

VÉDETT SZERVEZETEK MEGÍTÉLÉSE A HR TÜKRÉBEN

DAJNOKI Krisztina^a

Absztrakt

A fogyatékos személyek jogairól és egyenlő esélyeinek biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvény értelmében a fogyatékos embereknek jogukban áll integrált munkahelyen, vagy ennek hiányában védett munkahelyen dolgozni. Ugyanakkor a gyakorlatban a hétköznapi körülmények közötti, integrált munkavégzésre nagyon kevés fogyatékos személynek van lehetősége, melynek hátterében gyakran az információhiány és az előítéletek húzódnak. A cikk célja, hogy védett szervezetek humán erőforrás menedzselési gyakorlatának megismertetésén keresztül rávilágítson arra, hogy a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása ugyanazon HR módszerekkel valósul meg, mint bármely más szervezetnél. A kutatás a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú „Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program” című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Kulcsszavak: védett szervezet, integrált foglalkoztatás, humán erőforrás menedzsment, fogyatékos, megváltozott munkaképesség

Bevezetés

„A testi fogyatkozás nem ok arra, hogy bármely munkakeresőt visszautasítsunk” – vallja Ford (1926) az életét és a munkásságát bemutató könyvében. Pozitív hozzáállása ma is példaértékű: gyárukban osztályoztatta az összes előforduló műveleteket, melyeknek száma 7882-re rúgott: „amiből 949 munkát a nehéz testi munka fogalma alá esik, tehát abszolút erős, egészséges férfi-munkást kíván; 3338 pedig normális fejlettségű ép embert igényel, míg a fennmaradó 3595-höz semmiféle különös fizikai képesség sem szükséges. Végezhetik vézna, gyenge férfiak, nők, sőt gyermekek is. Ezeket a „könnyű munkákat” azután ismét osztályoztuk és rájöttünk, hogy 670 műveletet lábatlanok, 2637-et féllábúak, 2-öt kéznélküliek, 715-öt félkezűek, 10-et pedig vakok is elvégezhetnek. Tehát a 7882 különböző tevékenység közül 4034-hez csak csekély testi erő szükséges.”

Az Észak-alföldi Régióban 32 ezer ember él valamilyen fogyatékossgal. Legnagyobb arányban a mozgássérült személyek vannak, több mint tíz százalékuk látássérült, hasonló arányú az értelmi fogyatékosok száma, és 10 százalék alatt van a hallássérült emberek aránya. Magyarországon viszonylag kevés szervezet biztosítja a támogatott foglalkoztatást, mely a sérült emberek felmérésén, felkészítésén, munkahelyi betanításán át folyamatos segítői jelenlét mellett biztosít egészséges emberekkel közös munkavégzési lehetőséget fogyatékos személyek számára.

^a Ph.D., Dr. habil., egyetemi docens, Debreceni Egyetem

A munkáltatók döntését számos tényező befolyásolja, hogy alkalmazzanak-e megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos személyeket. A legfontosabb tényezők Szabó – Berde (2007) alapján az alábbiak:

- az előítéletek, a tájékoztatatlanság, a diszkrimináció;
- a termelési és szolgáltatási tevékenység technológiája, biztonsági követelmények;
- a munkaerő kereslet és kínálat aktuális helyzete, anyagi megfontolások;
- az állami szabályozás kényszerítő és ösztönző hatása.

Vörös – Bodor (2009) alapján a foglalkoztatási törvények folyamatosan szigorodó követelményeinek betartása, a munkaügyi ellenőrzések gyakoribb előfordulása komoly nehézségeket támaszt a HR szakemberek számára. Az ezeknek való megfelelés jelentős kihívásokat állít eléjük. „Minden társadalomnak megfelelő célokat és eszközöket, megoldásmódokat szükséges biztosítani a folyamatosan változó igények és szükségletek kielégítésével szemben” (Juhász – Bertalan, 2011). Burus et al (2012) szerint a foglalkoztatás arányának növekedése a kereslet és a kínálat emelkedésével érhető el, vagyis a foglalkoztatáspolitikának ösztönöznie kell a gazdasági-intézményi szférát a munkahely-teremtésre, míg a kínálati oldalon a minél nagyobb mértékű munkavállalási hajlandóságnak kell megjelennie. Bertalan (2011) alapján a foglalkoztatásnak, a társadalmi összetartó erőnek és az aktív állampolgári létnek nélkülözhetetlen alapfeltétele a magas szintű tudás, a képességek és készségek fejlesztése. Ezen tényezők fejlesztése kiemelt fontossággal bír a versenyképesség szempontjából. Bácsné (2012) szerint egyre több munkaadó keres a hagyományos foglalkoztatási formáktól eltérő megoldásokat a versenyképesség megtartása érdekében.

A védett munkahelyek hatékonyságának kérdése napjainkban központi témává vált. Kósa Ádám, az Európai Parlament Fogyatékosügyei Munkacsoportjának elnöke 2013. március 27-i, a védett, azaz államilag támogatott, speciális szabályok alá tartozó munkahelyek fokozatosan növekvő jelentőségéről rendezett konferencián elhangzó beszédében kifejtette: „A védett munkahelyek olyan megváltozott munkaképességű polgároknak adnak munkát, akik a leginkább rászorulnak a „köz” támogatásra. Ez különösen igaz a halmozottan sérült emberekre. A védett munkahelyek olyan szolgáltatásokat nyújtanak, melyek állapotukat is figyelembe véve biztosítják a munkavégzéshez szükséges egyenlő jogot és egyenlő esélyű hozzáférést”. „Előrelépés szükséges Európa-szerte, hogy valóban a fogyatékos embereket célzó, személyre szabott lehetőségek és támogatások által javuljon a fogyatékos emberek helyzete, ami összhangban áll a Fogyatékosággal élő személyek jogairól szóló ENSZ egyezményben elfogadott elvekkel. Ám a jelenlegi a gazdasági válság idején számos tagállamban jelentősen romlik a fogyatékos emberek helyzete.” Wolfmayr (2013) alapján „Európában jelenleg hárommillió embert foglalkoztatnak védett szervezeti foglalkoztatás formában, nem mellékes tehát, hogy milyen hatékonysággal valósul meg a fogyatékkal élő emberek jogainak biztosítása a gyakorlatban.”

A cikk célja, hogy három, az Észak-alföldi Régióban működő védett szervezet humán erőforrás gazdálkodási sajátosságán keresztül ismertesse a HR tevékenységek gyakorlati megvalósítását, az alkalmazott módszereket, esetleges változtatásokat és felhívja a leendő munkáltatók figyelmét a kritikus pontokra.

Védett munkahelyek a munkaerő-piacon

Hazánkban 1965-ben jött létre az első védőmunkahely a Fővárosi Kézműipari Vállalatnál. 1982-re már 9 vállalatnál és 12 különböző intézetben voltak védőmunkahelyek. A védőmunkahelyek elsősorban a beilleszkedésre és szabályok elfogadására képes értelmi és halmozottan fogyatékosok számára teremtettek foglalkozási rehabilitációt. A védőmunkahelyek szerepe Magyarországon nem volt jelentős, a 70-es, 80-as években 200-240 fő, elsősorban enyhe és közép súlyos értelmi fogyatékos embert alkalmaztak. 1985-ben ez a szám 560 főre emelkedett. (Balázs-Földi, 2013)

Az 1998. évi XXVI. a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló törvényt ezen személyek hátrányainak enyhítésére, esélyegyenlőségük megalapozására, illetve a társadalom szemléletmódjának alakítása érdekében alkották meg. A törvény alapján a fogyatékos személy integrált foglalkoztatásra jogosult, ha viszont erre nincs lehetőség, akkor védett foglalkoztatásba kell részesíteni (Csányi, 2007). A foglalkoztató köteles biztosítani a munkavégzéshez szükséges mértékben a munkahelyi környezetet, így különösen a munkaeszközök, berendezések megfelelő átalakítását. Szabó – Berde (2007) alapján, ha a fogyatékos személy foglalkoztatása az integrált foglalkoztatás keretében nem megvalósítható, úgy számára speciális munkahelyek működtetésével a munkához való jogát lehetőség szerint biztosítani kell. A védett munkahelyet a központi költségvetés normatív támogatásban részesíti. A fentiek ellenére jelenleg Magyarországon a fogyatékos emberek kevesebb, mint 20 százaléka talál munkát.

A kilencvenes évek második felében nemzetközi vizsgálat indult az egyes országok védett foglalkoztatási gyakorlatainak feltérképezésére. A nemzetközi összevetés során azt tapasztalták, hogy a védett foglalkoztatás gyakorlata és az azt megalapozó foglalkoztatáspolitikai és rehabilitációs elvek jelentősen eltérően fogalmazzák meg küldetésüket. Ebből kifolyólag eltér a nézőpont a védett foglalkoztatás célját illetően, vagyis, hogy mit akarnak pontosan: tartós munkahelyet teremteni, vagy éppen átmeneti lehetőséget biztosítani, amíg a fogyatékos egyén a normál munkaerőpiacra nem lép (Komáromi, 2004).

A fogyatékos személyek foglalkoztatása szempontjából a munkaerőpiacon megkülönböztetünk nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatókat és védett szervezeteket. A szakemberek szerint elsődleges (nyílt) munkaerő-piaci foglalkoztatásról akkor beszélhetünk, ha a versenyszférában működő szervezetek, a közszféra intézményei és a nem kifejezetten rehabilitációs célra létrejött non-profit szervezetek (Szabó – Berde, 2007). A nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatásra az alábbi tényezők jellemzőek:

- piaci körülmények között működnek, azaz eladható termékeket vagy szolgáltatásokat állítanak elő és azokkal meg is jelennek a piacon;
- a foglalkoztatottak döntőhányada nem hátrányos helyzetű (pl. fogyatékos, roma származású) munkavállaló;
- a szervezetnek nem a hátrányos helyzetű (pl. fogyatékos) emberek foglalkoztatása az elsődleges célja, hanem a termék előállítására vagy szolgáltatás nyújtására.

A fentiek alapján a célszervezet, a közhasznú-, közcélú foglalkoztatás, illetve közmunka nem tartozik a nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatás körébe. Köncei és Komáromi (2002) szerint a védett foglalkoztatás legfontosabb belső – hazánkban intézményesen, tipikusan egyáltalán nem kihasznált – lehetősége a betanulás, be-

illeszkedés után a nyílt munkaerőpiacra, a normál foglalkoztatásba történő visszatérés. A védett foglalkoztatásnak alapvetően két formáját különböztetik meg:

- védett foglalkoztatás vállalaton belül,
- védett foglalkoztatás, védett műhelyeken, védett szervezeteken belül.

A vállalaton belüli védett foglalkoztatásnak számos változata van. Puffer-foglalkoztatásról addig beszélünk, amíg a vállalatnál például munkahelyi baleset folytán sérülést szenvedett dolgozót átképzik, illetve új munkahelyet adaptálnak számára.

Erősen csökkent munkaképességű dolgozók, például értelmi fogyatékosokkal élők, epilepsziások, idegbetegek csoportja úgynevezett enklávékban (zárványok) dolgoznak. Ipari és agrárkörnyezetben egyaránt működhet. Ez esetben védett körülmények között, speciális felügyelet mellett, egyébként mindennapi, de jól áttekinthető formában, normál munkahelyen dolgoznak, például parkban kertet ásnek, fát metszenek, kapálnak, gyümölcsöt szednek vagy oltanak. Általában 10-12 fős csoportokról beszélhetünk, ahol például epilepsziások és idegileg károsodott emberek közösen dolgoznak.

A harmadik védett forma az időleges foglalkoztatás, ami előfordulhat csökkentett munkaidőben is. Például terhes nők vagy gyógyulófélben lévő alkalmazottak esetében, illetve új szakmára vagy más beosztásra történő át- vagy kiképzés céljából.

Akikről bebizonyosodik, hogy nem képesek a nyílt foglalkoztatás követelményeinek megfelelni, azoknál csak a hosszú távú védett foglalkoztatás jöhet szóba.

A védett műhelyek, illetve a védett szervezetek célja és feladata, hogy rehabilitációs foglalkoztatást biztosítsanak az olyan súlyosan, halmozottan fogyatékos személyek számára, akik állapotuk miatt tartósan vagy véglegesen nem helyezhetők vissza a nyílt munkaerő-piacra. A védett szervezeteknél az egészen súlyos, esetleg halmozottan fogyatékos emberek foglalkoztatása egyáltalán nem vezethet nyereséghez. Másfelől azonban az itt dolgozók számára rendkívüli előnyt jelent, hogy munkájuk és jövedelmük – ha alacsony szinten is – biztosított, és védett feltételek között dolgozhatnak. Az állam mind két körülményt figyelembe véve biztosít támogatást ezen szervezetek számára (Szabó – Berde, 2007).

Torma (2007) alapján a különböző állami vagy európai uniós szervezetek pályázatainak többsége a fogyatékosok elhelyezkedését segítő non-profit civil szervezetek munkájához, illetve a fogyatékos személyeket foglalkoztató, ún. „védett” közhasznú társaságoknak ad támogatást. Országszerte alapítványok és nonprofit szervezetek foglalkoznak megváltozott munkaképességű személyekkel. Azon szervezetek vezetői, ahol már foglalkoztatnak megváltozott munkaképességű személyeket, az alábbi előnyös tulajdonságokat emelték ki: jól tűrik a monotonitást, sokszor motiváltságuk és megbízhatóságuk magasabb, mint az egészséges munkavállalóknak. Továbbá pontos munkavégzés és vállalat iránti nagyfokú elkötelezettség jellemzi őket. Hátrányként fogalmazták meg az esetleges betanítási nehézségeket, nem osztják be őket éjszakára, illetve általában 6 óránál többet egyszerre nem dolgozhatnak.

Csillag – Szilas (2009) szerint a megváltozott munkaképességű és fogyatékos emberek foglalkoztatása széles spektrumon következhet be, védett munkahelyektől, a szociális foglalkoztatásokon keresztül vezet a nyílt munkaerőpiacon megvalósuló foglalkoztatásig. A szerzők cikkükben írnak az integrációs lépcső jelenségéről, azaz a nyílt munkaerőpiacra a lépcsőzetes visszavezetés lehet eredményes. Tehát kiindulva valamelyik védett munkahelytől, fokozatosan egyre nyíltabb formákba lépve, így

eljutva a nyílt foglalkoztatásig. Ez a folyamat feszültségekkel teli, ugyanis az érintettek érdekei különböznek. A megváltozott munkaképességű ember szeretné, ha befogadná, azonban ez gyakran összeütközésbe kerülhet az alábbiak miatt:

- a vállalat teljesítménykényszere,
- a kollégák befogadó szerepe,
- az állam támogatása, programja,
- a társadalom értékítélete.

Tehát fontos szempont az egyes résztvevők céljainak megismerése. A célok feltárása érdekében joggal merülhet fel két alapvető kérdés: vajon mire van igényük a megváltozott munkaképességű személyeknek a munkaerőpiacon, illetve hogyan lehet a vállalatokat rávenni a megváltozott munkaképességű emberek hosszú távon való foglalkoztatására, egyáltalán nyitottá tenni őket erre a lehetőségre?

A kutatás anyaga és módszere

A tanulmány a Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kara, ezen belül a Vezetési és Munkatudományi Tanszék (jelenleg Gazdálkodástudományi- és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szerveztudományi Intézet) által 2006-ban „Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment – 4EM” címmel elindított kutatási program részeredményeit ismerteti. A kutatást 2013. szeptember 1-től a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program támogatja.

Jelen tanulmány három, az Észak-alföldi Régióban található védett szervezetnél készített esettanulmány és mélyinterjú eredmények segítségével tárja fel a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának HR sajátosságait. A vizsgált szervezetek „A”, „B”, „C” jelöléssel szerepelnek a cikkben (1. táblázat).

Az „A” szervezet több ezer embert foglalkoztat különböző területeken, akiknek több mint 80%-a kisebb-nagyobb mértékben megváltozott munkaképességű vagy fogyatékossgal élő személy. A szervezetben többféle fogyatékossgai csoportba tartozó munkavállaló található. A vizsgálat idején 2 fő halmozottan sérült, 8 fő látássérült, 18 fő hallássérült, 43 fő értelmi fogyatékos és 203 mozgássérült személyt foglalkoztattak. Igyekeznek megteremteni az egyenlő feltételeket mindenki számára. Fő céljuk a nyílt munkaerőpiacról kiszorult megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos személyek rehabilitációja.

1. táblázat: A vizsgált szervezetek paraméterei

	<i>„A” szervezet</i>	<i>„B” szervezet</i>	<i>„C” szervezet</i>
Működési terület	Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	4 megye területén, Hajdú-Bihar megyei központ	Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei központ
Telephelyek száma	1	24	50
Védett munkahely minősítés	2009-től	2007-től	
Munkavállalói összlétszám	1418	közel 2500 fő	2165
<i>Ebből:</i>			
- megváltozott munkaképességű személy	1184	több mint 85%	1242
- fogyatékos személy	274	1271	793

Forrás: saját vizsgálat, 2013

A „B” szervezet alkalmazásában a vizsgálat idején 2486 fő állt, amiből 85%-a a vállalat célkitűzéseinek megfelelően megváltozott munkaképességű, illetőleg súlyos fogyatékos (22 fő súlyosan látássérült, 1022 fő mozgássérült, 109 fő hallássérült, 128 fő értelmi sérült) munkavállaló. A vállalatnál lévő munkakörök legnagyobb része egyszerű, könnyű fizikai, szakképesítést nem igénylő munkakör. A dolgozók 85%-át részmunkaidőben foglalkoztatják. A szervezet telephelyei közül több található kiemelten hátrányos területen, ahol a megváltozott munkaképességű emberek számára az adott szervezet jelenti az egyetlen lehetőséget a munkavégzésre. Céljuk a piacképes termékek előállítás mellett a megváltozott munkaképességű, fogyatékos személyek foglalkoztatása, a foglalkoztatási rehabilitáció megteremtése, és az esélyegyenlőség elősegítése a speciális munkafeltételek biztosításával.

A „C” szervezet 1999-ben kezdett el megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatni. A fogyatékosági csoportokból legnagyobb arányban náluk is mozgássérült munkavállalók vannak. A vállalat célkitűzése a megváltozott munkaképességű személyek egészségi állapotának megfelelő munkahelyi környezetben megvalósuló foglalkoztatása, egészségi állapotuk javítása, rehabilitációjuk elősegítése, valamint a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése.

Egyes HR tevékenységek megvalósulása a vizsgált védett szervezeteknél

Az „A” szervezet emberi erőforrás menedzsment gyakorlata

A vizsgált szervezetnél a humán erőforrás gazdálkodással kapcsolatos feladatokért a Humánpolitikai és Ellátási Osztály a felelős. Miután védett szervezetről van szó és a foglalkoztatottak 90%-a megváltozott munkaképességű személy, így szorosan együttműködnek a rehabilitációs munkatársakkal, valamint a foglalkozás egészségügyi szakorvossal. Az osztály készíti a rehabilitációs tervet, melynek része a

pályaterv. Azon munkavállalók, akik a nyílt munkaerőpiacon nem tudnak megjelenni, fontos, hogy ne fejlődjenek vissza, vagyis szinten tartásuk őket. Azokat a munkavállalókat, akik a nyílt munkaerőpiacon el tudnak helyezkedni, hat hónapig figyelemmel kísérik a tevékenységét. Az interjúalany elmondása alapján „a munkahelyi rehabilitáció során igyekeznek megtalálni a munkavállaló végzettségének, képességeinek, egészségi állapotának leginkább megfelelő munkát. Közösén állapítják meg a hasznosítható képességeket, a munkavállaló érdeklődési területét, valamint a fejlesztési, képzési lehetőségeket. Ennek érdekében valamennyi, határozatlan időre munkaviszonyt létesítő, megváltozott munkaképességű munkavállaló esetében a munkába állást követő 6 hónapon belül felméri a legmegfelelőbb foglalkozási formát, azt a személyes rehabilitációs tervben megjelölik, és a lehetőségekhez képest a legrövidebb időn belül megvalósítják.”

A szervezet különös figyelmet fordít az akadálymentesítés minél teljesebb körű megvalósítására, illetve a kedvező munkakörülmények megteremtésére (munkahelyre való bejutás, a társaságon belüli közlekedés és a munkaeszközök használatának megkönnyítése). Személyszállítási szolgálatot is működtetnek, ami nagy segítség azon kerekesszékes munkavállalóknak, akik nem tudják a tömegközlekedési eszközöket igénybe venni.

Az interjúalany elmondása alapján az esélyegyenlőséget valamennyi megvalósuló HR funkció esetében szem előtt tartják. Az álláshirdetések megfogalmazásánál is kerülnek a diszkriminatív elemeket. Minden jelentkezőt nyilvántartásba vesznek, aki regisztrál. A munkavállaláshoz jelentkezési lapot töltenek ki, amihez csatolni kell az iskolai végzettséget, szakképzettséget igazoló papírokat, orvosi papírokat. A *kiválasztás* során a munkakör által előírt képzettségi követelmények, kompetenciák a mérvadóak, vagyis a jelölt képessége, képzettsége, szakmai tudása a meghatározó, más szempontok – mint például a kor, nem, faj – nem befolyásoló tényezők.

A munkába álláskor a (fő)művezető fogadja a dolgozót, vagyis a *beillesztés* folyamatában kulcsszerepet játszik. A kötelező munkavédelmi, tűzvédelmi ismeretek mellett a munkafolyamatok ellátásához szükséges gyakorlati ismeretekkel is ellátják. A munkacsoportba való beilleszkedésben a csoportvezető segít, aki bemutatja a munkatársaknak. A sikeres beilleszkedést figyelemmel kíséri a csoportvezető, folyamatos információkkal látja el az új embert, illetve ha szükséges (pl. konfliktus esetén) más munkacsoportba helyezi át az illetőt. Hallássérült munkavállalók beilleszkedésének, munkavégzésének elősegítése végett jelynelvi tolmácsot is foglalkoztatnak. A hallássérültek heves gesztikulációja problémát jelenthet a munkatársak között, amit esetleg félreértelmezhetnek, ilyenkor a jelynelvi tolmács jó konfliktusfeloldó lehet.

A vezető elmondása szerint céljuk egyértelműen a hatékony, a munkavállaló kompetenciáinak megfelelő *munkakörben* történő munkavégzés, önálló életvitelének alakítása. A szervezetnél a „megfelelő munkakörbe a megfelelő egyént” elv helyett a „megfelelő munkafolyamatra a megfelelő egyént” elv érvényesül. Az üzem egyik tevékenysége például a papírzsák hajtogatás. Ez esetben a munkafolyamat részműveletekre van bontva, ahol egy-egy munkaműveletet egy-két munkavállaló végez. Az adott feladatnál fontos a precizitás, ellenkező esetben selejtes termék készül. Természetesen vannak könnyebb műveletek, például a zsákok egymásra helyezése, amelyet gyengébb képességű munkavállaló is elvégezhet. Itt 4 órában, váltott műszakban dolgoznak a munkavállalók. Egy másik üzemszögben már nagy kézügyességet, odafigyelést igénylő bonyolultabb munka

folyik, természetesen megrendelésre, vagyis itt is nagy jelentőséggel bír, hogy minél alacsonyabb legyen a selejtszám. A varrodában már 6-7 órában is dolgoznak emberek. Az üzemben súlyosan vagy halmozottan sérült munkavállalók is vannak, akik csekély fizikai és szellemi terhelést igénylő munkát végeznek.

Az *emberi erőforrás fejlesztés* „on the job” jelleggel működik. Önfejlesztő, terápiás foglalkozási programot dolgoztak ki, melynek célja, hogy a munkalehetőség mellett a munkavállaló egészségi állapotához mérten csoportos és egyéni fejlesztésekkel, foglalkozásokkal gondoskodjanak test-lelki, szellemi állapotuk szinten tartásáról, elkerülve ezzel a leépülést. A munkatanácsadások célja az egyén sikeres munkába helyezése, valamint a munkavégzést gátló körülmények feltárása.

Az *ösztönzés* leginkább szóbeli dicsérettel valósul meg. A művezetők folyamatosan felügyelik a munka összehangoltságát. Az interjúalany elmondása alapján az adott munkavállalói réteg több odafigyelést igényelhet, hiszen nagyobb arányban vannak jelen, mint más külső munkahelyeken.

A „B” szervezet HR sajátosságainak ismertetése

A humánpolitikai igazgató elmondása alapján a szervezet tevékenységeköreinek megválasztásánál figyelembe vették a munkaerő-piaci helyzetet. Dolgozóik több mint fele általános iskolai végzettséggel, 27%-uk szakképzettséggel rendelkezik, ugyanakkor ezek a képesítések napjainkban kevésbé keresettek, vagy az illető már nem tud a szakmájában dolgozni megváltozott munkaképessége miatt. Ennél a szervezetnél is dolgoznak rehabilitációs munkatársak, valamint személyi segítők.

A szükséges *munkaerő mennyiség* az adott üzemelegység vezetőjével a megrendelések függvényében kerül megállapításra. Munkaerőhiány esetében alkalmazzák a szakirodalomból ismert belső átcsoportosítást, átképzést, betanítást és csak végső esetben fordulnak külső forrás igénybeviteléhez. A szervezetnél sajnos igen magas a fluktuáció (évente 3-400 fő). A *toborzás* a korábban regisztrált munkavállalókból, hirdetés útján (ez elég ritka), illetve Munkaügyi Központon keresztül zajlik. A hirdetésekben utalni lehet arra, hogy az adott munkakört megváltozott munkaképességű dolgozó is betöltheti. Mivel a vállalat rehabilitációs célszervezet, elsősorban a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása a cél. Csak akkor választanak egészséges munkavállalót, ha nincs olyan a jelentkezők között, aki a munkát el tudná látni. Itt is jelentkezési lapot töltenek ki a leendő munkavállalók, amin lehetőség van arra, hogy a jelentkező megjelölje, milyen jellegű munkát szeretne. Ez azért fontos, mert például akinek gerincsérve van, és nem tud hosszú távon egyhelyben ülni, azt nem hívják be olyan állásra, ahol egész nap ülnie kell. Szellemi munkakörök esetében folytatólagos interjúk vannak, de előfordul belső előléptetés is, amennyiben a vezető úgy látja, hogy a munkavállaló kompetenciáinál fogva alkalmas magasabb szintű munkakör betöltésére. Vezetői pozíció esetében a kiválasztás két-háromfordulós interjú után a humánpolitikai igazgató és a vezérigazgató döntési hatásköre. A megfelelő munkaerő kiválasztásában a rehabilitációs munkatársak is segítséget nyújtanak. A megváltozott munkaképességű dologozók a kiválasztás során kérdőívet töltenek ki, melynek segítségével felméri különleges igényeiket (pl.: Szükséges-e személyi segítő a munkavégzés, közlekedés során? Szükséges-e jelynelvi tolmács igénybevitel? Az egészségi állapotának megfelelően hány óras foglalkoztatás lehetséges? Milyen fizikai megterhelésnek lehet kitenni? Ülő vagy álló munkát is el tud-e látni?). Miután a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása nagyarányú, így az üzemorvosi alkalmassági vizsgálat kiemelt jelentőséggel bír,

amelyen évente legalább egyszer minden munkavállalónak kötelező részt vennie. Amennyiben a jelölt nem alkalmas az adott munkakörre, úgy megpróbálnak az egészségi állapotának megfelelő munkakört biztosítani. Ha ez az adott időpontban nem lehetséges, akkor az adatai nyilvántartásba kerülnek, és a későbbiekben próbálnak munkalehetőséget nyújtani.

A *munkába lépés előtt* a leendő munkavállalókat oktatásban részesítik, ahol elmondják, hogy milyen feladatokat kell elvégezni, tisztázzák a szervezeti értékeket, szokásokat, elvárásokat, valamint ismertetik a munkahelyi csoportokat.

A szervezet tevékenységéből adódóan legnagyobb részben egyszerű, könnyű fizikai, szakképesítést nem igénylő, egyszerű, betanított kézi munkát igénylő *munkakörökkel* találkozhatunk, de megtalálható a nagy odafigyelést, kreativitást igénylő munkakör is. A munkafolyamat – hasonlóan az előző szervezethez – részfeladatokra, munkamozdulatokra bontható. A munkaidő kialakításnál figyelembe veszik, hogy a munkavállalók 85%-a csak részmunkaidőben dolgozhat, de természetesen a megrendelés teljesítése, a gépek optimális kihasználása is számít. Az üzemegeységénél távmunkában dolgozó személy is megtalálható. Az egyik pénzügyes kollégánál egészségi állapota oly mértékben romlott, hogy már nem tudta megoldani a munkába járást, de mivel a szervezet meg volt elégedve a munkájával, így távmunkában látja el a munkaköri feladatait. A halmozottan, súlyosan sérült dolgozók foglalkoztatása érdekében részmunkaidős, kiscsoportos foglalkozás keretében folyik a munkaműveletek begyakorlása.

Az *ösztönzési rendszerükre* elmondható, hogy időarányos fizetési rendszert alkalmaznak, órabérben, illetve havi bérben kerül sor a kifizetésre. Az interjúalany elmondása alapján a bérezési forma ellentéteket vonhat maga után a különböző betegsű, fogyatékossgű, teljesítményű dolgozók körében. Véleménye szerint a különböző képessű, egészségi állapotú dolgozók azonos teljesítményértékelése a rehabilitációs célvállalatoknál reálisan nem valósítható meg. A fizikai dolgozók *teljesítménye* egyéni vagy csoportos norma alapján történik, de a kifizetés időnorma szerinti. Ennek ellenére próbálják csökkenteni a feszültséget, és a szakirodalomból ismert „Z-elmélet”-et alkalmazva a munkavállaló egészségi állapotának megfelelő kiemelkedő teljesítmény után havonta mozgóbért, jutalmat vagy bérpótlékot adnak. A szervezet elismeri a dolgozó lojalitását is, a szervezetnél eltöltött 10, 15, 20, 25 év után is jutalmat ad. Nem anyagi jellegű ösztönzéseként sorolható fel a gyermektábor, a sportnap, a bálók és a kedvezményes üdülési lehetősége is. Ugyanakkor ösztönzést jelent a vizsgált szervezetnél a munkába szállítás, a képzések támogatása és az üzemi kirándulások is.

Az *emberi erőforrás fejlesztés* a munkavégzéshez, termeléshez szorosan kapcsolódó csoportos oktatások, illetve egy vagy több napos szakmai továbbképzések keretében zajlanak. „A fizikai munkakörben dolgozók részére szakmai tudásuk, kompetenciáik frissítése, fejlesztése, valamint az új technológiák, eljárások elsajátítása érdekében begyakorló, ismétlő képzés valósul meg, de az új munkafolyamatok, új megrendelések esetében is betanulásra kerül sor minden esetben a pontos, hatékony munkavégzés, termelés érdekében. A betanításban fontos szerep jut a minden üzemegeységben dolgozó személyi segítőknek.”

A szervezet céljellegeből adódóan a *munkavédelemre és az akadálymentesítésre* is kiemelt figyelmet fordít. Minden dolgozó a munkába lépésekor kötelező munkavédelmi, tűzvédelmi oktatáson vesz részt, mely bizonyos időszakonként megismétlésre kerül. Az akadálymentesítés a különböző fogyatékossgű csoportoknál kiemelkedő jelentősű. A vizsgált szervezet a hallássérült dolgozók számára jelnyelvi tolmácsot biztosít, sőt jelnyelvi tanfolyamot is szerveztek a

dolgozók körében. A látássérült munkavállalók munkavégzését segíti az üzem területén kialakított vakvezető sávok, kapaszkodók. A mozgássérült dolgozók érdekében az üzemi területeken a padlózat csúszásmentes anyagokból készült, illetve rámpák, kapaszkodók és akadálymentes mosdók kerültek kialakításra. Az értelmi sérült dolgozók beilleszkedésében, betanításában a személyi segítők kapnak nagyobb szerepet.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a szervezet üzemegységeiben mind a környezeti és tárgyi, mind pedig a személyi feltételek biztosítva vannak az akadálymentes, biztonságos és nyugodt munkavégzéshez.

HR funkciók gyakorlata a „C” szervezetnél

A vizsgált szervezet több mint tíz éve került kapcsolatba először megváltozott munkaképességű munkavállalókkal, és már a kezdetekben szembesültek azzal a problémával, hogy több munkavállaló már hosszú ideje nem dolgozott, így gyakorlatilag újra hozzá kellett szoktatni őket a munkához és a rendszerhez való alkalmazkodáshoz. Az interjúalany elmondása alapján a vizsgált szervezetnél átlagosan egy nap az összdolgozói létszám 20%-a hiányzik, ebből fele szabadságon van (30 nap szabadságuk van 1 évben), a másik fele kezelésre jár, beteg, vagy vissza kellett mennie az orvoshoz. A hiányzásokkal általában tudnak kalkulálni, igyekeznek naprakészen felmérni, hogy ki mikor nem tud jönni dolgozni.

A *munkaerő ellátás* sajátos, mivel szerződésük van a Szociális és Munkaügyi Minisztériummal, amelyben meghatározásra került az a munkavállalói létszám, ahány főt mindenképpen alkalmazniuk kell. Erre a Humánpolitikai Osztály kifejezetten odafigyel. A munkaerő ellátásuk naprakész, gyakorlatilag abban a pillanatban, amikor az egyik dolgozó elmegy, automatikusan belép helyette egy következő, aki már korábban túl volt az üzemorvosi vizsgálaton. A szervezet saját honlapján minden megtalálható a szervezetről, így a munkalehetőségek is. A vezető elmondása szerint nincs szükségük hirdetésre, mindig van jelentkezőjük, úgy vélik, hogy aki akar dolgozni, az megtalálja őket. Első körben az önéletrajzokat nézik át, kiválasztják a legmegfelelőbbnek tűnő jelölteket, akik felvételi interjún vesznek részt. A megfelelt jelöltek ezután egy orvosi alkalmassági vizsgálaton vesznek részt és csak ezt követően kerülhet sor a felvételre.

Az előző két szervezetektől eltérően itt a *beilleszkedésre* 90 nap próbaidőt hagynak, ami után a kellően felkészült kollégák el tudják dönteni, hogy alkalmas vagy nem alkalmas, be tud-e illeszkedni a rendszerbe és a közösségre. Viszonylag könnyebben megy a beilleszkedés, mivel egy olyan közösségbe kerül be az új munkavállaló, ahol szinte csak megváltozott munkaképességű emberek vannak.

A vizsgált szervezet munkaerő-piaci szolgáltatást is nyújt, melyet a Munkaügyi Központ finanszíroz. Tulajdonképpen megváltozott munkaképességű személyeket monitoroznak, keresik azokat, akik egyébként is állást keresnek, és megkeresik azokat a munkáltatókat, akik megváltozott munkaképességű személyeket szeretnének foglalkoztatni.

A védett szervezeteknél megjelenő speciális munkakörökkel itt is találkozhatunk. A szervezet mentális segítségnyújtás céljából alkalmaz rehabilitációs munkatársat, illetve lelkeszt is, amennyiben az előbbi személynek nem nyílnak meg a munkavállalók. Az ő feladatuk a különböző telephelyek meglátogatása, a munkavállalói problémák feltárása. Egy-egy telephelyen átlagosan 20-30-50 fő dolgozik és általában egyféle típusú tevékenységet látnak el. A *munkakörök* és a munkafeladatok kialakításánál természetesen itt is figyelembe veszik, hogy melyik

embernek milyen sérülése, betegsége, fogyatékosága van, és ennek megfelelően osztják ki a feladatokat. Vannak szakirányú végzettséget igénylő munkakörök, de nagyobb részben az alacsony iskolai végzettség a meghatározó, vagyis betanított munkásként alkalmazzák őket. A munkaidőt tekintve a 8 órás munkaidő mellett telephelyenként atipikus foglalkoztatással is találkozhatunk (7, 6, 5, illetve 4 órás). A vezető elmondása alapján jobb lenne, ha teljes munkaidőben tudnák foglalkoztatni őket, de ez törvényileg szabályozott. A munkafolyamatok elvégzéséhez nincs szükség speciális munkaeszközre. Vannak olyan munkakörök (könyvelő, bérszámfejtő) is, amelyeket nem tudtak feltölteni megváltozott munkaképességű személyekkel, ezek az emberek általában a központban dolgoznak.

Az interjúalany elmondása alapján a megváltozott munkaképességű személyeknek az *ösztönzésnél* a pénz mellett nagyon sokat jelent az, hogy tényleg jó körülmények között, jó csapatban, jó emberek között dolgozhatnak. Az *ösztönzésnél* nem feltétlenül az anyagi ösztönzés van az első helyen náluk, hanem az erkölcsi elismerés, hogy ők be tudják bizonyítani, hogy a társadalom hasznos tagjai tudnak lenni.

A szervezetben elvárnak minden dolgozótól egy bizonyos mennyiséget, amelyet minimum teljesítenie kell, mivel a minimálbérnél kevesebbet nem tudnak, nem lehet kifizetni. Ha valaki a minimumtól jobb munkát végez, többet teljesít, azt jutalom formájában értékelik, de célként nincs kitűzve. A kereskedelmi tevékenységeknél jutalékos rendszert alkalmaznak, az értékesített termékek bizonyos százalékát keresi meg a dolgozó. A *teljesítményértékelés* a vizsgált szervezetnél egyénileg történik. A közvetlen felettes figyeli és értékeli a dolgozók munkáját, ezt követően ő tesz javaslatot a teljesítmény alapján a béremelésre vagy jutalomra.

A szervezet az *emberi erőforrás fejlesztésére* is hangsúlyt fektet. Saját akkreditált felnőttképző intézményük van, ahol a vállalatnak képeznek megfelelő dolgozókat. Ezen felül képzik a menedzsmentet is, ami általában külső tréner cég segítségével zajlik. Az ismert fejlesztési módszerek közül leginkább a betanítást alkalmazzák, mert a dolgozóik 80%-a könnyű, fizikai betanított munkát végez, emellett az ismeretközlő előadások, értékesítési tréningek, elkülönült szakmai képzések is megjelennek.

A *munkabiztonság* ennél a szervezetnél is kiemelt figyelmet kap, a Humánpolitikai Osztály rendszeresen konzultál a munkaügyi, munkavédelmi főfelügyelőséggel, így az őket érintő változásokról automatikusan értesülnek. Azon a telephelyen, ahol mozgássérült munkavállalójuk van, az egész épületet akadálymentesítették, más egyéb speciális szabályra nem volt szükség.

Következtetések

A három vizsgált védett szervezetnél tapasztalt eredmények alapján az alábbi főbb következtetések fogalmazhatók meg:

- a munkaerő ellátás sajátos, kiemelt szerepet kap a munkavállaló szakértői minősítése és az üzemorvosi vizsgálat;
- a munkaköri folyamatot gyakran részelemekre bontják, és ezután rendelik hozzá a kompetenciájukban megfelelő munkavállalókat;
- a munkavállalók sajátosságaiból adódóan a munkakör tervezésénél az atipikus foglalkoztatási formák – 4, 5, 6, 7 órás, távmunka – dominálnak;
- egyedi munkakörökkel találkozunk: rehabilitációs munkatárs, lelkes, személyi segítő, mentor;

- a beilleszkedés egyrészt könnyebb, mivel a dolgozók nagy része megváltozott munkaképességű, így a befogadó szemlélet uralkodik, másrészt nehézkes, amennyiben korábban nem dolgozott, így hozzá kell szokni a szervezeti elvárásokhoz;
- az ösztönzésnél az anyagi javak mellett kiemelt jelentőséggel bírnak az egyéb ösztönzők (dicséret, jutalom, közösségi programok, képzési lehetőségek);
- a fejlesztési módszerek közül – elsősorban az alacsonyabb iskolai végzettségnek köszönhetően – a szakmai képzések és a betanítás a meghatározó;
- a munkavédelem a vártnál kevésbé kritikus tényező, amennyiben az akadálymentesítés megoldott.

Az eredmények alapján összességében megállapítható, hogy a védett szervezeteknél a hagyományos HR funkciók közül a munkakörök kialakításával kapcsolatos lehetőségeket, feladatokat magas szinten művelik, amit a munkavállalók sajátossága meg is követel. Ugyanakkor valamennyi emberi erőforrás menedzsment tevékenység esetében a szakirodalom által ismert módszereket alkalmazzák, speciális, új módszerek kialakítására nincs szükség.

Irodalomjegyzék

- Bácsné Bába É. (2012). Munkaerő-kölcsönzés a szabályozási változások tükrében. Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények IV. évfolyam 2. szám, Nyíregyháza, 219.p.
- Balázs-Földi E. (2013): A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek munkaerőpiaci megítélése a rendszerváltás előtt. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évf. 1. sz., Szeged, megjelenés alatt
- Bertalan P. (2011): Oktatás Magyarországon. In: Science for Education – Education for Science (Mészáros, O.), Konstantin Filozófus Egyetem, Közép-Európai Tanulmányok Kara, Nyitra, pp.7-12.
- Burus T. – Fábíán M. – Hornyák M. – Temesi O. – Temesvári R. – Vörös P. (2012): A tudásalapú gazdaságfejlesztés helyzete Magyarországon. In.: Metszetek: Ahol gondolataink összeérnek (szerk.: Kristófné Gungl R. – Kristóf P.), Antológia Kiadó, Lakitelek, 76.p.
- Csányi Zs. (2007): Foglalkoztatja? Útmutató fogyatékkal élő személyek felvételéhez és alkalmazásához vezetőik, HR szakemberek és munkatársak számára. Salva Vita Alapítvány, Budapest, 6.p.
- Csillag S. – Szilas R. (2009): A valódi integráció nyomában – Megváltozott munkaképességű munkavállalók a munkaerőpiacon. Munkaügyi Szemle. 1. pp.16-23.
- Ford, H. (1926): Életem és működésem. Légrádi Nyomda és Kiadó Rt., Budapest.
- Juhász G. – Bertalan P. (2011): Érdekérvényesítés. In: Civil szervezetek humán erőforrás fejlesztése II. (szerk.: Juhász G.) Human Exchange Alapítvány, Kaposvár, 51. p.
- Komáromi R. (2004): Bevezető gondolatok a megváltozott munkaképességű és fogyatékos munkavállalók munkaerő-piaci integrációjához. In: Integráció vagy kirekesztődés? Az értelmileg akadályozott emberek foglalkoztatásának változó formái (Szerk. Fónai M. – Fónainé P. E. – Szabóné O. É. – Zolnai E.)

Debrecen Megyei Jogú Város Városi Szociális Szolgálat, Debrecen, pp.228-232.

Kósa Á. (2013): <http://www.fidesz.hu/index.php?Cikk=190381>

Könczei Gy. – Komáromi R. (2002): Kutatási zárótanulmány a fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásáról a TOP 200 adatbázis alapján. (szerk.: Komáromi R.), Budapest.

Szabó M. – Berde Cs. (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In: Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. (Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K.) Campus Kiadó, Debrecen, pp. 9-23.

Torma P. (2007): Korlátozott stratégiák – Alkalmaznak fogyatékosokat. Figyelő. 2. Budapest, pp.52-53.

Vörös P. – Bodor M. (2009): Efficient Human Resource Management in Budgetary Institutions. Acta Scientiarum Socialium XXX., Kaposvár, pp.135-140.

Wolfmayr, F. (2013): <http://www.fidesz.hu/index.php?Cikk=190381>

SUMMARY: THE EVALUATION OF PROTECTED ORGANISATIONS FROM THE
PERSPECTIVE OF HR

Krisztina DAJNOKI^a

In accordance with Law XXVI. of 1998 on the rights of people with disabilities and on providing equal opportunities to them, people with disabilities have the right to work at an integrated workplace or in absence of this at a government-protected workplace. Still, in common practice very few disabled people have the opportunity for integrated employment due to prejudice and lack of information.

The aim of the article is to highlight through the introduction of human resource management practices of protected organisations that the employment of people with disabilities is implemented with the same HR methods as with any other organisations.

This research was carried out in the framework of TÁMOP 4.2.4. A/2-11-1-2012-0001 „*National Excellence Program – Elaborating and operating an inland student and researcher personal support system*”. The project has been supported by the European Union, co-financed by the European Social Fund.

Keywords: government-protected organisations, integrated employment, human resource management, disability, reduced capacity labour employment

^a Ph.D., Dr. habil., associate professor, University of Debrecen, Hungary