

„Nekünk bejött”

Példatár

Atipikus foglalkoztatás ösztönzésének háttértámogatása

FOGLALKOZTATÁS 2016

B KOMPONENS

Napra Forgó Nonprofit Közhasznú Kft.



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA



Fogyatékos Személyek
Esélyegyenlőségéért
Közhasznú Nonprofit Kft.

Támogatásával megvalósult program 2017

Tartalom

1.	Bevezető.....	3
2.	Atipikus foglalkoztatási formák értelmezése	5
3.	Vállalati példák elérhetősége	8
4.	A megismert vállalati példák bemutatása	9
4.1	A résztvevő vállalatok adatai	9
4.2	Vizsgált cégek motivációi.....	11
4.3	Integrációs szemlélet.....	13
4.4	Integrációs gyakorlat	14
4.5	Saját integrációs programjuk megítélése	19
4.6	Vélekedés a jogi szabályozási környezetről a megváltozott munkaképességű munkavállalók stabil, tartós foglalkoztatásával összefüggésben.	20
4.7	Pozitív visszacsatolások a projekt eredményeképpen	20
5.	Esettanulmányok.....	22
6.	Megismert gyakorlatok adaptálhatósága.....	32
6.1	Az adaptációt segítő szemléletbeli elemek a megismert cégeknél.....	32
6.2	Az adaptációt segítő ajánlások	35
6.2.1	Stratégiai tervezést segítő struktúra és kérdések	35
6.2.2	A megfelelő beillesztés érdekében a munkabiztonsági szempontok elemzése.....	36
6.2.3	A részmunkaidős foglalkoztatás, mint kiindulási pont	37
6.2.4	A részmunkaidős foglalkoztatás speciális megjelenése a munkakörök megosztásával ..	41
6.2.5	Munkaidő rugalmas kezelése	43
6.2.6	Rugalmas foglalkoztatás érdekében a munkakörök rotálása.....	45
6.2.7	Rugalmas foglalkoztatás érdekében határozott idejű munkaszerződés alkalmazása ..	47
6.2.8	Foglalkoztatási lehetőségek bővítése érdekében új munkakörök létrehozása.....	48
6.2.9	Nem csak mondjuk, csináljuk – Napra Forgó atipikus foglalkoztatási megoldásai	51
7.	Függelékek.....	57

1. Bevezető

A projekt célja, hogy ösztönözze a munkáltatókat a megváltozott munkaképességű, fogyatékossgal élő munkavállalók foglalkoztatására más munkáltatók által sikeresen megvalósított atipikus foglalkoztatási formák bemutatásával. Az egyes „jógyakorlatok” részletes bemutatásán túl arra is külön hangsúlyt fektetünk, hogy azok adaptálhatóságát is vizsgáljuk. Ez különösen fontos abban az esetben, ha az atipikus foglalkoztatásra nyitott vállalatoknak semmilyen saját tapasztalata nincs a témában. Ezen túl **kiemelt figyelmet kívánunk fordítani arra, hogy a kis és középvállalatok számára is megoldást jelentő, adaptálható példákat dolgozzunk fel.**

A projekt közvetlen célcsoportja a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásában sikeres munkaadók, akik bizonyos atipikus foglalkoztatási megoldások alkalmazásával érték el eredményeket. Továbbá azok a munkáltatók, akik a bemutatott, adaptálható atipikus foglalkoztatási formák bevezetésére nyitottak. Szakpolitika képviselői. Közvetett célcsoportnak tekinthetők a megváltozott munkaképességű munkavállalók. Foglalkozási rehabilitáció intézményrendszerének szereplői. Szélesebb társadalmi környezet.

A projektben kulcsszereplők azok a munkáltatók, akik a működésük során sikeresen alkalmaznak olyan atipikus foglalkoztatási formákat, amelyek a hátrányos helyzetű, elsősorban megváltozott munkaképességű, fogyatékossgal élő munkavállalók integrációját lehetővé teszik. A példák részletes bemutatásával azt szeretnénk elérni, hogy más munkáltatók is találjanak közöttük számukra alkalmazható megoldásokat. A projekt megvalósítása során törekedtünk arra, hogy a kis és középvállalatok számára alkalmazható megoldásokat is bemutassunk. Ezt azért tartjuk fontosnak, mert az elmúlt évek során legfőképpen nagyvállalati példák váltak ismertebbé, azonban azok nem minden esetben alkalmazhatók kisebb, erőforrás hiányosabb környezetben. Illetve, ha fogadóként gondolunk a nagyvállalatokra, esetleg külföldi tulajdonosokkal a háttérben, akkor nem mindig elég rugalmasak a belső szabályozóik miatt. Éppen ezért fontos lehet, a kisebb, rugalmasabb, de fejlesztésekre kevesebbet fordítani tudó vállalatok tudásbővítése ezen a téren.

A jó gyakorlatok feldolgozása során olyan ismeretekhez jutottunk, melyek alapján a szakpolitika felé is fogalmazhatunk meg javaslatokat, amelyek tovább bővíthetik az atipikus foglalkoztatási lehetőségeket.

A vizsgálat megvalósításához hasznosítjuk Befogadó Munkahely szolgáltatásunk tapasztalatait. A kidolgozott program kiterjed a stratégiai és HR folyamatokat érintő tervezéstől a megváltozott munkaképességű munkavállalók beillesztéséig. Résztvevője a multinacionális cégektől kezdve KKV-kig bezárólag bármely vállalat típus lehet, illetve ezen kívül szektor semleges is, vagyis a jelen projekt céljaihoz jól illeszkedő tapasztalatokat tartalmaz.

Jelen projekt elsődleges célcsoportja azon munkáltatók köre, akik megváltozott munkaképességű, fogyatékossgal élő munkavállalók foglalkoztatásában már tapasztalatot szereztek, és ezt készek megosztani más vállalatokkal, illetve azok a cégek, akik nyitottnak mutatkoznak befogadó munkahelyekké válni. Az elmúlt évek során sok tekintetben volt tapasztalható pozitív elmozdulás az integráció, inklúzió területén. A foglalkozási rehabilitáció komplex rendszerének, új szabályozása, a rehabilitációs hozzájárulás 2010-ben történt drasztikus megemlése beindított kedvező folyamatokat. A megváltozott munkaképességűek foglalkozási aktivitása lényegesen megemelkedett, gyakorlatilag megháromszorozódott, bár nagyon alacsony szintről, 10 % alól indult. Ez a tendencia megmaradt ma is, vannak vállalatok, akiknek sikerült elérniük az 5 %-os kötelező foglalkoztatási szintet, bár szektorálisan és földrajzilag nagyon nagy különbségek vannak továbbra is. A megváltozott munkaképességű munkavállalók átlagos életkora magasabb, az átlagos iskolai végzettségük pedig alacsonyabb a teljes munkavállalói populációhoz képest, amely megnehezíti bizonyos szektorokban a foglalkoztatást. A munkaadók mára több munkaerőigényt jelenítenek meg a célcsoport felé, mint ami megfelelő munkavégző képességű munkavállalókkal kielégíthető. A munkaadók maguk is keresik a lehetséges megoldásokat a foglalkoztatás bővítésére, többféle együttműködési modell alakult ki. Az AMSZ (alternatív munkaerő-piaci

szolgáltatások) országos hálózatával, a kiemelt uniós projektek (TÁMOP-5.3.8-A3, TÁMOP-1-1-1, stb.) való együttműködés keretében több ezer munkavállaló foglalkoztatása vált lehetővé.

A munkaerőpiacon aktuálisan fennálló helyzet megköveteli, hogy azok az inaktív személyek is bevonhatók legyenek, akik ma nem jelennek meg álláskeresőként. Ez nem megoldható a leszakadó csoportok fejlesztése és bevonása nélkül, mely során a munkaadóknak eszközökre, tudásra van szüksége, melyet egyre több vállalat meg is fogalmaz. Mindezek együtt egyre érzékelhetőbb igényt fogalmaznak meg a vállalatok részéről, hogy képesek legyenek eredményesen integrálni megváltozott munkaképességű munkavállalókat.

2. Atipikus foglalkoztatási formák értelmezése

A program címében szereplő meghatározás értelmezése érdekében röviden áttekintettük, hogy a fogalomhasználat hogyan alakul ma, mik a szabályozási feltételek. Legfőképpen azért, hogy a lássuk, hogy a vizsgálat során nyert eredmények hogyan kapcsolódhatnak ehhez a terminológiához, hogy tudjuk a következtetéseinket ehhez építeni, ha lehetséges.

Hárs Ágnes a Közgazdasági Szemle, LX. évf., 2013. február (224-250. o.) írt átfogó cikket az *Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években* címmel. Ezen kívül egyre bővülő forrásanyag áll rendelkezésre, de számunkra nem volt cél, hogy részletes forrásfeldolgozást végezzünk, így olyan összefoglaló anyagot választottunk, mely a céljaink szerint megfelelő.

„Az atipikus munka gyűjtőfogalom minden olyan foglalkoztatási forma leírására, amely egy vagy több, vagy akár minden elemében eltér a napi nyolcórás, munkahelyen, határozatlan munkaidős szerződéssel végzett bér munkától.” A ma jellemző munkaerő-piaci viszonyok között sok szakember kulcsfontosságúnak tekinti az atipikus formák alkalmazásának növelését a munkaerő-kínálat bővítésének elérése érdekében.”

Az önfoglalkoztatók

„A rendszerváltást követően a munkahelyek megszűnése és átalakulása időszakában az önfoglalkoztatók aránya viszonylag magasra ugrott, meghatározó csoportját az egyéni vállalkozók alkotják. Önfoglalkoztató az a dolgozó, aki nem alkalmazott. Arányuk a vizsgált két évtizedben csökkent, miközben az alkalmazottak aránya minden életkori csoportban növekedett. A 2000-es évekre az alacsony iskolai végzettségűek között arányuk gyorsan csökkent, és fokozatosan kiszorultak a munkahelyek mellett az önfoglalkoztatás lehetőségéből is. A személyes jellemzők és az ágazati hatások kiszűrése mellett a területi különbségek nem túl jelentősek, de több megyében kisebb eséllyel találunk önállókat, mint Budapesten. A két nem közös modelljéből az derül ki, hogy a nők kisebb valószínűséggel önállók, mint a férfiak (5,0 százalékos az átlagos különbség).”

A részmunkaidős foglalkoztatás

„A talán legpontosabban leírható és legelterjedtebb atipikus forma a részmunkaidős foglalkoztatás. A nemzetközi összehasonlításokban az OECD szokásos definícióját követve, a 30 óránál rövidebb szokásos heti munkaidőben dolgozókat tekintettük részmunkaidősöknek. A magyarországi részmunkaidős foglalkoztatást vizsgálva lehetőség nyílik árnyaltabb definiálásra. A szokásos heti munkaidő hossza Magyarországon 40 óra körül mozog, ezért első megközelítésben a 40 óránál kevesebb munkaidőben célszerű meghatározni a részmunkaidős munkaórák számát. A munkaidő hosszától függetlenül is definiálhatjuk a részmunkaidős foglalkozást,

...az öregségi vagy rokkantnyugdíjban részesülő, a kisgyermeket nevelő és a gyermekellátásban részesülő nők, a tanulók, valamint a magasabb iskolai végzettségűek körében gyakoribb a részmunkaidős foglalkoztatás, és ágazati, valamint területi különbségek is kimutathatók. Egy közös modellt is becsültünk a két nemre. Ez megmutatja, hogy a nők inkább dolgoznak részmunkaidőben, mint a férfiak, a többi változó hatását kiszűrve, a becsült átlagos valószínűségkülönbség 3 százalék.”

A határozott idejű munkaszerződéssel alkalmazottak

„Az alkalmazottként történő foglalkoztatás a szokásos értelmezés szerint biztos foglalkoztatást és erős munkapiaci kötődést jelent. Az alkalmazottaknak azonban csak egy része dolgozik határozatlan időre szóló

szerződéssel, míg más részük munkaviszonya határozott időre szól; az utóbbiakat azért szokás az atipikus foglalkoztatottak körébe sorolni, mert feltételezhető, hogy az alkalmazás kötöttsége, az elbocsátás lehetősége a határozott munkaidejű szerződéssel foglalkoztatottak esetében rendszerint egyszerűbb és gyorsabb lehet azokban az országokban, ahol egyébként az alkalmazáshoz számos jog kötődik.

A határozott időre szóló szerződéssel történő munkavégzés tehát a fiatalokra, a kevésbé iskolázottakra, a nyugdíjban vagy gyermekellátásban részesülőkre és a nappali tagozaton tanulókra jellemző, és ágazati, valamint területi különbségek is kimutathatók. A határozott idejű szerződés valószínűsége nem különbözik a férfiak és a nők között.”

Az otthoni és távmunka

„Az otthon végzett munkák meghatározó többsége nem távmunka, a távmunka részaránya ugyan lassan növekszik, de térhódítása szerénynek tűnik, és elmarad a terjedéséhez fűzött túlfűtött várakozásoktól. A foglalkoztatottak 10 százaléka dolgozott a kilencvenes évek végén valamilyen formában otthon, a mutató hullámzásokkal csökkent 2003-ban, majd 2007 óta ismét lassan emelkedik, nemek között nem volt jelentős különbség

Az otthon végzett munkáról és a távmunkáról összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a középiskolai és még inkább a felsőfokú végzettségűekre, valamint az önállóként dolgozókra jellemzők. Mindkét munkafajtát viszonylag gyakran végeznek a nappali tagozatos diákok, az otthoni munka pedig valószínűbb 40 év felett és a gyermekellátásban részesülő nők körében. E munkafajták gyakoribbak Budapesten, mint a megyék többségében, és vannak ágazati különbségek is. A két nemre közösen becsült modellek azt mutatják, hogy az otthon végzett munka valószínűségében nincs különbség a férfiak és a nők között...”

Az atipikus munkák együttes aránya

„Az atipikus munkákat együttesen vizsgálva, azt találtuk, hogy a foglalkoztatottak kicsit több, mint egynegyede végez valamilyen atipikusnak tekintett munkát: önfoglalkoztató, részmunkaidős, határozott idős szerződéssel alkalmazott, vagy otthon és/vagy távmunkásként dolgozik. Hogyha a legfontosabb formákat vizsgáljuk, s az önfoglalkoztatók arányát nem vesszük számításba, akkor a részmunkaidőben dolgozók, a határozott idős szerződéssel alkalmazottak, az otthon és/ vagy távmunkában dolgozók aránya együttesen nem éri el a foglalkoztatottak 20 százalékát. „

A cikk tehát átfogó képet ad arról, hogy melyek a legjellemzőbb atipikus foglalkoztatási formák, hogyan alakultak a vizsgált időszakban. A munkaerőpiac hazai viszonyai, és a dinamikus változások okán azonban a kutatásban szereplő formákon túl további foglalkoztatási formák szabályozása is indokoltá vált. A Munka törvénykönyve a következő atipikus foglalkoztatási formákat különbözteti meg:

- Határozott idejű munkaviszony
- Részmunkaidő (és munkaidő keret)
- Munkavégzés behívás alapján
- Munkakör megosztása
- Több munkáltató által létesített jogviszony
- Távmunka
- Bedolgozói jogviszony
- Egyszerűsített foglalkoztatás
- Köztulajdonban álló munkáltatóval fennálló munkaviszony
- Vezető állású munkavállaló fennálló munkaviszony

- Munkaerő-kölcsönzés
- Az iskolaszövetkezet és tagja közötti munkaviszony

A szabályozás mellett különböző ösztönző megoldások megjelennek a munkaerő-piacon, hogy támogassák az atipikus foglalkoztatásnak elterjedését:

- Adó- és járulékkedvezmények
- Új munkahely létrehozásának támogatása
- Beruházási támogatások
- Képzési támogatások
- Munkanélküliek vállalkozóvá válását elősegítő támogatások
- Önfoglalkoztatási támogatások
- Távmunka programok
- Részmunkaidős programok
- Fiatalok elhelyezkedését segítő támogatások
- Megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának támogatása

Ezek az ösztönzők nem mindig és minden vállalat számára elérhetők, az igénybe vételükhöz kapcsolódóan lehetnek külön feltételek.

Mind munkavállalói mind munkáltató oldalról elmondható, hogy az atipikus foglalkoztatásnak megvannak az előnyei és a hátrányai egyaránt. Egyértelmű előnye a rugalmasság, hiszen az ehhez kapcsolódó igény hívta életre ezeket a formákat. Mind a munkavállalók, mind a munkáltatók jobban tudnak alkalmazkodni akár tervezhető, akár hirtelen bekövetkező eseményekhez a munkavégzés kapcsán. Gazdaságosabb megoldásokat tesz lehetővé. Ugyanakkor legfőképpen a munkavállalói oldalon másfajta köteléket jelent, amely a munkaszocializáció során, van akik számára könnyebben áthidalhatók, van akik számára kevésbé, illetve egzisztenciális csapdákat is rejthet, vagy adott esetben nagyobb önszervezési készséget igényel. De lehet hátrány a munkaadói oldalon, ha az igényeket nem lehet mégsem kielégíteni ezzel a megoldási móddal, illetve több az adminisztrációs tévedési lehetőség a szabályozás sokfélesége miatt.

3. Vállalati példák elérhetősége

A vizsgálatok szempontjainak meghatározása, és a saját interjúk elkészítése előtt tájékozódunk arról, hogy milyen egyéb forrásai lehetnek ma azoknak a vállalatoknak, akik működő, átvehető példákat keresnek. Tapasztalataink szerint az elérhető, az elmúlt évtizedben megjelent irodalmak még mindig gyakran kutatásokhoz, tudományos munkákhoz kapcsolódtak, a foglalkozási rehabilitáció helyzetének átalakításához szükséges tudást gyűjtene egybe. Elérhetők ugyan a tudásmegosztást célzó gyűjtemények is, de ezek részletezettsége, kidolgozottsága nagyon eltérő, több irodalomban ugyanazok a vállalati példák térnek vissza, és a nagyvállalati példák fordulnak elő bennük a legjelentősebb arányban, ami részben azzal magyarázható, hogy ott hamarabb indultak el rehabilitációs programok, és lényegesen fontosabbnak is gondolják az erről való kommunikációt, mint a kisvállalatok.

- Scharle Ágota FOGLALKOZTATÁSI REHABILITÁCIÓS JÓ GYAKORLATOK MAGYARORSZÁGON Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet http://www.budapestinstitute.eu/uploads/rehab_jelentes_110410.pdf
- Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma Egyesület, Jó gyakorlatok a megváltozott munkaképességű munkavállalók toborzásában és kiválasztásában 2016 http://mef.forum.hu/ckfinder/userfiles/files/Jo_gyakorlatok_webre.pdf
- proAbility projekt <http://proability.hu/>, http://proability.hu/wp-content/uploads/2015/12/megvaltozott_munkakepesseguek_foglalkoztatasi_lehetosegeirol_tanulmany.pdf
- Foglalkozási Rehabilitációs Tudástár: KÉZIKÖNYV Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációs hozzájárulás terhére történő foglalkoztatásáról https://books.google.hu/books?id=SPxUBAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hu&source=gbp_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- GAK Oktató, Kutató és Innovációs Nonprofit Közhasznú Kft., Megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása - gazdasági- és társadalmi előny Tájékoztató kiadvány munkáltatók részére http://esely.gak.hu/sites/default/files/languages/megvaltozott_kiadvany_GAK.pdf
- Tardos Katalin mtd Tanácsadói Közösség, JÓ GYAKORLATOK A MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESÉGŰEK FOGLALKOZTATÁSÁRA <https://www.hrportal.hu/download/megvaltozottmunkakepesseg.pdf>
- Fogyatékoságbarát munkahely címet viselő munkáltatók listája <http://fbm.hu/dijazottjaink/>

Az írásos formában elérhető tudás mellett a Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma Egyesületnek és mtd Tanácsadói Közösségnek is vannak olyan aktivitásai, amelyeknek elsősorban az a célja, hogy személyes találkozásokat tegyen lehetővé a vállalati szakemberek között, és ilyen módon biztosítson fórumot a tapasztalatcserének (benchmark klub, MEF Klub). Továbbá a Budapesti Iparkamara is beillesztett már a rendezvényei programjába hasonló témákat. Ezek a rendezvények legfőképpen Budapesten zajlanak.

4. A megismert vállalati példák bemutatása

4.1 A résztvevő vállalatok adatai

A kiválasztásnál azt vettük figyelembe, hogy milyen létszámban és milyen sikerességgel foglalkoztatnak megváltozott munkaképességű munkavállalókat a cégek. Ehhez a korábbi együttműködéseink alapján voltak információink. Olyan cégeket kerestünk, ahol nem tömeges a foglalkoztatás, és ebből következtettünk a vállalat méreteire, amelyről nem voltak pontos információink előzetesen. A vizsgálat során megerősítést nyert, hogy ezeknél a vállalatoknál megváltozott munkaképességű munkavállalók létszáma 3 és 21 fő között helyezkedett el, átlagosan 10.5 fő, illetve 4,9 %, amely majdnem azonos a kötelező rehabilitációs foglalkoztatási szinttel.

vállalat	létszám / fő	besorolás (árbevételt is figyelembe véve)	MMK létszám / fő	MMK arány / %
A	400	nagyvállalat	13	3,3
B	370	nagyvállalat	21	5,7
C	152	középvállalat	8	5,3
D	34	kisvállalat	3	8,8
E	360	nagyvállalat	10	2,8
F	215	középvállalat	8	3,7

1. sz. táblázat

A **cégek nagysága** alapján az interjúban részt vett vállalatok fele, (a kérdőíveket kitöltőket is figyelembe véve pedig a cégek 38 százaléka), nagyvállalatnak minősül, azzal a kiegészítéssel, hogy ez elsősorban nem a létszámuk miatt van, hanem az árbevételükkel összefüggésben, mert a nagyvállalati alsó létszámkorlátot jelentő 250 főt, a mintában szereplő legnagyobb vállalat is csak 150 fővel haladja meg. **Tevékenységeik besorolása** az alábbiakban látható.

vállalatok főtevékenysége
Élelmiszergyártás / baromfi-hús feldolgozása, gyártása
Élelmiszergyártás / haszonállat-eledelek gyártása
Nagykereskedelem / Fémáru, szerelvény, fűtési berendezés nagykereskedelme
Villamosberendezések gyártása / Villamos motor, áramfejlesztő gyártása
Víztermelés, -kezelés, -ellátás
Fémfeldolgozási termék gyártása

2. sz. táblázat

A válaszadók nagy része a gazdaság másodlagos szektorához ipari, gyártási tevékenységekhez kapcsolódik, amelyek jellemzően nehezebben tehetők alkalmassá az integrációra, szemben például a szolgáltatási tevékenységekkel. Figyelembe véve a vállalatok tevékenységét, összességében sikeres foglalkozási rehabilitációs megoldásokat sejtetnek a számok.

A vizsgálatban résztvevő vállalatok **területi elhelyezkedése** esetében arra törekedtünk, hogy lehetőség szerint több megyét, illetve az ország keleti és nyugati felét is elérjünk. Az cégek működési helyét az alábbi táblázat mutatja.

vállalat	székhely	interjú telephely
A	Komárom-Esztergom megye	Komárom-Esztergom megye
B	Budapest	Bács-Kiskun megye
C	Budapest	Komárom-Esztergom megye
D	Budapest	Budapest
E	Csongrád megye	Csongrád megye
F	Budapest	Bács-Kiskun megye

3. sz. táblázat

A vállalatok **növekedési tendenciájának** megítélésben a vállalatok 73 %-a úgy nyilatkozott, hogy növekedés tapasztalható. A kérdőíven válaszolók 78 %-a úgy válaszolt, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók létszámát bővíteni kívánja a jövőben. Az interjún résztvevő 3 cég egyértelműen a bővítést tervezi, kettő a szerkezetváltás miatti létszámstop okán nem tud bővíteni, bár az érintett vezetők ezt támogatnák, egy cég esetében pedig a szolgáltató partner tevékenységének megszűnése után nem építettek ki önálló aktivitást, de nyitottak. Nem szeretnénk messzemenő következtetéseket levonni, vagy vélt összefüggést kimutatni a között, hogy a vállalatok növekedési potenciálja és az integrációra való nyitottság kapcsolatban van, azonban örömdetes megállapításnak tekintjük, hogy a konkrét vállalatok esetében ezt tapasztaltuk.

Az 4. számú táblázatban foglaltuk össze azokat az adatokat, amelyeken az interjúkban részt vett vállalatok tapasztalatai alapulnak, vagyis, hogy a megkérdezéskor **milyen munkakörökben foglalkoztattak** megváltozott munkaképességű munkavállalókat az egyes cégek.

A táblázatból látható, hogy a vállalatok **többnyire nem egy munkakört, hanem többet használnak rehabilitációs céllal**. A következő kérdésekkel azt vizsgáltuk, hogy az eddig vezető út milyen megoldásokból épült fel.

Vállalatok	munkakörök száma, tartalma	
Bonafarm-Bábolna Takarmány Kft.	3	betanított munkás, takarító, ügyintéző
Gallfood Kft.	3	adminisztrátor, termelési munkatárs, takarító
TOM-FERR Zrt.	3	takarító, gépkezelő, portás
Transwill Mérőváltó Zrt.	1	betanított szerelő
Szegedi Vízmű Zrt.	3	telephely gondnok, portás, kézbesítő
Zarges Kft	4	raktári kisegítő, csomagoló, adminisztrátor, szerelő

4. sz. táblázat

4.2 Vizsgált cégek motivációi

Az interjúk során rákérdeztünk arra, hogy miért kezdtek megváltozott munkaképességű munkavállaló foglalkoztatásába a vállalatok. Az elektronikus kérdőívek szerkeszthetősége érdekében előre megadtunk néhány választható szempontot (5. sz. táblázat), azonban a személyes interjúkon ezeket nem vezettük fel, hanem nyílt kérdéssel igyekeztünk feltárni az indítékokat.

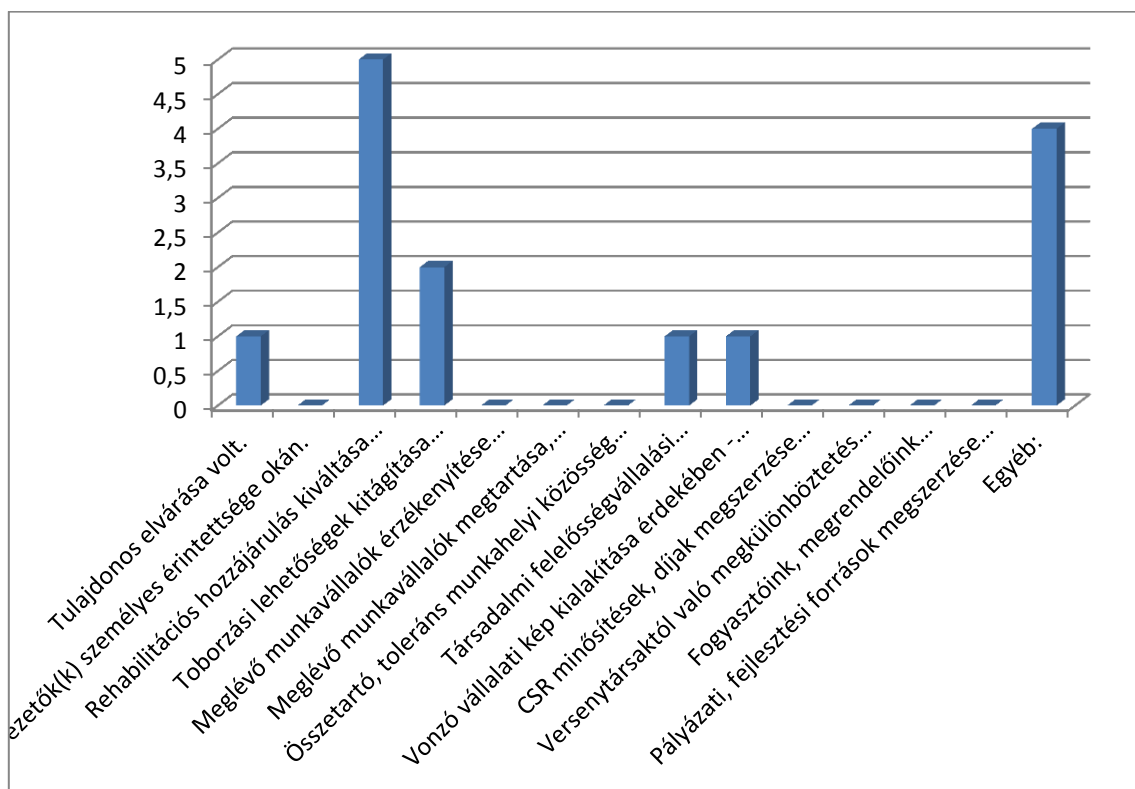
Motivációk (több is választható)	Miért döntöttek úgy, hogy foglalkoztatnak MMK-t?
	Tulajdonos elvárása volt.
	Vezetők(k) személyes érintettsége okán.
	Rehabilitációs hozzájárulás kiváltása céljából.
	Toborzási lehetőségek kitágítása érdekében.
	Meglévő munkavállalók érzékenyítése céljából.
	Meglévő munkavállalók megtartása, fluktuáció csökkentése céljából.
	Összetartó, toleráns munkahelyi közösség kialakítása céljából.
	Társadalmi felelősségvállalási megfontolásból.
	Vonzó vállalati kép kialakítása érdekében - image.
	CSR minősítések, díjak megszerzése érdekében.
	Versenytársaktól való megkülönböztetés céljából.
	Fogyasztóink, megrendelőink befolyásolására céljából.
	Pályázati, fejlesztési források megszerzése érdekében.
	Egyéb:

5. sz. táblázat

A személyes interjúba bevont cégek szinte kivétel nélkül motivációként jelölték meg, hogy a **rehabilitációs hozzájárulás kiváltása céljából** kezdtek foglalkoztatni megváltozott munkaképességű munkavállalókkal. Azonban volt olyan munkatárs, aki kiemelte, hogy az adó kiváltáson túl, úgy fogták fel a helyzetet, hogy

munkabérre kifizetni az összeget sokkal jobb cél, ezért a megtakarítás mellett az értékteremtő munkavégzés feltételeinek kialakítását legalább ilyen fontos feladatnak tekintették.

Ezen kívül egy cég esetében jelent meg a motivációk között, hogy **társadalmi felelősségvállalási okból**, egy másikonál, hogy **vonzó vállalati kép** kialakítása érdekében kezdték el az integrációt. Két cég a **munkaerőigény kielégítése céljából**, a **toborzási csatornák kibővítését** is lehetőségként látta meg a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásában. Egy esetben jelent meg **tulajdonosi elvárás** a motivációk között.



1. sz. diagram

Szintén két vállalat jelölte meg **egyéb okként**, hogy az első lépések megtételére az motiválta őket, hogy a Napra Forgó Nonprofit Kft. által akkoriban megvalósított munkaerő-piaci szolgáltatásának (TÁMOP-5.3.8-A3) munkatársai keresték meg, ajánlották fel az együttműködést, illetve kezdtek el közvetíteni felkészített megváltozott munkaképességű jelölteket, és támogatták a beillesztést.

Az egyik vállalat az indokok között a **működésében bekövetkező változásokat** is említette, mely szerint új tevékenységet kezdtek el, és úgy ítélték, hogy ehhez jól illeszthető lenne, ha megváltozott munkaképességű személyek végeznék el. Egy másik cég a **meglévő munkafadatai alkalmasságát** hangsúlyozta, vagyis úgy értékelte, hogy az alaptevékenység követelményei eleve jó terepet biztosítanak, amely jól kiegészíti egymást az adóoptimalizálással, tehát minden együtt van ahhoz, hogy sikeres lehessen a foglalkoztatás.

(Érdekes: A kérdőívet kitöltő cégek válaszai között is vezető szerepet töltött be a rehabilitációs hozzájárulás kiváltása, 90 %-ban adták ezt a választ. Szintén több cég hivatkozott arra, hogy új toborzási csatornáként tekintettek a megváltozott munkaképességűekre. Érdekes eltérés, hogy a társadalmi felelősségvállalás nagyobb

arányban jelenik meg (70%), és új elem, hogy a meglévő munkavállalók érzékenyítése céljából, vagy összetartó, toleráns munkahelyi közösség kialakítása céljából történő foglalkoztatást is megjelöltek, illetve a pályázati források megszerzésének való megfelelést is. A felmérés nem volt alkalmas arra, hogy kiderítse a kettő közötti eltérés okát. Minden bizonnyal, amikor válaszlehetőségek közül lehet választani, akkor más létező motivációk is felismerhetők, mintha önállóan kell meghatározni ezeket. Az is lehet, hogy ezek a választások nem csak a valós motivációkat hanem az elvárható ideákat is tükrözik.)

Összességében az állapítható meg, hogy a **kulcs motiváció a rehabilitációs hozzájárulás** kiváltása foglalkoztatással. Ezenél a vállalati létszámoknál, amelyet a megkérdezett cégek képviselnek, az **5%-os foglalkoztatási szint elérése nem irreális cél, van olyan a válaszadó cégek között, amelynek ez kifejezett, deklarált célja.**

Ugyanakkor az is jól látható, hogy ezen kívül nagyon eltérő motivációk lehetnek a különböző cégeknél. Abban a megkérdezett cégek munkatársai kivétel nélkül egyetértettek, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók tartós foglalkoztatása nem rövid távú program, a sikeres vállalati integráció időigényes, és tudatos tervezési munka eredményeképpen érhető el. Ebben a tudatos tervezésben pedig megfelelő kiindulópont a motiváció kérdése. Miért fontos ez a cégnek? **A megvalósításhoz kapcsolódó stratégiák kidolgozásának tehát lényeges alapja az értékelvek és szerepvállalás tisztázása, mert az esetleges elakadásoknál ezekhez lehet mindig visszatérni.**

4.3 Integrációs szemlélet

Ebben a kérdéskörben arról szerettünk volna elsősorban információkat gyűjteni, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók integrálása milyen helyet kap a cég életében, milyen koncepciók szerint indult el a megvalósítás.

Elsőként az szerettük volna látni, hogy a megváltozott munkaképességű munkatársak **létszám változásának mi a tendenciája**. Az interjúban részt vett 6 vállalat esetében kivétel nélkül növekedett az érintett munkavállalók létszáma az utolsó 5 évben. A kérdezett idő intervallum elegendő ahhoz, hogy többféle irányú változás is megjelenjen, még akkor is, ha a vállalat adott esetben teljesen a nulláról építette fel az integrációs programját. Éppen ezért rá is kérdeztünk, hogy tudatos volt-e a bővülés, amelyre kivétel nélkül igen választ adtak a cégek. A módszeres megvalósítási módokra a későbbiekben adott válaszaik utalnak.

Arra vonatkozóan is tettünk fel kérdést, hogy **kapcsolódik-e** a megváltozott munkaképességű munkatársak foglalkoztatás valamilyen belső esélyegyenlőségi tervhez, vagy egyéb sokszínűségi politikához. Legfőképpen azért, hogy tapasztalataik szerint átemelhetők-e más esélyegyenlőségi célcsoportok foglalkoztatásával nyert korábbi ismeretek erre a területre. A válaszok legfőképpen azt rajzolták ki, hogy a válaszadó cégeknek nincsenek erre vonatkozó átemelhető ismereteik. Többen említették példának a GYES-en lévő kismamákkal való kapcsolattartást, mint gyakorlatot, de ezeket nem kapcsolták össze a megváltozott munkaképességű munkatársak foglalkoztatási kérdésével. Egy vállalat munkatársa említette, hogy tud esélyegyenlőségi tervről. Vagyis összességében önálló témaként, feladatként tekintenek rá a megkérdezett vállalatok.

Arra vonatkozóan, hogy van-e szervezeten belül **munkatárs, akit kijelöltek** a megváltozott munkaképességű munkatársak integrációjának támogatására, mindenütt igen volt a válasz. A hat vállalat közül 4 esetében a HR vezetőjét vagy munkatársát jelölték meg erre a szerepre, a másik kettőnél pedig a területek vezetőit nevezték meg, ahol a megváltozott munkaképességű munkavállalók dolgoznak. Gyakorlatilag mindenütt említették, hogy fontos, hogy van ilyen szereplő, mert az érintett kollégáknak tudni kell, hogy kihez forduljanak a felmerő

speciális kérdéseikkel, gondjaikkal. A megkérdezett vállalatok egyikénél sem olyan munkatárs végzi ezt a feladatot, akinek kizárólag ez a munkaköre, feladata.

Szerettük volna azt is látni, hogy **tartanak-e a kapcsolatot** a céljaik elérése érdekében más szervezetekkel, vállalatokkal. Amennyiben igennel válaszoltak, akkor az alatt azt értették, hogy például korábban a Napra Forgó tanácsadóival, vagy más civil szervezettel vagy a Munkaügyi Központtal, de legfőképpen a toborzás kibővítése érdekében. Érdekes kapcsolódás, hogy később, amikor arról kérdeztük, hogy hajlandók lennének-e másokkal megosztani a tapasztalataikat, akkor legtöbbször erre nyitottnak mutatkoztak pont azért, mert úgy látják, hogy amikor nekik lett volna rá szükségük egy-egy dilemma, vagy elakadás esetében, akkor hasznos lett volna, ha valakikkel tudnak megoldási módokról közösen gondolkodni, tapasztalatokat meghallgatni. Azzal együtt tehát, hogy módszeresen nem keresik ezeket a kapcsolatokat, ők maguk legtöbbször nyitottak lennének rá, az aktivitás hiányát többnyire az időhiánnyal magyarázzák.

A civil szervezetekkel való együttműködés terén részben a szervezetek szakmai felkészültségét, részben a rugalmasságukat emelték ki, de nagyon fontos volt számukra az is, hogy valóban az igényeiknek megfelelő jelölteket közvetítettek ki, illetve támogatták a beillesztésüket. A szolgáltatások átszervezése óta egyes cégek nem ismerték az utód programok működését, mások pedig a közvetítések esetlegességét, a papírokon keresztüli kommunikációt nevezték rossz tapasztalatnak, az interjú felvételéig nem tudtak létszámbővítést elérni ezen keresztül.

Összesítve megállapítható, hogy a válaszadó cégek civil szolgáltatók támogatásával vagy önálló indulással különálló „projektnek” tekintették a megváltozott munkaképességű munkavállalók beillesztését vállalaton belül, és saját megoldási útjukat belső fejlődés eredményeként érték el.

4.4 Integrációs gyakorlat

Ezekkel a kérdésekkel az előző pontban említett egyedi megoldásokat kívántuk felderíteni. Legfőképpen ezeken keresztül válaszolható meg, hogy az atipikus foglalkoztatási formák keretei tudnak-e szerepet játszani, ösztönzőleg hatni a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának bővítésére.

Felkészülés a foglalkoztatásra

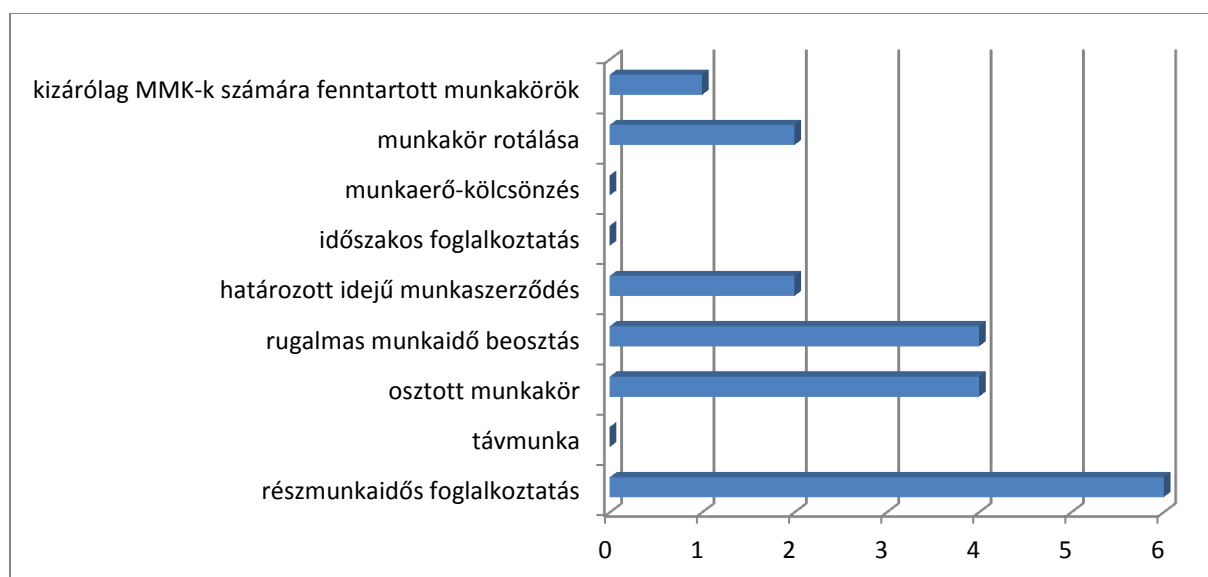
A felkészülés kapcsán arról tettünk fel kérdést, hogy **volt-e a vezetőknél vagy a munkatársaknak szánt felkészítés, képzés**. Kifejezett tréning nem volt egyik cégnél sem, de három vállalatnál is zajlott, zajlik vezetői felkészítés, amelyet az HR munkatárs szervezett és töltött meg tartalommal, aki a belső felelős a témában és egyébként is részt vett a kiválasztásban. A felkészítés témája elsősorban az, hogy a közvetlen vezető kap felvilágosítást az adott munkavállaló betegségének természetéről, illetve arról, hogy esetleges egészségügyi problémák felmerülése esetén mi a teendő. A felkészítést azért tartották indokoltnak, mert úgy érezték, hogy egyrészt az új munkavállalók felé nagyobb figyelem kellhet (pl. több türelem a betanításban), másrészt a vezetőknél a felelősséget csak megfelelő ismeretek birtokában adhatják át, és tehetik őket is elkötelezetté. Egy cég esetében volt arra kifejezett példa, hogy a munkatársak felkészítésére is figyelmet szántak. Szerették volna egyértelművé tenni, hogy az ő tehermentesítésük érdekében zajló bővítésről van szó, így bizonyos munkát üzemszerűen át lehet adni, továbbá indokoltnak tartotta a helyi vezető a kommunikáció mikéntjére is felhívni a figyelmet az előítéletes viselkedés megelőzése érdekében.

Arra a kérdésre, hogy **történt-e a megváltozott munkaképességű munkatársak foglalkoztatása előtt írásos vagy egyéb vállalati szintű kommunikáció**, minden esetben egyértelmű nem volt a válasz. Vagyis a megkérdezett vállalatok két harmadánál van felkészítés, de kizárólag a közvetlenül érintettek bevonásával.

Munkavégzés feltételei és atipikus foglalkoztatási formák

A felkészülést követően a **munkavégzés feltételeire** vonatkozó kérdéseket tettünk fel. A kérdések arra vonatkoztak, hogy a munkafeladatok, munkakörök és munkavégzés körülményei tekintetében történtek változtatások. A hat vállalat közül egy esetében fordult elő, hogy a munkakör tartalmán változtattak (külön megoldásnak tekintjük azt amikor új munkakört hoznak létre). Azt hogy a munkakörülményekben változtatásokat eszközöljenek, és pl. a bútorok méretén változtassanak, vagy áthelyezzék azt, vagy változtassanak egy bejárat útvonala hosszán, arra vállalatok kétharmada tudott példát mondani, ezt ésszerű, elvárható változtatásoknak ítélték meg.

Ebben a kérdéskörben érdeklődtünk az **atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásáról** is. Az alábbi táblázat mutatja az alkalmazott formák (nem teljes azonos kategorizálás a Munka Törvénykönyvével) gyakoriságát.



2. számú diagram

A leggyakoribb a **részmunkaidős foglalkoztatás**, azonban két cégnél is kifejezetten hangsúlyozták, hogy ezt nem korlátnak, hanem lehetőségnek tekintik a munkavállalók szempontjából, amivel élhetnek, hogy az egészségi állapotukhoz illeszkedő terhelést vállaljanak, de akinek igénye rá, annak nem zárkoznak el az óraszám bővítésétől. A részmunkaidő így annak az eszköze is, hogy megtalálják a megváltozott munkaképességű munkavállaló helyét a szervezetben.

Az **osztott munkakör** a részmunkaidőhöz szorosan kapcsolódik. A feladatok folyamatos ellátása érdekében szívesen alkalmazzák a cégek, ahogy a megkérdezettek két harmada is.

Rugalmas munkaidő beosztás tekintetében többféle indokot és megoldást is alkalmaznak a megkérdezett cégek. A leggyakoribb, hogy az orvosi vizsgálatok szervezése során az időpontokhoz igazodva igyekeznek például elkészíteni a beosztásokat, hogy ne kelljen a munkavállalónak erre szabadságot kivennie, de van példa a bejárás akadályoztatottsága okán történő rendszeres vagy eseti átszervezésre is.

Egy esetben az elköteleződés, és fokozatosság elve miatt alkalmaznak **határozott idejű munkaszerződést** is, amely határozatlan idejűvé válik bizonyos idő eltelte után. Egy másik esetben pedig a munkavállaló kérése volt ez a forma.

A **munkakör rotálását** két cég jelölte meg, de az egyikük hangsúlyozta, hogy ez nem specifikus, egészséges dolgozóknál is alkalmazzák. A másik cég esetében pedig ez tette lehetővé több munkavállaló munkaidejének növelését, hogy másik munkakörben is tudták foglalkoztatni.

Azoknál a foglalkoztatási formáknál, ahol nulla szerepel, a cégeknek az volt a véleményük többnyire, hogy a megváltozott munkaképességűek számára inkább hátrányokkal járhat, mert legtöbbjüknek a közösséghez tartozás nagy érték, és ezekben a formákban ez valamilyen módon sérül. Ezen kívül a vizsgált vállalatok tevékenysége (termelés többnyire) nem ad lehetőséget a távmunkára.

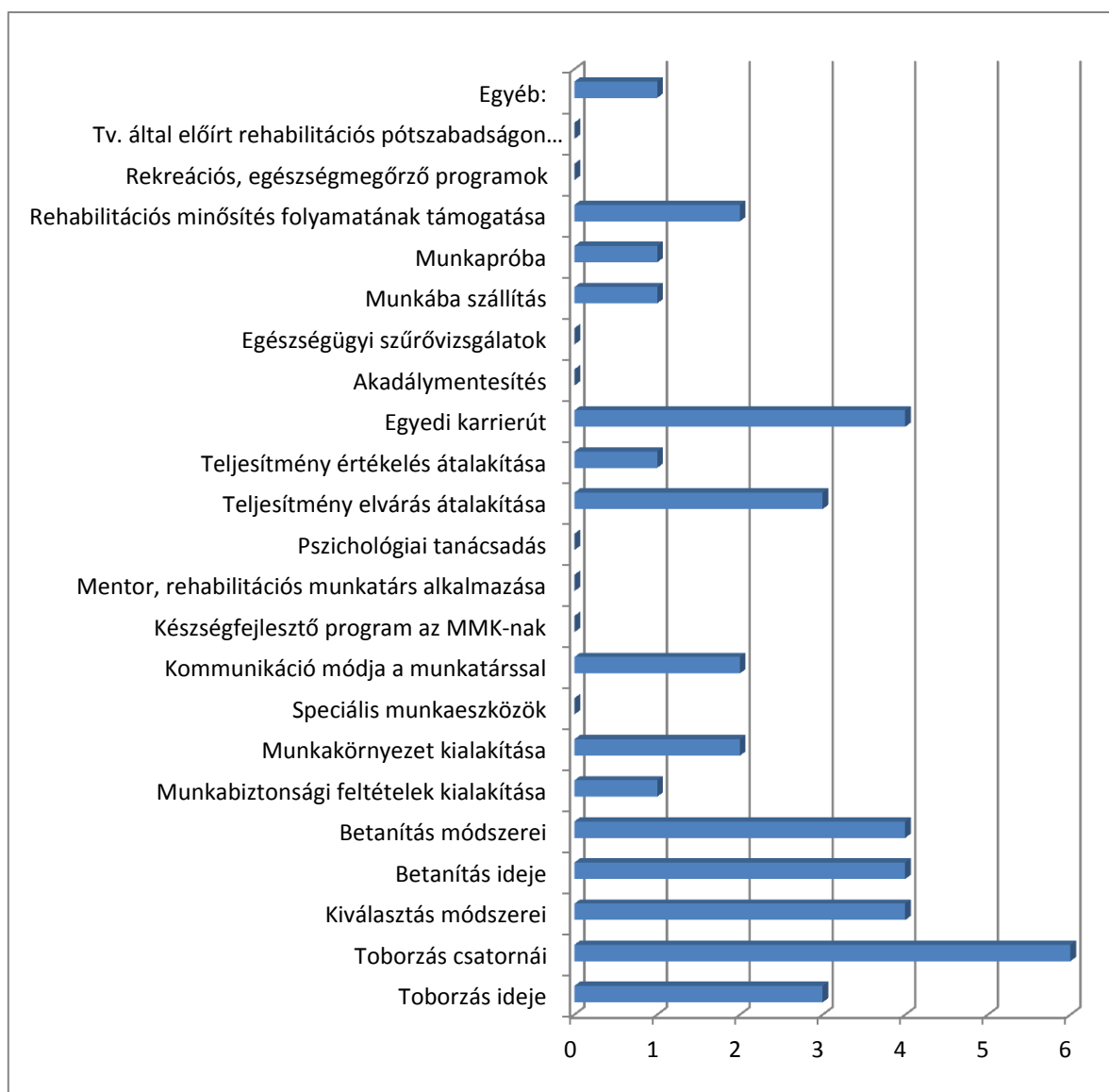
A példákon keresztül megismert atipikus foglalkoztatási megoldások további értelmezése az adaptációt bemutató fejezetben folytatódik.

Szokásos HR gyakorlattól eltérő megoldások

A következőkben arra kérdeztünk rá, hogy alkalmaztak-e a **meglévő gyakorlattól eltérő megoldásokat** a meg foglalkoztatása érdekében. Ennél a kérdésnél rákérdeztünk az előzetesen, szakirodalmakból, tapasztalatokból összegyűjtött lehetséges megoldásokra, illetve természetesen teret adtunk, az egyéb válaszoknak is.

A 3. sz. diagramból legszembeűnőbb érték, hogy **más csatornákon igyekeznek elérni a megváltozott munkaképességű munkavállalókat**. Ez nem lehet másképp, hiszen mindannyian bekapcsolódtak a korábban működtetett szolgáltatásainkba, innen származik a kapcsolatunk. Ezért inkább úgy egészítettük ki szóban kérdést, hogy alkalmaznak-e egyéb eltéréseket. Ezzel kapcsolatban eltérés, hogy több cég a szolgáltatókkal való együttműködések révén megtanulta, hogy a hirdetés szövegében fel lehet tüntetni, hogy megváltozott munkaképességű állás keresőket (is) keresnek, míg korábban nem tudták hogyan **lehet célzottan keresni**. Az együttműködéseknek nem csak az volt az értelme, a megkérdezettek két harmada ezt hangsúlyozta is, hogy lett közvetítő partnerük a szolgáltatók révén, hanem, hogy előszűrt, felkészített jelölteke kaptak, amely lényegesen megkönnyítette a dolgukat. A hivatali és utódprogrammal szemben megfogalmazott kritika legfőképpen erre irányult, hogy nem személyre szabott közvetítés van, hanem „bárkit ide küldenek”. A megkérdezett cégek felének nem volt tudomása az EFOP 1.1.1 program létezéséről, működési módjáról, egy cég a civil szolgáltatók programjának megszűnése óta önállóan nem is tesz kísérletet a létszámbővítésre. Születtek azonban más megoldások is a toborzás bővítésére. A cégek fele tudatosan él azzal a lehetőséggel, hogy a már foglalkoztatott megváltozott munkaképességű munkatársaiktól kérnek **ajánlásokat**, hiszen azt feltételezik, hogy a kapcsolati hálójukban potenciálisan több érintett lehet. Ajánlás útján történő létszámbővítésről is be tudott számolni két cég.

Ezzel a megoldási móddal összefüggésben a cégek fele a **toborzásra szánt időkereteken** is változtatott, bár részletes válaszaikból kiderült, hogy ez alatt két különböző dolgot is értenek. Egyfelől jelentheti azt is, hogy az adott pozíció betöltésére több időt szánnak, de másfelől azt is, hogy gyakorlatilag folyamatosan toboroznak, és nem csak adott munkakörre keresnek munkatársat, hanem a megváltozott munkaképességű munkavállalók képességei szerint mérlegelnek, hogy be tudják-e illeszteni a munkahelyre.



3. sz. diagram

Többen nyilatkoztak úgy, hogy a **kiválasztás módszereinken** is változtattak. Ennek egyik módja az, ha a teljes folyamatot átadják a szolgáltató partnereknek, akik a munkaköri követelmények részletes ismeretében potenciális, alkalmas jelöltek közvetítenek, és bár cég képviselője önállóan dönt a felvételtől, de erősen támaszkodik a szolgáltató ajánlására, mert a megállapodásuk alapján a beillesztésben is támaszkodhat rá, konzultálhat vele a felmerülő problémák esetén. Egy másik fontos eltérés, **hogy az interjúztatásba bevonják a jövőendő vezetőt**, hogy minél hamarabb ismeretei legyenek a munkavállalóról, hogy adott esetben minél gyorsabban el tudjon köteleződni mellette. Az változó, hogy a döntésbe is bevonják-e az illető vezetőt, de a folyamatokba minimum tájékoztatás szintjén minél hamarabb bevonják. A cégek felénél az is bevált gyakorlat, hogy **az interjú része a munkaterület bejárása**, bemutatása, bár van munkáltató, akinél ez minden jelentkezőre igaz. Egy cégnél előfordul egyedi megoldás a kiválasztásban, hogy miután pozitív választ adtak a jelentkezőnek, a szerződéskötés előtt meghatározott ideig várnak, hogy mindenki felelős és megfontolt döntést tudjon hozni a munkaviszonyról.

A **betanítás mikéntjéről** is úgy nyilatkozott a legtöbbször, hogy mind az idejében, mind a módszereiben eltér a szokásostól. Az idővel összefüggésben többen elmondták, hogy több türelem kell hozzájuk, többször kell elismételni például a feladatot, ezért nem is mindig tűznek ki konkrét határidőt a betanulásra, a hozzáállást sokkal többre becsülik, ha tapasztalják az igyekezetet. A mikéntje pedig legfőképpen a fokozatosság elvén

alapul. Az egyik vállalat vezetője úgy fogalmazott, hogy „kezdjünk könnyű fogásokkal”, aztán lehet fokozni az elvárásokat. Egy másik vezető úgy fogalmazott, hogy „egyénfüggő kinek mennyi támogatásra van szüksége”, ezért nem is kívánják a betanulást egységessé tenni.

Az egyik vállalat a beválás elősegítése érdekében **próbamunkát** is alkalmaz, amely véleményük szerint mindkét fél esetében segít a megalapozottabb döntés meghozatalában. Ezzel a gyakorlattal az a nehézségük, hogy nincs ez a foglalkoztatási forma definiálva, ezért a legális foglalkoztatás kereteibe kell beleerőltetni, vagyis jogviszonyt kell létrehozni, miközben eleve jelzik a jelentkező felé, hogy ez a folytatás feltétele, majd, ha nem felelnek meg egymásnak, akkor egy egynapos jogviszonyt kell adminisztrálniuk.

A **munkabiztonsági feltételek** kialakítása tekintetében egy cég tért el a szokásos gyakorlataiktól. Munkabiztonsági szakértővel konzultálnak arról, hogy az adott munkavállaló jelent-e magára, vagy másokra nézve kockázatot, okozhat-e, vagy lehet-e munkahelyi balesetnek kitéve. Az illető munkavállaló fogytékossággal élő személy volt, ezért tartották fontosnak ezt a szempontot is tisztázni.

A cégek nagy hajlandóságot mutatnak arra, hogy a szükséges, nem nagy beruházást igénylő **átalakításokat** elvégezzék, így három negyedük számolt be arról, hogy volt ehhez kapcsolódó intézkedésük már az elmúlt évek során, ennek ellenére csak ketten ítélték úgy, hogy az jelentősebb lépés volt, legfőképpen azt hangsúlyozták, hogy ezek elvárható „normális” változtatások voltak.

A munkatársakkal való eltérő **kommunikáció** módjával kapcsolatban az egyik cég a hallássérült munkavállalójukkal történő kommunikáció megtanulásának folyamatát emelte ki, amely nagyobb türelemre és toleranciára tanította a többi kollégát, amíg megtanulták, hogy érhetik el, hogy valóban értse őket. Eltérő kommunikáció alatt értette egy másik cég, hogy munkába állás előtt körbe vezeti a megváltozott munkaképességű munkatársat a munkahelyen.

A **teljesítmény elvárás és értékelés** kérdésében megoszlanak a vélemények. Az egyik alapelv, hogy azonos munkakörben azonos bérért azonos elvárást kell megfogalmazni. Ez sokszor okoz fejtörést a vezetőknek, mert az egészséges munkavállalók felé nem szeretnének demotiváló üzeneteket közvetíteni, ugyanakkor arra is belátással vannak, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók bizonyos korlátokkal bírnak, ami iránt toleránsak szeretnének lenni. A megoldás jellemzően az, hogy a teljesítmény kérdésében kisebb a kompromisszum készség, mint például a betanulás kérdésében, de végső soron vannak eltérő megítélésre is példák. Rendkívül egyedi és nagyfokú érzékenységre utaló megoldás, az új munkakör kialakításakor az elvárások meghatározásába **bevonni az érintett megváltozott munkaképességű munkatársat**, mint ahogy történt ez egy kerékpáros kézbesítői munkakör definiálásakor az egyik válaszadó cégnél.

Az **egyedi karrier** utak kialakításában a válaszadó cégek három negyede kifejezetten együttműködő. Ahogy fogalmaztak legtöbben, szeretnék megtartani a motivált, elkötelezett megváltozott munkaképességű munkavállalót, ezért figyelnek az egyedi igényeikre. Sok közöttük a nyugdíj előtt álló, ezért gyakori tapasztalat, hogy nem kívánnak a klasszikus előmenetelben gondolkodni, de igényük van a változásra. Ahogy a részmunkaidős foglalkoztatásnál is elmondták, nem kívánják bebetonozni a kezdeti foglalkoztatási állapotokat, ezért nyitottak a változtatásokra. A szervezeti struktúrában nem vertikálisan, hanem **horizontálisan történő elmozdulást** tekintik a cégek egyedi karrier útnak, vagyis, ha egyik területről vagy egyik munkakörből, a másikba helyezik át, vagy ha bővítik a feladatkörüket például a munkaidő bővítésével egyidejűleg. Az egyik cég azt is fontosnak tartotta hangsúlyozni, hogy olyan munkakörökbe próbálták őket felvenni, ami nem volt „éles váltás” tudták hasznosítani a meglévő tapasztalataikat.

Két cég válaszolt úgy, hogy bár tudják, hogy nem feladatuk, de kifejezetten figyelnek arra, hogy a megváltozott munkaképességű státusza hogyan alakul az érintett munkatársaknak, és amiben tudják, **támogatják az ügyintézését**.

Munkába szállítás egy cégnél van, de ez nem specifikus, bármely munkavállalójuk élhet vele.

Az egészségügyi szűrővizsgálatok esetében a kötelező foglalkozás-egészségügyi vizsgálatokon túl mutató szolgáltatásokra kérdeztünk rá, amelyet nem alkalmaznak a megkérdezett cégek, azonban ennek kapcsán

többek hangsúlyozták, hogy a **foglalkozás-egészségügyi orvossal való szoros és jó kapcsolatot** fontosnak tartják. Voltak eleinte rossz tapasztalataik, hogy a konkrét munkaköri alkalmasságot pusztán a megváltozott munkaképességű státusz miatt nem adta meg az orvos, de azóta kialakították a jó együttműködéseket, amelynek része, hogy mind a munkaköréről, mind a munkavállalóról részletesebb információt adnak, és szükség szerint többször egyeztetnek.

A hat szervezettel folytatott interjúk során tehát számos eltérő humánerőforrás gazdálkodási, és ezek között atipikus foglalkoztatási megoldással találkoztunk. Ezek további bemutatását és elemzését az esettanulmányokban és adaptálhatóságuk vizsgálata során folytatjuk.

4.5 Saját integrációs programjuk megítélése

Az interjú során arról is érdeklődtünk, hogyan ítélik meg, sikeresnek tartják-e a megváltozott munkaképességű munkavállalók eddigi foglalkoztatásának gyakorlatát? A válaszuk egybehangzó igen volt. A válaszaikban több azonos vonás is megtalálható, mint például az, hogy ez értékteremtő, vagy a belső hatások, vagy a megváltozott munkaképességű kollégákra gyakorolt hatása.

- „...van munkakör, amelyet fel tudunk ajánlani, a termelésben sem lehetetlen feladat, a beillesztésük támogatva van, stabil, versenyképes fizetés, beosztás hétfőtől péntekig egy műszak, nem folyamatos...”
- „Bátor lépés volt, de hittünk benne, hogy a munkakör alkalmas, (--- és) a feladat diktálta az igényeket, Bea szakértelme pedig kiemelkedő segítség volt. Értelmes, folyamatos, fenntartható feladatot akartunk adni, és ez sikerült.”
- „Életminőség szempontjából is jó, egészsége is javul, értéket hoz létre, közösségben van, "idegi problémával küzdő" kiegyensúlyozottabb lett, ugyanolyan emberként bánunk velük, nem lógnak ki a sorból, nem élnek vissza vele, elfogadják őket, van amikor anyáskodnak felettük, pozitív értelemben.”
- „Ahhoz jó eszköz, hogy működjön a cég.”
- „Tudunk segíteni munkába állni. A "Jó itt dolgozni" visszajelzések miatt, önbizalomban sokat fejlődnek, egyenrangú munkatársak.
- „Munkatársakra gyakorol hatás miatt, a munkatársak kollegialitása fejlődött, a cég vezetése pedig elkötelezett, vezetők számítanak rájuk.”

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy **kommunikálták-e**, amennyiben sikeresnek tartják a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának a gyakorlatát, belső vagy külső csatornákon. Erre a kérdésre is egyöntetűen nem volt a válasz. (A kérdőívet kitöltő vállalatok esetében is mindenki nemmel válaszolt.) Ahogy az egyikük fogalmazott: *A díjak nem számítanak, néha elcsépeltek. Befelé sem volt direkt kommunikáció: "ne legyen téma!"* Abban több vállalat képviselője is egyet értett, hogy amennyiben egyenrangúnak akarják őket tekinteni, akkor erről nem érdemes külön beszélni. A külső kommunikációról pedig úgy nyilatkoztak, hogy ha kérdezik őket róla, akkor szívesen megosztják a tapasztalataikat, de egyébként nem tartják szükségesnek. Versenyelőnyt úgy gondolják, hogy ezzel nem élveznek, díjak, elismerések tekintetében ellentmondásosnak gondolják az értékét, vagy egyszerűen fel sem merült bennük, hogy erről kommunikálniuk kellene.

4.6 Vélekedés a jogi szabályozási környezetről a megváltozott munkaképességű munkavállalók stabil, tartós foglalkoztatásával összefüggésben.

Mivel a megkérdezett vállalatoknak több éves tapasztalatuk van a témában, releváns megállapításaik lehetnek. Erről is kérdeztük őket. A következő észrevételeket, javaslatokat fogalmazták meg.

- Az állam a munkabér terheit csökkenthetné, mert egy dolgozó bruttó 200.000 Ft (8óra) terhe nem áll arányban az adómegtakarítással.
- Az 5 %-os kvóta sávós differenciálása igazságosabb lenne. (ez két cégnél is felmerült)
- Az integrációt segítő szolgáltatások hozzáférhetősége nem megfelelő. A Kormányhivatalok programjai túladminisztráltak, nem megfelelő számú, és alkalmasságú munkavállalót irányítanak. Csak az iroda térségében lévő ügyfeleket érnek el, nem a munkáltatóhoz közel eső településekről toboroznak, nincs utógondozás, nincs kivel tartani a kapcsolatot.
- Az 5.3.8 program megszűnése óta nem tartanak kapcsolatot külső szolgáltatóval. Díjköteles közvetítés nem megfizethető, az állami támogatás nem nélkülözhető (nem volt tudomásuk az EFOP 1.1.1-ről). A szolgáltatásba minél több csatorna van bevonva, annál inkább elvész az ember!
- A rehabilitációs kvóta lehetne felülről is nyitott: mi lesz a motiváció, ha növekszik a bér, csökken a megtakarítás, ennek adott esetben az munkavállaló eshet áldozatul.
- További adókedvezmény, pl. a rehabilitációs kártya teljes körű kiterjesztése, minden megváltozott munkaképességűre.
- Ha kvótán felül foglalkoztat, akkor legyen eltérő az adózás, hiszen ugyanazt a bért kapják, mint a többi munkavállaló.
- A rehabilitálhatóság kérdése: ha 3 év után nincs állapot romlás, akkor nem megváltozott munkaképességű, elveszíti az ellátását, munkaadó pedig a rehab megtakarítást, miközben a munkavállaló foglalkoztatása továbbra is többlet figyelmet igényel, tökéletesen nem lesz egészséges, ha ezek után elveszíti az állását, az visszahat a fizikai és mentális állapotára... ördögi kör.
- Az ellátás megállapítása miatt a keresőtevékenység felfüggesztése álságos, "sumákolásra kényszerít". (A kérdőívet kitöltők között is megjelenik ez a vélemény egy ízben.)
- Keresetkorlát szabály miatt a munkavállalók féltik, hogy elveszítik az ellátásukat, ez bekorlátozza őket is.

4.7 Pozitív visszacsatolások a projekt eredményeképpen

A beszélgetések során igyekeztünk összegyűjteni néhány pozitív, vagy akár egyedi tapasztalatot a cégektől, amely motiválóan hat rájuk, és segíti a továbbélést:

A megváltozott munkaképességű dolgozók jelenléte befolyásolja a munkatársak probléma érzékenységét, és teljesítményhez való hozzáállását. A HR vezető a bemutatkozáskor fontos szempontnak tartja, hogy nem a betegségeket, hanem az erősségeiket hangsúlyozzák, hogy a megjelenésük legyen kulturált és megnyerő. A munkaköröket tekintve az ő felfogásuk, az, hogy a potenciális megváltozott munkaképességű munkavállaló esetében többféle munkakört is meg kell ajánlani, hogy növeljék a beillesztés esélyeit. Vezetőjük önkéntesen interjú felkészítést is vállalt.

Magas fokú a lojalitásuk. Az egészség károsodás a "kisebb probléma", fogyatékoság terén nem mertek még elindulni (megj: van fogyatékosággal élő munkatársuk, vélhetően a súlyosságára gondoltak). Fontos a

konfliktuskezelés időben: inkább emberi problémák miatt ment el, akitől megváltak, mint teljesítmény probléma miatt, vagy nyugdíjas lett. Az egyik megváltozott munkaképességű munkatárs informális vezetővé vált, korábban is vezető volt más munkahelyen, így számíthatnak rá a beillesztés során.

Jó munkahely, emberi bánásmód, nagy "család", ezért a megváltozott munkaképességű munkavállalók jól be tudnak illeszkedni, pozitív visszajelzések vannak cégen belül, ezért a további létszám igény kielégítése esetén is szívesen alkalmaznának, akár kvótán felül is.

Stabil munkavállalók, másképp kell velük bánni, és el kellett érni a befogadási hajlandóságot a többieknél. Nincsenek velük kapcsolatban fegyelmezés gondok, bárkivel dolgoznak párban, nem diszkriminálnak, szociális kapcsolataik fejlődnek cégen belül és azon kívül is: "nyílik ki az ember".

Jót tesz a szervezetnek. Hálásak, hogy el tudnak helyezkedni, ha elmennek általában a magasabb fizetés az oka.

5. Esettanulmányok

A személyes interjúkban résztvevő cégeknél az alkalmazott megváltozott munkaképességű munkavállalók közül 5 fővel szintén interjút folytattunk. Szerettük volna azt is láthatóvá tenni, hogy a munkavállalók szemszögéből hogyan látszik a vállalat gyakorlata.

Sanyi		
neme: férfi	életkora: 30	képzettsége: érettségi, számítógép felhasználó, ECDL
egészségkárosodásának, fogyatékoságának jellege: Hallássérült, komplex minősítése C1, 2019-ben felülvizsgálat várható, hallókészüléket használ, megfelelő távolságból hallás után és szájról olvasással kommunikál, beszéde érthető. Saját jogú ellátásban részesül.		
munkaköre: betanított szerelő		
foglalkoztatásának jellege: délelőtti munkarendben dolgozik atipikus jelleg: 7 órában, részmunkaidőben dolgozik, határozott idejű munkaszerződéssel		
munkaszerződésének kezdete: 2015. március		

Előzmények:

Sanyi mosolygós, kommunikatív, nyitott, érdeklődő fiatalember. Sérültsége veleszületett. Szüleivel él, akik nyugdíjasok. Van egy nővére, akinek már önálló családja van. Az otthoni munkák közül a kert gondozásába szívesen bekapcsolódik. Az általános és középiskolát speciális iskolákban nagyothalló diákok között végezte el. Elmondása szerint az iskolákban jól boldogult. Az általános iskola elején a hangos olvasás elsajátítása okozott elsősorban nehézséget, majd a matematika, később a középiskolában a fizika és kémia, de voltak sikerélményei is, több tantárgyból volt 4-es 5-ös. Az érettségi után kiadványszerkesztést tanult két évig. A képesítést nem sikerült megszereznie, mert az elméleti vizsgát nem tudta letenni, bár a gyakorlati résszel jól boldogult.

A számítógép, az informatika a programozás hamar felkeltette az érdeklődését, ez meg is maradt, szeretne ezen a területen továbblépni. A számítógép karbantartói képzésre egy ízben sikertelenül jelentkezett, az egészségügyi alkalmassági véleményt ugyanis nem kapta meg.

Több területen szerzett munkatapasztalatot. Másfél évig dolgozott egy nyomdában, ahol a nyomdai késztermékek csomagolását, pántolását, szortírozását, pakolását végezte. Rövid ideig dolgozott egy vízszelelő mellett segéd munkásként, de a munkával járó szagokat nehezen viselte, így felmondott.

Jelen foglalkoztatásának körülményei:

A jelenlegi munkáját megváltozott munkaképességűek számára hirdetett állásajánlatok között találta egy internetes portálon. E-mailes kapcsolatfelvétel után hívták be interjúra. Az interjú a cégvezetővel zajlott. Nagyon emlékezetes élmény volt számára, hogy elmondta neki a vezető, hogy korábban nem volt hallássérült munkavállaló a cégnél, ő lehetne az első, és sok kérdést tett fel neki arról, hogy hogyan tud kommunikálni, mi az ami segíti a megértésben, mit tud elvállalni, miben kér segítséget. Sanyi elmondta, hogy csak bizonyos távolságból hall jól, ami azon kívül van az „visszhangzik”, nem érthető számára, és rendkívül erős hangok is ártalmasak a hallásának. Magáról azt mondta el, hogy a szabályokat, előírásokat mindig betartja.

Az interjú után körbevezették a műhelyben, volt alkalma a munkát megnézni, látni a körülményeket, munkatársakat. Akkor nem sokat kérdezett, úgy érezte, hogy ahol a szakkifejezéseket nem érti majd, ott segítséget fog kérni, mert a szakmát még nem ismeri.

A foglalkoztatását végül négy órában kezdték el három hónapos próbaidő kikötésével. A munkafolyamatokat a tapasztaltabb kollégák és a művezető mutatta a meg. Egyes részfeladatokat hamar megtanult (levágja a merevítőt, címkét rak fel, alkatrészeket helyez be), azonban nem mindenben önálló, gyakran dolgozik másik kollégával együtt, és kér segítséget. Ezek a legtöbbször a szakkifejezésekhez kapcsolódnak. Az évek során ezért nem a komplexebb feladatok betanulására helyezték a hangsúlyt, hanem azokban a feladatokban kap munkát, amit el tud látni, de ott fokozatosan 6, majd 7 órára bővítették a munkaidejét, aminek örült. Elmondása szerint az igazgató szereti őt, és örülne, ha a cégnél maradna, ezért ha gondja akad a kollégákkal, ha úgy érzi, türelmetlenek vele, akkor hozzá mindig fordulhat.

Örülne, ha tudna az informatikában fejlődni, és hosszútávon ahhoz kapcsolódva elhelyezkedni, de tudja, hogy ez nem könnyű számára, ezért még nem tudja pontosan ezt, hogy valósíthatná meg.

Erzsike		
neme: nő	életkora: 57	képzettsége: 8 általános, gyors és gépirás képzést abbahagyta
egészségkárosodásának, fogyatékoságának jellege: egészségkárosodással élő (érszűkület, magas vérnyomás, zöld hályog, nyaki gerincsérv, csontritkulás, ingadozó vérnyomás), foglalkozási szempontból rehabilitálható kategóriába sorolták 2017 novemberétől, rehabilitációs ellátást kap.		
munkaköre: betanított szerelő / munkás		
foglalkoztatásának jellege: 8 órás, állandó délelőtti		
atipikus jelleg: túlóra elrendelés egyedi kezelése		
munkaszerződésének kezdete: korábban is dolgozott már a cégnél, 2017-ben újra visszajött		

Előzmények:

Erzsike többféle területen dolgozott, mindig betanított jellegű feladatokban, mivel szakképzettséget nem szerzett, bár a tanulást elkezdte, csak a gyorsírással nem boldogult, ezért abbahagyta. Betegségei az évek során egyre nagyobb számban jelentek meg. Egy ízben, amikor az akkori munkáltatója messzire költözött, és nem tudta vállalni a bejárást, így a munkaviszonya megszűnt, hosszú időre munkanélkülivé vált. Három év alatt sem sikerült munkát találnia. Ekkor, 2005-ben, döntött úgy, hogy „beadja a leszázalékolását”. Időközben talált munkát, de amikor megkapta a megváltozott munkaképességű státuszt, rehabilitációs foglalkoztatónál kezdett dolgozni 4 órában.

Jelen foglalkoztatásának körülményei:

A rehabilitációs foglalkoztatónál nem tudta elérni, hogy növeljék az munkaidejét, ezért munkát kezdett keresni. A munkaidő növelését azért kérte, hogy növekedni tudjon a bére. A jelenlegi munkáltatójánál már dolgozott több évvel korábban, és volt olyan kollégája, akivel azóta is tartotta a kapcsolatot. Érdeklődött, hogy tudomása szerint van-e munka, és mivel azt az információt kapta, hogy igen, úgy döntött, hogy felkeresi ismét a céget. Kicsit aggódott amiatt, hogy ez milyen helyzetet teremtsen, de megpróbálta. A cég kisvállalkozás, a vezetése az eltelt évek alatt nem változott, így az első interjú nem a szokásos módon zajlott. A cégvezető elsősorban arról érdeklődött, hogy mi történt az elmúlt években, hol dolgozott, milyen feladatokat látott el, miért döntött úgy, hogy váltani akar, és miért szeretne visszajönni? Erzsike elmondta őszintén, hogy anyagi megfontolásból, mert több fizetésre van szükségük a megélhetéshez, és mivel a kerületben lakik, jól meg tudja közelíteni, ami szintén fontos számára. Úgy érzi, hogy mivel a cégnél volt munkaerőigény, és ő is tudta mire vállalkozik, ismét kapott lehetőséget.

A napi munkája most elsősorban a bandázsolás, ami termék előállításának csak egy részfolyamata. Ülő munka. Elmondása szerint, aki először csinálná, annak talán nehéznek tűnne, főleg a csuklót terheli, de ő már megszokta. Úgy gondolja, hogy teljes értékű munkavállaló a cégen belül. „Átlagos jó teljesítő vagyok, lassan, de szépen és jól tudok dolgozni, ...de ezt elfogadják, ... ha problémám lenne, akkor szólok.” A közvetlen kollégáitól és a csoportvezetőtől is tud kérdezni, de elmondása szerint nagyon szoros kapcsolatot nem ápol senkivel.

Mivel a kerületben lakik, amíg csak engedi az időjárás, kerékpárral jár dolgozni. A KRESZ-t azonban nem ismeri, illetve előfordult már, hogy elájult nyilvános helyen, nem mindig érzi magát biztonságban az utcán, ezért a párja mindig elkíséri. Elmondása szerint aggódik miatta.

Nehezen jönnek ki a pénzből, ezért is kérte a 8 órát. De ez sem mindig elég, így, ha tud, túlórákat vállal. A cégnél állandó délelőtti beosztásban van mindenki, ezért ha munka megnő, akkor szoktak elrendelni túlórákat. Az ő esetében azonban ez másképp van. Mivel a fizikai ereje nem mindig azonos, ő dönti el, hogy vállalja-e, legtöbbször egy nap kihagyásra van szüksége, és akkor tud túlórázni.

Sokszor érez a betegségei miatt különböző fájdalmakat, és érzi magát fáradtnak, de úgy gondolja, hogy ha nem lenne a munkahelye, ez sokkal rosszabb lenne. „Akkor elhagynám magam.” Így viszont mindig összeszedi magát, tudja, hogy csinálni kell, előre kell menni, és van ereje, plusz pénzt is tud keresni. Sokat aggódik azon, hogy meddig fogja bírni, és hogy lesz, ha nem véglegesítik a következő felülvizsgálaton. Szerinte az ő betegségei nem fognak javulni, csak rosszabb lehet, ezért nem teljesen érti, hogy mit értenek azon, hogy rehabilitálható, és miért kell újra visszamenni, csak azt tudja, hogy majd gyűjteni kell az orvosi papírokat. A munkával kapcsolatban így nem mer nagyon messzire nézni, csak a közvetlen holnapban gondolkodik.

Laci		
neme: férfi	életkora: 60	képzettsége: 8 általános, elektroműszerész szakmát nem fejezte be
egészségkárosodásának, fogyatékoságának jellege: Mozgáskorlátozott, járványos gyermekbénulás miatt a bal lába teljesen korlátozott, járáshoz segédeszközt használ, végleges minősítése van, felülvizsgálata nem szükséges. Saját jogú ellátása van.		
munkaköre: tekerccselő		
foglalkoztatásának jellege: határozatlan idejű munkaszerződés		
atipikus jelleg: részmunkaidő 6 órában		
munkaszerződésének kezdete: 2016. március		

Előzmények:

Laci gyors gondolkodású, nyitott, könnyen teremt kapcsolatot másokkal, szókimondó, őszinte ember. Mozgáskorlátozottsága, mint körülmény vagy negatív tényező, alig jelenik meg az élettörténetében, az ezzel való együttélést nem engedte az életén eluralkodni. Vidám, izgalmas, sokszínű fiatakorra emlékszik vissza. Dolgozott a Fővárosi Közterület Fenntartónál, ahol sok időt töltöttek a szabadban, az emberek között, amit nagyon élvezett. A leghosszabb időben, 40 évig betanított villanyszerelőként dolgozott.

2004-ben egy combnyaktörés után kezdett el egy rehabilitációs foglalkoztatónál dolgozni, ahol címkéztek. Majd egy kisebb cégnél, ahol 2010 után, amikor a rehabilitációs hozzájárulás fizetési kötelezettség szabályi megváltozott, és a 20 főnél többet foglalkoztató cégekre már nem terjedt ki, hanem csak a 25 főnél többet foglalkoztatókra, a munkaviszonyát megszüntették. Addig ketten voltak megváltozott munkaképességű munkavállalók a cégnél, de ezután nem tudtak két státuszt erre fenntartani. Ezután egy másik cégnél dolgozott, ahol magyar nyelvű címkéket ragasztottak fel autó olajokra. Ez azonban messze volt, hosszú időt vett igénybe a bejárás, ezért keresett másik munkát.

Jelen foglalkoztatásának körülményei:

Két civil szervezetnél is járt, akik megváltozott munkaképességű állásukra keresők közvetítésével foglalkoznak, a Motiváció Alapítványnál és Napra Forgó Nonprofit Kft-nél is. Végül a Napra Forgó tanácsadója közvetítette ki a jelenlegi munkahelyére, ahol azóta is dolgozik, több mint két éve.

Az első interjúra úgy emlékszik vissza, hogy elmondták, hogy mit kell csinálni, ő pedig igyekezett előre minden pontosan tisztázni. Állása volt tehát nem akart félreértéseket, és rossz döntést hozni. A lába miatt kizárólag kerékpárral jár a munkába, tömegközlekedést nem használ. Ezért előre tisztázta a céggel, hogy az számukra elfogadható-e, ha szélsőséges időjárási viszonyok mellett nem jön be dolgozni, mert tudja vállalni a bejutást. Ebbe a cég belement, és ebből kialakult gyakorlat lett. Annak ellenére, hogy ezt megbeszélték, minden alkalommal külön telefonál a csoportvezetőnek, ha ilyen helyzet adódik, akkor is, ha valószínűleg ez egyértelmű, de így tartja korrektnek. Szintén az elején tisztázták, hogy nem vállal túlórát, és úgy gondolja, ezt mindenki el is fogadta, ebből nincs probléma.

Elsősorban a lába, és ezzel együtt a terhelhetősége miatt kérte a 6 órás munkaidőt, amibe a cég belegyezett. Az interjú után egy nap gondolkodási időt kért haladéknak, de végül még aznap döntött. 3 és fél év munkaivroszonymról nem akart ott helyben dönten, de a lakóhelyéhez való távolság nagyon sokat számított, így végül váltott. Felmondott a munkahelyén és egy hónap felmondási idő után kezdett a jelenlegi cégénél.

Áramváltókat tekercsel. Ülő munka. A betanulásban egy tapasztalt kolléga segített. „Úgy bántak velem, mint másokkal.” Meglátása szerint jó a memóriája és a kézügyessége, ezért könnyen meg tudta tanulni a feladatokat. Bandázsolással kezdett, majd ragasztott, de két hét után már a tekercselésbe is betanították, ma már legfőképpen ezt csinálja. A képességei okán kapott egyre több feladatot, és a tekercselést szereti a legjobban csinálni, de úgy gondolja, minden munkafázis a maga helyén, ugyanúgy felelősséget jelent. Van különbség a fizikai megterhelések között is, például a bandázsolás nagyobb erőt igényel, de megcsinálja amit rábíznak, ami éppen jön. A munka végeredménye egzaktul látható, mert végén műszeresen megméri, de szerinte nem csak ez számít. „A rám bízott feladatokat, nem trehányul csinálom meg, ha ránéz valaki, azt mondja, hogy igen, ez jó munka. Ne csak jó legyen, hanem szép is, igényes, ne csak nekem tetsszen, ha kell, inkább szétszedem, és újból összerakom. Amikor villanyszerelő voltam, ha azt mondták, hogy drága vagyok, azt mondtam rendben, de akkor öt évig nem jövök...” Egy cég csak akkor működik véleménye szerint, ha mindenki kiveszi a részét a munkából. Ez nem mindig látszik elsőre, ha valakit felvesznek az utcáról, de aztán hamar kiderül. Neki magának is vannak tapasztalatai arról, amikor irányítania kellett néhány embert, és tudja, hogy milyen fontos, hogy ezt megértsék a munkavállalók.

Szabadidejében a családjára és a barátaira szánja az időt elsősorban, „ha hazamegyek, leteszem a munkát”. „A régi világba állandóság volt, nem tudok ellene tenni, nem jó, de el kell fogadni, hogy ki vagyunk szolgáltatva.” A munkában ezért úgy gondolja, hogy nem az számít, hogy mit akarunk, hanem, hogy mire van lehetőség, ezért a tervezésnek nem szán nagy jelentőséget, amit várnak tőle az jól megcsinálja, és közben vigyáz a magánéletében az egyensúlyra, az már pozitív. A cégen belül, mivel csak ülve tud dolgozni, egyéb feladatok ellátására nem számít, mert azokhoz állni kellene, így ebben legfőképpen az igényessége a mozgatója.

Sanyi, Erzsike és Laci példái egy kisvállalathoz kapcsolódnak. Jól mutatják, hogy mennyire személyre szabottan és rugalmasan oldják meg, hogy a foglalkoztatás lehetséges legyen. 3 különböző munkavállaló, három különböző atipikus megoldás. A termelés azon a területen ahol dolgoznak délelőtti munkarendben zajlik. Ehhez jól igazítható a két munkatárs részmunkaidős foglalkoztatása. A megrendelések kielégítése miatt a cégnél többször van szükség túlórára. Ezeknek az elrendelésében is egyedi megoldásokat alkalmaznak a megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében, az igényeik és döntésük alapján, aki tud, akar, az élhet vele, aki nem, az nem. Sanyi esetében a cégvezetés pontosan érzékeli, hogy a fiatalember számítógéppel, informatikával kapcsolatos munkavállalási ambíciói és a valós kompetenciái nincsenek összhangban a munkaerőpiac elvárásaival. A határozott idejű szerződés révén, mely az ő kérése volt, próbálják értékelteni, hogy nyitva áll előtte a továbblépés útja, ha úgy dönt, azonban a cégvezető továbbra is számít rá, ha marad, és ezt személyes beszélgetésekkel erősíti meg.

Ferenc		
neme: férfi	életkora: 64	képzettsége: érettségi, mechanikai műszerész
<p>egészségkárosodásának, fogyatékoságának jellege: Egészségkárosodással élő, felülvizsgálat nem lesz, mozgásszervi megbetegedései vannak legfőképpen (csigolyakopás, térdműtét).</p> <p>Foglalkoztatása alatt öregségi nyugdíjas lett, emellett dolgozik tovább.</p>		
munkaköre: telephely gondnok, portaszolgálatos		
foglalkoztatásának jellege: teljes munkaidőben dolgozik határozatlan idejű szerződéssel		
atipikus jelleg: munkaidő keret		
munkaszerződésének kezdete: 2014. augusztus		

Előzmények:

Ferenc nagyon sokoldalú, sok területen aktív, sokféle munkakörben dolgozott korábban. A rendőrség kötelékein belül, vendéglátóiparban, a Paksi Atomerőműben. A munkán kívül a helyi újságban is megjelent többször cikke az olvasói rovatban, „média cégeknél műsorötletekkel kilincsel”. Azt tapasztalta, hogy mások is biztatják, hogy fogalmazza meg a véleményét például az újság cikkek révén. Figyel másokra, így könnyen eléri mások bizalmát, gyakran vonják be a körülötte lévő emberek a döntéseik, nehézségei megvitatásába.

Foglalkoztatásának jelen körülményei:

A céghez a Napra Forgó tanácsadójának közvetítésével került. Akkoriban alakították ki a tó új, szabadidős funkcióját, amihez csapatot szerveztek. A cég elképzelése az volt, hogy kihasználják az új tevékenység létrejöttét, és ennek az új helyszínnak az üzemeltetését megváltozott munkaképességű munkatársakkal oldják meg. Ebbe az új csapatba került Ferenc. Nagyon izgalmas helyzetnek tekintette, úgy érzi, hogy érdeklődéssel fordultak a cégen belül a kezdeményezés felé, és figyelték sokan, hogyan sikerült a megvalósítás. Szinte mindenki ismeri őket, pedig sokan dolgoznak sokkal régebb óta a cégnél, de ez egy érdekes része a működésnek.

A közvetítésre úgy emlékszik vissza, hogy a tanácsadó nagy gondossággal és kíváncsisággal beszélte végig a tapasztalatait, eddigi életútját, és miután jobban megismerte, akkor közvetítette ki. Az interjú során úgy érzi, az volt meggyőző, hogy sokféle tapasztalata volt, és ez összevágott azzal, hogy éppen egy új dolog volt kialakulóban. 4 órában kezdett, mint mindenki az induláskor. Amikor „megalakult a kis csapat”, akkor volt, aki elment, de viszonylag gyorsan kialakult a „kemény mag”, akik azóta is stabilan dolgoznak.

A feladatok tekintetében eleinte azonosak voltak az elvárások, a tóhoz érkező horgászok és vendégek segítése, a tó körüli rend biztosítása. Az azonban gyorsan kiderült, hogy a cég szeretne továbblépési lehetőséget adni azoknak, akik erre alkalmasak, és akiknek ez egybevág az igényeivel. Így Ferencnek felajánlották a munkaidő és

feladatkör bővítését, de hangsúlyozták, hogy ez nem kötelező. Örömmel elvállalta. „Van még bennem annyi, hogy tudok tenni, nem hangoztatom a korom.”

Az alapfeladata azzal bővült, hogy ő készíti a havi beosztásokat (vezénylést). Ehhez a kollégáktól begyűjti a tervezett távolléteket, megbeszéli mi várható. Azzal, hogy munkaidőkeretben és rugalmasan szervezik a beosztást, mindenki jól tud élni. Ez elmondása szerint mindenkinek jó. Például a legutóbbi, három héttel ezelőtti térdműtétét úgy tudta szervezni, hogy előre többet vállalt, és majd utána is többet, így hosszú távon kiegyenlítődik a terhelés. De ez nem csak a személyes igények, hanem az egyes évszakokban a változó munkaterhelés kezelésére is nagyon jó eszköz.

A munkaideje növeléséhez egy másik telephelyen portaszolgálatot vállalt, ahol diszpécseri és recepció feladatokat is kell látni. Ennek kifejezetten örült, mert így változatosabb és ezen keresztül jobb a munka. Kézbetűi feladatokat is felajánlottak számára a cég ügyfeleinek közvetlen elérése céljából. Ebben úgy érezte, hogy nehezebb sikerélményt elérnie, mert ez az ügyfelek részéről akkor tud nagyobb bizalommal működni, ha rendszeres a jelenlét. Ha gyakran jelenik meg ott, nagyobb a helyismerete.

Így mostanra teljes állásban a tó melletti telephely gondnok és porta szolgálat maradt meg. Nagyon pozitívnak gondolja, hogy cég törekszik arra, hogy megoldja a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatását, mert ez nem magától értetődő, tudja, hogy vannak, akik inkább befizetik az adót, de inkább nem foglalkoztatnak. A hozzáállásuk bizonyítéka, hogy a tó melletti csapatot hogy állították össze, és hogy a portaszolgálatot is visszavették a külsős cégtől, és megváltozott munkaképességűekkel töltötték fel.

A szakmai és humán vezetők felől is teljes bizalmat tapasztal, jó kapcsolatot tartanak fent. Ezt legfőképpen abban látja, hogy mindenki személyre szabottan figyelnek, legyen szó a béren kívüli juttatásokról vagy más igényekről, vezetők megszólíthatók, nem zárt ajtók mögött ülnek. „Mindenre odafigyelnek, jó a hozzáállásuk, elfogadnak bennünket, teljes értékűnek tekintenek minket.” Ezért Ferenc, miután 2017-ben betöltötte az öregségi nyugdíjas kort, megtarthatta az állását, nem mondtak fel neki. Ez bizalmat jelent számára, és ha kell szívesen vállal nagyobb felelősséggel járó feladatokat, vagyis aktív éveket remél a következőkben.

Legalább ilyen fontos értéknek tartja a csapatot, a kollégákat, akikkel dolgozik. Ahogy fogalmaz, már sok mindent látott, de itt nincs „pozíció harc, könyöklés, nincsenek illúzióink arról, hogy megváltjuk a világot, ebben a korban ez is sokat számít.” „A közös sorsunk lehet, hogy tudat alatt munkálkodik bennünk.”

Kálmán		
neme: férfi	életkora: 54	képzettsége: szakmunkásképző, hentes
egészségkárosodásának, fogyatékoságának jellege: egészségkárosodással élő, komplex minősítése D kategória, legközelebb 2021-ben felülvizsgálható, visszatérő daganatos megbetegedés a lábán a 2000-es évek eleje óta, Terhelhetősége változott jelentősen, nem tud álló munkát végezni, járása bizonytalanabb, lába érzékeny, stabilitás okozhat gondot, nem tud visszatérni az eredeti szakmájába. Rokkant ellátása van.		
munkaköre: telephely gondnok, portaszolgálatos		
foglalkoztatásának jellege: teljes munkaidőben dolgozik határozatlan idejű szerződéssel		
atipikus jelleg: munkaidő keret		
munkaszerződésének kezdete: 2015. február		

Előzmények:

Kálmán 40 éves koráig dolgozott a végzettsége szerinti szakmájában, míg a betegsége nem jelentkezett. Családjával egy kis településen családi házban élt. A betegség miatt ezt fel kellett adnia, és beköltözni a városba egy lakótelepi lakásba. A daganata az elmúlt években sokszor kiújult, több műtéten, kezelésen esett át, de mindig sikeresen legyőzte a betegséget. Ez idő alatt többször járt orvosszakértői bizottság előtt, és esett át komplex minősítésen. A betegség egyes fázisaiban úgy gondolta, hogy vissza is tud térni a munkába a korábbiaknak megfelelően, és nem lesz szükség a „leszázalékolására”. Ezért volt, hogy ennek megfelelően vállalt munkát. 2003-tól egy rehabilitációs foglalkoztatónál dolgozott több évet, majd 2010-től ismét nyílt munkaerőpiacon élelmiszergyártó cégnél. Aztán újabb műtét következett, és mára úgy ítéli, hogy terhelhetősége, státusza alapján el kell fogadnia a korlátait, és ezzel együtt élni teljes életet.

Jelen foglalkoztatásának körülményei:

Jelenlegi munkahelyére a Napra Forgó tanácsadója közvetítette ki. Nagyon pozitív volt számára, hogy a kapcsolatfelvételt és a közvetítésre nem kellett sokat várnia.

Az munkáltatónál az első interjún már részt vett a vezetője is, ezért volt alkalma megismerni, hogy kinek az elvárásainak kell majd megfelelnie, amit nagyon pozitívan étkelt, így tudott kérdezni is. Ez teljesen új terület volt a számára, a korábbi munkatapasztalatához úgy érezte, hogy ez egyáltalán nem kapcsolódik, így sok bizonytalanságot érzett. Például nem volt kapcsolata közvetlenül emberekkel, ügyfelekkel, a háttérben dolgozott mindig, így nem tudta ebben hogy fog majd boldogulni. Illetve a beosztásában sem kellett korábban soha délután vagy hétvégén dolgoznia, amit szintén kihívásnak élt meg. Az interjún hangsúlyozták, hogy olyan munkatársakat keresnek, akik hosszútávon gondolkodnak, és el tudnak köteleződni a cégnél egy új feladatban, ami akkor szerveződött, és fontos volt számukra, hogy stabil csapatot tudjanak kialakítani. Nagyon pozitívnak érezte, hogy valóban kíváncsiak voltak rá. Azt hangsúlyozták, hogy valódi értékteremtő feladatra keresnek munkavállalót, akiknek ugyanaz juttatás jár, mint bármely más munkatársnak, és a cél, hogy közösen jussanak el oda, hogy kiderüljön, hogy ő miben tud a legjobban helytállni, ezért várják is visszajelzéseit, véleményét. Ez a

korábbi tapasztalataihoz képest nagyon pozitív volt, így szívesen mondott igent. Véleménye szerint a döntésben, hogy ráesett választás, az volt a döntő, hogy őszintén beszélt magáról. A döntését az is segítette, hogy a közvetítő tanácsadó felhívta rá a figyelmét, hogy van lehetősége megnézni a helyszínt, közvetlen benyomásokat tud szerezni. Akkor már dolgozott ott egy csapat, akik megerősítették benne, hogy ez számára vállalható feladat lehet.

4 órában kezdett dolgozni, és ez így is maradt kb. másfél évig. A feladata a horgászatra, szabadidős tevékenységekre üzemeltetett tó körüli gondnoki munkákat jelentette. A betanulás idején egy hétig mindig valakivel párhuzamosan dolgozott, mielőtt önállóan is beosztották volna. Feladata a „horgászokkal való törődés” a tó környékének rendben tartása. A horgász beléptetése, engedélyek ellenőrzése, bejelentett fogás után a fizetés kezel. Erre külön oktatást szervezettek. Illetve van már online pénztárgép is, aminek a kezelését szintén bemutatták, külső oktatás is volt. Úgy érezte nem volt a gond a betanulással, bármilyen apró kérdéssel kereshette a vezetői, mindenben segítettek. A cég szervezésében képezte magát, halóri vizsgát tett. Úgy érzi ettől jobban el tudja látni a feladatát, több mindent tanult, amiről korábban nem volt ismerete, mert ő maga nem horgászott korábban. Teljes intézkedési joguk nem mindenben van, de így magabiztosabban tud fellépni egyes helyzetekben. „Nekem nem lenne türelmem a horgászathoz, de megértem őket, látom, hogy egyeseket hogy ki tud kapcsolni.”

Idővel felajánlották számára, hogy bővítheti a feladatkörét és a munkaórák számát. Szívesen mondott igent a lehetőségre. Nem elsősorban az ezzel járó fizetésemelés motiválta, hanem, hogy ezzel tevékenyebbnek érezhette magát. Nehezen szokta meg a városi, lakásba zárt létet, és városi emberek zárkózottabb voltát. Amíg a faluban élt, addig mindenkit ismert, több mindenről volt tudomása. „Fontos, hogy ne üljek otthon, nem életcél, hogy otthon üljek”. Két területen is kipróbálhatta magát. Az egyik egy kézbesítői feladat volt. A cég szolgáltatását igénybe vevő ügyfelek számára kézbesítettek adott címlista alapján leveleket. A feladat ellátásának az akadálya az lett, hogy gondok merültek fel a lábával, nem tudta ellátni a feladatot. Ezt jelezte, és azonnal elfogadták, hogy abban nem tud tartósan feladatot vállalni. A másik feladat a cég műszaki háttérbázisát ellátó telephelyén adódott. Portaszolgáltatásra is beosztották. Itt kezelni kell a sorompót, vendégeket irányítani, bejelenteni az irodákba. Ez kötöttebb a helyszínt illetően, mert a portán kell tartózkodni, kevesebbet mozoghat, mint a tónál. Gyakorisága változó, az állandó kollégák kapacitásának kiegészítésére osztják be. Így az évek során ez a két feladat állandósult, és munkaideje fokozatosan emelkedett 8 órára, így ma teljes munkaidőben dolgozik.

Elmondása szerint két dolognak köszönhető, hogy jól össze lehet hangolni a munkaidőt és az egészségi állapotának a felügyeletét, gondozását. Állandó kontroll alatt van, kapcsolatot tart az onkológussal, egyéb orvosokkal, felügyelik a segédeszközök hatékonyságát (kompressziós harisnya). Ez időigényes. Ahhoz, hogy ezt meg tudja oldani a többiek és cég hozzáállása is fontos. Munkaidőkeretben dolgozik, így az egyes távollétek nem mindig kell, hogy automatikusan szabadságot jelentsenek. Rugalmas a beosztás, jó a kollektíva, a vezető a beosztáshoz a távolléteket előre egy hónappal bekéri, így mindenki előre tud tervezni. „Itt mindenki jár orvoshoz, ez bele van kalkulálva. Hirtelen változásnál egymás között is cserélhetünk, ebben is rugalmasak.” „Nagyon különböző helyekről jöttünk, és most az állapotunk összeköt minket, de itt mind egyenlőek vagyunk, mindegy, hogy kinek mi van a múltjában. Jó a kollektíva, céges rendezvények is vannak.” , A munkahelyi közösség erejét nagyon fontosnak tartja, hogy egymás problémája iránt megértőek, hiszen mindenkinek vannak hasonló gondjai, megértőek egymással kollégák. A beosztás nem tenné kötelezővé, de általában korábban jön mindenki, hogy legyen több idejük találkozni, beszélgetni.

A munka körülményei, az, hogy „kint vagyok”, nagyon fontos megtartó körülmény számára. Úgy érzi, hogy a kommunikáció a vendégekkel, horgászokkal jól elsajátította. Úgy gondolja a vele való elégedettségben fontos szerepet játszik, hogy nem csak kötelességnek tekinti a munkát, hanem magának is meg akar felelni. „Ha már itt ülök, akkor felmosok, takarítom az ablakot, felszedem a szemetet, ott is ahol nem az én dolgom lenne, mert úgyis befújja a tóba a szél, gondolom minden normális ember így tenné. Megpróbálok kedvet csinálni, hogy visszajöjjenek a horgászok, kutyasoknak teszek ki zacskót, hogy ők is kulturált helynek érezzék, ahol vannak....”

A jövőről való gondolkodásban a bizonytalanságot a megváltozott munkaképességének esetleges elvesztése okozza. Elsősorban a lábai miatt a terhelhetőségét, fizikumát már tudja, hogy nem lehet visszahozni a régi szintre. De mi lesz, ha következő felülvizsgálaton nem kapja meg a véglegesítést? „Ez borzasztó bizonytalanság nekem.” Nem gondolkodik váltásban, ez a munkahelyi közösség nagyon fontos számára. Cégen belül más területen, úgy érzi csak akkor lenne esélye, ha tanulna. Alapvetően nem műszaki beállítottságú, ami sok munkakör betöltéséhez szükséges cégen belül. Adott esetben még el tudná képzelni, hogy akár tanuljon is, de ez a munka most nagyon fontos számára, nem kockáztatna semmit. A gyerekeit is arra biztatja, hogy álljanak több lábon, amihez tanulni kell. Szabadidejében a testvéreivel, barátaival tarja a kapcsolatot, a gyerekek megnőttek, harminc év után először mennek kettesben nyaralni a feleségével. A helyzetével alapvetően elégedett: „Örülök neki hogy összehozott a sor Beával, és megkönnyítette, hogy most itt vagyok.”

Ferenc és Kálmán példájából jól látható, hogy cég több atipikus foglalkoztatási megoldást is alkalmazott személyre szabottan és fokozatosan. A céggel folytatott interjúban megállapított szemléletbeli hozzáállás a gyakorlati megoldásokban is jól tükröződik, vagyis a munkavállalókból indultak ki, és ezt hangolták össze sikeresen az igényeikkel. Részmunkaidős foglalkoztatással indultak el, melyet a feladatok, és felelősség kibővítésével lépcsőről-lépcsőre alakítottak át teljes munkaidős foglalkoztatássá. Közben a várható lépésekről konzultáltak a munkavállalókkal, bevonták őket a döntésbe. Az egészségi állapotukhoz való rugalmas alkalmazkodás érdekében munkaidő keretet alkalmaznak, mely egybevág a munkavállalók igényeivel, ezzel erősítve az elköteleződésüket, és csökkentve az orvosi kapcsolattartásokhoz való alkalmazkodás időbeliségéből fakadó esetleges feszültségeket, vagyis biztosak lehetnek abban, hogy az egyedi szükségleteiket figyelembe veszik. A cég esetében az új munkakörök bevezetése, folyamatos alakítása a munkavállalók igényeihez is alkalmazkodva, úgy, hogy közben a gazdasági, üzleti szempontok sem sérültek, sikeres megoldásnak bizonyult.

6. Megismert gyakorlatok adaptálhatósága

6.1 Az adaptációt segítő szemléletbeli elemek a megismert cégeknél

Az vizsgálatok nem csak létező gyakorlatokra mutattak rá, hanem alátámasztották, hogy a siker kulcsa többtényezős. Ezek egy része **szemléletbeli**, hozzáállás kérdése, mely alapvetően eldönti az ügy kimenetét. A cégek, akikkel találkoztunk nagyon pragmatikus megfontolásból kezdtek hozzá az integrációhoz, meg kellett oldani a rehabilitációs hozzájárul kiváltását. A lehetséges módszereket nem tanulták formálisan, csak feltették a maguk kérdéseit és nem hagyták megválaszolatlanul. A vállalaton belüli elköteleződés konkrét személyekhez kötődött, akik nem azt akarták bizonyítani, hogy nem lehet, hanem ők tényleg meg akarták oldani. Nagyon egyszerűnek hangzik pedig fontos, hogy nem külső nyomásra, vagy formális elismerésekért, hanem valódi felelősséggel kezelték a kérdést. Ez egyben biztosította azt, hogy cégen belül **megkapta a megfelelő energiát és figyelmet a téma**. Érdekes tapasztalat, hogy amikor a konkrét eltérések miben létét akartuk felderíteni, akkor nem mindig tudták pontosan leírni azt, pont azért mert nem elvárás, hanem **megoldáscentrikusan** gondolkodtak, és a vállalaton belül kialakult egyedi megoldások organikusan fejlődtek, lépésről-lépésre, szinte észre sem vették, ahogy egyikük fogalmazott: *Tettük a dolgunkat*.

Szintén szemléletbeli dolog, ahogyan a HR és termelési folyamatokat megközelítették. Felismerték, hogy az elvárások és munkavállaló képességei akkor is jól összeilleszthetők, ha nem ragaszkodnak mereven az eredeti igényeikhez. Ebből adódtak azok az egyedi megoldások, amelyek a 7. pontban részletesen bemutatásra kerültek. A forprofit vállalatok esetében a cél a tevékenységek munkaigényhez igazítani a munkavállalókat, vagyis a munkaköri követelmények jelentik az erősebb preferenciát az összeállásnál. Ezekben a sikertörténetekben azonban nem egyszer az **embert** (nem feltétlenül személyében egy embert) **helyezték a középpontba**.

Ezen kívül fontos közös vonás volt a megoldásokban, hogy úgy jutottak sikerre, hogy **elkülönített forrásaik nem álltak rendelkezésre**. Az erőforrások elsősorban időráfordításban jelentek meg, melyek végső soron átválthatók pénzre, de ezekkel szemben toleránsak voltak a szervezetek vezetői, hiszen külön feladatot, a rehabilitációs hozzájárulás kiváltását várták el cserébe, amely a cég működését befolyásoló konkrét feladat volt.

A megoldások közötti különbségek abban mutatkoztak meg, hogy hová helyezték a **beavatkozási pontok fókuszát**. Ez részben szubjektív döntések eredménye volt, értve ez alatt a megvalósító munkatárs szakmai ismereteit, tudását, meggyőződését, részben a vállalat működéséből fakadt. Ezzel együtt, vélhetően más megvalósító munkatársak jelenlétével, más megoldási alternatívák is működőképesse tehetők lennének az egyes cégeknél. A beavatkozási pontok meghatározásához az integráció lépéseinek egyszerű számbavétele elegendő kiindulási alapként. A folyamat a stratégiai szintű tervezéstől az eredmények értékeléséig többféle mélységben felbontható az adott vállalat igényeitől függően. A legegyszerűbb struktúra a következő lehetséges bontással írható le:

esélyegyenlőségi stratégia kialakítása	Toborzás	Kiválasztás	Felkészülés				támogató funkciók kialakítása	
			Vezetők és/vagy munkatársak	Munkavállalók	Pszichoszociális környezet	fizikai környezet	munkavégzéshez	továbblépéshez

A folyamatok tervezésekor és végrehajtásakor időnként célszerű a legtriviálisabb kérdéseket is feltenni. **Miért csináljuk?** Ennek megválaszolása a célok újbóli végiggondolására és tisztázására ösztönöz.

A vizsgálat tapasztalatai alapján úgy ítéljük meg, hogy **a hat vállalatnál feltárt egyedi megoldások adaptálhatók kis és közepes vállalatok esetében is**, mivel extra költséget nem igényelnek, illetve az egyediségük abban mutatkozik meg, hogy koncepcionálisan hol határozták meg a beavatkozási pontokat. A konkrét megoldásaikból bemutatott példák tehát felfoghatók egyfajta „menüként”, és kiváló kiindulási alapot jelenthetnek egy önálló mintázatú integrációs program megvalósítására, vagy meglévő programok kiegészítésére. Fontos kitételnek tekintjük, hogy ugyan a vizsgálat elemzésénél számszerűsítettük, hogy mely vállalatok alkalmazták az adott megoldást, de az adaptálhatóság szempontjából irreleváns a példákban bemutatott alkalmazás gyakorisága, a vállalati bevezetés esélye a fontosabb tényező,

A tervezéskor meghatároztuk, hogy az adaptálhatóságot az alaptevékenység a szervezeti felépítés, a méret szerint is vizsgáljuk. Ezek figyelembe vételével egy vállalati gyakorlat esetén látjuk kritikusnak, hogy megvalósítható-e zökkenőmentesen bármely vállalati közegben. Ez az új munkakörök kialakítása. A megismert megoldások két módon szerveződtek. Az egyik megoldás, hogy a meglévő munkakörök elemzésével leválasztottak bizonyos tevékenységeket, és új munkakört hoztak belőle létre, vagy eleve új tevékenység bevezetésére került sort, amelyben eleve gondolkodtak megváltozott munkaképességű munkatársak foglalkoztatásában. Ennek tehát alapfeltétele a meglévő tevékenységstruktúra. A kis és közepes vállalatok esetében rugalmasabb döntések hozhatók, mint például egy külföldi tulajdonú nagy vállalatnál, ahol esetleg a munkakörök száma egyéb szabályozók miatt nem változtatható, tehát ebben az értelemben jobb helyzetben vannak a kisebb vállalatok, azonban nem biztos, hogy a tevékenységük jellege erre lehetőséget ad. Tehát az új munkakörök létrehozása mindig egyedi mérlegelés alapján lehet célszerű döntés, megfelelő előkészítést követően.

A vizsgálat során feltárt, kiemelhető, eltérő, atipikus megoldási módok

- Új toborzási csatornákat vezettek be, pl. együttműködnek civil partnerekkel.
- Több időt szántak a toborzásra.
- Célirányosan toboroztak kizárólag megváltozott munkaképességű jelentkezőket.
- Munkatársi ajánlást kértek a megváltozott munkaképességű munkatársaktól.
- Több idő szánnak az interjúztatásra, és az érintett vezetőket is bevonják.
- Körbevezetik a jelentkezőket a jövőendő munkahelyen.
- Munkapróbát szerveznek a munkakör jobb megismerése érdekében.
- Felkészítették a vezetőket vagy a munkatársakat a megváltozott munkaképességű munkatársak érkezésére.
- Fogytékossággal élő munkavállaló esetén külön munkabiztonsági felmérést kértek.
- Szoros együttműködésben állnak a foglalkozás-egészségügyi orvossal.
- Fokozatos bevezetést és terhelést tesznek lehetővé, például részmunkaidővel vagy egyszerűbb feladatokkal kezdenek belépéskor.
- Új munkaköröket hoznak létre a kollégák tehermentesítése érdekében.
- Elvégezték munkakörülmények ésszerű és szükséges átalakítását.
- Tömbösítéssel, vagy átszervezéssel rugalmas alakítják a munkarendet pl. a bejárás akadályoztatottsága vagy orvosi vizsgálatok esetén.
- Újragondolják a belső karrier fogalmát: átjárást tesznek lehetővé a munkakörök között mert nem mindig a ranglétrán való feljutás karrier cél, hanem a stabilitás és a biztonság a fontosabb szempont.
- Valóban alkalmazzák „Semmit róluk nélkülük elv” kikérik az érintett munkatársak véleményét például munkahely kialakítása, eszközök beszerzése során.

6.2 Az adaptációt segítő ajánlások

Az adaptációt segítő ajánlások célja, hogy az egyes cégeknél megismert gyakorlatokból kiemeljük azokat, melyek sikeresen átemelhetők más vállalatok működésébe közvetlenül, illetve kiegészítsük olyan ismeretekkel, melyek adott esetben bizonyos pontokon szükségletként jelentek meg a cégeknél, de nem álltak közvetlenül a rendelkezésükre az adott időben.

6.2.1 Stratégiai tervezést segítő struktúra és kérdések

A felmérésben résztvevő vállalatok példái jól mutatják, hogy különböző utakon, és különböző szakmai ismeretekre támaszkodva hajtották végre a programjaikat. Azt többen megfogalmazták, hogy nehéz volt kapaszkodókat találni a megoldások mikéntjéhez, legfőképpen az elején, amíg a saját tapasztalataikat megszerezték, és ezeket felhasználva biztosabb, jobb döntéseket hozhattak a későbbiekben.

A függelékben becsatolt 1. számú dokumentummal ehhez nyújtunk gyakorlati szempontokat. Ennek része a cég motivációjának tisztázása, az értékalapú elvek lefektetése és vállalati szerepvállalás okának meghatározása. Ehhez kapcsolódóan olyan akcióterv elkészítése, mely tartalmazza az elvégzendő tevékenységeket, a résztvevőket, a szükséges időkeretet és dokumentációt, az értékelésmikéntjét, és az eredmények kommunikációját.

Felkészülő kérdések:

- Van-e gyakorlata vállalaton belül a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának?
- Ha igen milyen jó gyakorlatokat tudnak felmutatni?
- Ha még csak most kezdtek el foglalkozni a kérdéssel, mik voltak a motivációik?
- Kik azok a kulcsszereplők, akik az integráció sikerét meghatározzák? Hogy látják, elkötelezettek-e ezek a szereplők?
- Véleményük szerint milyen intézkedések meghozatalára van szüksége a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatás érdekében vállalaton belül?
- Ezek közül melyekre van felkészülve a szervezet?
- Kik azok a szervezeten belüli és szervezeten kívüli partnerek, akik segítségére a vállalat támaszkodhat? (kapcsolati háló)
- Milyen a munkahelyi nyitottság az alkalmazottak és a vezetők részéről?
- Milyen eszközökkel lehet a befogadást növelni?
- Milyen előnyökkel jár a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása?
- Milyen célra kívánja a vállalat a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának eredményeit felhasználni?
- Hogyan lehet a gazdasági előnyöket kalkulálni, meghatározni?

A kérdések feldolgozásához a függelékben található 1. számú dokumentum részletes szempontrendszert ad, melyet az egyes cégek a saját működésükhöz igazíthatnak, kiegészíthetnek.

6.2.2 A megfelelő beillesztés érdekében a munkabiztonsági szempontok elemzése

A munkáltatók felelőssége, hogy kivédje vagy megelőzze a munkavégzés során várható negatív hatásokat, hogy biztosítsa mind az egyén, mind a csoport számára (munkavállalók) a biztonságos munkakörnyezetet. A vezető számára gyakorlati kérdés az egyes tevékenységekkel együtt járó kockázattal való szembenézés, melynek során el kell dönteni, hogy vállalható-e vagy sem a kockázat. Megváltozott munkaképességű munkavállalók integrálása során ez a kérdés megfelelő eszközök vagy tapasztalat híján még nehezebb.

Az interjúkban részt vevő cégek közül többen elmondták, hogy az egyes vezetőknek, akik a munkavégzést közvetlenül irányítják, ez aggályosnak tűnt, féltek attól, hogy nagyobb kockázatot, vagy jelentősebb veszélyt rejt a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása, elsősorban saját magukra, de akár a többi munkavállalóra nézve is. A cégeknek a foglalkozás-egészségügyi orvossal való kapcsolataikat gyorsabban, sikerebben sikerült kiépíteniük ebben a kérdésben, mint a munkavédelmi szakemberekkel. Egy megkérdezett cég esetében szerepelt a válaszok között, hogy konzultáltak munkavédelmi szakemberrel.

Még mindig gyakori vélekedés, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatását csak bonyolult és költséges akadálymentesítési beruházásokkal lehet megoldani. Emögött többnyire ismerethiány áll, és az téves képzet, hogy minden munkahelynek minden szempontból akadálymentesnek kell lenni, ha ott megváltozott munkaképességű munkavállaló dolgozik. Valójában azonban az követelmény, hogy az adott, foglalkoztatásban lévő munkavállaló biztonságos foglalkoztatása legyen biztosítva. A megváltozott munkaképességű személyek köre azonban rendkívül heterogén, így kizárólag személyre szabott elemzésekkel lehet eredményre jutni. Az egészségkárosodással élők esetében voltaképpen a foglalkozás-egészségügyi vizsgálatok elégséges szűrőt jelentenek a biztonságos foglalkoztatáshoz a kizáró és korlátozó körülmények meghatározásával. A munkabiztonsági kockázatértékelés elsősorban a fogyatékkal élőknél esetében értelmezhető. Ekkor azonban ki kell, hogy térjen:

- az egyénre, a fogyatékkal összefüggő bármilyen különleges igényére
- a feladatra, a munka, munkatevékenység jellegére
- a munkahelyi felszerelésre, a munkavégzést segítő technológiákra, a munkavégzés helyszínét és a munkaeszközöket az egyéni szükségletekhez igazították-e
- a munkahelyi környezetre, a helyiségek elrendezésére, világítására, fűtésére, megközelítési és elhagyási útvonalakra, parkolás, járdák, szintkülönbség, bejáratok
- a munkaszervezésre, miként szervezik a munkát, valamint a munka menetére
- a fizikai veszélyekre, veszélyes anyagokra; az asztmások pl. érzékenyebbek lehetnek a munkahelyen használt vegyi anyagokra
- a pszichoszociális veszélyekre, a stressz vagy a durva bánásmód; a fogyatékkal pl. ürügyként szolgálhat a durva bánásmódra
- az információs és képzési igényekre, pl. munkavédelmi információ és oktatás nyújtása különböző médiumok révén
- a munkavállalók és képviselőik bevonására, ideértve a veszélyek és kockázatok közös megbeszélését
- jogszabályi követelményektől való eltérés

A Napra Forgó Nonprofit Kft. 2012-ben a Műszaki Egyetem szakértőivel közösen részt vett egy tanulmány elkészítésében az OMMF megbízásából, *Munkahelyi sokszínűség - Megváltozott munkaképességű munkavállalók a kockázatértékelésben* címmel. A projekt eredményeképpen elkészült fogyatékkal élő típusok szerinti felérő lapok közül 2-es és 3-as sz. függelékként becsatoljuk a vizsgált cégeknél legfőképpen foglalkoztatott mozgáskorlátozott és hallássérült munkavállalókra készült változatokat, a példák módszertanilag megalapozottabb adaptációjának segítése céljából.

6.2.3 A részmunkaidős foglalkoztatás, mint kiindulási pont

Az interjúban részt vett cégek mindegyike él a részmunkaidős foglalkoztatás lehetőségével. Azonban gyakorlatilag egyikük sem tekinti elsődleges célnak, hanem csak lehetséges eszköznek. Ezt azért fontos hangsúlyozni, mert a rehabilitációs hozzájárulás 2010-ben történt jelentős megemlése után születtek torz vállalati megoldások, melyekben a megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében nem a valódi értékteremtő foglalkoztatás elérése, hanem négy órás látszatfoglalkoztatással az adó elkerülése volt a cél. Az esettanulmányokban szereplő munkavállalók közül többeknek is volt akkreditált, rehabilitációs foglalkoztatókkal is munkaviszonya korábban, ahol szintén gyakori foglalkoztatási forma a négy órás munkaviszony kizárólagossága. Ezért különösen öröndetes tény, hogy a vizsgált cégeknél a szükségletek, az ésszerűség és rugalmasság eszköze a részmunkaidős foglalkoztatás. A KSH 2008-as munkaerő felmérésében a megkérdezett nők 19,1 %-a és férfiak 22,7 %-a nyilatkozott úgy, hogy az egészségi állapota miatt vállal részmunkaidőben munkát. Vagyis valóban indokolt ebben a munkavállalói csoportban erről az atipikus formáról beszélni, azonban a minőségét az alkalmazása mikéntje dönti el.

Néhány példa arra, hogy hogyan használták a megkérdezett cégek a részmunkaidőt. Az adaptálhatóság érdekében azt vizsgáljuk, hogy kinek szüksége alapján (munkavállaló vagy munkáltató) került alkalmazásra, és milyen módon.

Munkavállalói igény alapján:

- Ahogy a KSH fent említett felmérése is mutatja az egészségi állapot és munkaterhelhetőség szoros összefüggésben van. Ezért a munkavállalók jelentős hányada nem tud teljes állásban munkát vállalni, mert ez veszélyezteti az állapotát. Ez általánosságban elfogadott tény, így a vizsgált munkáltatók ebben a kérdésben elfogadóak.
- A részmunkaidős foglalkoztatás egy másik motivációja a munkavállalók oldaláról összefügg az ellátásaikkal, illetve az erre vonatkozó keresetkorlát szabállyal. A megváltozott munkaképességű munkavállalók, az egészségi állapotuk megítélése céljából komplex felülvizsgálaton vesznek részt, melynek keretében orvosi, foglalkozási rehabilitációs, illetve szociális körülményeik értékelése alapján egészségi állapotukról százalékosan, illetve kategóriákba sorolás által kapnak szakvéleményt. Ezen eljárás keretében, a komplex minősítésük alapján pénzbeni ellátásban: rehabilitációs-, vagy rokkantsági ellátásban részesülhetnek. Az ellátás igénylésekor biztosítási jogviszonnyal, azaz jogszabályban előírt mennyiségű munkaviszonnyal kell rendelkezniük, illetve korábbi keresetük is befolyásolja a majdani ellátásuk összegét. Mindezt a 327/2011. számú kormányrendelet, illetve a 2011. évi CXCI. törvény szabályozza.

Azok a munkavállalók, akik megváltozott munkaképességüként dolgozni szeretnének, minden esetben fontos szempontnak tartják munkavállalásuk során, hogy az ellátásukat is megtarthassák. Sokszor tapasztalható az erős félelem a munkahelyük elvesztése miatt, és ha ezt vesszük alapul, akkor megértjük, miért olyan fontos számukra az államtól kapott, biztosabbnak tűnő ellátás megtartása. A jogszabály természetesen lehetővé teszi számukra is, hogy az ellátásuk megtartása mellett is dolgozzanak, ám bizonyos esetekben kompromisszumokra kényszerülhetnek. Ilyen eset lehet, ha az ellátás igénylését megelőzi a munkavállalás: a törvény szerint nem lehet jogosult ellátásra az, aki rendszeres jövedelemmel rendelkezik, így a munkavállalók kénytelenek a kérelem beadásának, ezzel az ellátás igénylésének napján fizetés nélküli szabadságot kivenni.

Sok munkavállaló fejében ma is az a tévhit tartja fenn magát, hogy ha elmegy dolgozni, elveszik az ellátását; ez erős gátja lehet a sikeres munkavállalásnak, mert csak nehezen tudják a szakemberek is meggyőzni az ügyfeleket arról, hogy a megfelelő keretek között ők is dolgozhatnak.

A törvény egységesítette a rokkantsági-, illetve a rehabilitációs ellátások esetére is a vállalható munkaidőt: így ebben már nincs korlátozás, ha az egészségi állapot engedi, akár teljes munkaidőben is lehet dolgozni mindkét ellátási forma mellett. Egyedüli figyelembe veendő szempont a kereset: a jogszabály azt mondja ki, hogy 3 hónap átlagában nem haladhatja meg a mindenkor minimálbér 150%-át az ellátásban részesülő munkavállaló bruttó munkabére. Fontos kiemelni azt is, hogy ebbe nem számít bele maga az ellátás összege; az ügyfelek gyakran így számítják ki a várható keresetüket, ami természetesen helytelen következtetés.

Azok a munkavállalók, akik a komplex felülvizsgálat, illetve az ellátás iránti kérelem beadásának idején nem rendelkeznek a jogszabályban előírt szolgálati idővel, nem lesznek jogosultak az ellátások egyikére sem, kérelmüket a hatóság elutasítja. Esetükben érdemes figyelemmel követni a hiányzó szolgálati időt, amikor munkába állnak, mert idővel ők is jogosulttá válhatnak az ellátásra.

A munkavállalók egy kisebb csoportját alkotják azok, akik egészségkárosodásuk megszerzése előtt magas pozícióban, magas munkabérért dolgoztak, az ő ellátásuk így magasabb lehet az átlagosnál. Esetükben a munkavállalás sokkal kevésbé anyagi megfontolásból, mint inkább tettvágytól vezérelve történik. Hasznos tagjai akarnak maradni a társadalomnak, a munka által szeretnének keretet adni a mindennapjaiknak. Őket általában az is kevésbé zavarja, ha teljesen más, eddig tőlük távol álló munkakörben kaphatnak állást.

Ez tehát egy nagyon komplex, soktényezős helyzet, mely gyakran sarkallja a munkavállalókat a részmunkaidő vállalására, amely kevesebb fizetéssel jár. Ezt a munkaadónak nem kötelessége ismerni, azonban ha tisztában van vele, akkor jobban érti a munkavállaló döntéseit. A példákban szereplő cégek közül két cég is említette, hogy ezekben a folyamatokban támogatják és segítik a munkavállalóikat aktív szerepvállalással.

Munkáltatói igény alapján:

- A munkáltatók számára a részmunkaidő a rejtett kockázatok elkerülését segíti. Az interjúk során minden munkáltató nyíltan érdeklődött a munkavállalóktól arról, hogy miben befolyásolja a munkavégző képességét az állapota. Többen fogalmazták meg, hogy a kapott válaszok alapján nem mindig tudták pontosan megítélni, hogy ez mit takar. Egyrészt azért mert maguk a munkavállalók sem tudták ezt pontosan megfogalmazni. A betegségeikről és problémáikról beszéltek elsősorban, de nem tudták jól összefüggésbe hozni azzal, hogy ez mit fog jelenteni a munkavállalás során. Ez részben tényleg nem is tudható pontosan, csak tapasztalati úton deríthető ki. Különösen igaz ez azokra a munkavállalókra, akiknek az egészségkárosodása nem engedi, hogy visszatérjen az eredeti szakmájukba, és abban pillanatban valamilyen új területen készülnek munkát vállalni.

Ebből a tapasztalatból kiindulva az egyik vizsgált cég HR vezetője felajánlotta önkéntes alapon, hogy a szolgáltató irodánk ügyfelei számára interjúra felkészítő tréninget tart annak érdekében, hogy meg tudják fogalmazni az erősségeit úgy, hogy az egy állásinterjún pozitívan hasson.

A munkáltatók tehát a próbaidő alatt a beválás kockázatainak csökkentésére is használják a részmunkaidős foglalkoztatást, így jobban megismerik a munkavállalót, és megalapozottabban tudnak dönteni a további foglalkoztatásáról. Ezt támasztja alá, hogy a legtöbb vizsgált munkáltatónál volt példa a későbbiekben a munkaórák növelésére.

- A cégek számára gyakran komoly kihívás, hogy alkalmasak-e a meglévő munkaköreik a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatására. Ezért a vizsgált cégek közül négy esetben a lehetőségek bővítése érdekében azzal is éltek, hogy új munkaköröket, tevékenységeket alakítottak ki, amelyben kizárólag megváltozott munkaképességű munkavállalókat alkalmaztak.

Ez a döntés önmagában is kérdéseket vet fel. Ahogy például az egyik cég képviselője elmondta, a termelésben dolgozó munkatársak számára egyértelművé kellett tenni, hogy egyes részfeladatok leválasztásával az ő munkájuk produktivitását kívánják segíteni. Tehát egyrészt a változások belső kommunikációja, másrészt a feladat, tevékenység működőképessége is kérdéses lehet a kezdetekkor.

Éppen ezért az ezt betöltő megváltozott munkaképességű munkavállalók számára az induláskor jellemzően részmunkaidős foglalkoztatást ajánlanak, amíg az említett kérdések, dilemmák tisztázódnak, és az új tevékenység szerepe véglegesedik a szervezeten belül.

- A következő indíték részben összefügg az előzővel. Előfordulhat, hogy egyes feladatok tartalma nem bővíthető tovább, vagy nem indokolt több óraszám, például a takarítók, vagy bizonyos adminisztratív feladatok a vizsgált cégeknél, amelyek közvetett módon járulnak hozzá a produktív feladatokhoz. Ebben az esetben a költségoptimalizálás is szerepet játszik a döntésben. Az egyik cég képviselője erről úgy nyilatkozott, hogy amennyiben egy munkavállaló számára ez elfogadható, akkor jól tesznek, mert tudnak munkát biztosítani, csak arra kell ügyelni, hogy korrekt módon ezt előre tisztázni kell, és akkor a munkavállalót nem érik meglepetések, nem lesz csalódott.

A részmunkaidős foglalkoztatás tehát egy soktényezős helyzet eredménye, mely mindig az adott cég és adott munkavállaló kölcsönös egyetértése alapján válhat hosszú távon, mindkét fél számára megfelelő megoldássá. Ez azonban nem mindig egyszerű. Mivel ez a legelterjedtebb atipikus foglalkoztatási forma, ezért a munkaerőpiaci szereplők ebben gyűjtötték a legnagyobb tapasztalatot, és ebben legtisztábbak az irányelvek. Az Európai Unió irányelvei¹ között is megjelenik. Megfogalmazásának fő célja: „meg kell szüntetni a részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalók indokolatlan megkülönböztetését, és javítani kell a részmunkaidős foglalkoztatás minőségét. További célja a részmunkaidős foglalkoztatás fejlődésének elősegítése önkéntes alapon, valamint annak lehetővé tétele, hogy a munkavállalók és a munkáltatók mindkét fél igényeit kielégítő módon szervezzék meg a munkaidőt.”

Az irányelv főbb pontjai²:

Az irányelv a következőkre vonatkozik:

Ez a megállapodás olyan részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalókra vonatkozik, akik – az uniós országokban kialakult gyakorlat szerint – munkaszerződéssel vagy munkaviszonnyal rendelkeznek. Az alkalmi munkát végző munkavállalók objektív okokból, valamint az érintett uniós ország és szociális partnerei közötti konzultációkat követően kizárhatók a megállapodás hatálya alól.

Megkülönböztetésmentesség: A részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalókat tilos a velük összehasonlítható munkát teljes munkaidőben végző munkavállalóknál kevésbé kedvező bánásmódban részesíteni kizárólag a részmunkaidős foglalkoztatás okán, kivéve, ha az objektíven indokolható. A munkáltatónál eltöltött időtől, a munkaidőtől vagy kereseti feltételektől függővé tehetnek bizonyos foglalkoztatási feltételeket az uniós országok és a szociális partnerek közötti konzultációkat követően.

A részmunkaidős foglalkoztatás lehetővé tétele: Az uniós országoknak és a szociális partnereknek meg kell keresniük, felül kell vizsgálniuk és – szükség esetén – meg kell szüntetniük minden olyan jogi vagy közigazgatási problémát, amely csökkentheti a részmunkaidős foglalkoztatás lehetőségeit. Ha egy munkavállaló visszautasítja a teljes munkaidőről részmunkaidőre való áttérést, vagy épp *fordítva* jár el, az még nem elégséges indok az elbocsátására.

¹ A Tanács 97/81/EK irányelve (1997. december 15.) az UNICE, a CEEP és az ESZSZ által a részmunkaidős foglalkoztatásról kötött keretmegállapodásról

² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=LEGISSUM:c10416>

A munkáltatók szerepe - A munkáltatóknak teljes mértékben figyelembe kell venniük a következőket:

- a munkavállaló arra vonatkozó kérését, hogy teljes munkaidős foglalkoztatásról – bármilyen elérhetővé váló – részmunkaidős foglalkoztatásra helyezték át;
- a munkavállaló arra vonatkozó kérését, hogy részmunkaidős foglalkoztatásról teljes munkaidős foglalkoztatásra helyezték át, ha ilyen lehetőség adódik;
- részmunkaidős és teljes munkaidős munkahelyek időben történő közzététele;
- a részmunkaidős foglalkoztatást a vállalkozás valamennyi szintjén elősegítő intézkedések;
- megfelelő tájékoztatás nyújtását a munkáltatók képviselői számára a részmunkaidős foglalkoztatásról.

Végrehajtás: Az uniós országok vagy szociális partnerek a megállapodásban foglaltaknál kedvezőbb szabályokat is bevezethetnek. A megállapodás végrehajtása azonban nem lehet érvényes indoka a részmunkaidősben foglalkoztatott munkavállalók általános védelmi szintje csökkentésének.

Az irányelv 1998. január 20-án lépett hatályba. Az uniós országoknak 2000. január 20 -ig kellett átültetniük nemzeti jogukba.

6.2.4 A részmunkaidős foglalkoztatás speciális megjelenése a munkakörök megosztásával

A megkérdezett munkáltatók közül négy válaszolta azt, hogy alkalmaz osztott munkakört a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása érdekében. Ez minden bizonnyal abból fakad, hogy többeknél dolgoznak részmunkaidőben a munkavállalók azonos vagy hasonló munkakörökben, a munkaadók elégedettségét pedig az jelenti, ha a munkakör teljes egészében el van látva.

Magyarországon ez az atipikus foglalkoztatási forma a jelenleg hatályos Mt.-ben 2012 óta szerepel³. Alkalmazzuk még erre a job sharing kifejezést is, mindkettő hasonlóképpen elterjedt. A szabályozás szerint a munkáltató egy munkakörre két vagy több munkavállalóval állapodik meg. A feladatokat közösen látják el, egymás akadályoztatottsága vagy távolléte esetén kötelesek egymást helyettesíteni, a feladatot ellátni. Egymás között kell megállapodni arról, hogy ezt milyen munkarendben végzik, vagyis kötetlen munkarend szerint dolgoznak. Az Mt. a munkamegosztás mikéntjét a munkavállalóra bízta. A munkaszerződésben nem az egyes munkavállalókat megillető alapbért kell meghatározni, hanem a munkakörre vonatkozót. Ezt alaphelyzetben egyenlő arányban kell felosztani, de ettől eltérő megállapodás is lehetséges. Amennyiben az egy munkakörre alkalmazott munkavállalók száma egy főre csökken, akkor értelemszerűen megszűnik a munkakör. Mivel ez a munkavállalón kívül álló okból szűnik, meg ezért a munkáltató ebben az esetben köteles annyi időre távolléti díjat fizetni neki, amennyire a felmondási ideje volna. Ha meg kívánja tartani a munkavállalót, akkor új szerződést kell vele kötnie új feltételekkel.

Az osztott munkakörnek többféle formája különböztethető meg, általában azonosak abban, hogy kölcsönösen függenek egymástól a munkavállalók, és felelősséget megosztják. A munkakör felosztásáról (munkakör szétvágás) akkor beszélünk, ha a munkafolyamatokat egymástól független részfeladatokra bontják, és, a munkavállalók egymást kiegészítve dolgoznak. A másik megoldás az ún. felváltó munkakör megosztás, ahol a munkavállalók a munkakör bármely feladatát maguk is el tudják végezni. Ezen belül is elválasztható a tiszta munkakör megosztás, ahol munkáltató egy munkaszerződést köt a két munkavállalóval, akik teljes mértékben képesek egymást felváltani. A másik hibrid munkakör megosztás, ahol a munkakör megosztásában résztvevők számának megfelelő munkaszerződést köt a munkáltató, egyes feladatokat a munkavállalók informálisan felosztanak egymás közt, más feladatokat mindannyian ellátnak.

Magyarországon ez a munkaszervezési mód nem elterjedt több okból. A munkáltatók oldaláról nézve speciális nyilvántartást és adminisztrációt igényel, ha az egyeik szereplő kiesik, akkor anyagilag is előnytelen lehet. A munkavállalók részéről pedig nagyon komoly összhangot és együttműködési készséget követel.

A példában szereplő munkáltatók, akik úgy nyilatkoztak, hogy osztott munkakörben foglalkoztatnak munkavállalókat valójában nem a „klasszikus” job sharinget alkalmazzák, hanem a szakirodalomban említett hibrid megoldást, mert minden munkavállalójukkal külön szerződést kötnek. Ha a rehabilitációs hozzájárulás megtakarítására gondolunk, akkor érthető, hogy a bizonytalan helyzeteket igyekeznek elkerülni. Ugyanakkor jól érzékelik a munkaadók a foglalkoztatási forma filozófiájában mutatkozó párhuzamokat. A munkakör megosztás a legjobban a speciális élethelyzetben lévő foglalkoztatási esélyeit növelheti, kiválóan támogatja a munka-magánélet egyensúlyát. Éppen ezért például sikerrel alkalmazzák Gyeesről visszatérő kismamák esetében. Sok lehetőséget ad a fokozatosságra és rugalmasságra.

³ Hajdu József: A munkakör megosztásról: tandemmunkavégzés, Miskolci Jogi Szemle, XII. évfolyam 2017 2. különszám

Az atipikus foglalkoztatási forma előnyeit és hátrányait Hajdu a következőképpen foglalta össze:

Előnyök		Hátrányok	
Munkavállaló	Munkáltató	Munkavállaló	Munkavállaló
<ul style="list-style-type: none"> - Gyermekevelés, idősgondozás mellett is végezhető munka (a munka és a magánélet összeegyeztethetősége). - Rugalmas időbeosztást tesz lehetővé. - Biztosítási és nyugdíjjogosultságot szereznek úgy, hogy nem kell feladniuk az anyasági feladataikat. - A gyereknevelés után gyorsan visszakerülnek a munkaerőpiacra. - Potenciálisan csökken a túlmunkavégzés elrendelésének a lehetősége. - Stressz-csökkentő faktor (mindenre jut idő). - A kontroll visszanyerés az élet felett (keletkezik saját maga által beosztható idő). - Javuló közegészségügy (lifesaver). - Rövidebb betegség esetén nincs jövedelemcsökkenés a betegszabadság alatt. - Mindegyik munkavállaló naprakész információk birtokában van. - Átlátják egymás feladatait. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mindig van, aki betölti a munkakört. - Nincs hiányzás, betegség miatti kiesés miatt és nem jelentkeznek többletköltségek. - Nő(het) a foglalkoztatottság. - Összetettebb képzettségi, képességi szint alakulhat ki. - Az elégedett munkavállalónak nő a termelékenységse. - IT rendszerek és programok segítségével – az adatvédelmi szabályok betartása mellett - pontosan nyomon követheti a munkavállaló napi elvégzett munkáját. 	<ul style="list-style-type: none"> - Össze kell hangolniuk a munkát. - Tekintettel kell lenniük a másik igényeire, munkamódszereire. - Összhangba kell hozniuk egymás képességeit. - Egymáshoz kell alkalmazkodniuk. - Stigmatizáció (minden szokásostól eltérő munkavégzést kritizálhatnak a munkatársak). - Több munkavállaló felelős a projektért és ha az egyik nem a terv szerint dolgozik, akkor másik munkavállalónak kell befejeznie a munkát határidőre. - Információ átadás hiánya. - Az azonos munkakört betöltő munkavállalók közötti rivalizálás alakulhat ki. 	<ul style="list-style-type: none"> - Szervezési és logisztikai költségek. - Átfedő improduktív időszávok. - Nem könnyű eldönteni, hogy ki a felelős a munkavállalók közül. (két baba között elvesz a gyerek). - Mivel nincsenek egyidejűleg jelen, a mindkettejüket érintő felmerülő kérdésre alacsony lehet a reakció gyorsaságuk. - Gyakori fluktuáció miatt (ha nem sikerül azonnal pótolni) munkaerőhiány alakulhat ki. - A munkafeladatok kiosztása és a végrehajtás ellenőrzése sokszor nehézséget jelent.

Az összefoglalóban jól látható, hogy a leggyakrabban alkalmazott terület, (Gyes-ről visszatérő kismamák) esetében felsorolható előnyök között milyen sok párhuzam található a megváltozott munkaképességű munkavállalók helyzetével. Az esettanulmányban bemutatott két telephelygondnok példája mutatja, hogy megfelelő szervezéssel és odafigyeléssel jó megoldást jelenthet munkakörök megosztása:

- a beosztásukat maguk szervezik,
- ennek köszönhetően a betegségükkel, kontrollvizsgálataikkal, kezeléseikkel kapcsolatos távolléteik jól és fizetékiesés nélkül tervezhetők,
- mindezeknek köszönhetően az állapotuk állandóságával/változásával járó stressz szintje csökken,
- azonos feladat látnak el, azonos minőségben,

- minden átadáskor találkoznak fél órára, ahol a meg tudják beszélni az aktualitásokat, mert átlátják egymás feladatait,
- az esetleges kialakuló rivalizáció lehetősége a sorsközösség és munkahelyi közösség minősége miatt minimális kockázat,
- a képességeik összehangolása nem okoz problémát, mivel a feladatok ellátásában csak a megváltozott munkaképességük oka alapján kapnak eltérő feltételeket a foglalkoztatásban

Az említett példa esetében fontos körülmény, hogy a jelen körülmények kialakításában a HR szervezet tudatos és tervezett munkája van. A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához több szinten és többféle támogatást nyújtottak.

6.2.5 Munkaidő rugalmas kezelése

A rugalmas foglalkoztatás eléréséhez kulcsfontosságú, hogy a szerződésben meghatározott munkaidő hogyan kerül felhasználásra. Különösen igaz ez a megváltozott munkaképességű munkavállalókra. A megkérdezett hat cég közül 4 válaszolta azt, hogy rugalmas munkaidőbeosztást tesznek lehetővé, azonban ez alatt különböző gyakorlatokat értettek.

A legáltalánosabb az, hogy az orvosi vizsgálatok, kezelések szervezése érdekében megváltoztatják a munkavállalók beosztását, később jöhetnek, lecsúsztatják, máskorra kerülnek beosztásra... Mivel az egészségügyi szolgáltatások döntő többsége munkaidőben van, ez rugalmas hozzáállás nélkül csak a munkavállaló szabadságából lenne megoldható. A munkaadók úgy gondolják, hogy megtérülőbb rugalmasnak lenni ebben a kérdésben, mert akár egy táppénzzel is járó kiesést tudnak megelőzni.

Az egyik megkérdezett cég telephelye egy ipari parkban van a településen kívül, ahová az eljutás nem minden településről szervezhető azonos módon. Ezért annak a távoli településen élő megváltozott munkaképességű munkavállalónak, akinek a távolsági busza nem pontosan a műszakbeosztáshoz igazodva közlekedik, eltérő munkakezdést tettek lehetővé, így be tudja tölteni az állást.

Szintén egyedi példa annak a mozgássérült munkavállalónak az esete, aki csak kerékpárral közlekedik, így ki van téve az időjárásnak. Az ő esetében egyedi bánásmódot alkalmaz a cég. Amennyiben aznap a körülmények nem teszik lehetővé, hogy bejusson a munkába, akkor eltekintenek a munkavégzéstől, és megállapodás szerint túlmunkával ledolgozza, vagy szabadságot vesz arra a napra.

Az egyedi esetkezelések tehát kulcsfontosságúak a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztathatósága érdekében, azonban lehetnek tudatosan alkalmazható atipikus megoldások is a rugalmasság növelése érdekében, melyek jól bevezethetők megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében. Ilyen a **munkaidő keret**, melyet a megkérdezett cégek egyike alkalmaz is. A megoldást az indokolja, hogy több munkavállaló dolgozik ugyanabban a munkakörben, és többen látják el az egyik telephely felügyeletét 24 órában. A telephely munkaterhelése is részben szezonális, és a munkavállalók, akik kivétel nélkül megváltozott munkaképességűek, szintén egyedi beosztást igényelnek időről-időre. Ezért a munkarendjüket úgy hangolják össze, hogy ez mindkét feltételnek megfeleljen. Ehhez pedig 3 havi munkaidő keretet alkalmaznak. A munkavállalók oldaláról ez igényel némi tervezést és tudatosságot, hogy ne legyen teljesen hektikus a végeredmény. A munkaadó oldaláról pedig abban rugalmasságot, hogy nem minden munkavállaló áll rendelkezésre feltétlenül, ha hirtelen akarnak vele kapcsolatba kerülni. Az említett példában ez azonban nem okozott nehézséget, mert a telephely működésével kapcsolatban bármely munkavállaló azonos

módon, kompetensen tud rendelkezésre állni, így az ellátandó tevékenység szempontjából ez összeegyeztethető.

Az adaptálhatóság érdekében tehát előbb azt kell tisztán látni, hogy az adott tevékenységgel harmonizálható-e ez a szervezési megoldás. Mik a legfontosabb szempontok?

- megszakítás nélkül történik-e a feladatvégzés?
- időnyjellegű-e a tevékenység?
- készenléti jellegű-e a munkakör?
- egyenlőtlen megrendeléseket kell-e teljesíteni?

Ezen kívül még adódhatnak más indokok is, de ha hasonló a szituáció cégen belül, akkor azt csak a rendkívüli munkavégzésre vonatkozó szabályok alapján teheti meg a cég jogszerűen.

Mik a legfontosabb szabályok, amivel tisztában kell lenni?

- a munkaidő a hét bármely napjára, egyenlőtlenül is elosztható,
- a munkavállaló beleegyezése nem szükséges a bevezetéséhez,
- de minden esetben tájékoztatni kell őt írásban a kezdő és befejező dátumról, illetve 7 nappal korábban, a minimum 7 napra szóló beosztásáról,
- természetesen azonos módon vonatkoznak a biztonságos és egészséges munkavégzés feltételei a munkaidő keretben foglalkoztatott munkavállalókra is,
- a beosztásnál figyelni kell arra, hogy (részmunkaidő kivételével) a napi munkaidő nem lehet kevesebb 4 óránál, és nem lehet több 12 óránál,
- a heti munkaidő pedig legfeljebb 48 óra lehet,
- a munkaidő keret maximális hossz 16 hét (kollektív szerződés esetén 12 hónap is lehetséges, egyéb eltérések is lehetnek)
- munkaidőkeretben is keletkezhet túlóra, ha ez előre meghatározott beosztáshoz képest többlet munka végzését írja elő a munkáltató,
- a hátrányos megkülönböztetés elkerülése érdekében a beosztás szerinti pihenőnapra elrendelt rendkívüli munka esetében ugyan úgy jár a bérpótlék, és vonatkozik a vasárnapi túlórára is,
- szintén a hátrányos megkülönböztetés elkerülése érdekében a pihenő napokra vonatkozó szabályokat is be kell tartani, általános szabály, hogy a pihenőnapok helyett hetenként legalább 48 órát kitevő, megszakítás nélküli pihenőidő is biztosítani kell, amelybe a vasárnapnak bele kell esnie

A munkaidőkeretben történő foglalkoztatás szabályait az Munka Törvénykönyve 94. §-a szabályozza részletesen. A szabályozás nem egyszerű, a gyakorlati megvalósításában lehetnek buktatók, de a következetes alkalmazása valóban rugalmassá teheti a foglalkoztatást. Kérdés, hogy megváltozott munkaképességű munkavállaló esetében ez mennyire megfelelő eszköz. Ezért összegyűjtöttük a lehetséges előnyei és hátrányait a munkavállalók szempontjából.

munkavállalók szemszögéből	
előny	hátrány
<ul style="list-style-type: none"> - rugalmas személyiség esetében nagyon illeszkedik az igényekhez, - az egészségügyi vizsgálatok és kezelések nem igényelnek szabadságot, - egyes időszakokban több szabadidővel rendelkezhet, amit hasznosítani tud, - azonos bér és pihenőidő illeti meg rugalmas beosztás mellett, - a munkáltató felelőssége a "jó" beosztás elkészítése, ha többletmunka keletkezik, a túlóra is jár, de ha a beosztás szerinti időben nincs érdemi feladat, a munkavállaló részéről akkor is teljesítettnek tekintendő a munkaidő, - ezen keresztül lehetőség nyílik a munkahely megtartására, 	<ul style="list-style-type: none"> - nem kötelező a döntésbe bevonni a munkavállalót, - hagyományos munkarendben dolgozó családtagokkal nehezebb összehangolni a családi programokat, - bizonyos fogyatékoság típusok esetében nem alkalmazható: pl. pszichoszociális fogyatékosággal élők, akiknek ezt stresszt okoz, bizonyos gyógyszerek szedésével egyes napszakokban végzett munka nem, összeegyeztethető, autizmussal élők, és általában ahol a változás problémát okozhat, - adódhatnak hirtelen változások, amihez alkalmazkodni kell,

6.2.6 Rugalmas foglalkoztatás érdekében a munkakörök rotálása

A rugalmas foglalkoztatás egy másik eszköze, bár ennek alapvetően más okai vannak, mint az eddig bemutatott megoldásoknak, a munkakörök rotálása. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalók különböző munkakörökben, posztokon, forgórendszer szerűen dolgoznak. Ez az atipikus foglalkoztatási forma szintén kevésbé elterjedt Magyarországon. A megoldás nem egyszer kényszerű alkalmazkodás a munkaerőhiány és a foglalkoztatás magas költségei miatt. Fontos körülmény, hogy mely munkakörök között van szükség az átjárásra. Ugyanis minél összetettebb, nagyobb szakmai tudást igénylő feladatokról van szó, annál nehezebb ezt elvárni minden munkavállalótól, így maradnak a „joly jokerek”, akik mindenhol bevetethők. A magasan kvalifikált munkavállalók esetében a megoldás alkalmazásának lehetnek más okai is. Elsősorban a megtartás érdekében, a munkavállaló számára új, érdekes, kihívásokat jelentő feladatok felkínálása, hogy a megújulást neki kívül keresse, hanem cégen belül is megtalálja a lehetőséget. Ha ez a vállalat több országban is jelen van, akkor további fejlődési, tanulási lehetőséget lehet elérni az országok közötti cserével.

A rotáció a munkavállalóktól is követel rugalmasságot.

- Fontos nyitottak legyenek a változásokra, és legyen bennük érdeklődés a vállalati folyamatokra szélesebb körben.
- A rotáció miatt környezeti változások ne okozzanak számukra stresszt.
- Ugyanez vonatkozik a személyi változásokra, vagyis a kollégákra.
- Tudjanak átállni, amikor változik a feladat.
- Tudja megkülönböztetni az egyes munkakörök között felelősségi szinteket, és általában a felelőssége szintjét teljes egészében.
- A munkautasításokat végrehajtani, vagy éppen adni az egyes munkakörökben különböző viszonyulást jelenthet (kitől kapja, kinek adja változó lehet), ezt meg kell tudni különböztetni.

- Magát a megoldást pozitívan értékeljük, és elsősorban az előnyeire helyezték a hangsúlyt.

A munkakör rotációját megelőzheti vagy azt kiegészítheti a munkakörök kibővítése vagy gazdagítása. Ezeknek a megoldásoknak is hasonló a célja, mint a rotációnak, csak abban különbözik, hogy ebben a meglévő munkakör újragondolásával, újra strukturálásával akarják elérni ugyan azt a célt a munkavállalóknál. Azonban előfordulhat, hogy ezekre már nincs lehetőség, így munkavállalói kapacitások jobb kihasználására és a munkavállaló motiválására a rotáció marad eszközként. Kisvállalkozások esetében még inkább kiélezett a helyzet a foglalkoztatás terhei miatt, ezért ott gyakrabban fogalmazódik meg, hogy akkor tudják megtartani a munkavállalót vagy több pénzt fizetni neki, ha több feladatot vállal el. Vagyis mint sok más atipikus, rugalmas megoldás gyakran a kényszerű alkalmazkodás következménye. Ha azonban sikerül belőle a munkaadó és a munkavállaló számára is kölcsönösen előnyös gyakorlatot kialakítani, akkor maga a gyakorlat válik fontossá és értékessé.

A vizsgálatban résztvevő cégek közül kettő említette, hogy alkalmazza a munkaköri rotációt a megváltozott munkaképességűek esetében. Az egyik cég esetében a gyártócsarnokban lévő munkakörök között kerülnek beosztásra a munkavállalók a gyártási folyamat függvényében. A termelés meghatározott munkafázisai között csoportosítják át a munkavállalókat a szükségleteknek megfelelően. Maga a megoldás nem kapcsolódik specifikusan a megváltozott munkaképességű munkavállalókhoz, minden munkatársuknál alkalmazzák. Az egyes munkakörök abban megegyeznek, hogy álló munkát jelentenek, azonban van némi különbség a fizikai megterhelés között, így a megváltozott munkaképességűek esetében az eltérés abban áll, hogy a munkavállaló terhelhetőségét is figyelembe véve kerül beosztásra másik munkakörbe. Ennél a cégnél tehát a munkáltató a folyamatok optimális szervezése miatt alkalmazza a megoldást. Éppen ezért a munkavállalók közül azok veszik kedvezően ezt a megoldást, akikre a feladatok időnkénti változása pozitívan hat. Ebben a megváltozott munkaképességű munkavállalók számára is elsősorban az egészségügyi korlátok vagy szempontok figyelembe vételére van lehetőség, a gyakorlat azonban az, mivel a megváltozott munkaképességű munkavállalók megtartása komplex feladat, hogy a cég vezetői, a tapasztalataik alapján több beleszólást engednek a megváltozott munkaképességű munkavállalók számára a foglalkoztatásuk érdekében.

A másik megkérdezett cég esetében a rotálásra alkalmazott munkakörök között jelentősebb eltérés van. Különböző helyszínen található és tartalmukban is több különbség van. Az egyik telephely a cég által működtetett szabadidő park, ahol a park vendégeivel találkoznak, figyelnek a környezetre, bejárják a területet, a másik pedig a cég üzemeltetési tevékenységéhez kötődő telephely, ahol a dolgozók, az ügyfelek ki-be jutását felügyelik, irányítanak, tájékoztatnak a portán. A bevezetésben fontos körülmény volt, hogy ez tette lehetővé, hogy a munkavállalók számára növelni tudják a munkaórák számát. Szintén jelentős körülmény, hogy a döntésbe bevonták a megváltozott munkaképességű munkavállalókat, a változást az ő megkérdésükkel és beleegyezésükkel vezették be. A módosítást több atipikus megoldás együttes alkalmazásával indították el. A rotációval együtt ugyanis munkaidőkeretben történő foglalkoztatást is alkalmaznak. Ez nagyobb szervezettséget és több figyelmet igényel, de jól működő gyakorlattá vált. A munkavállalók alapfeladata továbbra is az eredeti munkakörük szerinti telephelygondnoki feladatok ellátása, és másik telephelyen lévő portaszolgálatba akkor kapcsolódnak be, amikor ott kapacitáshiány jelentkezik. Ezzel a munkaadó költséghatékonyságra vonatkozó igényei is kielégíthetők, hiszen nincs szükség külső erőforrások bevonására, és a munkavállalók újbóli betanítására, mert mindez cégen belül is rendelkezésre áll. Mivel a munkavállalókat bevonták a döntésbe, ez lehetővé teszi, hogy tartós megoldás szülessen. Saját döntésük alapján vállalták el az ebben való részvételt, amely minden bizonnyal egybevág a saját szükségleteikkel, így biztosítja a szükséges motivációt.

Elsősorban az utóbbi példa mutat rá, hogy megváltozott a munkaképességű munkavállalók esetében a karriermenedzsment sikeres eszköze lehet a munkakörök rotálása, mint atipikus foglalkoztatási forma. Ez a terület egyre fontosabbá válik a következő évek során, mivel a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási szintje folyamatosan emelkedik. Amennyiben a munkaerőpiac nem tud új megoldásokat kimunkálni, akkor az egyes cégeknél a „belépési pontokon” megrekedő megváltozott munkaképességű munkavállalók megakadályozzák újak belépését a munka világába. Ebben a munkaadók kreativitására és helyzetfelismerő képességére mindenképpen szükség van. A klasszikus karrier utak azonban ezen a területen csak korlátozottan alkalmazhatók. Az egészségkárosodással élő, munkatapasztalattal rendelkező munkavállalók számára ugyanis más preferenciák fogalmazódnak meg: fontosabb számukra a testi-lelki egyensúlyuk megtartása, mint a számlálétrán való felfelé lépkedés. Nagyobb érték számukra a meglévő szaktudásuk átadása, és munkahelytől elsősorban biztonságot várnak. Éppen ezért a horizontális karrier utak vonzóbbak számukra. Ebbe a körbe sorolható lehetőség egyfajta szakértői, mentori szerep a fiatalabb munkavállalók támogatására, vagy a példában is szereplő munkaköri rotáció, vagy a munkakör gazdagítása, amely változatosabb, motiválóbba, így növeli a munkavállalói lojalitást.

6.2.7 Rugalmas foglalkoztatás érdekében határozott idejű munkaszerződés alkalmazása

A határozott idejű munkaszerződés azok közé az atipikus foglalkoztatási formák közé tartozik melyek a legelterjedtebbek Magyarországon. Az alkalmazásának területe független a gazdasági szektortól, a munkavállalók végzettségétől, jelen van a magán és állami szférában egyaránt. A munkáltatók abból az igényből indulnak ki, hogy azokban az esetekben, ahol munkavégzés projektjellegű, egyértelműen meghatározható legyen, hogy mennyi időre tart igényt a munkavállaló kapacitásaira. A határozatlan idejű szerződéshez képest a legfontosabb különbség a felmondás szabályaiban van. Ebből fakadóan az ehhez kapcsolódó negatív tapasztalatok is ezen alapulnak. Ha egy cég nyomásgyakorlásra használja a határozott idejű szerződést, akkor az a munkavállalóban óhatatlanul a fenyegetettség érzését váltja ki. Ezek a tapasztalatok okozzák elsősorban a munkavállalókban az idegenkedést ettől a foglalkoztatási formától.

A legfontosabb tudnivalókat ezzel az atipikus foglalkoztatási formával kapcsolatban a Munka Törvénykönyve szabályozza.

- A határozott időtartam elteltével a munkaviszony automatikusan megszűnik.
- Nem jogosult a munkavállaló végkielégítésre, felmondási időre, felmentési időre fizetendő távolléti díjra, és nem élnek a felmondási tilalmak, korlátozások sem.
- Nem alakul át határozatlan idejű szerződéssé, ha lejár, bár ez gyakori tévhit.
- 5 évnél hosszabb nem lehet a határozott idejű szerződés időtartama.
- A határozott idejű munkaszerződést fel lehet mondani lejárát előtt. A munkáltató a határozott idejű munkaviszonyt felmondással csak a felszámolási-vagy csődeljárás tartama alatt, vagy a munkavállaló képességére alapított okból szüntetheti meg, vagy ha a munkaviszony fenntartása elháríthatatlan külső ok következtében lehetetlenné válik.
- A munkáltató indokolás nélkül is megszüntetheti a munkaviszonyt, ha az 12 havi, vagy ha a határozott időből hátralévő idő 1 évnél rövidebb, és a hátralévő időre járó távolléti díjat kifizeti a munkavállalónak.
- Munkavállalóként is nehezebb felbontani a határozott idejű szerződést, mert csak indoklással lehet, mely indok alá kell hogy támassza, hogy a munkaviszony fenntartása lehetetlenné vált, vagy indokolatlanul nagy sérelmet okoz a munkavállalónak.

Ez a foglalkoztatási forma, ahogy a feltételekből is kitűnik, elsősorban a munkáltató érdekeit szolgálja. Kevés olyan eset van, ahol ez fordított. Jellemzően akadályozza a munkavállalók elköteleződését, és csökkenti a lojalitást, egy kicsit mindig kapun kívül érzik magukat, akik ilyen szerződéssel bírnak.

A vizsgálat során megkérdezett cégek közül kettő válaszolt úgy, hogy használja ezt a foglalkoztatási formát. Az indokaik között gyakorlatilag ugyanaz szerepel, mint a részmunkaidős foglalkoztatás esetén. Vannak olyan megváltozott munkaképességű munkavállalók, akiknek az esetében a mégoly gondos interjúzás, és előzetes tájékozódás sem teszi egyértelművé a beválás esélyeit. A vizsgált cégek egyike azoknál a munkaköröknél alkalmazta elsőként a határozott idejű szerződést, amelyeket újonnan hozott létre. Tehát több szempontból is felmerülhettek kockázatok, melyet ilyen módon igyekezett csökkenteni. A munkavállalóival előzetesen közölte, hogy amennyiben kölcsönösen a folytatás mellett döntenek a határozott idő leteltével, akkor legközelebb már határozatlan idejű szerződést kötnek. (Ez a későbbiekben így is történt.)

A megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében a munkavállalói szükségletek között nagyon magas szinten van a biztonságra vonatkozó igény. Ez a testi-lelki állapot stabilitása, és ezen keresztül a munkavégző képesség megőrzése miatt alakul így. Ennek a határozatlan idejű szerződéssel együtt járó esetleges negatív érzések nem tesznek jót, így hosszú távon vélhetően nem segítik az integrációt.

Ezt felismerve a megkérdezett cégek meghatározott céllal és korlátozott módon alkalmazták a határozott idejű szerződést, melyet a rejtett kockázatok csökkentésére használtak fel, de nem tekintették végleges megoldásnak.

6.2.8 Foglalkoztatási lehetőségek bővítése érdekében új munkakörök létrehozása

Egyes vállalatok esetében, jellemzően a gyártásban és termelésben, komoly gondot jelenthet, hogy alkalmasak-e a munkaköreik megfelelő számú munkavállaló foglalkoztatására. Ekkor merülhet fel új munkakörök kialakítása, mint továbblépési lehetőség.

Ezzel a megoldással a vizsgálatban szereplő cégek közül kettő élt. A két megoldás abban különbözik, hogy a meglévő munkakörök elemzése útján, vagy új tevékenység bevezetése révén jöttek létre az új munkakörök. A két megoldás kétféle bevezetést kíván meg.

Az előbbinél a cég a gyártási folyamatokat elemezte. Ebben értelemszerűen a termelésben dolgozó vezetőktől vártak javaslatokat elsősorban. A HR munkatársa abban adott támogatást, mivel volt tapasztalata megváltozott munkaképességű munkavállalókkal, hogy a feladatok során milyen terhelési szintet határozzanak meg. A legfőbb szempont az volt, hogy a termelésben dolgozó, tapasztalt, összetettebb és önállóbb feladatokat ellátó munkatársakat tudják tehermentesíteni. Ilyen módon meg tudtak határozni raktári kisegítő feladatokat, amelyben az volt a cél, hogy kizárólag megváltozott munkaképességű munkatársakat foglalkoztassanak. Fontos megjegyezni, hogy további munkaköröket is megnyitottak megváltozott munkaképességű munkavállalók előtt, ahol van is példa sikeres foglalkoztatásra, az új munkakör létrehozásával a lehetőségeket kívánták bővíteni.

A bevezetést azzal támogatták, hogy a termelési vezetők tájékoztatták a munkavállalókat a tervezett változásokról. Ezt nagyon fontosnak tartották, mert szerették volna elkerülni a félreértéseket. A változásokban benne lehet az a félelem, hogy ez valamilyen elégedetlenség, vagy további negatív fordulat előszele. Ezt akarták tisztázni, így elmondták, hogy a cél „hogy napi operatív szintű munkát lehessen átadni”, és ezzel az őket tehermentesíteni, hogy tudjanak több időt szánni a nagyobb szakértelmet igénylő munkákra. A tájékoztatást a munkáltatók érzékenyítésére, felkészítésére is felhasználták, mivel akkor nem voltak még előzményei a

programnak a gyártásban. A vezetők érzékeltették a munkavállalókkal, hogy a cég részéről ez egy megalapozott és komoly döntés, ezért szeretnék, ha a munkavállalókkal együtt növekedne a cégben a befogadási hajlandóság. Elmondásuk alapján ebben a későbbiekben legfőképpen a saját viszonyulásukkal, a hétköznapi döntéseikkel tudtak példát adni a munkatársaiknak, ami aztán meghozta az eredményeket is.

A másik cég életében az új munkakörök bevezetése kétféleképpen történt. Az egyik megoldás abból született, hogy a telephelyi portaszolgálatot korábban külsős cég üzemeltette, amelynek a szerződését felmondták, majd megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazásával látták el a feladatot. A másik megoldás pedig egy tevékenységbővüléssel összefüggésben valósulhatott meg. Ez két út abban különbözik az előzőtől, hogy itt nem volt szükség munkakörök elemzésére abban az értelemben, hogy hogyan lehet belőle új munkakört létrehozni. Itt elsősorban arra kellett figyelni, hogy kellő részletezettséggel tudják meghatározni a munkaköri követelményeket, hogy a kiválasztás során jó döntést tudjanak hozni, illetve az ellátandó feladat összkapacitás igényét meg tudják tervezni.

Mindkét esetben a kulcs az volt, hogy azokat a speciális szempontokat is érvényesíteni tudják, melyek a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához szükségesek, hiszen ez a feltétele az összeállításnak munkakör és munkavállaló között. A munkakörelemzés nem ismeretlen a HR szakemberek számára, illetve a kisvállalatoknál is megvalósul a gyakorlatban, ahol nincs külön erre a célra alkalmazott csoport. A példákban szereplő sikeres megoldások adaptálhatósága érdekében összefoglaljuk a legfőbb pontokat, amelyeket vizsgálni érdemes a megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében⁴. Itt most nem térünk ki külön a feladat ellátásához szükséges szakmai és egyéb kompetenciák kérdésére.

- **Kapcsolattartás**
 - Kommunikáció: A feladatok ellátása érdekében meg kell hozzá szerezni a megfelelő információkat, ezért fontos ennek gyakorisága, fontos, hogy kitől érkezik, és fontos, hogy milyen csatornán (szóban, írásban).
 - A gyakorisága bármely megváltozott munkaképességű munkavállaló esetében fontos kérdés lehet, hiszen meghatározza a figyelmi és készenléti szintet. Hetente egyszer, vagy naponta többször kell erre koncentrálni.
 - Az forrása is fontos lehet a nagy változásokat nehezen kezelő, vagy stresszként megélők esetében.
 - A kommunikációs funkciókban meglévő problémák, melyek egyes fogatékosságokhoz társulnak, indokolják, hogy pontosan lássuk például az utasításokra használt csatornákat.
 - Együttműködés: A feladatok ellátása során van-e rá szükség, hogy másokkal kapcsolatot tartson. Ritka kivételtől eltekintve ez minden munkakör velejárója, csak az kérdés hogy milyen intenzitással. A kommunikációs igénye és vélt stressz szintje miatt lényeges elemezni az együttműködést megváltozott munkaképességűek esetében. Ezen belül fontos lehet az együttműködés:
 - gyakorisága,
 - hogy szervezeten belüli vagy külső személyekkel történik-e,
 - mennyire összetett és bonyolult a tartalmát illetően.
- **Felelősség:** Természetesen mindenki felelősséggel tartozik magáért, az elvégzett munkájáért, de főleg az egészségkárosodott emberek esetében ez jelentős kérdés, mert korábbi megbetegedéseik hátterében gyakran a nagy felelősséggel járó feladatokból fakadó terhelés állt. Ezért fontos tisztázni, hogy az adott munkakör felelőssége mire terjed ki:
 - Tartozik-e hozzá vezetői felelősség, vagyis kell mások munkáját is irányítani?
 - Szakmai munkáért vállalt felelősség szintje, ami kiterjed a hibák következményeire is, beleértve azt, hogy ennek mekkora a kihatása.

⁴ Felhasznált irodalom:

- A munkához kapcsolódó tárgyak, eszközök iránti felelősség kellő részletezettséggel.
- Adatokért, információkért, dokumentumokért felvállalendő felelősség mértéke, külön kiemelve a bizalmas elemek körét.
- Kell-e mások iránti felelősséget vállalni? Munkatársak vagy ügyfelek esetében is.
- Terhelés: Ez különösen fontos a megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében.
 - Fizikai terhelés: a fizikai terhelés során részletesen be kell mutatni, hogy munkavégzés hogyan zajlik. Álló vagy ülő munka, vagy járni kell. Melyik testrészt éri terhelés folyamatosan vagy időszakosan és milyen mértékben, emelés esetén hány kg súlyt kell megemelni, kell húzni, tolni súlyosabb terheket. Mindezekhez van-e védőeszközökre szükség?
 - Pszichés terhelés is több mindenből fakadhat, egyén függő, hogy ezek közül végül mely vezet stresszhez: időnyomás, döntési kényszer, bezártság, baleseti veszély, változó terhelés, idegen környezet, monotónia, teljesítménykényszer, ügyfélkezelés, szerepkonfliktus...

A gyakorlati alkalmazhatóság érdekében 4. sz. függelékként becsatolunk Munkaköri felmérőlap mintát, mely a cég szükségleteihez igazítható.

6.2.9 Nem csak mondjuk, csináljuk – Napra Forgó atipikus foglalkoztatási megoldásai

A projektben való részvételünk alapját részben az adta, hogy hátrányos helyzetű munkavállalóinkat 2000 óta foglalkoztatjuk közösségi alapú munkaszervezési módszerrel a *Munkacsapat*ainkban, mely lehetőséget biztosít számukra a munka-szocializációra, tranzit foglalkoztatás a nyílt munkaerő-piaci beilleszkedésük előtt. Atipikus foglalkoztatási modellünkért 2007-ben cégünk vehette át Davosban a világgazdasági fórum alapítójának (Schwab Foundation) díját: az év társadalmi vállalkozása címet. Munkavállalóink 50 %-a megváltozott munkaképességű személy, akik a munkavégző-képességük alapján különböző munkakörökben és munkarendben dolgoznak cégünknel. Foglalkoztatási modellünk adaptálhatósága érdekében engedélyezett képzési programmal rendelkezünk.

Pályára lépünk innovatív, kísérleti projektünkben *Esély-haszon kutatás* címmel nem reprezentatív felmérést végeztünk a munkáltatók körében a hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatási gyakorlata kérdésében, illetve *integratív munkaerő-kölcsönzés* néven innovatív foglalkoztatási modellt fejlesztettünk ki.

2016-ban részt vettünk a Velux Alapítvány megbízásából egy felmérésben, melyben azt vizsgáltuk, hogy a foglalkoztatásunk révén milyen arányú társadalmi megtérülés mutatható ki. A vizsgálat megállapította, hogy 2014-ben cégünk minden felhasználó 1 Ft-tal a társadalom számára 1,86 Ft hasznot hozott. Társadalmi célokért dolgozunk 17 évvel ezelőtti alapításunk óta, de ez az értékelem a mai működésünkben tudatosabban jelenik meg, így céljaink megvalósításában is többféle megoldást alkalmazunk, mint például a jelen pályázatban meghatározott tevékenységek, melyek a szélesebb környezetünkre gyakorolnak hatást.

Az adaptációt segítő fejezethez szeretnénk a saját tapasztalatainak is becsatolni, melyek jól illeszkednek a megismert vállalati gyakorlatokhoz, színesítik a megoldási lehetőségeket az atipikus foglalkoztatás terén.

Munkacsapat, mint atipikus munkaszervezési mód

Cégünk társadalmi vállalkozás, közhasznú célunk az integrált foglalkozási rehabilitáció, ezért a tevékenységeink fókuszában a hátrányos helyzetű munkavállalók, köztük is kiemelt módon a megváltozott munkaképességű személyek állnak. Akkreditált foglalkoztatók is vagyunk, de nincs olyan telephelyünk, ahol kizárólag megváltozott munkaképességű munkáltatók dolgoznak, mert ez nem összeegyeztethető az alapcélal.

Az integráció megvalósítása érdekében atipikus munkaszervezési módot alkalmazunk, melyre a *Munkacsapat* elnevezést használjuk. A Munkacsapatokban a Munka Törvénykönyve szerinti tipikus és atipikus foglalkoztatási megoldások megjelennek, mert a munkavállalók egyéni adottságai és munkavégző-képességei eltérőek lehetnek, viszont a megrendelőink igénye szerinti minőségi teljesítés érdekében az eltéréseket ki kell tudnunk egyensúlyozni. A Munkacsapatok eredményes működésének kulcsszereplői a csoportvezetők. A csoportvezetők maguk is részt vesznek legtöbbször a munkavégzésben, és jellemzően belső karrier eredményeképpen töltik be a pozíciót.

A Munkacsapat ismérvei:

- A **csoportos munkavégzésnek** olyan módszere, amely **tapasztalt csoportvezető** felügyelete mellett foglalkoztat egyszerre több munkavállalót a **megrendelő telephelyén**.
- Az adott munkacsapat mindig egy **konkrét feladatkör** elvégzésére áll föl, választódik ki, és a teljesítendő feladat volumenének megfelelően **bővíthető** vagy csökkenthető.
- A munkavállalók számára a munkacsapatban való munkavégzés egy **fejlesztő**, rehabilitáló folyamat is, melynek során hatékonyságuk és önbizalmuk is erősödik.

- A megrendelő számára **költséghatékony**, tervezhető, megbízható megoldást jelent az **átadható feladatok elvégzésére outsourcing keretében**.

A Munkacsapat integrációs folyamat résztvevői:

- az **álláskereső** és a közösségbe befogadást kérő ember, aki sokszor tele van kérdőjelekkel és akinek vannak félelmei, múltja, képességei, adottságai, tapasztalata, értékrendszere
- a **munkahelyi kolléga** befogadó szerepben a fogadó vállalatnál, aki ugyanúgy értékekkel, tapasztalatokkal, előítéletekkel, elképzelésekkel bíró ember, mint az érkező csapat tagjai
- a **vállalat és vezetése** (profitorientált, versenyhelyzetben van, teljesítenie kell, saját szervezeti kultúrával, értékrenddel rendelkezik)
- a **rehabilitáló szervezet** (jelen esetben a Napra Forgó) és munkatársai, a maguk hozzáállásával, értékrendjével
- az **állam** (keretrendszerével, programjaival), a **társadalom** (előítéleteivel és értékítéleteivel) és a **munkaerő-piac** (gazdasági racionalitásával, piaci törvényeivel, helyi sajátosságaival)

Nyilvánvalóan mind az öt csoportnak vannak érdekei, céljai és értékei, melyek nagyon különbözőek lehetnek. Fontos kérdés ezek összehangolása, azaz annak a közvetítő közegnek a megtalálása, megteremtése, melyben ezek egymásra tudnak találni.

A Munkacsapat taggá válás első lépése, hogy az álláskereső felkeresi a Napra Forgót, ahol részt vesz egy csoportos tájékoztatón, majd az ott hallottak alapján munkára jelentkezik. A Napra Forgó szakemberei elvégzik a munkára való alkalmasság vizsgálatát, és amennyiben ezen az egyén megfelel, **próbamunkán vehet részt** (egyszerűsített foglalkoztatás keretében). A próbamunka sikeressége esetén az álláskereső állandó Munkacsapat taggá válik, akit a későbbiekben akár maga a megrendelő saját állományába is átvehet.

A fogadó szervezet dolgozói számára is számos előnnyel jár a Munkacsapat jelenléte a szervezetben, amely legfőképp a gondolkodásmódra lehet nagy hatással. A vállalat dolgozói tapasztalati úton fokozatosan megismerik a megváltozott munkaképességű embereket, befogadják, elfogadják őket, a velük kapcsolatos sztereotípiák leépülnek. A megismerés és a támogató szerep megtapasztalása által személyükben is fejlődnek. Mindezek megvalósulásának lényeges feltétele, hogy a munkahelyi közeg nyitott, elfogadó, türelmes és kitartó legyen.

A vállalat és vezetése is rengeteget profitálhat a Munkacsapatok alkalmazása által. A munkavégzés minősége szerződésben garantált, a Napra Forgó átvállalja az ezzel kapcsolatos kockázatot. Ezzel együtt a saját szervezetüktől független lojális és hűséges dolgozókat kapnak, valamint egy már kipróbált és működő gyakorlatot a vállalati felelősségvállaláshoz kapcsolódóan, szervezeti kultúrájuk elfogadóbb, sokszínűbb lesz. A Munkacsapat elvárásai a vállalat felé az elkötelezettség (hangsúlyosan a belső ellenérzések leküzdése), a nyitottság, a hosszú távú felelősségvállalás, illetve az, hogy a rehabilitáló szervezetre egyenrangú félként, partnerként tekintsen.

A Munkacsapat értékei:

- **Integráció** Egymást erősítő rendszerbe vonja az ügyfelet, a munkaadót, az állami munkaügyi szervezetet. A rendszer nyitott minden más kapcsolódó szervezetre.
- **Komplexitás** Felkészítés a munkavállaló (elméleti, gyakorlati felkészítés, munkatapasztalat szerzés) és a leendő munkáltató számára (a negatív előítéletek lebontásának elősegítésére).
- **Hitelesség** Piaci környezetben a rehabilitálandó álláskereső valós munkahelyi elvárásokkal találkozhat a folyamat minden szakaszában.
- **Megismételhetőség** A módszer bárhol alkalmazható, ahol a piacgazdaság vállalatai részére megrendelések teljesíthetők sérült emberek integrált munkacsapatai révén.

A Munkacsapatok alkalmazásának vannak „látens” eredményei is. A kialakuló belső versenyhelyzet miatt a vállalat munkatársainak teljesítménye fokozódik. A szervezeti kultúrában is tetten érhető a változás, befogadóbbá, elfogadóbbá válik, nő az esélyegyenlőség. Emellett a megrendelőnek lehetősége van arra, hogy a munkacsapat tagot, akit már megismert és aki bevált nála az adott munkakörben, kikérje a Napra Forgótól, saját állományába vegye.

A Munkacsapat tehát egy sok szempontból tranzit típusú foglalkoztatási forma, mely az abban dolgozók integrációját segíti elő a Napra Forgó foglalkoztatásban.

Integratív munkaerő-kölcsönzés, mint atipikus foglalkoztatás

A Munkacsapatok révén a partnercégekkel való kapcsolatfelvétel során többször szembesültünk azzal az igénnyel, hogy a munkáltatók hamarabb szeretnék a munkáltatói jogokat megosztani, gyakorolni, ezért a munkaerő-kölcsönzést jobban preferálták. Ebből kiindulva tartottuk indokoltnak az **integratív munkaerő-kölcsönzés** modelljének kidolgozását.

Az integratív munkaerő-kölcsönzés értéknövelt elemei:

Az Integratív munkaerő-kölcsönzés abban különbözik a hagyományos értelemben vett munkaerő-kölcsönzéstől, hogy itt nem a profitszerzés a cél, továbbá a következő **„értéknövelt” elemeket** tartalmazza a szolgáltatás:

- munkaerőpiacon hátrányos helyzetű és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállalókkal történik a munkavégzés
- munkába állás előtt mentális felkészítésben, tréningben részesülnek a munkavállalók
- munkavégzés alatt folyamatos, igény, szükség szerinti mentorálást biztosít a kölcsönbeadó
- fő cél a minél hatékonyabb, minél gyorsabb nyílt munkaerőpiacra történő „átlépés” – kölcsönvevő cég átveszi állományába a dolgozót
- a kölcsönbevevő cégek vezetői, dolgozói számára a kölcsönbeadás előtt, közben a kölcsönbeadó cég érzékenyítési tevékenységet végez a hátrányos helyzetű és/vagy megváltozott munkaképességű dolgozók hatékony befogadása, integrációjuk elősegítése érdekében
- a kölcsönzött munkatársak közös munka kapcsán látens módon hatnak a kölcsönbevevő cég dolgozóira, így megtörténik operatív szinten is az érzékenyítés

A non-profit, általunk integratív munkaerő kölcsönzésnek nevezett eszköz véleményünk szerint tovább bővítheti a munkaerő-piacon hátrányos helyzetűek elhelyezkedését segítő modelleket. A non-profit munkaerő-kölcsönzés egy formája Ausztriában már évek óta sikerrel működik (www.trendwerk.at). Haza elterjedése azonban nem indult el.

A munkaerő kölcsönzés foglalkozási rehabilitáció szempontjából megfogalmazható előnye, hogy a kölcsönbevevő cég a kölcsönbeadó cégre delegálja a munkavállalókkal való munkaügyi és HR-teendőket, velük kapcsolatos felkészítési, fejlesztési feladatokat, s ez teret ad a rehabilitáció megvalósulásának. A kölcsönvevő cég, miután érdekelt a kölcsönzött munkavállalók felkészítettségében, és maga végzi a munkafeladatok közbeni irányításukat, igen jó eséllyel vonható be a kölcsönzött személyekkel kapcsolatos képzésekbe, érzékenyítési folyamatokba, melyeket a kölcsönbeadó cég biztosít számára.

Atipikus jelleg a Napra Forgó foglalkoztatási gyakorlatában:

Jelenleg 47 megváltozott munkaképességű munkavállalót foglalkoztatunk különböző telephelyeken és különböző munkakörökben.

foglalkoztatási területvezető:	1 fő
pénzügyi vezető:	1 fő
foglalkozási tanácsadó:	1 fő
gazdasági ügyintéző:	1 fő
általános irodai adminisztrátor:	5 fő
iratkezelő:	2 fő
ügyféltájékoztató:	6 fő
személygépkocsi vezető:	2 fő
takarító:	1 fő
csomagoló:	23 fő
hivatalsegéd:	2 fő
kertészeti kisegítő:	2 fő

A munkaköreiktől függően többféle atipikus foglalkoztatási megoldás megjelenik.

Határozatlan idejű szerződésesek	
teljes munkaidős – nem munkaidő keretes	17 fő
teljes munkaidős – munkaidő keretes	2 fő
részmunkaidős – nem munkaidő keretes	10 fő
részmunkaidős – munkaidő keretes	14 fő
részmunkaidős – kötetlen	2 fő
Határozott idejű szerződésesek	
részmunkaidős – munkaidő keretes	2 fő

A megváltozott munkaképességű munkavállalóink foglalkoztatása esetében kétféle célkitűzés jelenik meg. Azok számára, akik szeretnének továbblépni más munkáltatókhoz, így átmenetileg dolgoznak nálunk, abban segítünk, hogy kellőképpen fel tudjanak erre a lépésre készülni. Azok számára viszont, akiknek ez nem célja, mert a lehetőségei, korlátai ezt nem teszik lehetővé, az a célunk, hogy szervezetben belül találja meg a legoptimálisabb helyét. Ebből fakad, hogy az atipikus foglalkoztatási megoldások variabilitása a megváltozott munkaképességű dolgozók létszamarányához képest magas. Ezzel tudjuk elérni, hogy személyre szabott foglalkoztatást valósíthassunk meg.

A **részmunkaidő** alkalmazása esetünkben elsősorban munkavállalói igény alapján történik, ha egészségi állapota, egyéb személyes indoka alapján ezt kéri a illető. Nálunk is, mint más megismert vállalati példákban többször előfordul munkaidő bővítés. Ha a feladatok egyes területeken megnőnek, akkor kezdeményezzük a munkavállaló felé, és az ő döntése, hogy ezzel kíván-e élni.

A **munkaidőkeretben** dolgozók száma is folyamatosan növekedett az elmúlt évek során. Ennek több oka van. Egyrészt megnőtt a megrendelő partnereink száma, ahol a munkavégzés zajlik, másrészt növekedett a cég létszáma is. Ezzel összefüggésben egyre több helyszínen és egyre több munkavállalóval jelenünk meg nap, mint nap. Ennek szervezéséhez mikrobuszokkal szállítjuk a munkavállalókat. Ezzel összefüggésben mind a sofőrök, mind egyes munkavállalók számára, a munkaidőkeret jelentette a megoldást. Eleinte csak a sofőrök számára volt ez nyitva mint lehetőség, de a későbbiekben, mivel az egyes telephelyekre való eljutás, az ottani

munkakezdés és befejezés ideje sokféle, az ott dolgozó munkavállalók is szívesen éltek ezzel a lehetőséggel. Az irodában dolgozó, back office tevékenységekben dolgozó munkatársak esetében is van példa munkaidő keretes foglalkoztatásra, ha a munkavégzés nem minden nap ugyan olyan időben kezdődik, ha a jellegéből fakadóan van benne kiegyenlítetlenség.

Külön gondot fordítunk arra, hogy az **előrelépés, belső karrier** útját is nyitva tartsuk. Ebben vagy a meglévő munkakörök gazdagításával, vagy új munkakörök felajánlásával tesszük lehetővé a változatosabb munkavégzést, de arra is volt példa, hogy valamely megváltozott munkaképességű munkatársunk vezetői pozícióba lépett elő.

A munkatársak **egészségi állapotában is bekövetkezhetnek olyan változások**, jellemzően egy betegség kiújulása, állapotromlás, műtét, melyek szintén indokolják átmeneti vagy tartós változtatások meglépését. Ez óhatatlanul együtt járhat a foglalkoztatási formák módosulásával is. Ezekben a helyzetekben különösen fontos, hogy rugalmasan reagáljunk a foglalkoztathatóságuk érdekében.

Mindezek szemléltetésére megszólaltattuk a munkatársainkat is, az ezekről készült felvételeket elérhetővé tettük az alábbi linken:

<https://drive.google.com/open?id=1nK-18yiquDTSgTXnqTilMNAfNYac42JK>

Köszönetet mondunk a vizsgálatban résztvevő vállalatoknak:



2018. május 14.

7. Függelékek

1. sz függelék: Stratégia tervezés megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának előkészítésre

2. Van-e gyakorlata vállalaton belül a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának?

Milyen keretek között foglalkoztatnak MMK-t?

Munkakör	Létszám	Elégedettség (igen, nem, nem tudja, oka)

Ha nem foglalkoztat, miért nem?

Az elmúlt 5 évben hogyan módosult a megváltozott munkaképességűek aránya a szervezetben?

- ☐ Emelkedett
- ☐ Stagnált
- ☐ Csökkent
- ☐ Nincs adatunk

3. Ha igen milyen jó gyakorlatokat tudnak felmutatni?

Sikerek, eredményes megoldások, személyes élmények.

Kértek-e segítséget, ha igen, kitől?

Sokszínűség kérdésében általában:

- ☐ Esélyegyenlőségi terv
- ☐ Esélyegyenlőségi stratégia
- ☐ Esélyegyenlőségi referens, koordinátor
- ☐ Esélyegyenlőségi munkacsoport
- ☐ Sokszínűségi politika
- ☐ Anti-diszkriminációs szabályzatok
- ☐ Anti-diszkriminációs képzés
- ☐ Zaklatásra vonatkozó szabályzat/eljárásrend
- ☐ Az esélyegyenlőségi gyakorlat monitorozása
- ☐ Pályázat társadalmi, esélyegyenlőségi díjakra
- ☐ Jelentéstétel az esélyegyenlőségről és sokszínűségről
- ☐ Egyéb:

4. Ha még csak most kezdtek el foglalkozni a kérdéssel, mik voltak a motivációik?

- ☐ Már volt sikerünk más esélyegyenlőségi csoportokkal.
- ☐ Szívesen foglalkoztatnánk MMK személyeket is.
- ☐ Lojálisabb munkaerőt szeretnénk.
- ☐ Csökkenteni szeretnénk a fluktuációt.
- ☐ Toborzási tevékenységünket meg szeretnénk könnyíteni.
- ☐ Etikai szempontból fontosnak tartjuk.

- ☐ Versenytársaink gyakorlata vonzó számunkra.
- ☐ Állami támogatásokhoz szeretnénk jutni.
- ☐ Szeretnénk költségeket csökkenteni.
- ☐ Díjat, elismerést szeretnénk megszerezni.
- ☐ Szeretnénk a kommunikációnkba beépíteni az eredményeket.
- ☐ Pályázatokon szeretnénk részt venni.
- ☐ Egyéb, éspedig:.....

5. Kik azok a kulcsszereplők, akik az integráció sikerét meghatározzák? Hogy látják, elkötelezettek-e ezek a szereplők?

- ☐ Cégvezető.
- ☐ Gazdasági vezető,
- ☐ Foglalkozás-egészségügyi orvos
- ☐ Termelési/területi vezetők
- ☐ Oktatók, trénerek
- ☐ Szakszervezet
- ☐ Közvetlen munkatársak

6. Véleményük szerint milyen intézkedések meghozatalára van szüksége a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatás érdekében vállalaton belül?

- ☐ Munkakörök kialakítása
- ☐ Közvetlen munkatársak és vezetők képzése
- ☐ Munkahelyek átalakítása
- ☐ Jelnyelvi képzés
- ☐ Munkaügyi képzés MMK-k nyilvántartása témában
- ☐ Akadálymentesítés
- ☐ Toborzási eszközök bővítése
- ☐ Kiválasztási gyakorlat kialakítása
- ☐ Munkahelyi betanulás segítése
- ☐ Mentorálás
- ☐ Konfliktuskezelés
- ☐ Távmunka
- ☐ Részmunkaidő
- ☐ Rugalmas munkaidő
- ☐ Osztott munkakör (Job sharing)
- ☐ Készségfejlesztő programok
- ☐ Szakmai képzések
- ☐ Karrierfejlesztés
- ☐ Teljesítményértékelő rendszer átalakítása
- ☐ Egészségügyi szűrővizsgálatok
- ☐ Sportolási lehetőség
- ☐ Célcsoportok számára információs kiadványok
- ☐ Céges buszjáratok, szállítás
- ☐ Egyéb:

7. Ezek közül melyekre van felkészülve a szervezet?

Mihez van szükség külső tudás, szakértelem bevonására?

8. Kik azok a szervezeten belüli és szervezeten kívüli partnerek, akik segítségére a vállalat támaszkodhat? (kapcsolati háló)

- ☐ HR szakmai fórumok
- ☐ Anyavállalat, tulajdonos
- ☐ Oktatás, képzés vállalaton belül
- ☐ Munkaügyi Központ
- ☐ Rehabilitációs Szakigazgatási Szervek
- ☐ Kamara
- ☐ Nonprofit, civil szervezetek
- ☐ Települési Szociális Hivatal
- ☐ Egészségügyi szervek, orvosok
- ☐ Egyéb:

9. Milyen a munkahelyi nyitottság az alkalmazottak és a vezetők részéről?

Vezetők:

- ☐ kifejezetten támogatják
- ☐ részleges tudással rendelkeznek
- ☐ nem érdekli őket
- ☐ ellenállnak

Alkalmazottak:

- ☐ kifejezetten támogatják
- ☐ részleges tudással rendelkeznek
- ☐ nem érdekli őket
- ☐ ellenállnak

10. Milyen eszközökkel lehet a befogadást növelni?

- ☐ Munkatársi és vezetői képzések
- ☐ Nyílt kommunikáció
- ☐ Nyitás más esélyegyenlőségi csoportok felé is
- ☐ Csak indokolt, ésszerű átalakítások meglépése
- ☐ Közvetlen vezetők bevonása a program elején
- ☐ Munkatársak korrekt tájékoztatása az esetleges MMK munkatárs egyéni szükségleteiről
- ☐ Folyamatos visszacsatolás
- ☐ Célcsoportok helyes meghatározása
- ☐ Belső kommunikáció
- ☐ Vezetői támogatás
- ☐ Technikai feltételrendszer biztosítása
- ☐ Munkatársak felkészítése (pl. időgazdálkodás)
- ☐ Fokozatos bevezetés
- ☐ Monitoring
- ☐ Teljesítményértékelés
- ☐ Karrierút fejlesztése
- ☐ Munkavállalói érdekeltség megteremtése
- ☐ Anyagi támogatás
- ☐ Valódi dolgozói igény
- ☐ Feltételek biztosítása
- ☐ A munkavállalók részvétele a kidolgozásban
- ☐ Mérhető hatások
- ☐ A téma napirenden tartása

11. Milyen előnyökkel jár a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása?

- ☐ Lojális munkavállaló
- ☐ Általában magas monotónia tűrés
- ☐ Adómentesítések
- ☐ Megküzdési erejük növelheti a konfliktusmegoldást
- ☐ Más munkatársak tehermentesítése, feladat átszervezéssel
- ☐ Munkahelyi légkör pozitív változása
- ☐ Munkahely megítélése javul
- ☐ Vonzóbb munkahely
- ☐ Fogyatékos munkavállalók esetén biztonságosabb munkahely
- ☐ Versenyelőny
- ☐ Egyéb:

12. Milyen célra kívánja a vállalat a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának eredményeit felhasználni?

- ☐ Munkavállalói lojalitás növekedése
- ☐ Összetartó, toleráns munkahelyi légkör
- ☐ Tehetségek vonzása, megtartása
- ☐ Toborzás könnyebbé válik (megnő a jelentkezők száma)
- ☐ Fluktuáció csökkenése
- ☐ Vállalati image építés
- ☐ Társadalmilag hasznos, etikus működés
- ☐ Állami támogatások, pl. mentesség a rehabilitációs hozzájárulás fizetése alól
- ☐ Teljesítménynövekedés, hiányzások számának csökkenése
- ☐ Költségcsökkenés
- ☐ Média (közösségi is) kommunikáció
- ☐ Egyéb:

13. Hogyan lehet a gazdasági előnyöket kalkulálni, meghatározni?

Rehabilitációs hozzájárulás számításának módja

Rehabilitációs kártya előnyei

Fluktuáció csökkenése

2. sz függelék – Mozgáskorlátozott munkavállalók kockázatértékelő kérdőíve

Kockázatértékelés helyszíne:	
Munkakör / tevékenység	
Tevékenység jellemzői:	
Megváltozott munkaképesség megnevezése és létszáma	Mozgáskorlátozott munkavállaló
Kockázatértékelés ideje:	
Kockázatértékelést végezte:	

Kockázatértékelő kérdőív

[illegible]

[illegible]

Bejáratok, szélfogók	Az ajtó mindkét oldalán elegendő hely van? 1,50 m X 1,50 m								
	Az ajtó szabad szélessége elegendő? (0,90 m belső méret, ha a falvastagság 30 cm-nél több)								
	Az ajtó üvegezett felülete alul védett?								
	Könnyen kezelhető a bejárat?								
	A kilincsszerkezet 0,70 m és 1,10 m között van?								
Bejáratok, szélfogók	A szélfogó mélysége elegendő? (1,25 m –nél nagyobb)								
	A szélfogó legkisebb szabad területe legalább 1,50m X1,50 m ?								
Lépcsők	Egy kar legfeljebb 1,80 m szintkülönbséget hidal át?								
	Min. 3 fellépő szintkülönbség van?								
	A szabad szélesség min. 1,20 m?								
	A lépcsőfok fellépő magassága 15 cm?								
	A korlát végigfut a lépcsők mellett?								

[illegible]

Észrevételek

Munkavállaló észrevételei:

Javaslatok a munkavállalónak:

Javaslatok a tárgyi feltételekkel kapcsolatban:

Egyéb megjegyzések:

3. sz függelék -Hallássérült munkavállalók kockázatértékelő kérdőíve

Kockázatértékelés helyszíne:	
Munkakör / tevékenység	
Tevékenység jellemzői:	
Megváltozott munkaképesség megnevezése és létszáma	Nagyothonló
Kockázatértékelés ideje:	
Kockázatértékelést végezte:	

Kockázatértékelő kérdőív

	Kérdés	I	N	N.é.	Kockázat	Kockázatot súlyosbító tényező	S	V	Besorolás	Szükséges intézkedések
Személyi feltételek	A munkavállaló rendelkezik egészségügyi alkalmassággal az adott munkakörre vonatkozóan?									
	A munkáltató írásban meghatározta a tiltott munkaköröket?									
	A munkakör ellátásához a munkavállaló rendelkezik a szükséges képzettséggel, gyakorlattal?									
	Beosztott munkavállalóként végzett munkáját megfelelő munkairányító irányítja?									
	Tartanak előzetes és ismétlődő munkavédelmi oktatást?									
	A munkavédelmi oktatás során figyelembe veszik a sajátosságokat, bevonva a nem MMK munkavállalókat? (Szemkontaktus, szájról olvasás, jelbeszéd)									

	Kérdés	I	N	N.é.	Kockázat	Kockázatot súlyosbító tényező	S	V	Besorolás	Szükséges intézkedések
Személyi feltételek	Ha szükséges, akkor a segítő személy rendelkezésre áll? (Közlekedés, tanácsadás)									
	A munkaidő beosztása a munkavállalók speciális helyzetéhez igazodik?									
	A munkáltató belső szabályzata szabályozza az MMK foglalkoztatását?									
Szervezési feltételek	Egyes szükséges feladatok más munkavállalóra átruházása megtörténik?									
	A közlekedési utaknál a gépjárműforgalmat elválasztották a gyalogos közlekedéstől?									
	A szükséges közlekedésbiztonsági jelzésekkel ellátott a telephely, munkahely?									
Járdák, gyalogutak	A közlekedési utak megvilágítása megfelelő?									

	Kérdés	I	N	N.é.	Kockázat	Kockázatot súlyosbító tényező	S	V	Besorolás	Szükséges intézkedések
Munkahelyek	A munkahelyek megvilágítása kielégíti a speciális igényeket? (Szájról való leolvasás, szemkontaktus)									
	Kommunikációhoz megfelelő rálátás biztosított?									
	Valamennyi általa használt helyiségben a tűzjelző hang mellett fényjelzéssel is működik? (Telepítés hiányában mobil rezgő, villogó vészjelző)									
	A szükséges indukciós hurkos erősítő biztosított?									
	A zajszint megfelelő? (További halláscsökkenést nem okoz, nem csökkenti a kommunikációt)									
Munkaeszközök, EVE	Megtörtént a gépek hang alapú kijelzőinek kiegészítése fényjelzéssel?									
	A munkaeszköz kezelésével nem veszélyeztetni önmagát ill. környezetét?									
	Valamennyi üzemeltetési dokumentáció írott formában is hozzáférhető?									
Munkaeszközök, EVE	A szükséges speciális eszközzel, egyéni védőeszközzel rendelkezik?									

Észrevételek

Munkavállaló észrevételei:

Javaslatok a munkavállalónak:

Javaslatok a tárgyi feltételekkel kapcsolatban:

Egyéb megjegyzések:

4. sz. függelék:

HELYSZÍNI MUNKAKÖR FELMÉRŐ ADATLAP

Cég neve		
Munkavégzés helyszíne		
Szervezeti egység		
Munkakör megnevezése		
Munkakör célja		
Legfontosabb feladatok, műveletek		
Teljesítmény, eredmény mérésének módja (vezető elvárása)		
Szervezeti egység összetétele, létszáma		
Munkarend		
Munkakörhöz szükséges	Képzettségek:	
	Ismeretek:	
	Tapasztalat:	
	Készségek:	
	Attitűd:	

Körülmények, feltételek leírása

Fizikai megterhelés	Könnyű: emelés 0-5 kg, húzás 0-12 kg	Közepesen nehéz: emelés, húzás 12-25 kg	Nehéz: emelés, húzás 25 kg felett	Szellemi munka
0 – Nem jellemző 1 – Ritkán 2 – Gyakran 3 – Nagyon gyakran 4 – Folyamatosan				
Fizikai tevékenység	Emelés / Cipelés	Tolás / Húzás	Mászás / Egyensúlyozás	Karok / Kéz és ujjak használata
	Görnyedés / Guggolás / Térdelés	Huzamos ülés	Huzamos állás	Gyalogolás / Lábak igénybevétele
Készségek, képességek	Írásbeli kommunikáció	Verbális kommunikáció	Hallgatás / Hallás	Látás / Színlátás
	Monotónia tűrés	Koncentráció	Pontosság	Együttműködés
Egyéb	Pszichés / Érzelmi megterhelés	Változatos / Összetett munkakör	Felelősség / Döntéshozatal	
Munkavégzés helyszíne	Külső (min.75% külső)	Belső (min.75% belső)	Részben belső, részben külső	Változó munkahely / Gyakori utazás
Munkakörnyezet	Nagyon hideg / Nagyon meleg	Nedvesség / nyirkosság	Zaj / Rázkódás	Sugárzás
	Balesetveszély Megnevezés: targoncák jönnek-mennek a kijelölt úton	Por, füst Megnevezés:	Vegyi anyagok Megnevezés:	Fertőzésveszély Megnevezés:
Egyéb megjegyzés, munkavégzéshez szükséges speciális követelmények				

Foglalkoztatási korlátozások	Relevancia		Kizáró tényező	Korlátozó tényező
	Igen	Nem		
Érzékszerveket és beszédkészséget érintő korlátozások				
jó látást igénylő munka				
ép színlátást igénylő munka				
teljes látóteret igénylő munka				
ép hallást igénylő munka				
jó egyensúly-érzést igénylő munka				
jó tapintást igénylő munka				
jó szaglást igénylő munka				
jó ízérzést igénylő munka				
jó beszélőképességet igénylő munka				
Fizikai tevékenységek korlátozásai				
kézi anyagmozgatással járó munka				
tartós ülőmunka				
tartós állómunka				
sok gyaloglást és/vagy járkálást igénylő munka				
karok,kezek,ujjak használatát igénylő munka				
lábak,lábfejek használatát igénylő munka				
egyoldalú,ismétlődő,monoton mozgást igénylő munka				
Fizikai munka nehézségi fokát figyelembe vevő korlátozások				
nehéz fizikai munka				
közepesen nehéz fizikai munka				
könnyű fizikai munka				
Pszichikai igénybevételt és alkalmazkodóképességet figyelembe vevő korlátozások				
fokozott figyelmet igénylő munka				
együtműködést kívánó munka				
érzelmi megterhelést igénylő munka				
Munkakörülményeket figyelembe vevő korlátozások				
zajos munkahely				
kéz és kar-vibrációval járó munka				
egésztest-vibrációval járó munka				
nedves-nyirkos,párás munkahely				
poros,füstös,gőzös,gázos munkahely				
fokozottan balesetveszélyes munka				
hideg munkahely				
zárttéri meleg munkahely				
változó hőmérsékletű munkahely				
ionizáló sugárveszéllyel járó munkahely				
mások fertőződésének veszélyével járó munkahely				

allergizáló anyagokkal érintkező munka					
vegyi anyagokkal érintkező munka					
szabadban végzett munka					
zárt, szűk térben és/vagy föld alatti munkahelyen végzett tevékenység					
A munkavégzéssel kapcsolatos más korlátozások					
időkényszer keretei között végzett munka					
váltakozó munkahelyen és gyakori utazást igénylő munka					
önálló közlekedést igénylő munka					
Konkrét álláshely esetében mérlegelendő korlátozások					
teljes munkaidőbeni munka					
túlmunkát, nyújtott műszakot igénylő munka					
többműszakos munkarend					