

# **TAYLORI SZEMPONTOK A MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK INTEGRÁLT FOGLALKOZTATÁSÁBAN**

*TAYLOR'S PRINCIPLES IN INTEGRATED EMPLOYMENT OF PEOPLE  
WITH DISABILITIES*

**CSEH JUDIT tanársegéd PhD hallgató**

Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési  
Kar Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet Humán Menedzsment Tanszék

## **ABSTRACT**

Taylor's principles every where can be found in modern organisations. The application of these humanized principles helps in the integrated employment of people with disabilities. In addition to the legal determination, organizations in order to function effectively need to have the appropriate knowledge, competencies. This is needed to enable these workers to effectively take part in open labor market. The science of Human Resources Management (HRM) in many cases are driven by Taylor's theory. Enforcement of the above mentioned group of people is essential. In my study I have highlighted three aspects of Taylor's scientific management. By examining these aspects I got to the conclusion, that disabled people can be successfully integrated, - if we use job analysis, provide better working tools, implementing task management and functional principle of leadership.

## **1. Bevezetés**

Minden megváltozott munkaképességű embernek\* joga van a munkához, ezért lehetőséget kell biztosítani számukra az egyéni képességeknek és igényeknek megfelelő, jövedelmet biztosító foglalkoztatásra. Mára minden szakmai fórum egyetért abban, hogy a hátrányos helyzetűek csoportján belül, a megváltozott munkaképességű emberek esetében is a cél a foglalkoztatottak, mindenekelőtt az integráltan foglalkoztatottak számának és arányának növelése. Az utóbbi időszakban hazánkban is érzékelhető, hogy – részben az uniós követelmények teljesítése, másrészt makrogazdasági kényszerek miatt – egyre nagyobb teret kap a megválto-

---

\* A megváltozott munkaképességűek csoportja a hazai terminológia alapján tartalmazza mindazon embereket, akik bármilyen fogyatékoság, egészségkárosodás miatt hátrányos helyzetben vannak a munkaerő-piacon, és foglalkoztatásuk csak rehabilitációs segítséggel valósulhat meg.

zott munkaképességű személyek munkaerő-piaci esélyegyenlőségének, integrációjának kérdése. A célcsoport hazai foglalkoztatási mutatói ennek ellenére nagyon alacsonyak, jóval elmaradnak az európai arányoktól.

A megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci integrálása komplex megközelítési módot igényel. Egy egyén munkaerőpiacra történő belépését, reintegrálását és hatékony munkahelyi viselkedését számos tényező befolyásolja: egyrészt a munkavállaló egyén sajátosságai, másrészt a munkahelyet biztosító környezet, szervezet jellemzői, harmadrészt a társadalom, a gazdaság. De nem csak ezek figyelembevétele, hanem kapcsolatuk, összehangolásuk is hatást gyakorol az integrációra. Ez az egymáshoz való illeszkedés különösen fontos tényezővé válik, ha a szereplőknek speciális jellemzői és sajátos viszonya van. Ezért a meghatározó tényezők feltárása és az illesztésük elősegítése különös figyelmet igényel ennél a célcsoportnál (Münnich, 2008).

A kérdéskör komplex megközelítésének fontossága nem kérdőjelezhető meg, jelen tanulmánynak azonban nem lehet célja az összes alapvető tényező feltárása. Azon szempontok vizsgálatára törekszem, amelyek elsősorban szervezeti meghatározottságúak és F. W. Taylor munkásságához kapcsolódnak. Taylor a tudományos vezetés és munkaszervezés alapjait teremtette meg, ténylegesen felismerte, hogy a bővített újratermelés, a profit akkor biztosítható, ha a rendelkezésre álló munkaerő képességei, készségei, terhelhetősége alapján történik a munka szervezése. Fő célja a hatékonyság növelése volt. Tanulmányomban azokat a taylori alapelveket és módszereket emelem ki tehát, amelyek a megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatását segítik, illetve ennél a célcsoportnál érvényesülésük különösen hangsúlyossá válik. Ezek a következők:

- Munkaerő-kiválasztás és képzés tudományos alapokon – A taylori rendszer sarkalatos tétele a megfelelő ember kiválasztása, amit a mai HR gyakorlat is kitüntetetten kezel (Krisztián, 2011.) Taylor végezte az első munka-alkalmassági vizsgálatokat a munkaerő tudományosan megalapozott kiválasztására. Rendszeresítette a dolgozók tervszerű, szervezett betanítását és továbbképzését. A menedzsment felelősségének tartotta, hogy képezzék a dolgozókat, és hogy lehetővé tegyék számukra a fejlődést. Taylor hangoztatta, hogy mindenkit a képességeinek és a képzettségének megfelelő legmagasabb szintű feladattal kell megbízni.
- A munka és a felelősség megosztása, harmonikus együttműködés a munkás és a menedzser között – Taylor szerint a munkafolyamatot a tudományos ismeretek felhasználásával kell megtervezni és a munkás számára a feladat végrehajtásának módját elő kell írni, Taylor kifejezésével: a „feladat szerinti vezetés” (task management) módszerét kell alkalmazni. A menedzsmentnek ugyanakkor állandóan demonstrálnia kell, hogy a dolgozókat közvetlenül érintő döntéseik (mennyiségi normák, előírt munkamódszerek stb.) nem esetlegesek, hanem munkatudományi szempontból megalapozottak, szaksze-

rüek. Meglátása szerint szoros személyes együttműködéssel a konfliktusok lehetősége így minimalizálható.

- Tudományos munkaszervezés - Taylor nevéhez kötődnek az első munkahelyi ergonómiai vizsgálatok. Szisztematikusan megfigyelte, felmérte, kikísérletezte az optimális munkamódszert, terhelést és pihenőket, valamint a szerzőszámok optimális kialakítását, az egyes feladatok elvégzéséhez szükséges méretválasztékát.

## **2. A munkaerő kiválasztása és képzése**

A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási szintje messze elmarad az egészségesek csoportjától, ami csak részben magyarázható a fogyatékkal ill. az egészségkárosodás bizonyos szintjével. Foglalkoztatásukkal kapcsolatban az egyik leggyakrabban tapasztalható munkáltatói félelem, hogy terhelhetőségük alacsony, nem képesek az egészséges társaikhoz hasonló teljesítményre, vagyis eredményességüket és megfelelő teljesítményszintjüket kérdőjelezzik meg (Hedges és Sykes, 2003; FACT, 2006). Éppen ezért esetükben kiemelt fontosságú a diagnosztikus eszközök alkalmazása. Ha ugyanis rendelkezünk olyan eszközökkel, amelyek alkalmasak azoknak a kritériumoknak (képessegeknek) a vizsgálatára, mérésére, amelyek meghatározó jelentőségűek a teljesítmény szempontjából, a munkáltató meggyőződhet a megváltozott munkaképességű, de a munkakör követelményeinek eleget tevő személy foglalkoztatásáról. Így a felvételnél nem a sztereotípiák, előítéletek, hanem a vizsgálatokkal igazolt alkalmasság lehet a döntő (Horváth és tsai, 2011).

A komplex (orvosi, szociális, foglalkozási) rehabilitáció folyamata nem az elveszett, hanem a megmaradt, a fejleszhető képességekre, a szakmai munkaképesség változására, a rehabilitációs esélyekre koncentrál (Szellő, 2009). Ebben a folyamatban különösen fontos a képesség-vizsgálat, amely támogatja annak eldöntését, hogy a megváltozott munkaképességű személy munkaképes-e (és ha igen, milyen munkára alkalmas,) illetve, hogy motivált-e a munkavégzésre. A vizsgálatnak fontos szerepe van a beválás előrejelzésében és mindenképpen előnye az objektivitás. A foglalkozási rehabilitációban használt munkaművelet szimulátor az ERGOS képességvizsgáló készülék, amely nemcsak az elszennvedett baleset, betegség okozta károsodás mértékének, hanem a megmaradt és fejleszhető képességek, a teljes körű rehabilitáció eredményességének értékelésében is segíteni tudja az orvosok, a rehabilitációban résztvevő szakemberek munkáját. A munkafeladatokat és körülményeket szimuláló, valamint a munka által támasztott követelményeket és az egyén terhelhetőségét együttesen vizsgáló rendszer működésének alapelveit az Egyesült Államokban dolgozták ki. A készülék alkalmas a statikus és dinamikus erő kifejtés mérésére, vizsgálja a testrészek mozgásterjedelmét, ennek mérési eredményeiből kiindulva értékeli a munkához szükséges tevékenységek egyén általi megvalósíthatóságát.

Az eredményes munkaerő-piaci integráció érdekében nélkülözhetetlenek a foglalkozási rehabilitáció szolgáltatási rendszerei. Jelen tanulmányban egy munkáltatóknak szánt képességeken, kompetenciákon alapuló munkaerő-kiválasztási szolgáltatást mutatok be röviden, amely a munkaerő-piaci esélyegyenlőség megvalósulását is biztosítani kívánja. A módszert a Baranya Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja, ill. jogelődjei vezették be, hogy segítsék a munkaerő-piacon egyébként nehezen elhelyezhető személyek integrációját (Kun-Szászvári-Zétényi, 2008).

A „megfelelő embert a megfelelő helyre”- taylori alapokon nyugvó - elv gyakorlati érvényesítése nem csak a HR területének egyik legnagyobb kihívása. A munkaerő-piaci tanácsadás végső célja is a munkáltatói elvárások és munkavállalói kompetenciák minél pontosabb illeszkedésének elérése. A két fél igényeinek és lehetőségeinek optimális egyezése esetén beszélhetünk sikerességről a munkavállalás szempontjából, e tényezők jelentik a későbbi beválás alapját is. A megváltozott munkaképességű ügyfelek adottságainak megismerése során vizsgálni kell a megváltozottság (fogyatékoság) jellegét, az abból eredő, az általános feltételek szerinti munkavállalást akadályozó tényezőket; közlekedési nehézségeket; az épített környezet használatának akadályait stb. Ismerni kell szaktudását, és azt, hogy a megszerzett szaktudást használta-e a személy valaha is, illetve mikor gyakorolta utoljára. Fontos információ az is, hogy az adott szakma gyakorlására az elsődleges munkaerő-piacon vagy valamilyen védett formában nyílt lehetőség. Az alábbiakban bemutatom a munkaerő-közvetítés – munkakör követelményrendszerének fel-tárásán és az egyén kompetenciáinak vizsgálatán alapuló – hét lépéses modelljét:

- Munkaerőigény megjelenése: két leggyakoribb formája szerint egyrészt olyan álláslehetőségek felkutatása vállalati kapcsolattartáson keresztül, melynek keretében megváltozott munkaképességű személy foglalkoztatható, másrészt a munkáltatók részéről célzottan e munkanélküliek foglalkoztatására irányuló és bejelentett munkaerőigény.
- Munkakörelemzés: a tanácsadók a munkakör-elemzési kérdőív segítségével a munkáltatóval együtt munkakörelemzést végeznek. A kérdőív célja a munkaköri feladatok, a munkakör összefüggéseinek, az ismereteknek (szakképzettség, gyakorlat) pszichés és fizikai terhelésnek stb. azonosítása. Különösen fontos az egészségi tényezők és az akadálymentesítés kérdéseinek tisztázása. A megváltozott munkaképességűek csoportján belül jelentős az alacsonyan képzettek aránya, így esetükben a betanított munka vagy az egyszerűbb szakmunkák kerülnek előtérbe. Az ilyen munkaköröknél az alkalmasságot gyakorta a kézügyesség, figyelemkoncentráció, monotonia-tűrés határozza meg, ebben az esetben szükség van a munkafolyamatok elemzésére is.
- Kompetenciaprofil, interjúkérdések: A munkakör és a munkafolyamat elemzésének eredményeként egyrészt meghatározhatók a munkakör betöltéséhez szükséges lényeges tulajdonságok, amelyek a munkakör kompetenciaprofiljában összegződnek. Másrészt azonosíthatók azok a munkakörök, amelyek

lehetőséget nyújtanak a különböző egészségkárosodással, fogyatékossgal élők foglalkoztatására.

- Jelöltek felkutatása, interjú: A tanácsadó felkutatja azon álláskeresőket, akik az elvárásoknak előzetesen megfelelnek és a konkrét munkakörre vonatkozóan interjút készít.
- Kompetencia-alapú tesztek, képességvizsgálatok: Egy kompetencia alapú, moduláris felépítésű tesztet tölt ki a munkavállaló, amely a munkakörelemző kérdőív alapján feltárt lényeges kompetenciák vizsgálatára szolgál. A teszt, mint pszichológiai mérőeszköz a feltárt információk (személyiségjellemzők) megbízhatóságát és az objektivitást jelenti. Az esetlegesen szükséges képességvizsgálatok eszközigényét a munkaügyi központ pszichológiai laborja biztosítja. Kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy az e célcsoportba tartozó emberek egy része jelentős kompetencia deficittel rendelkezik és ebből következően az interjúk, a tesztek során lényegesen körültekintőbben kell elkészíteni a foglalkoztathatósági diagnózist. Ez utóbbi magában foglalja az egészségi állapotot, a szociális szükségleteket, a fejleszhető képességeket és készségeket, az egyéni hajlandóságot, a közösségi motivációs szintet.
- Jelöltek rangsora: Az interjú és a kompetencia-tesztek alapján a tanácsadó rangsorolja a jelölteket.
- Bemutatás a munkáltatónak, döntés-támogatás: A végső döntés a munkáltatóé. A tanácsadó személyes jelenlétével, diszkriminációmentes szemléletével, illetve a rendelkezésére álló információi segítségével támogathatja a munkahelyi vezető döntését, annak érdekében, hogy a munkakör betöltése szempontjából legmegfelelőbb megváltozott munkaképességű jelölt kerüljön kiválasztásra.

A sikeres foglalkozási rehabilitáció érdekében a szolgáltatások esetében is komplex rendszerben kell gondolkodnunk. A megváltozott munkaképességű személyeknél fontos, hogy mielőtt bekerülnek a fent leírt kiválasztási folyamatba, eredményesen részt vegyenek olyan munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó programokban, amelyek célja a motiváció fejlesztése, a pozitív énkép, a reális önértékelés kialakulása.

Taylor nem csak a kiválasztási folyamat tervezését tartotta fontosnak, hanem azt is, hogy a munkás munkahelyi képzés keretében legyen betanítva, kiképezve a munkavégzésre. A megváltozott munkaképességű munkavállalóknál ez történhet például ergoterápiás fejlesztés során, ahol a munkavégzéshez szükséges mozdulatok begyakorlása, helyes eszközhasználat, ennek fejlesztése, elfáradás elkerülése, a hatékony munkavégzés gyakorolható. Esetükben különös jelentőséggel bír a betanulási idő, melyet jól támogathat a gyakornoki program. Ez szolgálhatja a szervezet, a főbb munkafolyamatok, szervezeti egységek és munkatársak megismerését, de természetesen része a konkrét szakmai betanulás is. Az új munkatárs beilleszkedését segítheti a mentor személye is, akinek emberi és szakmai támogatása hozzájárulhat a pozitív munkahelyi beállítottság kialakulásához és a hatékony munkavégzéshez.

### 3. A munka és a felelősség megosztása, együttműködés a dolgozó és a menedzser között

Taylor szerint a hatékonyság fokozható azáltal is, ha a munkát és a felelősséget megosztjuk a menedzsment és a dolgozók között. Nem a munkásra kell bízni, hogy egy feladat végrehajtásának módját megkeresse, azt tudományos ismeretek felhasználásával előre meg kell tervezni, és számára elő kell írni. A feladat szerinti vezetés lényege a következő:

- 1). Tördeljük szét a teljes műveletet egyszerű, önálló részekre és feladatokra.
- 2). Alakítsuk ki a részmunkák elvégzésének legjobb módját.
- 3). Olyan embereket vegyünk fel, akik megfelelő képességekkel és készségekkel rendelkeznek ezen részfeladatok ellátásához.
- 4). Képezzük ki ezeket az embereket úgy, hogy a leendő feladataikat az előírt lehető legjobb módon végezzék el.
- 5). Tegyük a munkahelyi vezetés feladatává az ellenőrzést: a vezető feladata annak kontrollja, hogy a munkások végrehajtják-e a kiadott feladatokat, alkalmazzák-e a részletesen meghatározott eljárásokat, megfelel-e a munkatempójuk az előírásban szereplő követelményeknek.
- 6). Ahol lehetséges, a csoportos vagy egyéni darabbért használjuk ösztönzésre.

Taylor szerint a munkások teljesítményét közvetlenül meghatározza, milyen kapcsolatot éreznek az erőfeszítés és annak anyagi elismerése között. A vezető egyik legfontosabb feladata, hogy a munkás mindig tudja, milyen teljesítményt ért el és ezért mi jár. Az ötödik pontban megjelenő ellenőrzésnek, mint a vezető egy fontos feladatának a mai szervezetekben egyik kiváló fóruma lehet a teljesítmény-értékelés. A megváltozott munkaképességűek esetében mindez még inkább indokolt, hisz a munkaadók gyakran épp a megfelelő teljesítményszintjüket kérdőjelezik meg.

A probléma alapja általában az, hogy a normákat nem e célcsoport teljesítménye alapján állítják fel, azonban e standardok alapján értékelik őket. A teljesítmény-értékelés rendszerét ezért több ponton érdemes átgondolni. A megváltozott munkaképességű munkavállalók munkavégzését minél objektívabb kritériumok alapján érdemes mérni, így a MbO (Management by Objectives) módszer ajánlott, amelynek középpontjában a jövőbeni teljesítmény áll. Másik javasolt megoldás a kritikus esemény módszere, amely szintén a reális kép kialakítását segítheti (Csukonyi, 2006). A teljesítményértékelés gyakoriságát tekintve e célcsoport esetén a folyamatosság lenne az ideális, hisz a visszajelzések a megváltozott munkaképességűek munkavégzése kapcsán hatványozott jelentőségűek. Egyrészt ezáltal is biztosított lehet a minél hatékonyabb munkavégzés, illetve minimalizálható a konfliktusok előfordulásának lehetősége. Így érvényesülhet tehát az a taylori elv, miszerint állandó szoros együttműködésre van szükség a menedzsment és a dolgozók között. Érzékelhető tehát, hogy a megváltozott munkaképességű emberek szempontjából még fokozottabban szükséges a feladat szerinti vezetés, a funkcionális vezetési elv - a vezetés szakszerűségének növelése - alkalmazása.

## 4. Megváltozott munkaképesség és ergonómia

Az ergonómia alapvető feladata az ember és a technikai környezet (ember-gép-környezet) közötti harmónia biztosítása. Az ergonómia alkalmazásának fő céljai a hatékonyság növelése és az emberi igények (biztonság, komfort, elégedettség, illetve a humán készségek fejlesztése) kielégítése, sikere e két terület összehangolásán múlik (Hercegfői-Izsó, 2007). Az ergonómiai szempontok figyelmen kívül hagyása vagy elhanyagolása a munkahelyen az alábbi következményekkel járhat (Pulat, 1992):

- kisebb teljesítmény; nagyobb veszteségidők; magasabb költségek,
- növekvő hiányzás; alacsonyabb munkaminőség,
- hibázások és balesetek növekvő valószínűsége,
- fizikai és pszichés egészségkárosodás; magasabb fluktuáció.

Mára számos uniós és hazai törvény szorgalmazza az egyenlő esélyű hozzáférés biztosítását. Az ergonómiában ez az ún. egyetemes tervezés (design for all) koncepciójával érvényesíthető, amely azt jelenti, hogy olyan termékekben, szolgáltatásokban, rendszerekben gondolkodunk, amely a lehető legszélesebb felhasználói kör számára megfelelő. Ez másként azt jelenti, hogy az átlagostól eltérő igényű felhasználókat ne stigmatizáljuk azzal, hogy speciális eszközök használatára kényszerítjük őket, hanem lehetőség szerint olyan megoldásokat hozunk létre, amelyek egyaránt megfelelnek az ép és a speciális felhasználói réteg igényeinek. A gyakorlatban azonban a legtöbb esetben azzal találkozunk, hogy a tervezés során a 'tipikus' felhasználó paramétereiből indulnak ki. Éppen ez a gondolkodásmód és megvalósítás vezet ahhoz, hogy a speciális igényű csoportok – köztük a megváltozott munkaképességűek – számára akadályozóvá válik a környezet és szükségessé válik az akadálymentesítés. Ha valakinek van valamilyen károsodása, az még nem feltétlenül jelent fogyatékoságot. „Fogyatékosággal csak akkor szembesül a felhasználó, ha az adott feladattól származó követelmények meghaladják az egyén funkcionális képességeit” (Horváth-Szabó, 2007: p. 173.). A fogyatékoság hátrányként pedig abban az esetben jelentkezik, ha a (munka)környezet kialakításánál nem vették figyelembe a speciális felhasználói igényeket.\*

Az ún. „réselemélet” szerint a fogyatékoság a személy funkcionális képességeinek elmaradása a feladat által támasztott követelményektől, vagyis nem a személyt, hanem a személy-környezet viszonyt jellemezheti a fogyatékoság. Mindez összecseng az Egészségügyi Világszervezet által képviselt korszerű szemlélettel,\*\* amely szerint „a fogyatékoság az egyén kóros egészségi állapota, az egyén életé-

\* Az ENSZ is eképpen közelíti a fogyatékosághoz, hisz a szervezet is az akadályozottságból indul ki és úgy fogalmaz, hogy az akadályoztatottság a megváltozott munkaképességűek és környezetük kapcsolatának funkciója, a társadalmi életben való részvétel lehetőségeinek elvesztése, vagy korlátozottsága.

\*\* WHO: A funkcióképesség, fogyatékoság és egészség nemzetközi osztályozása (FNO), 2001.

nek körülményeit alkotó külső tényezők, valamint a személyes tényezők közötti összetett kölcsönhatás eredményeként jellemezhető.” A kölcsönhatás miatt a különböző környezetek hatása nagyon eltérő lehet egy kóros egészségi állapotban szenvedő egyénre. Egy korlátokat állító vagy támogatók nélküli környezet gátolja az egyén teljesítményét; más, segítőbb környezetek javíthatják azt. Így válik egyértelművé a társadalom felelőssége és az, hogy gyakran nem is az állapot, hanem a közeg tesz fogyatékosná (Könczei, 2009).

A funkcionális rés, vagyis a fogyatékoság csökkentésének vagy megszüntetésének két módja van: egyrészt a személyre irányuló (kétségfejllesztés, gyógyászati segédeszköz), amely célja az állapot javítása, a készségek fejlesztése. Másrészt a környezetre irányuló, itt jelenik meg az akadálymentesítés.

Az akadálymentesítés a feladatból származó követelmények csökkentésére irányul és célja leegyszerűsítve olyan körülmények biztosítása, amely lehetővé tesz az érintettek számára minden olyan tevékenység elvégzését, amelyben akadályoztatva vannak. Fontos, hogy akadálymentesítés alatt ne csak a fizikai környezetre gondoljunk, hanem az információs rendszerek és a kommunikációs csatornák hozzáféréseinek biztosítására is:

- a látható jelek hallhatóvá, vagy tapinthatóvá tételére,
- a hallható jelek láthatóvá, észlelhetővé tételére,
- a beszélt, vagy szöveges tartalmak leegyszerűsítésére, jelekkel való kiegészítésére vagy helyettesítésére.

Az akadálymentesítésre vonatkozó követelmények több jogszabályban is megjelennek: keretjogszabályként az esélyegyenlőségi terv szolgál\*, az építési előírásokról a többször módosított OTÉK\*\* gondoskodik, és természetesen figyelembe veendő kamunkavédelmi jogszabályok\*\*\* is.\*\*\*\* Ajogiháttér entúazonban amagyarországi gyakorlatra két jellemző adattal mutatnék rá: 2010-ben a középületek kb. fele, egy 2002-es felmérés alapján pedig, amely a hazai TOP 200 nagyvállalat körében zajlott, a munkahelyek 67%-a nem volt akadálymentes (Komáromi, 2002).

Az emberi teljesítőképesség korlátozottságának szempontjából négy fő csoportot különböztetünk meg: a mozgásukban, a látásukban, a hallásukban és beszéd-képességükben, valamint az értelmi képességeikben akadályozott emberek csoportját. A mozgásukban korlátozott emberek esetén elsősorban az épített környezet fizikai akadályait kell megszüntetni, így megoldás lehet a rámpa, a megfelelő ajtó illetve az elérési magasság biztosítása. A második csoportba a vak és gyengén-

---

\* 1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról

\*\* 253/1997. (XII. 20.) Korm. rendelet az országos településrendezési és építési követelményekről

\*\*\* 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről

\*\*\*\* A munkavédelemhez tartozik a kockázatelemzés, amely annak értékelése, hogy a munkahelyen mi károsítja, illetve károsíthatja, veszélyezteti a dolgozókat és milyen megelőző tevékenység szükséges ahhoz, hogy ezeket a kockázatokat a minimális szintre lehessen csökkenteni. Témám szempontjából preventív jellegénél fogva tartom kiemelendőnek.



látó emberek tartoznak, fontos, hogy számukra az épített környezetben található valamennyi írott információt átalakítsuk, melynek módjai: kontrasztos színezés, taktilis ill. hallható információk, Braille-írás. A hallás- és beszédképességekben korlátozott emberek számára segítséget jelenthet, ha mindent látható formában is megjelenítünk, indukciós hurokrendszert építünk be, vagy esetleg jelnyelvi tolmácsot biztosítunk. Az értelmileg akadályozott embereket segíthetjük például jól áttekinthető alaprajzú épületek tervezésével, egyszerű szimbólumok, feliratok, szinkódok alkalmazásával, információs táblák, piktogramok használatával (Cseh-Pankász, 2011).

A munkafeltételek fejlesztésekor egyrészt tehát megjelenik az általános igényű munkahelyfejlesztés, amely annyiban specifikus a megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztató munkahelyeken, hogy itt az egyébként is alkalmazott eszközöket intenzívebben kell igénybe venni, hisz ez egyben az akadálymentesítés célját is szolgálja (design for all). A másik lehetőség a dolgozó sajátosságainak megfelelő támogató technikák\* alkalmazása, azaz azon eszközök biztosítása, amely képes áthidalni a feladattól származó követelmények és a személy funkcionális képességei közötti rést (pl: felolvasó program).

## 5. Összegzés

Taylor, mint a vezetéstudomány egyik meghatározója, megalapozója ténylegesen felismerte, hogy a bővített újratermelés, a profit akkor biztosítható, ha a rendelkezésre álló munkaerő képességei, készségei, terhelhetősége alapján történik a munka szervezése. Az általam kiemelt három szempont vizsgálatával arra a következtetésre jutottam, hogy a Taylor által 101 évvel ezelőtt megfogalmazott alapelvek, javasolt módszerek a hátrányos helyzetűek, köztük a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása esetén még inkább hangsúlyosak.

A tudományos menedzsment megalapítójaként Taylor a feladat szerinti vezetést (task management), a funkcionális vezetési elv alkalmazását javasolta, amely e célcsoportnál fokozottan indokolható. A megváltozott munkaképességű személyek munkájának elemzése, terhelési indexeinek ismerete, ennek megfelelő teherbírási, képességű emberek kiválasztása, ennek alapján a munka megszervezése, majd ezen feltételek megteremtése e célcsoportnál különösen fontos. Ezen folyamat több eleme ma az emberi erőforrással foglalkozó tudomány (HRM) egyes rendszereihez (főként a munkakörelemzés, kiválasztás, képzés, teljesítményértékelés) tartozik, amelyek tehát sok tekintetben taylori meghatározottságúak. Érvényesítésük, érvényesülésük a célcsoport foglalkoztatásában nélkülözhetetlen.

---

\* A Funkcióképesség, fogyatékoság és egészség nemzetközi osztályozásában (FNO) pontosan meghatározottak a tevékenységcsoportok támogató technológiai, ergonómia meghatározottságai.

A folyamatból ugyanakkor az is egyértelmű, hogy a hatékony teljesítményhez hozzátartozik a munkaszervezés, a megfelelő munkakörülmények, módszerek és eszközök biztosítása. Mindezekkel az ergonómia alapjait teremtette meg Taylor. Az ergonómia képes kielégíteni a speciális felhasználók igényeit is. A termékeket, eszközöket és munkakörnyezetet úgy kell kialakítani, hogy számukra is megvalósuljon az ember-gép-környezet illeszkedés, miközben a hatékonyság szempontjainak továbbra is előtérben kell maradniuk. Az egyetemes tervezés által már a tervezési folyamat elején figyelembe vehetők a használók képességeinek különbözőségei mind szociális, mind esélyegyenlőségi szempontok figyelembevételével.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (2007): *Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Campus Kht., Debrecen.
- Cseh Judit–Pankász Balázs (2011): Ergonómiai ismeretek szerepe a foglalkoztatási rehabilitációban. In: Nemeskéri Zsolt (szerk.): *Munka és egészség. Tanulmányok a foglalkoztatás és az egészségügy határterületeiről egy határ-menti régióban*. Edge 2000 Kiadó, Budapest.
- Csukonyi Csilla (2006): A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának szervezetszociológiai vonatkozásai. In: Münnich Ákos (szerk.): *Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci integrációjának elősegítéséhez*. Didakt Kiadó, Debrecen.
- Dancsecz Balázs–Koch Mária (2010): *Munkahelyi kockázatelemzési módszerek a nemzetközi gyakorlatban*. Népszava Könyv Kft., Budapest.
- FACT Alkalmazott Társadalomtudományi Kutatások Intézete (2006): *Foglalkoztatási diszkrimináció – Kutatási összefoglaló a „TE IS” Tolerancia Erősítő Innovatív Szövetség Equal programjához*, Pécs.
- Hedges, A.–Sykes, W. (2003): *Moving between sickness and work*, DWP Research Report, pp. 2-214.
- Hercegfői Károly–Izsó Lajos (szerk.) (2007): *Ergonómia*. BME GTK – Typotex, Budapest.
- Hills, D., Child, C., Blackburn, V., Youll, P. (2001): *Evaluation of the New Deal for Disabled People Innovative Schemes pilots*, Huddersfield, UK.
- Horváth Anikó Katalin–Lovigné Koroknai Anna–Zétényi Ákos (2011): *Munka és rehabilitáció*. Baranya Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja, Pécs.
- Horváth Ádám–Szabó Gyula (2007): *Az ergonómia gyakorlati alkalmazása: Tervezés speciális felhasználói körök számára*. In: Hercegfői Károly–Izsó Lajos (szerk.) (2007): *Ergonómia*. BME GTK–Typotex, Budapest.
- Kanyik Csaba–Némethy Szabolcs–Sziklai István (szerk.) (2000): *A munka biztonsága a rehabilitációs foglalkoztatásban. A fogyatékos személyek foglalkoztatási körülményeiről*. Új Mandátum, Budapest.

- Komáromi Róbert (szerk.) (2002): Kutatási záró tanulmány a fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásáról a TOP 200 adatbázis alapján. Kézirat, Budapest.
- Könczei György (2009): A hátrányos helyzetű csoportok védelme az Európai Unióban. In: Fogyatékoság-politikai szakismeretek. Szöveggyűjtemény. ELTE BGGYK, Budapest.
- Krisztián Béla (2011): Frederick Winslow Taylor, a tudományos menedzsment megalapítója. In: Humánpolitikai Szemle, 2011. 3. szám. pp. 15-20.
- Kun Ágota–Szászvári Karina–Zétényi Ákos (2008): Esélyegyenlőség a munkaerőpiacon. Tanácsadói tevékenység a munkáltatók szolgálatában. A munkakör-elemzés. Pécs.
- Münnich Ákos (szerk.) (2008): A megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációját segítő pszichológiai ismeretek. Didakt Kiadó, Debrecen. (<http://psycho.unideb.hu/rehabilitacio>)
- Pulat, B. M. (1992): Fundamentals of Industrial Ergonomics. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Szellő János (2009): A foglalkozási rehabilitáció elmélete és gyakorlata. ELTE BGGYK, Budapest.
- WHO (2001): A funkcióképesség, fogyatékoság és egészség nemzetközi osztályozása (FNO).