

# **FOGYATÉKOS MUNKAVÁLLALÓK BEILLESZTÉSÉNEK ELŐSEGÍTÉSE, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ ÉRZÉKENYÍTŐ TRÉNINGEKRE**

*PROMOTING THE WORKPLACE INSERT OF DISABLED WORKERS  
WITH PARTICULAR EMPHASIS ON THE SENSITIZING TRAININGS*

**DAJNOKI KRISZTINA adjunktus**

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma  
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és  
Szervezéstudományi Intézet Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

## **ABSTRACT**

The state uses different tools to try to promote the employment of people with disabilities but the key to the practical success of the legislative regulations and the programs promoting (re)integration in my opinion lies in the approach of the owner leader and the human resource expert. The rules which are often perceived as coercions, due to the rehabilitation contribution considered as quotas, the organisations take on the employment of disabled people however, they do not put any emphasis on the actual fitting in of them into their organisations. This is not necessarily due to the fact that they do not consider this task important but because they do not know how to begin. Based on the results of the questionnaire answered by 458 people from 117 organisations we can state that the judgement on factors influencing the fitting in of disabled people trainings show a relatively low average value. Though my interviewing experiences prove that several leaders do not know the phrase „sensitizing training” and its content, aim and significance in fitting in the disabled. Besides describing the factors influencing the fitting in of the disabled employees the article also sheds light on the peculiarities and significance of the sensitizing trainings.

## **1. Bevezetés**

Az állam különböző eszközökkel próbálja meg elősegíteni a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását, de a jogszabályi előírások, valamint a (re)integrációt elősegítő programok gyakorlati sikerének kulcsa véleményem szerint a tulajdonos vezető, illetve a humán erőforrás szakember hozzáállásában is rejlik. A gyakran kényszerítésként felfogott szabályok, kvótaként megélt rehabilitációs hozzájárulás miatt a szervezetek felvállalják ugyan a fogyatékos személyek foglalkoztatását, ugyanakkor a szervezetbe való tényleges

beillesztésükre már nem fektetnek hangsúlyt. Ennek háttérében nem feltétlenül az áll, hogy nem tartják fontosnak ezt a feladatot, hanem nem tudják, hogyan kezdjenek hozzá. A beillesztés elősegítésének egyik lehetősége az érzékenyítő tréningek alkalmazása, ugyanakkor sok vezető nem ismeri ezt a kifejezést, illetve ennek jelentőségét a fogyatékos személyek beillesztésében.

A cikk a fogyatékos munkavállalók csoportba való beillesztését befolyásoló tényezők ismertetése mellett, az érzékenyítő tréningek sajátosságára, jelentőségére is rávilágít.

## **2. A beillesztés szerepe, jelentősége**

Az emberi erőforrás menedzsment egyik alapvető funkciója a munkaerő ellátás. A szakirodalmak ezen tevékenységterületen belül leggyakrabban a toborzás és kiválasztás gyakorlatát, folyamatát értik, ám az utóbbi időbe egyre inkább előtérbe kerül a beillesztés kérdésköre (Gulyás, 2008). A különböző HR szakmai találkozók, internetes szakmai oldalak gyakori témája a beillesztés, ahol különböző szervezetek HR vezetői adnak tanácsot, illetve osztják meg tapasztalataikat más kollégákkal (Móré, 2012a). Hosszú távon csak az elkötelezett, elégedett és lojális alkalmazottak képesek biztosítani egy szervezet fennmaradását, vagyis a cég érdeke, hogy elkötelezett és elégedett alkalmazottakat foglalkoztasson (Wiwczarowski, 2010). Ahhoz, hogy a munkavállalók elkötelezetté váljanak és megtarthassák őket a vállalat, abban jelentős szerepe van a sikeres szocializációnak és beilleszkedésnek (Csukonyi et. al, 2007). A sikeres beillesztés növeli a szervezet eredményességét, stabilitását, hozzájárul a kiegyensúlyozott társas kapcsolatokhoz, az erre fordított idő megtérül a szervezet számára (Bácsné, 2010).

Ha egy új munkatárs úgy érzi, hogy nem kap megfelelő támogatást a beilleszkedésben, elbizonytalanodhat, és hamar búcsút inthet a munkahelyének. A különböző szervezeteknél gyakran csak az anyagi szempontok és a szakmai kibontakozás biztosítására helyeződik a hangsúly, pedig legalább ennyire fontos, hogy az új munkavállaló megismerje a szervezet működési sajátosságait és kapcsolatrendszerét (II). A munkahelyi beilleszkedés a foglalkozási szocializáció fontos szakasza. Itt dől el a megfelelés kérdése, vagyis az, hogy az új belépő számára megfelelő-e a munkakör, képes-e elsajátítani a követelményeket, megfelelő-e a környezet, illetve befogadja-e a szervezet, a munkatársak. Ha a felsorolt tényezők közül bármelyik nem érvényesül, akkor a beilleszkedés sikertelen (Soós, 1997).

A beillesztés fő célja, hogy minél gyorsabban integráljuk az új dolgozókat annak érdekében, hogy a szervezet hasznos tagjává válhassanak. Ez előnyös mind a munkaadó, mind a munkavállaló részéről (II). A munkaadónak érdeke az, hogy az új dolgozó mihamarabb megtalálja helyét a szervezetben, és bekapcsolódjon a termelés folyamatába. Jól teljesíteni ugyanis csak azok a dolgozók tudnak, akik jól érzik magukat a szervezetben, megtalálják saját helyüket és érzik hasznosságukat. A gyors beilleszkedés a munkavállalónak is érdeke, hiszen minél hamarabb átlátja

a szervezet működési sajátosságait, megismeri a szervezeti kultúrát, megérti a kapcsolódó kereteket és elvárásokat, annál hamarabb érzi majd, hogy rutinosan tud működni. Dienesné (2007) alapján az új munkatárs beillesztése akkor tekinthető sikeresnek, ha az új munkatárs a folyamat végén az állással kapcsolatos feladatokkal tisztában van, tudás- és képességbeli hiányosságait pótolta, lojalitást és nagyfokú kötődést alakított ki a vállalattal szemben, megismerte a vállalat kultúráját, valamint megfelelő színvonalon képes elvégezni a rábízott feladatot.

A megváltozott munkaképességű, fogyatékossgal élő emberek munkaerő-piaci jelenléte csekély, majdnem háromnegyedük nincs jelen a munkaerőpiacon, melynek háttérében részben a diszkrimináció, valamint a fizikai és kommunikációs akadálymentesítés alacsony mértéke áll (Vámosi, 2011). Sikeres foglalkoztatásuk záloga egy komplex adaptációs folyamat megvalósítása, amely során megtörténik a leendő munkavállaló és a foglalkoztató szervezet egyénre szabott felkészítése (I2). Dávid et. al (2008) szerint a munkahelyi beillesztés adekvát segítése és erősítése lényeges elem, mert aki nem tud a munkacsoport informális struktúrájába beilleszkedni, valószínűleg rövid idő eltelté után távozik munkahelyéről (még akkor is, ha munkáját megfelelően képes ellátni).

A fogyatékos személyek alkalmazása során gyakran hosszabb időt igényelhet egy-egy munkafolyamat betanítása, illetve bizonyos esetekben meg kell bízunk egy segítő kollégát, mentort a munkavállaló mellé, aki támogatja, segíti a beilleszkedést, és a munka biztonságos elsajátítását (Dajnoki – Piros, 2010). A mentorálás rendszerének kiterjesztése a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásában funkcióit, előnyeit tekintve egyaránt kézenfekvő. Boda et. al (2006) alapján a mentoráltak szakmai és problémamegoldó készségei fejlődnek ezért jobban teljesítenek, így rajtuk keresztül a szervezet teljesítőképesége is fokozódik. A mentor továbbá segítséget nyújt a szervezet tagjaival való együttműködő kapcsolatok kialakításában, az esetleg kialakult konfliktushelyzetek megoldásában. Tehát mentorálás révén a beilleszkedés is megkönnyíthető. Ezt erősíti meg Csukonyi et. al (2007) is, akik szerint a megváltozott munkaképességű személyek beillesztésének hatékonyságát növeli, ha a beillesztést végző mentor szakmai tekintetben, társas készségek szintjén, illetve a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal kapcsolatosan is nagy tapasztalattal rendelkezik.

Bár a közgondolkodás általában problémásnak tartja a fogyatékos személyek beillesztésének folyamatát, ugyanakkor viszonylag könnyebben beilleszthetők egy munkahelyi közösségbe, termelési folyamatba. A vállalat szervezettsége is nőhet azáltal, hogy fogyatékos vagy megváltozott munkaképességű személyek felvétele esetén – a beilleszthetőség érdekében – jobban átgondolják a vezetők a különböző munkahelyi folyamatokat, melyik munkakörtől mit vár el eredményként. Terjék (2012) alapján a beillesztési folyamat sikeressége a biztonsági kultúrára is pozitívan hathat. Amennyiben az új alkalmazott beillesztési folyamata rövidebb, úgy az optimális teljesítményszint elérése is hamarabb következik be (Juhász – Vántus,

2007; Juhász, 2009). A munkahely nagyobb hatással van a családi életre, mint fordítva (Csehné, 2011), vagyis a sikeres beillesztés más területekre is hatással lehet.

Dienesné (2007) szerint miután egy fogyatékossgal élő dolgozó felvétele megtörtént, nagyon fontos, hogy olyan további szolgáltatásokban részesüljön, amely biztosítja számára az esetleg felmerülő problémák feltárását és gyors megoldását. Ebben az összefüggésben a munkáltatók és a fogyatékos munkavállalók egyaránt profitálhatnak az állásközvetítő szolgálatokkal és más hasonló ügynökségekkel fenntartott folyamatos kapcsolatokból.

### **3. Az érzékenyítő tréning sajátosságai, jelentősége a fogyatékossgal élő munkavállalók beillesztésében**

Az új munkavállalók beillesztése a szervezetbe egy tudatosan átgondolt folyamat eredménye. Sajnos a legtöbb munkáltató fél fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatni, de a megemelt rehabilitációs hozzájárulás befizetésének elkerülése érdekében vállalja a foglalkoztatást. A rehabilitációs hozzájárulás megemelt fizetési terhének problémakörét Oláh – Bácsné (2012) munkaerő-kölcsönzéssel kapcsolatos cikkében is hangsúlyozza.

A beillesztés elősegítése érdekében a munkatársakat fel kell készíteni az új belépő fogadására. Amennyiben fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyt kívánunk felvenni, gyakran ellenállásba ütközünk a munkavállalói oldalról, melynek hátterében sokszor előítélet, illetve információhiány áll. A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek mihamarabbi beillesztése a szervezetben kulcsfontosságú lehet, melynek egyik lehetséges útja, az érzékenyítő tréningek alkalmazása.

A fogyatékos emberek munkahelyi beilleszkedése nem magától értendő feladat. A másság elfogadását a munkatársaknak tanulni, szokni kell. A munkahelyen való megjelenés legritkább esetben vált ki elutasítást, jellemzőbb a kíváncsiság, az ismeretlentől való idegenkedés, a tartózkodás. A kezdeti nehézségek feloldásában a munkatársak számára nyújtott csoportos tájékoztatás, képzés hatékony eszköz lehet (Dávid et. al, 2008). Ahhoz, hogy az újonnan érkezett munkatárs megfelelő hatékonysággal végezze a munkáját, jól érezze magát a szervezetben, befogadó, támogató közegre van szüksége. Móri (2012b) alapján a sikeres beilleszkedést segíthetik azok a pszichológiai tréningek, amelyek az egyén önismeretére irányulnak, fejlesztik kommunikációs képességét, segítenek legyőzni a beilleszkedéssel járó pszichológiai megterhelést. A különböző szervezetfejlesztő tréningek csökkentik a beilleszkedéssel járó pszicho-szociális megterhelést és növelik a személyes hatékonyságot: az egyén önismerete bővül, megismeri személyes erőforrásait, amelyek mobilizálásával képes hatékonyabban kommunikálni, kapcsolatait kialakítani, bővíteni, és eredményesebben kezelni a munkavégzés során keletkező konfliktusokat (Antalovics, 2000; Wiwczaroski, 2011). Az érzékenyítő tréningek célja, hogy (I3):

- a megváltozott munkaképességű csoportok könnyedén integrálhatóak legyenek a megfelelő munkakörnyezetbe,
- a vezetők tisztában legyenek azokkal a nehézségekkel és helyzetekkel, amelyekre számíthatnak megváltozott munkaképességű alkalmazottak integrációjánál,
- a munkatársak könnyen képesek legyenek a csoportba befogadni az új munkavállalókat,
- megváltozott munkaképességű munkavállalók könnyedén képesek legyenek beilleszkedni az adott munkakörbe és a csapatba.

Az érzékenyítő tréningek végső célja tehát az elfogadó és befogadó szemlélet kialakítása, erősítése. A résztvevők közelről tapasztalják meg a fogyatékos emberek világát és a gyakorlati feladatokon keresztül megérthetik a mindennapi kihívásokat, a speciális élethelyzetekből adódó nehézségeket (I4). Az érzékenyítés többféle módszerrel történhet: esetekkel, szakmai tapasztalatokkal, filmekkel mutatják be, hogy a fogyatékos személyek is képesek hasznos munkavégzésre és a foglalkoztatásuk a gazdasági előny mellett egyéb szervezetfejlesztő eredménnyel is járhat. Bartos et. al (2009) alapján emellett számos szituációs tréningfeladatot lehet alkalmazni, melyekben a munkatársak saját bőrükön érzik a kirekesztettséget, az előítéleteket, illetve lehetőség van az új belépő fogyatékoságához illeszkedő feladatok (beszéd akadályoztatással, hallássérüléssel, látássérüléssel, stb.) kapcsolatos gyakorlatok alkalmazására is.

A fogyatékos személyek munkaerőpiaci integrációjának elősegítése érdekében a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. „Fogyatékosügyi esélyegyenlőségi mentor, tanácsadó, tréner és vezetőképzés (FEMTT-V)” címmel indított akkreditált képzést, melyben kidolgozóként, illetve oktatóként én is részt vettem. Egy multiplikátor oktatói képzés keretében érzékenyítő tréningen is vettem részt, ahol kettős tréneri vezetéssel, integráltan (az egyik pszichológus látássérült volt) tapasztalhattuk meg az előítéletes kirekesztettség érzését, illetve ismerhettük meg a különböző fogyatékosági csoportok sajátosságait, munkaköri megfelelésüket. Jelenleg több tréning, illetve tanácsadó cég hirdet érzékenyítő tréningeket, melynek elvégzése után a munkatársak képesek lesznek befogadni a hátrányos helyzetű kollégát úgy, hogy a cég anyagilag és emberileg egyaránt profitáljon alkalmazásából (I5). Az érzékenyítő tréningen résztvevők segítő attitűdöt sajátíthatnak el, megtanulhatják felismerni saját korlátaikat, határaikat, a tapintatos, de egyértelmű közlések módját, pontosan érzéklni saját szerepüket, kezelni a kialakult játszmákat, és a konfliktusmegoldó készségüket növelni (I6). Képessé válnak hatékonyabban együttműködni, csökkenteni a sokféleségből fakadó ellenérzéseket, megérteni, hogy a problémák egyben kihívások is, melyből tanulni lehet.

#### 4. A kutatás anyaga és módszere

Az „Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment – 4EM” kutatási program 2006-ban indult (Berde, 2011). A Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kara, ezen belül az akkori nevén Vezetési és Munkatudományi Tanszék (mai Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet) pályázatot nyert a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium, valamint a Fogyatékosok Esélye Közalapítvány (jelenleg Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. – FSZK) támogatásával. Személyes elhivatottságom, valamint a vizsgált téma jelentőségére való tekintettel a kutatást a pályázat lezárását követően önállóan, támogatás nélkül is folytattam. Az eredeti kérdőívet kibővítettem, valamint az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának részletes vizsgálatához mélyinterjú és az esettanulmány módszerét is alkalmaztam. A vizsgálatokba olyan vezetők és humánpolitikai szakemberek kerültek bevonásra, akik ezen a területen már rendelkeznek tapasztalatokkal, azaz az általuk képviselt szervezetek foglalkoztatnak fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű alkalmazottakat.

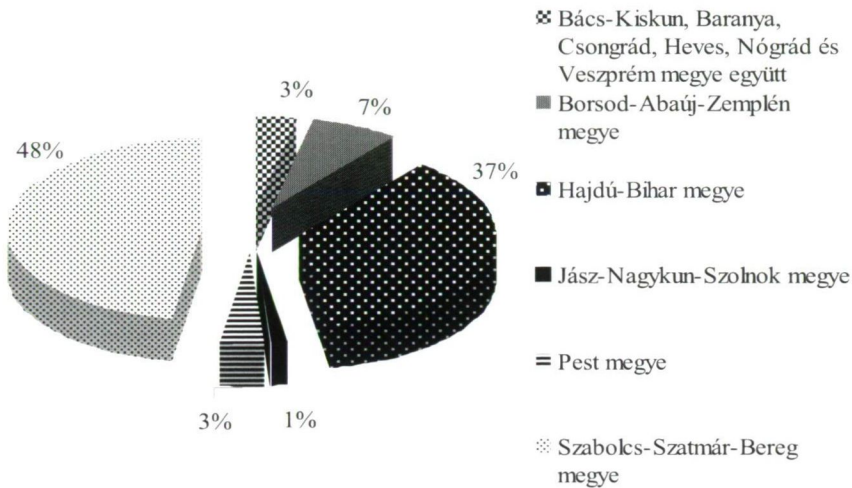
A cikkben szereplő eredmények 48 különböző településen működő 117 szervezet 458 válaszadójának értékelését szemlélteti. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a mintában szereplő legtöbb, azaz 218 db kérdőívet Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezetek vezetői, alkalmazottai töltötték ki (1. ábra). A válaszadók közel egyharmada (170 fő) Hajdú-Bihar megyében dolgozik, míg a harmadik legtöbb adatot a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében működő szervezetek vezetői adták.

A végzettséget vizsgálva a mintában azonos arányban található diplomás szakember (44%), valamint középiskolai végzettséggel (45%) rendelkező válaszadó. Ez annak köszönhető, hogy a válaszadók valamilyen vezetői pozíciót töltenek be, ugyanakkor több beosztott vezető nem rendelkezik felsőfokú végzettséggel, de tapasztalata van fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek irányításában (pl. csoportvezető, raktárvezető, stb.).

Az eredmények alapján a válaszadók 21%-a már több mint 10 éve kapcsolatban van fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalóval. 157 fő rendelkezik 1-5 éves, 28% 6-10 év közötti tapasztalattal a megváltozott munkaképességű munkavállalók terén. Mindössze 41 fő volt az, aki kevesebb, mint 1 éves tapasztalatot jelölt meg.

A cikk a kérdőíves interjú 16 területéből a csoportba való beillesztéssel kapcsolatos kérdés eredményeit szemlélteti, amit a vizsgált szervezetek vezetőivel készített interjúk beillesztéshez kapcsolódó részletei egészítenek ki.

**1. ábra: A válaszadó szervezetek megoszlása megyénként**  
**Figure 1: The distribution of responding organisations by counties**

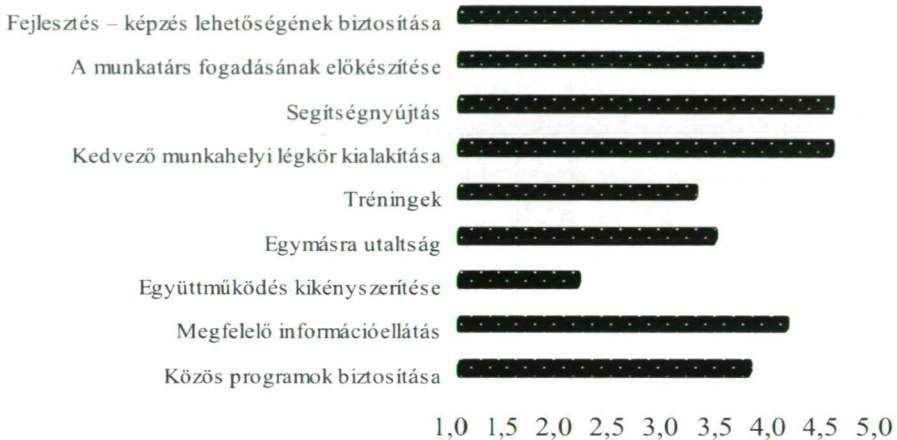


*Forrás:* Saját vizsgálatok, n=458

## 5. Eredmények és azok értékelése

A csoportba való beilleszkedést segítő tényezők összesített átlagértékeit a 2. ábra szemlélteti. A megkérdezettek a legtöbb tényezőt magasra értékelték, melynek valószínűleg az az oka, hogy a megváltozott munkaképességű személy csoportba történő beillesztését kiemelten kezelik. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a válaszadók két tényező jelentőségét emelték ki, ezek a kedvező munkahelyi légkör és a segítségnyújtás, melyben a mentornak, valamint a munkatársaknak van nagy szerepe. Ezt követi a munkatárs fogadásának előkészítése, a megfelelő információellátás, valamint a közös programok biztosítása. Bár a különböző tréningek csökkentik a beilleszkedéssel járó megterhelést és növelik a személyes hatékonyságot, ennek ellenére a válaszadók kevésbé tartották meghatározó tényezőnek. Ennek hátterében két dolog állhat. Az egyik, hogy a válaszadó nem ismeri az érzékenyítő tréningek tartalmát, a másik, hogy a vizsgált szervezet nem költ ilyen jellegű tréningekre, de ez nem jelenti azt, hogy nem tartaná hatékonynak. Az együttműködés kiképzésére kapta a legalacsonyabb átlagminősítést, mely a vizsgált szervezetek életében nem igazán jellemző. Ez az eszköz megváltozott munkaképességűek esetében még kockázatosabb, mivel könnyen passzivitást válthat ki az érintettekben.

**2. ábra: A csoportba való beilleszkedést elősegítő tényezők értékelése**  
**Figure 2: The evaluation of the factors promoting adaptation to the group**



*Forrás:* Saját vizsgálatok, n=458

A mélyinterjúk eredmények alapján a csoportba való beillesztés a vizsgált szervezeteknél eltérő. Az egyik vizsgált debreceni szervezetnél például annak érdekében, hogy segítsék a sikeres beilleszkedést, minden új munkavállalót a vállalat által kidolgozott rendszer, oktatási tematika segítségével készítenek fel a munkába állásra, illetve a hosszú távú munkavállalásra. Az oktatás végén visszakerdezővel, felmérésekkel győződnek meg az oktatás és felkészítés eredményességéről. Az oktatás megtartása és eredményes visszakerdezése nélkül a munkavállalót nem állítják munkába.

Az egyik Zrt. vezetője egy alapítványon keresztül került kapcsolatba szellemi fogyatékos munkavállalókkal. Az igazgató elmondása szerint a két „közvetített” kolléganő az egy év alatt sikeresen beilleszkedett, elfogadták őket és a munkájukat is becsülettel végezték, így a mentori kísérettel járó egy év után felvették őket a létszámba. A szerződésükben nem jelenik meg a munkaképesség változásuk, és kitaláltak számukra egy új munkakört: „hajtogató”, mert ezt a munkafázist végezték legjobban, gyakran megszégyenítve a munkatársaikat. A vezető szerint azon a szűk területen, munkakörben, amit a fogyatékos munkaerő végzett, az egyik legjobbnak bizonyult.

Egy megváltozott munkaképességű munkatársak közvetítésével, és az ahhoz kapcsolódó egyéb szolgáltatásokkal foglalkozó szervezet vezetőjének elmondása alapján különös „meglepetés” nem érte őket a fogyatékos munkavállaló érkezésekor. Kiemelte, hogy fontos a többi kolléga felkészítése az érkezésére, a munkatársaktól türelmet igényel, fontos a kommunikáció, másabb lehet a munkatempó.



Fontosnak tartotta a megfelelő munkakörnyezet kialakítását, például a látássérült kolléga számítógépének optimális elhelyezését, hogy kellő fény érje, illetve olvasó programok telepítését.

Több szervezet vezetője a fogyatékos személyek beillesztésében a mentorok szerepét hangsúlyozta. Egy nemzetközi tanácsadó szervezetnél, ahol autistákat is foglalkoztatnak, mielőtt a kiválasztott jelentkezők munkába álltak, elmentek a leendő munkavállalók mentorai a céghez és egy pár órás beszélgetés során felkészítették a dolgozókat az autistákkal való együttműködésre a minél sikeresebb beillesztés érdekében. Itt konkrét kérdéseket lehetett feltenni, és a mentorok elmondták, hogy mire kell figyelni, illetve milyen sajátosságai vannak az autistáknak. Lényegében, ha nem is tréningként, de érzékenyítés zajlott.

Egy debreceni telephelyű multinacionális cég vezetője is kiemelte a betanító mentor jelentőségét a beillesztésben. Náluk a látássérült munkavállaló beillesztése nem okozott különösebb problémát. A szokásos módon történt, a csoporttagoknak előre szóltak az új munkavállaló érkezéséről, annak idejéről. Az új munkavállaló munkaköréről és feladatairól is tudniuk kell a csoporttagoknak. A munkavállalót egy előzetes tréning segíti a feladatainak elsajátításában, majd egy mentor ül vele a munkavégzés folyamán, míg el nem sajátítja az önálló feladatvégzéshez szükséges készségeket. A vezető pedig mindenkinek bemutatja, és mindent megmutat az új belépőjének, és kb. egy napig mellette van és később is segít a beilleszkedésben.

Egy nyírségi szervezet vállalati kultúrájának része, hogy minden fogyatékos munkavállaló pozitív fogatásban részesül. Azok, akik dolgoztak már más munkahelyeken pozitívan élték meg a szervezetnél uralkodó „elfogadó” légkört. Semmilyen diszkriminatív visszajelzést nem kaptak a csoporttól, amely befogadta őket. Ha a munkavállalót az üzem orvos alkalmasnak találja, megkezdődhet a betanulás időszaka. A vállalat minden telephelyén, létszámtól függően vannak személyi segítők, akik segítik a betanulást, illetve a beilleszkedést. A személyi segítő figyelemmel kíséri a munkafolyamatot, támogatóként van jelen a csoportban, és segít eligazodni a munkavégzéssel kapcsolatos tudnivalókban. Az alkalmazás 1-3 hónapos próbaidő kikötésével történik, ennyi idő áll rendelkezésre a beilleszkedésre és betanulásra. A vezető elmondása alapján a munkavállalók úgy érezték, hogy mivel képességeiknek megfelelő munkakörben foglalkoztatják őket, összességében elvárásuknak megfelelően alakult a foglalkoztatásuk. Szinte természetes az, hogy beilleszkedésük gyorsabb, mint általánosságban. A vállalat értékes, megbízható, lojális és motivált munkavállalókra tett szert, foglalkoztatásuk által javul a munkahelyi légkör, a munkamorál. A fogyatékos munkatársak gyors beilleszkedése pozitív hatást fejt ki a többi dolgozó munkamoráljára, sőt a cég iránti elköteleződésére is.

## 6. Összefoglalás

A kérdőíves eredmények alapján a fogyatékos személyek beillesztésében a munkahelyi környezetnek és a mentorok, munkatársak részéről érkező segítségnyújtásnak van a legnagyobb szerepe. Az általam vizsgált szervezeteknél a tréningek alkalmazása viszonylag alacsony átlagértéket mutat, de ez nem jelenti azt, hogy ne lennének hatékonyak a gyakorlatban. Több vezető nem ismeri az „érzékenyítő tréning” kifejezést, illetve annak tartalmát, célját, jelentőségét a fogyatékos személyek beillesztésében, így nem is szívesen költenek rá. Ennek ellenére mind a szakirodalmak, mind más gyakorlati példák igazolják, hogy a tréningek segíthetnek abban, hogy a munkatársak hamarabb elfogadják a fogyatékos kollégát, ezáltal rövidülhet a beillesztési idő, ami számos területen – szervezettség, elégedettség, munkamorál, lojalitás, teljesítmény – pozitív hatást eredményezhet, így a tréningre fordított összeg többszörösen is megtérülhet.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Antalovits Miklós (2000): Munkaköri/munkahelyi szocializáció. In: Munkapszichológia (szerk.: Mészáros A.) egyetemi jegyzet, Szent István Egyetem, Gödöllő, pp.65-77.
- Bácsné Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei II. évf. 2-3. sz. (No. 3-4), Szeged, pp.126-133.
- Bartos Éva – Riesz Mária – Vitéz Gyöngyvér (2009). Módszertani háttéranyag. A TÁMOP 5.4.5/07/1 „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai háttérének kialakítása” projekt keretében a II. témacsoport szakértői által kifejlesztett képzések oktatói számára. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, Budapest, pp.1-78.
- Berde Csaba (2011). Ember a szervezetben. In: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment (Szerk.: Poór J. – Karoliny M-né – Berde Cs. – Takács S.), Complex Kiadó, Budapest, pp. 56-57.
- Boda Margit – Holp Edit – Szabó Réka (2006): Megváltozott munkaképességű személyek elhelyezkedésekor felmerülő fejlesztési igényekre épülő szolgáltatások, képzések, programok. In: Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációjának elősegítéséhez. (Szerk.: Münnich Á.) Didakt Kft., Debrecen, pp. 225 – 251.
- Csehne Papp Imola (2011): Női szerepvállalások: karrier, család. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1-2. sz. (No. 5-6.) Szeged, pp.101-108.
- Csukonyi Csilla – Máth János – Medvés Dóra – Pántya József (2007): Munkahelyi beillesztés a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációjában In: Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához (szerk.: Münnich Á.), Didakt Kft. Debrecen, 255. p.
- Dajnoki Krisztina – Piros Márta (2010): A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának előnyei és hátrányai, XII. Nemzetközi Tudományos Napok Konferencia CD kiadványa, Gyöngyös, pp.724-730.
- Dávid Andrea – Gadó Márta – Csákvári Judit (2008): Látássérült emberek elemi és foglalkozási rehabilitációja. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, Budapest, pp.121-122.
- Dienesné Kovács Erzsébet (2007): A munkaerő ellátás In: Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. (Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K.) Debreceni Campus Kht., Debrecen, pp. 74-76.

- Gulyás László (2008): Munkaerő-ellátás 1. Toborzás és kiválasztás. In: A humán erőforrás menedzsment alapjai. (szerk.: Gulyás L.) JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. pp.127-154.
- Juhász Csilla (2009): Fogyatékos személyek teljesítményértékelésének gyakorlata. In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. IV. évf. 1. sz. pp.100-107.
- Juhász Csilla – Vántus András (2007): Fogyatékos munkaerő teljesítményértékelési vizsgálatok vezetők szintje és gyakorlata alapján. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia kiadvány II. kötet, Kecskemét, pp.1065-1068.
- Móré Mariann (2012a): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 2. sz. (No. 8.) A-sorozat 1. Szeged, pp.43-50.
- Móré Mariann (2012b): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10.) A-sorozat 2. Szeged, 160.p..
- Oláh Judit – Bácsné Bába Éva (2012): A munkaerő-kölcsönzés elméleti megalapozása. In: Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények IV. évfolyam 1. szám, Nyíregyháza, 249-256. p.
- Soós Béla (1997): A társadalmi szerepekről. Emberi Erőforrás menedzsment I-II, Budapest, pp.46-54.
- Terjék László (2012): A biztonsági kultúra szervezeti fejlesztési lehetőségei. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10.) A-sorozat 2. Szeged, pp.249-254.
- Vámosi Tamás (2011): Képzés, tudás, munka. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 61.p.
- Wiwczaroski, Troy (2010): Foreign Language Education at Hungarian Universities. Proceedings of the International Conference: Challenges in Foreign Language Education. Bratislava, pp.165-170.
- Wiwczaroski, Troy (2011): Student attitudes and intercultural communication studies. ESPWorld Issue 32, pp.9-19.

<http://www.hrportal.hu/hr/praktikak-uj-dolgozo-hatekony-beillesztesehez-20110607.html>

<http://www.esely.gak.hu/node/28>

[http://www.consilium-hr.hu/trening/erzekenyito\\_trening](http://www.consilium-hr.hu/trening/erzekenyito_trening)

<http://www.nyest.hu/hirek/mi-az-az-erzekenyito-trening>

[http://www.meosz.hu/munka\\_ai\\_6.php](http://www.meosz.hu/munka_ai_6.php)

<http://pszinapszis.hu/15/modszer/%C3%A9rz%C3%A9keny%C3%ADt%C5%91-tr%C3%A9ning>