

OTDK-dolgozat

2025

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS ÉS -MENEDZSMENT TANSZÉK



**MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK: ÚJ UTAK A
VÁLLALATI SIKERHEZ?
PEOPLE WITH REDUCED WORK CAPACITY: NEW PATHS TO
CORPORATE SUCCESS?**

Both Sára

Konzulens: Dr. Ásványi Katalin

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 04. 22.

Tartalom

I.	Bevezetés.....	1
II.	Az üzleti siker vállalati megközelítése	3
II. 1.	Erőforrás-alapú elméletek	3
II. 2.	Az erőforrás-alapú versenyelőny elmélete a megváltozott munkaképességű személyeket alkalmazó vállalatok esetén	4
II. 3.	Az üzleti siker megközelítése a Balanced Scorecard segítségével	5
II. 4.	Erőforrás-alapú elmélet és Balanced Scorecard összefoglalása.....	7
III.	Megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása	7
III. 1.	A megváltozott munkaképességű személyek helyzete a munkaerőpiacon.....	7
III. 2.	Sikertényezők.....	10
III. 3.	Sikertényezők konklúziója.....	14
IV.	Módszertan	15
IV. 1.	A kutatás célja	15
IV. 2.	Q-módszertan.....	15
IV. 2. 2.	A Q-módszer áttekintése	16
IV. 2. 1.	A Q-módszertan lépései.....	16
IV. 3.	Az interjú módszertana	17
V.	A kutatás eredményei	18
V. 1.	A Q módszertan eredményei.....	18
V. 2.	A csoportok sajátos jellemzői faktorszinten	20
V. 3.	Egyetértés a faktorok között	25
V. 4.	Különböző vélemények a két faktor között	28

V. 5. Összegzés azon válaszolókról, akik már dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű személlyel	30
V. 6. Összegzés azon válaszolókról, akik még nem dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű személlyel	30
VI. A két munkavállalói csoport preferenciáinak összehasonlítása	31
VI. 1. Egyetértés a csoportok között	33
VI. 2. Közepes mértékű eltérések a két csoport között	34
VI. 3. Jelenetős véleménykülönbségek a két csoport között	34
VII. Szakértői interjú	36
VII. 1. A Dechatlon és a megváltozott munkaképességű munkavállalók kapcsolata	37
VII. 2. A Q-módszeres kutatás validálása	39
VII. 3. A munkahelyen kívüli elfogadás fontossága	49
VIII. Következtetések	50
IX. Összegzés	54
X. Irodalomjegyzék:	57
Internetes források:	63
Mellékletek	64
1. számú melléklet: A Q-módszer állításai:	64
2. számú melléklet: Szakértői interjú kérdései	67
Köszönetnyilvánítás:	69

Táblázatjegyzék

1. táblázat Az SBSC-modell dimenziókénti szempontjai (Forrás: Debreceni és munkatársai, 2010. 33. oldal)	7
2. táblázat Q-módszernél használt preferenciatáblázat (Forrás: saját szerkesztés)	17

3. táblázat Faktor mátrix a magyarázóváltozóval (X)- Q szétválasztás, azon munkavállalókról, akik már dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű munkavállalóval (Forrás: saját szerkesztés).....	19
4. táblázat Faktor mátrix a magyarázóváltozóval (X)- Q szétválasztás, azon munkavállalókról, akik még nem dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű munkavállalóval (Forrás: saját szerkesztés).....	19
5. táblázat Csoportszintű különbségek az általános preferenciastruktúrában (Forrás: Ásványi és mtsai., 2022 alapján saját szerkesztés)	32

Ábrajegyzék

1. ábra Az erőforrásokra épülő stratégiaelemzés megközelítése (Forrás: Kalargyrou, 2014 alapján saját fordítás)	5
2. ábra Kvantitatív kutatás összefoglalása	36
3. ábra Az első hallássérült munkavállalóra kapott reakció a közösségi médián (Forrás: Mosolyka nevű felhasználó Facebook oldala- A Dechatlon tulajdonában álló saját kép).....	44
4. ábra A Dechatlon első közösségi média posztja megváltozott munkaképességű személyről (Forrás: Dechatlon Magyarország Facebook).....	45
5. ábra Az erőforrásokra épülő stratégiaelemzés megközelítése a Dechatlonra alkalmazva (Forrás: Kalargyrou, 2014 alapján saját szerkesztés).....	51

I. Bevezetés

A megváltozott munkaképességű személyek mögött sokszínűség rejlik, ami túlmutathat egy klinikai diagnózison. A téma kiemelkedő fontosságú, mivel a megváltozott munkaképességű emberek társadalmi elfogadása és integrációja kulcsfontosságú a munkaerőpiacon való aktív részvételükhöz (Poór és mtsai., 2023). A munkaerőpiaci kihívások, mint például a munkaerőhiány, valamint az élethosszig tartó tanulás iránti igény, ráirányították a figyelmet a munkaerőpiaci tartalékok kiaknázásának szükségességére. Ezen erőforrások közé sorolhatóak a megváltozott munkaképességű személyek is, akik potenciálisan fontos szereplők lehetnek a munkaerőpiacon. Ezért a társadalom és a gazdaság számára egyaránt érdek, hogy integrálja és támogassa ezen csoportok munkaerő-piaci részvételét (Szokoly, 2023).

Ehhez azonban szükséges a munkáltatóknak is látniuk, hogy a vállalatuk számára milyen szempontból lehet előnyös alkalmazásuk, hogyan válhat sikeressé a vállalat ezáltal. Dolgozatom alapjául a 2022/23 tanév intézményi Tudományos Diákköri Konferenciára megírt dolgozat szolgál, mely a felsőoktatásban résztvevő hallgatók érzékenyítésére koncentrált a fogyatékossgal élőkkel kapcsolatban. A kutatásban külön figyelmet kapott a munka világa, így most ezen téma vizsgálatára kerül sor, üzleti fókusszal.

A kutatás célja, hogy feltárja, hogyan befolyásolja a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása a vállalati sikert a kiskereskedelmi szektorban működő vállalatok esetében. A kutatás alkérdései a következők:

- Milyen különbségek és hasonlóságok azonosíthatóak a megváltozott munkaképességűekkel közösen dolgozó és nem dolgozó munkavállalók hozzáállása között?
- A vállalati siker mely elemeire hat leginkább a megváltozott munkaképességűekkel való közös munka?
- Hogyan hat a megváltozott munkaképességűekkel való közös munka a munkahelyen kívüli elfogadásra?

A kutatás szakirodalmi megközelítése két oldalról történt. Ennek első részében az üzleti siker vállalati megközelítése került kifejtésre, mely az erőforrásalapú-elméletek és a Balanced Scorecard segítségével történt. Ezt követően megvizsgálásra került, hogy a hazai és nemzetközi szakirodalom szerint melyek a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásának sikertényezői, melyből összesen tizenegyet véltem azonosítani. Végül az üzleti siker

szempontjából releváns vállalati sikerfaktorokat összevettem az előzőleg említett tizenegy tényezővel, annak érdekében, hogy megtaláljam közös metszetüket.

A mintát a Dechatlon, kiskereskedelmi lánc munkavállalói képzik, mivel ezen vállalat évek óta alkalmaz megváltozott munkaképességű munkavállalókat és stratégiájának fontos része a munkahelyi inklúzió. A kutatás kevert módszertan alkalmaz, Q-módszert és szakértői mélyinterjút.

Mivel a témában nem készült még üzleti fókuszú kutatás hazai szinten az adott iparágban, ezért ez hozzájárul a tanulmány újdonságértékéhez. A kutatás megmutathatja a megváltozott munkaképességű személyek munkahelyi inklúziójának fontosságát, amely nemcsak társadalmi integrációjukat és elfogadásukat emeli ki, hanem a gazdasági szerepüket is. Összeségében a kutatás rávilágíthat arra, hogy a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása innovatív munkakörnyezetet teremthet, amely elősegítheti a kreativitást és az innovációt és hozzájárulhat a vállalatok teljesítményének és üzleti eredményeinek javulásához.

II. Az üzleti siker vállalati megközelítése

II. 1. Erőforrás-alapú elméletek

A vállalat nyereségességét a piaci stratégia profithatásainak (PIMPS) szemlélete szerint annak belső és iparági tényezői együttesen formálják (Buzzell & Gale, 1987). A stratégiaalkotás fókuszja a versenyelőnyt biztosító belső vállalati tényezőkre helyeződött, mint például az erőforrások, képességek és azok rendszerei. Az erőforrás-alapú elméletek szerint a ricardói járadék abból ered, hogy az erőforrások költsége alacsonyabb, mint az általuk generált haszon. A járadék megszűnik, amikor az erőforrás elavul, elértéktelenedik, vagy más vállalatok másolják azt. Az a vállalat, amely nagyobb gazdasági értéket teremt versenytársaihoz képest, versenyelőnyben részesül (Barney & Hesterly, 2014).

A fogalmi alapok tisztázása érdekében a továbbiakban definiálásra kerülnek az (1) erőforrások, a (2) szervezeti képességek, és az (3) alapvető kompetenciák.

1. Az *erőforrások* a vállalat tulajdonában lévő termelési tényezők és az értékteremtő folyamatok bemenetei. Grant (2016) három típust különböztet meg: megfogható erőforrások (például fizikai és pénzügyi források); nem megfogható erőforrások (például technológia, hírnév, márká, szervezeti kultúra); humán erőforrások (például alkalmazotti tudás, készségek, motiváció).
2. Az erőforrások önmagukban gyakran nem termelékenyek és nem alakítják a szervezeti teljesítményt. A vállalat általában több erőforrást használ egyszerre, ezeket a szervezeti folyamatokba integrálva transzformálja és/vagy vegyíti egy adott feladat elvégzése érdekében. A vállalat *szervezeti képessége* azt jelenti, hogy az erőforrásokat hatékonyan hasznosítja a kívánt eredmények eléréséhez (Helfat & Lieberman, 2002).
3. Az *alapvető kompetenciák* kiemelkedő mértékben hozzájárulnak a vevőértékhez és/vagy az érték előállításának hatékonyságához, valamint alapul szolgálnak az új piacokra való belépéshez (Hamel & Prahalad, 1992). Ezáltal alapvető hatással vannak a vállalat stratégiájára és teljesítményére (Prahalad & Hamel, 1990).

E megközelítés szerint tehát a stratégia központi elemei a versenyképességet biztosító kiváló teljesítményű erőforrások és képességek. Ezek segítségével a vállalat előnyösebb, eredményesebb pozíciót tud kialakítani és fenntartani a porteri (2006) megkülönböztetés, költségvetés vagy fókuszálás terén a versenytársakhoz képest. Azok a funkcionális területek állnak az üzleti stratégia fókuszában, amelyekhez a versenyképességet biztosító erőforrások és

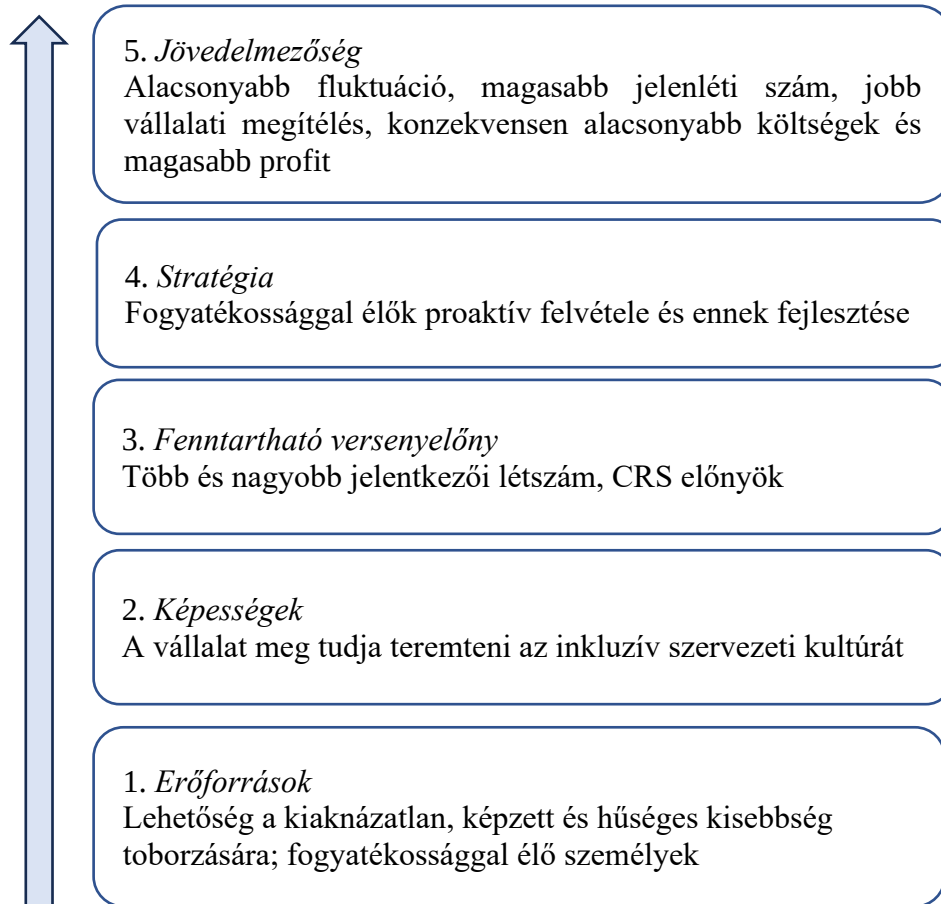
képességek kapcsolódnak. Ugyanakkor felvetődik a kérdés, hogy a versenytársaknál magasabb gazdasági érték létrehozása szempontjából előnyösebb-e a tartós versenyelőny megvalósítása, vagy inkább az átmeneti versenyelőnyök folyamatosan változó, de egymást követő sorozatára való törekvés kedvezőbb-e. Az utóbbi esetben a kockázat magasabb, de a stratégiai szintű rugalmasság nő és a versenytársak előtt nehezebb kiszámíthatóságot eredményez (Barney & Hesterly, 2014).

Az alapvető kompetenciák figyelembevétele fontos a stratégia formálása során. Porter (2008) kiemeli, hogy kimondottan káros lehet, ha a szervezet stratégiája túlzottan csakis a növekedésre fókuszál. Amikor az értékteremtésben résztvevő beszállítók, a kapacitások és az új munkaerő száma gyorsan nő, akkor az alapvető kompetenciák teljesítménye sérülhet. Ezzel összefüggésben (Deutsch és mtsai., 2013) kiemelik a belső és külső (ellátási lánc mentén történő) integráció fontosságát. Porter (2008) szerint az alapvető kompetenciák eróziója a rossz stratégiai döntésekkel van összefüggésben. Az erőforrás-alapú megközelítés egyeztetni kell a vállalati stratégia kialakításának lépéseivel, ahogyan azt Grant (2008) is javasolja. Ebben a megközelítésben az alapvető kompetenciák a vállalat stratégiai jelentőségű versenyzési eszközei.

II. 2. Az erőforrás-alapú versenyelőny elmélete a megváltozott munkaképességű személyeket alkalmazó vállalatok esetén

Barney (1991) és Grant (1991) kidolgozta az erőforrás-alapú versenyelőny elméletét, mely szerint a vállalatok a fel nem használt erőforrások kiaknázásával növelhetik nyereségességüket és versenyelőnyhöz juthatnak. Az 1. ábra bemutatja, hogy a fogyatékossgal élő emberek proaktív foglalkoztatása csökkentheti a fluktuációs arányt, növelheti a jelenléti arányt, és ennek következtében csökkentheti a költségeket és növelheti a nyereséget. Vagyis a fogyatékossgal élő emberek alkalmazása versenyelőnyt jelenthet a többi céggel szemben (Kalargyrou, 2014).

1. ábra Az erőforrásokra épülő stratégiaelemzés megközelítése
(Forrás: Kalargyrou, 2014 alapján saját fordítás)



II. 3. Az üzleti siker megközelítése a Balanced Scorecard segítségével

A vállalatok teljesítményének értékelése során a vezetők körében általánosan elfogadott vélemény, hogy fontos figyelembe venni és bemutatni a vállalatok teljesítményét különböző irányokból és a velük kapcsolatba kerülő legfontosabb érdekhordozó felek szempontjából. Azonban elért eredmények mellett nő a nem pénzügyi információk és intézkedések bemutatásának fontossága. A Pénzügyi és Nem Pénzügyi Intézkedéseken alapuló Teljesítménymérési Módszerek (PMS) elsősorban belső érintetteknek szolgálnak visszaigazolásként, de segítik a külső érdekhordozóknak szóló releváns információk kommunikálását is (Vágner, 2019). Az egyik efféle teljesítménymérési módszer a Balanced

Scorecard, amely négy nézőpontot alkotva lehetőséget teremt a belső és külső érdekelt felek elvárásaihoz igazodó célok elérésére is.

A BSC a vállalkozás jelenlegi helyzetének értékelésén alapulva elősegíti a jövőbeli fejlődést és új célokat állapít meg. Norton és Kaplan stratégiai mutatórendszere kiegyensúlyozza a rövid- és hosszú távú pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat (Kaplan-Norton, 1996). A BSC szerint a vállalati versenyelőnyt nemcsak a befektetett tőke biztosítja, hanem olyan tényezők is, mint a vállalat szellemi tőkéje, tudás- és értékteremtő képessége, valamint a vevőorientált működés. A BSC pénzügyi dimenziója a vállalat gazdasági helyzetét és teljesítményét hagyományos pénzügyi mutatókkal értékeli. A vevői perspektíva az elégedettséget, megtartott és új vevőket, célcsoportok jövedelmezőségét, valamint piaci és fogyasztói részesedést vizsgálja (Vágner, 2019).

A működési folyamatok perspektívája a vevők elégedettségéhez leginkább hozzájáruló belső folyamatokra összpontosít. A tanulás és fejlődés perspektívája pedig azokra az erőfeszítésekre vonatkozik, amelyek nélkülözhetetlenek a vállalat hosszú távú növekedéséhez és fejlődéséhez, például az alkalmazottak továbbképzése vagy az innováció (Kaplan-Norton, 1996). A fenti tényezők segítségével a BSC mérhetővé és értékelhetővé teszi a vállalati stratégiát (Debreceni és mtsai., 2019). Az eredeti négy dimenzió egyik legelterjedtebb kiegészítő perspektívája a fenntarthatóság, annak aktualitása, adaptivitása és tevékenység-specifikussága miatt is (Figge és mtsai., 2002; Butler és mtsai. 2011). Számos kutatási eredmény alátámasztja, hogy azon vállalatok, amelyek elkötelezettek a társadalmi felelősségvállalás iránt, képesek felismerni a fenntarthatósági dimenziót a hagyományos BSC-ben (Lämsiluoto & Järvenpää, 2010).

A fenntarthatósági balanced scorecard alkalmazásának fontos eleme az adott vállalat stratégiájának, hosszú távú céljainak az ismerte. Debreceni és munkatársai (2019) a vendéglátóiparban vizsgálták, hogy melyek lehetnek ezek a hosszútávú célkitűzések, melyet a vállalkozóknak figyelembe kell venniük, ahhoz, hogy versenyelőnyük legyen. A végső szempontokat vendéglátó tapasztalattal rendelkező hallgatók válaszaiból állítottak össze, valamint a vállalati célok dimenziót vállalkozók, tulajdonosok validálták, mint vendéglátó vállalkozások lehetséges célkitűzéseit (Debreceni és mtsai., 2019).

Tehát a fenntarthatósági BSC vállalkozók által értékelendő szempontjait az *1. táblázat* tartalmazza:

1. táblázat Az SBSC-modell dimenziónkénti szempontjai (Forrás: Debreceni és munkatársai, 2010. 33. oldal)

Dimenzió	Szempontok
Pénzügyi	Árbevétel
	Termelékenység
	Eszközhatékonyság
Vendégek	Új vendégek
	Törzsvendégek
	Vendégelégedettség
Dimenzió	Szempontok
Működési folyamatok	Innováció
	Belső működési folyamatok
	Vállalati magatartás szolgáltatásnyújtás után
Tanulás és fejlődés	Alkalmazottak megtartása
	Alkalmazottak termelékenysége
	Alkalmazottak elégedettsége
Vállalati célok	Minőség
	Növekedés
	Trendek
Környezeti fenntarthatóság	Élelmiszer-veszteség
	Energiahatékonyság
	Áru útjának csökkentése
Társadalmi fenntarthatóság	Közvetlen társadalmi környezet
	Esélyegyenlőség
	Élelmiszer felajánlása

II. 4. Erőforrás-alapú elmélet és Balanced Scorecard összefoglalása

A fentiek alapján az erőforrás-alapú elmélet megközelítése szerint a stratégia központi elemei a belső erőforrások és képességek, melyek a vállalat sikerét és versenyképességét biztosítják. A balanced scorecard teljesítményértékelési rendszer középpontjában szintén a stratégia áll, mely a szervezet aktuális helyzetének értékelése után a jövőbeli fejlődést segíti elő és új célkitűzéseket helyez kilátásba. A SBSC szerint a vállalati versenyelőnyt nemcsak a befektetett tőke biztosítja, hanem olyan tényezők is, mint a vállalat szellemi tőkéje, tudás- és értékteremtő képessége, valamint a vevőorientált működés és a fenntarthatóság, ezzel mérhetővé és értékelhetővé téve a vállalati stratégiát.

III. Megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása

III. 1. A megváltozott munkaképességű személyek helyzete a munkaerőpiacon

Az ILO (2016) adatai szerint a fogyatékossgal élő személyek képezik a világ legnagyobb kisebbségi csoportját, amelynek létszáma körülbelül egymilliárd főre tehető, ez a Föld lakosságának közel 15%-át teszi ki, szemben a korábban becsült 10%-kal. E kisebbség jelentős része, körülbelül 80%-a, munkaképes korú. A rendelkezésre álló statisztikai adatok azt

mutatják, hogy a fogyatékossgal élő személyek munkanélküliségi rátája jóval magasabb, továbbá, nyílt munkaerő-piaci részvételük és gazdasági aktivitásuk sokkal alacsonyabb, mint nem fogyatékossgal élő társaiké (Győri & Csillag, 2019b). A riportok és elemzések egyetértenek abban, hogy a fogyatékossgal élő embereknek ma is hiányzik a tisztességes, értelmes munkavégzéshez való joguk.

A fogyatékossgal élő személyek klinikai megítélése

A fogyatékossgal orvosi modellje, amely a fogyatékossgal egy sajnálatra méltó szerencsétlenségként és egyéni problémaként ábrázolja, ami orvosi ellátást és támogatást igényel, továbbra is érvényesül a társadalmi diskurzusban (Brisenden, 1986; Oliver, 1993; Barnes & Mercer, 1996; Priestley, 1999; Cseh, 2014). A fogyatékossgal élő személyek számottevő fizikai, pszichológiai, magatartási és információs akadályokkal találkoznak a munkaerőpiacra való belépés során (Bánfalvy, 2005; Csillag & Szilas, 2009; Dajnoki, 2011). Emellett jelentős problémát jelent az is, hogy számos ország szociális ellátórendszere nem nyújt megfelelő választ a fogyatékossgal élők igényeire, nem képes akadálymentes környezetet biztosítani, és még azokban az országokban sem, ahol az ellátórendszer működik, nem fordítanak elegendő figyelmet a foglalkoztatás elősegítésére.

A fogyatékossgal élő személyekkel járó kieső bevételek

Az ILO (2016) becslése alapján a fogyatékossgal élő személyek munkaerő-piaci potenciáljának vesztesége jelentős károkat okoz: a világ GDP-je nagyjából 3-7%-kal emelkedhetne, ha ebben a kérdésben fejlődés történne. A kieső bevételek mellett a költségek is jelentősek: az OECD (2003) jelentése alapján a fogyatékossgal élő személyekre fordított kiadások a harmadik legnagyobb költségcsoportot képezik az Európai Unió tagállamainak nemzeti szociális költségvetésében, az öregségi nyugdíjak és az egészségügyi kiadások után, még a munkanélküliséggel kapcsolatos költségeket is meghaladva (Laki, 2012).

Fogyatékossgal élő személyek helyzete hazánkban

A magyar helyzet sem tekinthető jónak (Pulay, 2009; Dajnoki, 2011; Scharle, 2011; Hidegh & Csillag, 2013; Cseh, 2014; Csillag és mtsai., 2018b). Magyarországon a KSH (2016) becslése alapján a lakosság átlagosan 10%-a él valamilyen fogyatékossgal. Az adatok vizsgálatával kiderül, hogy a tartósan beteg, egészségkárosodott emberek száma meghaladja az 1,6 millió főt. A demográfiai öregedés és az orvostechnológiai fejlődés hatására a szakértők prognosztizálják a fogyatékossgal élő személyek számának és arányának növekedését (Schur

et al., 2016). Magyarországon a fogyatékossgal élő, munkaképes korú lakosság 25%-a aktívan részt vesz a munkaerőpiacon (Csillag et al., 2018a). A WHO (2011) jelentése szerint az Európai Unióban a népesség 15%-át érinti valamilyen fogyatékossgal, ezen belül a munkaképes korúak 48%-a foglalkoztatott (Nemeskéri, 2018). A WHO további adatai alapján a munkaképes korú fogyatékossgal élő férfiak 53%-a, míg a nők 40%-a van foglalkoztatásban (Mandal & Ose, 2015).

Új szemléletmód?

A munkaképességgel kapcsolatos közpolitikai kezdeményezések 1973-ban kezdődtek a Rehabilitációs Törvény elfogadásával, és folytatódtak az 1990-es Amerikai Fogyatékossgal Élőkről Szóló Törvénnyel és a 2008-as Amerikai Fogyatékossgal Élőkről Szóló Törvény módosításál. Ezek a kezdeményezések, amelyeket a társadalmi trendekkel kombinálva értelmeztek, változást ösztönöztek a korábbi orvosi modellhez képest, amely a fogyatékossgal élő emberek klinikai megközelítésére összpontosított. Ahelyett, hogy megjavítani vagy gyógyítani akarnák őket, az egyének képességeire, választásaira és munkahelyi támogatására összpontosítanak, hogy maximalizálják a fogyatékossgal élők teljes potenciálját (Unger, 2002).

A társadalmi modell felé való elmozdulás, amelyben a fogyatékossgat inkább emberi sokszínűségként, mint hiányosságként tekintik, azt sugallja, hogy a vállalkozásoknak strukturális és attitűd béli akadályokat leküzdeniük, azzal a céllal, hogy integrálják a fogyatékossgal élő személyeket (Lysaght és mtsai., 2012). A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet becslése szerint a megváltozott munkaképességű személyek kirekesztésének költségei az OECD-országok bruttó hazai termékének (GDP) akár 7%-át is elérhetik (Perez-Chao, 2022). Mindezt egy öregedő társadalom problémájával együtt vizsgálva, arra következtethetünk, hogy a jövőben szükséges lesz a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása és integrációja a munkaerőpiacra.

A rendszerváltás jelentős hatással volt a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatására, ami sürgősen szükségessé tette a jogi keretrendszer és a komplex rehabilitációs rendszer kialakítását. A kiépített rendszer összetett volt, azonban a foglalkoztatás mértéke alacsony maradt. A 2008-as gazdasági válság következtében tovább csökkent a foglalkoztatás szintje. 2011-2012-ben a kormány ismételten módosította a rehabilitációs rendszert (és annak finanszírozását), a hangsúlyt pedig a foglalkoztatás gazdasági ösztönzőire helyezte (Győri & Csillag, 2019a).

III. 2. Sikertényezők

Több tanulmány is vizsgálta, hogy a megváltozott munkaképességű személyek többféle módon hozzájárulhatnak az üzleti sikerhez, így a továbbiakban ezen tényezők kerülnek kifejtésre.

1. Szervezeti hatékonyság és költségmegtakarítás

Két tanulmány jelezte, hogy az értelmi fogyatékos és autista emberek felvétele költséghatékonynak bizonyult szakmai és adminisztratív rehabilitációjuk szempontjából (Cimera & Burgess, 2011). Az alkalmazottak többsége, több mint 70%-a támogatta a fogyatékkal élők bevonását- és kevésbé volt fontos számukra az ezzel járó költség-, valamint ennek köszönhetően a dolgozók jelentős pozitív hatást éreztek munkakörnyezetükben (Kearney és mtsai., 2019).

2. Munkavállalók hosszú élettartama vagy hosszabb munkaidő fogyatékkal élők számára

Az irodalom azt mutatja, hogyha megváltozott munkaképességű személyeket alkalmaznak, az jó hatással van a dolgozók hosszú távú munkához való ragaszkodására és munkahelyváltására. Például a gondnokok, ajtónállók, portások és a vendéglátóiparban dolgozó fogyatékkal élők nagyobb arányban maradnak a munkahelyükön, mint azok, akik nem rendelkeznek fogyatékossgal (Sharma, 2019).

Sok fogyatékossgal élő személy gyakran nem kap lehetőséget arra, hogy dolgozzon és független életet éljen. Néhányuk (például mentális fogyatékossgal élők) egész életükben várnak egy munkalehetőségre. Ezzel szemben más munkavállalók gyakran motiválatlanok, mert úgy érzik, hogy a munkájuk unalmas és méltatlan számukra.

A fogyatékossgal élő munkavállalók elkötelezettsége abból is látszik, hogy sokan naponta 15-20 perccel korábban érkeznek a munkába, mint ahogy az előírt műszakjuk kezdődik (Kalargyrou, 2014). Sok fogyatékossgal élő munkavállaló a céget otthonának tekinti, és a hűség azon a tényen alapul, hogy a cég jelentős erőforrásokat fektet a képzésbe, és proaktívan toborozza őket, a törvényi kötelezettségeken túl (Vashishth & Jhamb, 2021).

Beszámoltak arról, hogy a fogyatékossgal élők hosszabb ideig dolgoztak a vendéglátóiparban, mint a nem fogyatékossgal élők (Hernandez és McDonald, 2010). A kiskereskedelmi szektorban, a közvetlen kiszolgálói részen alkalmazott fogyatékossgal élők

is alacsonyabb fluktuációt mutattak a nem rokkant munkaerőhöz képest (Kalargyrou, 2014; Kearney és mtsai., 2019). A munkahelyi elhelyezések kialakítása szerves részét képezi annak, hogy a munkahely alkalmas legyen a fogyatékossgal élők számára. Miután a szállás biztosítva volt a munkavállalók részére, a megváltozott munkaképességű dolgozók körében jelentősen csökkent a fluktuáció és pozitív hatással volt hosszú távú megtartásukra (Hartnett és mtsai., 2011).

3. Hűség vagy lojalitás a megváltozott munkaképességű munkavállalók körében

Azok megváltozott munkaképességű személyek, akik már régóta alkalmazottak, szintén nagyobb hitet, elhivatottságot és lojalitást mutatnak szervezeteik felé. Például a bevásárlóközpontokban és szupermarketekben alkalmazott fogyatékkal élők hálásak voltak a szervezetnek, amiért bevételi forrást biztosítottak számukra, és ezért lojálisabbak is voltak a többi alkalmazotthoz képest (Buciuniene, 2010).

Amikor az embereknek szükségük van munkára, és az érzik, hogy fontosak és kapcsolódnak a vállalathoz, akkor csökken a fluktuáció. Kalargyrou (2014) kutatásában az egyik vizsgált vállalat központjában- ahol megváltozott munkaképességű személyeket is alkalmaznak- a fluktuációs arány 15-16% volt, míg más központokban általában kb. 55%, ami a munka monoton jellegének tudható be. A fogyatékossgal élők körében tapasztalható alacsony fluktuáció egyik oka az, hogy munkájukból érzett teljesítményérzet és elégedettség magasabb. Az alacsony fluktuáció emellett versenyelőnyt is eredményez a vállalat számára. Emellett, amikor a dolgozók úgy érzik, hogy az vezetőjük törődik velük, hosszabb ideig maradnak. Így amikor a vállalat időt fordít a képzésre már a felvétel előtt, az eredmény az, hogy a dolgozók érzik, hogy a munkáltatójuk törődik velük, ez pedig hűséget és hosszú távú elkötelezettséget teremt.

Az élelmezési iparban (Chi & Qu, 2004) és a vendéglátóiparban (Asghar és mtsai., 2020), ahol az időszerűség a lényeg, a fogyatékkal élők elkötelezettebbek, lojálisabbak és pontosabbak voltak a munkahelyen. A munkával kapcsolatos lehetőségek hiánya és az önálló életre való képesség hiánya jelentős mértékben hozzájárult a fogyatékkal élők szervezetük iránti lojalitásának növekedéséhez, miután munkába álltak (Kalargyrou, 2014).

4. Egyediség a fogyasztók számára

A fogyatékkal élők alkalmazása a vendéglátásban USP-vé, vagyis egyedi értékesítési előnnyé válhat, és kitűnhet a versenytársak közül. Például, ha látássérülteket vesznek fel egy

étterem első vonalába, vonzza a vendégeket, és biztosítja az ismételt látogatást is (Rosenbaum és mtsai., 2017). Szervezetek felsővezetői megemlítették, hogy a fogyatékkal élők alkalmazása jelentősen növelte a versenyelőnyt, valamint lojális munkaerőt teremtett, amely rendkívül elkötelezett és pontos a szervezet felé (Kalargyrou & Volis, 2014).

5. Cégimázs

A fogyatékkal élők alkalmazása pozitív hatást gyakorolt a szervezetről alkotott imázsra az érintettek fejében (Miethlich & Oldenburg, 2019). Például a különféle fogyatékkal élő emberek felvétele javította a szervezet imázsát (Hartnett és mtsai., 2011). Ezt a tényt igazolták, és a vendéglátóiparra is igaznak találták (Kalargyrou & Costen, 2017). Egy olyan vendéglátó és étkeztetési szervezetben, mint a kávézó, a hallássérült alkalmazottak törődést keltettek a vendégben, és segítettek javítani a szervezet imázsát (Friedner, 2013).

6. Változatos ügyfélkör

A kereskedelmi szektorban különféle háttérű ügyfelek állnak a szolgáltatási élmény középpontjában. Khan és munkatársai (2019) a sokszínű ügyfélkör növekedését jelezték, a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásának köszönhetően a szervezetben. Az "all-inclusive" munkaerő-koncepciót képviselő potenciális ügyfelek piaci szegmensének elérése érdekében Henry és munkatársai (2014) arra a következtetésre jutottak, hogy a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása jelentősen befolyásolta a vásárlói döntéseket.

7. Hűség vagy lojalitás az ügyfelek között

Ebben a korban és időben, amikor a vevők iparágakon átívelő piacokat vezetnek, hűségüket és pártfogásukat jelentősen befolyásolta az, hogy megváltozott munkaképességű személyeket alkalmaztak mind a vendéglátásban, mind a telekommunikációs és a hozzá kapcsolódó iparágakban (Vashishth & Jhamb, 2021).

8. Innovatív képességekkel rendelkező fogyatékkal élők

A megváltozott munkaképességű munkavállalók gyakran innovatív szolgáltatási módszereket, eljárásokat javasolnak és alkalmaznak (Kalargyrou & Volis, 2014). A kutatások azt mutatják, hogy a sokféle nézőpont jobb üzleti eredményeket generál, és hogy ha az emberek a munkahelyükön érzik, hogy összetartoznak, akkor kreatívabbak, egészségesebbek és elkötelezettebbek. (Perez-Chao, 2022). A sokféle nézőpont önmagában azonban nem elég - sokkal inkább a sokféleség alkalmazása és integrálása az, ami valóban értéket teremt. Ez

különösen igaz a neurodivergens egyénekre, akik segítik a szervezeteket az innováció iránti igény kielégítésében. Ezek a személyek többször rendkívül kreatívak neurodiverzitásuk miatt, így egészen más szempontból ragadnak meg egy-egy problémát és annak megoldását, amely hozzájárulhat a cég sikeres és innovatív működéséhez.

9. Eredményesség és munkavállalói termelékenység

A lábbeliiparban dolgozó munkáltatók azt találták, hogy a fogyatékkal élő munkavállalók termelékenysége jelentősen javult (Bitencourt & De, 2012). A hallássérült alkalmazottak nagyon produktívnak bizonyultak, és kiváló munkavégzési szokásokat követtek (Friedner, 2015). A fogyatékkal élők alkalmazása azt mutatta, hogy javult a vendéglátóiparban dolgozó összes alkalmazott általános termelékenysége (Halim és mtsai., 2019). Az általánosan észlelt kihívással ellentétben a munkaadók azt tapasztalták, hogy a munkahelyi elhelyezések biztosításával a fogyatékkal élő munkavállalók produktivitása jelentősen javult (Friedner, 2015).

10. Etika a munkahelyen

A hallássérült és autista munkavállalók a jelentések szerint szilárd munkaerkölcsöt és fegyelmezett hozzáállást követtek a megfelelő szervezeteik szabályai és előírásai tekintetében (Zhu & Sun, 2017). A részletekre való kivételes odafigyelést, az összes szabály és előírás betartásának képességét egy autizmussal élő munkavállaló esetében példaként szolgált a többi alkalmazott számára (Scott és mtsai., 2017). Továbbá Friedner (2015) kutatásában azt találta, hogy a hallássérült alkalmazottak szigorú munkaerkölcsöt követtek, és olyan munkákat és feladatokat is vállaltak, amelyek túlmutattak a munkakörükön.

11. Biztonság a munkahelyen

A vendéglátóiparban a szervezetek a legjobb munkahelyi elhelyezéseket, biztonsági és biztonsági eljárásokat alakították ki az alkalmazottak számára, hogy együtt dolgozhassanak a fogyatékkal élőkkel (Kalargyrou, 2014). A munkahelyi balesetek száma 34%-kal kevesebb a kiskereskedelmi ágazatban (Kaletta és mtsai., 2012). A munkahelyi biztonság és védelem jelentősen megnövekedett, miután a fogyatékkal élők számára kialakított speciális elhelyezések megjelentek (Schartz és mtsai., 2006).

III. 3. Sikertényezők konklúziója

Tehát összességében a szakirodalom alapján megállapítható, hogy tizenegy tényező járul hozzá a vállalati sikerhez, amikor megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásáról van szó.

Megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásával járó vállalati sikertényezők:

1. Szervezeti hatékonyság és költségmegtakarítás
2. Munkavállalók hosszú élettartama vagy hosszabb munkaidő fogyatékkal élők számára
3. Hűség vagy lojalitás a megváltozott munkaképességű alkalmazottak körében
4. Egyediség a fogyasztók számára
5. Céгимázs
6. Változatos ügyfélkör
7. Hűség vagy lojalitás az ügyfelek között
8. Innovatív képességekkel rendelkező fogyatékossggal élők
9. Eredményesség és munkavállalói termelékenység
10. Etika a munkahelyen
11. Biztonság a munkahelyen

Az irodalmi elemzés során elsőként az erőforrás-alapú elméletet vettem alapul, mely a vállalat belső erőforrásaira és képességeire összpontosít. Ezt követően a fenntarthatósági balanced scorecard tényezőit vizsgáltam, melyek kulcsfontosságúak a vállalati sikeresség szempontjából. Ezen az alapon kívánom az üzleti oldalról származó vállalati sikerfaktorokat összekapcsolni a fentebb említett tizenegy tényezővel, hogy megtaláljam a közös metszetüket.

Összegzés

Összességében a tizenegy tényező közül a fenntarthatósági balanced scorecard pénzügyi dimenziójában a termelékenységhez járulnak hozzá a megváltozott munkaképességű személyek a leginkább, míg a vevők dimenziójában több közös metszet fedezhető fel- úgy, mint vendégek elégedettsége vagy törzsvendégek megtartása. A működési folyamatok szempontjából leginkább a belső működési folyamatok kiemelkedőek, amelyek javításához a megváltozott munkaképességű személyek hozzá tudnak járulni. A legtöbb közös tényező a tanulás és fejlődés dimenziójában feltételezhető a balanced scorecard és a szakirodalmi tizenegy tényezővel kapcsolatban. Itt kiemelkedő lehet a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása az alkalmazottak megtartása, termelékenysége és elégedettsége terén.

Végül a vállalati célok dimenzióban leginkább a minőség és a növekedés szempontokkal feltételezhető fel közös nevező. A társadalmi szempontnál a közvetlen társadalmi környezet, valamint az esélyegyenlőség van átfedésben az üzleti szempontokkal.

IV. Módszertan

A megváltozott munkaképességű személyekkel végzett kutatásom során mind kvantitatív, mind pedig kvalitatív módszereket alkalmaztam. A kvantitatív kutatást Q-módszertannal, míg a kvalitatív kutatást mélyinterjúk segítségével végeztem el.

IV. 1. A kutatás célja

A kutatás célja, hogy feltárja, hogyan befolyásolja a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása a vállalati sikert a kiskereskedelmi szektorban működő vállalatok esetében?

A kutatás alkérdése:

- Milyen különbségek és hasonlóságok azonosíthatóak a megváltozott munkaképességű személyekkel közösen dolgozó és nem dolgozó munkavállalók hozzáállása között?
- A vállalati siker mely elemeire hat leginkább a megváltozott munkaképességű személyekkel való közös munka?
- Hogyan hat a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal való közös munka a munkahelyen kívüli elfogadásra?

IV. 2. Q-módszertan

A kutatás során a munkavállalók preferenciáinak elemzésével vizsgálom, hogy érzékelnek-e előnyöket azok a munkavállalók, akik megváltozott munkaképességű személyekkel dolgoznak. Majd ezután a mélyinterjú segítségével egy vezető validálja ezen tényezőket, hogy szervezeti szinten ez esetlegesen hogyan jelenik meg. A dolgozat eredményeit a Q-módszer segítségével szeretném bemutatni, mely során összehasonlítom a 2 minta preferenciáit, azonosítva, hogy mely témák a legfontosabbak a válaszadók számára a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal kapcsolatban. Valamint feltárom, hogy milyen témakörök mentén látható konszenzus a válaszadók között, kiegészítve Ruzickova és mtsai. (2020) elemzési módszerével, mely a véleménykülönbségeket kívánja feltárni a két

csoport között. A fenti eredmények kvalitatív módon lesznek bemutatva, kiegészítve a szakértői interjú tartalomelemzésével.

Az elemzés során 2 mintát hasonlítok össze, olyan munkavállalók véleményét és preferenciáit, akik megváltozott munkaképességű munkavállalókkal dolgoznak, és olyanokét, akiknek nincs megváltozott munkaképességű kollégájuk. A mintát a Dechatlon Magyarország kiskereskedelmi lánc munkavállalói képzik, mivel a vállalat évek óta alkalmaz megváltozott munkaképességű munkavállalókat és stratégiájának fontos része a munkahelyi inklúzió.

Kvalitatív módszertan

A vélemények mélyebb megértése érdekében a kutatást szakértői interjúval egészítem ki, melyet a Dechatlon Magyarország egyik vezetőjével készítek el, hogy teljes képet kaphassak a válaszadók preferenciáiról. A kutatás mellett, hogy feltárja a lehetséges, vállalati sikertényezőket megmutathatja, hogy milyen különbség tapasztalható a kutatásban résztvevő 2 minta között a megváltozott munkaképességűek elfogadásával kapcsolatban.

A kutatás kvalitatív jellegéből fakadóan nem a reprezentativitás volt a fő cél, hanem a csoportok gondolkodásmódjának és preferenciáinak megértése. A Q-módszer alkalmazásához nem szükséges nagy minta, így a kutatás 10-10 fős csoportokban zajlott.

IV. 2. 2. A Q-módszer áttekintése

A fent említett Q-módszert William Stephenson fejlesztette ki az 1930-as években, és jellemzője, hogy egyfajta köztes pozíciót foglal el a kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek között. Az alkalmazásának révén lehetséges a minták feltárása a válaszadók eltérő preferenciáival együtt, és a vélemények bonyolultságának csökkentése, miközben számszerű eredményeket nyújt. A Q-módszertan előnye a Likert-skálához képest, hogy nem értékeli külön-külön az állításokat, hanem a válaszadók preferenciáit egymáshoz viszonyítva rangsorolja, ami kifinomultabb véleményeket eredményez. Ezenkívül, további előnye, hogy még kisebb mintákkal is (12-50 válaszadó) lehetőség van az elemzésre. A reprezentativitás nem elsődleges cél - az alapvető szándék az, hogy az adott témával kapcsolatos különböző nézőpontokat és preferencia-struktúrákat azonosítsunk.

IV. 2. 1. A Q-módszertan lépései

Azért, hogy a munkavállalók preferenciái közötti különbségeket megfigyelhessük, mindkét csoport esetén mérés végeztem. Az állítások a szakirodalomból lettek megfogalmazva,

2. táblázat Q-módszernél használt preferenciátáblázat (Forrás: saját szerkesztés)

[illegible]

A megváltozott munkaképességű munkavállalók munkahelyi integrációjának és az üzleti sikerhez való hozzájárulásuknak mélyebb megértése céljából szakértői interjút végeztem a Decathlon Magyarország Kft. Esélyegyenlőségi Referensével, aki ezen dolgozók koordinációjáért felel. Az online platformon, a Google Meets alkalmazáson keresztül 2024. március 22-én megtartott beszélgetés során részletesebb betekintést nyertem a vállalat belső működésébe, a megváltozott munkaképességű személyek integrációs folyamatába és abba, hogy ezek a munkavállalók miként járulhatnak hozzá a Decathlon sikereihez.

17

szempontjából, és hogy ezek a tényezők milyen módon valósulnak meg a vállalati vezetés gyakorlatában. A beszélgetés során feltárássra került, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal történő együttműködés hogyan befolyásolja a munkahelyen kívüli társadalmi elfogadást.

Összességében a szakértővel folytatott beszélgetés által értékes betekintést szereztem a kvantitatív kutatásban résztvevő válaszadók motivációiba és azokba a belső dinamikákba, amelyek álláspontjukat formálták. Az interjúalany által nyújtott információk jelentős hozzáadott értéket képviselnek jelen kutatásom számára, mivel lehetővé teszik a gyakorlati tapasztalatok és a szakirodalomban leírtak összevetését. Valamint döntően hozzájárulnak a Decathlonnál megvalósuló esélyegyenlőségi törekvések és a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának sikertényezőinek mélyebb megértéséhez. Azonban az interjú szubjektív és csakis egy vezető gondolatait tartalmazza, melynek oka, hogy a vállalatnál egy személy felelős a megváltozott munkaképességű személyek ügyeiért- az interjúalany.

V. A kutatás eredményei

A következő fejezetekben a kutatás eredményeit szeretném elemezni, mely során a két csoport preferenciáit vetem össze csoport és faktor szinten egymással, kiegészítve egy szakértői interjúval.

V. 1. A Q módszertan eredményei

A kvantitatív kutatás három különböző részre oszlik, mely során először kifejtésre kerülnek azon résztvevők válaszai, akik megváltozott munkaképességű személyekkel már dolgoztak együtt. Ezt követően azon résztvevők eredményeit elemzem, akik még nem dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű munkavállalókkal, lehetővé téve ezzel, hogy a két csoport válaszai közötti különbségeket és hasonlóságokat összehasonlítás alá vonjam.

A résztvevők által megadott értékeléseket Q-pontszámoknak nevezzük, melyeket a PQmethod 2.35 szoftver segítségével elemeztem. Az analízis során főkomponens-elemzést végeztem, majd VARIMAX rotációt alkalmaztam annak érdekében, hogy az eredmények könnyebben értelmezhetőek legyenek.

Ennek következtében mindhárom esetben összesen 8 faktort kaptunk. A faktorok végső számát az eigenvalue (1 feletti érték) és a VARIMAX rotáció után kapott kumulált variancia

(50%) alapján határoztuk meg, valamint azt figyelembe véve, hogy minden faktorhoz két vélemény tartozzon. Ennek eredményeképp végül 2-2 faktort kaptunk.

3. táblázat Faktor mátrix a magyarázóváltozóval (X)- Q szétválasztás, azon munkavállalókról, akik már dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű munkavállalóval (Forrás: saját szerkesztés)

Sorszám	1. faktor	2. faktor
1	0.2154	0.6577X
2	0.5360	0.7340X
3	0.2240	0.8546X
4	0.2663	0.8113X
5	0.5654	0.7164X
6	0.8806X	0.2493
7	0.8039X	0.4461
8	0.5624	0.6826X
9	0.8931X	0.3027
10	0.8643X	0.3300
Exp. variancia %	41	38
Előfordulása:	4	6

4. táblázat Faktor mátrix a magyarázóváltozóval (X)- Q szétválasztás, azon munkavállalókról, akik még nem dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű munkavállalóval (Forrás: saját szerkesztés)

Sorszám	1. faktor	2. faktor
11	0.9018X	0.2763
12	0.8440X	0.2467
13	0.8831X	-0.1708
14	0.0855	0.5704X
15	0.8792X	-0.1331
16	0.9129X	0.1764
17	0.8891X	0.2166
18	0.8236X	-0.2153
19	0.0407	0.9476X
20	-0.0443	0.9088X
Exp. variancia %	54	24
Előfordulása:	7	3

V. 2. A csoportok sajátos jellemzői faktorszinten

A Z-score értékek segítségével megállapítható, hogy a faktorokra mely állítások a leginkább jellemzők. Elsőként azon válaszolók preferenciáit ismertetem, akik már dolgoztak megváltozott munkaképességű személlyel.

Azon dolgozók sajátos jellemzői, akik már dolgoztak megváltozott munkaképességű személlyel (1. faktor)

Az első faktorba tartozó dolgozók válaszai alapján a következők feltételezhetőek:

Az adatgyűjtés során kiderült, hogy a csoport tagjai pozitívan értékelik a megváltozott munkaképességű személyek munkahelyi integrációját és annak szélesebb társadalmi, valamint gazdasági hatásait.

Az együttműködés során kiemelt jelentőséget kap a vezetői törődés és az inkluzív munkahelyi környezet, amely elősegítheti a megváltozott munkaképességű személyek hatékony integrációját. A résztvevők úgy vélik, hogy a társadalmilag felelős vállalati magatartás, mely magában foglalja a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását, pozitív hatással lehet a fogyasztói magatartásra és hozzájárulhat a vállalat piaci pozíciójának erősítéséhez.

A válaszadók véleménye alapján a megváltozott munkaképességű személyek munkavégzése diverzifikálja a vállalat vásárlói bázisát, ezáltal új ügyfélcsoportokat vonz a vállalathoz, ami versenyelőnyhöz vezethet a szervezet számára. A kutatásban résztvevők pozitívan értékelik a megváltozott munkaképességű munkatársak által nyújtott szolgáltatásokat, melyeket egyes vásárlók különösen értékelnek, és emiatt hajlamosak gyakrabban vásárolni a cégtől.

A válaszadók nem gondolják, hogy a megváltozott munkaképességű személyek olyan feladatokat végeznének, amelyek túlmutatnak a munkakörükön, ugyanakkor megjegyzi, hogy motiváló hatást gyakorolnak a többi munkavállalóra. Azonban nem feltételezik, hogy emiatt a többi munkavállaló pontosabb vagy jobb munkát végezne. Habár tudatában vannak annak, hogy a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása adózási szempontból előnyös lehet a cég számára, nem tekintik azt kizárólagosan marketingfogásnak, különös tekintettel arra, hogy a megváltozott munkaképességű személyek szívesen vállalnak monoton munkát és értékelik, hogy lehetőséget kapnak a foglalkoztatásra.

Azon dolgozók sajátos jellemzői, akik már dolgoztak megváltozott munkaképességű személlyel (2. faktor)

A második faktorba tartozó válaszolók véleménye alapján a következők feltételezhetőek:

A kutatás eredményei szerint az első és a második faktor válaszadói között szoros az egyetértés a pozitív állításokat illetően, amelyek azonos értékeket és nézeteket tükröznek a megváltozott munkaképességű munkavállalók munkahelyi integrációját és hozzájárulását illetően. Ez arra utal, hogy a két csoport hasonlóan látja az ezen munkavállalók által nyújtott potenciális előnyöket, például a munkahelyi sokszínűség és innováció elősegítését, valamint az együttműködés és a csapatmunka erősítését. Mindazonáltal, a negatív állításokkal kapcsolatban a második faktor válaszadói eltérő nézeteket fogalmaztak meg.

A kutatás során elemzett állítások egy csoportja negatív megfogalmazásokra épült, amelyek a megváltozott munkaképességű személyek munkavégzésével és munkahelyi magatartásával kapcsolatos társadalmi előítéleteket tükröztek. Ezek az állítások azt sugallták, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók nem tudnak azonos színvonalon teljesíteni, mint egészséges kollégáik, ami alacsonyabb minőségű munkavégzéshez vezet. Továbbá felvetették, hogy jelenlétük hátráltatja a munkafolyamatok zökkenőmentes lebonyolítását, potenciálisan rosszindulatú viselkedést mutatnak, és ügyetlenségükből adódóan növelik a munkahelyi balesetek kockázatát. Az állítások szerint ezek a személyek nem érzik kellően értékeltnek a munkalehetőséget, és jelenlétük további, indokolatlan költségeket generál a vállalatok számára.

Az elemzés után azonban feltételezhető, hogy a második faktorba tartozó válaszadók többsége elutasítja ezeket az állításokat, ami arra utal, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal szembeni előítéletek és sztereotípiák nem tükröződnek vissza a munkavállalók valós hozzáállásában és véleményében. Ez az eredmény jelentőséget kap a munkahelyi inkluzivitás és sokszínűség kontextusában, hangsúlyozva, hogy a munkavállalók nyitottabbak és elfogadóbbak lehetnek a megváltozott munkaképességű kollégáikkal szemben, mint azt korábbi sztereotípiák sugallták.

A dolgozat következő részében azon válaszolók preferenciái kerülnek elemzésre, akik még nem dolgoztak megváltozott munkaképességű személlyel.

Azon dolgozók sajátos jellemzői, akik nem dolgoztak megváltozott munkaképességű személlyel (1. faktor)

Mint ahogy a 4. táblázatban is látható, itt is két faktor azonosítható, melyből az első faktorba tartozó dolgozók válaszai kerülnek először elemzésre.

Ezen válaszolók perspektívája különösen érdekes, mivel véleményük nem saját tapasztalatokon, hanem előzetes meggyőződéseken, társadalmi-kulturális normákon és a vállalati kommunikáció által közvetített információkon alapulhat.

A kutatási eredményekből kiderül, hogy ezen munkavállalók fontosnak tartják a vezetői törődést a megváltozott munkaképességű személyek irányában, ami alapján az feltételezhető, hogy elismerik az inkluzív munkahelyi környezet és a támogató vezetési gyakorlatok jelentőségét még akkor is, ha nincs közvetlen tapasztalatuk ezen munkatársak beilleszkedéséről.

Ugyancsak felismerik a gazdasági előnyöket, melyek a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásával járhatnak, mint például az adókedvezmények, amelyek potenciálisan csökkenthetik a vállalati adóterheket. Ez arra utal, hogy a válaszadók pozitívan értékelik azokat a gazdasági ösztönzőket, amelyek a sokszínű munkaerő alkalmazását támogatják.

Nem sikertényező, de nem is hátráltató

A kutatási adatok elemzése során arra következtethetünk, hogy azon válaszadók, akik még nem álltak munkakapcsolatban megváltozott munkaképességű kollégákkal, úgy ítélik meg, hogy ezen munkavállalói csoport szerepe nem kritikus a fogyasztók vásárlási helyszínének meghatározása szempontjából. Feltételezhető, hogy a válaszadók szerint a megváltozott munkaképességű dolgozók piaci jelenléte nem alkotja a fogyasztói preferenciák meghatározó elemét. A válaszadók feltehetően inkább olyan tényezőknek tulajdoníthatnak nagyobb jelentőséget, mint a termékek minősége, azok ár-érték viszonya és a vásárlás során szerzett élmény.

Azonban a válaszolók úgy gondolják, hogy a megváltozott munkaképességű személyek hozzájárulhatnak a vállalat versenyelőnyének növeléséhez. Ez azt sugallja, hogy a válaszadók nyitottak a munkaerő sokszínűségének potenciális előnyeire, annak ellenére, hogy nem rendelkeznek személyes tapasztalatokkal a tényleges munkakapcsolatokról.

Belső folyamatok megítélése

A felmérés során részt vevő személyek nem értenek egyet azzal, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók hátráltatnák a munkafolyamatokat, ami szembemegy azzal a gyakori félreértéssel, hogy jelenlétük automatikusan negatívan befolyásolja a munkahelyi hatékonyságot. Továbbá, a válaszadók ellenzik azon állítást, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása csupán marketingstratégiai célokat szolgálna, ami azt sugallja, hogy a válaszadók nem tartják érvényesnek azt a nézetet, miszerint a cégek csupán a társadalmi felelősség látszatát igyekeznek fenntartani. Ez az eredmény különösen releváns egy olyan vállalat esetében, mint a Decathlon, amely hosszú évek óta kötelezi el magát a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása mellett. Az alkalmazottak a vállalatnál megtapasztalhatják a társadalmi felelősségvállalási (CSR) politika valódi gyakorlatát és annak hatásait.

Az válaszolók szerint cáfolható az az előítélet is, hogy a megváltozott munkaképességű személyek alacsonyabb minőségű munkát végeznének, vagyis feltételezéseik szerint nincs alapja a munkateljesítménnyel kapcsolatos negatív megkülönböztetésnek. Az a meggyőződés, hogy a megváltozott munkaképességű dolgozók munkahelyi jelenléte felesleges szabályokat eredményez, amelyek hátráltatják a munkát, erős elutasítást kapott, jelezve a válaszadók általános véleményét, hogy az ilyen típusú szabályokat nem indokolja a munkavállalók munkaképessége.

Végezetül a válaszadók erősen vitatják azt az állítást, hogy a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása kizárólag plusz költséget jelentene a vállalatok számára, ami arra utal, hogy a munkaerő-sokszínűség és inkluzivitás esetleges költségeit kompenzálhatják a hozzáadott érték és a társadalmi befogadás előnyei.

Összefoglalás

Mindezen eredmények azt sugallják, hogy a még nem együtt dolgozó válaszadók készek elvetni a megváltozott munkaképességű munkavállalók munkahelyi integrációjával kapcsolatos negatív sztereotípiákat, és felismerik az ilyen típusú munkavállalók potenciális hozzájárulását a vállalati sikerekhez.

Azon dolgozók sajátos jellemzői, akik nem dolgoztak megváltozott munkaképességű személlyel (2. faktor)

A második faktorba tartozó munkavállalók válaszai alapján a következők feltételezhetőek:

Összességében ezen csoportnál is elmondható, hogy az első és második faktor válaszadói között szoros az egyetértés a pozitív állításokat illetően, ami a csoport homogenitására utalhat. Itt is kiemelten fontosnak tartják a vezetői odafigyelést, valamint az adózási előnyöket.

A kutatás során a második faktorba sorolt dolgozók válaszai alapján feltételezhető, hogy jelentős mértékben ellenzik azon állításokat, amelyek a megváltozott munkaképességű munkavállalók pozitív hatását mutatják a munkahelyi dinamikában és a vállalati teljesítményben. Elutasítják azt a nézetet, hogy ezek a munkavállalók új és innovatív megoldásokat javasolnak, ami arra utal, hogy a válaszadók nem érzékelnek közvetlen összefüggést a megváltozott munkaképességű személyek és az innovatív munkafolyamatok között.

Prekonceptiók a versenyelőnyt és a fogyasztókat illetően

Azonban ezen válaszolók szerint sem játszanak közvetlen szerepet a megváltozott munkaképességű dolgozók a fogyasztók vásárlási helyszínének kiválasztásában. Ezért is gondolják, hogy a fogyasztókra nincs hatással, ha a szervezetnél megváltozott munkaképességű személyek dolgoznak. Mindenek mellett azonban úgy gondolják ezen személyek hajlandóak és képesek monoton munkavégzésre, valamint elismerik, hogy a többi dolgozó számára motiválóan hathatnak. Az adatok azt is jelzik, hogy a megváltozott munkaképességű dolgozók miatt alkalmazott biztonsági előírások nem jelentenek különösebb akadályt a munkavégzésben, ami ellentmond annak a gyakran elterjedt feltételezésnek, hogy a szigorú biztonsági előírások aránytalanul nehezítenék a munkafolyamatokat. A válaszolók szintén cáfolják azt az állítást, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók nem mutatnak hűséget a cég iránt.

A kutatás során megvizsgált válaszokból arra a következtetésre jutottunk, hogy azok a dolgozók, akik még nem működtek együtt megváltozott munkaképességű személyekkel és a második faktorba tartoznak, nem látnak közvetlen kapcsolatot foglalkoztatásuk és a vállalat piaci versenyelőnye között. Ez azt jelzi, hogy bár tisztában vannak a sokszínű munkaerő jelentőségével, mégsem gondolják, hogy ez közvetlenül előnyös lenne a vállalat számára.

A vásárlói magatartásra gyakorolt hatást illetően a válaszadók nem tartják meghatározónak a megváltozott munkaképességű dolgozók jelenlétét. Ugyanakkor nem vélekednek úgy, hogy a megváltozott munkaképességű munkatársak negatívan befolyásolnák a vásárlók vásárlási szokásait. Ebből arra következtethetünk, hogy a munkatársaknak nincs erős véleményük arról, hogy a megváltozott munkaképességű kollégák hogyan befolyásolnák a vásárlók döntéseit. Ez a megközelítés jelzi, hogy a válaszadók körében további tájékoztatásra lehet szükség a megváltozott munkaképességű munkavállalók munkahelyi integrációjának és a fogyasztói viselkedésre gyakorolt lehetséges pozitív hatásoknak a megértéséhez.

A felmérés eredményei felhívják a figyelmet a munkavállalók és a vállalati vezetés közötti kommunikáció fontosságára a munkaerő-sokszínűség és annak vállalati előnyökkel kapcsolatos tudatosságának növelése érdekében.

Összefoglalás

Összességében ezek a megállapítások azt mutatják, hogy a még nem együtt dolgozó munkavállalók is felismerik a megváltozott munkaképességű kollégák foglalkoztatásának pozitív aspektusait. A vállalatok számára ez az információ alapul szolgálhat a munkahelyi sokszínűség és inkluzivitás további fejlesztésére irányuló stratégiák kidolgozásához.

Mindezek mellett a negatív állításokban történő eltérés fontos lehet a munkahelyi stratégiák és intézkedések kidolgozásakor, hiszen figyelembe kell venni nem csupán a pozitív hozzáállást és a nyitottságot, hanem azokat a fenntartásokat is, amelyek akadályozhatják a teljes körű integrációt és elfogadást. A kutatás eredményei így rámutatnak arra a szükségletre, hogy a munkahelyi politikák és gyakorlatok ne csak a megváltozott munkaképességű munkavállalók integrációjának előnyeire összpontosítsanak, hanem kezeljék azokat a kihívásokat is, amelyeket a válaszadók a negatív állítások kapcsán felvetettek. Ezáltal a munkahelyi környezet egyaránt támogatóvá válhat a megváltozott munkaképességű munkavállalók számára, és elősegítheti a munkahelyi sokféleség, befogadás és egyenlőség valódi megvalósulását.

V. 3. Egyetértés a faktorok között

Konszenzusos vélemények azon válaszolók között, akik együtt dolgoztak megváltozott munkaképességű személlyel

Az adatok részletes vizsgálata alapján megállapítható, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal együtt dolgozó válaszadók között vannak olyan területek,

ahol jelentős egyetértés mutatkozik, míg más aspektusokban éles véleménykülönbségek vannak.

A kutatási adatok elemzése során látható, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal korábban együtt dolgozó válaszadók több területen is hasonlóan ítélik meg a munkahelyi sokszínűség számos aspektusát. Általánosságban elmondható, hogy a megváltozott munkaképességű munkatársakkal kapcsolatos pozitív attitűdök megosztottak, azonban a válaszadók többsége egyetért bizonyos kulcsfontosságú állításokban, ami alátámaszthatja a munkaerő diverzitásának számos előnyét.

A közös munka potenciális hatékonysága

A csapatok teljesítményével kapcsolatos állításokban a dolgozók úgy vélik, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók pozitív hatással vannak a csapat eredményességére. A munkahelyi szabályok betartását és a biztonsági előírások fokozott figyelmet kapnak, amikor ilyen munkavállalók is részei a csapatnak.

A válaszadók arról is hasonlóan gondolkodnak, hogy a megváltozott munkaképességű munkatársak szívesen vállalnak monoton munkát és motiváló hatással vannak a többi dolgozóra. A válaszadók egyetértenek abban is, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása gazdasági előnyökkel jár a vállalat számára, például adókedvezmények formájában.

Vásárlói megítélés

A válaszok alapján arra következtethetünk, hogy a dolgozók elismerik, hogy a megváltozott munkaképességű munkatársak képesek hozzájárulni a vállalat versenyképességének növeléséhez. Továbbá úgy vélik, hogy ezáltal a vállalat képes lehet szélesebb vásárlói rétegeket megszólítani. Nagyfokú egyetértés van a két faktor között abban is, hogy a vásárlók szívesebben vásárolnak a boltban, ha megváltozott munkaképességű személyt alkalmaz és ilyen személy szolgálja ki. Ez egy kiemelkedően fontos pontja a kutatásnak, hiszen ezen válaszadók- akik dolgoztak már megváltozott munkaképességű munkavállalóval- közvetlenül látják a folyamatokat és a vásárlók reakcióit.

A munkahelyi befogadás és sokszínűség pozitív megítélése mellett a dolgozók általában nem tartják valószínűnek, hogy a megváltozott munkaképességű munkatársak gyakran váltanának munkahelyet vagy rendkívül gyakran lennének betegszabadságon. Amely szintén hozzájárulhat a vállalat sikeréhez. Továbbá mindkét faktor egyetért abban, hogy a vezetők

támogatása kiemelkedő jelentőségű a megváltozott munkaképességű személyek számára, vagyis ezen munkavállalók jólléte és integrációja szempontjából döntő tényező a vezetőség részéről érkező odafigyelés és a megértő, támogató hozzáállás.

Ezek az eredmények jelzik, hogy a munkavállalók körében egyfajta konszenzus alakult ki a megváltozott munkaképességű munkavállalók munkahelyi integrációjának és társadalmi befogadásának szükségességét és előnyeit illetően.

Konszenzusos vélemények azon válaszolók között, akik még nem dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű személlyel

A kutatási eredményekből kiderül, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal még nem dolgozó válaszadók szerint is fontos a megváltozott munkaképességű kollégák számára a vezetői figyelem és gondoskodás. Ezenfelül a válaszadók kiemelkedően egyetértenek azzal, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása gazdasági előnyökkel jár a vállalat számára, mivel lehetőséget biztosít az adóterhek csökkentésére. Ez a megközelítés nem csupán a munkaerőpiaci integráció iránti nyitottságot fejezi ki, hanem a gazdasági racionalitás és a társadalmi felelősségvállalást is hangsúlyozhatja.

Szintén egyért a két faktor abban, hogy a megváltozott munkaképességű személyek nem játszanak döntő szerepet a fogyasztói vásárlási döntésekben. Ez arra utal, hogy a munkavállalók jelenléte a munkahelyen nem befolyásolja közvetlenül a vásárlók preferenciáit.

Semleges fogyasztói válasz

A kutatási adatok értékelése során arra a következtetésre juthatunk, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók általi kiszolgálás során a vásárlók esetleges kellemetlen érzése a mindkét csoport által felismert tényező. Ugyanakkor ez a benyomás nem vezet azon vélemény kialakulásához, hogy a vállalat kevesebb vevőt vonzana be emiatt. Mindkét faktor egyetért abban, hogy a megváltozott munkaképességű személyek jelenléte önmagában nem befolyásolja negatívan a fogyasztók vásárlási magatartását, de nincs is pozitív hatással rá. Összességében az feltételezhető ezen csoportról, hogy semlegesnek gondolják a megváltozott munkaképességű munkavállalók lehetséges hatását a fogyasztói magatartást illetően, de alkalmazásuk nem csupán egy marketingfogás.

V. 4. Különböző vélemények a két faktor között

Eltérő nézetek a megváltozott munkaképességű személyekkel már dolgozó válaszadók körében

A megváltozott munkaképességű munkatársakkal már együtt dolgozó válaszadók körében általában kis mértékű véleménykülönbségeket tapasztaltunk, ami arra utal, hogy a csoport preferenciái összességében homogének. Ugyanakkor vannak olyan specifikus témakörök, ahol a két faktor között eltérések figyelhetők meg.

Az első faktor véleménye szerint a vevők nem fognak kevesebbszer a boltban vásárolni, csupán azért, mert megváltozott munkaképességű munkavállalók szolgálják őket ki, sőt a fogyasztók pontosan miattuk térhetnek be a boltba. A második faktor azonban valamivel kevésbé támogató véleményen van ezen témákat illetően, de nem elutasító ezen faktor sem.

A munkatársi viszonyral kapcsolatos attitűdök

A munkahelyi interakciók terén nagyobb nézetkülönbségek figyelhetők meg. Az első faktor válaszadói inkább egyetértenek azzal, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében magasabb lehet a munkahelyi balesetek kockázata és az általuk végzett munka minősége is alacsonyabb lehet. Ezzel szemben a második faktor nem tartja jelentősnek ezeket a kockázatokat. Egyik faktor sem gondolja azt, hogy a vállalat számára a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása csupán többletköltséget jelentene.

Továbbá, míg az első faktor semleges viszonyul olyan állításokhoz, mint az alacsonyabb fluktuáció vagy a megváltozott munkaképességű munkavállalók rosszindulatú magatartása, addig a második faktor valamivel pozitívabban ítéli meg ezeket a területeket. Ez arra is utalhat, hogy az első faktor tagjai más kérdéseket prioritizálnak. A második faktor számára jelentősebbek az olyan nézetek, amelyek szerint a megváltozott munkaképességű munkavállalók nem csak plusz költségeket jelentenek a vállalatnak, és határozottan ellenzik az állítást, miszerint a megváltozott munkaképességű személyek munkavégzése hátrányosan befolyásolná a munkahelyi biztonságot, a munkaminőséget vagy a munkafolyamatok hatékonyságát.

Eltérő vélemények azon válaszolók között, akik még nem dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű személlyel

Ezen válaszolók között sokkal több eltérő gondolkodásmód fedezhető fel, ezért a csoporton belül heterogénebb preferenciák feltételezhetőek.

A fogyasztói magatartást illetően a két faktor véleménye megoszlik; az első faktor relatíve semleges álláspontot foglal el abban a tekintetben, hogy a megváltozott munkaképességű személyek munkahelyi jelenlétükkel pozitív hatást gyakorolnak a fogyasztókra. Ezzel szemben a második faktor erőteljesebben képviseli azt a nézetet, hogy ezeknek a munkavállalóknak az alkalmazása csökkentheti a vásárlási hajlandóságot. Ezen felül a második faktor szerint a helyi lakosság is kevésbé ítéli meg pozitívan a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását.

A munkahelyi szabályok betartásának kérdésében a második faktor képvisel semleges álláspontot, nem osztva azt a véleményt az első faktor válaszolóival, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók jelenléte nehezíti a munkavégzést, míg az első faktor szerint a többszabályok miatt nehezebb lehet a munka, ugyanakkor ezek a szabályok hozzájárulnak a munkakörnyezet biztonságosabbá tételéhez.

Minőségbeli kérdések

A két faktor között eltérés fedezhető fel a munkavégzés minőségét és a munkavállalók attitűdjét illetően. A második faktor szerint a megváltozott munkaképességű munkavállalók nem feltétlenül figyelnek megfelelően a részletekre és a munkaminőségük esetleg alacsonyabb lehet- míg az első faktor semleges az részletességet illetően és egyenesen ellenzi azt az állítást, miszerint a megváltozott munkaképességű munkavállalók rosszabb minőségű munkát végeznének. A munkavállalók attitűdjét illetően a második faktor szerint a megváltozott munkaképességű munkavállalók pozitív hatást gyakorolnak a többi dolgozóra és lojalitást mutatnak a vállalat iránt, míg az első faktornál inkább semleges vélemény fedezhető fel e téren.

Hatékonyság vagy hátráltatás?

A legnagyobb véleménykülönbségek a szervezeti hatékonyság és eredményesség területén fedezhetőek fel a csoporton belül. Míg az első faktor határozottan elutasítja, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók csak plusz költséget jelentenének, addig a második faktor semleges ezen állítást illetően.

Az első faktor továbbá úgy ítéli meg, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók hozzájárulnak a vállalat versenyképességének növeléséhez, míg a második faktor ennek csak mérsékelten látja érvényesülését. A második faktor egyértelműen ellenzi az állítást, miszerint a megváltozott munkaképességű személyek olyan feladatokat is elvégeznének, melyek nem tartoznak a munkakörükbe, míg az első faktor ebben az ügyben semleges megközelítést mutat.

V. 5. Összegzés azon válaszolókról, akik már dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű személlyel

Összességében a csoport véleménye az állítások kétharmadánál megegyezik, vagy nagyon közel áll egymáshoz és csupán egyharmad részénél különböznek a preferenciáik. Mindkét csoport erősen elutasítja, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók ne járulnának hozzá, ahhoz, hogy a cég jobb legyen a versenytársainál és hogy alkalmazásuk csak egy CSR tevékenység lenne. Továbbá egyetértenek abban, hogy többféle vásárló fordul meg a boltban és fogyasztók szívesebben vásárolnak a cégnél, ha megváltozott munkaképességű munkavállalókat alkalmaz. Ehhez azonban kiemelt fontosságú mindkét csoport szerint a megfelelő vezető, aki támogatja az inkluzivitást.

V. 6. Összegzés azon válaszolókról, akik még nem dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű személlyel

A kutatási eredmények összesítése során a megváltozott munkaképességű személyekkel még nem együttműködő válaszadók csoportjában az állítások egyharmadában konszenzust tapasztaltunk, ami a csoporton belüli vélemények relatív egyetértésére utal. A többi állítás esetében azonban eltéréseket figyelhattunk meg, amelyek a csoport véleménybeli diverzitását jelzik.

A megfigyelések alapján az első faktor részéről általában pozitívabb megítélés feltételezhető a megváltozott munkaképességű személyeket illetően, míg a második faktor bizonyos szempontokból kritikusabb- a társadalmi hiedelmekkel megegyező- álláspontot képvisel, de ez nem jelenti feltétlenül a teljes körű elutasításukat. A második faktorba tartozó személyek válaszai alapján az feltételezhető, hogy a kitöltők elismerik a fogyatékkal élők motivációs hatását a többi munkavállalóra, és hangsúlyozzák, hogy a monoton munkák elvégzésére való hajlandóságuk előnyt jelenthet. Ugyanakkor úgy vélik, alkalmazásuk nem gyakorol kifejezett pozitív hatást a fogyasztói magatartásra.

Ezzel szemben az első faktor válaszadói ellenzik azt a nézetet, hogy a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása kizárólag többletköltséggel járna, vagy hogy a foglalkoztatásuk csupán a marketing eszköze lenne. Nem tartják valószínűnek, hogy az alkalmazásuk szigorúbb biztonsági intézkedések bevezetését, illetve több munkahelyi baleset bekövetkezését eredményezné.

A vezetői törődés fontossága

Mindkét faktor egyetért abban, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók számára lényeges, hogy a vezetés megfelelő figyelmet és törődést biztosítson számukra. Továbbá mindkét csoport elismeri alkalmazásuk adóoptimalizációs előnyeit. Egyöntetű egyetértés feltételezhető azon a megállapítás mentén is, hogy a megváltozott munkaképességű dolgozók jelenléte nem játszik meghatározó szerepet a vásárlói döntésekben. Bár a válaszadók osztják azt a nézetet, hogy a munkaerő-sokszínűség pozitívumai számos más területen érvényesülhetnek, úgy gondolják a fogyasztók vásárlási magatartását ez a tényező nem befolyásolja jelentős mértékben.

Összességében a válaszadók közötti véleménykülönbségek ellenére a tanulmány alapján megállapítható, hogy a megváltozott munkaképességű személyekkel szembeni attitűdök árnyaltak, és a vállalati vezetők számára fontos lehet ezeknek az attitűdöknek a megértése és kezelése a munkahelyi sokszínűség és inkluzivitás fokozása érdekében.

VI. A két munkavállalói csoport preferenciáinak összehasonlítása

Az egyes faktorok eredményeinek értékelése és a szakértői interjú után a két csoport közötti preferenciakülönbségek kerülnek összehasonlításra. A szakértői interjú során nyert információk további támpontot nyújtottak a válaszadók állításokhoz való viszonyulásának megfigyeléséhez, lehetővé téve az egyes válaszok mögötti indok és a vállalati kultúrára gyakorolt hatások feltárását.

A teljes mintára vonatkozó preferenciaváltozásokat (Ruzickova és mtsai., 2020) kutatása alapozta meg, mely az egyes állítások helyezését súlyozza az egyes faktorok elemszámával. Mind a két csoportra- azon személyek, akik már dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű személyekkel és azon személyek, akik még nem- értékre súlyozott átlag került kiszámításra. A kitöltőknek az állításokat egy relatív skála preferált, semleges és nem preferált oldalára kellett sorolniuk. Összességében elmondható, hogy heterogén preferenciaszerkezetet azonosíthatunk a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal

kapcsolatban, vagyis két a csoport között jelentős preferenciabeli különbségek is felfedezhetőek, amelyek az 5. táblázatban láthatóak.

5. táblázat Csoportszintű különbségek az általános preferenciastruktúrában (Forrás: Ásványi és mtsai., 2022 alapján saját szerkesztés)

Együtt dolg./ Nem együtt dolg.	Pozitív megítélés	Semleges attitűd	Elutasítás
Pozitív megítélés	A mmk.¹ személyek nem rosszindulatúak és szívesen végeznek monoton munkát. A mmk. személyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a cég jobb legyen a versenytárs cégeknél. A mmk. személyek számára fontos, hogy a vezetőjük törődjön velük. A mmk. személyek alkalmazása nem csak egy marketingfogás. Az adóoptimalizáció jelentős üzleti pozitívum ezen személyek alkalmazásában. A vevők nem vásárolnak kevesebbszer itt, mert mmk. személyek szolgálják őket ki. A cégnek nem csak plusz költség alkalmazásuk.	A mmk. személyek hálásak, hogy dolgozhatnak. (12) Az a csapat, ahol megváltozott munkaképességű emberek is dolgoznak jobb teljesítményt ér el. (6) A mmk. személyeknek köszönhetően többféle vásárló megjelenik a boltban. (8) A mmk. emberek motiválóak a többi dolgozó számára. (7) A mmk. személyek általában sokáig dolgoznak a cégnél.	A fogyasztók szívesebben vásárolnak a boltban, ha mmk. személyeket alkalmaz. (23) A helyi lakosok véleménye a mmk. személyek alkalmazásáról a cégnél. (12)
Semleges attitűd	A mmk. személyek miatt nem kell felesleges szabályokat betartani a dolgozóknak. (10) A mmk. munkavállalók sokszor vannak betegszabadságon. (9) A mmk. személyek gyakran váltanak munkahelyet. (8) A mmk. munkavállalók újféle megoldásokat javasolnak a munka során. (4)	A mmk. dolgozók miatt alkalmazott biztonsági előírások betartásával nehezebb a munka. A mmk. személyek jobban odafigyelnek a részletekre és így a többi dolgozó is. A mmk. emberek nem hűségesek a céghez. (5)	A mmk. személyek döntő szerepet játszhatnak abban, hogy hol vásároljanak az emberek. (14) A vásárlók kellemetlenül érzik magukat, ha mmk. dolgozó segít nekik. (9)
Elutasítás		A mmk. személyek olyan munkát is elvégeznek, amely túlmutat a munkakörükön. (11)	

¹ megváltozott munkaképességű (az áttekinthetőség érdekében az 5. táblázatban végig így került jelölésre a kifejezés)

VI. 1. Egyetértés a csoportok között

A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásával kapcsolatos vállalati attitűdök vizsgálata során a Decathlonnál dolgozó két csoport preferenciái az állítások körülbelül felében hasonlítanak. A preferencialista elemzése alapján megállapítható, hogy számos állítás, melyek a megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatos költségek, munkaidő, termelékenység és lojalitás kérdéseit érintik, közel azonos fontossági szinten helyezkedik el mindkét csoport számára.

A Decathlonnál dolgozó két csoport – azok, akik már munkatapasztalattal rendelkeznek megváltozott munkaképességű személyek mellett, és azok, akik még nem dolgoztak velük – preferencialistájának elemzése során a vezetői törődés jelentőségét kiemelten fontosnak ítélték meg. Válaszuk alapján a megváltozott munkaképességű munkavállalók számára a vezetés figyelme és elismerése kulcsfontosságú tényező, mely a munkahelyi elégedettség és a teljesítmény növelésének egyik alappillére.

Gazdasági előnyök

Ezenfelül mindkét csoport elismeri, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása gazdasági előnyökkel is jár a vállalat számára. Az adókedvezmények és más állami támogatások révén csökken a munkáltatói terhek mértéke, ami hozzájárul a költséghatékonyság növeléséhez. Ez a gyakorlati megközelítés azt tükrözi, hogy a megváltozott munkaképességű dolgozók alkalmazása nem csupán etikai és társadalmi szempontból fontos, hanem üzleti érdekből is megalapozott lehet. A kutatási eredmények alapján mindkét csoport elismeri, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók hozzájárulása a vállalati versenyképesség növeléséhez szignifikáns lehet.

Munkaminőség

Végül, mindkét csoport elveti azt az állítást, hogy a megváltozott munkaképességű személyek rosszabb minőségű munkát végeznének a többi munkavállalóhoz képest. Ez az álláspont rámutathat arra, hogy a munkavállalók úgy gondolják, hogy a megváltozott munkaképességű kollégák is képesek magas színvonalon teljesíteni, és ezáltal értékes tagjai a munkaerőnek. A csoportok általános véleménye szerint a megváltozott munkaképességű munkavállalók hajlandósága a monoton feladatok elvégzésére szintén értékes erőforrás a vállalat számára. Ez lehetővé teszi a munkaerő hatékonyabb kihasználását olyan területeken, ahol a rutinszerű feladatok elvégzése elengedhetetlen.

VI. 2. Közepes mértékű eltérések a két csoport között

A megváltozott munkaképességű munkavállalók hatása a többi dolgozóra és a vásárlókra összetett kérdés, amely számos változót foglal magában. Kutatások és munkavállalói visszajelzések alapján az derül ki, hogy azok a dolgozók, akik közvetlenül együtt dolgoznak megváltozott munkaképességű kollégákkal, általában nagyobb mértékben érzik azt, hogy ezek a kollégák motiváló hatást gyakorolnak rájuk. Ez a motiváló hatás több tényezőből is adódhat, úgymint az eltérő munkamódszerekkel és -szemlélettel való találkozásból, vagy éppen a kollégák iránti empatisz hozzáállásból, amely inspiráló lehet a többi munkavállaló számára. Azok, akik nem dolgoztak közvetlenül megváltozott munkaképességű személyekkel, gyakran semleges álláspontot képviselnek ebben a kérdésben. Ez a semlegesség abból fakadhat, hogy nem rendelkeznek közvetlen tapasztalatokkal, amelyek megerősíthetnék vagy éppen cáfolhatnának a motivációról szóló észleléseket.

Fogyasztókat illető feltételezések

Ami a vásárlók sokszínűségét illeti, a tapasztalatok azt mutatják, hogy azok a dolgozók, akik személyes interakciókat folytattak megváltozott munkaképességű személyekkel, erősen egyetértenek azzal az állítással, hogy jelenlétük a boltban hozzájárul a vásárlói kör sokszínűségéhez és hogy a fogyasztók szívesen veszik, ha ilyen személy szolgálja ki őket. Valószínűsíthető, hogy ez az egyetértés az együttműködés során kialakult pozitív tapasztalatokból ered, míg a másik csoport számára ezen állítás semleges. Azon dolgozók azonban semleges attitűdöt mutatnak ezek állításokkal kapcsolatban, akik még nem dolgoztak együtt megváltozott munkaképességű személlyel.

A közvetlen tapasztalattal rendelkező dolgozók gyakran semlegesen ítélik meg, vagy nem látják jelentőséggel bírónak azt az állítást, hogy a vásárlók kényelmetlenül érezhetik magukat, amikor megváltozott munkaképességű személy segíti őket. Ugyanakkor azok, akik nem dolgoztak még megváltozott munkaképességű személlyel, egyetértenek ezen állítással, ami a tapasztalatlanságból adódó előítéletekből vagy aggodalmakból fakadhat.

VI. 3. Jelenetős véleménykülönbségek a két csoport között

Azon munkavállalók, akik közvetlen tapasztalatokkal rendelkeznek megváltozott munkaképességű kollégáik alkalmazásáról, kiemelten fontosnak tartják és nagy mértékben egyetértenek azzal az állítással, hogy a vásárlók preferenciáit pozitívan befolyásolja a vállalatnak ez az inkluzív szemlélete. Ez az egyetértés abból fakadhat, hogy ezek a dolgozók

személyes élményeken keresztül tapasztalják meg a sokszínű munkaerő értékét és a pozitív visszajelzéseket a vásárlóktól, amely tovább erősíti a vállalat és az ügyfelek közötti köteléket. Ezzel szemben azok, akik nem rendelkeznek közvetlen tapasztalatokkal, valamivel semlegesebben ítélik meg ezt a kérdést, és nem feltétlenül látnak összefüggést a vállalat munkaerő-politikája és a fogyasztói döntések között. A munkavállalók közötti különböző nézőpontok jelzik, hogy a szervezetnek folyamatosan oda kell figyelnie arra, hogy a dolgozók hogyan érzékelik és értékelik a megváltozott munkaképességű kollégák befogadását. Valamint ezen munkavállalók úgy gondolják, hogy a megváltozott munkaképességű személyek nem játszanak döntő szerepet abban, hogy hol vásároljanak az emberek és nincs pozitív hatásuk a fogyasztói döntésekre.

Szabályok és biztonságérzet

A kutatás során vizsgált dolgozók, akik már működtek együtt megváltozott munkaképességű kollégákkal, semleges álláspontot képviselnek azon állítás tekintetében, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazása miatt szükséges lenne több, esetenként feleslegesnek tűnő szabályt betartani. Ezzel szemben azok a dolgozók, akik nem rendelkeznek közvetlen tapasztalatokkal ezen munkavállalók mellett, ezt az állítást határozottan elutasítják. Az esélyegyenlőségi referens által végzett szakértői interjúban kiderült, hogy a vállalatnál nincsenek kifejezetten ezekre a munkavállalókra vonatkozó plusz szabályok. Ez alapján megállapítható, hogy amennyiben léteznek is a munkát nehezítő szabályok, azok nem rónak jelentős mértékben a plusz terheket azon dolgozókra, akik már megszokták ezen kollégák jelenlétét és munkamódját.

Az állítások körében azt is megfigyelhetjük, hogy a közvetlenül megváltozott munkaképességű személyekkel dolgozó munkavállalók úgy gondolják, a megváltozott munkaképességű emberek hálásak a munkalehetőségért. Ezzel szemben a tapasztalattal nem rendelkezők semlegesen viszonyulnak ehhez az állításhoz, vagyis preferenciasorrendjükben hátrébb helyezkedik el ezen állítás, ami arra utalhat, hogy előítéleteik lehetnek a megváltozott munkaképességű munkavállalók attitűdjével kapcsolatban.

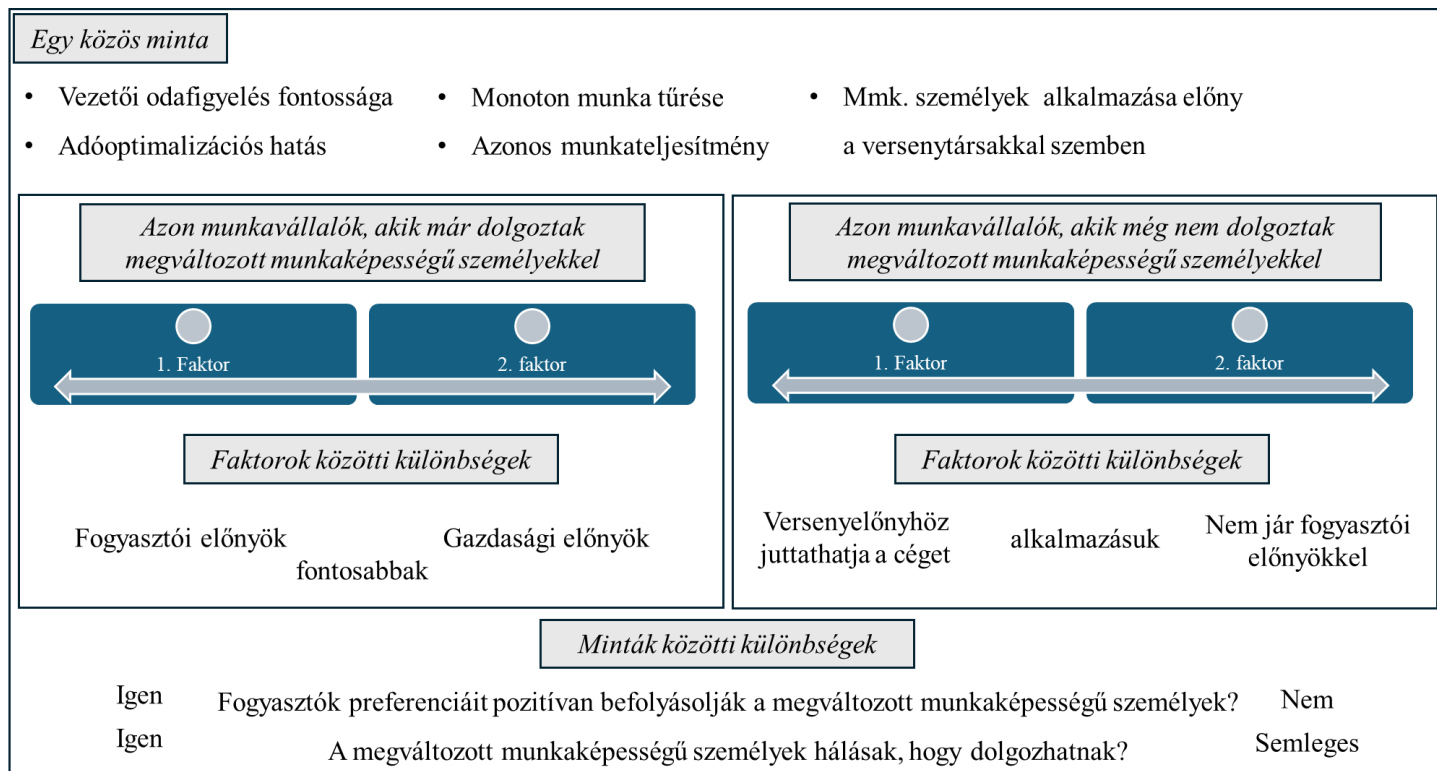
Összegzés

A fentiek azt jelezhetik, hogy a vállalatnak további kommunikációs és oktatási erőfeszítéseket javasolt tennie annak érdekében, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók iránti sztereotípiákat csökkentse és az összes dolgozó megismerhesse az ilyen

típusú sokféleség előnyeit. Mindezek fényében látható, hogy a közvetlen munkatapasztalatok és azok hiánya jelentős különbséget jelent a megváltozott munkaképességű munkavállalókról alkotott percepciókban. A vállalatok számára fontos lehet ezeknek a különbségeknek a tudatos kezelése, mind a belső munkaközösségen belül, mind pedig a vásárlói élmény alakítása során.

Az alábbi ábrán látható a kvantitatív adatok összefoglalása, mely az eredmények áttekintésére szolgál:

2. ábra Kvantitatív kutatás összefoglalása



VII. Szakértői interjú

A kutatásomhoz kapcsolódóan elvégzett szakértői interjút a Decathlon Magyarország Kft. Esélyegyenlőségi Referensével folytattam le. Első lépésként a szervezet általános hozzáállását és az általuk alkalmazott gyakorlatok kerültek feltárássra a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása terén. Az interjú során részletesen megvizsgáltuk a szakirodalomban meghatározott 11 sikertényezőt, hogy azonosítsuk, melyek bizonyulnak relevánsnak a vállalat sikeres működése szempontjából, vezetői perspektívából. A vállalat adatvédelmi szabályzatai szerint az interjúalany személyazonossága nem hozható nyilvánosságra, így a dolgozatban továbbiakban, mint 'esélyegyenlőségi referens' szerepel.

VII. 1. A Decathlon és a megváltozott munkaképességű munkavállalók kapcsolata

Jelenleg a Decathlon Magyarország Kft. 11 megváltozott munkaképességű alkalmazottat foglalkoztat, akik mindegyike hivatalosan is komplex minősítéssel rendelkezik. Ez a szám körülbelül a vállalati állomány körülbelül 0,1%-át képviseli. A vállalat stratégiája szerint célul tűzték ki ennek az aránynak a növelését, amelyre a tavaszi és nyári marketingkampányuk is hangsúlyosan koncentrál. A komplex minősítéssel rendelkező tizenegy munkavállaló bolti kiszolgáló pozícióban tevékenykednek. Ezenfelül van egy további dolgozó, aki végtaghiányossággal él és HR vezetői feladatokat lát el, azonban neki nincs komplex minősítése.

A 2011. évi CXCI. törvény 2. § (1) a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról szóló törvény értelmében:

„Megváltozott munkaképességű személyek ellátásaira jogosult az a kérelem benyújtásakor 15. életévét betöltött személy, akinek az egészségi állapota a rehabilitációs hatóság komplex minősítése alapján 60 százalékos vagy kisebb mértékű”

A jogszabályok átfogó keretet biztosítanak a megváltozott munkaképességű személyek jogainak, ellátásainak és támogatásainak meghatározására, amely magában foglalja a szociális és egészségügyi ellátásokat, a rehabilitációs intézkedéseket, valamint az oktatási lehetőségeket. Továbbá, a törvény kiterjed a megváltozott munkaképességű személyeknek járó különféle kedvezményekre, adókedvezményekre és egyéb támogatásokra is. A törvény alapvető célja, hogy elősegítse ezen személyek munkaerőpiaci integrációját és részvételét, valamint, hogy garantálja számukra a szükséges egészségügyi és társadalmi ellátásokat (Szokoly, 2023).

Kiegészítő információk a válaszadókról

A Decathlon Magyarország Kft. együttműködésével alkalmazott kvantitatív kérdőív kitöltésében részt vevő munkavállalók közül mindenki bolti dolgozói pozíciót tölt be, és többségük fizikai munkát végez. A válaszadók között három-négy személy található, akik magasabb felelősségi szintet képviselnek és szellemi munkát végeznek; ezek közé tartoznak a részlegvezetők, akik a fizikai munka mellett beosztások kezelésével és gazdasági feladatok ellátásával is foglalkoznak, valamint az igazgatók és sporttanácsadók, akik szintén értékesítési feladatokat látnak el. A kérdőív kitöltőinek pontos szellemi és fizikai munkát végzők szerinti

megoszlása nem ismert, azonban a szakértői interjú alapján mindkét csoportban jelen voltak mindkét típusú munkát végző kitöltők.

Az esélyegyenlőségi referens információi szerint a válaszadóknak nincs a munkán kívüli közvetlen kapcsolatuk megváltozott munkaképességű személyekkel. A vállalatnál minden dolgozó tisztában van azzal, hogy a cég foglalkoztat megváltozott munkaképességű munkavállalókat, nem csak azok, akik már közvetlenül együtt dolgoztak velük. A munkahelyi érzékenyítés "on-the-job" jelleggel valósul meg, ahol a megváltozott munkaképességű személyeket az adott áruháza viszik, ahol a részlegvezetőket és nyitott kollégákat összehívják, és bemutatják nekik, milyen együtt dolgozni egy ilyen kollégával, annak érdekében, hogy a folyamat ne legyen idegen számukra.

Kötelező kvóta vagy valami más?

A szervezetnél a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása bottom-up döntési folyamaton keresztül történik. Ez azt jelenti, hogy egy adott áruháza igazgatója és részlegvezetője jelzi a vezetőség felé, hogy ők és a csapatuk szeretnének egy megváltozott munkaképességű kollégával dolgozni. Ez a folyamat tehát az emberek nyitottságára és saját motivációjára épül, nem kötelező jellegű.

A felvételi folyamat során vannak bizonyos képességek, ami kritériumfeltételek a Dechatlon számára, úgy, mint a sportosság, életvidámság, vitalitás.

„Mi ugyanúgy rendes csapattársként dolgozunk velük együtt és nem a raktárba tesszük őket be, ezért az elvárások is ugyanazok felénk”

- szakértői interjú alanya, a Dechatlon Magyarország Esélyegyenlőségi Referense (2024)

Természetesen a szervezet tisztában van azzal, hogy sajátos igényeik lehetnek ezen dolgozóknak és ezt figyelembe veszik már a felvételi folyamat során, majd később a munkába is, de a fenntartható és hatékony munkához és munkaviszonyhoz elengedhetetlen, hogy integráltan és egyenlően bánjanak a megváltozott munkaképességű személyekkel.

A Decathlon Magyarország Kft. a jövőben kiemelt figyelmet kíván fordítani arra, hogy a megváltozott munkaképességű munkatársakkal való együttműködés mikéntjét szélesebb körben kommunikálja. A vállalat tervei között szerepel egy speciális képzés bevezetése, amelynek keretében részletesen bemutatják azokat a szempontokat és gyakorlati tudnivalókat, amelyekre a megváltozott munkaképességű kollégákkal történő napi munkavégzés során

figyelni szükséges. Ezen képzésre önkéntes alapon lehet jelentkezni, így biztosítva, hogy kizárólag az érdeklődő és elkötelezett munkavállalók vehessenek részt rajta.

Külső kommunikáció és edukáció

Emellett a vállalat társadalmi felelősségvállalási (CSR) tevékenységeinek részeként is jelen van ez az elkötelezettség. A szervezett csapatépítő programok gyakran kerülnek megvalósításra fogyatékkal élő személyeket támogató alapítványokkal közösen, ezzel is elősegítve a társadalmi befogadás és integráció ügyét.

A cég nem csupán saját fogyasztóinak kívánja növelni a tudatosságát a megváltozott munkaképességű emberekkel kapcsolatos kérdésekben, hanem a társadalmi hatókörét is szeretné bővíteni. E célból a közösségi média felületeken keresztül, tartalomgyártók bevonásával kívánja elérni a szélesebb közönséget, hogy átfogó tájékoztatást nyújtson és pozitív változást generáljon ezen a területen. Az ilyen típusú kommunikáció és oktatás révén a Decathlon hozzájárulhat a társadalmi érzékenyítéshez és a megváltozott munkaképességű munkavállalók munkaerő-piaci integrációjának előmozdításához.

VII. 2. A Q-módszeres kutatás validálása

Az interjú során a Decathlon Esélyegyenlőségi Referense megvizsgálta azon sikertényezőket, amelyeket a releváns szakirodalom alapján gyűjtöttünk össze. A szakértő minden egyes tényezőt értékelt annak érdekében, hogy megvizsgálja, ezek milyen mértékben jelennek meg a vállalati vezetési gyakorlatban, és hogyan valósulnak meg a Decathlon működésében. A kutatás célja az volt, hogy feltárjam, mely sikertényezők járulnak hozzá leginkább a vállalat sikerességéhez, és melyek azok, amelyek kevésbé érvényesülnek.

1. Szervezeti hatékonyság és költségmegtakarítás

Ez a tényező kritikus jelentőségű a vállalat sikerének szempontjából, mivel a megváltozott munkaképességű munkavállalók képesek ugyanolyan színvonalú munkát végezni, mint egészséges kollégáik. Továbbá, a rehabilitációs hozzájárulás révén jelentős költségmegtakarítást érhetnek el, amennyiben a törvényi előírásoknak megfelelően alkalmazzák őket. Azonban a szakértői interjú során kiderült, hogy a vállalat jelenleg nem teljesíti a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatására vonatkozó kvóta előírásokat. Az esélyegyenlőségi referens tájékoztatása alapján ez a helyzet jelentős kihívásokat vet fel a költséghatékonyság terén, mivel a kvóták betartásának elmulasztása miatt a vállalat

nem tudja maximálisan kihasználni a rehabilitációs hozzájárulásból fakadó gazdasági előnyöket.

Az interjú során kiderült, hogy a vállalat jelenleg 1300 főt alkalmaz, és törvényi előírások alapján az alkalmazottak legalább 5%-ának, azaz 65 főnek kellene megváltozott munkaképességűnek lennie. Azonban a vállalat nem érvényesíti e kvótákat, ami miatt az összes potenciálisan megváltozott munkaképességű alkalmazottra rehabilitációs hozzájárulást kell fizetnie. Jelenleg ez évente 2 401 200 forintot jelent egy főre, összesen tehát 156 078 000 forintot tesz ki a 65 főre. Így, ha kiszámoljuk akkor 11 megváltozott munkaképességű alkalmazott a cég 26 413 199 Ft-ot takarít meg. Ezzel szemben a ténylegesen foglalkoztatott, 11 megváltozott munkaképességű személy alkalmazása révén a vállalat 26 413 199 forintos megtakarítást realizál.

A szakértői interjú során az is kiderült, hogy a vállalat jelenleg nem alkalmaz külön mutatókat a megváltozott munkaképességű személyek teljesítményének vagy hatékonyságának mérésére. Ennek ellenére az esélyegyenlőségi referens egyértelműen állítja, hogy ezek a munkavállalók hozzájárulnak a szervezeti hatékonyság növeléséhez. Az általuk végzett munka minősége megegyezik a többi dolgozóéval, miközben a rehabilitációs hozzájárulások miatt jelentős költségmegtakarítást eredményeznek a vállalat számára.

Ezen adatok és megfigyelések alapján ajánlatos lenne a jövőbeni stratégiai döntések során még inkább kihasználni a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának előnyeit, és felülvizsgálni a jelenlegi kvóták érvényesítésének gyakorlatát. Ez nem csupán gazdasági előnyökkel járna, hanem erősítené a vállalat társadalmi felelősségvállalási tevékenységét és javítaná a munkahelyi diverzitást és inkluzivitást.

2. Munkavállalók hosszú élettartama vagy hosszabb munkaidő fogyatékossgal élők számára

A megváltozott munkaképességű munkavállalók gyakran hosszú távon is elkötelezettek maradnak a munkahelyük iránt, ami részben annak köszönhető, hogy nagyra értékelik a foglalkoztatásukat adó lehetőséget. Az esélyegyenlőségi referens első, mély benyomást keltő tapasztalata a cégnél egy hallássérült férfival kapcsolatos, aki kasszásként jelentkezett állásra. A jelentkező számára meglepetést jelentett, és alig hihette el, hogy valóban behívták az állásinterjúra, ami jelzi, hogy milyen jelentőséggel bírhat számára a munkalehetőség. Ez az eset is alátámasztja, hogy a megváltozott munkaképességű személyek munkahelyi integrációja nem

csupán a munkaerőpiaci részvételt segíti elő, hanem jelentős társadalmi és pszichológiai haszonnal is jár az érintettek számára.

„Gyermekekorában mikor vásárolni mentek, mindig élvezettel nézte a kasszásnéit, hogy ő is mennyire szívesen dolgozna majd ebben a munkakörben. Azonban a jelentkező családja is hallássérültekből állt, így kicsi korától fogva abban nőt fel, hogy ő egy nyomdában fog dolgozni, mert azt mondták, csak arra alkalmas”

- Decathlon Magyarország Esélyegyenlőségi Referens (2024)

Amikor a hallássérült munkavállaló értesült arról, hogy lehetősége van a cégnél kasszás pozícióban dolgozni, lelkesen nyilatkozta, hogy számára ez az álommunka. Míg a többi alkalmazott esetében gyakran megfigyelhető, hogy kényszerűségből vállalják ezt a feladatkört, ő örömmel és elkötelezettséggel fogadta a lehetőséget. Ez az eset rávilágít arra, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók mennyire értékelik azokat a lehetőségeket, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy érdemben hozzájáruljanak a munkahelyi tevékenységekhez.

Ezzel ellentétben egy másik megváltozott munkaképességű dolgozó az esélyegyenlőségi referensnek arról számolt be, hogy korábbi munkahelyén csupán olyan marginális feladatokat láthatott el, mint a növények öntözésére a raktárban, alapvetően csak azért, hogy a napi négy órás munkaidejét kitöltse. Ezzel szemben a Decathlonnál kapott lehetőséget arra, hogy közvetlen kapcsolatba lépjen a vásárlókkal, ami jelentős mértékben növelte társadalmi integrációját és emberi méltóságának megerősítését. Ez a változás jelentős pozitív hatással volt az önértékelésére, hangsúlyozva, hogy a munka nem csupán gazdasági tevékenység, hanem az egyén társadalmi beilleszkedésének és elismerésének is fontos eszköze lehet. Amely hozzájárul a munkavállalók lojalitáshoz a cég iránt, így alacsonyabb fluktuációt eredményezve.

3. Hűség vagy lojalitás a megváltozott munkaképességű alkalmazottak körében

A kvantitatív kutatás során mindkét válaszadói csoport kiemelte, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók számára kiemelten fontos, hogy a vezetőik odafigyeljenek rájuk, ezért ez a szempont elől szerepelt a preferenciák rangsorában. Ezzel szemben az interjúk folyamán kiderült, hogy a Decathlon nem implementál specifikus szabályokat vagy gyakorlatokat ezen igény kielégítésére, mivel úgy érzékelik, hogy erre nincs szükség. Ugyanakkor a vállalat biztosítja a szükséges támogatást, mint például jeltolmácsot a csoportos interjúkhoz, vagy lehetőséget arra, hogy a megváltozott munkaképességű dolgozók az első

munkanapjukon magukkal hozhassanak egy tolmácsot, illetve a cég is biztosít ilyen segítséget, ha arra igény van.

Ezenfelül a Decathlon nagy hangsúlyt fektet a munkavállalói visszajelzésekre és a kommunikációra. A vállalat rendszeresen, havi rendszerességgel szervez személyes interjúkat a dolgozókkal, amelyek során a munkavállalók visszajelzései alapján alakítják tovább a munkahelyi gyakorlatokat. Ez a folyamatos kommunikáció biztosítja, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók igényei is figyelembe legyenek véve, még ha nincsenek is erre irányuló explicit protokollok vagy eljárások. A vállalat e gyakorlata nem csupán a munkavállalói hűséget és lojalitást erősíti, hanem elősegíti a munkahelyi inkluzivitás és az esélyegyenlőség elveinek érvényesülését is.

4. Egyediség a fogyasztók számára

Az interjú során kiemelt figyelmet kapott az a tényező, hogy a fogyasztók milyen mértékben részesítik előnyben a Decathlont más vállalatokkal szemben, különös tekintettel arra, hogy a cég megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztat. A vállalat számára ez a gyakorlat nem csupán a társadalmi felelősségvállalás jegyében történik, hanem egy egyedi értékajánlatot is képvisel, amely megkülönbözteti őket a piacon. Az interjú során kiderült, hogy vannak olyan vásárlók, akik kifejezetten preferálják a Decathlont, mivel pozitívan értékelik és támogatják a vállalat inkluzív munkaerő-politikáját. Egyes vásárlók külön kiemelték, hogy szívesebben vásárolnak egy olyan áruházban, ahol tudatában vannak annak, hogy a cég aktívan törekszik a társadalmi integráció és esélyegyenlőség előmozdítására.

“Szeretném kifejezni őszinte elismerésemet Önöknek. A mai napon vásároltunk a budaörsi áruházukban. Nagy örömmel tapasztaltuk, hogy cégük hallássérült és beszédhibás alkalmazottakat is foglalkoztat. A fiatalember kitűnően és rendkívül udvariasan végezte a munkáját. ... Én és a családom sokkal szívesebben vásárolunk egy ilyen fontos társadalmi feladatot magára vállaló áruházban. “

- Decathlon Magyarország vásárlója az ügyfélszolgálaton leadott nyilatkozatában

A teljes képet szem előtt tartva, meg kell említeni, hogy voltak esetek, amikor a vásárlók nem értékelték pozitívan a megváltozott munkaképességű személyeket a kasszánál, különösen, ha hallássérült munkavállalóhoz kerültek. Egyes vásárlók bizonytalanságot éreztek, aggódva, hogy kommunikációs nehézségek merülhetnek fel, és ez hibákhoz vezethet a fizetési folyamat során. Ennek eredményeként néhányan másik pénztárhoz váltottak, bár kifejezetten negatív

incidens ebből kifolyólag nem történt. A vállalat fokozott figyelmet fordít arra, hogy a társadalom szélesebb körében kommunikálja a megváltozott munkaképességű személyekkel való interakciók jelentőségét és normalitását, hogy ezáltal csökkentsék az idegenkedést és a félelmeket.

5. *Cégimázs*

A cégimázs szempontjából kulcsfontosságú tényezőről van szó, amely alapvetően befolyásolja a Decathlon piaci megítélését és hosszú távú sikerességét. Az interjúk során világossá vált, hogy a fogyasztók előnyben részesítik a vállalatot és pozitívabban értékelik azt, részben a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása miatt. Ez a gyakorlat nem csupán a társadalmi felelősségvállalást tükrözi, hanem egy olyan differenciáló tényezőt is képvisel, amely erősíti a vállalat márkáját a fogyasztók szemében.

A Decathlon esetében a hallássérült munkavállalók foglalkoztatásának kezdetét egy új visszajelzési rendszer bevezetése is kísérte, amely lehetővé tette a hűségkártyás vásárlók számára, hogy szöveges üzenetben adják le véleményüket a vásárlási élményükről. Ez a lépés különösen fontos volt azért, mert közvetlen visszacsatolást biztosított a vásárlói élményről, és lehetőséget adott a vállalatnak arra, hogy tovább finomítsa szolgáltatásait.

Amikor először egy hallássérült munkavállaló állt a kasszában, egy mozgássérült vásárló, aki a Mosolyka felhasználónevet használja, megosztotta a közösségi médián a dolgozó fényképét, amely rövid idő alatt 2300 reakciót és 130 megosztást generált, számos pozitív kommenttel kiegészülve, amely a 2. áran látható. Ez a közösségi média aktivitás nemcsak, hogy jelentős elismerést hozott a vállalat számára, hanem a fogyatékkal élő emberek munkaerőpiaci integrációjának fontosságát is kiemelte, amivel tovább erősítette a Decathlon pozitív cégimázsát.

Ezért feltételezhető, hogy a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása nem csupán etikai és társadalmi kötelezettség a Decathlon részéről, hanem stratégiai eszköz is, ami hozzájárulhat a vállalat piaci pozíciójának erősítéséhez.

3. ábra Az első hallássérült munkavállalóra kapott reakció a közösségi médián (Forrás: Mosolyka nevű felhasználó Facebook oldala- A Dechatlon tulajdonában álló saját kép)



Továbbá a törzsvásárlói visszajelzések közül is többen kiemelték, hogy kifejezetten örültek annak, hogy megváltozott munkaképességű személy szolgálta őket ki és többen gratuláltak a Dechatlonnak a kezdeményezés miatt.

„Kimondottan szimpatikus volt, hogy fogyatékkal élőket is alkalmaznak a pénztárban és tetszett a tábla, ami erre felhívta a figyelmet!”

- Decathlon Magyarország törzsvásárlója az Openvoice felületén

Kiemelném, hogy a fenti válaszok nem kötelező jellegű kitöltések, hanem a vásárlók maguktól tették ezt.

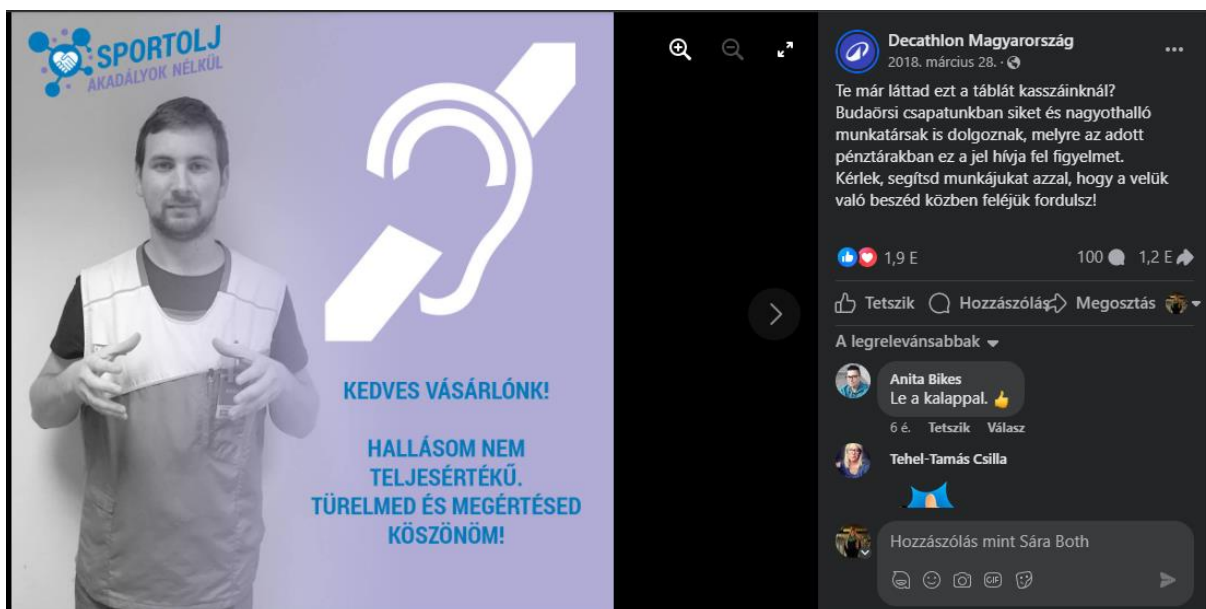
6. Változatos ügyfélkör

A munkahelyi diverzitás jelentőségét a fogyasztói bázis sokszínűségének növelésében is megfigyelhetjük, amely a Decathlon példáján keresztül különösen jól érzékelhető. A vállalat munkaerő-struktúrájának változatossága közvetlenül hozzájárul a fogyasztói kör szélesedéséhez, ami különösen a budaörsi üzlet esetében érzékelhető, ahol számottevően több hallássérült vásárló fordul meg. Ez a jelenség nem csupán a cég szociális elkötelezettségét

tükrözi, hanem azt is, hogy a megváltozott munkaképességű dolgozók jelenléte milyen pozitívan befolyásolja a vállalat ügyfélkörének összetételét.

2018-ban a Decathlon Magyarország egy Facebook poszttal hívta fel a figyelmet az új, diverz munkaerő felvételére, ami körülbelül 250 000 elérést generált, amely a 4. ábrán látható. Ez a magas elérési szám akkoriban kiemelkedő volt a vállalat számára, és bár a poszt elsődleges célja az érzékenyítés volt, nem marketing, mégis jelentős figyelmet és társadalmi párbeszédet generált. Ez az esemény rámutat arra, hogy a társadalmi érzékenyítés milyen hatékonyan képes elősegíteni a vállalat társadalmi és piaci láthatóságát, miközben hozzájárul a márkaimázs pozitív alakulásához.

4. ábra A Decathlon első közösségi média posztja megváltozott munkaképességű személyről (Forrás: Decathlon Magyarország Facebook)



Végül szeretném kiemelni, hogy a vállalat imázsa jelentősen javult a fogyatékkal élő személyek körében is, akik közül sokan később a cég fogyasztóivá váltak. Gyakran előfordult, hogy kisebb csoportokban ellátogattak az üzletekbe, hogy személyesen is megismerjék és támogassák azokat a megváltozott munkaképességű kollégákat, akik az áruházakban dolgoztak. Ez a jelenség egyrészt pozitívan értékelendő, mivel rávilágít a vállalat inkluzív gyakorlatának közösségi hatására, másrészt azonban szomorú képet fest a hazai munkaerőpiac helyzetéről, ahol a fogyatékkal élő emberek szinte csodájára járnak, hogy ilyen helyen is dolgozhat megváltozott munkaképességű személy.

7. Hűség vagy lojalitás az ügyfelek között

Az interjúalany, aki több áruházban is dolgozott, ahol ilyen munkavállalókat alkalmaztak, személyes tapasztalatai alapján állítja, hogy az ügyfelek „sokkal jobban szeretik a szervezetet” emiatt. Ez a megfigyelés erősen összefügg a fogyasztói egyediséget és a cégimázst érintő tényezőkkel, amelyek a korábbiakban már részletes kifejtésre kerültek.

8. Innovatív képességekkel rendelkező fogyatékkal élők

Ezen tényező akkor lenne releváns a Dechatlon esetében, ha neurodivergens személyt is alkalmazna- aki például újféle megközelítést adhatna egy problémára-, azonban mivel jelenleg nem alkalmaz ilyen munkavállalót, így ezen tényező nem járul hozzá a vállalati sikerhez a Dechatlon esélyegyenlőségi referensének megállapítása szerint.

9. Eredményesség és munkavállalói termelékenység

A munkavállalói eredményesség és termelékenység tekintetében a megváltozott munkaképességű munkavállalók hatása kulcsfontosságú lehet egy vállalat számára. A Decathlon esetében jelenleg csupán hallássérült személyeket alkalmaznak ebben a csoportban, ami egy adott típusú változást jelent a munkafolyamatokban. Ezt a tényezőt a vállalatnál csak részben lehet vizsgálni, mivel az új szabályok bevezetése, amelyek akadályozhatnák a munkavégzést, nem szükségesek. A tapasztalatok szerint a hallássérült munkavállalók termelékenysége összehasonlítható a többi dolgozóéval, így nem állítható, hogy a hallássérültek alkalmazása önmagában javítaná a munkavégzés pontosságát vagy hatékonyságát. Azonban észrevehető, hogy a felvételüket követő időszakban a hallássérült munkavállalók nagyobb bizonyítási vágyat mutatnak, amely ideiglenesen növelheti a produktivitást. Idővel, amint a munkavállalók kialakítják a munkahelyi biztonságérzetüket és megszokják a környezetet, a termelékenység normalizálódik.

Ezenfelül a szakértő rámutatott arra a potenciálra, hogy amennyiben a vállalat autizmussal élő személyeket is alkalmazna, ez pozitív hatással lehetne a munkahelyi termelékenységre. Az autizmussal élők a szabályokat és a rendszerességet kiemelten fontosnak tartják, ami inspirálóan hathat a többi dolgozóra is, hiszen láthatják a szabálykövetés és a fegyelmezett munkavégzés előnyeit. Végül a vezető kiemelte, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók egyértelműen motiváló hatást gyakorolnak a többi dolgozóra, amely nem csupán a munka világában, hanem a magánéletben is érzékelhető. Az interjúalany saját tapasztalatai alapján megerősítette, hogy ez a motiváció napi szinten hozzájárul ahhoz,

hogy segíthessen és támogathassa a megváltozott munkaképességű kollégáit, ami összességében növeli a munkavállalói közösség teljes termelékenységét a szervezetben.

10. Etika a munkahelyen

A munkahelyi etika kérdés fontos szempont a vállalati siker szempontjából, és az esélyegyenlőségi referens szerint a Decathlonnál ez a tényező hozzájárul a vállalat eredményességéhez. A megváltozott munkaképességű dolgozók alkalmazása nem csupán a munkaerő sokszínűségét erősíti, hanem a szervezeti kultúra fejlődését is elősegíti, ami közvetlenül befolyásolja a munkahelyi légkört és az alkalmazottak munkahelyi elégedettségét.

Az, hogy a vállalat nyitottan áll a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásához, nem csupán az etikus üzleti magatartást tükrözi, hanem azt is, hogy a Decathlon elkötelezett az inkluzív és támogató munkahelyi környezet kialakítása mellett. Ez a gyakorlat jelentős mértékben hozzájárul ahhoz, hogy a vállalatnál dolgozók értékesnek és támogatva érezzék magukat, ami növeli az alkalmazotti elkötelezettséget és csökkenti a fluktuációt.

Továbbá, a megváltozott munkaképességű munkavállalók integrációja a munkahelyi kultúrába egyfajta belső márkaépítésként is funkcionál, amely hozzájárul a vállalat pozitív imázsának kialakításához mind a belső, mind a külső stakeholderek szemében. Ez a folyamat, bár nem feltétlenül tudatos a vállalat részéről, mégis erősíti a Decathlon hírnevét, mint egy felelős és etikus munkaadót.

11. Biztonság a munkahelyen

Alapvetően mivel nem kell külön szabályokat alkalmazni a cégnél a hallássérült személyek alkalmazásakor, így ezen tényező sem befolyásolja a Decathlon sikerességét, de a dolgozók valóban jobban odafigyelnek a megváltozott munkaképességű személyekre, ha olyan szituáció van, ahol segítségre szorulnak, ám nem lett sem több sem kevesebb baleset az alkalmazásukból kifolyólag.

A munkahelyi biztonság kiemelten fontos tényező minden szervezet életében, amely közvetlenül kapcsolódik a munkavállalók jólétéhez és a vállalat operatív hatékonyságához. A Decathlon esetében, a hallássérült személyek alkalmazása nem igényel különleges szabályok bevezetését, így ezen tényező önmagában nem járul hozzá közvetlenül a vállalat sikerességéhez. Azonban a munkahelyi biztonsági kultúra erősítésében a megváltozott munkaképességű munkavállalók figyelembevétele jelentős szerepet játszhat.

A Decathlonnál tapasztalható, hogy a dolgozók fokozott figyelmet fordítanak a megváltozott munkaképességű kollégáikra, különösen olyan helyzetekben, ahol ezek a munkavállalók segítségre szorulnak, amely erősítheti a csapatszellemet. Bár a hallássérült dolgozók alkalmazása nem eredményezett statisztikailag kimutatható változást a baleseti ráta tekintetében, az, hogy a munkavállalók tudatában vannak a kollégáik egyedi szükségleteinek, elősegítheti, hogy a munkán kívüli világban is tájékozottabbak legyenek a témát illetően.

Validált sikertényezők

Összességében 8 db tényező az, ami az esélyegyenlőségi referensének meglátása és vezetői tapasztalata szerint egyértelműen járul hozzá a vállalati sikerhez a Dechatlon esetében. Ezek a:

- 1. Szervezeti hatékonyság és költségmegtakarítás*
- 2. Munkavállalók hosszú élettartama vagy hosszabb munkaidő fogyasztással élők számára*
- 3. Hűség vagy lojalitás a megváltozott munkaképességű alkalmazottak körében*
- 4. Egyediség a fogyasztók számára*
- 5. Céгимázs*
- 6. Változatos ügyfélkör*
- 7. Hűség vagy lojalitás az ügyfelek között*
- 10. Etika a munkahelyen.*

A 8. sikertényező, mely az *Innovatív képességekkel rendelkező fogyasztóssággal élők*et vizsgálja nem releváns a Dechatlonnál, mivel jelenleg még nem alkalmaznak neurodivergens személyeket. Valamint a 9. tényező, mely az *Eredményesség és munkavállalói termelékenység*et vizsgálja nem közvetlen módon értelmezhető. A megváltozott munkaképességű dolgozók a Dechatlonnál nem végeznek eredményesebb munkát, mint a többi munkavállaló, azonban motivációt jelentenek a többi dolgozó számára, ami közvetett módon hat a munkavállalói termelékenységre. Végül a 11. tényező nem járul hozzá a vállalati sikerhez, amely a *Biztonság a munkahelyen* témát vizsgálja. A hallássérültek miatt nem volt szükséges a szervezetnek specifikus szabályokat bevezetnie, így nem befolyásolja ezen tényező a munkahelyi biztonságot sem negatív, sem pozitív irányban.

VII. 3. A munkahelyen kívüli elfogadás fontossága

A kvantitatív eredményekben meghatározó téma volt a vezetők odafigyelése és törődése a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal kapcsolatban. Mind azok a munkavállalók, akik dolgoztak megváltozott munkaképességű személyekkel, mind akik nem, nagyon fontosnak tartják, hogy a vezető törődjön a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal. Az interjúalany azonban kifejtette, hogy ezen dolgozók nem a vezetőtől, hanem leginkább a munkatársaktól és a vásárlóktól várják, hogy elfogadják őket. Nem a különleges bánásmódot, vagy a pozitív megkülönböztetést, csupán az elfogadást.

Amit ismerek, nem félek tőle

Az interjú végén kifejtésre került, hogy a mindennapi életben hatással van-e a dolgozókra, hogy megváltozott munkaképességű munkavállalókkal dolgoznak együtt. Az esélyegyenlőségi referens szerint mindenképpen, több kollégája is beszámolt erről miután elkezdtek ilyen személyekkel együtt dolgozni, valamint saját magán is érzékelte. Az, hogy nem ismeretlen az emberek számára ez a terület, hogy tudják mikor kell segítség egy látássérültnek, vagy hogy a segítő kutyát nem szabad megsimogatni és megsértődni, ha nem engedik meg a gyermekünknek ezt- hiszen az állat dolgozik, nagyon sokat segít. Sokkal nyitottabbnak és elfogadóbbnak gondolja magát az interjúalany. Valamint az, hogy az emberek közvetlen megtapasztalják a megváltozott munkaképességű személyek gondjait, átérzik a problémáikat nyitottabban tudnak odamenni hozzájuk az utcán segíteni, jószándékkal és magabiztosan, nem sajnálatot mutatva.

Az interjúalany sajnálja, hogy ezeket csak felnőttként tapasztalja meg sok ember, ő maga is és már nem az iskolában tanítják, hogy így nőjünk fel. Azonban nagy inspiráció a vezető számára a munkája, így magánéletében is elkezdett ebben a témában tevékenykedni és az egyik rokona közreműködésével lehetősége volt több középiskolai osztályba is bemenni és beszélni arról, hogy milyen is hallássérült munkavállalókkal együtt dolgozni.

Jövőbeli tervek:

A Decathlon Magyarország Kft. a társadalmi érzékenyítés és a szervezet ismertségének növelése érdekében tartalomgyártók (influenzavírus) bevonásával kíván kommunikációs kampányt folytatni tavasszal. Céljuk, hogy nem csupán a jelenlegi fogyasztóik körét szólítsák meg, hanem azokat az embereket is elérjék, akik még nem ismerik a vállalatot. E stratégia részeként a vállalat különös figyelmet fordít a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatására, jelenleg folyamatban van Down-szindrómával és autizmussal élők felvétele.

A Down-szindrómás jelöltekkel már zajlanak a próbanapok, amelyek során a munkakörülmények és a feladatok adaptálása is kiemelt figyelmet kap.

Az integrációs folyamat első lépéseként a hallássérült munkavállalók alkalmazása történt meg, akiknek a beilleszkedése már bizonyítottan sikeres. A vállalat ebben a közegben már elismert, mint preferált munkahely. A tapasztalatok szerint a hallássérült munkavállalókkal a legkönnyebb együtt dolgozni, azonban a most bevonásra kerülő új csoportok - a Down-szindrómás és autizmussal élő személyek - integrációját is fokozatosan, a szükséges adaptációk és támogatások mellett tervezik megvalósítani.

Ezen intézkedések részei egy átfogóbb társadalmi felelősségvállalási programnak, amely nem csupán a munkaerő diverzitásának növelésére, hanem a munkahelyi inkluzivitás és az egyenlő munkalehetőségek előmozdítására is irányul. Az influenszerek bevonása és a közösségi média felületek használata hasznos lehet a társadalmi érzékenyítés és a vállalati értékek szélesebb körben történő kommunikálása szempontjából. Az ilyen típusú kezdeményezések révén a Decathlon nem csupán a már ismert munkahelyi hírnevét erősíti, hanem hozzájárul a társadalmi befogadás és a megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci integrációjának elősegítéséhez is.

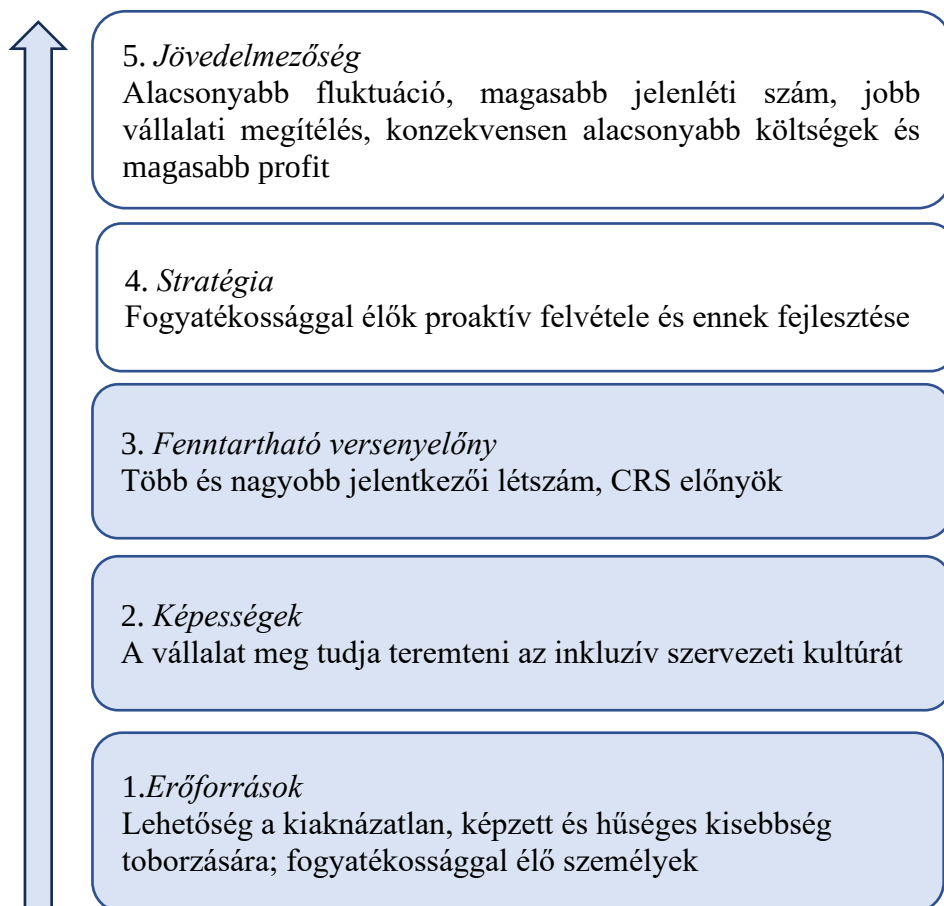
VIII. Következtetések

Kutatásom központjában az állt, hogy feltárja, hogyan befolyásolja a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása a vállalati sikert a kiskereskedelmi szektorban működő vállalatok esetében. A munkavállalók attitűdjének felmérésére szolgált a Q-módszertan és a szakértői interjú vegyes alkalmazása, mely segített a csoportok jellemzésében és a különböző preferenciaszerkezetek mélyebb megértésében. Mivel a témában nem készült még üzleti fókuszú kutatás hazai szinten az adott iparágban, ezért ez hozzájárul a tanulmány újdonságértékéhez.

A tanulmány eredményei alátámasztják Grant (1991) erőforrás-alapú megközelítését - ami az 5. ábrán is látható- mely szerint a vállalatok a fel nem használt erőforrások kiaknázásával növelhetik nyereségességüket és versenyelőnyhöz juthatnak. Ugyan a Decathlon fogyatékoság-inkluzív stratégiát követ, azonban még nem valósult meg ennek teljes implementációja a vállalati gyakorlatban, így Kalargyrou (2014) kutatási eredményei alapján a 4. szintre tehető a szervezet az erőforrásokra épülő stratégiaelemzés megközelítése szerint. A cég a tavaszi kampánya során tervezi több megváltozott munkaképességű munkavállaló felvételét,

melyek további potenciális sikertényező eléréséhez vezethetnek. Az 5. ábrán kék színnel látható, hogy jelenleg mely szinteket teljesítette már a Dechatlon. Tehát ezen humán erőforrás potenciális lehetőségeit még nem használja ki teljes mértékben, így összesen 8 sikertényező került azonosításra a szervezetnél.

5. ábra Az erőforrásokra épülő stratégiaelemzés megközelítése a Dechatlonra alkalmazva (Forrás: Kalargyrou, 2014 alapján saját szerkesztés)



A kutatás által megállapított potenciális sikertényezők

A megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása összesen 8 területen járul hozzá a vállalat sikerességéhez, amelyek a: szervezeti hatékonyságot és költségmegtakarítást; lojális megváltozott munkaképességű munkavállalókat és alacsony fluktuációt; pozitív megítélést a fogyasztók részéről; lojálisabb vásárlókat; jobb cégimázst és vállalati kultúrát, valamint a fogyasztói bázis bővülését foglalják magukba.

Azonosított különbségek és hasonlóságok a megváltozott munkaképességű személyekkel közösen dolgozó és nem dolgozó munkavállalók hozzáállása között

A kutatás során elemezett válaszok alapján több közös nézet azonosítható mindazon munkavállalók körében, akik már dolgoztak megváltozott munkaképességű kollégákkal, és azok között is, akik nem. Az adatok szerint mindenekelőtt kiemelkedik, hogy a válaszadók döntő többsége egyöntetűen hangsúlyozza a vezetői figyelem és törődés kulcsfontosságát a megváltozott munkaképességű munkavállalók integrációjában. Továbbá elismerik, hogy a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásának adózási előnyei gazdaságilag is megalapozzák e munkaerő felhasználását.

Az elemzett válaszok alapján a résztvevők egyetértenek abban is, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók hozzájárulnak a vállalat versenyképességének növeléséhez. Érdemes megjegyezni, hogy a válaszokból kitűnik, egyik csoport sem vélekedik úgy, hogy a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása csupán a marketing eszköze lenne. Ez azt sugallja, hogy a vállalat komolyan veszi az esélyegyenlőség és a sokszínűség elvének támogatását. Végül, az válaszadók cáfolják azt az állítást, hogy a megváltozott munkaképességű dolgozók jelenléte negatívan befolyásolná a vásárlók látogatottsági szokásait. Ez alátámasztja azt a feltevést, hogy a fogyasztói magatartás pozitívan változtatható meg az inkluzív munkaerő-gazdálkodási politikák révén.

A közös preferenciák mellett azonban több téma területén is másképp vélekedik a két csoport. A kutatási eredmények összegzése során látható, hogy azon munkavállalók, akik személyes tapasztalattal rendelkeznek megváltozott munkaképességű kollégákkal, egyértelműen pozitívabban ítélik meg az ilyen típusú munkaerő foglalkoztatásának hatásait. Kiemelik, hogy a vásárlók preferenciáit jelentősen befolyásolja a vállalat inkluzív szemlélete, amit személyes élményeken és pozitív visszajelzéseken keresztül érzékeltek, erősítve ezzel a vállalat és ügyfelek közötti kapcsolatot. Ezzel szemben a közvetlen tapasztalattal nem rendelkező munkavállalók kevésbé látnak összefüggést a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása és a fogyasztói döntések között, álláspontjuk inkább semleges ebben a kérdésben.

A kutatás során feltárt egyéb észrevételek szerint azon munkavállalók, akik már működtek együtt megváltozott munkaképességű kollégákkal, általában nem értenek egyet azzal, hogy ezek a munkavállalók ne éreznék hálásnak magukat a munkalehetőségért. Ellenben,

az ebben a helyzetben tapasztalat nélküli munkavállalók hajlamosabbak lehetnek semleges vagy akár előítéletes nézeteket alkotni ezen személyek attitűdjével kapcsolatban.

Ezen munkavállalók véleménye szerint a megváltozott munkaképességű személyek nem játszanak meghatározó szerepet a vásárlói döntések kialakításában, és nem gyakorolnak közvetlen pozitív hatást a fogyasztói magatartásra. Ugyanakkor a szakértői interjú során nyert adatok megerősítik azoknak a dolgozóknak az álláspontját, akik már együtt dolgoztak ilyen munkavállalókkal. Jelentős számú vásárló hangsúlyozta, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazása milyen fontos és értékes számukra, ami rávilágít az ilyen jellegű foglalkoztatás társadalmi és piaci relevanciájára.

A megváltozott munkaképességű munkavállalókkal való közös munka hatása a munkahelyen kívüli elfogadásra

Valamint a szakértői interjú során kifejtésre került kutatásom utolsó alkérdése is, mely azt vizsgálja, hogy hogyan hat a megváltozott munkaképességűekkel való közös munka a munkahelyen kívüli elfogadásra. A vezetői megállapítás szerint pozitív hatással van a dolgozókra, hogy megváltozott munkaképességű személyekkel dolgoznak együtt és elfogadóbbak, segítőkészebbek velük a mindennapi életben is, amely összhangban van Kalargyrou (2014) kutatásával a kereskedelmi vállalatokat illetően.

Összeségében tehát a megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazása potenciálisan stratégiai előnynek tekinthető. A társadalmi érzékenyítés és az inkluzív munkaerő-politika nem csupán etikai szempontból lehet kívánatos, hanem üzleti szempontból is előnyös lehet, mivel hozzájárulhat a vállalati hűség és a pozitív cégkép kialakításához. A fogyasztók lojalitása így nem csupán a termékekkel, hanem a vállalat által képviselt értékekkel is összekapcsolódhat, amely hosszú távon elősegítheti a vállalat sikerét és versenyképességét a piacon, amely egyezik Vashishth & Jhamb (2021) kutatási eredményeivel, melyet a vendéglátóiparban végeztek.

A kutatás eredményei rávilágítanak arra, hogy a társadalmi szempontok egyre inkább előtérbe kerülnek a fogyasztói döntéshozatalban, ami jelentős hatással van a vállalati márkaképzésre és hosszú távú piaci pozícióra. A Decathlon esetében az, hogy megváltozott munkaképességű személyeket alkalmaznak, nem csupán belső értékrendet tükröz, hanem kifejezetten előnyös piaci differenciáló tényezővé válhat. A vállalat így képes lehet nem csak a

szélesebb vásárlói bázist megszólítani, hanem azokat a tudatos fogyasztókat is, akik fontosnak tartják a társadalmi felelősségvállalást.

Ez a megközelítés megmutatja a társadalmi felelősségvállalás és a piaci stratégia összefonódását, ahol a munkaerő diverzitása nem csupán belső érték, hanem kifelé irányuló, a vásárlókat és a közösséget egyaránt megszólító jellemző. A Decathlon példája azt is illusztrálja, hogy a változatos munkaerő-gazdálkodás milyen módon segítheti elő egy olyan inkluzív brand kialakítását, amely széles körben vonzó lehet a különböző igényekkel és elvárásokkal bíró ügyfelek számára. Továbbá ezen személyek foglalkoztatásának elősegítése hozzáférést biztosíthat egy nagyobb, kiaknázatlan munkaerőtartalékhoz, és hozzájárulhat a jövőbeni szakképzett munkaerőhiány elkerüléséhez.

IX. Összegzés

A mai napig számos vállalat nem tulajdonsít jelentőséget a megváltozott munkaképességű személyekben rejtett üzleti potenciálnak. Ezen személyek világszerte jelentős, még kiaknázatlan piaci és ügyfélszegmenseket képviselnek, valamint egy jelentős kihasználatlan munkaerőforrást is jelentenek. Miethlich és Oldenburg (2019) kutatásai alapján a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása értékes, ritka és nehezen utánozható lehetőséget kínál a vállalatok számára.

Azonban a megváltozott munkaképességű személyek hozzáadott értékének mérése rendkívül összetett feladat, mivel a kapcsolódó adatokat nem lehet egyértelműen kvantitatív mutatókkal vagy mérőszámokkal kifejezni. E kihívások egyik fő oka, hogy ezek a munkavállalók nem mindig gyakorolnak közvetlen, mérhető hatást az üzleti sikerre. Továbbá a vállalatok gyakran nem rendelkeznek kifejezetten erre a célra kialakított mérőszámokkal, mivel a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása még mindig kevésbé elterjedt. Ennek eredményeként a teljesítményük és az üzleti eredményekre gyakorolt hatásuk értékelése bonyolult és részletes, a vállalati kontextushoz igazodó metodológiai megközelítéseket igényel. A Decathlon esélyegyenlőségi referense is kiemelte, hogy jelenleg nem alkalmaznak semmilyen mérőszámot ezen munkavállalókkal kapcsolatban, annak ellenére, hogy több éve alkalmazták őket.

A jövőbeni kutatási területek egyik eleme lehet a speciális mérőszámok kidolgozása és ezeknek a vállalati rendszerekbe való integrálása. Ennek célja a megváltozott munkaképességű munkavállalók potenciáljának szisztematikus kiaknázása, mint ahogy Debreceni és

munkatársai (2019) is javasolják kutatásukban a fenntarthatósági balanced scorecard gyakorlati alkalmazásával kapcsolatban. Az ilyen típusú fejlesztések lehetőséget biztosítanak a szervezetek számára, hogy pontosabban értékeljék ezen munkavállalók hozzáadott értékét és a vállalati sikerhez való potenciális hozzájárulásukat. Továbbá, ha ezek a mérőszámok széles körben elterjednének és alkalmazásra kerülnének, nem csupán egy adott vállalatnak biztosítanak hasznos és mérhető visszajelzéseket, hanem a társadalmi szinten is elősegítene a megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci integrációját. Ezáltal a vállalatok példát mutathatnának a társadalmi felelősségvállalás és az inkluzív munkaerő-politika terén, hozzájárulva ezzel a szélesebb közösségi elfogadáshoz és a munkaerőpiaci esélyegyenlőség előmozdításához.

Fontos azonban, hogy a vállalat megtalálja az egyensúlyt az integrációs törekvések és a marketingeszközként való felhasználás között. A cél az, hogy a társadalmi befogadást elősegítő intézkedések valódi értéket képviseljenek, és ne csupán üres marketingfogásként jelenjenek meg. Különösen igaz ez hazánkban a kelet-magyarországi régiókra, ahol a vezetői tapasztalatok alapján nagyobb az előítéletesség és a társadalmi kihívások mértéke. Ezen területeken különösen nagy szükség van a tájékoztatásra, a nyílt kommunikációra és az olyan kezdeményezésekre, amelyek hozzájárulnak a megváltozott munkaképességű munkavállalók munkaerőpiaci és társadalmi integrációjához.

Az alkalmazott módszernek megvannak a maguk korlátai. Az alkalmazott kutatási metodológia határait jelzi, hogy a Q-módszer mindössze 34 állítást tartalmaz, amelyek nem nyújtanak teljeskörű lefedettséget a megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatos feltételezésekre, így ezeknek a kiterjesztése szükséges a preferenciák átfogóbb megértéséhez. Emellett az állítások erőltetett eloszlása következtében egyes állítások kisebb fontosságot kaptak, mivel más állítások előrébb helyezkedtek el a válaszadók preferenciahierarchiájában. A szakértői interjú révén azonban lehetőség nyílt a preferenciák differenciált elemzésére és a Q-módszer határainak kritikai vizsgálatára. Továbbá a Dechatlon eddig elsősorban csak hallássérült személyeket alkalmazott, ezért a kutatás nem nyújt átfogó képet a vizsgált téma teljes spektrumáról. Emellett a mintavételi alanyok többsége fizikai munkát végez, ami korlátozza egyes sikertényezőket, mint például a szabályok szigorú betartásának és ennek következtében a pontosabb munkavégzés vizsgálatát. Ez utóbbi jellemzően az autizmussal élő személyek munkavégzésére vonatkozik, akik nem képezik jelenleg a Dechatlon munkaerőállományának részét. Ezért a kutatás nem képes teljeskörűen elemezni azokat a

potenciális előnyöket, amelyek az ilyen típusú diverzitás bevonásából adódhatnak. Végül kiemelendő, hogy a megváltozott munkaképességű személyekkel való közös munka nem az egyetlen tényező, mely befolyásolhatja a munkavállalók preferenciáit és elfogadását- mivel erre más tényezők is hathatnak-, így a teljes minta vizsgálata ezen szétválasztás nélkül más következtetések levonására adhat lehetőséget.

Összességében a vegyes módszertani megközelítés alkalmas volt a használt módszerek előnyeinek kihasználására és a lehetséges korlátok enyhítésére. A kutatás eredményei megvilágítják a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának rejtett lehetőségeit és az ebből adódó vállalati sikertényezőket. Továbbá rámutatnak arra, hogy ez a gyakorlat képes-e változást előidézni az egyéni viselkedési mintákban a munkahelyen túl, a magánéletben.

X. Irodalomjegyzék:

2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról szóló törvény.
- Ab Halim, F., Muda, W. H. N. W., & Izam, S. (2019). The relationship between employability skills and self-efficacy of students with learning disabilities in vocational stream. *Asian Journal of University Education*, 15(3), 163-174.
- Asghar, I., Cang, S., & Yu, H. (2020). An empirical study on assistive technology supported travel and tourism for the people with dementia. *Disability and rehabilitation: Assistive technology*, 15(8), 933-944.
- Ásványi, K., Fehér, Z., & Zsóka, Á. (2022). „Erősödött bennem a fenntartható életmód iránti igény”. Hogyan fejleszthető az egyetemisták fenntarthatósági tudatossága egy kurzus által? = ‘The demand for a sustainable lifestyle has strengthened in me’. How Can University Students’ Sustainability Consciousness Be Developed by a Course?. *Magyar Tudomány*, 183(1), 79-93. <https://doi.org/10.1556/2065.183.2022.1.7>
- Bánfalvy, Gy. (2005). Fogyatékos emberek és a munkavilága. *Szakképzési Szemle*, 21(2), 180-193.
- Barnes, C. & Mercer, G. (Szerk.) (1996). *Exploring the Divide: Illness and Disability*. Leeds: The Disability Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bitencourt, R. S., & de M Guimarães, L. B. (2012). Inclusion of people with disabilities in the production system of a footwear industry. *Work*, 41(Supplement 1), 4767-4774.
- Brisenden, S. (1986). Independent Living and the Medical Model of Disability. *Disability, Handicap & Society*, 1(2), 173–178. <https://doi.org/10.1080/02674648666780171>
- Buc˘ i˘ unien˘ e, I., & Kazlauskait˘ e, R. U. (2010). Integrating people with disability into the workforce: the case of a retail chain. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, 29(5), 534-538. <https://doi.org/10.1108/02610151011052816>
- Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. *Management accounting quarterly*, 12(2), 10.
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Simon and Schuster.

- Chi, C. G. Q., & Qu, H. (2004). Integrating persons with disabilities into the work force: A study on employment of people with disabilities in foodservice industry. *International journal of hospitality & tourism administration*, 4(4), 59-83.
- Cimera, R., & Burgess, S. (2011). Do adults with autism benefit monetarily from working in their communities? *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34, 173–180. <https://doi.org/10.3233/JVR-2011-0545>
- Cseh, J. (2014). *A megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatásának munkáltatói aspektusai*. Doktori értekezés. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola.
- Csillag S., Toarniczky A., & Primecz H. (2018b). Dolgoznánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 49(6), 33–45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.04>
- Csillag, S. & Szilas, R. (2009). A valódi integráció nyomában: Megváltozott munkaképességű munkavállalók a munkaerőpiacon. *Munkaügyi Szemle*, 53(1), 16-23.
- Csillag, S., Gyori, Z., & Matolay, R. (2018a). Two Worlds Apart? Corporate Social Responsibility and Employment of People with Disabilities. In *The Critical State of Corporate Social Responsibility in Europe* (Köt. 12, o. 57–81). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920180000012003>
- Dajnoki K. (2011). Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának megítélése a szervezetben. *Acta Scientiarum Socialium*, 34, 85-93.
- Debreceni J., Fehér O., & Fekete-Frojimovics Z. (2019). Vendéglátóhelyek működésének vizsgálata fenntarthatósági Balanced Scorecard segítségével. *Gazdaság és Társadalom*, 12(3), 20–38. <https://doi.org/10.21637/GT.2019.3.02>
- Deutsch, N., Drávavölgyi, T., & Rideg, A. (2013). Note on the development of sustainable supply chain strategy. *Chemical Engineering Transactions*, 35, 655-660.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Friedner, M. (2013). Producing “Silent Brewmasters”: Deaf Workers and Added Value in India's Coffee Cafés. *Anthropology of Work Review*, 34(1), 39-50.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (2008). Why strategy teaching should be theory based. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 276-281.
- Grant, R. M. (2016): *Contemporary Strategy Analysis* (9. kiad.). Chicester: John Wiley & Sons.
- Győri Z., & Csillag S. (2019a). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékosággal élő személyek foglalkoztatása: Külön múlt – közös jövő? – 2. rész: A fogyatékosággal élő személyek foglalkoztatása a CSR-szakirodalomban és a gyakorlatban. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(7–8), 16–30. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.02>
- Győri Z., & Csillag S. (2019b). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékosággal élő személyek foglalkoztatása: Külön múlt – közös jövő? 1. rész: A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(6), 14–23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.02>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1992). Capabilities-based competition. *Harvard Business Review*, 70(3), 164.
- Hartnett, H. P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B., & Batiste, L. C. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34(1), 17-23.
- Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and corporate change*, 11(4), 725-760.
- Hernandez, B., & McDonald, K. (2010). Exploring the costs and benefits of workers with disabilities. *Journal of Rehabilitation*, 76(3), 15-23.
- Hesterly, W., & Barney, J. (2014). *Strategic management and competitive advantage*. New Jersey: Pearson.
- Hidegh, A. L., & Csillag, S. (2013). Toward 'mental accessibility': Changing the mental obstacles that future Human Resource Management practitioners have about the employment of people with disabilities. *Human Resource Development International*, 16(1), 22–39. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.741793>
- Hofmeister- Tóth, Á., & Simon, J. (2006). A Q-módszer elmélete és alkalmazása a marketingkutatásban. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 37(9), 16–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.09.02>

- International Labour Organization (2015): *Disability inclusion strategy and action plan 2014-17: a twin-track approach of mainstreaming and disability-specific actions*. Geneva.
- Kalargyrou, V. (2014). Gaining a Competitive Advantage with Disability Inclusion Initiatives. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(2), 120–145. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.847300>
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68–114.
- Kalargyrou, V., & Volis, A. A. (2014). Disability inclusion initiatives in the hospitality industry: An exploratory study of industry leaders. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(4), 430–454.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Putting the Balanced Scorecard to Work. In *Harvard Business Review*, 315–324. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7009-8.50023-9>
- Kearney, S., Brittain, I., & Kipnis, E. (2019). “Superdisabilities” vs “disabilities”? Theorizing the role of ableism in (mis)representational mythology of disability in the marketplace. *Consumption Markets & Culture*, 22(5–6), 545–567. <https://doi.org/10.1080/10253866.2018.1562701>
- Khan, N., Korac-Kakabadse, N., Skouloudis, A., & Dimopoulos, A. (2019). Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 170–185.
- Khan, N., Korac-Kakabadse, N., Skouloudis, A., & Dimopoulos, A. (2019). Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 170–185.
- Laki I. (2012). Oktatás, képzés – avagy fogyatékosok/fogyatékkal élő emberek a felnőttoktatásban? *Acta Scientiarum Socialium*, 37, 51–60. <https://journal.ke.hu/index.php/asc/article/view/270/2721> (2024.02.16.)
- Lämsiluoto, A., & Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53(4), 385–395. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.03.003>
- Lysaght, R., Ouellette-Kuntz, H., & Lin, C.-J. (2012). Untapped potential: Perspectives on the employment of people with intellectual disability. *Work*, 41(4), 409–422. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1318>

- Mandal, R., & Ose, S. O. (2015). Social responsibility at company level and inclusion of disabled persons: The case of Norway. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 17(2), 167–187. <https://doi.org/10.1080/15017419.2013.814586>
- Miethlich, B., & Oldenburg, A. G. (2019). The employment of persons with disabilities as a strategic asset: A resource-based-view using the value-rarity-imitability-organization (VRIO) framework. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 1, 1-13.
- Migliaccio, G. (2019). Disabled People in the Stakeholder Theory: A Literature Analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1657–1678. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0485-x>
- Nemeskéri, Zs. (2018). Megváltozott munkaképességű és fogyatékkal élő csoportok jellemzői az EU-ban. *Munkaügyi Szemle*, 61 (3), 9-18.
- Oliver, M. (1993). *Disability and dependency: a creation of industrial societies?* (pp. 6-22). In Swain, J., Finkelstein, V., French, S. & Oliver, M. (Eds.) (1993), *Disabling Barriers-enabling environments*. London, UK: Sage.
- Perez-Chao, F. A. (2022, december 2). *How companies can support people with disabilities at work*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/12/4-ways-businesses-can-support-employees-with-disabilities/> (2023.04.16.)
- Poór J., Módosné Szalai S., Jenei S., Nagy R., & Keszthelyi R. L. (2023). Megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása a vendéglátásban, társadalmi megítélés. *Acta Periodica*, 28, 4–17. <https://doi.org/10.47273/AP.2023.28.4-17>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors ; with a new introduction*. New York: Free Press. <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/storage.thanksforthehelp.com/qfile/porter-michael-e-1980-extract-competitive-strategy-vyr2a2bw.pdf>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Priestley, M. (1999). *Disability Politics and Community Care*. London: Jessica Kingsley.
- Rosenbaum, M. S., Baniya, R., & Seger-Guttmann, T. (2017). Customer responses towards disabled frontline employees. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(4), 385-403.

- Ruzickova, A., Jirasek, I., & Petr, M. (2020). Changes in perceptions of value orientation in university students after a winter expedition: A report on experiential education from the Czech Republic. *Ido Movement for Culture. Journal of Martial Arts Anthropology*, 20(2), 44–53. <https://doi.org/10.14589/ido.15.3.1>
- Scharle, Á. (2011). *Foglalkoztatási rehabilitációs jó gyakorlatok Magyarországon. Kutatási jelentés*. Budapest: Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet.
- Schartz, H. A., Hendricks, D. J., & Blanck, P. (2006). Workplace accommodations: Evidence based outcomes. *Work*, 27(4), 345-354.
- Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1471–1476. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1177294>
- Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T., & Falkmer, M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. *PLOS ONE*, 12(5), e0177607. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177607>
- Sharma, M. Z. & A. D. (2019). The Professional and Economic Development of Individuals with Disabilities in the Hospitality Sector with a Focus on the Importance of Training and Skill Enhancement at all levels: Hungarian Perspective. *Littera Scripta*, 12(2).
- Szokoly M. K. (2023). Fogytékossággal élő és megváltozott munkaképességű csoportok a munka világában—Felnőttképzési nézőpontból. *Tudásmenedzsment*, 24(3. különszám), Article 3. különszám. <https://doi.org/10.15170/TM.2023.24.K3.12>
- Unger, D. D. (2002). Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce: myths or realities?. *Focus on autism and other developmental disabilities*, 17(1), 2-10.
- Unger, D. D. (2002). Employers' Attitudes Toward Persons with Disabilities in the Workforce: Myths or Realities? *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 17(1), 2–10. <https://doi.org/10.1177/108835760201700101>
- Vágner V. (2019). A vállalatok teljesítményének elemzése Balanced Scorecard alkalmazásával. *Polgári szemle*, 15(4–6), 415–426. <https://doi.org/10.24307/psz.2019.1228>
- Vashishth, A., & Jhamb, D. (2021). Why Should Employers Hire People with Disabilities? – A Review of Benefits for the Hospitality Industry. *Journal of Turism & Development*, 35, 9–22.

Zhu, X., & Sun, C. (2017). The Positive Effect of Workplace Accommodation On Creative Performance. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 15188.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.15188abstract>

Internetes források:

Dechatlon Magyarország Facebook oldala:

https://www.facebook.com/decathlonmagyarorszag/photos/a.215918585468/10155976562900469/?type=3&paipv=0&eav=AfZ-7HDA6pOSsTy46Ci0Kd80d7pjtU-Twyjs7PrNxSYbIfagyLu6c-HtO4RuChmLsB4&_rdr (utolsó letöltés: 2024.04.10. 20:05)

Mellékletek

1. számú melléklet: A Q-módszer állításai:

1. Szervezeti hatékonyság és költségmegtakarítás

Negatív:

- A cégnek csak plusz költség megváltozott munkaképességű személyeket alkalmaznia (Kaye és mtsai., 2011).
- A megváltozott munkaképességű munkavállalók sokszor vannak betegszabadságon (Kaye és mtsai., 2011).

Pozitív:

- A megváltozott munkaképességű személyek miatt a cégnek kevesebbet kell adóznia, így megéri alkalmazni őket (Cimera & Burgess, 2011).

2. Munkavállalók hosszú élettartama vagy hosszabb munkaidő fogyatékkal élők számára

Negatív:

- A megváltozott munkaképességű személyek gyakran váltanak munkahelyet (Hernandez és McDonald, 2010).
- A megváltozott munkaképességű emberek egyáltalán nem hálásak, hogy dolgozhatnak (Vashishth & Jhamb, 2021).

Pozitív:

- A megváltozott munkaképességű személyek akár előbb is beérnek a munkahelyre, mint kellene (Kalargyrou, 2014).

3. Hűség vagy lojalitás a fogyatékkal élő alkalmazottak körében

Negatív:

- A megváltozott munkaképességű emberek nem hűségesek a céghez (Asghar és mtsai., 2020).
- A megváltozott munkaképességű személyek számára fontos, hogy a vezetőjük törődjön velük (Kalargyrou, 2014).

Pozitív:

- A megváltozott munkaképességű személyek szívesen végeznek monoton munkát (Kalargyrou, 2014).

- A megváltozott munkaképességű személyek általában sokáig dolgoznak a cégnél (Buciuniene, 2010).

4. Egyediség a fogyasztók számára

Negatív:

- A vásárlók kellemetlenül érzik magukat, ha megváltozott munkaképességű dolgozó segít nekik (Rosenbaum és mtsai., 2017).

Pozitív:

- Pozitívum lehet egy vásárló számára, ha megváltozott munkaképességű szolgálja ki (Rosenbaum és mtsai., 2017).
- A megváltozott munkaképességű személyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a cég jobb legyen a versenytárs cégeknél (Kalargyrou és Volis, 2014).

5. Cégimázs

Negatív:

- A helyi lakosok szerint nem jó dolog, hogy megváltozott munkaképességű személyeket is alkalmaz a cég (Miethlich és Oldenburg, 2019).
- A megváltozott munkaképességű személyek alkalmazása csak egy marketingfogás (Hartnett és mtsai., 2011).

Pozitív:

- A vásárlók szívesebben vásárolnak itt, ha a cég megváltozott munkaképességű embereket alkalmaz (Friedner, 2013).

6. Változatos ügyfélkör

Negatív:

- A fogyasztókra nincs hatással, ha megváltozott munkaképességű személyek dolgoznak a cégnél (Hartnett és mtsai., 2011).

Pozitív:

- A megváltozott munkaképességű személyeknek köszönhetően többféle vásárló megjelenik a boltban- például szintén fogyatékossgal élők (Henry és mtsai., 2014).

7. Hűség vagy lojalitás az ügyfelek között

Negatív:

- A vevők kevesebbszer vásárolnak itt, mert megváltozott munkaképességű emberek szolgálják őket ki (Vashishth & Jhamb, 2021).
- A megváltozott munkaképességű dolgozók nem játszanak döntő szerepet abban, hogy hol vásároljanak az emberek (Kaye és mtsai., 2011).

8. Innovatív képességekkel rendelkező fogyatékossgal élők

Negatív:

- A megváltozott munkaképességű munkavállalók hátráltatják a munkát (Kaye és mtsai., 2011).
- Nehéz megváltozott munkaképességű személyekkel dolgozni, mert túl sok ötletük van (Perez-Chao, 2022).

Pozitív:

- A megváltozott munkaképességű munkavállalók újféle megoldásokat javasolnak a munka során (Kalargyrou & Volis, 2014).
- Az a csapat, ahol megváltozott munkaképességű emberek is dolgoznak jobb teljesítményt ér el (Perez-Chao, 2022).

9. Eredményesség és munkavállalói termelékenység

Negatív:

- A megváltozott munkaképességű dolgozók miatt alkalmazott biztonsági előírások betartásával nehezebb a munka (Kaye és mtsai., 2011).
- A megváltozott munkaképességű emberek rosszabb minőségű munkát végeznek, mint a többi munkavállaló (Kaye és mtsai., 2011).

Pozitív:

- A megváltozott munkaképességű emberek motiválóak a többi dolgozó számára (Bitencourt & De, 2012).
- Azok, akik megváltozott munkaképességű emberekkel dolgoznak, pontosabb és jobb munkát végeznek (Halim és mtsai., 2019).

10. Etika a munkahelyen

Negatív:

- A megváltozott munkaképességű emberek gyakran rosszindulatúak (Scott és mtsai., 2017).
- A megváltozott munkaképességű dolgozók nem figyelnek a részletekre (Zhu & Sun, 2017).

Pozitív:

- A megváltozott munkaképességű dolgozók olyan munkákat is elvégeznek, amelyek túlmutatnak a munkakörükön (Friedner, 2015).

11. Biztonság a munkahelyen

Negatív:

- A munkahelyi balesetek száma több lesz, ha megváltozott munkaképességű személyek dolgoznak a cégnél, mert ügyetlenebbek (Kalargyrou, 2014).
- A megváltozott munkaképességű dolgozók miatt sok felesleges szabály van, ami hátráltatja a munkát (Schartz és mtsai., 2006).

Pozitív:

- A megváltozott munkaképességű dolgozók miatt több szabály van, de így a többi dolgozó is a szabályoknak megfelelően végzi a munkáját. Például jobban betartja a biztonsági előírásokat (Kaletta és mtsai., 2012).

2. számú melléklet: Szakértői interjú kérdései

Interjú alanya: Esélyegyenlőségi Referens (Dechatlon Magyarország)

A vállalat szabályzata szerint az interjúalany anonim kell, hogy maradjon.

1. Esetleg van plusz információd a résztvevőkről? Munkakörük, fizikai vagy szellemi munkások? Van-e más kapcsoltuk megváltozott munkaképességű személyekkel?
2. A cég többi dolgozója mennyire van tisztában azzal, hogy ilyen személyeket is alkalmaztok? Van belső kommunikáció, érzékenyítés a cégen belül erről?
3. Állítás: Pontosabb, jobb munkát végez, aki megváltozott munkaképességű személlyel dolgozik. Mi erről a tapasztalat? Azok, akik együtt dolgoztak (4 fő) - nem értenek egyet ezzel. Ez hogyan nyilvánul meg szerinted a munka során? Mennyi szabály, előírás van miattuk? Balesetek?

4. Állítás: A megváltozott munkaképességű emberek motiválóak lehetnek a többi dolgozó számára. Mi a véleményed erről, mint vezető?
5. Állítás: A vásárlók szívesebben vásárolnak itt, ha a cég megváltozott munkaképességű embereket alkalmaz. Akik együtt dolgoztak, teljes mértékben egyetértenek ezzel. Vezetőként mi a tapasztalatod erről?
6. Nem dolgoztak együtt erősen egyetértenek ezzel: A megváltozott munkaképességű személyek számára fontos, hogy a vezetőjük törődjön velük. Mi milyen eszközöket alkalmaztok erre?
7. Állítás: A vásárlók szívesebben vásárolnak itt, ha a cég megváltozott munkaképességű embereket alkalmaz. Itt azon személyek egy része, aki még nem dolgozott együtt velük semleges az állítással kapcsolatban, de egy része határozottan elutasítja. Volt ebből incidens esetleg?
8. A lenti 11 tényező közül melyek azok, amik szerinted a Dechatlon-nál valóban hozzájárulnak a vállalati sikerhez?
 1. Szervezeti hatékonyság és költségmegtakarítás
 2. Munkavállalók hosszú élettartama vagy hosszabb munkaidő fogyatékkal élők számára
 3. Hűség vagy lojalitás a megváltozott munkaképességű alkalmazottak körében
 4. Egyediség a fogyasztók számára
 5. Céгимázs
 6. Változatos ügyfélkör
 7. Hűség vagy lojalitás az ügyfelek között
 8. Innovatív képességekkel rendelkező fogyatékkal élők
 9. Eredményesség és munkavállalói termelékenység
 10. Etika a munkahelyen
 11. Biztonság a munkahelyen
9. Van-e bármilyen kvantitatív adat, amiben kimutatható, hogy hozzájárulnak a sikerhez? (árbevétel, adózás, fluktuáció stb.)
10. A munkahelyen kívüli elfogadásra hogyan hat szerinted az, hogy megváltozott munkaképességű emberekkel dolgoznak együtt a munkavállalók? Azokra hat, akik nem dolgoznak együtt velük?

Köszönetnyilvánítás:

„A Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-23-2-II-CORVINUS-80 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.”