak és a munkahelyen belüli integrációs törekvéseknek.

1. A megváltozott munkaképességűek integrálásának kérdései

Az integráció két területen is fontos. Az egyik a társadalmi integráció a másik pedig a foglalkoztatásba történő integráció. Dolgozatunkban főként az utóbbival foglalkoztunk, azonban elkerülhetetlen, hogy ejtsünk pár szót az előbbiről is. A társadalmi integráció főbb akadályozó tényezői az infrastruktúra hiánya (amelyet már kifejtettünk korábban, és amelynek egyik következménye a szakképzetlenség), a tudatosság hiánya (ez főleg a káros sztereotípiákban merül ki, a legtöbb országban nem tudják megfizetni a megváltozott munkaképességűeket, mert nincsenek tisztában a képességeikkel) és a folyamatos képzés igénye. A képzés tekintetében fontos felismerni azt, hogy az még önmagában nem elég, ha egy fogyatékos gyermek bejut az iskolába, valakinek gondoskodnia kéne arról is, hogy

zökkenőmentes legyen az iskola és a munkahely közötti átmenet. Erről szerintünk vagy a munkáltatóknak vagy az oktatóknak kellene gondoskodniuk, testreszabott gyakorlati programmal például (Fornes, 2005).

Dolgozatunk utolsó fejezetében azonban főként a foglalkoztatási integrációt vizsgáljuk, és ezen belül azt, hogy ha már megszületett a nagyvállalati döntés, és a munkáltatók elkezdnek megváltozott munkaképességűeket foglalkoztatni, melyek azok a tényezők, amelyekre figyelni kell az integráció során, és kik lehetnek ebben a segítségükre.

2. Az alapítványok szerepe

„A civil szervezetek, mint az állampolgárok önkéntes szerveződésai a társadalmi-kulturális élet fontos alkotó elemei, tevékenységük, szerepvállalásuk révén nagymértékben hozzájárulnak a társadalmi problémák hatékony kezeléséhez, a közösségi szükségletek kielégítéséhez” (Nárai, 2004, 616. old.).

A következő fejezetben az alapítványok, mint közvetítők szerepét vizsgáljuk meg a fogyatékos foglalkoztatás szempontjából. Az idézetből is látszik, hogy az alapítványok szerepe meghatározó lehet különböző társadalmi kérdések megoldásakor. Az alapítványok a demokrácia egyik fontos alkotóelemei, ezeken keresztül az emberek élhetnek önszerveződési jogukkal, szerepet vállalhatnak valamilyen általuk fontosnak ítélt probléma megoldásában, vagy segítséget nyújthatnak a rászorulóknak. Ebben a szerepében az alapítványi tevékenység a pluralizmus megvalósulásához is nagyban hozzájárul (Nárai, 2004).

A fogyatékosok vállalati foglalkoztatásának vizsgálatakor egyértelművé vált, hogy az alapítványok szerepe létfontosságú és megkerülhetetlen. Az általunk vizsgált alapítványok mind a rendszerváltás után jöttek létre és azóta egyre növekvő szervezetként, bővülő tevékenységi körrel segítik a megváltozott munkaképességűek munkapiaci integrációját. A működése kezdetén mind a két alapítvány szakosodott, az egyik a szellemi fogyatékosokkal a másik pedig a fizikailag sérült emberekkel foglalkozott, napjainkra azonban már átfedések is kialakultak. Az alapítványok magántámogatásokból és állami támogatásokból tartják fent magukat, ez az állami szerepvállalás egyik fontos megjelenési formája. Vannak vállalatok, amelyek nem foglalkoztatnak fogyatékosokat, azonban támogatják az alapítványokat. Ez kétségtelenül az egyszerűbb és konfliktuskerülőbb megoldás, azonban a hozzáadott érték így is becslendő.

Az alapítványok szerepe a folyamat során végig megjelenik. Ezek a szervezetek nagy hangsúlyt fektetnek a folyamatos kapcsolattartásra, új kapcsolatok kialakítására különböző vállalatokkal. Ennek több módja van, a leggyakrabban használt forma az alapítványoknál az e-mailes és telefonos megkeresés. Az e-mailben az alapítvány elmondása szerint kihangsúlyozzák a gazdasági szempontú előnyöket, valamint megemlítik a fogyatékos munkakedvét, és természetesen azt, hogy ezzel sokat segíthetnek a vállalatok. Az ilyen módon történő kommunikáció hatékonysága természetesen nem a legjobb, ezért más módokon is keresik a vállalatokat. Ennek az egyik módja a Salva Vita által szervezett Munkáltatói Fórum, ahol egy reggeli keretében találkozik az alapítvány vállalati vezetőikkel és előadások keretében próbálja fogékonyá tenni őket a téma iránt.

Második lépésként az alapítványok tárgyalásokat folytatnak a vállalatokkal, arról, hogy hány főt, milyen munkakörben kívánnak foglalkoztatni. Ezzel kapcsolatban az alapítványok tanácsadó szerepe is lényeges, hiszen nagy tapasztalattal rendelkeznek a felmerülő problémákkal, és a helyes módszerekkel kapcsolatban. Segítenek például a munkakörök kialakításánál és abban, hogy az adott személy képességeinek megfelelő állásba kerüljön, ahol kölcsönös megelégedettséget eredményezzen a foglalkoztatása. Ebben a folyamatban tevékeny részt vállalnak az alapítvány munkatársai, sok esetben egy rövid ideig dolgoznak az adott munkakörben, hogy kiderüljön tényleg alkalmas-e a kérdéses személy a betöltésére. Ha ezek a tárgyalások lezajlottak általában tartanak a vállalat munkatársaival közösen egy tréninget a leendő munkatársaknak, amely során felkészítik őket arra, hogy mit várhatnak, mivel segíthetnek. Ezekkel a folyamatokkal párhuzamosan képzést biztosítanak a kliensüknek is, hogy őket is felkészítsék a munkahelyi kihívásokra, az elvárásokra és a helyes viselkedésre.

Ezután következik az utókövetési, megfigyelési feladat. Az első napokban személyesen is jelen vannak az alapítványi segítők a munkahelyen, támogatják az új munkavállalót és segítenek a felmerülő problémák megoldásában. Ezután egyre kevesebbet vannak a helyszínen, és, ha a beilleszkedési folyamat sikeres, akkor magára hagyják a dolgozót. Később folyamatos utókövetés és értékelés zajlik, amely során megkérdezik a munkatársakat, vezetőket a véleményükről, az esetleg felmerülő problémákról és természetesen a megváltozott munkaképességű munkavállalóval is konzultációt folytatnak.

Nem elhanyagolható tényező, hogy az alapítványok ezeket a támogató funkciókat ingyen vállalják, így egy újabb költségtől kímélik meg a vállalatokat, ami által megkönnyítik a fogyatékos foglalkoztatással kapcsolatos döntést.

Az általunk megkérdezett vállalati szereplők mind nagyra értékelték az alapítványok segítségét, sokszor hallott frázis volt az interjúk során a „nélkülük nagyon nehéz lett volna”.

Láthatjuk, hogy az alapítványi közvetítő és facilitáló tevékenység jelentősen hozzájárul az általunk vizsgált társadalmi probléma köztudatba kerüléséhez, és ezen keresztül a kezeléséhez is. Fontos, hogy az ehhez hasonló alapítványok számára elérhető legyen a működésükhöz szükséges tőke, ennek a biztosítása az állam és a magánszektor együttes feladata. Ez azért is lényeges kérdés, mert az alapítványoknál elmondták, hogy sokkal nagyobb kapacitásra lenne szükségük, ugyanis a rehabilitációs járulékot követő megnövekedett vállalati igényt nem tudták kielégíteni, pedig sok megváltozott munkaképességű vár arra, hogy munkát találjon. A fent leírt folyamatok megvalósításához azonban jelentős humán erőforrásra is szükség van, ami sokszor nem áll az alapítványok rendelkezésére.

3. A vállalaton belüli integráció tényezői

Ebben az alfejezetben részletesen leírjuk, hogy az interjúk során hallottak alapján melyek azok a lépések, amelyekkel sikeressé tehető a vállalati integráció. A következő lépéseket fogjuk bemutatni: integrálással kapcsolatos projekt megvalósulása, az alkalmazottak befogadó képességének erősítése, munkakörök keresésének kreatív módja, a megváltozott munkaképességűek vállalaton belüli számának meghatározása.

Integrálással kapcsolatos projekt megvalósulása

Az egyik általunk vizsgált nagyvállalat két évvel ezelőtt elindított egy Befogadó Közösség elnevezésű programot, melynek keretein belül különös hangsúlyt fektetnek arra, hogy példát mutassanak versenytársaiknak és a fogyasztóiknak egymás kölcsönös elfogadásával kapcsolatban. Az ilyen projektek összhangban állnak a vállalatok CSR működésével, hiszen céljuk a felelős viselkedés, és jól kommunikálhatóak, gyakran a CSR jelentések részeként. A projekt célja a figyelemfelhíváson kívül az, hogy a megváltozott munkaképességűek számára is lehetőséget teremtsenek a munkavállalásra és a teljes életre. A projekt kezdete óta a megváltozott munkaképességűek száma az adott vállalatnál csaknem

megnégyszereződött. Ennek persze nagyon sok oka is lehet, ahogyan erről a dolgozatunk korábbi részeiben írtunk. A projektben kezdetben 23 áruház vett részt, majd év végére az összes áruház csatlakozott (217 darab). A program része a munkatársak és vezetők képzése annak érdekében, hogy megismerjék, és elfogadják a leendő munkatársak helyzetét. Ennek egyik eszköze a korábban már említett Ability Parkkal való együttműködés, amelynek lényege, hogy a munkavállalók az elméleti alapok elsajátítása után megtapasztalhassák, és könnyen el tudják képzelni, hogy milyen nehézségekkel szembesülnek a megváltozott munkaképességű társaik (az általunk vizsgált kiskereskedelmi áruházlánc CSR jelentése, 2010-2011).

A képességek illesztése a munkakörökhöz

Ahogy korábban többször is említettük a fogyatékosok foglalkoztatásának kiemelkedően fontos sikertényezője az, hogy megfelelő munkakörökben dolgozhassanak. Ennek megvalósításához számos előkészület szükséges, amelyeknek pénzbeli költségei nincsenek (abban az esetben, ha infrastruktúra átalakítás nem szükséges), de nagy időráfordítást igényel. Az általunk vizsgált gyorsétteremlánc HR munkatársa azt mondta, hogy náluk ez nem okoz gondot, mert a munkakörök jól körülhatároltak, és nem kellett a foglalkoztatáshoz külön megvizsgálni ezeket. A vizsgált vállalatok kétféleképpen reagálnak erre a kihívásra. Az egyik hozzáállás szerint nem kell új munkahelyeket létrehozni, hiszen azzal álfoglalkoztatást teremtenek, mert amire eddig nem volt szükség, arra ezután sincs. A másik hozzáállás szerint, mindig vannak olyan lehetséges munkakörök a rendszerben, amelyet az ép munkavállalók esetleg nem végeznének el, vagy különösen nehezekre esik, monotonitásuk, vagy egyéb olyan tulajdonságuk miatt, amelyek a megváltozott munkaképességűeknek pont kedvezővé, könnyen elvégezhetővé tesznek egy munkát. Tehát a munkakör kreatív keresésében olyan munkakörök is szerepet játszanak, amelyek korábban nem is léteztek a vállalat életében. Az általunk vizsgált kiskereskedelmi áruházláncnál ilyen munkafeladat az árak ellenőrzése, a kocsik összegyűjtése a parkolóban vagy a lejárat dátumok ellenőrzése.

A megváltozott munkaképességűek vállalaton belüli számának meghatározása

Szintén fontos tényező a sikeres integráció tekintetében az, hogy egy adott vállalathoz hány megváltozott munkaképességű embert vesznek fel. Ennek is több alternatívájával találkoztunk a kutatásunk során. Az alapítványok azt erősítették meg, hogy nem érdemes sok megváltozott munkaképességűt ugyanahhoz a vállalathoz küldeni, vagy ha ugyanoda mennek,

akkor előnyösebb, ha különböző napszakban, vagy különböző munkakörben dolgoznak. Ez ellentmond a feltételezésünknek, de könnyen megindokolható. Az egyik ok, amiért az alapítványok ezt a foglalkoztatási stratégiát javasolják az, hogy csoportos kiközvetítés esetén nehezebb és tovább tart az integrációs folyamat, mert kialakul egy külön közösségük és emiatt a többi munkatárs szemében a „Salva Vita-sok, vagy a látássérültek, stb.”-ként jelennek meg. A másik ok, hogy ha egy fogyatékos egyedül kerül be egy nyílt munkaerőpiaci munkahelyre, az általában sokkal inspirálóbb környezetet jelent számára, hiszen itt együtt kell dolgoznia ép társaival és nagyobbak is az elvárások felé. Ezzel szembehelyezkedik a Napra-Forgó Kht. gyakorlata. Ők a rehabilitálandó ügyfelekből állandó alkalmazotti csoportokat képeznek, és a csoportokat együtt küldik a különböző vállalatokhoz dolgozni. Ennek az egyik előnye, hogy bár a munkavégzés során állandóan szembesülnek az elvárásokkal, hiszen ép munkavállalók között dolgoznak, de ki tudják egészíteni egymás hiányosságait, és egymás tapasztalataival is fejlesztik a saját munkájukat. A csoport egyrészt felelősségre nevel, másrészt támogatást nyújt a közös háttérből eredendően (Orbán, 2007 in Csillag-Szilas, 2009).

VI. Következtetések

Vizsgálatunk során arra a következtetésre jutottunk, hogy az általunk elemzett kérdésselvetés sokkal komplexebb, mint azt előzetesen vártuk. Interjúink során kiderült, hogy a vállalati döntések, ebben a kérdésben sem egyszerű eldöntendő kérdések, amelyek során megnézzük a költségeket, a hasznokat és az eredmény előjele alapján döntünk. Összetett motivációs tér hat a vezetőkre, amely több irányból képes befolyásolni a döntésüket, ezért nehéz egyértelműen meghatározni mi lehet a megfelelő módszer. Azonban összességében elmondhatjuk, hogy az állami intézkedés új kapukat nyitott meg a megváltozott munkaképességűek előtt, ami mindenképpen pozitív fejlemény, főleg annak tükrében, ahogy a munkáltatók utólag vélekedtek a fogyatékosok teljesítményéről.

Azonban az elemzésünk arra is rávilágított, hogy a hazai vállalatoknál még mindig a gazdasági tényező a legerősebb motivációs eszköz, annak ellenére, hogy számos más döntésbefolyásoló elem is azonosítható.

A dolgozat eredményeképpen kialakult személyes véleményünk az, hogy az egyik legfontosabb tényező a fogyatékosok foglalkoztatásának kérdésében a folyamat elindítása. Az interjúk során kiderült ugyanis, hogy a vállalatok kezdetben sokszor elutasítóak a problémával

kapcsolatban, azonban a folyamat elindulása után, a kedvező tapasztalatok következtében (az általunk megkérdezetteknél általánosan jellemző volt) a vállalatok motivációja és hozzáállása teljesen megváltozik, és ez további felvételeket eredményezhet. Ezért fontos szerintünk a kommunikáció előmozdítása a kérdésben, a vállalatvezetők informálása.

Társadalmi szinten pedig elmondhatjuk, hogy az oktatáspolitikában ebben a kérdésben is jelentős szerepet kap, hiszen segítheti, vagy gátolhatja a fogyatékosokat a munkahelyi integrációban, ezért az állami szerepvállalás ezen a téren kiemelten fontos szerepet játszik.

VII. Javaslatok

Az alapítványokkal és a vállalatokkal készített interjúk és az azok során kapott információk alapján fontosnak gondoljuk, hogy röviden ajánlásokat fogalmazzunk meg a vállalatoknak a fogyatékos foglalkoztatás gyakorlati szempontjából:

- Fontos a tájékozódás, az adott személy képességei és korlátai nagyon fontos szempontot jelentenek a munkakör kiválasztásakor. Nem szabad és nem is lehet általánosítani, egyénileg kell kezelni a fogyatékosokat.
- Érdemes új munkaköröket létrehozni, amelynek az elvárásai illeszkednek az adott egyén képességeihez. A létező munkakörök sokszor nem megfelelőek, ezekbe nem érdemes bele kényszeríteni a munkavállalót, mert ez hosszútávon legtöbbször nem működik.
- Sok esetben hangsúlyos a munkakör állandósága, hiszen a fogyatékosok számára sok esetben jelentős teher, egy új tevékenység betanulása, hozzászokása.
- Érdemes a munkaidőt is rugalmasan kezelni, sokszor hamarabb elfáradnak a megváltozott munkaképességűek, valamint szociális támogatással kapcsolatos vonzata is van a munkában töltött órák számának. Azonban vannak, akik szeretnének többet dolgozni, nekik érdemes biztosítani ezt a lehetőséget, hiszen legtöbbször rendkívül motiváltak, ami hozzájárul az eredményességükhöz.
- Mindenképpen érdemes alapítvány segítségét igénybe venni, ha felmerül a fogyatékos foglalkoztatás kérdése, hiszen ahogy dolgozatunkban leírtuk, mind szakmailag, mind operatíván is rendkívül sokat tudnak segíteni a folyamat megvalósulása során, mindezt ingyen.

- Érzékenyítő programok szervezése hasznos lehet, felkészíti a munkatársakat és felkészülhetnek a megfelelő magatartásformákkal kapcsolatban.
- Ezen kívül fontos kérdés a csoportos, vagy egyéni alkalmazás. Mind a két típusnak vannak előnyei és hátrányai is, ezt a dolgozatban részletesen is leírtuk.

Összegzés

Dolgozatunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy milyen a nagyvállalatok hozzáállása a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásához, és mik lehetnek a nagyvállalati motivációk. Ehhez először az ide tartozó szakirodalom áttekintésével meghatároztuk, hogy mi a fogyatékoság, milyen problémák lépnek fel a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása során és milyen a magyarországi helyzet, milyen a szabályozás.

Ezután bemutattunk néhány a döntést befolyásoló pozitív és negatív tényezőt, majd a döntéshozatal három szintjét, a tágabb társadalmi szinttől a szűkebb egyéni szint felé haladva. A döntéshozatal szintjeinek elemzése után kitértünk még a sikeres integráció feltételeinek ismertetésére, és az alapítványok szerepének bemutatására, majd következtetéseket vontunk le, és javaslatokat tettünk a sikeresebb foglalkoztatásra vonatkozóan.

Az olvasóban felmerülhet, hogy dolgozatunk kutatási szempontból nem elég fókuszált, Ugyanakkor úgy gondoljuk, hogy az általunk kitűzött célt, a vállalati motivációk és döntések értelmezését és elemzését akkor lehet a legjobban értelmezni, ha a lehető legtöbb szemszögből megvizsgáljuk a kérdést. Ennek során számos olyan eredmény adódott, ami hozzájárulhat a vállalatok megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos attitűdjének újragondolásához, és úgy gondoljuk így sikerült rámutatnunk a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának komplexitására is.

Interjúink során arra a fontos következtetésre jutottunk, hogy a magyar vállalati kultúra még nem minden esetben elég szofisztikált az ilyen jellegű társadalmi problémák kezelésére, és befogadására. Az a tendencia ugyanis, hogy a vállalatok azzal érkeznek egy alapítványhoz, hogy "20 fogyatékos akarok foglalkoztatni, a lehető legrövidebb időn belül", ami az alapítványok elmondása szerint nem egyszer megtörtént, arra enged következtetni, hogy sokszor a vállalatvezetők is csak nehezen látnak túl a számokon, és a gazdasági érdekeken. Számunkra ez megdöbbentő volt, de egyben ez egy újabb kutatás alapjait is megteremtheti,

amely a magyar vállalati dolgozók és vezetők érzékenyítésének lehetséges módjait vizsgálná, erre keresne megoldásokat.

Legfőbb következtetésként ajánlásokat fogalmaztunk meg a munkáltatók számára a fontosabb kérdések tekintetében, és ennek keretein belül több problémát is felvetettünk.

Dolgozatunk keretei idáig terjedtek, de számos továbbfejlesztési irány kínálkozik. Ilyen például a további javaslatok kidolgozása egy esetleges hatékonyabb társadalmi szabályozó, és motivációs rendszerrel kapcsolatban vagy egy ennél sokkal kiterjedtebb vizsgálat a magyarországi nagyvállalatokról. Másik fejlesztési irány lehet a nemzetközi foglalkoztatási környezet vizsgálata, és az Európai Unió helyzet alapján javaslatok megfogalmazása a magyar rendszer hibáinak kiküszöbölésére.

Hivatkozásjegyzék

Állami Számvevőszék, Fejlesztési és Módszertani Intézet (2008): A fogyatékos emberek integrált foglalkoztatása ösztönzésének koncepciója
Hivatkozás: <http://www.asz.hu/tanulmányok/2008/a-fogyatekos-emberek-integralt-foglalkoztatasa-osztonzesenek-koncepcioja/t275.pdf>

Letöltve: 2012. március 24.

Az általunk vizsgált kiskereskedelmi áruházlánc CSR jelentése (2011)

Csillag Sára - Szilas Roland Ferenc (2009): A valódi integráció nyomában, Megváltozott munkaképességű munkavállalók a munkaerőpiacon, *Munkaügyi Szemle 1., 16.-23.*

Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan, *Aula Könyvkiadó, 2008, Budapest*

Foglalkoztatás és Szociális Ügyek, Európai Bizottság (2009): Szociális biztonság és társadalmi integráció. A fogyatékoság definíciója Európában összehasonlító elemzés, *Fogyatékoságtudományi Tanulmányok III., 2009*

Hivatkozás: <http://mek.oszk.hu/09400/09455/09455.pdf>

Letöltve: 2012.március 19.

Fornes Sandra L. (2005): Integrating Individuals with Developmental Disabilities into the Open Labor Market, *Florida International Universtiy College of Education Research Conference, 2005.április 30.*

Nárai Márta (2004): A civil szervezetek szerepe és jelentőségük az egyének, közösségek, illetve a társadalom számára, *Educatio, 2004/4, 616-634. oldal*

Hivatkozás: www.hier.iif.hu/hu/letoltes.php?fid=tartalomso/984

Letöltve: 2012-03-19

Porter, M.E., Kramer, M.R., 2006: Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review 84, 12, 42–57.*

Powers, Tony (2008): Recognizing ability: The skills and productivity of persons with disabilities, Literature Review. *Employment Sector Working Paper No. 3 GLADNET Collection. Paper 513.*

Pulay Gyula (2010): Hatékony-e a megváltozott munkaképességűek támogatási rendszere? *Polgári szemle*, 6. évf. 1. szám 270-288. oldal

Radácsi László (2005): Döntések és etika, in *Döntéselmélet*, Alinea Kiadó, 2005, Budapest

Ulrich David (1996): Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results, *Harvard Business Press*

Zoltayné P. Zita (2005): A problémamegoldás elmélete, in *Döntéselmélet*, Alinea, 2005, Budapest

Interjúk

Interjú Jásper Évával (2012): a Salva Vita Alapítvány támogatott foglalkoztatás fejlesztési vezetőjével
Budapest, 2012. március 12.

Interjú Deésy Mónikával (2012): a Motiváció Alapítvány munkaadói kapcsolattartójával
Budapest, 2012. március 13.

Interjú Almásyné Frank Zsuzsával (2012): a Motiváció Alapítvány foglalkozási rehabilitációs és képzési vezetőjével
Budapest, 2012. március 13.

Interjú a kiskereskedelmi áruházlánc PR menedzserével (2012):
Budapest, 2012. március 20.

Interjú a gyorsétteremlánc emberi erőforrás munkatársával (2012):
Budapest, 2012. március 21.

Interjú (írásos formában) a gyógyszeripari vállalat emberi erőforrás igazgatójával (2012):
Budapest, 2012. március 21.

Mellékletek

Az általunk készített interjúkban feltett kérdések

1. Az alapítványi interjúk

- Hogyan fogadják nagyvállalatok a fogyatékosokat?
- Miért akarnak foglalkoztatni?
- Kezdeményezők-e (ők keresik fel az alapítványt) vagy csak befogadóak?
- Mennyire jellemző Magyarországon az, hogy nagyvállalatok foglalkoztatnak megváltozott munkaképességűeket?
- Tízből hány fogyatékos megy nagyvállalathoz és hány kkv-hoz?
- Csoportban küldik őket inkább?
- Kérnek a nagyvállalatok valamilyen előképzést vagy nekik mindegy?
- Esetleg vannak konkrét munkaköreik, amelyekre itt keresnek alkalmazottakat?
- Vannak visszatérő vállalatok/ tartós együttműködések?
- Ön hogy látja, mik lehetnek a motivációik?
- Mik a főbb problémák a vállalatoknál a fogyatékosokkal kapcsolatban, milyen a fogadtatás?
- Hogyan keresik őket meg, célzottan, kész tervvel, vagy inkább információt szereznének?
- Mekkora hatással volt rájuk a rehabilitációs járulék, nőtt-e utána az őket felkeresők száma?
- Milyen típusú megváltozott munkavállalót keresnek?
- Van-e tendencia abban, hogy inkább termelő/szolgáltató vállalatok jönnek?
- Régiók vagy iparágak között felfedezhetőek-e különbségek?
- Voltak nagy fordulópontok az alapítvány történetében?
- Mennyire rugalmasak a vállalatok?
- Mekkora visszatartó erőt jelent a plusz beruházás?
- Szoktak-e ők megkeresni vállalatokat, ha igen, mi a reakció?
- Milyen típusú fogyatékkal élők tudnak a legkönnyebben elhelyezkedni, mi a legnagyobb probléma, ők hogyan csoportosítanak?

- Tényleg működik az, hogy csoportosan jobban érzik magukat a munkahelyen, vagy inkább az egyéni foglalkoztatás válik be?

2. A vállalati interjúk

Bevezetés:

- Konkrétan hogyan kapcsolódik munkájában ehhez a kérdéskörhöz?
- Foglalkoztatnak-e megváltozott munkaképességűeket a vállalatnál? (Ha igen, kérjük folytassa az IGEN csoportosítású kérdésekkel, ha nem, akkor a lejjebb lévő NEM csoportosításúakkal)

IGEN

- Mikortól foglalkoztatnak? Mi ennek a története, mik a fordulópontok?
- Hány megváltozott munkaképességűt foglalkoztat a vállalat és milyen munkaidőben (4-6-8 óra)? Milyen az arányuk az összes foglalkoztatotthoz viszonyítva?
- Milyen munkakörben dolgoznak a legtöbben?
- Alapkérdés: mielőtt elindult a fogyatékos foglalkoztatás, milyen pro és kontra érvek merültek fel? Melyiket tartja legfontosabbnak?
- **Motivációk:** miért foglalkoztatnak fogyatékosokat? Pl. vezetői elhivatottság, vállalati kultúra, anyavállalati nyomás, pénzügyi megfontolások?
- A rehabilitációs járulékról mi a véleménye? Egyetért a kezdeményezéssel, lát-e pozitív hatásokat ezzel kapcsolatban? Milyen megoldás lehetne hatékonyabb?
- **CSR:** Milyen szervezeti egységekhez kapcsolódik a fogyatékos foglalkoztatottság ügye, melyik egységeknek van feladata vele? Miben járul ez hozzá a vállalat társadalmi felelősségvállalásához? Hogyan kommunikálják, ha kommunikálják ezt? Ha igen miért, ha nem miért nem? Hogyan értékelik a fogyasztók ezt a tevékenységet, vannak-e pozitív visszajelzések?
- **Jövő:** terveznek-e újabb fogyatékos munkavállalókat felvenni? A rehab. járulék növelésének vannak-e következményei a vállalat HR politikájában? Fejlesztési lehetőségek, problémamegoldás? Integráció segítésére vannak kezdeményezéseik?
- Milyen feladatai vannak ezzel kapcsolatban? A munkájának mekkora részét teszi ki ennek a szervezése?
- Mire büszke a vállalat ezen a területen?

NEM

- Alapkérdés: a fogyatékos foglalkoztatás témájának felmerülésekor milyen pro és kontra érvek merültek fel? Melyiket tartja legfontosabbnak?
- Mit gondol a rehabilitációs járulékról? Egyetért a kezdeményezéssel, lát-e pozitív hatásokat ezzel kapcsolatban? Milyen megoldás lehetne hatékonyabb?
- **CSR:** társadalmi felelősségvállalásként értékeli a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását, vagy főleg költségcsökkentő lépésként?
- Milyen tervük nem valósult meg? Miért?
- Milyen további céljuk van ezen a téren?