

**A megváltozott munkaképességű
humán erőforrás motivációja és
ösztönzésmenedzsmentje**

Kerekes Edit

PhD hallgató

**Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar
Munkajogi és Társadalombiztosítási Jogi Tanszék**

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	3
1. A motivációs elméletek és a humán erőforrás menedzsment rövid áttekintése.....	4
2. Az ösztönzésmentedzsment gyakorlati megközelítése.....	7
2. 1. A teljesítmény és a képességek kapcsolata fogyatékos munkavállalók foglalkoztatása során.....	7
2. 2. A megváltozott munkaképességű munkaerő motivációjának jellemzői.....	10
Záró gondolatok.....	18
Irodalomjegyzék.....	20

Bevezetés

Értekezésem célja, hogy a megváltozott munkaképességű munkaerő foglalkoztatása kapcsán felmerülő egyes motivációs kérdéseket elméleti és gyakorlati szempontból megvizsgáljam. Elsőként szeretnék bemutatni néhány, a közgazdaságtanban ismertté vált motivációs elméletet. Ezt követően az ösztönzésmenedzsment gyakorlati megközelítésével fogok foglalkozni, külön megemlítve egyes, a megváltozott munkaképességű munkaerő ösztönzésével kapcsolatos problémákat.

Joggal vetődhet fel a kérdés, hogy miért pont ezt a területet választottam vizsgálódásom céljául. Úgy gondolom, hogy a humán erőforrás gazdálkodás egyik legfontosabb részterülete az ösztönzésmenedzsment. A szervezeti célok minél hatékonyabb megvalósulásához elengedhetetlenül szükséges az alkalmazottak egyéni teljesítménye. Ezt az egyéni teljesítményt a munkavállalók munkavégzésének megfelelő értékelésével, elismerésével lehet leginkább ösztönözni. Ez a feladat alaposan megtervezett menedzsmentdöntéseket feltételez. Mindemellett a fogycatékos humán erőforrás szempontjából lényeges eltérések mutatkoznak az általános ösztönzésmenedzsmenthez képest.

A munkaerő-piaci folyamatokat vizsgálva gyakorta tapasztalt jelenség, hogy felborul a társadalom eltartó és eltartott tagjainak aránya és az eltartottak tábora lényegesen nagyobb számúra duzzad, mint az egyensúlyi helyzetben. Ez bizonyos idő után feszültségeket generál, hiszen az igazságtalanság érzésével párosul a dolgozó, adófizető emberek gondolatvilágában. *„A társadalom dolgozó része túlterheltségtől szenved, a munkanélküliek tábora pedig pénzhiány és kilátástalanság miatt nem tudja hasznosítani idejét. Mindkét fél joggal érzi igazságtalannak helyzetét, akár azért, mert nem kap munkát, így nem fedezheti saját szükségleteit, akár azért, mert másokat kell eltartania.”* (Brezovits 1991, 63. o.) Ez a folyamat a megváltozott munkaképességűek csoportját különösen érzékenyen érinti, hiszen a munkáért folytatott versenyben eleve hátrányból indulnak. A társadalmi elvárások változásával előtérbe került az említett munkavállalói csoport munkaerő-piaci szerepvállalása is, melynek révén egyre inkább értékteremtő funkciót lát el, csökkentve ezáltal az államháztartás szociális kiadásait.

2. A motivációs elméletek és a humán erőforrás menedzsment rövid áttekintése

A humán erőforrás menedzsmentnek számos tevékenységterülete van, ezeket többféle módon szokták csoportosítani. Az egyik általánosan elfogadott felosztás szerint a következő tevékenységeket foglalja magában: humán erőforrás tervezés; munkakörtervezés; toborzás és kiválasztás; ösztönzés és motiváció; humán erőforrások fejlesztése; munkaügyi kapcsolatok; munkavédelem és a belső kommunikáció. (Ternovszky 2003) Egyes szerzők kiegészítik az itt felsorolt alapfeladatokat a teljesítmény-értékelés és teljesítmény-menedzsment feladatával, valamint a HRM információs rendszerrel összefüggő feladatokkal. (Roóz 2006)

A motivációs elméletek – a humán erőforrás menedzsment egyik szakterületként – elsősorban arra a kérdésre próbálnak magyarázatot adni, hogy milyen tényezők befolyásolják az egyén elégedettségét a munka végzése során. Nem célja munkámnak, hogy valamennyi ismert elméletet bemutassam, inkább csak néhány példát kiemelve szeretnék kitérni a foglalkoztatás során felmerülő motivációs megközelítésekre.

Az egyik legismertebb motivációs elmélet a Maslow-féle szükségletpiramis, ami az egyéni szükségletek törvényszerű hierarchiájaként is értelmezhető. Az elmélet szerint a szükségletek hierarchiájában a legalacsonyabb szinten a fizikális szükségletek találhatók, melyek esszenciális elemei az emberi életnek. Ezt a szintet követi a biztonság iránti szükséglet, mely a stabilitásra törekvést jelenti. A következő szinten a szociális szükségletek jelentkeznek, az emberi kapcsolatok, a társadalmi identitás igénye.¹ A negyedik szinten jelenik meg az elismertség szükséglete, ami a megbecsülésben, hírnévben ölt testet. A hierarchiában a legfelső szinten az önmegvalósítás szükséglete áll, amely nem más, mint az egyénben rejlő képességek megvalósításának, fejlesztésének igénye.² (Kotler 1998)

¹ Egyes szerzők szerint az első három, említett szükséglet ún. alapszükséglet, az elismertség és az önmegvalósítás pedig magasabb rendű szükségleteket testesítenek meg. Ld.: Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1999. 62. o.

² A szóhasználatot (igény-szükséglet) stilisztikai okok indokolták. Fontosnak tartom leszögezni, hogy az igény nem azonos a szükséglet fogalmával. Előbbi ugyanis, már konkretizálódott, egyértelmű szükségletet jelent, tehát szűkebb kategória a szükségletnél.

Az elmélet legfontosabb tételei a következők:

- Az emberi motivációt szükséglet-kielégítési szándék generálja;
- Amint egy szükséglet kielégítést nyer, újabb szükséglet jelentkezik, ami magasabb szükségleti szintre lépést eredményezhet;
- Az említett szükségletek hierarchikus rendben követik egymást (Roóz 2006, 37.o.)

Ennek az elméletnek a kritikájaként is értelmezhető McGregor X-Y elmélete. Az X-elmélet szerint a *középszerű ember* egyéni céljai nem összeegyeztethetők a szervezeti célokkal, ezért az irányítás és ellenőrzés szükségessége megkérdőjelezhetetlen.

Az X-elmélet feltevései a következők:

- Az átlagember természeténél fogva nem szeret dolgozni, kerüli a munkavégzést.
- Az előző feltevésből adódóan szükséges az ellenőrzés, irányítás és akár a szankció alkalmazása is, annak érdekében, hogy a szervezeti célok megvalósulhassanak.
- Az X-típusú ember szereti, ha irányítják.
- Mivel biztonságra törekszik, nem szeret felelősséget vállalni és nem ambiciózus.

Az Y-elmélet ezzel szemben azt állítja, hogy az emberek sokat adhatnak egy szervezetnek, ha elfogadják a szervezet céljait.

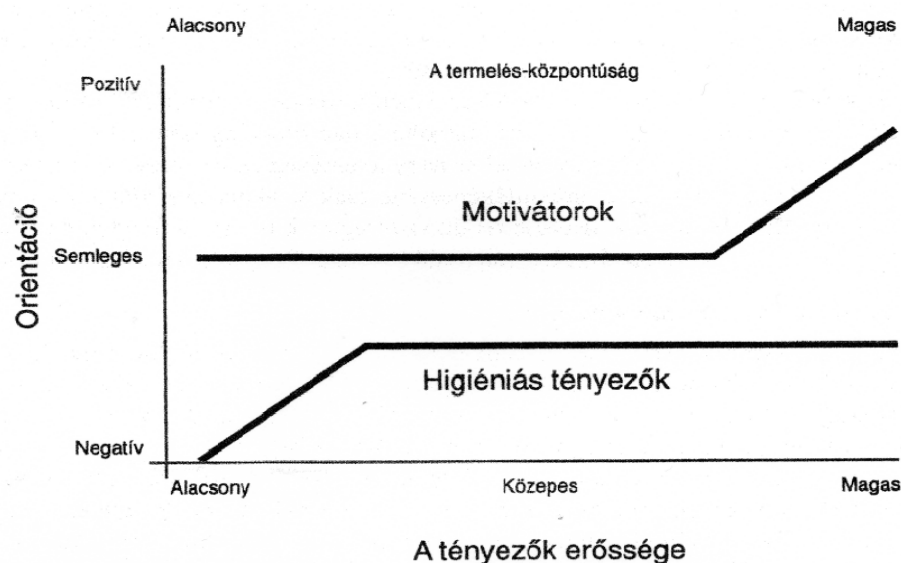
Az Y-elmélet feltevései a következők:

- Az ember szeret dolgozni, szereti a kihívásokat. A munka természetes számára, nem teher.
- Nem szereti és nem igényli, hogy ellenőrizzék, szankcionálják. Érdekléte lehet tenni a szervezet sikerében.
- Önmegvalósításra, minél nagyobb fokú önállóságra törekszik, kreatív, ambiciózus, leleményes.
- Keresi a felelősséget, nemcsak elfogadja azt. (Lácay - Juhász 2007)

Ouchi továbbfejlesztette McGregor elméletét, Z-elmélet néven. „*E szerint fontos motivációs tényező a részvétel, azaz az alkalmazottak magasabb teljesítményt nyújtanak, ha tevékenyen részt vehetnek a szervezet döntéshozatali folyamataiban.*” (Roóz 2006, 45.o.)

Herzberg kéttényezős modelljében a higiénés tényezőket és a motivátorokat különíti el. (1. ábra)

1. ábra Az ösztönzők és a higiénés tényezők összefüggése az elégedettséggel



Forrás: Gyökér Irén (szerk.): *Humánerőforrás-menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, (1999 64. o.)

A higiénés tényezők csoportját a következők alkotják: vállalatpolitika és irányítás, felügyelet, munkakörülmények, fizetés, kapcsolat a vevőkkel és kapcsolat az ellenőrző személlyel. A motivátorok pedig az előrelépés, elismerés, teljesítmény, munka, fejlődés és felelősség. Az elmélet szerint a higiénés faktorok hiánya elégedetlenséget eredményez, míg az ösztönzők hiánya ugyan nem vezet elégedetlenséghez, de csak ezekkel lehet az elégedettséget kiváltani. (Koncz 2007) A motivációs tényezők, és az elégedettség összefüggését mutatja a fenti ábra, melyről leolvasható, hogy a higiénés tényezők megléte semleges állapothoz vezet (sem nem elégedetlen, sem nem elégedett ilyenkor a munkavállaló), míg a motivátorok hiánya nem okoz elégedetlenséget, sem közepes elégedettséget, hanem szintén e semleges állapotot eredményezi.

3. Az ösztönzésmentedzsment gyakorlati megközelítése

3. 1. A teljesítmény és a képességek kapcsolata fogyatékos munkavállalók foglalkoztatása során

A motiváció eredményessége leginkább a szervezet teljesítményével mérhető. (Tóthné Sikora G. 2000) A teljesítmény legegyszerűbben a következő összefüggéssel definiálható (Juhász 2008, 102. o.):

$$\text{Teljesítmény} = \text{képességek} \times \text{motiváció}$$

Fontos annak tisztázása, hogy önmagukban a képességek nem elegendőek a megfelelő teljesítmény eléréséhez, de ugyanez igaz a motivációra is. (Juhász 2007, 95. o.) A teljesítmény növeléséhez a szorzat bármely tagját növelni kell. Értelemszerűen, ha mindkét tényező növekszik, akkor az eredmény is ennek függvényében növekedni fog.

A képességek miatt fontos ezen a ponton kitérni a megváltozott munkaképesség egyik ismert fogalmi megközelítésére. Az American Medical Association – továbbiakban AMA – meghatározása szerint a megváltozott munkaképesség tulajdonképpen egy károsodás következtében az érintett egyén olyan képességeiben előállt változását jelenti, amely képességek lehetővé tették számára, hogy szociális, személyes és munkahelyi követelményeknek, törvényi és jogszabályi rendelkezéseknek megfeleljen. Ebből adódóan az egyénnek bizonyos munka ellátása tekintetében lehetnek fogyatékoságai, de a szociális követelményeket illetően nem tekinthető fogyatékosággal élőnek. Mivel a munkahelyi követelmények teljesítése során a képességbeli károsodás fokozottan megjelenő probléma, ezért nem lehet elsiklani afelett, hogy valójában mit értünk a csökkent képesség fogalmán. Az AMA szerint a csökkent képesség kétféle megközelítésben értelmezhető. Az egyik a kiterjedés, melynek szintén két alcsoportja van a károsodás mértékét figyelembe véve: részleges és teljes. A másik értelmezési kategória a tartósság, mely a károsodás hatásának időtartama alapján lehet időleges és állandó. (Putz 2007, 323-325. o.)

Az idézett gondolatsorból jól kiolvasható, hogy – mint a fogalmi meghatározások többsége – valamilyen képességbeli hiányosságban ragadja meg a

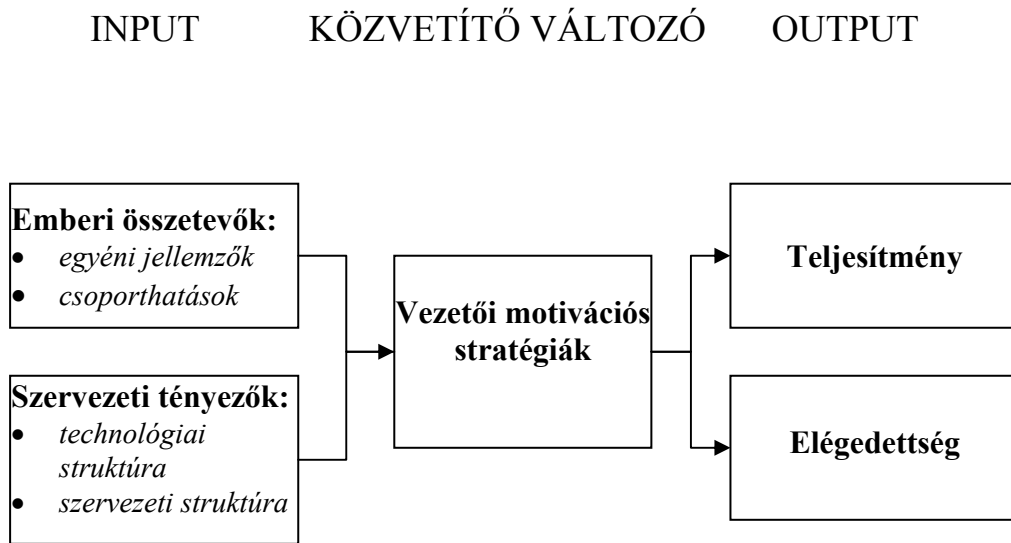
fogyatékoság lényegét. Ebből következik, hogy az általam vizsgált személyek teljesítményének szempontjából a motivációnak hatványozottan nagy jelentősége lenne, ha ezt a megközelítést szó szerint értelmeznénk, és fenntartások nélkül elfogadnánk. Érdeemes kiemelni azonban, hogy a képességbeli hiányosság, nem egyezik meg a tudás, vagy képzettségbeli hiányossággal. Így annyiban érdemes pontosítani a fenti tételt a fogyatékos munkaerő teljesítményével kapcsolatban, hogy a képességeket elhatároljuk a megszerzhető tudástól. A Magyar értelmező kéziszótár a képesség fogalmát a következőképpen definiálja: „*valamely teljesítményre való testi-lelki adottság, alkalmasság*”.(Juhász – Szőke – Kovalovszky – O. Nagy 2000, 672. o.) Ennek alapján a fenti meghatározás helytálló, ha általánosságban vizsgáljuk a képesség fogalmát. Jelen esetben azonban egy sajátos csoportra vonatkoztatva vizsgálódunk, így már felvetődik a pontosítás igénye.

Példaként lehetne említeni erre egy mozgásában korlátozott egyént, aki tökéletesen beszélhet idegen nyelven, kiváló kommunikációs képességekkel rendelkezhet szóban és írásban egyaránt, vagy bármilyen egyetemi végzettséget is magáénak tudhat. Ergo, a képességei tekintetében az egyetlen akadályozó tényező mozgásának korlátozott volta lenne, de egyes munkakörökben ez egyáltalán nem csökkenti a teljesítményét, ezáltal a munkakör betöltésére való alkalmasságát sem korlátozza.³ Gyakorlatilag megállapítható, hogy ha nem szoros értelemben használjuk a képesség-fogalmat, akkor az adottságok, melyek a fogyatékosággal élők esetében korlátozottak, a megszerzett tudás, tapasztalat, képzettségek által kompenzálhatók. Ilyen formában helytállónak tekinthetjük a teljesítménynek a motiváció és képességek szorzata által determinált összefüggését.

Amennyiben a motivációnak a Tosi és szerzőtársai által megalkotott alapmodelljéből indulunk ki, úgy láthatjuk, hogy a kimeneti oldalon nemcsak a teljesítmény jelenik meg, hanem az elégedettség is és a bemeneti oldal is sokkal összetettebb, mint a fenti összefüggésben. Az emberi tényezőket egyéni jellemzőkre és csoportthatásokra bontják a szerzők. (2. ábra)

³ Például az irodai, adminisztratív, diszpécseri jellegű munkakörök tipikusan ilyen munkát feltételeznek.

2. ábra A motiváció Tosi és szerzőtársai által kidolgozott alapmodellje



Forrás: Lácza – Juhász: Motiváció és teljesítményértékelés. In Hajós László – Berde Csaba (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest (2008 103. o.)

Az egyéni jellemzők lényegesen tágabb kategóriát jelentenek, mint az egyéni képességek, hiszen a személyiségből eredő tulajdonságokat éppúgy magukba foglalják, mint a megszerzett tudást vagy a tanult viselkedésformákat. Ennek alapján talán érdekesebb lenne átgondolni a fenti összefüggés *képesség* oldalának átértelmezését és az egyéni jellemzők bevezetését a fenti összefüggésbe. Az ábra azt is mutatja, hogy az input tényezők között az egyén mellett úgynevezett szervezeti tényezők is jelentős szerepet játszanak, köztük kiemelten a technológia és a szervezeti felépítés nagy hangsúlyt kap.

Az itt leírtakkal azt kívántam érzékeltetni, hogy a fejtegetésem kiindulópontját képező összefüggés általánosságban, szervezeti szinten helytálló, de egyéni szinten vizsgálva helyesebbnek látszik más szó használata a képességek helyett, amikor a fogyatékos munkavállalók teljesítményének és motiváltságának vizsgálatáról van szó. Érdekes ezen a ponton összekapcsolni a munkaköri alkalmasság – kiválasztás HR feladatainak eredményességét a teljesítmény problémakörével. Amennyiben ugyanis szigorúan értelmeznénk a képesség-alkalmasság fogalmi összefüggését, úgy ez a

kiválasztás során akadályt jelenthet a fogyatékos munkaerő számára, hiszen ilyen értelemben az egészséges munkaerőt előnyben fogják részesíteni figyelemmel annak jövőbeli teljesítményére. Azonban a fenti példa szem előtt tartásával láthatjuk, hogy ez az aggály nem feltétlenül megalapozott, így felmerülhet a megváltozott munkaképességű munkaerővel szembeni diszkrimináció kérdése a kiválasztás folyamán.⁴

3. 2. A megváltozott munkaképességű munkaerő motivációjának jellemzői

Farkas szerint a munkavégzésnek alapvetően három fő motívuma van: a megélhetési kényszer, a tárgyalási alap és a cél. Előző kettő esetében érvényesül az „*amennyit fizetnek, annyit teljesítek*” hozzáállás, míg utóbbinál maga a tevékenység adja a munka célját. Ebben az aspektusban a munkához való viszony a tevékenység eredményéhez való viszonyt is magában foglalja. (Farkas 1987/1988) Ebből a gondolati struktúrából is érzékelhető, hogy a motiválás eszközei között lényeges eltérések vannak.

Az ösztönzési eszközöket legegyszerűbben anyagi és nem anyagi ösztönzők csoportjába célszerű sorolni. (Roóz 2006) Tovább mélyíthető a kategorizálás, ha a nem anyagi ösztönzőket felbontjuk pszichológiai és szociális motivátorok csoportjára. (Juhász 2008)

A gazdasági ösztönzők alkotják az eszközök legtagabb csoportját. Magukba foglalva a bér és bérjellegű juttatásokat, valamint a béren kívüli juttatások rendszerét. Ezeknek a juttatások a célja alapvetően nem a dolgozók teljesítményének fokozása, hanem az, hogy növeljék a munkavállalók lojalitását és biztonságérzetét. Amennyiben a béren kívüli juttatásokból az alkalmazott szabadon választhat egy meghatározott összegig, úgy cafeteria⁵rendszerről beszélünk. Ennek legfőbb előnye, hogy jobban motivál, mint a hagyományos juttatások rendszere. (Kürtösi 2007)

Az egyéni munkabér általában a következő elemekből áll:

- Alapbér: besorolás szerinti bér, vagy munkaszerződésben rögzített bér
- Törzsbér: időbér vagy teljesítménybér

⁴ Mivel a kiválasztással kapcsolatos problémák nem képezik dolgozatom tárgyát, ezen a ponton nyitott marad az általam felvetett kérdés.

⁵ A cafeteria szó angol jelentése magyarul önkiszolgáló étterem. Ezzel az elnevezéssel azt az elképzelést kívánták tükrözni, hogy a munkavállaló önállóan állíthatja össze juttatási csomagját, úgy, mintha egy étteremben választana az étlapról. (Tóthné Sikora G. 2000, 265. o.)

- Pótlék: egy munkakörhöz kapcsolódó különleges feltételeket kompenzáló többletbér
- Prémium: előre meghatározott többletfeladat elvégzéséért járó többletbér
- Jutalom: a tevékenység utólagos értékelése alapján járó többletbér
- Kiegészítő fizetés: a törvényesen le nem dolgozott munkaidőre járó bér
- Egyéb bér: felmondási időre járó bér, alkalmi munkavállalók bére, másodállásban dolgozók bére stb. (László – Lévai – Poór 2005, 136. o.)

A javadalmazási rendszer kialakítása során nemcsak a juttatási formákat kell figyelembe venni, hanem az alkalmazottak igényeit, jellemzőit is. Ennek értelmében különféle összetételű juttatási „csomag” lesz jellemző az eltérő életkorú vagy képzettségű alkalmazottak esetében. (Poór 2007)

A gazdasági ösztönzőkkel kapcsolatos legjelentősebb probléma, hogy a munkáltatók hajlamosak túlértékelni ezek ösztönző értékét, holott tendenciózusan csökken jelentőségük, amivel egyidejűleg nő az egyéb, elsősorban erkölcsi-pszichológiai eszközök szerepe a motivációban. (Láczy – Juhász 2007, 103. o.)

Az eddig leírtakból is következik, hogy a *pszichológiai ösztönzők* kiemelkedő jelentőségűek, nem csak a fogyatékos munkaerő ösztönzése szempontjából. Legelterjedtebb pszichológiai ösztönzők a következők: célkitűzés, előrehaladás, visszajelzés, dicséret, önállóság és felelősség, versenyeztetés, vagy a munkahely kialakítása. (Juhász 2007) Ezek a tényezők közvetlenül hatnak nap, mint nap a munkavállalóra és hatásuk érzékelhető a teljesítményben is. (Ternovszky 2003)

Kiindulásképpen az életminőség oldaláról közelíteném meg a pszichológiai ösztönzők vizsgálatát. Az életminőség – a rehabilitáció szempontjából – olyan sokoldalú fogalom, amit alapvetően a tevékenység szintje és az ebből fakadó elégedettség befolyásolnak. Az egyén elégedettségét leginkább a következő tényezők – mint az életminőség tényezői – mutatják: fizikai és anyagi jólét, társas kapcsolatok, közösségi aktivitás, személyes fejlődés és kibontakozás, valamint a rekreáció. (Kullmann 1993, 9. o.) Ha megfigyeljük az életminőség legfontosabb összetevőit, és összevetjük a pszichológiai ösztönző eszközökkel, akkor számos átfedést figyelhetünk meg a két tényező-csoport között.

Általános tendencia, hogy a fogyatékos emberek ragaszkodnak a megszerzett munkához. A fogyatékos foglalkoztatás egyik előnye is ebben rejlik, hiszen ezáltal csökken egy adott munkaszervezetben a fluktuáció. (Derera – Veszely – Woki – Kerekes – Dani 2007) A pszichológiai ösztönzők közül csak néhányra szeretnék kitérni.

Köztük az egyik legfontosabb a konkrét célok meghatározása. Nagy jelentősége van, hogy az elvárásokat tisztázza a munkáltató és a munkavállaló, hiszen a munkavégzés eredményessége ezáltal ellenőrizhetővé válik. A megváltozott munkaképességű munkaerő számára a célokat adottságaiknak megfelelően kell megállapítani. Ez azért is különösen fontos, mert a megvalósíthatatlan elvárások társulhatnak egyfajta „*soha nem érek a feladataim végére*” érzéssel, ami az eredménytelenséget erősíti a munkavállalóban, és akár a munkahely elhagyásához is vezethet. „*A célok és feladatok kijelölése a menedzser egyik leghatékonyabb eszköze.*” (Durston 2009, 112. o.) A rehabilitációs, vagy humánerőforrás menedzsernek nem feladata, hogy egyedül határozza meg azt az állást, amely a megváltozott munkaképességű egyén képességeinek, lehetőségeinek és a munkaerő-piaci kínálatnak megfelel. A leggyakrabban alkalmazott módszer ennek során a SWOT-analízis, az erősségek-gyengeségek értékelésével mélyíthető a helyzetértékelés. Természetesen számos más módszer is ismert az egyéni célok és képességek megjelölésére, mint például: naplózás, munkaértékek rangsorának felállítása, vagy kérdőív kitöltése. Nem lehet megfeledezni arról sem, hogy a célmeghatározás során a leggyakrabban előforduló hiba, hogy az álláskereső vagy újonnan munkába állott személy nem a saját fejlettségi szakaszának megfelelő karriercélt fogalmaz meg. (Koncz 2004, 120. o.)

A munkavállalók autonómiája, döntési jogkörök átadása és a felelősség növelése még alacsony iskolai végzettségű munkaerő alkalmazása esetén is bizonyítottan hatékonyságnövekedést generál. (Gelei 1999) Az alacsony iskolai végzettséget azért emeltem ki, mert közismert tény, hogy az érzékszervi és mozgásfogyatékos emberek végzettsége alacsonyabb az átlag magyar munkaerő végzettségi szintjénél. Ennek nyilvánvaló oka, hogy a fogyatékos fiatalok nem mindig tudnak részt venni az integrált oktatásban, felsőfokú képzésben pedig „*szinte kimutathatatlan az arányuk*”. (Katona 2000) Az oktatási reformoknak köszönhetően ezek a korlátok lebomlani látszanak, amit mi sem igazol jobban, minthogy 2010-ben a Pécsi Tudományegyetem hallgatóinak sorában több mint 300 regisztrált sajátos képzési igényű hallgató folytat tanulmányokat. (Szép 2009)

Az önállóság több szerző értelmezésében a munkakörtágítást, -gazdagítást jelenti, melynek révén az önellenőrzés, önirányítás lehetősége megnyílik az alkalmazott számára. (Gyökér 1999) Itt érdemes megemlíteni az empowerment fogalmát. Ez arra a folyamatra utaló kifejezés, melynek során a munkaszervezet valamennyi tagja önállóságra, felelősségre törekszik, miközben egymást segítő közösséget alkot. A

folyamat elindítója pedig nem más, mint az úgynevezett felelősségteremtő vezető (empowering). (Blanchard – Carlos – Randolph 1998)

A dicséret, mint motivációs eszköz kiemelkedően fontos, de konzekvensen kell alkalmazni, másképp elveszti ösztönző erejét. A fogyatékos munkaerő tekintetében különösen fontos az emberség, a szociális érzékenység a kommunikáció során. (Juhász 2007) Ez persze nem jelenti azt, hogy a fogyatékos munkavállalót folyamatosan szóban dicsérni, ösztönözni kell, hiszen ez a többi munkatársától való különbözőség érzését erősítheti benne, ami egyrészt egy idő után teherre válhat, másrészt a munkaszervezet egyensúlyának felbomlásához vezethet. A vezetőnek meg kell találnia azt az arany középutat, ami a két véglet között van és mind neki, mind a fogyatékos munkavállalónak előnyös.

A versenyeztetés, mint ösztönző eszköz, ugyan rövidtávon eredményre vezethet, de kedvezőtlen munkahelyi légkört eredményezhet (Lácza – Juhász 2008), ami a később általam bemutatni kívánt felmérés szerint a leglényegesebb motiváló tényező a fogyatékos személyek számára. Másik hátulütője, hogy ha a teljesítményfokozásra irányuló versenyben a fogyatékos munkaerő alulmarad, az ezzel járó elégedetlenség alulmotiválttá teheti.

A szociális ösztönzők jelentősége csekély, sőt a munkavállalók egy idő után természetesnek tekintik ezeket. Ide tartozik például a tanulmányi szabadság, pótszabadság. Ezek nem függenek össze a munkateljesítménnyel, minden dolgozó egyformán részesül belőlük. (Lácza – Juhász 2008) Ilyen formában véleményem szerint ösztönző jellegük is megkérdőjelezhető.

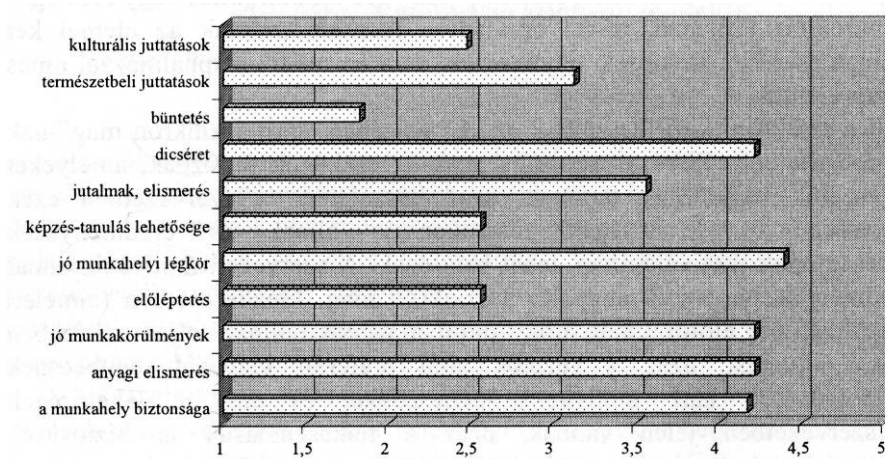
Az alábbiakban a Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetési és Munkatudományi Tanszéke által 2006-ban készített felmérésének, a munkahelyi motivációt érintő részeredményét szeretném ismertetni.⁶ A felmérés széles körben vizsgálódva arra kereste a választ, hogy az egyes ösztönzési lehetőségek milyen eredményességgel alkalmazhatóak, fogyatékos emberek foglalkoztatása során. A felmérést különböző iskolai végzettségű vezetők körében végezték a kutatók. Az alábbi motivátorokat vizsgálták a szakemberek: kulturális juttatások, természetbeli juttatások,

⁶ A felmérés eredményes megvalósítására a Fogyatékosok Esélye Közalapítvány által támogatott úgynevezett „4EM”, Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment program keretében került sor. A felmérés valamennyi eredményéről ld. részletesen Berde – Dajnoki (2007): Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment című tanulmánykötetet.

büntetés, dicséret, jutalom-elismerés, képzés-tanulás lehetősége, jó munkahelyi légkör, előléptetés, jó munkakörülmények, anyagi elismerés, munkahely biztonsága. A megkérdezettek szerint a leginkább motiváló tényező a jó munkahelyi légkör. Ez nem véletlen, hiszen *az emberek eredendően egymásra utaltak. [...] Az egyéni és vállalati tevékenységet az emberi egymásrautaltság szellemében irányító vezérelv a szolidaritás.*” (Alford – Naughton 2004, 87. o.) A munkahelyi légkör mellett a dicséret, a jó munkakörülmények, a munkahely biztonsága és az anyagi elismerés azok a szempontok, amelyek munkavégzés eredményességére legjobban hatással vannak. Ez az utóbbi négy tényező szinte azonos mértékben, 1-től 5-ig történő minősítéssel, valamivel több, mint a 4-et meghaladó mértékben meghatározó jelentőségűnek mutatkozott, míg a jutalom-elismerés inkább közepes mértékű ösztönzőnek minősül. Ezt követi a természetbeni juttatások ösztönző ereje. A büntetés a megkérdezettek véleménye szerint egyértelműen a legkevésbé ösztönző elem volt.

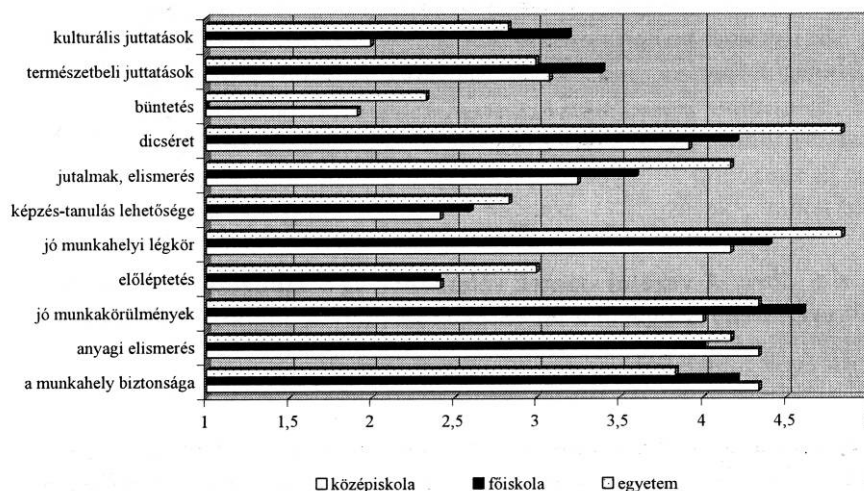
Az iskolai végzettség alapján rétegzett felmérésből látszik, hogy a fogyatékos munkaerő előléptetésnek lehetőségét az egyetemi végzettségű vezetők 1-től 5-ig terjedő skálán több mint 0,5 egységgel reálisabbnak tartják, mint a középiskolai vagy főiskolai végzettségű megkérdezett vezetők.

3. ábra Az ösztönzési lehetőségek eredményességének megítélése a fogyatékossgal élő munkaerő foglalkoztatásában



Forrás: Juhász Csilla: Motiváció In Berde Csaba – Dajnoki Krisztina (szerk.): Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debreceni Campus Kht., Debrecen, (2007, 102. o.)

4. ábra Az ösztönzési lehetőségek eredményességének megítélése a fogyatékos munkaerő foglalkoztatásában a vezető iskolai végzettsége alapján, külön bontásban



Forrás: Juhász Csilla: Motiváció In Berde Csaba – Dajnoki Krisztina (szerk.): *Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Campus Kht., Debrecen, (2007, 103. o.)

Az általam leírtak, valamint az ismertetett felmérés eredményeinek alapján látható, hogy a fogyatékos munkaerő foglalkoztatása során a humán erőforrás gazdálkodásért felelős munkatársnak nagy felelőssége van az ösztönzési rendszer megfelelő kiépítésében és alkalmazásában. Mindazonáltal az ösztönzés kapcsán felvetődik egy másik kérdés is, mégpedig, hogy a munkáltatókat milyen eszközökkel lehet arra ösztönözni, hogy megváltozott munkaképességű munkaerőt foglalkoztassanak.

A munkáltató oldaláról vizsgálva az egyik legnyilvánvalóbb szempontja a megváltozott munkaképességű munkaerő foglalkoztatásának a különféle támogatási formák, kedvezmények igénybevétele. Jelen dolgozatnak nem célja az említett támogatások részletes ismertetése, ezért a következőkben, felsorolásszerűen szeretném csak bemutatni ezeket a teljesség igénye nélkül⁷:

1. *Munkahelyteremtés támogatása, az 1991. évi IV. törvény 19. §, valamint a 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet 19. § alapján*
2. *Munkáltató akkreditációjának támogatása a 176/2005. Korm. rend. értelmében*

⁷ A támogatási lehetőségekről, az említett jogszabályokon felül lásd még: Veres Gábor (2009): Tájékoztató a foglalkoztatás fontosabb szabályairól. SZMM. 78-91. o. <http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=848>, továbbá: Szabó Miklós (2007): A foglalkoztatást elősegítő támogatások In Berde Csaba – Dajnoki Krisztina (szerk.): *Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Campus Kht., Debrecen.

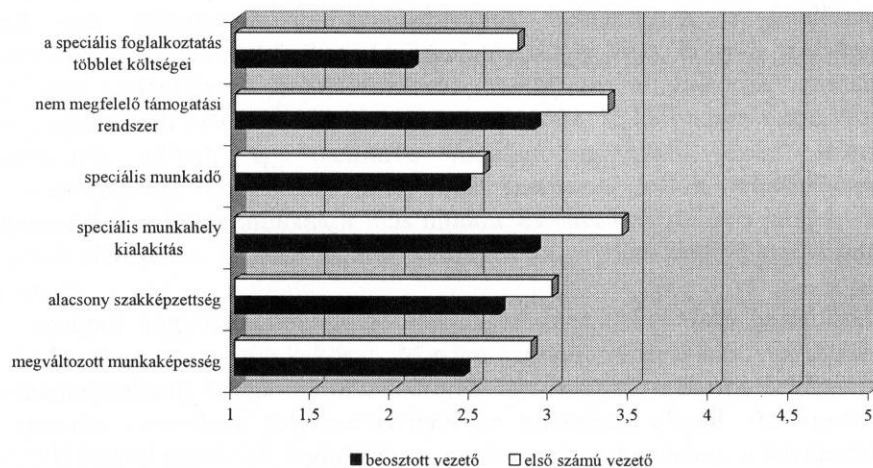
3. *A foglalkoztatás bővítését célzó bértámogatások*, az 1991. évi IV. törvény 16. §, valamint a 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet 11. § rendelkezései szerint:
 - Bér- és járulékköltségek támogatása
 - Védett foglalkoztatók költségkompenzációs támogatása
4. *Munkába járással összefüggő támogatások*
 - Helyközi utazás támogatása, a 39/1998. (II.4.) Korm. rend. 2. § a.) pontja szerint
 - Csoportos személyszállítási kedvezmény, a fenti kormányrendelet 3. §-ában meghatározottak értelmében
5. *Munkáltatói adókedvezmények*
 - Társasági adó mértékét csökkentheti, a 1996. évi LXXXI. törvény 7. § (1) bek. j.) alapján
 - Személyi jövedelemadó mértékét csökkentheti, az 1995. évi CXVII. törvény 49/B. § (6) bek. a.) pontja, valamint a 21. § (1) bek. a.) pontja értelmében

Fontosnak tartom itt kiemelni, hogy nem csak a támogatásokkal kell meggyőzni a munkáltatót, arról, hogy érdemes megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatnia. Bár kétségtelen, hogy többségében a profitmaximalizálás szemszögéből érdeklődnek a munkáltatók, mégis vannak olyan előnyei a fogyatékos foglalkoztatásnak, amelyekre érdemes felhívni a vállalkozók figyelmét. PR szempontból fontos lehet, hogy pozitív megítélés alá esik, ha egy vállalkozásnál érvényesül az esélyegyenlőség elve a munkaerő kiválasztása és alkalmazása során. Lényeges érv az alkalmazás mellett, hogy a fogyatékos emberek nemcsak képesek munkát vállalni, de fontosnak is tartják azt, értékelik annak eredményét. Mindemellett elkötelezettek munkáltatójuk irányában, kevesebbszer váltanak munkahelyet, csökkentve ezzel a fluktuáció arányát. Közösségépítő szerepe lehet, valamint szemléletbeli változást hozhat, ha a vállalat megváltozott munkaképességű embert foglalkoztat, hiszen a munkatársak tolerancia-képességét is javíthatja egy aktívan dolgozó fogyatékos munkatárs. (Szabó – Berde 2007, 32-33. o.) Ezekre az előnyökre szintén érdemes felhívni a figyelmet, hiszen egyes munkáltatók számára lényegesek az itt felsorolt pozitívumok. Ezen a ponton tartom fontosnak bemutatni a korábban már hivatkozott 2006-ban, a Debreceni Egyetem AVK Vezetéstudományi Tanszéke által készített felmérés másik részeredményét. A felmérés ide vonatkozó kérdésköre az volt, hogy a megkérdezett vezetők miben látják a

fogyatékos személyek szélesebb körű foglalkoztatásának akadályait. A felmérés során különbséget tettek a teljesebb összehasonlíthatóság érdekében az elsőszámú vezetők és a beosztott vezetők között. A megkérdezettek válaszai alapján a legnagyobb akadályozó tényezőt a speciális munkahely kialakítása, valamint a nem megfelelő támogatási rendszer jelentették. (Szabó – Berde 2007) A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának akadályai közül a speciális munkaidő biztosítása, valamint a speciális foglalkoztatás többletköltségei voltak azok a tényezők, amelyek legkevésbé minősültek akadályozónak. Ez azért is elgondolkodtató, mert a munkahely kialakításának költségei és a speciális foglalkoztatás többletköltségei részben egymást átfedő tényezőket, körülményeket jelentenek. A másik két körülmény, amely nem más, mint maga a megváltozott munkaképesség, valamint az alacsony szakképzettség a fentebb említett legerősebben és legkevésbé akadályozó tényezők között „félúton” találhatóak a megkérdezettek véleménye szerint.

Érdekes eltérés mutatkozott a beosztott vezetők és az első számú vezetők között, utóbbiak ugyanis valamennyi vizsgált akadályozó körülménynek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásában, mint a beosztott vezetők.(5. ábra)

5. ábra A fogyatékos személyek szélesebb körű foglalkoztatásának akadályai a beosztott és első számú vezetők megítélése szerint



Forrás: Szabó – Berde: Az Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment tevékenységterületei és feladatai. In Berde Csaba – Dajnoki Krisztina (szerk.): *Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Campus Kht., Debrecen, (2007, 37. o.)

Záró gondolatok

Az általam megvizsgálni és bemutatni kívánt menedzsment szakterület a fejlődés irányába mutat. Sok tennivaló van a fogyatékos emberek munkaszervezetbe való beilleszkedése területén, ami azért is különösen fontos, mert munkaerő-piaci integrációs törekvések másként nem valósíthatók meg. Társadalmi szinten – és ezzel együtt a vállalkozások szintjén is – érdemes azon elgondolkodni, hogy melyik alternatíva előnyösebb: az, hogy a megváltozott munkaképességűek továbbra is az állami szociális ellátórendszer „eltartottjaiként” legyenek számon tartva, vagy az, hogy gazdaságilag aktív, termelő szerepbe kerülhessenek, hozzájárulva ezzel a hazai gazdasági növekedéshez. Szerintem az utóbbi megközelítés elfogadása vezet inkább eredményre.

Tekintettel arra, hogy mindössze egy igen kis szeletét vizsgáltam a fogyatékos munkaerő menedzsmentjének, így bennem is felvetődtek további kérdések, igények a témával kapcsolatban. Például a munkaköri alkalmasság kérdése fogyatékos munkaerő foglalkoztatása esetén, vagy a teljesítményértékelés problémaköre, de a kiválasztás során felmerülő és szem előtt tartott szempontok és a fogyatékoság tényének kezelése is többoldalú vizsgálatot érdemelne.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a fogyatékosokkal élők társadalmi beilleszkedése terén bőven akad még tennivaló. Ez ugyanis kihatással van a fogyatékos emberek munkahelyi elfogadására is. Itt érdemes megemlíteni azt a 2006-ban végzett felmérést, mely a diszkriminációval kapcsolatban tartalmaz érdemi információkat, uniós és hazai szinten az összehasonlíthatóság érdekében. A felmérés egyik részében arra a kérdésre kereste a választ, hogy egyetértene-e a válaszadók azzal, hogy több munkaerőre lenne szükség a munkahelyeken. Szignifikáns eltérés mutatkozott az Európai Unió felmérésének és a magyarországi felmérésnek az eredményében. A fogyatékosok alkalmazásával kapcsolatos igény majdnem 20 százalékkal maradt az EU átlag alatt. Összevetve ezt a többi vizsgált csoporttal, ez a legjelentősebb eltérés, amit a vezető beosztású nők alkalmazása kérdésében való eltérés követ. Mindent figyelembe véve azonban – még ha az EU átlag alatt is maradunk – végkövetkeztetésként elmondható, hogy nem rossz arány az 56 %, ugyanis ez azt mutatja, hogy a megkérdezettek több mint fele szükségesnek tartja a fogyatékos munkaerő alkalmazását.

Véleményem szerint az általam választott téma, vagyis a fogyatékos munkaerő humán erőforrás menedzselése, még nem teljesen kidolgozott rendszer, sok feladat akad

ezzel kapcsolatban, amelyek nemcsak a menedzsment tevékenységen belül várnak továbbfejlesztésre, de gazdaságpszichológiai, humán controlling és egyéb kérdéseket is felvetnek.

Végezetül egy idézettel zárnám munkámat, amely úgy gondolom, hogy kellően kifejezi a foglalkoztatás során a humán erőforrás – beleértve természetesen a megváltozott munkaképességű humántőkét is – legteljesebb hasznosulásának szükségességét hazánkban: *„Magyarország egyéb erőforrásokban szegény, kétszeresen is tragikus (volna) tehát, ha éppen emberi erőforrásait [...] (nem tudná hathatósan kihasználni.”* (Varga 1983, 26)

Irodalomjegyzék

Alford – Naughton (2004): *Menedzsment, ha számít a hit. Keresztény társadalmi elvek a modern korban*. Kairosz, Budapest.

Blanchard, Ken – Carlos, John P. – Randolph, Alan (1998): *Empowerment: A felelősség hatalma*. SHL Hungary Kft., Budapest

Brezovits László (1991): *Iránytű (Az emberi fejlődés gazdaságossága)*. Aqua Kiadó, Budapest.

Bujdosó Balázs – Kemény Ferenc (2009): *Fogyatékoság és rehabilitáció*. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest.

CompLex Jogtár Plusz (2009) KJK KERSZÖV Kft., Budapest.

Derera Mihály – Veszely György – Woki Gábor – Kerekes Erika – Dani Gyöngyi (2007): *A rehabilitációs menedzser kézikönyve*. MEOSZ OTTI - SZMM, Budapest.

Durston, Ian (2009): *Amit a gyermekeimtől tanultam a menedzsmentről*. HVG, Budapest.

EC (2007): Special Eurobarométer, Discrimination in the European Union.
http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_263_sum_en.pdf Letöltve: 2010. február 11.

Farkas Endre (1987/1988): *Életünk és az erkölcs*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.

Gelei András (1999): Munkavégzési rendszerek. In Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Gelei András – Császár Csaba – Kováts Klaudia – Takács Sándor (szerk.): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Közigazgatási és Jogi KvK., Budapest, 81-147. o.

Gyökér Irén (1999): A humánerőforrás szerepe a szervezetekben. In Gyökér I. (szerk.): *Humán erőforrás-menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 17-31. o.

Juhász Csilla: Motiváció. In Berde Csaba – Dajnoki Krisztina (szerk.): *Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Campus Kht., Debrecen, 86 - 104. o.

Juhász József – Szőke István – O. Nagy Gábor – Kovalovszky Miklós (2000): *Magyar Értelmező Kéziszótár A-K*. Akadémia Kiadó, Budapest.

Katona Péter (2000): A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának helyzete a foglalkoztatás folyamatossága és biztonsága szempontjából. In Kanyik Csaba – Némethy Szabolcs – Sziklai István (szerk.): *A munka biztonsága a rehabilitációs foglalkoztatásban: A fogyatékos személyek foglalkoztatási körülményeiről*. Új Mandátum Könyvkiadó, Magyarországi Krízis Intervenciós Központ Egyesület, Budapest, 34-47. o.

Koncz Katalin (2004): *Karriermenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.

Kotler, Philip (1998): *Marketing menedzsment: Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Kullmann Lajos (1993): Gondolatok az életminőség értelmezéséről. In Göllesz Viktor (szerk.) *Életminőség-fejlesztő speciális mozgalmak a fogyatékosügyben*. Szociális Munka Alapítvány, Budapest, 5-17. o.

Kürtösi Zsófia (2007): Ösztönzésment. In Kürtösi Zsófia – Vilmányi Márton (szerk.): *Humánerőforrások I.* JATEPress, Szeged 153-166. o.

Láczay Magdolna – Juhász Csilla (2007): Motiváció és teljesítményértékelés. In Hajós László – Berde Csaba (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 94-122. o.

László Gyula – Lévai Zoltán – Poór József (2005): Ösztönzésment a közszolgálatban. In Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban: Módszertani kézikönyv*. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 131-156. o.

Poór József (2007): *Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások*. Complex, Budapest.

Putz Gabriella (2007): Megváltozott munkaképesség, munkába való visszatérés. In Münnich Ákos (szerk.): *Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához*. Didakt, Debrecen. 321-356. o.

Roóz József (2006): *Az emberierőforrás-menedzsment alapjai*. Perfekt, Budapest.

Szabó Miklós (2007): A foglalkoztatást elősegítő támogatások In Berde Csaba – Dajnoki Krisztina (szerk.): *Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Campus Kht., Debrecen, 232-250. o.

Szabó Miklós – Berde Csaba (2007): Az Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment tevékenységterületei és feladatai. In Berde Csaba – Dajnoki Krisztina (szerk.): *Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Campus Kht., Debrecen, 25-39. o.

Szabó Miklós – Berde Csaba (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In Berde Csaba – Dajnoki Krisztina (szerk.): *Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Campus Kht., Debrecen, 9-24. o.

Szép Sándor (2009): *A Pécsi Tudományegyetem Támogató Szolgálatának működésének bemutatása*. Sajátos képzési igényű hallgatók a felsőoktatásban, szakmai kerekasztal beszélgetés 2009. december 3. Pécs.

Ternovszky Ferenc (2003): *Nemzetközi menedzsment európai szemmel*. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest.

Tóthné Sikora Gizella (2000): Elméleti alapok. In Tóthné Sikora Gizella (szerk.): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó, Miskolc, 2-62. o.

Varga Károly (1983): Társadalmunk adaptációs képessége és az emberi erőforrás fejlettsége – fejleszthetősége. *Társadalomkutatás*, 4, 26-40. o.

Veres Gábor (2009): *Tájékoztató a foglalkoztatás fontosabb szabályairól*. SZMM. <http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=848> Letöltve: 2010. január 31.