

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Frey Konstantin Nándor
Levelező
Emberi Erőforrások

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

*Megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának és
a szervezeti kultúra pozitív irányú változásának kapcsolata*

Belső konzulens: Dr. Farkas Jácint

Külső konzulens: Nógrádi Krisztina Ildikó

Frey Konstantin Nándor

Levelező

Emberi Erőforrások

2023

NYILATKOZAT

Alulírott **Frey Konstantin Nándor** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2023. december 12.



hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	5
1.1 Témaválasztás indoklása	5
1.2 Célmeghatározás	5
1.3 A dolgozat felépítése	7
2. Megváltozott munkaképességű munkavállalók	7
2.1 Megváltozott munkaképesség ismertetése	7
2.2 Megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása világszerte.....	9
2.3 Megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása Magyarországon	11
3. Emberi erőforrások szerepe	14
3.1 Toborzás és kiválasztás.....	14
3.2 Integrálás	16
4. Szervezeti kultúra	17
4.1 Szervezeti kultúra ismertetése	17
4.2 Szervezeti kultúra fontossága.....	19
5. Megváltozott munkaképességűek a szervezeti kultúrában	21
6. Primer kutatás	22
6.1 Kutatási eredmények bevezetése	22
6.2 Kutatási kérdések és hipotézisek.....	25
7. Javaslatok	43
8. Összegzés.....	45
9. Köszönetnyilvánítás.....	47
10. Irodalomjegyzék	48
10.1 Feldolgozott irodalmak.....	48
10.2 Hivatkozott irodalmak	51
10.3 Hivatkozott internetes források	55
10.3 Hivatkozott jogszabályok.....	55
11. Ábrajegyzék	56

1. BEVEZETÉS

1.1 Témaválasztás indoklása

„Strength lies in differences, not in similarities.”

- **Stephen R. Covey**

Az elmúlt évek és napjaink legnagyobb társadalmi megmozdulásai az egyenlőtlenségek megszüntetéséért, az előítéletek elvetéséért, és az elfogadásért vívódtak. Legyen ezekről szó faji, nemzeti, politikai, vallási, nemi vagy akár szexuális hovatartozás tekintetében. Azonban egy – elég nagy – rétegről hajlamosak vagyunk gyakran megfeledkezni. Ez a réteg pedig nem más, mint a fogyatékosokkal élők. Az ő társadalmi helyzetük nem címlap hír, sőt, csoda, ha bárhol is megemlítésre kerülnek a tömegmédiában. Ha megemlítésre is kerülnek, akkor a sajnálat, szenvedés, orvosi ellátások, vagy a fogyatékoság mint ’’rossz dolog’’ leküzdésének üzenetét közvetítik. Ezek a reprezentációk nagyban befolyásolják a társadalom megítélését velük kapcsolatban (**Goethals et al., 2022**).

Kérdésük legalább 40 éve kritikus aggodalomra ad okot kutatók és tudósok körében (**Goodley, Hughes, & Davis, 2012**). A fogyatékoságügy egy komplex, összetett, kimeríthetetlen kutatási terület. Érdekes azonban, hogy az a törekvés, melynek célja, hogy a fogyatékkal élők élete az átlag emberével egyenértékű legyen – még mindig – gyermekkorát éli. Ők képezik a társadalom egyik leginkább hátrányos helyzetben lévő csoportját (**Bruckner László, 2017**). Ennek oka pedig nem az, hogy nem küzdenek magukért és az értékeikért, hanem az, hogy maga a fogyatékoság kérdése – már csak maga a kifejezés miatt is – egy kényes és inkább kerülendő témakörnek tekintett. Ebből kifolyólag az esetek túlnyomó többségében kisebb-nagyobb mértékben, de mindenképpen külső támogatásra szorulnak (**Kovács János 2006**).

1.2 Célmeghatározás

Szakedolgozatommal a fogyatékosokkal élő munkavállalók megítélésének reformját szeretném támogatni hazánk nyílt munkaerőpiacának vonatkozásában.

Történelmünk során a fogyatékosokkal élő embereknek számos kihívással kellett szembenézniük, a kirívó diszkriminációtól a finom rendszerszintű torzításokig (**Jonathon S. Breen, Susan J. Forwell, 2023**). Mindezek arra kényszeríthették őket, hogy különböző

segélyekből/támogatásokból kelljen boldogulniuk aktív munkakereső státuszuk ellenére. Ez a fajta kirekesztés az emberi tehetség elpazarlása **(Könczei György, 2009)**.

Kutatásom céljai között szerepel annak bizonyítása, hogy a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása és támogatása számos előnnyel járhat egy szervezet számára, beleértve a fokozott innovációt, az alkalmazottak moráljának és képességeinek javulását, valamint a vállalat külső megítélésének változását. Ezeken felül a versenyelőnyt is befolyásolja, hiszen annak mértéke túlmutat a technológián vagy az anyagi erőforrásokon. Az alkalmazottak perspektívái, tapasztalatai és képességei egyedülálló tulajdonságokként nagyban befolyásolhatják a vállalat versenyképességét. A fogyatékossgal élő munkavállalók munkaerőpiaci elfogadása nemcsak a társadalmi befogadást és felelősséget tükrözi, hanem számos olyan előnnyel is járhat, amelyek potenciálisan erősíthetik a szervezet kultúráját, azon keresztül pedig a vállalat eredményeit is elmozdíthatják egy pozitív irányba.

Hiszem, hogy ha a fogyatékossgal élő emberek is ugyanolyan feltételekkel és esélyekkel kerülhetnek be a munkaerőpiacra, mint mindenki más a munkakeresők piacán, akkor már egy jelentős lépést tettünk az egyenlőség és elfogadás felé.

Dolgozatom során a következő kérdésekre keresem a választ:

- Milyen nehézségekkel kell a megváltozott munkaképességű munkavállalóknak megküzdeni a magyar nyílt munkaerőpiacon?
- Hogyan viszonyulnak a vezetők a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához?
- Hogyan viszonyulnak a munkavállalók a megváltozott munkaképességű kollégáikhoz?
- Milyen hatással van a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása a szervezeti kultúrára?

A kutatási témával kapcsolatban felvetett hipotéziseim a következők:

- Magyarországon egy negatív előítélet van a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal szemben, amely nehezíti a nyílt munkaerőpiaci elhelyezkedésüket.
- Megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása javítja a vállalat arculatát, mivel egy befogadó vállalati kultúrát sugall a külső szereplőknek.
- A megváltozott munkaképességű munkavállalókkal folytatott közös munka erősíti a belső érintettek interperszonális készségeit.

1.3 A dolgozat felépítése

Szakedolgozatom első felét annak szentelem, hogy a címben megjelent fogalmakról mélyebb betekintést nyújtsak. Mindeközben egy rövid ismertetés keretén belül szeretnék az emberi erőforrások szerepéről, végül pedig a két fogalom - megváltozott munkaképesség és a szervezeti kultúra - kapcsolatáról diskurálni.

A dolgozat második felében pedig a már tisztázott fogalmakkal és területekkel felmerült kérdésekre, valamint a felvázolt hipotézisekre keresem a válaszokat, amelyeket primer és szekunder kutatások segítségével támasztok alá. Primer kutatásokon belül vegyes kutatást végeztem, tehát kvalitatív és kvantitatív kutatásokat folytattam. A kvalitatív kutatások során megváltozott munkaképességű munkavállalókkal és a témában jártas vezetőkkel interjúk keretein belül beszélgettünk a felvetett kérdésekről. A kvantitatív kutatás terén pedig kérdőíveket állítottam össze a vizsgált területek és pozíciók szerint. Szekunder kutatások során dokumentum- és tartalomelemzést végeztem, valamint statisztikai forrásokat és rendelkezésre álló adatbázisokat használtam fel.

2. MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ MUNKAVÁLLALÓK

2.1 Megváltozott munkaképesség ismertetése

Amikor azt halljuk, hogy valaki megváltozott munkaképességű, hajlamosak vagyunk a fogyatékoságra asszociálni. Habár tartalmilag elgondolásunk helyes, mivel a fogyatékoság a megváltozott munkaképesség egyik dimenziója, mégsem szabad a két fogalmat egymás szinonimájaként használni (**Végh Miklós, 2023**). Mindeddig fogyatékosággal élökként hivatkoztam a kutatásban vizsgált személyekre, mivel dolgozatomban elsősorban az ő helyzetüket vizsgálom, nem pedig a rokkant vagy károsodott személyekét. Maga a kifejezés azonban a világtörténelem során (egészen a római birodalomig visszatekintően) negatív jelentést hordozott magával, amely napjainkban is megbélyegzi tartalmát, és az érintett csoport tagjai is sérelmezik a kifejezést (**Dajnoki Krisztina, 2012**). Ezenfelül, mivel a kutatás hazánk nyílt munkaerőpiacának vonatkozásaiban vizsgálódik, ezért a megváltozott munkaképességű mint foglalkoztatáspolitikai megnevezést használom – ajánlom – a továbbiakban.

Jogilag megváltozott munkaképességű személynek akkor számít valaki, ha egészségügyi állapotát tekintve a következő bekezdésben felsoroltak valamelyike teljesül:

„Az egyén fizikai, mentális, szociális jóllétének betegség, illetve sérülés után kialakult vagy veleszületett rendellenesség következtében fennálló tartós, vagy végleges kedvezőtlen változásait figyelembe véve meghatározott állapot.” (2011. évi CXCI. törvény 1§ (2) bek.)

Hétköznapi értelemben az tekinthető megváltozott munkaképességűnek, aki valamiféle károsodás, rokkantság, vagy fogyatékoság következtében nem képes olyan módon vagy mértékben elvégezni a rábízott feladatokat, mint a korban, nemből, képzettségben hasonló személyek általában.

A megváltozott munkaképességnek több szintjét különböztetjük meg a munkaképesség változásának mértékét tekintve (Végh Miklós, 2023):

- **B1** → Kinek az egészségi állapota 51–60% között van és foglalkoztatási szempontú rehabilitációja javasolható.
- **B2** → Kinek az egészségi állapota szintén 51–60% között van, de a foglalkoztatási vagy szociális szempontú vizsgálata alapján a rehabilitációja nem javasolt.
- **C1** → Kinek az egészségi állapota 31–50% között van és foglalkoztatási szempontú rehabilitációja javasolható.
- **C2** → Kinek az egészségi állapota 31–50% között van és a rehabilitálhatóság foglalkoztatási vagy szociális szempontú vizsgálata alapján a rehabilitációja nem javasolt.
- **D** → Kinek egészségi állapota 1–30% között van és orvosszakmai szempontból önellátásra képes.
- **E** → Kinek egészségi állapota 1–30% között van és orvosszakmai szempontból önellátásra nem, vagy csak segítséggel képes.
- *Amennyiben a munkavállaló megmaradt egészségi állapota meghaladja a 60 százalékot, nem lesz jogosult a megváltozott munkaképességűek ellátásaira.*

Az említett besorolások segíthetnek a munkáltatóknak, hogy pontos képet kapjanak a munkavállaló képességeiről, azokat a területeket kihangsúlyozva, amelyekre képesek, nem pedig azokat, amelyekre nem. Lényegében konstruktív megközelítést kínálhat a potenciális munkaerő értékeléséhez, valamint a már meglévő munkaerő foglalkoztatásához, mivel a hangsúlyt a korlátokról a lehetőségekre helyezi át. Mindemellett ösztönözheti a munkaadókat, hogy minden egyénben rejlő lehetőséget kamatoztassanak, annak fizikai vagy mentális állapotától függetlenül.

2.2 Megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása világszerte

A múltban a megváltozott munkaképességű embereknek világszerte jelentős kihívásokkal kellett szembenézniük. A középkorban, a keresztény értékrend Isten büntetésének tartotta a fogyatékossgot, ezáltal munkaképtelenné nyilvánították őket, amely akkoriban a legnagyobb megrovás volt az egyén számára. **(Balázs-Földi Emese, 2014)**. A siketeket vagy némákat értéktelennek, elátkozottnak tartották **(Rose, 2006)**. Napjainkban "szerencsére" ezeket a primitív eszméket elvetettük, azonban a nehézségek továbbra is fennállnak a foglalkoztatásuk terén, holott az Egyesült Államokban és Európában is az egyik legnagyobb kisebbségi csoportot alkotják. **Cooney (2008)** „*elfelejtett kisebbség*”-nek nevezi őket. A nyugdíj és egészségügyi kiadások után, az ő ellátásuk a nemzeti szociális támogatásoknak a harmadik legnagyobb költségvetési tételét képezi **(Laki Ildikó, 2011)**. Az állami kiadások csökkentése érdekében Magyarországon is többször került sor a rokkant ellátási rendszer szigorítására és átalakítására **(Balázs-Földi Emese, 2016)**. Több országban felismerték azt a tényt, hogy a megváltozott munkaképességű személyek társadalom által történő eltartása sem az érintett személy, sem a társadalom részére nem jelent hosszú távon kedvező megoldást **(Dienesné Kovács Erzsébet, Szabó Miklós, 2007)**.

E felismerés eredményeképpen az elmúlt évtizedekben elindult egy átalakulási folyamat, amely elsősorban jogi kezdeményezéseken keresztül próbálja az integrációjukat támogatni. Ilyen például az 1990-es Americans with Disabilities Act [ADA], amely törvénytelené tette az amerikai munkaadók számára, hogy fizikai vagy szellemi képességük miatt diszkriminálják az egyébként szakképzett munkavállalókat **(Krahe' & Altwasser, 2006)**. Hasonló kezdeményezések az elkövetkezendő években Kanadában [Employment Equity Act, 1986, 1995] és Angliában [Equality Act, 2010] is megjelentek ugyanezzel a céllal **(Jonathon S. Breen, Susan J. Forwell, 2023)**. Az Európai Unió pedig megköveteli a tagállamoktól, hogy olyan törvényt fogadjanak el, amelyek elősegítik a megváltozott munkaképességű emberek integrációját, munkavállalási rátájuk növekedését **(Könczei György, 2009; Dajnoki Krisztina, 2012)**. Szintén említendő az Egyesült Nemzetek Szervezetének [ENSZ] egyezménye: The Convention on the Rights of Persons with Disabilities [CRPD]. Az egyezményt olyan jogi eszköznek szánták, amely kifejezetten a társadalmi fejlődést segíti elő. Tisztázza a jelenlegi jogi hátteret, és meghatározza azokat a területeket, amelyek javításra szorulnak az alapvető emberi jogok gyakorlásának érdekében. Mindezen kezdeményezések ellenére nem sikerült a

foglalkoztatási számokra az elvárt – remélt – hatást elérni (Dióssi Katalin, 2011; Barnes & Mercer, 2001; Clayton et al., 2011; Kidd, Sloane & Ferko, 2000).

1. ábra: Disability Facts: Global Employment (2021)



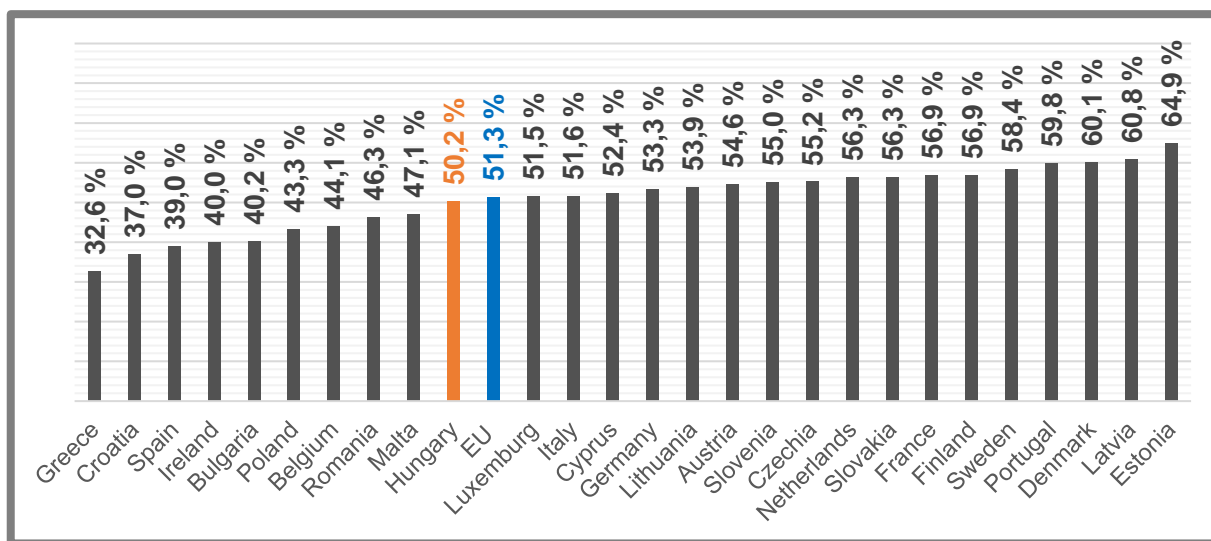
Forrás: <https://disabilityin-bulk.s3.amazonaws.com/2021/Global+Disability+Facts+508.pdf>

(szerkesztett)

A **World Health Organization [WHO]** 2023-as felmérései alapján több mint 1,3 milliárd ember van a Földön, aki valamilyen fogyatékossgal él, és a számuk az elmúlt évtizedekben növekvő tendenciát jelez. Habár az érdekképviselet és a törvényhozás globálisan befogadóbb munkakörnyezetet próbált teremteni, a társadalmi megítélés és az információhiány továbbra is a legnagyobb akadályokat jelentik (Kennedy & Olney, 2001; Stone & Colella, 1996). Számos esetben a munkaadók nincsenek tisztában a gazdasági ösztönzőkkel, vagy ha van is róla tudomásuk, nem találják költséghatékonynak vagy elég jelentősnek ahhoz, hogy megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztassanak (Lengnick-Hall, Gaunt, & Brooks, 2001; Lengnick-Hall, Gaunt, & Kulkarni, 2008). Ebből is következik, hogy vannak olyan fejlődő országok, ahol az aktív korú megváltozott munkaképességűek 80%-a munkanélküli (1. ábra), az Egyesült Államokban a munkaképes korú megváltozott munkaképességű emberek kétszer nagyobb valószínűséggel élnek szegénységben (Centers for Disease Control and Prevention, 2016), és Európa-szerte is csak 51.3%-a rendelkezik fizetett munkaviszonnyal (2. ábra).

Remélhetőleg, ahogy haladunk előre az időben, a globális helyzet folyamatos változása pozitív hatásokat fog előidézni. A legutóbbi világválság következtében elterjedt távmunka lehetősége, valamint az informatikai eszközök fejlődése és hozzáférhetősége kulcsszerepet játszhat abban, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása újabb és újabb területeket és iparágakat érintsen.

2. *ábra*: Employment rates of persons with disabilities in the EU Member States (2023)



Forrás: https://www.edf-feph.org/content/uploads/2023/05/hr7_2023_press-accessible.pdf

(saját szerkesztés)

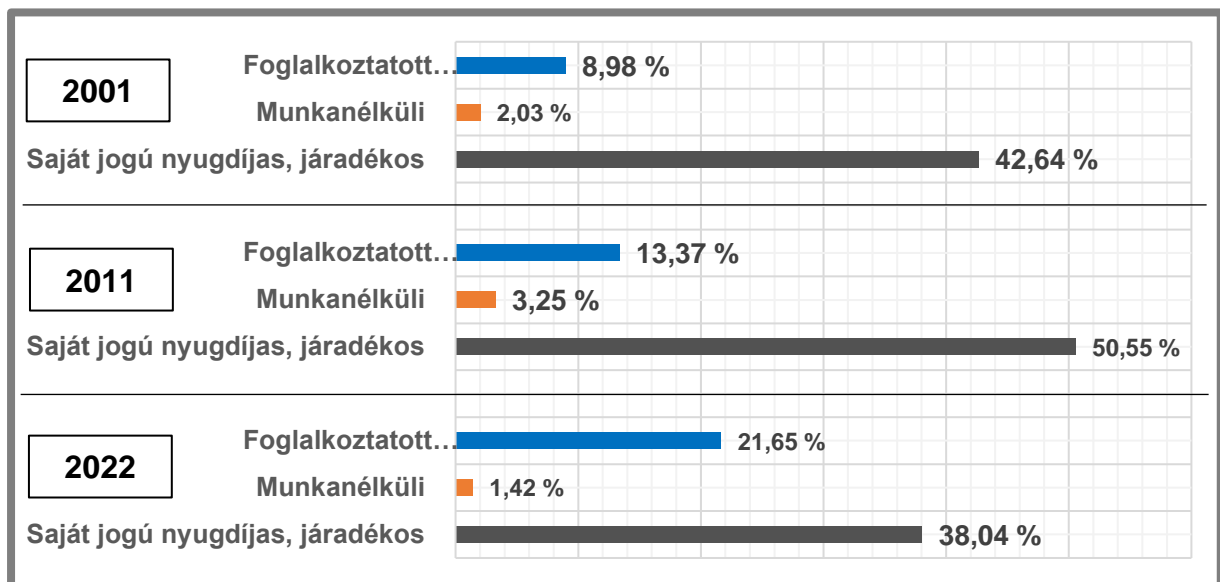
2.3 Megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása Magyarországon

Magyarországra a második világháborút követően egészen 1989-ig az ingadozás volt jellemző a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának kérdésében. A rendszerváltoztatás előtt működő rehabilitációs programok rendkívül szegregált „megoldást” nyújtottak a megváltozott munkaképességűeknek, mivel nem volt céljuk a megváltozott munkaképességűek elhelyezése és integrációja a nyílt munkaerőpiacon. 1990-től pedig az új politikai rendszer felépítése és a régi ideológiák leépítése háttérbe szorította a megváltozott munkaképességűek helyzetének kérdését, és visszaesés volt tapasztalható a foglalkoztatásuk terén. Azonban megemlítendő, hogy a napjainkban ismert rehabilitációs hozzájárulás elődje ebben a korszakban került először bevezetésre (Balázs-Földi Emese, 2016).

A **Központi Statisztikai Hivatal (KSH)** népszámlálási adatai alapján 2022-ben 273 558 fő volt a fogyatékossgal élő személyek száma Magyarországon. A 2011-es adathoz képest jelentősen csökkent, ugyanis abban az évben számuk elérte a 490 578 főt. Mivel ezen kérdés önbevallású, ezért nagy eltérések lehetnek a különböző fogalomhasználatok miatt, vagy maga a fogyatékossg bevallása okán (**Balázs-Földi Emese, 2016**). Jelentős különbség az ötven év felettieknél figyelhető meg, ahol tizenegy éves távlatban vizsgálva számuk feleződött. Ezt az értéket részben a koronavírus-járvány is befolyásolhatta a megnövekvő halálesetek miatt az említett korosztályban. A hazai és nemzetközi adatok között eltérések mutatkoznak az adatgyűjtési módszerek, fogalmak és jogi hátterek másságából adódóan, azonban az arányszámokból így is átfogó képet kaphatunk a vizsgált csoport foglalkoztatásáról.

A foglalkoztatottak aránya növekedett az elmúlt évtizedekhez képest, amit elsősorban a munkaerőpiacra visszalépő inaktív keresők száma befolyásolt (**3. ábra**). A saját döntésű inaktív keresők kérdése jelentős a kutatás tekintetében, mivel ők kevésbé tartják lehetségesnek, hogy munkát találjanak az egészségügyi állapotuk, stigmatizáció, vagy a lehetőségek hiánya miatt, és az aktív munkakeresésről is inkább lemondanak (**Laki Ildikó, 2011**).

3. ábra: Foglalkoztatási arányszámok az elmúlt évek népszámlálási adatai alapján a fogyatékossgal élő emberek körében (Magyarország)



Forrás: <https://nepeszamlalas2022.ksh.hu/eredmenyek/vegleges-adatok/tablazatok/nsz2022-1.1.8.xlsx>

(saját szerkesztés)

A kedvezőbb eredményeket több tényezőnek is köszönhetjük. Elsősorban, kiszélesedett a különböző megváltozott munkaképességű munkavállalók spektruma. Tehát már nem csak a kevésbé súlyos állapotú egyének mernek munkát vállalni, hanem a sokkal nagyobb korlátokkal élők is megpróbálnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon. Másodsorban, a fiatalabb korú megváltozott munkaképességűek nagyobb arányban döntenek az aktív munkakeresés mellett a rokkantsági nyugdíjazás helyett. Mindez köszönhető lehet a fejlődő technológiai megoldásoknak – amelyek bizonyos mértékben hátrányt is jelentettek bizonyos munkakörök megszűnése miatt – (Dajnoki Krisztina, 2012) és a jogi háttér kialakításának.

Hazánk jogrendje igyekszik proaktívan olyan jogszabályi kereteket kialakítani, amelyek támogatják a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását. Azonban az interjúk során kiderült, hogy a munkaadók gyakran nem rendelkeznek kellő információval ezekről a kedvezményekről és támogatásokról.

Ezeknek a törekvéseknek a sarokkövei a Munka Törvénykönyve és a 2011. évi CXCI. törvény, valamint a Magyarország által is követett CRPD egyezmény diktálta irányvonalak.

Ezek a törvények biztosítják:

- A fogyatékoság szerinti különbségtétel tilalmát.
- Garantálja az alapvető jogokat minden egyén számára.
- Állami célként jelenik meg a fogyatékosággal élők és a jelnyelv védelme.
- Szociális biztonság nyújtására való törekvés.
- Az egyenlő foglalkoztatási lehetőségeket és méltányos bánásmódot a munkahelyeken.
- Támogatják a hozzáférést rehabilitációs szolgáltatásokhoz a munkaképesség javítása érdekében.

A Munka törvénykönyve továbbá az alábbi pontokról rendelkezik:

- Ma már nem kelléki feltétel a munkavállaló cselekvőképessége a munkavégzéshez.
- Az ésszerű alkalmazkodás követelményének előírása.
- Felmondás korlátozása a megváltozott munkaképességű személyek tekintetében.
- Pótszabadságok biztosítása.

Ezen túlmenően a munkáltatók adókedvezményekre és támogatásokra is jogosultak lehetnek, ha megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatnak (**Daczi Péter, 2022**):

- Rehabilitációs hozzájárulás elkerülése.
- Szociális hozzájárulási adó kedvezménye.
- Társasági adóalap csökkentése.
- Vállalkozói bevétel csökkentése (SZJA)
- Foglalkoztatást bővítő támogatások igénybevétele.

A fentiekben látható, hogy jelentős előrelépések történtek az elmúlt évtizedekben a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának javítása érdekében, a társadalmi kihívások azonban – mindezek ellenére – továbbra is fennállnak. Példának okáért, hazánkban a rehabilitációs hozzájárulást a munkaadók 65000 megváltozott munkaképességű ember foglalkoztatása helyett fizetik be, amely nagyságrendileg meghaladja a 135 milliárd forintot.

3. EMBERI ERŐFORRÁSOK SZEREPE

3.1 Toborzás és kiválasztás

A vállalatok toborzási gyakorlata felelős az egyik legfontosabb erőforrás biztosításáért, amely nem más, mint az emberi tőke. A toborzás és kiválasztás az emberi erőforrás menedzsment alapköve. A potenciális tehetségek felkutatása és megszerzése nagy szerepet játszik a vállalat fejlődésében és fennmaradásában (**Gulyás, 2008**), azonban a megváltozott munkaképességű egyéneknél a folyamat bonyolultabbá válik, mivel mélyebb megértést és személyre szabott megközelítést igényelnek. A megváltozott munkaképesség széles fogalmi spektruma (fizikai, kognitív, érzékszervi stb.) minden esetben különböző gyakorlatokat igényel, hogy a megfelelő embert a megfelelő pozícióba tudják elhelyezni (**Szabó Miklós, Berde Csaba, 2007**).

Éppen ezért rendkívül fontos, hogy a HR szakemberek tisztában legyenek a betöltendő pozíció sajátosságaival. Mindez aprólékos munkaelemzést igényel, amely alapvető funkcióira bontja a munkakört és meghatározza annak betöltéséhez szükséges készségeket, kompetenciákat és kritikus pontokat, hogy a rendelkezésre álló munkaerő állományt a lehető leghatékonyabban tudja foglalkoztatni, az egyén korlátait szem előtt tartva (**Hajós László, Gósi Mariann, 2008**). Ezenfelül a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos törvények és előírások ismerete elengedhetetlen, mivel a tájékozatlanság akaratlanul is kirekesztéshez vagy diszkriminációhoz

vezethet. A megfelelő felkészültség garantálja a potenciális munkavállalóknak az egyenlőséget és a tisztességet, mivel függetlenül a megváltozott munkaképességektől, mindenki ugyanazon kritériumok alapján kerül értékelésre **(Bokor Attila, 1999)**.

Az álláshirdetéseket az inkluzivitás szem előtt tartásával kell elkészíteni. A hirdetés nyelvezete, jellege és a kommunikációs csatornák egyaránt szerepet játszanak abban, hogy a lehetőség sokrétű tehetségekhez jusson el. Az említett kommunikációs csatornák bővítésének érdekében előnyös, ha a szervezetek egy, az erre a területre specializálódott ügynökséggel vagy alapítvánnyal kapcsolatban állnak. Ezek a partnerségek nemcsak szélesítik a potenciális jelentkezők körét, hanem egyfajta "benchmarking" tevékenységként is szolgálhatnak, hogy a vállalat HR területe elsajátítsa a toborzási folyamatok befogadóbbá és hozzáférhetőbbé tételét. A jelentkezési stádium szintén fontos része a folyamatnak. Az online rendszereket úgy kell kialakítani, hogy széleskörű kompatibilitás legyen rájuk jellemző, a különféle kiegészítő technológiák (felolvasó szoftverek stb.) alkalmazása miatt. Tekintettel kell lenni a megváltozott munkaképesség sokféleségére, ezért minél több alternatívát kell biztosítani a jelentkezők számára **(Könczei György, 2009)**.

A toborzási gyakorlatokkal párhuzamosan a kiválasztási folyamatra is fel kell készülnie a vállalatnak. A kiválasztási folyamatot levezénylő személy képzése kritikus pontnak minősülhet, mivel nem szabad engedni, hogy a folyamatba (még ha öntudatlanul is) torzítások kerüljenek. Személyes interjú esetén biztosítani kell az akadálymentességet minden tekintetben, legyen szó a fizikai helyszín elérhetőségéről, a kiegészítő személyzet biztosításáról, vagy az interjúztató szakember képzéséről **(Csányi Zsuzsanna, 2007)**. Az értékelési eszközök is felülvizsgálatot igényelnek. A nem megváltozott munkaképességű munkavállalóknak optimalizált tesztek hátrányos helyzetbe hozhatják a megváltozott munkaképességű jelölteket. Ezen tesztek és értékelési rendszerek módosítása egy világosabb, holisztikusabb képet adhat a jelölt megfeleléséről, a munkaképesség státuszától függetlenül. Mindezt úgy kell megtenni, hogy az egyenlőség alapelve ne sérüljön: tehát az értékelésnek meg kell ragadnia a jelöltek azon képességeit, amelyek nélkülözhetetlenek a munka ellátásához, figyelembe kell vennie az egyének értékeit, majd összevetni azokat a munkakör jellegével **(Bokor Attila, 1999)**.

3.2 Integrálás

Egy sikeres toborzás és kiválasztás után elengedhetetlen az új belépők integrálása a szervezetbe, amennyiben hosszú távon szeretnénk őket alkalmazni **(Wiwczarowski, 2010)**. A nem megfelelő integráció vagy annak hiánya az újonnan felvett munkavállalók elvesztéséhez vezethet, amely a vállalati fluktuációt növeli. A megváltozott munkaképességűek vonatkozásában ez még inkább elengedhetetlen, mivel nemcsak a szervezeten belüli elhelyezkedésüket segítjük, hanem a társadalom megítélését is befolyásoljuk velük kapcsolatban **(Kováts Klaudia, 2000)**.

Az integráció egy teljes szervezeti szintű, megingathatatlan elkötelezettséggel kezdődik. Alapvető fontosságú, hogy a vezetés minden szintje egyetértsen az integráció fontosságával kapcsolatban. Az inkluzivitást hangsúlyozó, jól meghatározott jövőkép és küldetés gyakran az ilyen törekvések alapjaként szolgálhat. Azáltal, hogy ezeket az értékeket beépítik a vállalat alapvető céljaiba, a szervezetek biztosíthatják maguknak, hogy az inkluzivitás a működési szellemiségük szerves részévé váljon. A szervezeten belüli kampányok nagyban hozzájárulhatnak a munkavállalók nézőpontjainak alakításában, a különböző ellenállások elkerülésében **(Dajnoki Krisztina, 2014)**. Ezeket a kampányokat azzal a céllal kell megtervezni, hogy megcáfolják a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos mítoszokat, és rávilágítsanak azokra az erősségekre és egyedi nézőpontokra, amelyekkel ők igazából rendelkeznek **(Csányi Zsuzsanna, 2007)**.

A fizikai infrastruktúra kialakítás az integrációs folyamat lényeges részét képezi. Meg kell teremteni azokat a körülményeket a megváltozott munkaképességű munkavállalóknak, amelyben képesek magabiztosan végezni a munkájukat. A magabiztosság sikerekhez, a sikerek pedig eredményekhez vezetnek, amelyek visszatükrözik a munkájuk fontosságát a vállalat többi szereplőjének. A környezet reformja a szervezeten belüli kulturális változtatásokkal folytatódik. Ezeket a változtatásokat leghatékonyabban képzéseken keresztül lehet elérni, amelyek a befogadás erősítésére és azon készségek elsajátítására kell irányulniuk, amelyeknek köszönhetően a megváltozott munkaképességű kollégákkal zökkenőmentesen tudnak együttműködni. A támogató és megértő hozzáállás mediálása elősegíti az összetartó, hatékony és harmonikus munkakörnyezet kialakítását **(Könczei György, 2009)**.

A pozíció betöltését követően is érdemes felülvizsgálni annak tulajdonságait, mivel időnként a szerepek átstrukturálására lehet szükség. Ez a megközelítés segít az egyébként kiaknázatlan területek és lehetőségek kihasználásában, hogy minden egyén profitábilis legyen mind a

személyes kihívásokat, mind a vállalati érdekeket tekintve **(Szabó Miklós, Berde Csaba, 2007)**. A betanításban és felülvizsgálásban nagy segítséget nyújthatnak a különböző mentorprogramok, ahol a megváltozott munkaképességű munkavállalók egy náluk tapasztaltabb szakembertől kérhetnek útmutatást **(Dajnoki, Piros, 2010)**. Nagyban segíti a mentorálási program menetét, ha a mentor már rendelkezik tapasztalattal vagy kellő tudással a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal kapcsolatban **(Csukonyi Csilla, Máth János, Medvés Dóra, Pántya József, 2007)**. Ezenfelül az ilyen jellegű mentor–mentorált kapcsolatok érzelmi támogatást és zökkenőmentes beolvadást is biztosíthatnak, mindemellett segítenek az esetleges konfliktushelyzetek mediálásában **(Boda Margit, Holp Edit, Szabó Réka, 2006)**. A folyamatos értékelések és visszacsatolások a rendszer hosszútávú fennmaradását biztosítják **(Tardos Katalin, 2011)**. Elengedhetetlen, hogy a megváltozott munkaképességű kollégáknak legyen lehetőségük visszajelzést adni. Ezek alapján lehet felmérni az integrációs rendszerek és a stratégiai működés hatékonyságát. Ez a megközelítés biztosíthatja, hogy a vállalat agilis és alkalmazkodóképes maradjon, és folyamatosan finomíthassa stratégiáit a lehető leginkluzívabb környezet megteremtése érdekében.

A megváltozott munkaképességű emberek integrációjának bonyolult útja több lehet, mint pusztán személyes megfelelés vagy társadalmi felelősségvállalás. Ez egy stratégia, etikailag megalapozott és előremutató, amely az emberi képességek széles spektrumának felismerésére szolgál. A sikeres beillesztés növeli a szervezet eredményességét, stabilitását, hozzájárul a kiegyensúlyozott társas kapcsolatokhoz. Az erre fordított idő és erőforrások mindenképpen megtérülnek a szervezet számára **(Bácsné, 2010)**. Ezentúl az integráció a szervezet további területeire is hatással lehet **(Csehné Papp Imola, 2011)**.

4. SZERVEZETI KULTÚRA

4.1 Szervezeti kultúra ismertetése

A szervezeti kultúra az 1970-es években vált sikerfogalommá. Közgazdászok, szociológusok, pszichológusok, elemzők csoportjai kezdtek el foglalkozni a területtel és annak hatásaival. Rengeteg definíció, dimenzió és irányzat került meghatározásra a témát illetően **(Tariszka Éva, 2017)**. Az egyik legismertebb nemzetközi kultúrakutató Geert Hofstede a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának tekinti a kultúrát **(Bakacsi Gyula, 2002)**. A szervezeti kultúra, amelyet egy szervezet egzisztenciális elemének tekintenek, azokat a közös

értékeket, hiedelmeket, szokásokat, normákat, víziókat és gyakorlatokat foglalja össze, amelyek az egyének viselkedését befolyásolják a szervezetben belül (Needle, 2004). Kultúrával minden egyes szervezet rendelkezik, legyen szó állami vagy versenypiaci szereplőkről. Ezen a kultúrán belül pedig, további ún. szubkultúrák alakulhatnak ki az egyének között (Schein, 1992; Deal & Kennedy, 2000; Kotter, 1992). Lényegében meghatározza, hogy a vállalat tagjai hogyan viszonyulnak egymáshoz, hogyan viszonyulnak munkájukhoz, és hogyan látják munkahelyüket a nagyobb üzleti és társadalmi környezetben (Ravasi & Shulcz, 2006). Ez a kultúra olyan tényezőkből épülhet föl, mint a szervezet története, az üzleti tevékenység típusa, a piaci kihívások jellege és a vezetési stílusok. Egy szervezet létrejöttével párhuzamosan létrejön annak kultúrája is, amelynek kezdeti értékei és hiedelmei gyakran mélyen gyökereznek a vállalat további működésében, és megalapozzák a kultúra fejlődésének irányát (Mary Jo Hatch, Majken Schultz, 2007). Például egy startupot az innovatív és rugalmas kultúrája segíti előre a piacának kiszámíthatatlansága miatt, míg egy évtizedek óta működő bankot inkább stabilitást és kockázatkerülést hangsúlyozó kultúrával jellemezhetünk leggyakrabban.

A szervezeti kultúra egyik legjelentősebb befolyásoló tényezője a vezetés. Több vélemény is megjelent a szervezeti kultúra "manipulációjával" kapcsolatban, annak etikai és gyakorlati háttéréről (Karthikeyan, 2019). Azonban a vezetők – különösen a legfelsőbb vezetés – értékei, viselkedése és kommunikációs stílusa jelentősen formálhatja a kultúrát. Nemcsak elvárásokat fogalmaznak meg és iránymutatásokat adnak, hanem példát is mutatnak. Implicit módon támogatnak bizonyos viselkedéseket, és elítélnék nem elfogadott mintákat. Idővel ezek a viselkedések íratlan szabályokká alakulnak, amelyeket az alkalmazottak betartanak, függetlenül attól, hogy a formális irányelvek mit írnak elő számukra (Tariszka Éva, 2017). A kultúrára hatással bír még két nagyobb terület: a szervezet tagjainak kollektív viselkedése és a külső tényezők. Szervezetben belüli személyek magatartása, valamint a kétes helyzetekben hozott döntéseik nagyban tükrözik a szervezetük kultúráját. Belső kommunikációjuktól, a csapatmunkán át, egészen a belső konfliktusok kezeléséig minden beletartozik a kultúra által "felügyelt" területekbe, mind beleértendő a szervezet tagjainak kollektív viselkedésébe (Málovics Éva, 2004). A piaci igények és versenytársak, valamint a társadalmi értékek és elvárások szintén nagy szerepet játszanak a kultúra formálásában, ezeket tekinthetjük külső tényezőkné (Schein, 1992). Például egy gyorsan fejlődő technológiai környezetben a szervezetek ösztönösen a folyamatos tanulás és alkalmazkodás kultúráját gyakorolják. Ezenfelül a kultúrának lehetnek kézzelfogható és teoretikus elemei is. A kézzelfogható elemek közé tartozik például az irodai környezet és annak dekorálása, az öltözködési szabályok és a

szervezet által vezényelt ünnepek. A teoretikus elemek magukba foglalják a közös értékeket, bevett gyakorlatokat és normákat **(Tariszka Éva, 2017)**.

Egy szervezeti kultúra nagysága és komplexitása miatt hajlamosak vagyunk feltételezni, hogy annak jellege statikus, azonban a kultúra ideális esetben fejlődik, ahogy a szervezet új helyzetekkel, kihívásokkal néz szembe, vagy sikereket ér el. A szervezeti kultúrát éppen ezért hangolják össze a vállalat stratégiai céljaival a nagyobb szervezeteknél, hogy a hosszabb távú működés feltételeit megteremtsék **(Tóth Antal, 2003)**.

Összegezve, a szervezeti kultúra egy rendkívül összetett és szerteágazó vállalati entitás, amely jelentősen befolyásolja a szervezet működésének minden aspektusát. Egy háttérben működő hálóként szolgál, amely összeköti a szervezet tagjait, alakítja a szervezeten belüli viselkedésüket, döntéseiket és interakcióikat.

4.2 Szervezeti kultúra fontossága

Habár a kultúra önmagában nem materializálható és nem teremt közvetlen profitot a vállalat számára, annak eredményeit mégis befolyásolja **(Karthikeyan, 2019)**. Korábban említett hatása a munkavállalók viselkedésére és teljesítményére kulcs tényező lehet.

Egy pozitív és jól kialakított vállalati kultúra motiválja annak munkavállalóit az innovációra és teljesítményre való törekvésre **(Organ, 1988)**. Ezenfelül növeli a szervezet küldetése iránti elkötelezettséget. Az egyének megtalálják az összhangot személyes értékeik és a vállalat kultúrája között, ami gyakran megnövekedett elégedettséget jelent a munkával kapcsolatban. Továbbá csökkentheti a fluktuációt és valódi összetartozás érzését nyújthatja az érintetteknek **(Cooper-Thomas et al., 2018)**. Ez az összetartozás olyan környezetet alakíthat ki, amelyben az egyének értékesnek érzik magukat, amely megnövekedett motivációhoz és nagyobb lelkesedéshez vezethet, hogy diszkrecionális erőfeszítéseket tegyenek munkájuk során **(Latta, 2019)**. Ezzel szemben az egészségtelen kultúra a morál csökkenéséhez, fokozott munkahelyi stresszhez és magas fluktuációhoz vezethet. Ilyen környezetekben megnövekszik a konfliktusok száma, amely bizalomvesztéshez és az együttműködés romlásához vezet, így befolyással lesz a hatékonyságra. Nehezebbé és költségesebbé válik az új belépők integrálása és megtartása, mivel a körülmények miatt hamar elhagyják a szervezetet. **(Adkins & Caldwell, 2004)**.

Ezenkívül a szervezet kultúrája kulcsszerepet játszik a döntéshozatali folyamatokban. Elősegíti a döntéshozatali irányelveket, hogy következetes és értékorientált döntések szülessenek, és azok megfelelően legyenek kommunikálva a vállalat minden szintjével. A változásmenedzsmentet is megkönnyíti a kiépített belső bizalom megléte (**Cameron & Quinn, 2011**). A munkavállalók sokkal könnyebben fogadnak el újításokat, emellett szignifikánsan csökkenti a tiltakozást és a tartózkodást az új dolgokkal kapcsolatban (**Karthikeyan, 2019**). Továbbá nagy hatást gyakorol a külső szereplők – ügyfelek, vendégek, partnerek, befektetők – nézeteire a vállalat hírnevét és imázsát illetően. A szervezeti kultúráról alkotott kép adott esetben fontos megítélési szempont lehet az üzleti kapcsolatokban, a befektetési elképzelésekben, vagy akár a tőzsdére vitel sikerében (**Tóth Antal, 2003**). A pozitív kultúra növelheti az érintettek bizalmát és lojalitását a vállalat iránt. Például, az ügyfelek nagyobb valószínűséggel támogatnak és maradnak hűségesek egy olyan vállalathoz, amely olyan értékeket helyez előtérbe, mint a fenntarthatóság, az etikus működés, vagy a közösség iránti elköteleződés. A befektetők viszont az erős és pozitív kultúrát a fenntartható siker és a hatékony kockázatkezelés mutatójának tekinthetik, ami vonzóbbá teszi a szervezetet a befektetések szempontjából (**Mary Jo Hatch, Majken Schultz, 2007, Ravasi & Shulcz, 2006**).

Napjainkban a technológiai, társadalmi, piaci változások és fejlesztések olyan mértékben felgyorsultak, hogy a szervezet kultúrájának rugalmassága meghatározhatja a szervezet versenyben maradását (**Wirtz & Zeithaml, 2018**). A folyamatos tanulást, innovációt és rugalmasságot ösztönző kultúrák általában jobban fel vannak szerelve a bizonytalanságok elkerülésére és az új lehetőségek kihasználására (**Kotter & Heskett, 1992**). Elősegítik a proaktív problémamegoldó képességet és az előrelátó környezetet (**Stephen McGuire, 2003**). Mindez hozzájárulhat a versenyelőny megszerzéséhez vagy megtartásához.

Összefoglalva, a szervezeti kultúra fontossága a szervezet létének minden dimenzióját érintheti. A viselkedésformáláson át, a vezetési teljesítményen és döntéshozatalon keresztül, egészen a külső benyomások és kapcsolatok meghatározásáig alapvető elemnek számít, amely a különbséget jelentheti hosszú távon a kudarc vagy siker között. A vezetőknek ezért kell ápolniuk és szükség esetén fejleszteniük a szervezeti kultúrájukat, hogy biztosítsák az összhangot a stratégiai célokkal és a folyamatosan változó üzleti környezettel. A szervezeti kultúra jelentős hatását a szervezet teljesítményére több tanulmány is alátámasztja (**Gorondutse & Abdullah, 2016; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015; Yarbrough et al., 2011**).

5. MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰEK A SZERVEZETI KULTÚRÁBAN

A megváltozott munkaképességű munkavállalók szerepének meghatározása a szervezeti kultúrán belül a továbbiakban tárgyalt kutatási kérdéseket képezi. Azonban fontosnak tartom, hogy kellő tájékozottsággal rendelkezünk a vizsgálat háttérével kapcsolatban.

A megváltozott munkaképességű embereket körülvevő narratíva a szervezeti kultúra területén fejlődött, de nem jelentősen (**Louvet, 2007**). Ennek oka, hogy az elmúlt években a sajnálatos valóság az volt, hogy foglalkoztatásuknak kérdése marginális volt, ezért gyakran a szervezeti dinamika perifériájára szorultak (**Fedor György, Münnich Ákos, Sipos Sándor, 2007**). Ahogy társadalomként fejlődünk, feszegetjük a teljes egyenlőség kérdését. Egyre több megváltozott munkaképességű egyén passzív nézőből, aktív közreműködővé, bizonyos esetekben vezetővé vált. Ez a metamorfózis nem pusztán politikai változások vagy jogi kikötések eredménye. Élettapasztalataik, amelyeket az állapotukból eredő kihívások tarkítanak, olyan rugalmassággal és alkalmazkodóképességgel ruházta fel őket, amelyek ritka készségeknek számítanak a vállalati szférában. A nem mindig számukra kialakított világban navigálva, innovatív megoldásokat és alternatív gondolkodásmódokat dolgoztak ki (**Ákos-Csízik Tímea, 2006**). Egy szervezet szempontjából az ilyen készségek áttörést jelentő ötletekhez és innovációkhoz vezethetnek, ezért is nevezzük az embert speciális képességein keresztül humán tőkének (**Wiwczaroski, Troy-Szabados György, Pierog Anita, 2013**)

Véleményem szerint a megváltozott munkaképességűek szervezetre gyakorolt hatása túlmutat egyéni hozzájárulásukon. Csapatokon belüli jelenlétük és esetleges vezetői szerepkörük az elfogadás és bizalom erős szimbólumaként szolgál. Azon szervezetek, amelyek elfogadják ezt a sokszínűséget, világos üzenetet küldenek, hogy minden tehetséget értékelnek, függetlenül a fizikai vagy kognitív különbségektől. Egy ilyen kultúra nemcsak motiválja a megváltozott munkaképességűeket, hanem az elfogadás és a kölcsönös tisztelet környezetét is megteremti. Ilyen körülmények között minden alkalmazott értékelve érzi magát, amely magasabb morálhoz, erősebb csapatkohézióhoz és általános termelékenység növekedéséhez vezethet. Továbbá a megváltozott munkaképességűekkel folytatott közös munka akár fejlesztheti is az érintettek interperszonális készségeit (**Bartos Éva, Riesz Mária, Vitéz Gyöngyvér, 2009**).

Mindemellett, megindul a vállalatban belül egyfajta ’’mítosz rombolás’’. Az együttműködések során, a vállalat tagjai betekintést nyernek megváltozott munkaképességű kollégáik

képességeibe és kompetenciáiba, amely az elfogultságok és tévhitek természetes eróziójához vezethet. Foglalkoztatásukat egy természetes érzékenyítésként is értelmezhetjük.

Külsőleg egy szervezet elkötelezettsége a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása mellett erőteljes visszhangot fejthet ki a piacon. A vásárlók, vendégek és partnerek számára befolyásoló szempont lehet egy vállalat társadalmi felelősségvállalása, így azok a szervezetek, amelyek aktívan küzdenek az egyenlőségért, megnövekedett márkahírnévnek, nagyobb vásárlói hűségnek, ezek által versenyelőnynek örvendhetnek saját piacukon.

6. PRIMER KUTATÁS

6.1 Kutatási eredmények bevezetése

Kvalitatív kutatások során összesen nyolc interjút sikerült készítenem a felvázolt kutatási kérdésekkel és hipotézisekkel kapcsolatban. Egyrészt a témával évtizedek óta foglalkozó vezetőkkel beszéltem, akik nagy tudással és tapasztalattal rendelkeznek a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását illetően. Mindemellett szerettem volna a másik oldal, a megváltozott munkaképességű munkavállalók véleményét is kikérni a témával kapcsolatban. Az interjúalanyokkal kapcsolatos információk a következő ábrán láthatóak (**4. ábra**):

4. ábra: Mélyinterjúkkal kapcsolatos információk

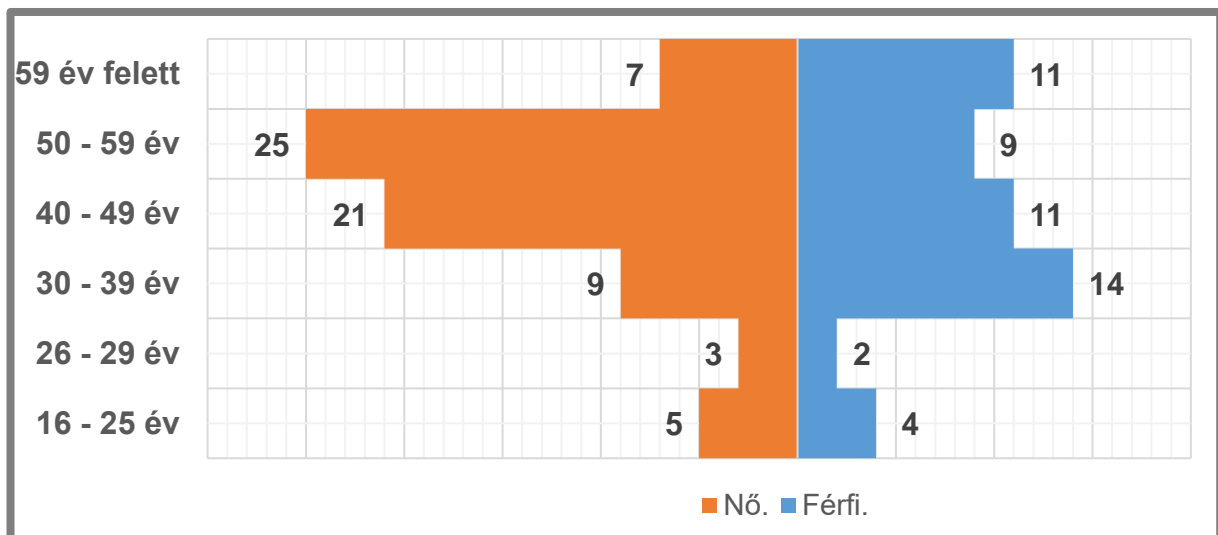
Vezetők		Megváltozott munkaképességűek		
Pozíció	Foglalkoztatás jellege	Megváltozott munkaképesség mivoltja	Veleszületett / Szerzett károsodás	Foglalkoztatás jellege
Intézményvezető	Szegregált	Siketség	Veleszületett	Integrált
Szakmai vezető	Szegregált	Mozgáskorlátozottság	Veleszületett	Integrált
Esélyegyenlőség területén dolgozó szakértő	Integrált és Szegregált	Súlyos belszervi fogyatékoság	Szerzett károsodás	Integrált
HR vezető	Integrált	Mozgáskorlátozottság	Szerzett károsodás	Integrált

Forrás: Saját szerkesztés

A kvantitatív kutatás során egy 60 kérdésből álló kérdőívet állítottam össze, amely a megfelelő helyre ágazott a kijelölt kérdéseknél a kitöltő helyzetének megfelelően. Összesen 309 kitöltött kérdőív érkezett be. A minták szűrése során kizártam 3 beérkezett választ sértő, oda nem illő megjegyzések és logikai ellentmondások értelmezhetetlensége miatt. 306 (N = 306) válasszal végzem továbbiakban az adatelemzést.

A beérkezett válaszok közül 185 nem megváltozott munkaképességű és 121 megváltozott munkaképességű munkavállalót sikerült elérnem. A megváltozott munkaképességűek korfájáról és a megváltozott munkaképesség mivolta szerinti eloszlásról a következő ábrák adnak tájékoztatást (**5. és 6. ábra**):

5. ábra: Megváltozott munkaképességűek korfája (Fő)

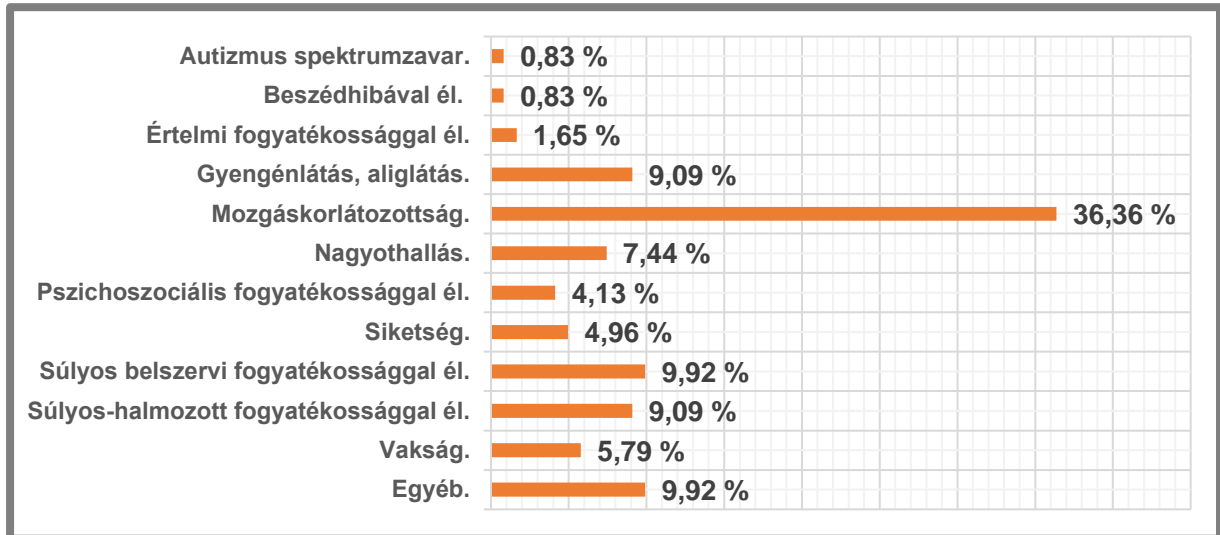


Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A korfán (**5. ábra**) látható, hogy az idősebb korosztály sokkal nagyobb számban van jelen. Ennek az az oka, hogy a megváltozott munkaképességű emberek demográfiai összetételére jellemző, hogy közöttük jelentősebb számban vannak időskorúak, mivel a megváltozott munkaképességűek nagy része nem születésétől fogva sérült, hanem életkora előrehaladtával betegség vagy baleset következtében válik azzá. Az említett balesetek legtöbbször a mozgáskorlátozottság állapotához vezet. Ebből kifolyólag, országos viszonylatban – és jelen kutatás válaszadói között is (**6. ábra**) – a mozgáskorlátozottak rendelkeznek a legnagyobb

lélekszámmal. Továbbá a munkavégzés fajtáját tekintve 83,5% szellemi, míg 16,5% fizikai munkát végez.

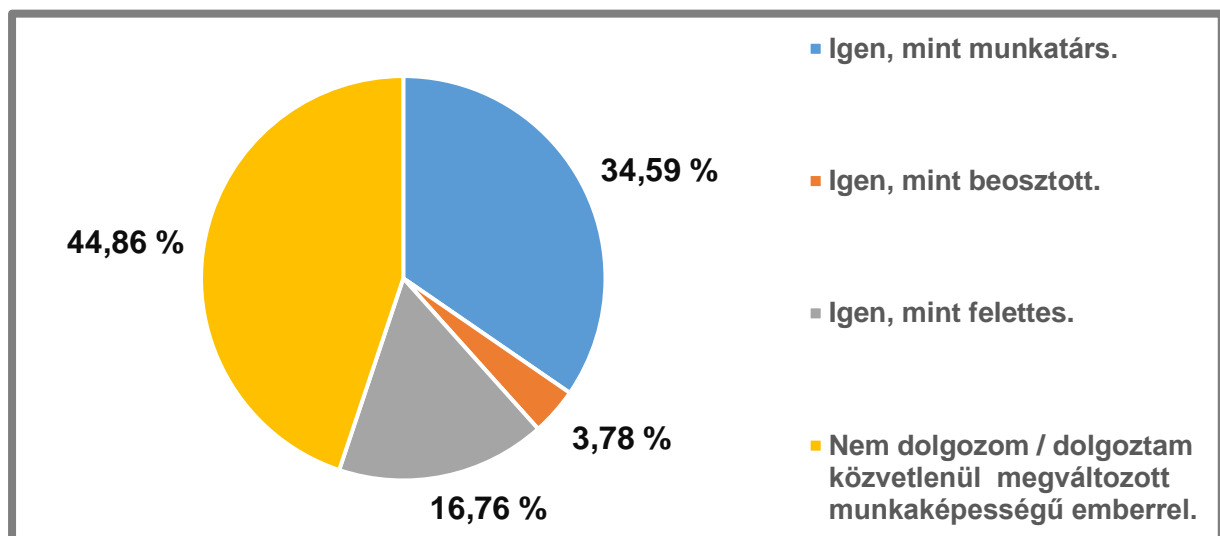
6. ábra: Megváltozott munkaképesség mivolta szerinti eloszlás



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A nem megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében (185 fő) a kérdőív több szemszögből is vizsgálódott, és a válaszok alapján elágazódott. Ezekről a dimenziókról és a válaszadók eloszlásáról a következő ábra ad tájékoztatást (**7. ábra**):

7. ábra: Dolgozik vagy dolgozott-e közvetlenül megváltozott munkaképességű emberrel?



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

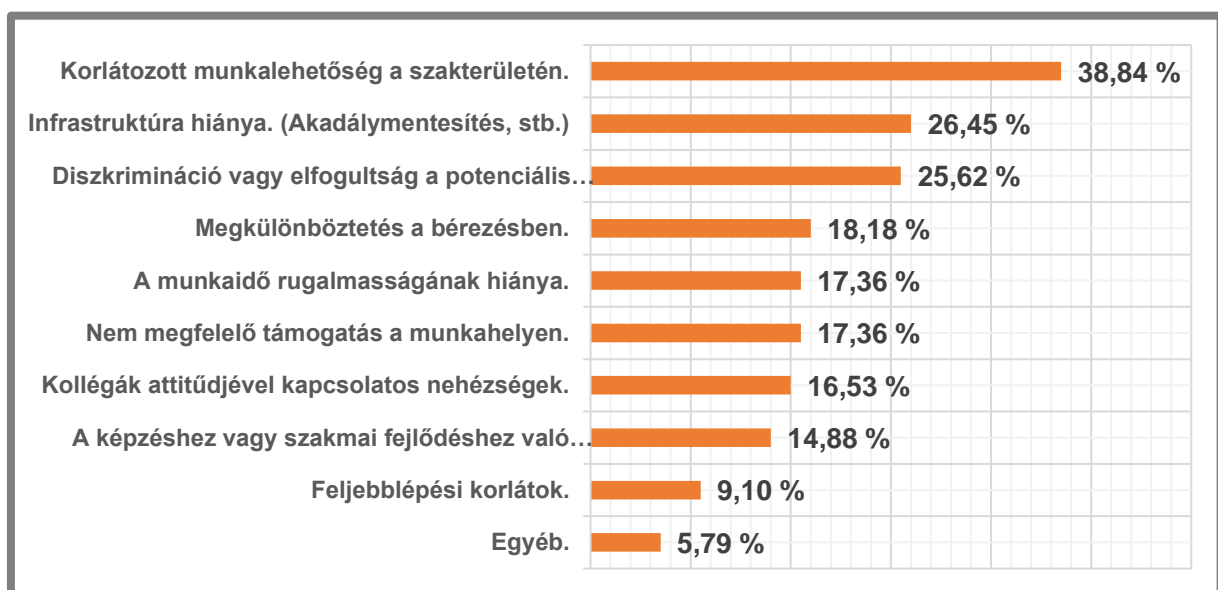
A **7. ábrán** megfigyelhető, hogy a vezetők aránya 16,76 %, a beosztottaké 3,78 %, akik az alacsony reprezentativitásuk miatt a továbbiakban beolvadnak a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal együtt dolgozók csoportjába (34,59 % + 3,78 %), így összesen az ő arányuk 38,37 %. Olyan munkavállalók, akik eddig még nem dolgoztak együtt megváltozott munkaképességűvel, a legnagyobb csoportot alkotják 44,86 %-os aránnyal. A kutatási kérdések megválaszolásához és a hipotézisek értékeléséhez, a kvantitatív kutatás eredményeit az interjúk során elhangzott információkkal és tapasztalatokkal egészítem ki, hogy átfogó képet nyújtsak a vizsgált területekről. Az interjúk során elhangzott gondolatok és tapasztalatokat jelölni fogom az alapján, hogy vezető [**Vezető**] vagy megváltozott munkaképességű [**MMK**] személlyel folytatott interjú során hangzott-e el.

6.2 Kutatási kérdések és hipotézisek

- Milyen nehézségekkel kell a megváltozott munkaképességű munkavállalóknak megküzdenni a magyar nyílt munkaerőpiacon?

A válaszadó megváltozott munkaképességűek 71,1%-a szembesült valamiféle nehézséggel hazánk munkaerőpiacán. Ezek a nehézségek a **8. ábrán** láthatóak.

8. ábra: Milyen nehézségekkel szembesült? (Több válaszlehetőség is jelölhető)



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A megváltozott munkaképességű munkavállalók 38,84 %-a jelölte, hogy a szakterületén nincs elég munkalehetőség és ezenfelül néhány válaszadó jelezte a kérdőívben belül, hogy nem csak a szakterületükön, de általánosságban sincs, vagy csak nagyon limitált a lehetőségük munkavállalásra.

Az infrastruktúra hiánya az esetek 26,45 %-ban fordult elő. Itt gondolhatunk a mozgáskorlátozott személyek akadálymentesítésére, de nem ők az egyetlen csoport, akiknek szükségük lehet az infrastruktúra kiépítésére. A vakok esetében a különböző felolvasó szoftverek és a számukra kialakított nyomvonalak is ide értendők. A közintézményeknek már meg kell felelniük bizonyos szabványoknak, azonban azok elsősorban a mozgáskorlátozottakra fókuszálnak. Az iskolákban működő KRÉTA elektronikus napló vagy a minisztériumokban és önkormányzatokban használt adminisztrációs rendszerek sem akadálymentesítettek **[Vezető]**. Egy interjú során elhangzott az is, hogy egy egyszerű akadálymentesítési intézkedés hiánya miatt az érintett megváltozott munkaképességű személy nem kapott meg egy előléptetést. Mindemellett elhangzott egy rendkívül fontos gondolat, miszerint az emberek hozzáállása jelenti a legnagyobb akadálymentesítést, nem pedig a fizikai környezet optimalizálása **[MMK]**.

A diszkriminációval vagy elfogultsággal kapcsolatos nehézségek a következőkben tárgyalt hipotézis során mélyebben kifejtésre kerül, azonban fontosnak tartom megemlíteni, hogy azok közül, akik ezt a lehetőséget választották 87,17 %-nak a megváltozott munkaképességének mivolta kívülről is érzékelhető. Gondolok itt a mozgáskorlátozottságra, vakságra vagy akár a siketségre. Ugyanez az eredmény arányaiban megjelenik a kollégák attitűdjével kapcsolatos nehézségek esetén is. Ennélfogva elmondhatjuk, hogy a diszkriminatív gyakorlatok és előítéletek leginkább a vizuális különbségek esetén jelennek meg.

A nem megfelelő támogatást a megváltozott munkaképességűek 17,36 %-a jelölte mint nehézséget. A támogatás meglétét kettő kérdés is tárgyalta a kvantitatív kutatás során, 1-5-ig (1 = Egyáltalán nem támogató, 5 = Nagyon támogató) terjedő Likert-skálák segítségével, ahol az átlagolt eredmények a vezetői támogatások esetén 4,26-os értéket mutatnak, a munkatársak esetén pedig 4,14 volt az átlagolt eredmény. A vezetőknél a skála módusza 5 volt, míg a munkatársak esetén ez az érték 3 volt. Több interjú során is elhangzott, hogy az olyan vállalatok, akik már régebb óta foglalkoztatnak megváltozott munkaképességűeket és erőfeszítéseket is tesznek integrálásuk érdekében, és nem csak az elérendő kvóták miatt alkalmazzák őket, sokkal támogatóbbnak és megértőbbnek bizonyosulnak a munkatársak és a vezetők **[MMK]**.

A bérezésben való különbséget és a munkaidő rugalmasságának hiányát a válaszadók 18,18 %-a és 17,36 %-a jelölte. Ennek egyik oka az, hogy a megváltozott munkaképességűek esetében a nyílt munkaerőpiacon elérhető munkalehetőségek legtöbbször alacsonyabb fizetésű, ideiglenes, határozott idejű vagy részmunkaidős állások. Ezenfelül megemlítésre került egy olyan példa is, ahol egy nagyvállalat egy adott megrendelésnél azért ajánlott kisebb összeget egy megváltozott munkaképességűeket foglalkoztató vállalatnak, mivel a munkát nem ép emberek végzik, hanem megváltozott munkaképességűek **[Vezető]**.

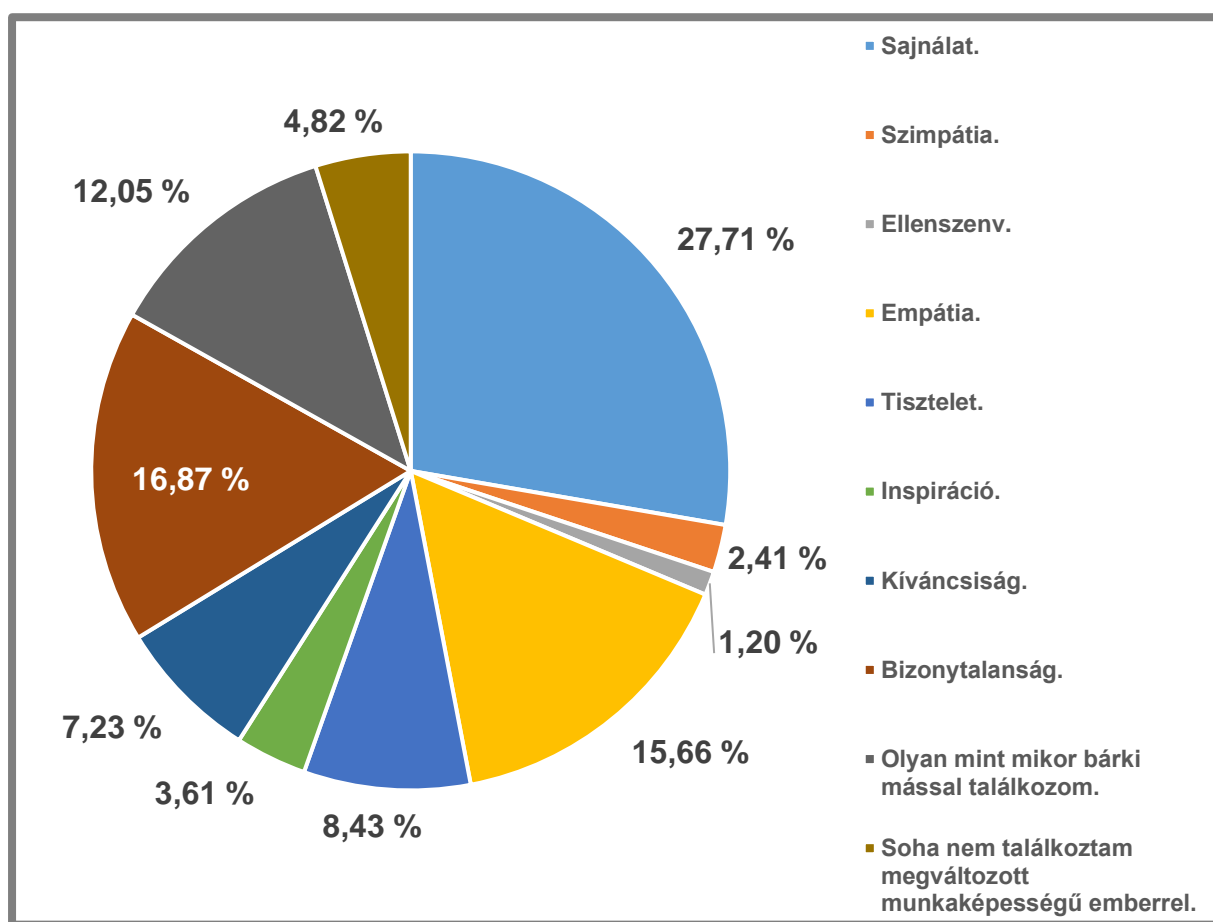
A képzéshez vagy szakmai fejlődéshez való hozzáférés nehézségei számukra nem csak a munkaerőpiacon jelenik meg. Karrierjük előmenetele már a tanulmányaiknál megragad. A megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatási arányát jelentősen befolyásolja az érintettek alacsonyabb iskolai végzettségi szintje, ezért nem is véletlen, hogy szakmai és felsőoktatási szereplésük lényegesen alacsonyabb az átlagnál. A jogi háttér igyekszik javítani oktatási helyzetükön, és elmondható, hogy a felsőoktatást vagy szakmát végzett megváltozott munkaképességűek száma emelkedik, azonban bizonyos esetekben az oktatásuk csak izolált körülmények között tud megvalósulni, amely nehezíti számukra az adaptációt a későbbiekben, mivel nem fognak kellő mennyiségű szociális interakciót létesíteni más társadalmi csoporttal, emiatt a szociális készségeikben hiányosságok alakulhatnak ki. Holott a minél nagyobb szintű integrációjuk az oktatásban segíthetné a fiatalabb korosztályok érzékenyítését, amely hosszú távon javíthat a társadalmi megítélésükön **[Vezető]**.

Egyéb nehézségek között megjelent a területi elhelyezkedés olyan formában, hogy az a kevés munkalehetőség is csak a nagyobb városokban elérhető, így a kisebb településeken lakók a tömegközlekedés korlátozottsága miatt, vagy annak nem akadálymentesített mivoltából eredően, nem tudnak munkát vállalni. Ezenfelül volt, aki a fogyatékossgával való visszaélésre hivatkozott olyan formában, hogy a vállalat csak a gazdasági érdekek – rehabilitációs hozzájárulás elkerülése – érdekében alkalmazott megváltozott munkaképességűt, azonban a munka elvégzésének lehetősége nem volt biztosított, így a bér kifizetése csak részben vagy egyáltalán nem valósult meg.

H1: Magyarországon egy negatív előítélet van a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal szemben, amely nehezíti a nyílt munkaerőpiaci elhelyezkedésüket.

Jelen hipotézis kiértékelése előtt érdekesnek találom szemléltetni, hogy azon személyeknek, akik nem dolgoznak együtt megváltozott munkaképességű munkavállalóval, mi jut először eszükbe, amikor megváltozott munkaképességű emberrel találkoznak (**9. ábra**).

9. ábra: *Milyen érzés merül fel Önben először, amikor megváltozott munkaképességű emberrel találkozik?*



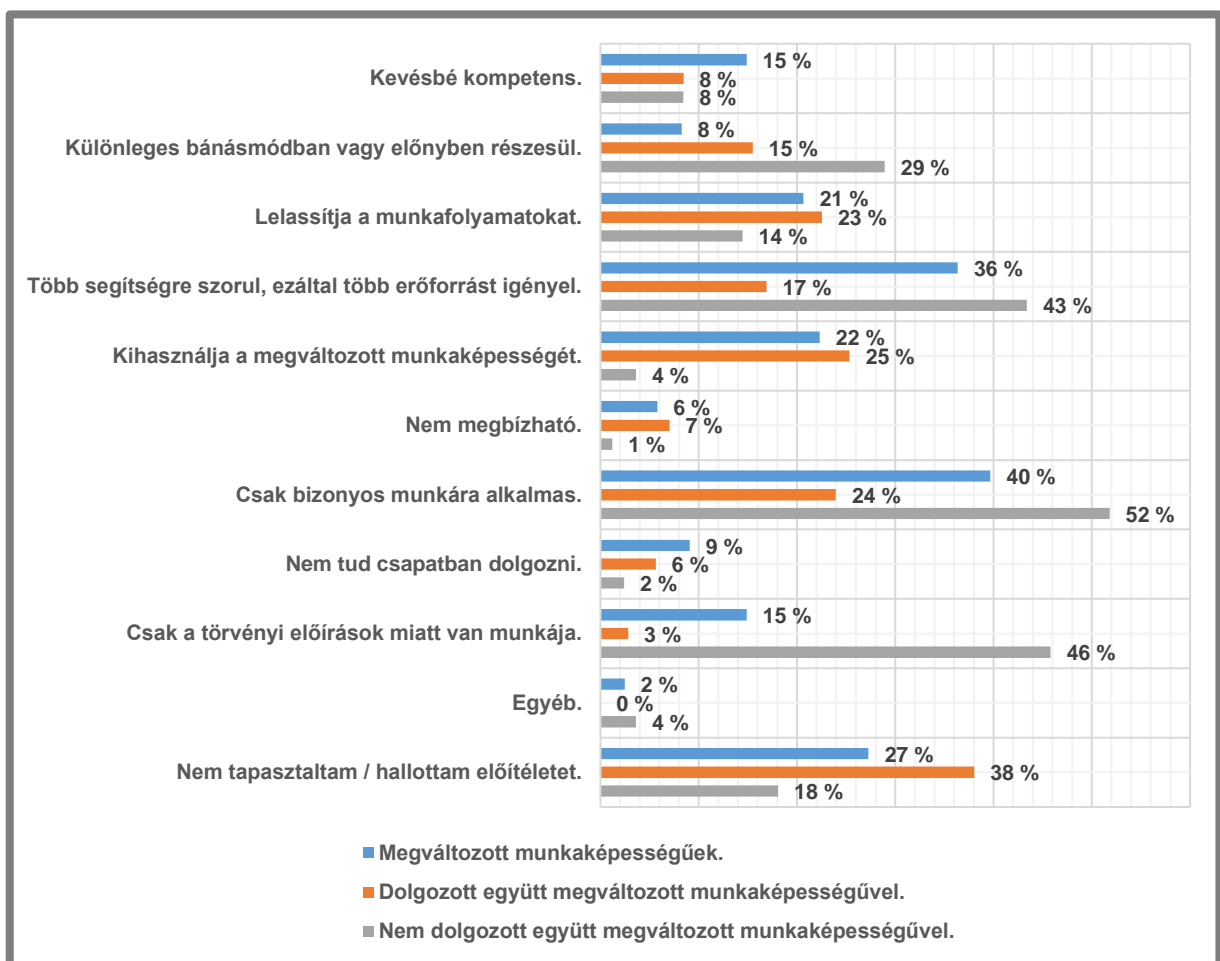
Forrás: *Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés*

A legnagyobb százalékban (27,71 %) a sajnálat volt az, amit a válaszadók éreztek egy ilyen interakciónál. Maga a sajnálat az együttérzés kifejezésére irányuló őszinte vágyból is fakadhat, akarva vagy akaratlanul megőrizhet egy olyan narratívát, amely a megváltozott

munkaképességből eredő kihívásokra és korlátokra összpontosítja a figyelmet, nem pedig a képességek és erősségek elismerésére.

A második legnagyobb arányban (16,87 %) a bizonytalanságot jelölték, mint először előtérbe kerülő érzés. Ez azt jelentheti, hogy nem ismerik vagy nem értik, hogy hogyan kezeljék az adott szituációt. A bizonytalanság fakadhat abból, hogy az egyének nem rendelkeznek kellő információval a velük szemben álló személy állapotával kapcsolatban. Az interjúk során is előkerült a bizonytalanság kérdése, főleg a belépésnél. Először nem tudták, hogyan kezdjenek egyszerű interakciókat, mint például egy kézfogást, a megváltozott munkaképességű új munkavállalóval. Idővel, ahogy egyre több információt szereztek az állapotával kapcsolatban, a bizonytalanság megszűnt. A riport során is az információ hiányt tartották elsődleges szempontnak az érintettek [MMK].

10. ábra: Milyen előítéletek jelentek meg a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatban?
(Több válaszlehetőség is jelölhető)



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A következőkben tárgyalt hipotézis hozzátartozik az előbbieken tárgyalt kutatási kérdéshez, azonban az előítéletek jelentősége miatt egy önálló feltevés során vizsgáltam annak hatásait.

A fenti grafikon (**10. ábra**) 3 különböző szemszögből vizsgálja a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatban alkotott előítéleteket. A különböző előítéletek eloszlásában eltérések mutatkoznak a heterogén személyes kapcsolatok és tapasztalatok okán.

A **10. ábráról** leolvashatjuk, hogy többségében az előítéletek eloszlása csökken a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal együtt dolgozók esetében. Egyedül növekvő eltérés a megváltozott munkaképesség kihasználására és a munkafolyamatok lassítására hivatkozó előítéleteknél jelenik meg. Ennek a növekedés hátterében a munkakerülés, túlzott betegszabadságok vagy a táppénz igénylése játszhat döntő szerepet. Felhívták a figyelmet, hogy ezek az előítéletek bizonyos esetben tényszerűek és nem csak állított különbségek, azonban megerősítettek azzal kapcsolatban, hogy az esetek többségében ezeket általánosítják a vizsgált csoport résztvevőire [**Vezető**].

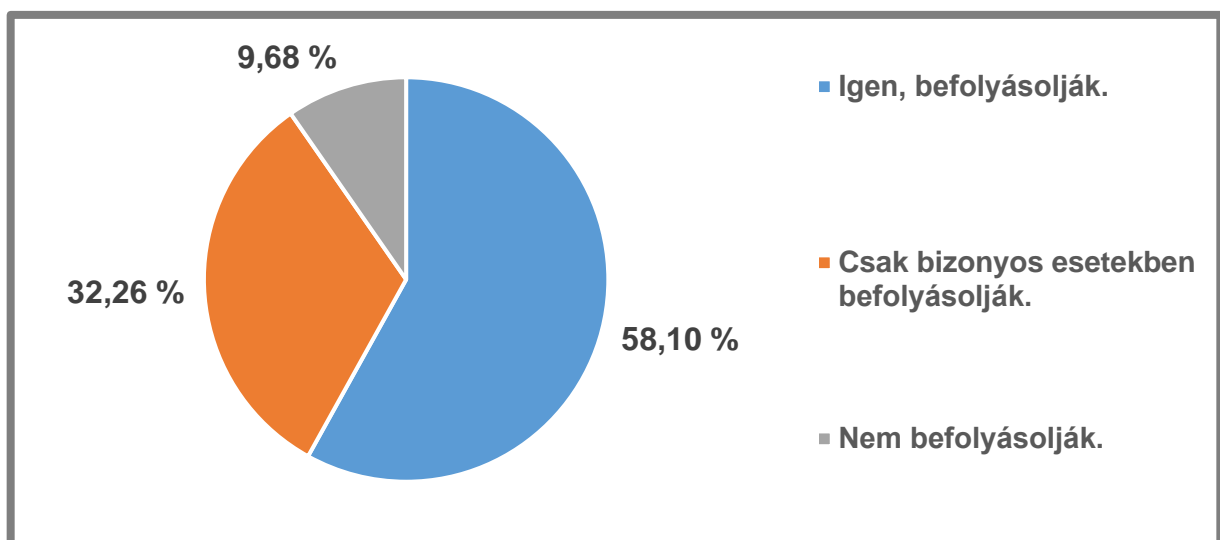
A megváltozott munkaképességűek által leginkább érzékelt előítélet, hogy csak bizonyos munkákra alkalmasak. Ezt az előítéletet – mint ahogy azt a korábbiakban említettem – tényként is értelmezhetjük, mivel a mai napig vannak olyan szakmák és iparágak, ahol a munkavédelmi és biztonsági szempontok miatt a foglalkoztatásuk nem lehetséges és/vagy nem ajánlott saját érdekük miatt. A vezetői interjúk során elhangzott, hogy ezek a keretek bizonyos esetekben túlzottan szigorúak és olyan munkakörökből is kizárásra kerülnek, amelyeket egyébként képesek lennének ellátni, viszont a jelenlegi munkavédelmi előírások ezt nem teszik lehetővé [**Vezető**]. Azonban az esetek nagy részében alkalmasak lennének az adott munkakör betöltésére, de nem mernek jelentkezni, mert azonosítják magukat a rájuk vetett előítéletekkel. Ha pedig mégis jelentkeznének egy olyan állásra, amely megváltozott munkaképességű munkavállalóknak van meghirdetve, a hirdetéssel ellentétben egy ép munkavállaló foglalkoztatására esik inkább a döntés [**Vezető**].

A riportok során az is elhangzott, hogy bár helyzetük javult az elmúlt 10-20 évhez képest, még mindig van hova fejlődni ezen a téren. A megváltozott munkaképességűek esetében továbbra is egy strukturális diszkriminációról beszélhetünk. Ez a diszkrimináció a társadalmunkban általánosan jelen lévő előítéletekből és negatív hiedelmekből épül fel. A jogi háttér és a különböző kezdeményezések ellenére, amelyek a megváltozott munkaképességű emberek jogait és annak védelmét kívánja garantálni, az ő részvételük az állami és magánszektorban

továbbra is korlátozott, mivel a társadalmi közvélemény szerint a kiszolgáltatott helyzetük miatt "alsóbbrendűek". A részvételi esélyeiket tovább rontja a megváltozott munkaképességnek a korábbiakban tárgyalt látható jegyei, mivel a kívülről nem érzékelhető fogyatékkal élő emberek általánosságban nagyobb arányban vannak jelen a nyílt munkaerőpiacon. A megváltozott munkaképességük állapotát sokkal nagyobb mértékben határozzák meg a negatív különbségek szubjektív észlelései, mint az állapotuknak a tényleges objektív mivolta. Az egészséges embereknek is vannak gyengeségei, azonban velük sokkal elfogadóbb a társadalom [Vezető].

Az előítéletek és a munkaerőpiaci kirekesztettség közötti kapcsolatot vezetői véleményeken keresztül vizsgáltam (11. ábra).

11. ábra: Véleménye szerint ezek az előítéletek befolyásolhatják a megváltozott munkaképességű munkavállalók lehetőségeit a nyílt munkaerőpiacon?



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A 11. ábráról leolvasható, hogy a vezetők 58,10 %-a gondolja úgy, hogy ezek az előítéletek befolyásolják a megváltozott munkaképességű munkavállalók nyílt munkaerőpiaci lehetőségeit. 32,26 % csak bizonyos esetekben gondolja befolyásoló tényezőnek, és 9,68 % jelölte azt, hogy a nyílt munkaerőpiaci lehetőségeiket ezek az előítéletek nem befolyásolják.

A felvázolt hipotézist a kvalitatív interjúkon elhangzottakkal, a megváltozott munkaképességűek 73 %-a által tapasztalt előítéletek, és a vezetői vélemények mérlegelésével elfogadottnak tekintem. A megváltozott munkaképességűekkel szemben támasztott előítéletek diszkriminációhoz, a diszkrimináció pedig korlátozott munkalehetőségekhez vezet a nyílt munkaerőpiacon.

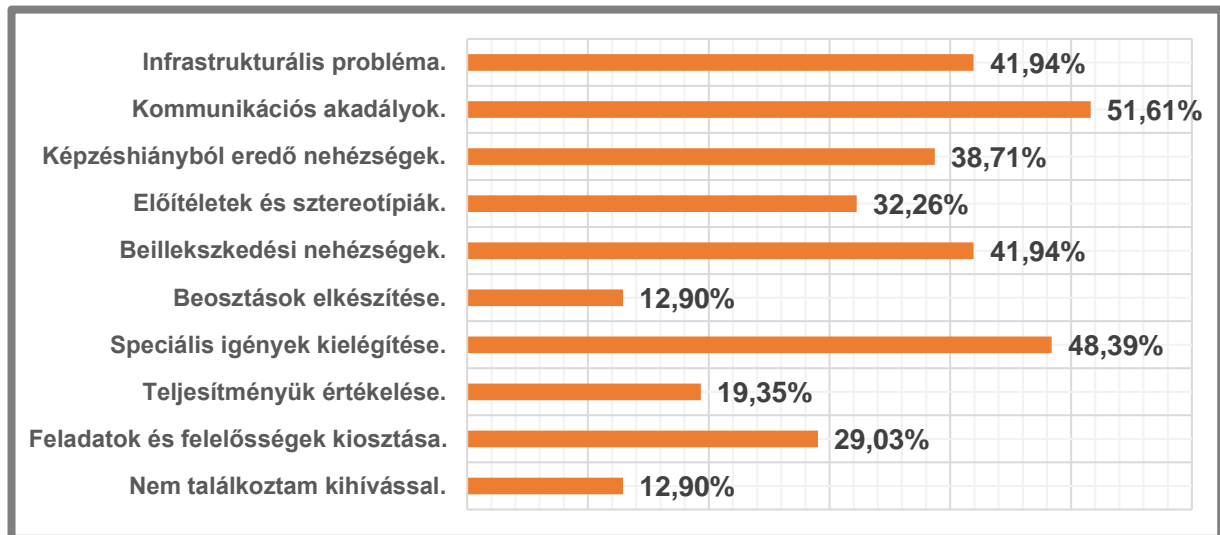
➤ Hogyan viszonyulnak a vezetők a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához?

A válaszadó vezetők közül 96,77 %-uk támogatta, és 3,23 %-uk tartózkodott a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatását illetően. Ezt az eredményt tükrözik a vezetői interjúk során elhangzott tapasztalatok is. A vezetők általában támogatják a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását, de a gyakorlati megvalósításig csak kevesen jutnak el. Ennek oka, hogy Magyarországon a legtöbb szervezet jelenleg még vonakodik a megváltozott munkaképességű emberek alkalmazásától. A megkérdezett megváltozott munkaképességűek véleménye is alátámasztja ezt az állítást, mivel a magyar munkaadók foglalkoztatási hajlamosságát vizsgáló Likert-skála során (1 = Egyáltalán nem vonakodnak, 5 = Nagyon vonakodnak) a skála átlaga 3,54, módusza pedig 3. Az erős középértéket egy interjúm elhangzott gondolattal kapcsolnám össze, miszerint a megkérdezett megváltozott munkaképességűeknek jelenleg is van munkahelyük, de annak lehetőségét, hogy egy új helyen tudjanak elhelyezkedni, nagyon csekélynek tartják, mert gyakran szembesülnek azzal a kijelentéssel, hogy *”örülj, hogy van legalább munkád”* [Vezető, MMK].

A munkáltatás szempontjából kulcsfontosságú, hogy az alkalmazás következménye egyáltalán előnynek vagy hátránynak fogható-e fel, vagyis milyen értékkel bír a munkaadó szemszögéből. A megváltozott munkaképességű személyekkel és foglalkoztatásukkal kapcsolatban olyan jellegzetes kérdések merülhetnek fel, mint hogy mennyire tudnak majd teljesíteni, mennyire lehet őket terhelni, milyen gyakran lesznek betegek, vagy hogyan tudnak majd beilleszkedni a nem megváltozott munkaképességű kollégáik közé. Félelmeik között szerepel továbbá, hogy a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának érdekében speciális beruházásokra, valamint a munkakörök adaptálására lenne szükség a megfelelő munkakörülmények kialakításához. Ezek a beruházások és optimalizálások pedig nagy költségekkel és kockázatokkal járnak [Vezető]. Az elhangzott feltevések azonban nem

alaptalanok, mivel a kvantitatív kutatásban több nehézséget is megerősítettek a már tapasztalt vezetők (12. ábra).

12. ábra: Találkozott-e bármiféle kihívással a megváltozott munkaképességű munkavállalók felvétele vagy foglalkoztatása során? (Több válaszlehetőség is jelölhető)



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

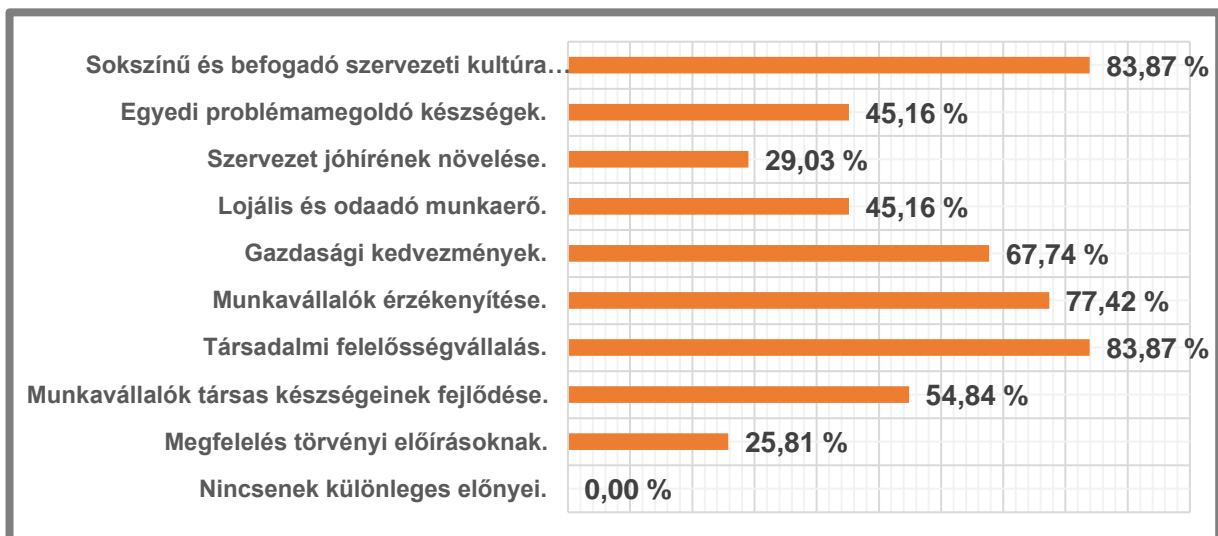
A 12. ábrán található nehézségek esetében felhívták a figyelmemet a kérdőívben és az interjúk során is, hogy sok esetben a megjelölt problémák és a megváltozott munkaképesség oka között nincs kauzalitás, csak korreláció. Tehát a nehézségeket nem feltétlenül a megváltozott munkaképesség állapota okozza, hanem az azzal eredő személyiségek és/vagy viselkedések. A megváltozott munkaképességű személyek a stigmatizáció, társadalmi kirekesztés, karrierkudarok és az egészségügyi problémáik miatt depresszívebbek, "életunottak". Természetesen minden személy más és más, azonban ez egy olyan pszichológiai tényező, amelyet figyelembe kell venni a kutatási téma minél szélesebb körű ismertetésének érdekében. Mindemellett ez a tényező is szerepet játszik abban, hogy azok az emberek, akik fogyatékkal születnek, nehezebben tudnak integrálódni a munkaerőpiacon, mint akik a későbbiekben válnak megváltozott munkaképességűvé, mivel más szemlélettel állnak a (re)integrációhoz [Vezető].

A nehézségeken túlmenően a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának kérdését nagyban befolyásolja a vezető tudása és tapasztalata a témával kapcsolatban. Olyan vezetők, akik közvetlen kapcsolatban állnak megváltozott munkaképességű személyekkel vagy résztvettek érzékenyítő tréningeken, sokkal nyitottabbak, ezáltal nagyobb hajlandóságot

mutatnak a tényleges foglalkoztatásra a nagy háttérmunka ellenére. Ezzel ellentétben egy olyan vezető, aki inog a témával kapcsolatban, lehet, hogy teljesen elveti a foglalkoztatásuk lehetőségét, vagy megpróbálja azt saját tapasztalataira alapozva kivitelezni. Ebből létrejöhet egy jó gyakorlat, vagy még egy olyan szervezet, amely diszkriminatívan fog bánni a megváltozott munkaképességű munkavállalóival. Az ilyen nagy döntések előtt érdemes egyeztetni vagy akár partneri kapcsolatot kötni egy ebben a témában jártas szervezettel. Viszont az interjúk során elhangzottak példák, hogy az említett támogató szervezetek között is volt olyan, aki a nyereségességre törekedett vagy maga a tevékenysége etikailag és gazdaságilag is megkérdőjelezhető volt [Vezető].

A felmerülő nehézségek ellensúlyozására, a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása mellett szóló pontokra is kitért a kvantitatív kutatás egyik kérdése. A felmerült előnyöket a következő grafikon tartalmazza (13. ábra):

13. ábra: Véleménye szerint milyen előnyökkel járhat a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása? (Vezetők vizsgálata)



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A megkérdezett vezetők 100 %-a jelölt legalább egy előnyt a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását illetően. A megjelentek közül 3 elemet szeretnék kiemelni a kutatás további területeit figyelembevéve. Az első pont, amelyre a válaszadók 84 %-a hivatkozott a sokszínű és befogadó szervezeti kultúra kialakítása. A második pedig a munkavállalók érzékenyítése, amelyet a vezetők 77 %-a emelt ki, végezetül a munkavállalók társas készségeinek fejlődése,

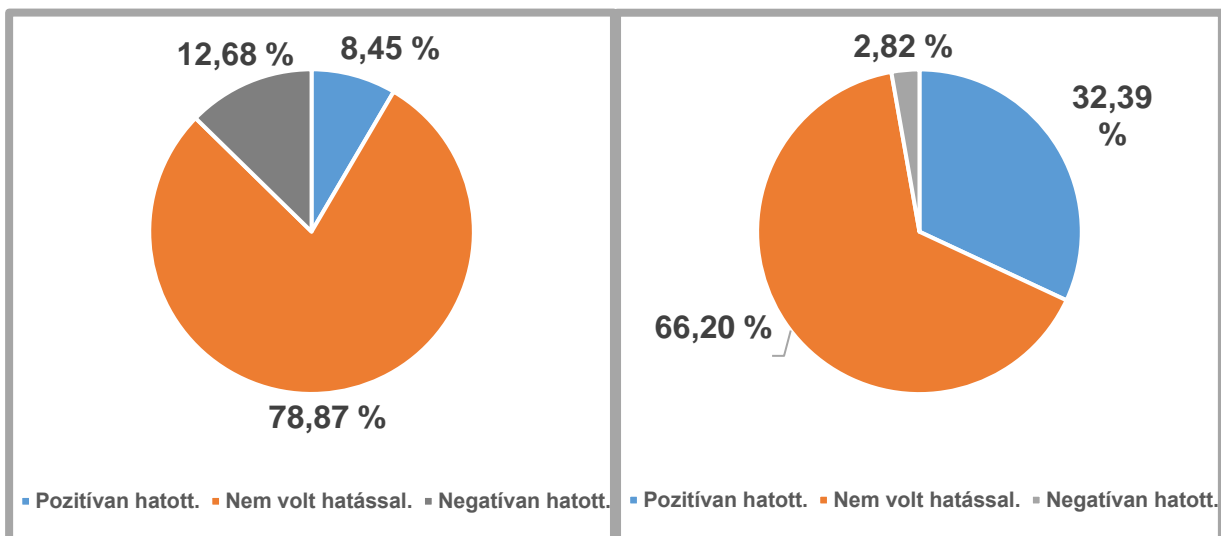
melynek aránya 54,84 %. A vezetői interjúkon elhangzott, hogy a vezetők általában nincsenek tisztában a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának előnyeivel, azonban itt elsősorban a gazdasági juttatásokra helyezték a hangsúlyt a riport során [Vezető].

➤ Hogyan viszonyulnak a munkatársak a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához?

A munkatársak vizsgálatánál igyekeztem az adatgyűjtést úgy végezni, hogy az esetleges változásokat a viszonyulásban szemléltetni tudjam. A **14. ábra** a megváltozott munkaképességű kollégával folytatott közös munka előtti időszakot vizsgálta, a **15. ábra** pedig az azt követőt.

14. ábra: *Hogyan hatott Önre az a hír, hogy egy megváltozott munkaképességű emberrel kell együtt dolgoznia?*

15. ábra: *Hogyan hatott a közös munkájuk a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos megítélésére?*



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

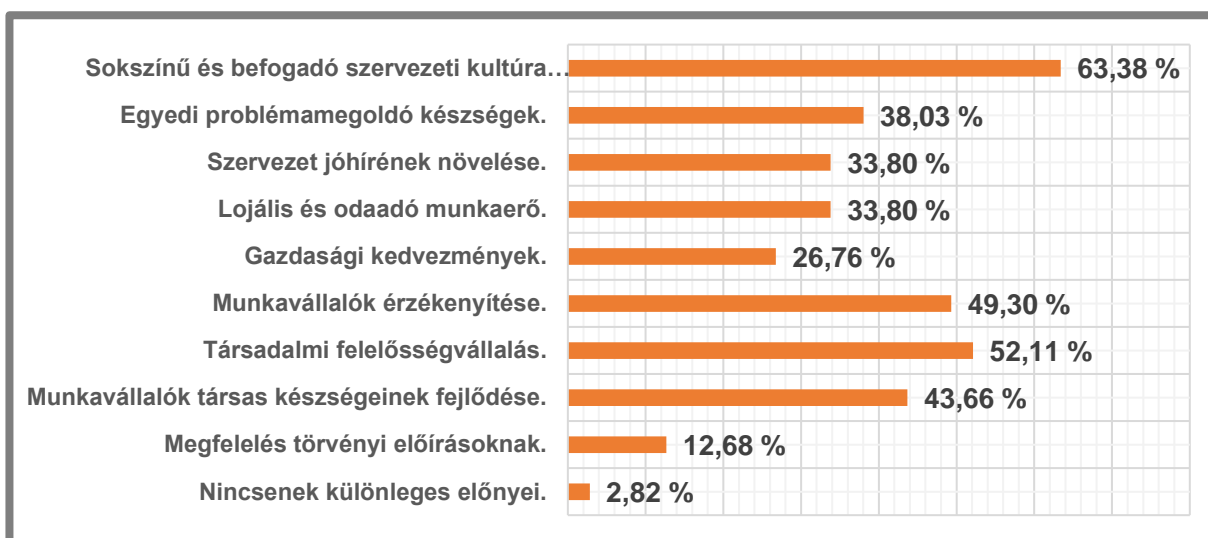
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A munkavállalók megítélését nagyban befolyásolja a megváltozott munkaképességűek személyisége, és a fogyatékoság külsőleg érzékelhető jegyei. Azonban a közös munkának érzékenyítő hatásai itt is megfigyelhetőek. A kezdeti nehézségeket gyakran az információhiányból adódó félelem, vagy a megváltozott munkaképességű munkavállalók megismerésének érdekében tett erőfeszítések hiánya miatt nem küzdik le. Gyakran úgy vannak vele, hogy amit nem látnak, az nem is létezik [MMK]. Valójában a kulcs, a megismerés és az

okok megértése, hogy miért képes az adott személy kevesebbet teljesíteni vagy kevesebb órában dolgozni. Ehhez viszont szükséges egy bizalmi viszony, hisz az egészségügyi adatok különösen érzékeny adatok a GDPR szerint is. Az extrovertáltabb megváltozott munkaképességűek képesek lehetnek nyitni a kollégáik felé, azonban nem mindenki rendelkezik ilyen személyiségjegyekkel. A foglalkoztatásban – különösen a kezdeti időszakban – kiemelt kockázat a kollégák beilleszkedése, így a megváltozott munkaképességűek különösen nehéz helyzetbe kerülhetnek, ha másnak érzik magukat, mint a többiek. Ezenfelül az interjúk során kiemelték, hogy a vezetők nagy hatással vannak a munkavállalók megítélésére, így gyakran a megváltozott munkaképességűekhez való viszonyulást a vezető hozzáállása határozza meg, amelyet utána a munkavállalók is adaptálnak. Ezt a jelenséget a következő közmondással összegezték: *Fejétől búzlik a hal [Vezető]*.

A foglalkoztatásukból eredő előnyöket a munkavállalók szemszögéből is vizsgáltam, hogy szemléltetni tudjam az esetleges eltéréseket a szervezetek különböző szintjei között (**16. ábra**).

16. ábra: Véleménye szerint milyen előnyökkel járhat a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása? (Munkatársak vizsgálata)



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A munkavállalók 97,18 %-a jelölt valamilyen előnyt a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának vonatkozásában, és 3 %-uk véleményezte, hogy a foglalkoztatásuknak nincsenek különleges előnyei. A vezetők által jelölt válaszokat tekintve a legnagyobb negatív irányú – több mint 40 százalékpontos – eltérés a gazdasági kedvezményeknél figyelhető meg. Ennek az lehet az oka, hogy a munkavállalóknak nincsen információjuk ezekről a

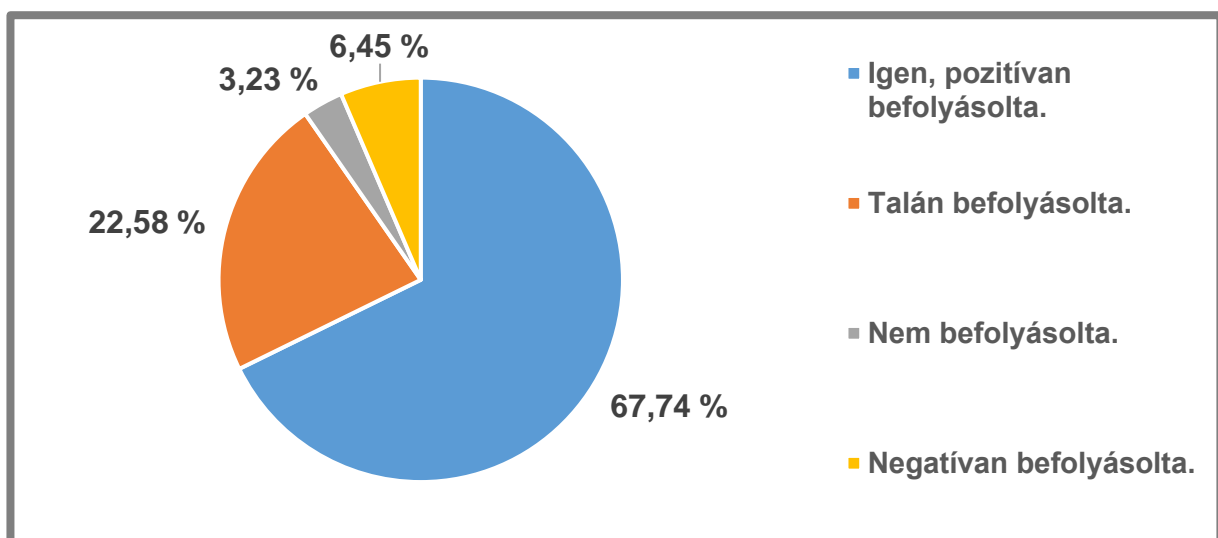
kedvezményeiről, mivel munkavállalóként közvetlenül nem érzékelik az ezekből származó anyagi különbségeket. Egy kisebb pozitív irányú eltérés egyedül a szervezet jóhírének növelése esetében figyelhető meg, amelyet a válaszadók 34 %-a választott. A korábbiakban kiemelt előnyök eloszlása a munkatársaknál a sokszínű és befogadó szervezeti kultúra kialakítását illetően 63,38 %, az érzékenyítő hatások esetén 49,30 %, a munkavállalók társas készségeinek a fejlődésére pedig a válaszadók 43,66 %-a hivatkozott.

➤ Milyen hatással van a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása a szervezeti kultúrára?

A jelenlegi kutatási kérdés a disszertáció által vizsgált legfontosabbnak tekintett területét képezi. A szervezeti kultúra volumenéből adódóan és a lehetséges kutatási területeinek tárháza miatt a későbbiekben tárgyalt hipotézisek során elsősorban a vállalatok külső megítélésére és a belső érintettek fejlődésére helyezik a hangsúlyt.

A kérdőívet kitöltő vezetők a **17. ábrán** látható véleményeket alkották a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának befolyásoló hatásáról a szervezeti kultúrára mérten.

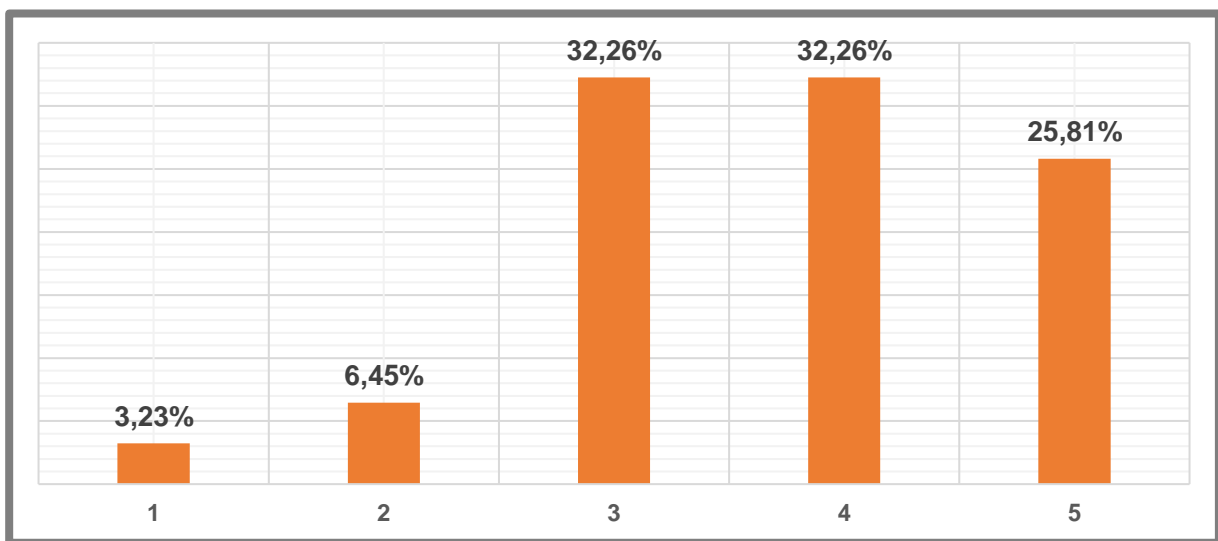
17. ábra: Véleménye szerint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása befolyásolta a szervezeti kultúrát?



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A válaszadó vezetők 67,74 %-a véleményezte azt, hogy a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása pozitívan befolyásolta a szervezeti kultúrát, 22,58 %-os arányban jelölték azt, hogy talán hatással volt, és 3,23 %-uk úgy nyilatkozott, hogy nem befolyásolta. A vezetők 6,45 %-ának az a tapasztalata, hogy negatívan befolyásolja. A kutatási kérdést továbbá egy Likert-skála segítségével vizsgáltam, amellyel a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának és a szervezeti kultúra pozitív irányú változásának kapcsolatának erősségét mértem (1 = Gyenge kapcsolat, 5 = Erős kapcsolat) (18. ábra).

18. ábra: Véleménye szerint milyen kapcsolat van a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása és a szervezeti kultúra pozitív irányú változása között?



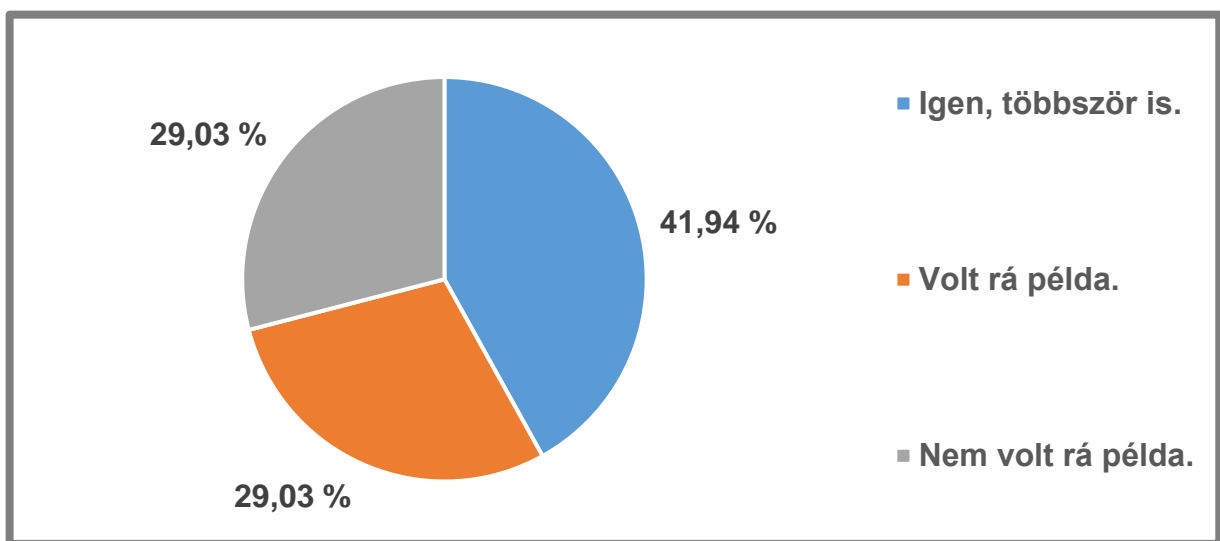
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A 18. ábra átlagolt eredménye 3,71 és a móduszok halmazába a 3-as és 4-es értékek tartoznak. A vázoltak eredményeképpen elmondható, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása és szervezeti kultúra pozitív irányú változása között inkább erős kapcsolat figyelhető meg.

H2: Megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása javítja a vállalat arculatát, mivel egy befogadó vállalati kultúrát sugall a külső szereplőknek.

A hipotézis elemzése során elsősorban a vezetők szemszögéből kezdtem a vizsgálódást. A **19. ábrán** azt láthatjuk, hogy a szervezetek mekkora hányadának fejezték ki tetszésüket külső szereplők a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásáért való elkötelezettségéről.

19. ábra: *Volt-e arra példa, hogy külső szereplők (vendégek, vásárlók) kifejezték tetszésüket a szervezet azon elkötelezettségéről, hogy megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztasson?*



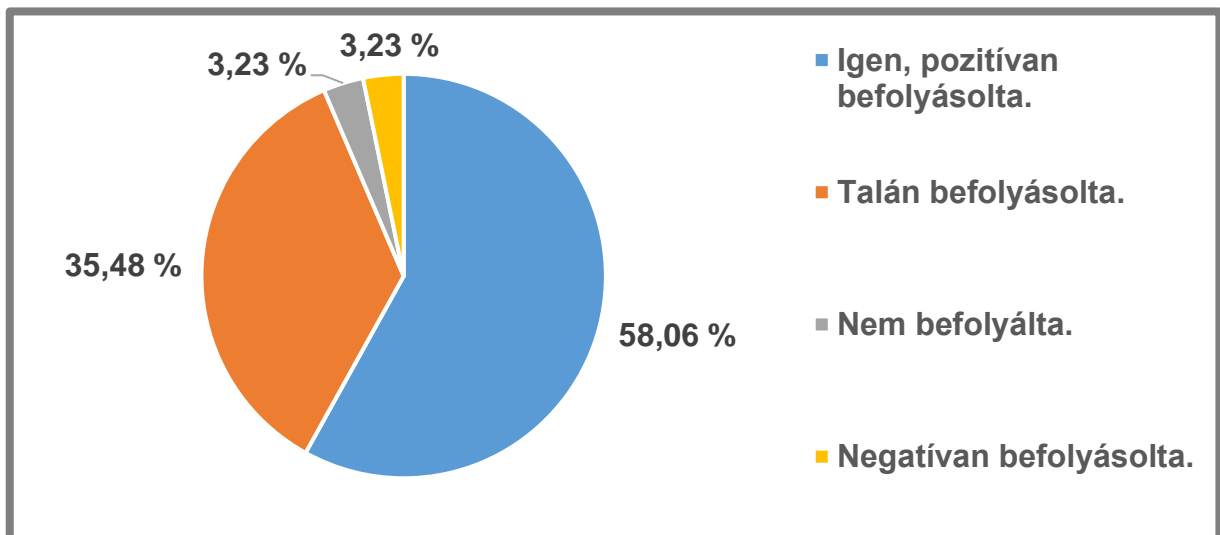
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A **19. ábrán** szereplő eredmények alapján a vezetőknek 70,97 %-ának fejezték ki külső szereplők a vállalat foglalkoztatási gyakorlata iránti tetszésüket. Ebből 41,94 % többször is kapott pozitív visszajelzéseket, és 29,03 % esetében nem volt példa ilyesfajta véleménynyilvánításra. A vezetői interjúk során is megjelentek hasonló visszajelzések, akár szóban, levélben vagy a vásárlók könyvében rögzítve. A vásárlók többségében üdvözlik az ilyesfajta kezdeményezéseket, természetesen előfordult negatív visszajelzés is, de az elmondottak alapján ezeknek száma elenyésző és bizonyos kommunikációs akadályok korrigálásával meg is oldódnak a kellemetlenségek. Mindezen felül, újabb vásárlói köröket is bevonhatnak a vállalatok, ha sokkal nyitottabb foglalkoztatáspolitikát alkalmaznak, mivel az ügyfelek hajlamosak jobban érezni magukat, ha köztük és a velük foglalkozó munkavállaló között valamiféle hasonlóság van. Ez azt jelenti, hogy a megváltozott munkaképességű

munkatársak alkalmazása növelheti a bizalmat és elősegítheti a pozitív ügyfélkapcsolatok kialakítását, lehetővé téve a szervezetek számára, hogy új módszerekkel tegyék hozzáférhetőbbé szolgáltatásaikat az új ügyfelek számára. Összességében megállapítható, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása nem csak CSR (corporate social responsibility) terén erősíti a vállalatot, hanem akár PR (public relations) értékkel is bírhat [Vezető].

A következő vezetői kérdés a szervezet külső megítélésére vonatkozott, hogy a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása hogyan befolyásolta azt (20. ábra).

20. ábra: Véleménye szerint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása befolyásolta a szervezet külső megítélését?



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

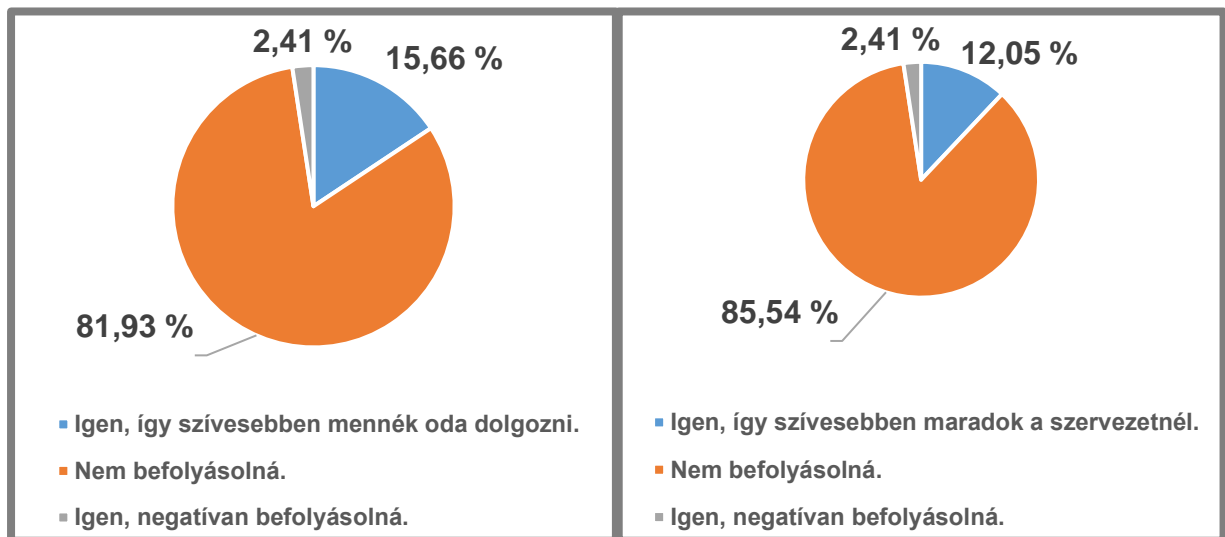
A 20. ábrán lévő adatokból megtudhatjuk, hogy a vezetők 58,06 %-nak a véleménye alapján, a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása pozitív irányban befolyásolta a szervezetük külső megítélését, 35,48 %-uk esetében talán volt befolyásoló ereje, a válaszadók 3,23 %-nak esetében biztosan nem történt befolyásolás és ezzel egyenlő arányban volt arra is példa, hogy a szervezet külső megítélésére negatív hatással volt. A mélyinterjúk alapján elmondottak azt indukálják, hogy ha a szervezet álláslehetőséget kínál megváltozott munkaképességű személyeknek, azzal azt a világos üzenetet közvetíti a külső szereplők felé, hogy korrekt munkáltató, érdemük alapján alkalmazza az embereket, továbbá, hogy a vállalat haladó szemlélettel rendelkezik és rendkívül rugalmas [Vezető, MMK].

A vezetőknél és a munkatársaknál megjelent (**13. és 16. ábra**) a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása mellett szóló előnyök közül a sokszínű és befogadóbb vállalati kultúra kialakítása is a szervezeti kultúra vizsgálatához köthető, amelyet a vezetők 83,87 %-a, a munkatársak pedig 63,38 %-a emelte ki.

A következőkben a nem megváltozott munkaképességű munkavállalók azon csoportjánál folytatom a hipotézis vizsgálatát, akik még nem dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű személyekkel. A **21. és 22. ábra** azt elemzi, hogy befolyásolná-e jövőbeli vagy jelenlegi munkaviszonyát, ha az adott szervezet alkalmaz ilyen munkaerőt.

21. ábra: *Befolyásolná-e munkahelyi jelentkezését, ha megtudná, hogy a szervezet, amelyhez felvételizik, megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztat?*

22. ábra: *Befolyásolná-e jelenlegi munkaviszonyát, ha megtudná, hogy a szervezete megváltozott munkaképességű munkavállalókat szeretne foglalkoztatni?*



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

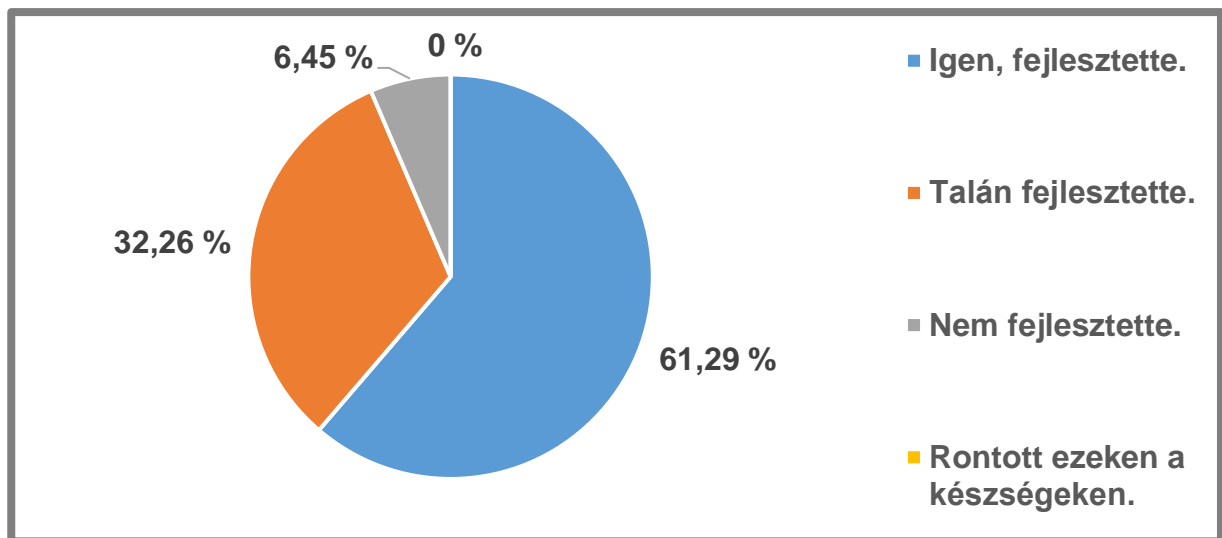
Az első diagramon (**21. ábra**) a válaszadók 15,66 %-a jelölte, hogy jelentkezését pozitív irányban befolyásolná, ha az adott vállalat megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztat. Ezzel ellentétben a munkavállalók mindössze 12,05 %-a (**22. ábra**) maradna nagyobb valószínűséggel egy ilyen vállalatnál. Ezek az eredmények cáfolják azt a feltevést, hogy a munkáltatói márkának a pozitív irányú fejlődéséhez hozzájárulna a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása, mivel nem befolyásolja jelentősen a potenciális munkavállalók döntő többségének a jelentkezését, és a jelenlegi munkavállalóknak is csak egy kis hányadát érinti a változás.

A fenti észrevételeknek megfelelően az igazság az, hogy a külső arcra jó hatással van, a munkavállalói elégedettséget kevésbé befolyásolja a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása. Mivel a második hipotézisnek nem célja vizsgálni a munkáltatói márka fejlődését, ezért a vállalat külső megítélésével kapcsolatban felmerült adatok alapján a hipotézist elfogadom.

H3: A megváltozott munkaképességű munkavállalókkal folytatott közös munka erősíti az érintettek interperszonális készségeit.

Az utolsó hipotézis vizsgálatát a munkavállalók interperszonális készségeinek fejlődésével kapcsolatos vezetői véleményekkel nyitnám (23. ábra).

23. ábra: Véleménye szerint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása fejlesztette a kollégák társas készségeit?



Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

A kördiagrammon (23. ábra) láthatjuk, hogy a vezetők 61,29 %-a állítja, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal folytatott közös munka fejlesztette a szervezet többi munkavállalójának interperszonális készségeit. A vezetői vélemények 32,26 %-a szerint talán hozzájárult a fejlesztésükhöz, és 6,45 %-a nem érzékelt változást a munkavállalók interperszonális készségeiben. Egyetlen válaszadás sem érkezett arra a lehetőségre, amely a készségek romlását jelölte volna. A szegregált vezetői interjúk során elhangzott, hogy a partnercégeikkel folytatott együttműködések során, a visszajelzések között leggyakrabban a

régebben ott dolgozó kollégák hangulatában történt pozitív irányú változást emelik ki, mivel konstruktívan hatnak a foglalkoztató szervezet közösségére. Ezenfelül maga az integrációjuk egy érzékenyítésként szolgál, melynek eredményeképpen fejlődik az érintettek empátiája. A vezetők és megváltozott munkaképességűek, mindemellett kiemelték, hogy az empátián felül, mindenképpen fejleszti az érintettek kommunikációs képességét, mivel sokkal nyitottabbak és adaptábilisak lesznek [**Vezető, MMK**].

A korábbiakban kiemelt megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásából eredő előnyök közül (**13. 16. ábra**) az érzékenyítés és a munkavállalók társas készségeinek fejlődése jelen hipotézis vizsgálatát segítik. Az előbbit a vezetők 77,42 %-a, a munkavállalók 49,30 %-a jelölte. Az utóbbi előnyt a vezetők 54,84 %-a, a munkavállalók 43,66 %-a véleményezte előnyként. A vezetői visszajelzéseknél egyértelműen megjelenik a fejlődés ténye, a munkavállalóknál ugyan alacsonyabb arányban, de szintén érzékelhetőek a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásából származó előnyök. A felvázoltak alapján a hipotézist elfogadottnak tekintem.

7. JAVASLATOK

A szakdolgozat során tárgyalt kutatási területek eredményeiből kiderült, hogy a foglalkoztatásuk több dimenzióban is pozitív irányú változást hozhat a szervezet kultúrájában. Alkalmazásuknak megvannak a nehézségei, azonban sosem tudhatjuk, hogy mi, vagy akár hozzátartozóink mikor kerülünk hasonló helyzetbe egy betegség vagy baleset okán. Jelen fejezet során olyan javaslatokat igyekszem felvázolni, amelyek segíthetik a munkáltatói döntések meghozatalát a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatban.

A megváltozott munkaképességűekkel szemben támasztott előítéletek gyakran a megértés és kitettség hiányából fakadnak. Ennek ellensúlyozására a szervezeteknek tanácsos figyelemfelkeltő programokat szervezni. Ezek a programok magukba foglalják az összes szervezeti tag számára előírt képzéseket, amelyek a megváltozott munkaképességűek különböző állapotairól ad valós tájékoztatást. Ilyen képzések akár csapatépítő tevékenységek során megszervezett érzékenyítő tréningek, fókuszcsoporthoz megbeszélések, vagy akár külső előadó által tartott képzés keretén belül is lebonyolíthatóak. Ezenkívül érdemes a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos sikertörténetek vagy akár nemzetközi/hazai kutatások eredményeit a szervezet tagjainak küldött hírlevelekben, vagy a vállalat belső informatikai

rendszerében megosztani, hogy a szervezet tagjai ne csak a külső média által sugárzott információkkal találkozzanak. Mindez lehetőséget ad a miszinformációk elkerülésére, valamint az előítéletek újraértékelésére és leküzdésére.

Az integrációs nehézségek leküzdése érdekében, a szervezeteknek érdemes lehet felülvizsgálni foglalkoztatás politikájukat és HR gyakorlataikat, hogy biztosítsák azoknak befogadóbb jellegét. Ez magában foglalhatja a rugalmasabb munkaidő lehetőségét, a távmunkában rejlő potenciálok kihasználását. Ezenfelül a szervezetnek tanácsos biztosítani az ergonomikus munkahely és egy diszkriminációellenes politika kialakítását. Utóbbit különböző etikai bizottságok és visszajelzési fórumok létrehozásával teheti meg. Mindemellett a már említett mentorprogramok működtetésével gördülékenyebbé tehetik a beilleszkedést és egy biztos visszajelzési pontot generálnak a megváltozott munkaképességű munkavállalók számára.

Amennyiben a szervezet bizonytalan a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához szükséges fizikai és szellemi környezettel kapcsolatban, a munkaerőkölcsönzés elősegítheti az aggodalmak leküzdését. Ilyesfajta foglalkoztatásnál a vállalatnak nem kell határozott döntést hoznia a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása mellett, hanem egy "próbaidőszak" keretén belül kivizsgálhatja annak esetleges hatásait akár a kultúra, vagy a gazdaságosság tekintetében. Svédországban – de legjobb információm szerint már hazánkban is – működnek olyan kezdeményezések, ahol például egy Down-szindrómával élő munkavállaló feladata az, hogy beszélgessen a folyosókon, közösségi terekben a szervezet munkavállalóival. Ennél a munkaerőkölcsönzésnél mind a két fél profitál az együttműködésből, amely a humán erőforrás gazdálkodás fő céljához, vagyis az egyén és a szervezet céljainak egyidejű megvalósításához vezet. Szervezeti oldalról kivizsgálható lehet a munkavállalók megítélése a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatban, mindemellett egy érzékenyítő hatás megy végbe. A megváltozott munkaképességű oldaláról pedig a képességeinek megfelelően munkát vállal és értéket teremt. Természetesen az ilyesfajta munkaerőközvetítések több munkakört és területet is érintenek, tehát akár a vállalat számára gazdasági értéket is teremthetnek a fentebb elhangzottak mellett.

A vázolt javaslatok megvalósítása elkötelezettséget és kitartó erőfeszítést igényel a szervezet minden szintjétől. Foglalkoztatásuk sikerének záloga egy komplex adaptációs folyamat megvalósításában rejlik. Ha aktívan dolgoznak az előítéletek lebontásán, biztosítják az integrációt a folyamatok és a környezet adaptációján keresztül, a szervezetek olyan kultúrát ápolhatnak, amely valóban értékeli a sokszínűséget és a befogadást. Mindez nemcsak a

megváltozott munkaképességű személyek számára előnyös, hanem az egész munkaerőt is gazdagítja, amely egy empatikusabb és innovatívabb szervezeti környezethez vezet.

Végezetül, a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának előmozdítása érdekében, szeretnék egy további kutatási területet javasolni. A szervezetek nagy része a gazdasági szempontok alapján dönt az alkalmazásuk kérdéséről, amely teljesen érthető a jelen profitorientált gazdaságban. Éppen ezért, érdemes lehet vizsgálni a munkavállalók – rajtuk keresztül pedig a szervezet – teljesítményében és/vagy profitabilitásában bekövetkezett változásokat a foglalkoztatásukat követően. Továbbá kutatásra ajánlom a diskurzus során megemlített, azonban mélyebben nem vizsgált területet: a munkáltatói márkára mért hatásukat.

8. ÖSSZEGZÉS

A kutatás rendszerszerűen igyekezett feltárni a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása és a szervezeti kultúra pozitív irányú alakulása között fellelhető dinamikus kölcsönhatásokat hazánk nyílt munkaerőpiacának viszonylatában. Az eredmények betekintést adnak a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásából eredő radikális előnyökre.

A szekunder kutatások során kiderült, hogy a fogyatékossgal élők száma szerte a világon mindenhol évről-évre egyre nő, ezért is alkotják a világ egyik legnagyobb kisebbségi csoportját. Nagy számuk ellenére továbbra sem tudták maguk mögött hagyni a történelmünk során rájuk helyezett stigmákat, és azok a mai napig korlátozzák őket egzisztenciális létük kiteljesedésében. Nyílt munkaerőpiaci szereplésükben növekedést láthatunk az elmúlt évtizedekhez képest, azonban foglalkoztatásuk továbbra sem érte el azt a szintet, hogy alacsony reprezentativitásuk ne lehessen elmondható. Hazánkban is ez a lassan növekvő – néha stagnáló – tendencia figyelhető meg, holott a jogi hátterek örökösen változnak a minél pozitívabb foglalkoztatási arányok elérése érdekében. A tapasztalat viszont azt mutatja, hogy a vállalatok még mindig szívesebben vállalják az esetleges többletköltségeket, minthogy megváltozott munkaképességű munkavállalót foglalkoztassanak. Továbbra is inkább szegregált foglalkoztatásban tudnak elhelyezkedni, azonban a szegregált szervezetek hozzáállásában is dichotómia figyelhető meg.

A primer kutatás során kvantitatív és kvalitatív adatok felhasználásával 3 hipotézist vizsgáltam.

A tanulmány során elemzett adatok alapján – sajnálatos módon – elfogadtam azt a hipotézist, amely a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal kapcsolatos előítéleteket és azok

negatív hatását, amely a nyílt munkaerőpiaci kirekesztettségüket eredményezi. Ez a megállapítás kiemelten fontos, mivel nyomatékosítja a társadalmi változások szükségességét. A kutatás ezen aspektusa rávilágít arra a szerepre, amelyet szélesebb társadalmi attitűdök játszanak a foglalkoztatási gyakorlatok alakításában, és hangsúlyozza az inkluzivitás szükségességét. A második hipotézis vizsgálata során beigazolódott, hogy megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása javítja a vállalat arculatát. Ez a javulás a befogadó vállalati kultúra külső szereplők általi észlelésének tulajdonítható. Egy ilyen változás nemcsak a közvetlenül érintett egyének számára előnyös, hanem a szervezet hírnevét is javítja, jelezve az üzleti gyakorlat progresszív és társadalmilag felelős megközelítését. A harmadik és egyben utolsó elfogadott hipotézis által megállapításra került, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal folytatott interakciók és közös munka erősíti a kollégáik interperszonális készségeit. Ez a megállapítás kulcsfontosságú, mivel szemlélteti a befogadó foglalkoztatási gyakorlatok szélesebb körű előnyeit, túlmutatva a megfelelésen és a gazdasági hasznon.

Ezen megállapítások tükrében ajánlott, hogy a magyar munkaadók proaktív lépéseket tegyenek a befogadó foglalkoztatás irányába. Ez nemcsak a munkaerő-felvételi gyakorlatot jelenti, hanem a támogató és alkalmazkodó munkakörnyezet kialakítását is. Összehangolt erőfeszítésekre van szükség a meglévő személyzet oktatására és képzésére a sokszínűségről és a befogadásról, és ezáltal olyan szervezeti kultúrát kell kialakítani, amely valóban értékeli és kihasználja a különböző egyénekből rejlő lehetőségeket.

Záró gondolatként **Kálmán Zsófia és Könczei György (2002)** által leírtakat szeretném kiemelni:

„A fogyatékoság önmagában nem hátrány, a társadalom tagjainak viselkedése, viszonyulása erősíti fel és teszi azzá.”

9. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönettel tartozom konzulenseimnek, Dr. Farkas Jácintnak és Nógrádi Krisztina Ildikónak, akik türelme és támogatása nélkül jelen – néha reménytelennek tűnő – kutatás nem lett volna lehetséges.

Köszönetemet fejezem ki azoknak a vezetőknek és megváltozott munkaképességű munkavállalóknak, akik segítették kvalitatív kutatásomat tapasztalataik és tudásuk megosztásával.

Köszönet illeti továbbá azon szervezeteket, akik rugalmasságukkal és véleményeikkel segítették a dolgozat kvantitatív kutatásának megvalósulását.

TÁMOGATÓ SZERVEZETEK



TENKES-TÉRSÉGI
FOGLALKOZTATÓ KFT.



10. IRODALOMJEGYZÉK

10.1 Feldolgozott irodalmak

- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S0742-730120170000035007/full/html>
Angela Hall, Stacy Hickox, Jennifer Kuan, Connie Sung (2017), Barriers to Employment: Individual and Organizational Perspectives, Research in Personnel and Human Resources Management
Letöltve: 2023.09.13. 19:07
- <https://www.proquest.com/central/docview/2376302563/fulltextPDF/70DADCA6EB2A4B7APQ/2?accountid=176811>
Balázs-Földi Emese (2014), A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci megítélése a rendszerváltás előtt
Letöltve: 2023.09.22. 19:16
- <https://www.proquest.com/central/docview/2376287661/70DADCA6EB2A4B7APQ/4?accountid=176811>
Balázs-Földi Emese (2016), A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci részvételét befolyásoló jellemzők
Letöltve: 2023.09.22. 19:18
- <http://acta.bibl.u-szeged.hu/29938/>
Dajnoki Krisztina (2012), Esélyegyenlőség és diszkrimináció - fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek a munka világában
Letöltve: 2023.09.13. 18:40
- <https://www.proquest.com/central/docview/2376302752/70DADCA6EB2A4B7APQ/9?accountid=176811>
Dajnoki Krisztina (2014), Fogyatékos munkavállalók beillesztésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre
Letöltve: 2023.09.22. 19:23
- <https://www.proquest.com/central/docview/2383205834/70DADCA6EB2A4B7APQ/5?accountid=176811>
Dajnoki Krisztina (2014), HR sajátosságok feltárása vezetői mélyinterjúk alapján megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezeteknél
Letöltve: 2023.09.22. 19:21
- https://www.researchgate.net/publication/334107435_Organisation_Culture
Dr.C.Karthikeyan (2019), Organisation Culture
Letöltve: 2023.10.11. 19:02

- <https://fogyatekossagtudomany.elte.hu/article/egzisztencialis-fogyatekossag-es-akadalymentesseg-avagy-a-filozofia-mint-szubjektiv-tudomany/>
Farkas Jácint (2023), Egzisztenciális fogyatékoság és akadálymentesség, avagy a filozófia mint „szubjektív” tudomány
Letöltve: 2023.09.13. 18:13
- <https://publikaciotar.uni-bge.hu/1973/1/11.%20Farkas%20J%C3%A1cint%20et%20al.pdf>
Farkas Jácint, Csillag Sára, Fekete-Frojimovics Zsófia (2022), A fogyatékosággal élő emberek spirituális foglalkoztatási modelljének vázlata
Letöltve: 2023.09.13. 19:13
- <https://publikaciotar.uni-bge.hu/1974/>
Györi Zsuzsanna, Csillag Sára, Svastics Carmen, Hidegh Anna Laura (2019), Vállalkozói életszakaszok sajátosságai a fogyatékosággal élő vállalkozók esetében
Letöltve: 2023.09.13. 19:14
- Jonathon S. Breen, Susan J. Forwell (2023), Disability in the Workplace: The Politics of Difference (Routledge Studies in Employment and Work Relations in Context)
- <http://mek.oszk.hu/09700/09752/09752.pdf>
Könczei György (2009), Fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci esélyeinek növelése
Letöltve: 2023.10.11. 19:02
- <http://real.mtak.hu/42415/>
Laki Ildikó (2011), A fogyatékosággal élő fiatal felnőttek társadalmi integrálódásának esélyei és lehetőségei a mai Magyarországon
Letöltve: 2023.09.13. 19:17
- https://www.uni-miskolc.hu/~microcad/publikaciok/2016/E_feliratozva/E_5_Laszlo_Vivien.pdf
László Vivien (2016), A fogyatékosággal élők helyzete a munka világában
Letöltve: 2023.09.13. 18:23
- http://publikaciotar.uni-bge.hu/376/1/szf_20_05.pdf
Lehoczky Mária (2007), A tudásorientált szervezeti kultúra és az együttműködő légkör
Letöltve: 2023.09.13. 19:17
- <https://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=39876>
Málovics Éva (2004), Szervezeti kultúra és identitás
Letöltve: 2023.11.16. 10:51
- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-08-2016-0133/full/html>
Mark Scott Rosenbaum, Rojan Baniya, Tali Seger-Guttmann (2017), Customer responses towards disabled frontline employees, International Journal of Retail & Distribution Management
Letöltve: 2023.09.13. 19:01

- https://www.researchgate.net/publication/235264054_Relations_Between_Organizational_Culture_Identity_and_Image?enrichId=rgreq-d0175ca8f63701d5220f90f4ad7d0669-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNTI2NDA1NDtBUzoxMDE3NTE4MjY5NDQwMDRAMTQwMTI3MDkzNDMwMw%3D%3D&el=1_x_3&esc=publicationCoverPdf
Mary Jo Hatch, Majken Schultz (2007), Relations between organizational culture, identity and image
Letöltve: 2023.09.13. 18:41

- https://www.researchgate.net/publication/346315575_The_impact_of_organizational_culture_archetypes_on_quality_performance_and_total_quality_management_the_role_of_employee_engagement_and_individual_values
Omar Mohammed Ali Ababneh (2020), The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values
Letöltve: 2023.09.13. 18:43

- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-02-2023-3621/full/html>
Sahem Nawafleh (2023), Levels of discriminatory practices and behaviours towards employees with disabilities in the Jordanian public sector, International Journal of Organizational Analysis
Letöltve: 2023.09.13. 19:22

- <https://www.proquest.com/central/docview/2376274387/480C2FCFC585484FPQ/9?accountid=176811>
Tariszka Éva (2017), A szervezeti kultúra vizsgálata
Letöltve: 2023.09.22. 19:28

- https://publikaciotar.uni-bge.hu/533/1/tek_2002_20.pdf
Tóth Antal (2003), A szervezeti (vállalati) kultúra kialakítása és szerepe a szervezetek minősítésénél. Javaslat egy általános szervezeti kultúra modellre
Letöltve: 2023.09.13. 19:09

- <https://www.proquest.com/central/docview/2376268363/480C2FCFC585484FPQ/34?accountid=176811>
Zsolt Péter Szabó; Czibor, Andrea; Restás, Péter; Szászvári, Karina; Ágoston, Viktória... (2018), Jó katonák vagy jó szervezetek? A szervezeti polgár viselkedés empirikus vizsgálata magyar munkavállalók körében
Letöltve: 2023.09.22. 19:32

10.2 Hivatkozott irodalmak

- Adkins and Caldwell (2004) Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most?
Journal of Organizational Behavior 25(8):969 - 978
DOI:10.1002/job.291
- Ákos-Csízik Tímea (2006): A megváltozott munkaképességűek munkaerőpiaci integrációjának komplex megközelítése. In: Münnich Ákos (szerk.) Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációjának elősegítéséhez. Didakt Kft., Debrecen, 8-16.old.
- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés KJK Kerszöv 2002
- Barnes, C., & Mercer, G. (2001). Disability culture – Assimilation or inclusion. In G. Albrecht, K. Seelman, & M. Bury (Eds.), The handbook of disability studies (pp. 515–534). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bartos Éva-Ries z Mária-Vitéz Gyöngyvér (2009). Módszertani háttéranyag. ATÁMOP 5.4.5/07/1 „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai hátterének kialakítása" projekt keretében a II. témacsoport szakértői által kifejlesztett képzések oktatói számára. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, Budapest, pp. 1-78.
- Boda Margit - Holp Edit - Szabó Réka (2006): Megváltozott munkaképességű személyek elhelyezkedésekor felmerülő fejlesztési igényekre épülő szolgáltatások, képzések, programok. In: Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációjának elősegítéséhez. (Szerk.: Münnich Á.) Didakt Kft., Debrecen, pp. 225 – 251
- Bokor Attila (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. In: Bakacsi Gyula-Bokor Attila-Császár Csaba-Gelei András-Kovács Klaudia-Takács Sándor (szerk.) Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 43-80. old
- Bruckner László, Speciális szakiskolákban végzett fiatalok utógondozása, Fogyatékos Gyermek, Tanulók Felzárkóztatásáért Országos, Budapest, 2007., p. 4.o..
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2011), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Jossey-Bass, California
- Chikán Csaba (2001): Esélyegyenlőség, fogyatékoság. Meosz Kiadvány, Budapest, 89 old.

- Clayton, S., Barr, B., Nylen, L., Burström, B., Thielen, K., Diderichson, F., Dahl, E., & Whitehead, M. (2011). Effectiveness of return-to-work interventions for disabled people: A systematic review of government initiatives focused on changing the behaviour of employers. *European Journal of Public Health*, 22(3), 434–439.
- Cooney, T. (2008). Entrepreneurs with Disabilities: Profile of a Forgotten Minority. *Irish Business Journal*, 4(1), 119–129.
- Cooper-Thomas, H.D., Xu, J. and Saks, A.M. (2018), “The differential value of resources in predicting employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33 No. 4-5, pp. 0268-3946, doi: 10. 1108/jmp-12-2017-0449.
- Csányi Zsuzsanna (2007): Foglalkoztatja? Útmutató fogyatékkal élő személyek felvételéhez és alkalmazásához vezetők, HR szakemberek és munkatársak számára. Salva Vita Alapítvány, Budapest.
- Dajnoki Krisztina - Piros Márta (2010): A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának előnyei és hátrányai, XII. Nemzetközi Tudományos Napok Konferencia CD kiadványa, Gyöngyös, pp.724-730.
- David Needle (2004) *Business in context an introduction to business and its environment*
- Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982, 2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000
- Dienesné Kovács Erzsébet-Szabó Miklós (2007): Munkavédelem. In: Berde Csaba-Dajnoki Krisztina (szerk.) *Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Campus Kht., Debrecen, 185-207. old.
- Dióssi Katalin (2011): A fogyatékosok munkáltatásának szabályozása. Valós eredményt hoz-e a kvótarendszer szigorítása? In: Munkácsy Ferenc (főszerk.) *Munkaügyi Szemle* 55. évf. 2011/ IV., Struktúra Munkaügy Kiadó és Tanácsadó Kft., 95-102. old.
- Fedor György-Münnich Ákos-Sipos Sándor (2007): Munkaadó szervezetek megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatására való felkészültségének feltáró vizsgálata. In: Münnich Ákos (szerk.) *Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához*. Didakt Kiadó, Debrecen, 25-45. old.
- Goethals, T., Mortelmans, D., Van den Bulck, H., Van den Heurck, W., & Van Hove, G. (2022). I am not your metaphor: Frames and counter-frames in the representation of disability. *Disability and Society*, 37(5), 746–764.

- Gorondutse, A.H. and Abdullah, H.H. (2016), “Mediation effect of organizational culture on the relationship between perceived ethics and SMEs performance”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 505-529.
- Goodley, D., Hughes, B., & Davis, L. (2012). *Disability and social theory*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- Gulyás László (2008): Munkaerő-ellátás 1. Toborzás és kiválasztás. In. *A humán erőforrás menedzsment alapjai*, (szerk.: Gulyás L.) JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. pp.127-154
- Kálmán Zsófia – Könczei György (2002): *A Taigetosztól az esélyegyenlőségig*. Osiris Kiadó, Budapest
- Kennedy, J., & Olney, M. (2001). Job discrimination in the post-ADA era: Estimates from the 1994 and 1995 National Health Interview Surveys. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 45(1), 24–30.
- Kidd, M., Sloane, P., & Ferko, I. (2000). Disability and the labour market: An analysis of British males. *Journal of Health Economics*, 19(6), 961–981.
- Kotter, J. P.; Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-918467-3.
- Kovács János (2006): *Társadalompolitika - Szociálpolitika*. Agroinform Kiadó, Budapest.
- Kovács Klaudia (2000).: *Az emberi erőforrás áramlás*. In: Bakacsi Gyula - Bokor Attila (szerk.) *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 149-179. old.
- Krahe', B., & Altwasser, C. (2006). Changing negative attitudes towards persons with physical disabilities: an experimental intervention. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 16(1), 5969.
- Latta, G.F. (2019), “A complexity analysis of organizational culture, leadership and engagement: integration, differentiation and fragmentation”, *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 23 No. 3, pp. 1-26, doi: 10.1080/13603124.2018.1562095~
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Brooks, A. A. R. (2001). Why employers don't hire people with disabilities: A survey of the literature. College of Business, University of Texas at San Antonio. Retrieved from <http://www.cprf.org/studies/why-employers-dont-hire-people-withdisabilities-a-survey-of-the-literature>

- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47, 255-273
- Louvet, E. (2007). Social judgment toward job applicants with disabilities: Perception of personal qualities and competence. *Rehabilitation Psychology*, 52(3), 297–303.
- McGuire, Stephen J.J. (2003). "Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation, Ph.D. Dissertation", The George Washington University, Washington, DC
- Organ, D. W. (1988): Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington.
- Ravasi, D.; Schultz, M. (2006). "Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture". *Academy of Management Journal* 49 (3): 433–458. doi:10.5465/amj.2006.21794663.
- Rose, M. (2006). Deaf and dumb in ancient Greece. In L. Davis, (Ed.), *The disability studies reader* (2nd ed.) (pp. 17–32). New York, NY: Routledge.
- Schein, Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. p. 9.
- Stone, D., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352–401.
- Szabó Miklós-Berde Csaba (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In: Berde Csaba-Dajnoki Krisztina (szerk.) *EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debrecen, Campus Kiadó, 15-33.old.
- Tardos Katalin (2011): Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata. In: *Esélyegyenlőség és sokszínűség a munkahelyen, mtd Tanácsadó Közösség*, Budapest, 37—40. old.
- Valmohammadi, C. and Roshanzamir, S. (2015), “The guidelines of improvement: relations among organizational culture, TQM and performance”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 164, pp. 167-178, doi: 10.1016/j.ijpe.2014.12.028.
- Wirtz, J. and Zeithaml, V. (2018), “Cost-effective service excellence”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 46 No. 1, pp. 59-80, doi: 10.1007/s11747-017-0560-7.

- Wiwczaroski, Troy (2010): Foreign Language Education at Hungárián Universities. Proceedings of the International Conference: Challenges in Foreign Language Education. Bratislava, pp. 165-170.
- Wiwczaroski, Troy-Szabados György-Pierog Anita (2013): Management, Rationalization and Human Capital. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évf. 1. sz. (No. 12.) A-sorozat 4. Szeged, 109-113. old.
- Yarbrough, L., Morgan, N.A. and Vorhies, D.W. (2011), “The impact of product market strategyorganizational culture fit on business performance”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39 No. 4, pp. 555-573

10.3 Hivatkozott internetes források

- <https://www.cdc.gov/ncbddd/developmentaldisabilities/facts.html>
Centers for Disease Control and Prevention (2016)
- https://szgyf.gov.hu/phocadownload/Fejleszto_foglalkoztatasi_kepzesek/Daczi_Peter_munkaeropiaci_integraciot_segito_eszkozok.pdf
Daczi Péter (2021)
Letöltve: 2023.10.11. 20:04
- <https://nepszamlalas2022.ksh.hu/eredmenyek/vegleges-adatok/tablatok/nsz2022-1.1.8.xlsx>
Központi Statisztikai Hivatal (KSH) 2022-es népszámlálási adatok.
Letöltve: 2023.10.23. 21:48
- <https://rehabportal.hu/tudastar/megvaltozott-munkakepesseg/>
Végh Miklós (2023)
- <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
World Health Organization (WHO)

10.3 Hivatkozott jogszabályok

- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100191.tv>
2011. évi CXCI. Törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról
- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv>
Munka Törvénykönyve

11. ÁBRAJEGYZÉK

- **1. ábra:** *Disability Facts: Global Employment (2021)*
Forrás: <https://disabilityin-bulk.s3.amazonaws.com/2021/Global+Disability+Facts+508.pdf> (szerkesztett)
Letöltve: 2023.11.28. 20:02
- **2. ábra:** *Employment rates of persons with disabilities in the EU Member States (2023)*
Forrás: https://www.edf-feph.org/content/uploads/2023/05/hr7_2023_accessible.pdf (saját szerkesztés)
Letöltve: 2023.10.23. 16:54
- **3. ábra:** *Foglalkoztatási arányszámok az elmúlt évek népszámlálási adatai alapján a fogyatékossgal élő emberek körében (Magyarország)*
Forrás: <https://nepzamlalas2022.ksh.hu/eredmenyek/vegleges-adatok/tablatatok/nsz2022-1.1.8.xlsx> (saját szerkesztés)
- **4. ábra:** *Mélyinterjúkkal kapcsolatos információk*
Forrás: Saját szerkesztés
- **5. ábra:** *Megváltozott munkaképességűek korfája (Fő)*
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **6. ábra:** *Megváltozott munkaképesség mivolta szerinti eloszlás*
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **7. ábra:** *Dolgozik vagy dolgozott-e közvetlenül megváltozott munkaképességű emberrel?*
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **8. ábra:** *Milyen nehézségekkel szembesült? (Több válaszlehetőség is jelölhető)*
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **9. ábra:** *Milyen érzés merül fel Önben először, amikor megváltozott munkaképességű emberrel találkozik?*
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **10. ábra:** *Milyen előítéletek jelentek meg a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatban? (Több válaszlehetőség is jelölhető)*
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **11. ábra:** *Véleménye szerint ezek az előítéletek befolyásolhatják a megváltozott munkaképességű munkavállalók lehetőségeit a nyílt munkaerőpiacon?*
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés

- **12. ábra:** Találkozott-e bármiféle kihívással a megváltozott munkaképességű munkavállalók felvétele vagy foglalkoztatása során?
(Több válaszlehetőség is jelölhető)
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **13. ábra:** Véleménye szerint milyen előnyökkel járhat a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása? (Vezetők vizsgálata)
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **14. ábra:** Hogyan hatott Önre az a hír, hogy egy megváltozott munkaképességű emberrel kell együtt dolgoznia?
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **15. ábra:** Hogyan hatott a közös munkájuk a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos megítélésére?
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **16. ábra:** Véleménye szerint milyen előnyökkel járhat a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása? (Munkatársak vizsgálata)
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **17. ábra:** Véleménye szerint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása befolyásolta a szervezeti kultúrát?
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **18. ábra:** Véleménye szerint milyen kapcsolat van a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása és a szervezeti kultúra pozitív irányú változása között?
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **19. ábra:** Volt-e arra példa, hogy külső szereplők (vendégek, vásárlók) kifejezték tetszésüket a szervezet azon elkötelezettségéről, hogy megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztasson?
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **20. ábra:** Véleménye szerint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása befolyásolta a szervezet külső megítélését?
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **21. ábra:** Befolyásolná-e munkahelyi jelentkezését, ha megtudná, hogy a szervezet, amelyhez felvételizik, megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztat?
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **22. ábra:** Befolyásolná-e jelenlegi munkaviszonyát, ha megtudná, hogy a szervezete megváltozott munkaképességű munkavállalókat szeretne foglalkoztatni?
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés
- **23. ábra:** Véleménye szerint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása fejlesztette a kollégáik társas készségeit?
Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés