



SLACHTA MARGIT
NEMZETI SZOCIÁLPOLITIKAI INTÉZET

MUNKAHELYI REHABILITÁCIÓS MENTOR

Képzés

V. modul

A munkahelyi rehabilitációs mentor feladatai

Daczi Péter
pályázati igazgató
Slachta Margit
Nemzeti Szociálpolitikai Intézet
Pályázati Igazgatóság

Budapest
2025.11.13.

327/2011. Korm. Rendelet 2. melléklet / NAV RH tájékoztató

A foglalkozási rehabilitációs mentori szolgáltatás, tevékenység a következő feladatokat öleli fel egy munkáltatónál:

- ☐ szükség szerint a képzésben részesülők benntartásának segítése, a lemorzsolódás elkerülése,
- ☐ a munkahelyi környezetbe történő beilleszkedés elősegítése,
- ☐ a betanítás,
- ☐ a munkahelymegtartás segítése,
- ☐ az utókövetés, valamint
- ☐ az egyéni rehabilitációt támogató, segítő szolgáltatások szervezése,

A foglalkozási rehabilitációs mentori szolgáltatás, tevékenység a következő feladatokat öleli fel egy munkáltatónál:

- ☐ az életvitelt, munkavállalást segítő eszközök hozzáférésének szervezése a mentor által,
- ☐ egyéb tanácsadási módszerek és eszközök felhasználásával segíti a mentor a munkaerő-piaci integrációt és
- ☐ a munkaadók befogadóvá válását a megváltozott munkaképességű személyek iránt,
- ☐ egyéb a munkáltató által meghatározott, a megváltozott munkaképességű, fogyatékos, sajátos nevelési igényű fiatal beilleszkedését, munkahelyének megtartását segítő feladatokat.

Munkaadói célok és érdekek

8. Kommunikációs és szemléletformálási támogatás –
A pozitív munkaadói márka és elfogadó kultúra eszköze.

7. Befogadó, inkluzív szervezeti struktúra –
Fenntartható, sokszínű munkahelyet hoz létre.

6. A rehabilitációs és munkaadói érdekek összehangolása –
Az üzleti racionalitás és társadalmi felelősség egyensúlya.

5. Konfliktusmentes munkakörnyezet –
A hatékony és motivált munkavégzés kulcsa.

4. Integráció a szervezet kultúrájába –
A beilleszkedés és azonosulás növeli a csapathatékonytságot.

3. Hosszú távú, lojális munkakapcsolatok –
Stabilitást, kiszámíthatóságot és tudásmegőrzést biztosít.

2. Költséghatékonyság és teljesítményorientáltság –
A versenyképesség és megtérülés alapja.

1. Felkészült, motivált munkavállalók foglalkoztatása –
A működés, fejlődés és siker legfontosabb alapja.

A munkahelyi rehabilitáció célja

Profit és hatékonyság növelés

Költségek optimalizálása

Feladatellátási kapacitás növelése

Fluktuáció csökkentése, munkahelymegtartás és motiváció fenntartása

Sikeres munkába lépés és beilleszkedés támogatása

A speciális szükségletek figyelembe vétele

Felkészítés a munkáltató és a munkavállaló szintjén

Befogadó munkahelyi környezet kialakítása

Munkaadói márka építése és marketing

A foglalkozási rehabilitáció teljes folyamatának segítése

MMK személyek magas szintű részvétele a munka világában

A társadalmi elfogadás és integráció elősegítése

A munkahelyi rehabilitációs mentor szerepe

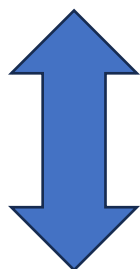
Célja a tartós foglalkoztatás és beilleszkedés, kölcsönösen előnyös foglalkoztatás biztosítása

- Kulcsszereplő a megváltozott munkaképességű személyek beillesztésében
- Segíti az ügyfél sikeres munkavállalását és megtartását
- Kapcsolatot tart a munkáltatóval és munkavállalóval
- Támogatja a beilleszkedést és a munkahelyi adaptációt
- Közvetítő szerepet tölt be a FR rendszer szereplői között
- Feltárja a rehabilitációt segítő és gátló tényezőket
- Támogatást ad a foglalkoztatás minden szakaszában

A munkahelyi rehabilitációs mentor szerepkonfliktusa

A munkaadó és az MMK munkavállaló között helyezkedik el:

- Segítői hivatástudat: Támogatja a mentorált személyt a munkahely megtartása érdekében



DE...



- Lojalitás: A munkaadó érdekeit képviseli a munkavállaló lemorzsolódásának megelőzése és teljesítményének maximalizálása érdekében

A mentor működésének folyamata

1. Munkahelyi érzékenyítés
2. Munkakör és befogadó környezet kialakítása
3. Toborzás - Kiválasztás
4. Munkahelyi adaptációs lehetőségek biztosítása
5. Munkavállaló felmérése - képességek, korlátok és lehetőségek feltárása
6. Problématérkép – Rehabilitációs Fejlesztési Terv
7. Beillesztési terv
8. Betanítás támogatás
9. Nyomonkövetés, monitoring
10. Dokumentáció, adminisztráció
11. Egyéni fejlesztési tervhez igazodó támogatás
12. Fejlesztés
13. Szolgáltatások szervezése, koordináció
14. Teljesítménymenedzsment
15. Mediáció, konfliktuskezelés
16. Munkakör módosítása, adaptálása
17. Kapcsolatépítés az ügyfél környezetével
18. Koordináció a munkaadó és a hatósági szereplők között
19. Folyamatos visszacsatolás és után-követés
20. Rugalmas reagálás az ügyfél helyzetére
21. Mentális és motivációs támogatás biztosítása
22. Karriermentozsment
23. Outplacement

Etikai alapelvek a mentori munkában

- A [Szociális Munka Etikai Kódexe](#) az irányadó
- Tisztelet az ügyfél személyisége és méltósága iránt
- Titoktartás és adatvédelem betartása
- Pártatlanság és diszkréció a döntésekben
- Az ügyfél autonómiájának támogatása
- Előítélet-mentesség minden helyzetben
- Felelősségteljes, reflektív szakmai magatartás
- Hibák elkerülése és szakmai önkontroll gyakorlása

A mentorral szembeni elvárások

1. Szakmai és rendszerszintű ismeretek

- A munkaszervezet működésének, munkakörök ismerete
- Szociális és foglalkoztatási rendszerek ismerete
- Foglalkozás-eü. Információk
- Rendszerszintű gondolkodás
- Képesség a komplex helyzetek elemzésére
- Dokumentáció és adminisztráció
- Adatvédelem

2. Szemléletbeli és attitűdbeli jellemzők

- Eredményorientált, támogató szemlélet
- Elkötelezettség az esélyegyenlőség és társadalmi befogadás mellett
- Hivatástudat és segítő attitűd
- Megbízhatóság, etikus magatartás

3. Kommunikációs és interperszonális kompetenciák

- Kommunikációs és problémamegoldó készség
- Képesség a hidak építésére munkáltató és munkavállaló között
- Hatékony együttműködés különböző szereplőkkel
- Motiváló és támogató kommunikáció
- Empatikus kapcsolódás az ügyfélhez
- Tapasztalati tudás, empátia, tolerancia

4. Szakmai fejlődés és önreflexió

- Folyamatos önképzés és szakmai reflexió



SLACHTA MARGIT
NEMZETI SZOCIÁLPOLITIKAI INTÉZET

*„Alattad a föld,
fölötted az ég,
benned a létra”*

Weöres Sándor

KÖSZÖNÖM A MEGTISZTELŐ FIGYELMET!

Daczi Péter

Slachta Margit

Nemzeti Szociálpolitikai Intézet

Pályázati Igazgatóság

daczi.peter@nszi.gov.hu



MUNKAHELYI REHABILITÁCIÓS MENTOR

Képzés

V. modul Tevékenység és alkalmazott eszközök

Barabás Kristóf

rehabilitációs hatósági módszertani referens

Slachta Margit

Nemzeti Szociálpolitikai Intézet

Budapest
2025.11.12.

MUNKAHELYI MENTOR

Tevékenységek és alkalmazható eszközök

- 3.1 Toborzás és kiválasztás
- 3.2 Információgyűjtés, munkavállalási kompetenciák felmérése és a munkahelyi rehabilitáció tervezése
- 3.3 Munkakörtervezés és illesztés
- 3.4 Beillesztés, betanítás, munkahelyi integráció elősegítése
- 3.5 Inkluzív szervezeti kultúra kialakítása
- 3.6 Kapcsolattartás, nyomon követés
- 3.7 Munkahelymegtartás támogatása
- 3.8 Munkakör elemzés és munkakör módosítás
- 3.9 Adminisztráció és dokumentáció

A foglalkoztatás szemléleti alapjai

- A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása nem csak jogi megfelelés vagy kötelezettség, hanem valódi értékteremtési lehetőség a szervezet számára.
- A sikeresség feltétele a nyitottság és a rugalmasság: a munkáltatónak érdemes a munkavállalót adottságai, erősségei és munkavégző képességei alapján értékelnie.
- A bizonytalanságok, tévhitek és korábbi negatív tapasztalatok csökkenthetők megfelelő információval, tudatos előkészítéssel és szakmai támogatással.

Gyakori munkaadói aggályok

- Információhiány a foglalkoztatáshoz kapcsolódó jogi és gyakorlati kérdésekről.
- Tévhitek a munkaképesség csökkenésének mértékéről és annak valós hatásairól.
- Az akadálymentesítés költségétől való félelem, amely sok esetben túlzott vagy alaptalan.
- Korábbi sikertelen foglalkoztatási tapasztalatok általánosítása, bizalmatlanság kialakulása.

A folyamat alapvető hasonlóságai a „hagyományos” felvétellel

- A munkaerőigény meghatározása és pontos megfogalmazása ugyanúgy szükséges.
- A toborzási csatornák kiválasztása hasonló logikát követ, de érdemes speciális csatornákat is bevonni.
- A kiválasztási folyamat alaplépései nem változnak, azonban a kommunikáció és a munkaköri elvárások pontosítása nagyobb hangsúlyt kap.

A felvétel indokainak tisztázása

- A motiváció meghatározása: gazdasági, társadalmi felelősségvállalási vagy munkaerőhiányból fakadó okok.
- Kockázatos megközelítés: ha a foglalkoztatás kizárólag a rehabilitációs hozzájárulás elkerülését szolgálja, CSR, befogadó szervezeti kultúra párhuzamos előnyökkel járhat egy szervezet számára.
- Az MMK munkavállalók foglalkoztatásának előnyei: lojalitás, motiváció, pontosság, stb.
- Tartós sikerhez szükséges: értékteremtés, a munkavállaló teljes jogú csapattagként való kezelése.

Célok és várható eredmények meghatározása

- A foglalkoztatás kívánt eredményei: létszám, munkateljesítmény, munkahelyi beilleszkedés.
- Reális, fokozatos bevezetés előnyös; túl gyors létszámbővítés tapasztalat nélkül kockázatos, pilot projekt indítása segíthet.
- Fontos: a teljesítményértékelés és visszajelzés rendszerének előzetes megtervezése.

Szervezeti felelősök és támogató személyek kijelölése

- A sikeres foglalkoztatás egyik alapfeltétele, hogy a szervezeten belül kijelölésre kerüljenek azok a személyek, akik felelősek a rehabilitációs foglalkoztatásért, valamint az érintett munkavállalók támogatásáért.
- A támogató személy szerepe: segítségnyújtás a beilleszkedésben, kommunikációs közvetítés, problémák korai felismerése és megoldási javaslatok kidolgozása.
- A feladat ellátásához nem elég az empátia: szükséges a megfelelő felkészítés, információk biztosítása, és a szervezeti döntési lehetőségek ismerete.
- Egy „ügyvivő” vagy mentor személy kijelölése növeli a folyamat biztonságát, átláthatóságát és elfogadottságát.

A munkakörök felmérése és a feladatok megfelelő kialakítása

- A munkafeladatok összehangolása és a munkaköri követelmények pontos meghatározása kulcsfontosságú.
- Új munkakörök létrehozása, komplex munkakörök egyszerűsítése, egyszerűbb, kiegészítő feladatok összevonása mind lehetőség.
- Az elvárt képességek, készségek és kompetenciák elemzése segít az optimális feladat felosztásban.
- A foglalkoztatást korlátozó tényezők feltárása során érdemes szakembereket bevonni: foglalkoztatás-egészségügyi orvos, rehabilitációs környezettervező, foglalkozási rehabilitációs szakértő, Érték Vagy! Portál.
- A technológiai eszközök és segédeszközök alkalmazása lehetőséget teremt a megváltozott munkaképességek kompenzálására, a megmaradt képességek „kihasználásra”.

Toborzási csatornák és kommunikáció

- Hagyományos csatornák (állásportálok, céges honlap, közösségi média) mellett érdemes speciális csatornákat is alkalmazni.
- Kapcsolatépítési lehetőségek: rehabilitációs hatóságok, rehabilitációs intézmények, akkreditált szolgáltatók, másodlagos munkaerő-piac, egyéb civil szervezetek, munkaerőpiaci szolgáltatók.
- A kommunikációnak legyen világos, támogató és nyitott tónusa, kerülve a stigmatizáló megfogalmazásokat.
- A munkaköri követelmények és elvárások legyenek egyértelműen meghatározva és közérthetően megfogalmazva.

A toborzási módszerek áttekintése

- A megváltozott munkaképességű személyek toborzására többféle csatorna áll rendelkezésre, amelyek eltérő erőforrásráfordítást, elérést és beválási valószínűséget jelentenek.
- Az NSZI által működtetett **Érték Vagy! Portál** hatékony, ingyenes, célzott toborzási lehetőséget biztosít a munkáltatóknak.
- A szervezet szempontjából a kiválasztott toborzási módszert érdemes a foglalkoztatási célokhoz, létszámigényhez és a szervezet korábbi tapasztalataihoz igazítani.
- Több csatorna egyidejű alkalmazása növeli az ideális jelölt megtalálásának esélyét.

Hirdetés alapú toborzás

- **Online hirdetés:** alkalmasabb a digitális írástudással rendelkező, főként szellemi munkakörökre jelentkezők elérésére.
 - + *Előnye:* széles elérés, gyors információközlés
 - *Hátránya:* potyajelentkezők száma magas lehet, szűrési terhet jelent
- **Offline hirdetés (pl. plakát, újság, helyi média):**
 - + *Előnye:* könnyen hozzáférhető, kevésbé digitális célcsoportot is eléri
 - *Hátránya:* bizonytalan célzottság, szintén előfordulhatnak nem releváns jelentkezők

Foglalkozási rehabilitációs projektek és Kormányhivatal

- Foglalkozási rehabilitációs programok:
közvetítés + előszűrés + tanácsadás
+*Előny:* célzott elérés, nagy tapasztalat, közös érdek
-*Hátrány:* projektek időben korlátozottak
- Kormányhivatal / Rehabilitációs Hatóság:**
a rehabilitációs ellátásban részesülők fő kapcsolódási pontja, nagy adatbázissal rendelkezik, sok a nem együttműködésre kötelezett,
- Foglalkoztatási Osztály csoportos toborzás:**
kevésbé célcsoport, bizonytalan létszám gyors elérése, de előfordulhat motivációs eltérés

Munkaerő-közvetítő cégek és civil szervezetek és alternatív módszerek

- **Közvetítők / kölcsönzők:** professzionális kiválasztási folyamat, alapos szűrés, adminisztrációs könnyítés, de **költséges**.
- **Akkreditált szolgáltató (civil) szervezetek:** tapasztalattal rendelkeznek a célcsoport támogatásában, érzékenyítést és utógondozást is biztosíthatnak; célzottan és személyre szabottan dolgoznak.

Alternatív módszerek:

- „Hozz egy barátot” program: megbízható jelöltek ajánlása, de figyelni kell a belterjesség elkerülésére.
- Állásbörze: nagy merítés, gyors kapcsolatfelvétel, de a jelentkezők motivációja eltérő lehet.
- Önéletrajz adatbázisok: HR kapacitás igény, egyszerűbb toborzás, de kisebb merítési bázissal.

A kiválasztási interjú sajátosságai

- A beszélgetés középpontja: a képességek, tapasztalatok, motiváció és munkához való hozzáállás feltárása.
- Kerülendő: egészségi állapot diagnosztikai szintű firtatása; a hangsúly a munkavégzési képességen van.
- Nyitott, biztonságos kommunikáció légkörének megteremtése elősegíti a valós információk megosztását.
- A munkaköri követelményekről és támogatási lehetőségekről érdemes őszintén és átláthatóan beszélni.

Mit érdemes szem előtt tartani a kiválasztás során?

- A toborzási csatornák legyenek a megváltozott munkaképességű személyek számára is elérhetőek.
- A hirdetések szövegezése legyen elfogadó és inkluzív.
- Az interjú során **nem az egészségkárosodás típusa**, hanem a **munkavégző képesség** a releváns.
- Fontos megérteni, hogy a munkavégzés módja lehet önálló, segítséggel vagy segédeszközzel is hatékony.
- A munkaköri elvárásokat érdemes szükség szerint rugalmasan igazítani.

Információgyűjtés, munkavállalási kompetenciák felmérése és a munkahelyi rehabilitáció tervezése

- A megváltozott munkaképességű személy foglalkoztatásának sikere azon múlik, hogy a munkavégzés feltételei és a munkavállaló képességei milyen mértékben illeszkednek egymáshoz.
- Az információgyűjtés, a képesség és kompetenciafelmérés, problématerkép és a rehabilitációs terv egymást követő, egymásra épülő szakaszokat alkotnak.
- A folyamat célja nem a munkavállaló korlátainak „keresése”, hanem annak megállapítása, hogy milyen problémát kell megoldani, **milyen körülmények között és hogyan tud eredményesen és biztonságosan dolgozni.**
- A munkahelyi rehabilitáció nem kivételes bánásmód, hanem **egyenre szabott munkaszervezés**, amely a teljesítményt erősíti.

Információgyűjtés két irányból: munkavállaló és munkáltató

- A folyamat **kétoldalú**: információ gyűjtése a munkavállalóról **és** a munkáról / munkakörnyezetről.
- A munkavállalóról gyűjtendő információk: egészségi állapot hatása, terhelhetőség, munkatapasztalat, képességek, készségek, motiváció, önállósági szint.
- A munkáltatói oldalról gyűjtendő információk: tevékenység jellege, feladatok részletei, munkatempó, fizikai/mentális terhelés, munkakörnyezet jellemzői, technikai feltételek, kollégákkal való kapcsolat
- A cél: nem a „korlátok” kiemelése, hanem a **lehetőségek feltárása**.

Profilkészítés és illeszkedés vizsgálata

- Személyi profil tartalma: képességek, fizikai és szellemi terhelhetőség, munkavégző stílus, erősségek, fejlesztendő területek.
- Munkaköri profil tartalma: feladatok, eszközhasználat, munkakörnyezet, teljesítményelvárások.
- A két profil összevetése alapján meghatározható az illeszkedés mértéke.
- Ha az illeszkedés megfelelő, a rehabilitációs mentor előkészíti a találkozást és a felvételi folyamatot.

A munkavállaló egészségi állapotának és terhelhetőségének vizsgálata

- Foglalkozás-egészségügyi tevékenység: munkaköri alkalmassági vizsgálat
- A cél: megérteni, hogy a megváltozott egészségi állapot **milyen tevékenységek elvégzését engedi**, és melyek jelentenek kockázatot.
- **A vizsgálatra történő beutaló tartalmának elkészítése során javasolt a mentor, a HR és az orvos előzetes egyeztetése**
- A vizsgálat részei: orvosi dokumentáció, tünetek, állapotváltozások, fizikai és pszichés terhelési határok.
- A foglalkozás-egészségügyi szakorvos szerepe: a munkaképesség és a munkaterhelés összehangolása, a biztonság biztosítása.

Életvitel, környezet és támogató tényezők szerepe

- Fontos vizsgálni: munkahelytől való távolság, mobilitási lehetőségek - közlekedés elérhetősége, családi és társas támogatás.
- A mindennapi életben jelenlévő segítő vagy gátló körülmények jelentősen befolyásolják a munkavégzés fenntarthatóságát.
- A rehabilitáció célja a **munkába járás és a munkavégzés teljes folyamatának fenntarthatóvá tétele.**

A kompetenciák részletes felmérése

- A kompetenciák a munkavégzéshez szükséges képességek, készségek, tudás, személyiségjellemzők és motivációs tényezők összessége.
- A kompetenciafelmérés célja: meghatározni, hogy a munkavállaló **milyen feltételek mellett képes stabilan, biztonságosan és eredményesen dolgozni.**
- Felmérendő területek:
 - ✓ Feladatmegértés, munkautasítások követése
 - ✓ Figyelem, koncentráció, terhelhetőség
 - ✓ Munkatempó és monotóniatűrés
 - ✓ Problémamegoldás és rugalmasság
 - ✓ Önálló munkavégzés és csapatmunka egyensúlya
 - ✓ Eszköz- és géphasználat gyakorlati képessége
 - ✓ Kapcsolódási és kommunikációs készségek
- A felmérés lehet megfigyelés, beszélgetés, szituációs gyakorlat, próbafeladat.

A munkahelyi rehabilitációs terv elkészítése

- A rehabilitációs terv célja egy olyan **egyénre szabott munkavégzési, beillesztési folyamat kialakítása**, amely hosszú távon fenntartható.
- A terv lehetséges elemei:
 - Alapadatok, fejlesztendő területek
 - Munkakör-átalakítás vagy részfeladatok újrastrukturálása
 - Munkaidő vagy terhelés fokozatos beállítása
 - Segédeszközök és támogató technológiák alkalmazása
 - Mentor, támogató kolléga bevonása
 - Teljesítmény monitorozása, lemorzsolódás megelőzése
 - Rendszeres visszajelzési és értékelési pontok kialakítása
- A terv legyen **rugalmas**, a munkavállaló állapotához és fejlődéséhez igazítható.

A támogatási formák és eszközök szerepe

A munkavégzést támogató eszközök és technológiák segítenek **a funkciók pótlásában vagy tehermentesítésében**, nem helyettesítik a munkavállaló képességeit.

- Példák:

- Ergonomikus bútorok, állítható munkaasztal
- Képernyőolvasó vagy nagyító szoftver
- Kommunikációt segítő eszközök
- Segédeszközök mozgáskorlátozott személy számára
- Időgazdálkodást támogató alkalmazások

A támogatás lehet **emberi támogatás** is: mentor, koordinátor, betanító.

A cél: **önálló és értékteremtő munkavégzés biztosítása.**

A sikeres foglalkoztatás feltételei

- A folyamat lényege a körülmények felmérése és a tervezés, az **egymásra épülő lépések tudatos összekapcsolása**.
- Az információgyűjtés és kompetenciafelmérés nem adminisztráció, hanem **szakmai döntés-előkészítés**.
- A jól megtervezett munkahelyi rehabilitáció tartós foglalkoztatást eredményez.
- A hangsúly mindig a **képességeken és a lehetőségeken** van, nem a korlátozó tényezőkön.

A munkahelyi beillesztés célja

- A cél, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállaló megfelelő munkakörbe kerüljön beillesztésre, és a munkába állás első szakaszában minden szükséges támogatást megkapjon.
- Biztosítani kell a feladatok megértését, elsajátítását és önálló végzésének feltételeit.
- Támogatni kell a fizikai és társas munkakörnyezethez való alkalmazkodást.
- Fontos, hogy a beilleszkedés során a munkavállaló **stabil, biztonságos és értékelte szerepet kapjon** a munkaközösségben.
- A cél: **mindkét fél számára kölcsönösen előnyös, tartós foglalkoztatási kapcsolat kialakítása.**

Munkáltatói profil készítése

- A munkáltatói profil a munkakör és munkahely **rendszerezett feltárása**, a megváltozott munkaképességű személy szempontjából.
- A profil segít előre azonosítani:
 - milyen elvárások kapcsolódnak a munkához,
 - milyen támogatásra lesz szükség a beilleszkedés során,
 - és milyen pontokon lehet szükség munkaköri vagy környezeti módosításra.
- A munkáltatói profil három fő vizsgálati területe:
 - 1.Munkahely fizikai környezete és megközelíthetősége
 - 2.Munkahelyi légkör és szociális környezet
 - 3.Munkakörelemzés: feladatok, eszközök, terhelés

A munkahelyi környezet és munkakörelemzés módszerei

- **Munkahely környezetének vizsgálata:**
 - megközelíthetőség (tömegközlekedés, távolság, útvonal),
 - belépési és belső közlekedési protokollok,
 - munkavégzés tere (ülő/álló munka, zaj, hőmérséklet, eszközök elhelyezése).
- **Munkahelyi légkör feltérképezése:**
 - nyitottság és elfogadás szintje,
 - kommunikációs szokások,
 - csapatdinamika és támogató kollégák jelenléte.
- **Munkakörelemzés módszerei:**
 - *Megfigyelés*: a tényleges munkavégzés folyamatának rögzítése.
 - *Mintavételes munkanap-felvétel*: egy munkarész vagy napszak célzott elemzése.
 - Szervezeti dokumentumok (munkaköri leírás, folyamatleírások) elemzése.

A munkakör–munkavállaló illesztése és a lehetséges megoldások

- A profilillesztés célja: megfelelő embert a megfelelő helyre, azaz megtalálni, hogyan tud a munkavállaló **értékteremtően és tartósan, megfelelő hasznossággal** működni a munkakörben.
- Az Érték Vagy! Portál algoritmus a munkaköri és egyéni egészségi profilok összevetésével segíti a megfelelő párosítást.
- Ha eltérés vagy hiányosság jelenik meg, a mentor lehetséges beavatkozási irányai:
 - **Szemléletformálás** (vezetők és csapat támogatása)
 - **Munkakör adaptálása** vagy átalakítása (feladatok átszervezése, tempó módosítása, részfeladatok újraelosztása)
 - **Kompetenciafejlesztés és betanítás** (képzés, gyakorlás, támogatott beillesztés)
- A két megoldási irány gyakran együtt hozza a legjobb eredményt.

Beillesztés, munkahelyi integráció elősegítése

- A beilleszkedés a hosszú távú, stabil foglalkoztatás alapja.
- A folyamat célja, hogy az új munkavállaló minél előbb megtalálja helyét a szervezetben, a munkakörben és a csapatban.
- A beilleszkedés nem automatikus: támogatást, türelmet és következetes munkáltatói jelenlétet igényel.
- A sikeres integráció nemcsak az új munkavállalónak, hanem a szervezetnek is érdeke: csökken a fluktuáció, nő a teljesítmény és javul a szervezeti kultúra.
- A beillesztés módja nagymértékben függ a munkavállaló előzetes tapasztalataitól és erőforrásaitól.

A beillesztési stratégia szerepe

- A beillesztési stratégia keretet ad a felvételt követő időszakhoz.
- Segíti a szervezetet a tudatos és előre tervezett támogatásban.
- Elemei:
 - Munkavállalói profil készítése
 - Munkáltatói profil és munkakörelemzés
 - Profilillesztés és szükséges módosítások meghatározása
 - Érzékenyítő folyamatok megszervezése
 - Mentor és beillesztési eszközök kijelölése
 - Mentori támogatás és beillesztés követése
- A stratégia célja: a bizonytalanság csökkentése, a beilleszkedés gyorsítása, a teljesítmény stabilizálása.

A beilleszkedés folyamata és eszközei

- A beilleszkedés a következő három területet öleli fel:
 - 1.Munkakör elsajátítása** – feladatok megtanulása, munkarutin kialakítása
 - 2.Szervezeti szocializáció** – szabályok, normák, kommunikációs csatornák megismerése
 - 3.Csapathoz való kapcsolódás** – emberi kapcsolatok kiépítése, közösségi elfogadás
- A támogatás eszközei:
 - Külső beilleszkedési szolgáltató bevonása
 - Mentor / patrónus kijelölése
 - Rotáció és fokozatos betanítás
 - Egyéni fejlesztési és állásmegtartási támogatás

Munkahelyi érzékenyítés és befogadó szervezeti kultúra

- A sikeres integráció közös felelősség: vezetők és munkatársak szerepe meghatározó.
- Érzékenyítő programok segítik a megértést, az empátiát, a kommunikáció tisztázását.
- Az érzékenyítő módszerek lehetnek:
 - esettanulmányok és tapasztalat megosztások
 - filmek és történeti példák
 - szituációs gyakorlatok és élményalapú feladatok
- A cél: egymásra való figyelem, a különbségek elfogadása és az együttműködés erősítése.
- Lehetőség: Akkreditált szolgáltatók, munkaadók szolgáltatásai

Inkluzív szervezeti kultúra kialakítása

- Az inkluzív szervezet tudatosan biztosít egyenlő részvételi lehetőséget minden munkavállaló számára.
- Nem csupán tolerálja, hanem **értékként kezeli** a sokféleséget (diverzitást).
- Az egyéni képességek és adottságok megbecsülésén alapuló működésmód.
- Cél: minden munkavállaló érezze, hogy **helye és szerepe van** a szervezetben.

Az inklúzió szervezeti előnyei

- Csökkenti a fluktuációt és a betanítási költségeket.
- Növeli az elkötelezettséget és a munkahelyi elégedettséget, együttműködést
- Fejleszti a kreativitást és a problémamegoldó gondolkodást.
- Javítja a szervezet külső megítélését és munkáltatói márkáját.
- Hosszú távon erősíti a gazdasági teljesítményt és stabilitást.

Az inklúzió szervezeti feltételei

- Elkötelezett vezetői attitűd és példamutatás.
- Egyértelmű kommunikációs normák és csatornák.
- Tudatos toborzás, kiválasztás és beillesztés.
- A fizikai és információs akadálymentesítés folyamatos biztosítása.
- Munkavállalók támogatása és fejlesztése egyéni szükségletek alapján.

Befogadó munkahelyi légkör kialakítása

- A mindennapi kapcsolatok, kommunikációk és együttműködések formálják a szervezeti kultúrát.
- Fontos a nyitottság a kérdésekre, eltérő tempókra, különböző munkastílusokra.
- A csapat szerepe kiemelt: a befogadás közösségi élmény.
- A szervezet akkor befogadó, ha **nem csak megengedi**, hanem **támogatja** a különbözőséget.

Az inklúzió mint közös felelősség

- Az inklúzió nem egyszeri intézkedés, hanem folyamatos szervezeti gyakorlat.
- Kulcs: vezetői elkötelezettség + csapatnyitottság + támogató működés.
- Akkor sikeres, ha minden munkavállaló azt érzi: **számít, értéke van, hozzátesz.**

Rehabilitációs terv szerepe és készítése

- Akkreditált foglalkoztatók esetén kötelező,
- más foglalkoztatók számára **erősen ajánlott**.
- A rehabilitációs terv javasolt minimális tartalma:
 1. Alapadatok,
 2. Szakmai előzmények és munkatapasztalat
 3. Egészségi állapot és funkcionális képességek
 4. Szociális és életviteli körülmények
 5. Fejlesztendő területek kijelölése az értékelés alapján
 6. Fejlesztési irányok és támogatási szükségletek meghatározása
 7. Szolgáltatások hozzárendelése és ütemezett igénybevételi menetrend
- A terv **egyéni**, rugalmasan módosítható és folyamatosan követett dokumentum.

A rehabilitációs terv javasolt tartalmi elemei

1. Alapadatok

- Munkáltató adatai (név, cím, FEOR, TEÁOR, szervezeti forma)
- Munkavállaló adatai (név, születési adatok, TAJ, ellátás típusa, képzettség, munkakör megnevezése)

2. Egészségi és funkcionális állapot

- Betegség vagy sérülés jellemzője, időtartama (fogyatékoság típusa és oka)
- Fizikai lehetőségek és korlátok (terhelhetőség, munkakörnyezethez való alkalmazkodás)
- Viselkedés és pszichés működés, motiváció, alkalmazkodóképesség
- Megmaradt képességek, készségek, fejlesztési lehetőségek

3. Társadalmi és életviteli háttér

- Családi állapot, kapcsolatrendszer, támogatói háttér
- Szociális és anyagi helyzet, igénybe vett támogatások
- Életviteli sajátosságok, közlekedési és lakhatási körülmények

A rehabilitációs terv javasolt tartalmi elemei

4. Oktatási és munkatapasztalatok

- Iskolai végzettség, korábbi tanulmányok
- Munkatapasztalat, szakmai gyakorlat
- Továbbképzési lehetőségek és arra való motiváltság

5. Munkaerő-piaci célok és akadályok

- A munkavállalás céljai és motivációi
- A munkavállalást gátló körülmények (egészségügyi, szociális, pszichés tényezők)
- A célok elérését segítő, hozzárendelt megoldási lehetőségek

6. Fejlesztési és támogatási terv

- A komplex helyzetfeltárás eredményei alapján kijelölt fejlesztési irányok
- Az egyéni szükségletekre reagáló szolgáltatások és támogatások kombinációja
- Ütemezett megvalósítás (időrend, felelősök, határidők)
- A szükséges szakemberek bevonása (mentor, pszichológus, ergoterapeuta, orvos stb.)

A rehabilitációs terv javasolt tartalmi elemei

7. A segítő folyamat elemei és módszerei

- Egyéni fejlesztés, tanácsadás, képzés, közösségi munka, munkáltatói mentorálás
- A segítségnyújtás formái (egyéni konzultáció, közös munkavégzés, továbbképzés, eszköztámogatás stb.)
- A munkavállaló együttműködésének formái, visszajelzési rendszere

8. Értékelés és nyomon követés

- A terv elkészítésének és értékelésének időpontja
- Éves értékelés, szükség esetén módosítás (állapotváltozás esetén)
- A terv és értékelés aláírása (mentor és munkavállaló által)

A kapcsolattartás jelentősége

A rehabilitációs foglalkoztatás folyamata **több szereplő összehangolt együttműködésén** alapul a hosszú távú, stabil, munkahelyi bevételeket támogató együttműködés.

Kulcsszereplők:

- **Ügyfél / munkavállaló**
- **Munkáltató**
- **Rehabilitációs hatóság / szolgáltatói hálózat**
- **Mentor** (kapcsolattartó és koordináló szerepben)

A mentor feladata: **információáramlás biztosítása**, helyzetek tisztázása, folyamatok követése.

A mentor szerepe a munkavállalóval való kapcsolattartásban

- A mentor feladata: a munkavállaló fejlődésének, terhelhetőségének és beilleszkedésének nyomon követése.
- Rendszeres konzultációk: személyes beszélgetés, visszajelzés, nehézségek feltárása.
- Támogató szerep: motiváció fenntartása, önbizalom erősítése, konfliktuskezelés.
- A mentor segíti a munkavállalót:
 - új feladatok megértésében, elsajátításában,
 - időbeosztás szervezésében,
 - kommunikációs helyzetek kezelésében
 - együttműködésben,
 - konfliktusok megelőzésében, megoldásában.

A mentor szerepe a munkáltatóval való kapcsolattartásban

- A mentor közvetítő és tanácsadó szerepet tölt be.
- Feladatai:
 - A munkáltató tájékoztatása a munkavállaló szükségleteiről és előrehaladásáról
 - A beillesztés támogatása a csapaton belül
 - A munkakör, munkarend vagy munkaszervezés módosítására tett javaslatok
- A kapcsolat célja: bizalom, partnerség, közös megoldáskeresés.

Kapcsolattartás a rehabilitációs hatósággal

- A mentor kapcsolatot tarthat a foglalkozási rehabilitációs ügyintézőkkel.
- Együttműködési területek:
 - Rehabilitációs szükségletek meghatározása
 - Támogatások és szolgáltatások igénybevétele
 - Rehabilitációs terv módosítása
 - Szociális és ellátási rendszerhez való kapcsolódás biztosítása

Fontos: átlátható, jogszabálynak megfelelő, szakmailag összehangolt folyamat, a munkavállaló bejegyzésével.

A munkahelymegtartás jelentősége

A munkahelymegtartás nem „lezárt folyamat”, hanem **folyamatos támogatási tevékenység**.

Két fő szereplő:

- **Munkavállaló** (egyéni teljesítmény, terhelhetőség, motiváció)
- **Munkáltató / közvetlen vezető** (elvárások, környezet, visszajelzés)

A munkahelyi problémák nagy része **megelőzhető és kezelhető**, ha időben felismerjük.

PROAKTIV és PREVENTIV jelleg

Információgyűjtés és helyzetkövetés

Rendszeres állapotfelmérés és visszajelzés.
A cél: a teljesítmény és a közérzet **korai változásainak felismerése.**

Két fő információforrás:

- A munkavállaló személyes tapasztalatai és nehézségei
- A közvetlen vezető és a munkatársak megfigyelései

Fontos: **terhelhetőség, munkatempó, kommunikációs helyzetek, együttműködés.**

Ösztönzők és megtartó eszközök

- Anyagi ösztönzők: bérkiegészítés, cafeteria, rugalmas juttatások.
- Munkaidő kedvezmények és rugalmas beosztás (rehabilitációs időszakok támogatása).
- Képzés, átképzés, szakmai fejlődés támogatása.
- Fizikai és technológiai támogatások:
 - akadálymentes környezet
 - ergonómiai megoldások
 - támogató technológiák
- Munkába járás és mindennapi működés segítése: közlekedés, étkezési lehetőség stb.

A mentor szerepe a megtartásban

- A mentor személyes támogatást biztosít: jelenlét, figyelem, visszajelzés.
- Segíti a kommunikációt a munkavállaló és a munkáltató között.
- Korai jelző szerep: észreveszi a feszültséget, terhelést, motivációvesztést.
- Folyamatosan egyeztet a közvetlen vezetővel.
- Cél: megelőzni a konfliktusokat és a munkahely elhagyását.

A hosszútávú megtartás feltételei

- Rendszeres figyelem és kommunikáció.
- Támogató vezetői és szervezeti hozzáállás.
- Reális, személyre szabott munkaköri elvárások.
- Elérhető, működő támogatások és ösztönzők.
- A munkavállaló értékének és szerepének **folyamatos megerősítése.**

Munkakör elemzés és munkakör módosítás

- Segít megérteni: **mit kell elvégezni, hogyan, milyen körülmények között.**
- Meghatározza a szükséges kompetenciákat, készségeket, terhelhetőséget.
- Alap a megfelelő munkavállalói illesztéshez és a beillesztés sikeréhez.
- Kiemelt jelentősége van megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében.
- Cél: a **képességekhez igazított**, fenntartható munkavégzés.

A munkakör elemzés fő szempontjai

- Feladatok listája és gyakorisága
- Munkavégzés helye, eszközei, környezeti tényezők
- Fizikai és mentális terhelés mértéke
- Felelősségi szintek és döntési lehetőségek
- Kommunikációs és együttműködési követelmények
- Változó vagy állandó munkarutin

A munkakör elemzés módszerei

- A munkakör elemzés módszerei
- Munkavállalói és vezetői interjúk
- Dokumentumelemzés (munkaköri leírás, folyamatleírások)
- Mintavételes munkanapfelvétel
- Kompetenciatesztek és képességfelmérések kapcsolása a feladatokhoz

Miért és mikor szükséges a munkakör módosítás?

- Ha a munkakör követelményei meghaladják a munkavállaló képességeit.
- Ha a terhelés hosszú távon nem fenntartható.
- Ha a munkakörnyezeti tényezők akadályozzák a hatékony munkavégzést.
- Cél: ne a munkavállaló sérüljön, hanem a munkakör igazodjon.
- A módosítás nem könnyítés, hanem ésszerű alkalmazkodás.

A munkakör módosítás lehetséges formái

- Feladatok újraszervezése vagy átcsoportosítása
- Munkatempó és munkarend igazítása
- Segédeszközök vagy támogató technológiák bevezetése
- Fizikai környezet módosítása (ergonómia, akadálymentesítés)
- Mentor, segítő kolléga bevonása
- Betanítási és visszajelzési rendszer strukturálása

Az elemzés és módosítás célja

- A munkakörelemzés alapja a pontos megértés: mit igényel a munka?
- A munkakör módosítás célja: a munkavállaló erősségeire építeni.
- A siker kulcsa: egyensúly a követelmények és a képességek között.
- Eredmény: stabil, hosszú távú, értékteremtő foglalkoztatás.

A munkahelyi módosítás fő típusai

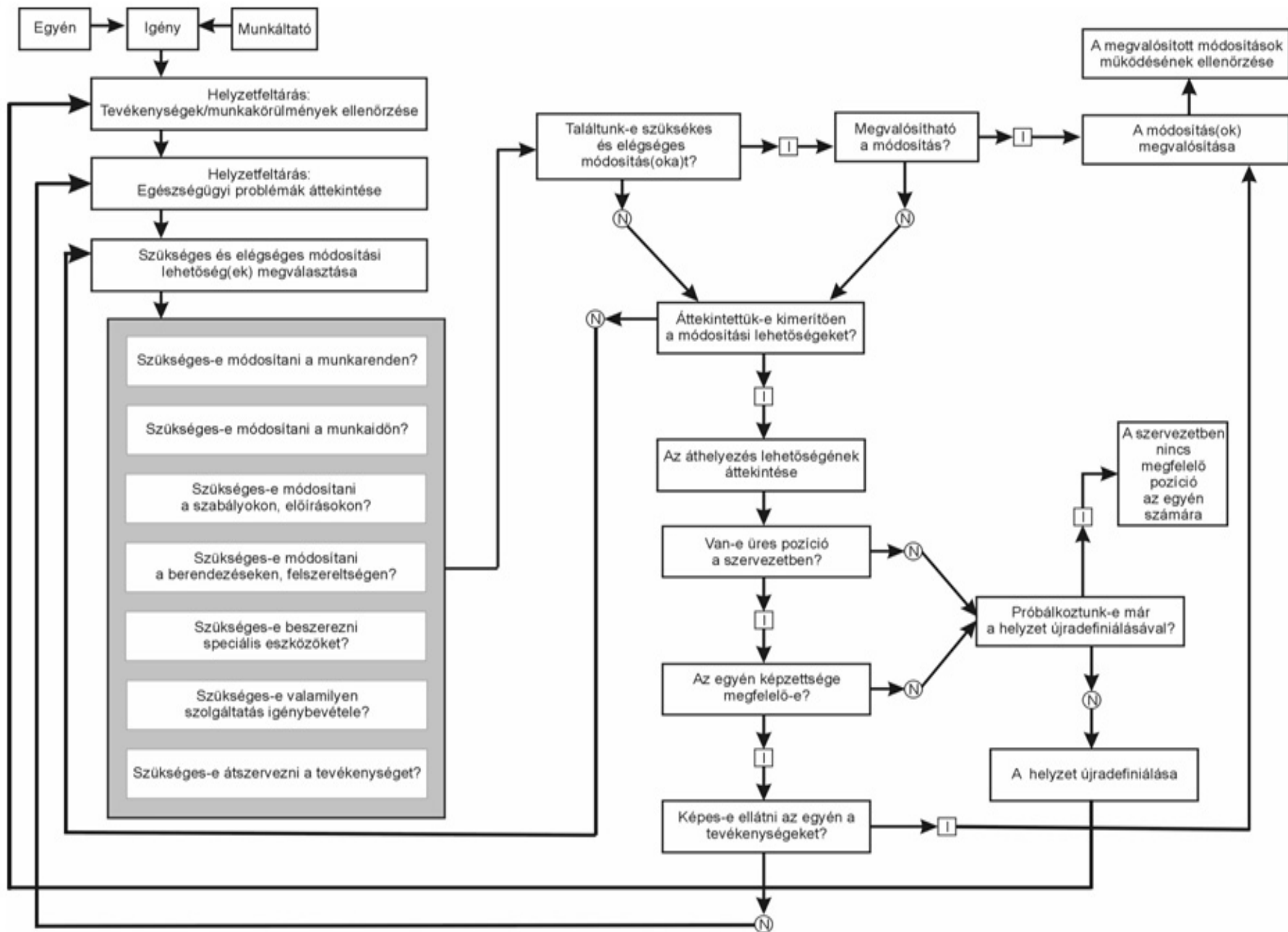
- Fizikai módosítások: tér, berendezés, megközelíthetőség javítása
- Munkakör-módosítás: feladatok átcsoportosítása, munkaterhelés igazítása
- Munkaidő-módosítás: részmunkaidő, rugalmas beosztás, távmunka
- Technikai segédeszközök: speciális eszközök, szoftverek, ergonómiai kiegészítők
- Szervezeti változtatások: folyamat- vagy felügyeleti rend módosítása
- Kommunikációs módosítás: információk hozzáférhetővé tétele, vizuális/hangosított eszközök
- A cél mindig a hatékony munkavégzés biztosítása
- A módosítás mértéke a munkavállaló állapotától és a munkakör jellegétől függ

A módosítás indokai és előnyei

- Egészségkárosodás, fogyatékoság vagy tartós betegség következményei
- Megelőzi a munkából való kiesést és a fluktuációt
- Csökkenti a táppénzes napok számát
- Növeli a munkavállaló lojalitását és motivációját
- Erősíti a munkahelyi biztonságot
- Hozzájárul a munkahelyi diverzitáshoz és elfogadáshoz
- Támogatja a vállalat társadalmi felelősségvállalását
- Pénzügyi előnyök: járulékkedvezmények, termelékenység nyereség

A módosítás megvalósításának lépései

1. Szükségletfelmérés: a munkavállaló egészségi és funkcionális állapotának megismerése
2. Konzultáció: munkavállaló – munkáltató – mentor közös megbeszélése
3. Lehetőségek elemzése: technikai, szervezeti és anyagi feltételek feltárása
4. Megvalósítás: konkrét eszközök és módszerek kiválasztása
5. Dokumentálás: a változtatások rögzítése, jóváhagyása
6. Bevezetés és próbaidő: visszajelzések, finomhangolás
7. Utókövetés: hatékonyság és elégedettség mérése
8. A mentor segíti a kommunikációt és a visszajelzések gyűjtését



Az adminisztráció szerepe a rehabilitációs folyamatban

- A dokumentáció a rehabilitációs folyamat átláthatóságát és visszakövethetőségét biztosítja.
- Információt nyújt a munkáltató, a mentor és más szakemberek számára.
- A cél: egységes kép legyen arról, hol tart a munkavállaló a beilleszkedésben és a fejlesztésben.
- Kiemelten fontos akkor, ha a mentor vagy a szolgáltató személye változik.

Mit tartalmazzon a dokumentáció?

- Komplex képesség és helyzetfelmérés – PROFIL:
Az ügyfél és a munkavállaló főbb jellemzői.
- A munkakör és munkahely adottságaira vonatkozó információk.
- A rehabilitációs terv: problémás területek, fejlesztési célok, módszerek, ütemezés.
- Mentori napló
 - Folyamatközi értékelések és visszajelzések.
 - Fejlődési eredmények, változások, nehézségek.
- Záró értékelés (ha a mentorálási folyamat lezárul).

A munkáltató részére átadott információk köre

- Csak a munkavégzést érintő információk oszthatók meg.
- Egészségügyi adatok csak funkcionális szinten és a munkaképesség kapcsolatában közölhetők.
- A munkáltató számára fontos:
 - a terhelhetőség mértéke,
 - a szükséges támogatási módok,
 - a munkakörnyezetre vonatkozó ajánlások.
- A dokumentáció célja: nem a minősítés, hanem a támogatott működés biztosítása és a nyomonkövetés.

A dokumentáció gyakorlati használata

- Betanítás és mentorálás tudatos **tervezése**.
- Módosítások (pl: munkakör, feladat vagy munkarend) előkészítése.
- Konfliktusok megelőzése és helyzetkezelés támogatása.
- Fejlődéskövetés és eredményértékelés.
- Szükség esetén a folyamat átadásának biztosítása.



SLACHTA MARGIT
NEMZETI SZOCIÁLPOLITIKAI INTÉZET

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

Barabás Kristóf

Slachta Margit
Nemzeti Szociálpolitikai Intézet
Fogyatékoságügyi Igazgatóság

MUNKAHELYI REHABILITÁCIÓS MENTOR

Képzés

V. Modul

Tevékenység és alkalmazott eszközök

A karriermenedzsment szerepe a rehabilitációban

- A karriermenedzsment célja a tartós foglalkoztathatóság fenntartása.
- A mentor segíti az ügyfél / munkavállaló beilleszkedését és előrelépését a munka világában.
- Az életpálya-tervezés a rehabilitáció integrált része.
- A folyamat alapja az egyéni célkitűzés és a folyamatos visszajelzés.
- A mentor koordinálja az ügyfél, HR és hatósági szereplők közti kommunikációt.
- Mentori feladat: célkitűzések rögzítése, karrierút dokumentálása.
- A karrierfejlesztés során fontos a reális elvárások meghatározása.
- Eredmény: stabil, motivált, önálló munkavállaló.

Életpálya és karrier fogalma a gyakorlatban

- Az életpálya a szakmai fejlődés, tanulás és önfejlesztés folyamata.
- A karrier nemcsak előrelépést, hanem stabilitást is jelenthet.
- MMK személyeknél a karrier gyakran újratervezést igényel.
- A mentor támogatja a célok és lehetőségek összehangolását.
- Mentori eszköz: életpálya-térkép, kompetenciateszt, motivációs interjú, nyommonkövetés.
- A cél az önazonos, fenntartható karrierút megtervezése.
- A munkáltatóval való együttműködés biztosítja az előrehaladás követhetőségét.
- Mentori gyakorlat: karrierterv készítése és rendszeres felülvizsgálata.

Motiváció és ösztönzés I.

- A motiváció a cselekvés hajtóereje, amely a célok elérését szolgálja.
- A rehabilitáció során a motiváció fenntartása a mentor kulcsfeladata.
- Maslow-piramis: a szükségletek hierarchiája a fejlődés alapja.
- Herzberg elmélet: higiénés tényezők és motivátorok egyensúlya.
- Deci–Ryan elmélet: autonómia, kompetencia, kapcsolódás erősítése.
- Mentori szerep: a belső motiváció forrásainak feltárása.
- Az önrendelkezés és sikerélmény a tartós motiváció alapja.
- Cél: az ügyfél belső erőforrásainak aktiválása.

Motiváció és ösztönzés II.

- A motivációs szint idővel változik – fontos az utánkövetés.
 - Mentori eszköz: motivációs tanácsadás, karriermenedzsment
 - A pozitív visszacsatolás erősíti a bizalmat és az elköteleződést.
 - A kis lépések elve: apró sikerek is fontosak az önértékeléshez.
-
- Mentor feladata: az ügyfél teljesítményének tudatos megerősítése.
 - Sikerorientált kommunikáció növeli az önhatékonyt.
 - Motivációs beszélgetések során kerülni kell a túlzott nyomást.
 - Eredmény: tudatos, aktív és felelősségteljes ügyfél.

Mi lehet ösztönző tényező egy megváltozott munkaképességű álláskereső számára?

- *Sikeres állásinterjú, munkába lépés.*
- *Biztos munkahely, anyagi biztonság.*
- *Kiszámíthatóság és rendszer.*
- *Megfelelő fizetés.*
- *Kitáguló szociális/társadalmi környezet.*
- *Elismerés, megbecsülés, amelyet ki is mutatnak az irányába.*

MASLOW piramis – „munkavállalási parafrázis”



Motiváció fejlesztése munkahelyi mentorálásban

- A mentor figyeli, nyomonköveti az ügyfél munkahelyi viselkedését és fejlődését.
- Folyamatos visszajelzést ad a teljesítményről és együttműködésről.
- Az elismerés legyen azonnali, személyes és konkrét.
- A munkakörnyezet befolyásolja a motiváció fenntartását.
- Mentor szerepe: összekötő a dolgozó, közvetlen vezető, HR és vezetés között.
- Mentori gyakorlat: havi motivációs értékelő megbeszélés.
- A motiváció hiányát jelző jelek korai felismerése fontos.
- Cél: a fenntartható, stabil munkavégzés biztosítása.

Mentor szerepe a motiváció fenntartásában

- A mentor személyre szabott motivációs stratégiát alkalmaz.
 - Folyamatos párbeszédet tart fenn a dolgozóval és a HR-rel.
 - Segíti az ügyfelet az önbizalom helyreállításában.
 - Motivációs célokat beépíti a rehabilitációs tervbe.
- Az önértékelés fejlesztése növeli az önállóságot.
- Mentor biztosítja a motivációs folyamat folytonosságát.
- Az elismerés és megerősítés része a napi kommunikációnak.
- Cél: a fejlődés érzésének fenntartása minden szinten.

Ösztönzési rendszerek a gyakorlatban

- A HR és mentor közös célja: a dolgozó hosszú távú megtartása.
- Anyagi ösztönzők: bónuszok, juttatások, teljesítményprémium.
- Nem anyagi ösztönzők: elismerés, képzés, előrelépési lehetőség.
- Mentor javaslatot tehet az ösztönző elemek egyéni alakítására.
- Rehabilitációs ösztönzés: rugalmas munkarend, támogató közeg.
- Fontos az ösztönzési rendszer átláthatósága.
- Mentori visszajelzés: ösztönzők hatásának mérése és elemzése.
- Eredmény: növekvő lojalitás és elégedettség.

Lehetséges eszközök

- Odafigyelés, teljesítmény és motivációs szint monitorozása
- Jó példák bemutatása, „másoknak hogyan sikerült”
- Szóbeli támogatás
- Mások munkahelyi mentorálásának lehetősége
- Feladat és munkakör gazdagítás, felelősség növelése
- Előléptetés
- Hónap dolgozója jellegű díjak
- MMK munkavállaló bemutatása – CSR tevékenységgel való összekötés
- Anyagi premizáció

Outplacement – gondoskodó leépítés I.

- Az outplacement a felelős munkáltatói magatartás része.
- Célja: az elbocsátott dolgozó segítése a munkaerőpiacra való visszatérésben.
- A mentor segíti a pszichés, szakmai és társadalmi újraépülést.
- Folyamat: előkészítés, támogatás, karriertervezés, utánkövetés.
- Az emberi méltóság megőrzése alapelv.
- Mentor segíti a dolgozót az önbizalom és motiváció helyreállításában.
- Etikai elv: bizalmasság, önkéntesség, tisztelet.
- Eredmény: sikeres újrakezdés és munkába való visszatérés.

Outplacement – gondoskodó leépítés II.

- Az outplacement előnye a vállalat számára is kézzelfogható.
- Pozitív munkaadói imázst alakít ki, csökkenti a feszültséget.
- Mentor és HR együtt dolgozik a kommunikációs stratégián.
- Krízisintervenció és veszteségfeldolgozás támogatása.
- Mentor erőforrás-térképet készít a dolgozóval.
- Munkaerő-piaci tanácsadás: kompetenciafelmérés, célkitűzés.
- Mentori eszköz: személyes fejlesztési terv, outplacement napló.
- A folyamat lezárása értékeléssel és visszacsatolással történik.

Outplacement lépései és mentori feladatok

1. Tájékoztatás: a helyzet tisztázása, bizalomépítés.
 2. Kríziskezelés: érzelmi támogatás, veszteség feldolgozása.
 3. Karrierújratervezés: célok és irányok kijelölése.
 4. Fejlesztés: információnyújtás, tréningek, tanácsadások, képzések,
 5. Állásfeltárás, Kapcsolatépítés: új munkáltatókkal való kapcsolat kialakítása.
 6. Utánkövetés: beilleszkedés támogatása az új munkahelyen.
- Mentor minden fázisban kapcsolatot tart az érintettekkel.
 - Dokumentálás: haladási lap, visszajelzési űrlap, értékelőlap.

Mentori eszköztár az outplacementben

- Regisztráció állásportálokra: Érték Vagy!, Profession, stb.
- Rehabilitációs Hatóság, Munkaügyi Központ szervek felé irányítás
- Egyéni tanácsadás, álláskeresési tréningek, szimulációk.
- Motivációs interjúk és kompetenciaértékelések.
- Mentor segíti a dolgozót a pályakorrekcióban.
- Közvetítés potenciális foglalkoztatási partnerek felé.
- HR együttműködés: visszajelzések a szervezet számára.
- Mentori eszköz: karrierportfólió, önéletrajz sablon.
- Támogató anyag: referencia, működési bizonyítvány, ajánlás, hálózati kapcsolat.
- Eredmény: megerősített önbizalom és célorientált újrakezdés.

Etikai és jogi alapelvek az outplacement során

- Etikai elv: méltóság, bizalom, transzparens kommunikáció.
- A kommunikáció legyen empatikus, konfliktusmentes.
- Fontos:
 - Mentor nem dönt, hanem támogatja az önálló döntéshozatalt.
 - Nem kötelező a részvétel, opcionális
 - Lehetőségek bemutatása és információhoz való hozzáférés
 - Segítségnyújtás, majd elengedés
- Cél: a munkaviszony lehetőségeihez képest pozitív lezárása, minden fél részéről.



SLACHTA MARGIT
NEMZETI SZOCIÁLPOLITIKAI INTÉZET

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

Vizkeleti Szabolcs

Slachta Margit

Nemzeti Szociálpolitikai Intézet



SLACHTA MARGIT
NEMZETI SZOCIÁLPOLITIKAI INTÉZET

MUNKAHELYI REHABILITÁCIÓS MENTOR

Képzés

V. modul

Munkaadó típusa szerinti mentori sajátosságok

Daczi Péter
pályázati igazgató
Slachta Margit
Nemzeti Szociálpolitikai Intézet
Pályázati Igazgatóság

Budapest
2025.11.13.



SLACHTA MARGIT
NEMZETI SZOCIÁLPOLITIKAI INTÉZET

MENTORI SAJÁTOSSÁGOK akkreditált munkaadó szempontjából

327/2012. (XI. 16.) Korm. rendelet

2. § (1) A munkáltató részére rehabilitációs akkreditációs tanúsítvány akkor adható, ha...

h)

- a 9. alcím szerinti rehabilitációs tanácsadót,
- a 10. alcím szerinti rehabilitációs mentort a 11/A. §-ban meghatározottak szerint, valamint –
- a 11. alcím szerinti feltételek fennállása esetén – a 11. alcím szerinti segítő személyt foglalkoztat,

Rehabilitációs tanácsadó

- A foglalkozási rehabilitáció szervezője és koordinátora
- Elkészíti és követi a személyes rehabilitációs tervet
- Felel a terv minőségéért és megvalósulásáért
- Kidolgozza és évente felülvizsgálja a szakmai programot
- Kapcsolatot tart a segítő szolgáltatókkal
- A jelentéseket beépíti a személyes tervbe és a programba
- Rendszeres fogadóórát tart a telephelyeken
- Kapcsolatot tart a rehabilitációs hatósággal

Rehabilitációs mentor

- A tanácsadóval együttműködve támogatja a rehabilitációt
- Közvetlen kapcsolat a megváltozott munkaképességű dolgozóval
- Kapcsolatot tart szükség szerint a családdal
- Felméri és fejleszti a munkavállaló képességeit
- Tájékoztatást nyújt a rehabilitációs rendszerről és jogszabályokról
- Megválasztja a megfelelő oktatási módszereket
- Részt vesz az egyéni terv készítésében és módosításában
- Tranzit után legalább 6 hónapig támogatja a NYMP-ra való belépést

Mentor és tranzit foglalkoztatás

- A sikeres tranzitálás utáni 6 hónapos támogatás
- Közvetítés a munkáltató és hatóság között
- A mentor közvetlen kapcsolatban áll a munkavállalóval
- A munkavállaló érdekeinek figyelembevétele

Segítő személy

- Szükség esetén (Ha a megváltozott munkaképességű munkavállaló egészségi állapota indokolja...a munkába járáshoz vagy a munkavégzéshez segítő személy biztosítható
- Munkaviszonyban vagy megállapodás alapján is foglalkoztatható
- Támogató szolgáltatón keresztül is biztosítható
- A munkáltató nyilvántartást vezet a segítő személy feladatairól
- A nyilvántartás tartalmazza a támogatott dolgozók nevét
- A feladatok megnevezése is rögzítésre kerül
- 1000+ fő esetén képzés után részben mentor/tanácsadó feladatokat láthat el, az időkeret max. 30%-áig végezhet ilyen tevékenységet

Tanácsadó és mentor közös keretei

- Képesítési és gyakorlati feltételekhez kötött tevékenység
- A két szerep egy személyben is ellátható bizonyos feltételekkel
- A vezető tisztségviselő nem töltheti be a szerepeket
- Minimum havi 30 perc/fő támogatási idő
- Kötelező éves továbbképzés
- Egységes szakmai színvonal biztosítása

Tanácsadó és mentor közös keretei

- Képesítési és gyakorlati feltételekhez kötött tevékenység
- A két szerep egy személyben is ellátható bizonyos feltételekkel
- A vezető tisztségviselő nem töltheti be a szerepeket
- Minimum havi 30 perc/fő támogatási idő
- A KSH létszám számítás használata
- Szerződéses jogviszonyok rugalmasak
- Kötelező éves továbbképzés
- Egységes szakmai színvonal biztosítása

Személyes rehabilitációs terv

- A rehabilitációs tanácsadó készíti a mentor bevonásával
- Jogalap: komplex minősítés és szakmai program
- A foglalkoztatás irányának kijelölését szolgálja
- A belépést követő 30 napon belül kell elkészülni
- Személyre szabott dokumentum
- A képességek és lehetőségek összekapcsolása
- Évente kötelező értékelni
- Szükség esetén módosítani kell

Személyes terv tartalma I.

- Munkakör pontos megnevezése
- Képzettségek és képesítések összegyűjtése
- Munkavégző képesség jellemzői
- Foglalkoztatható tevékenységek listája
- Pályaterv kijelölése
- Előrehaladási lépések meghatározása
- Rövid távú célok kijelölése
- Alap a hosszú távú célokhoz

Személyes terv tartalma II.

- Hosszú távú szakmai célok meghatározása
- A foglalkoztatást gátló körülmények feltárása
- Intézkedések a gátló tényezők megszüntetésére
- A segítő folyamat elemeinek tervezése
- Segítségnyújtási formák rögzítése
- Szolgáltatások igénybevételeinek rendje
- A folyamat illesztése a munkahelyi elvárásokhoz
- Mérhetőség és nyomon követhetőség biztosítása

Foglalkozási rehabilitációs szakmai program

- A munkáltató rehabilitációs foglalkoztatási feladatainak „forgatókönyve”
- Jogalap: a foglalkozási rehabilitációs szakmai program készítése kötelező
- A program a MMK munkavállalók foglalkoztatását célozza
- A munkáltató céljainak és rehabilitációs feladatainak összekapcsolása
- Erőforrások, támogatások, szolgáltatások rendszere jelenik meg benne
- A rehabilitációs tanácsadó felelős a kidolgozásért és felülvizsgálatért
- A programot évente értékelik
- A vezető tisztségviselő hagyja jóvá

Szakmai program tartalma I.

- A rehabilitációs foglalkoztatás pontos céljának rögzítése
- A foglalkoztatás feladatainak meghatározása
- A foglalkoztatás formáinak bemutatása
- A szakmai tartalom meghatározása
- A módszerek és eszközök ismertetése
- A folyamatok szervezésének és dokumentálásának keretei
- A munkáltató tevékenységéhez való illeszkedés biztosítása
- Alap az értékeléshez és fejlesztéshez

Szakmai program tartalma II.

- Segítő szolgáltatások igénybevételeinek szabályozása
- Munkahelyi körülmények javításának terve
- A rehabilitáció eredményességét segítő feladatok
- Munkavállalói jogok és érdekek védelme
- Éves értékelés szempontjai
- Személyes rehabilitációs tervek készítésének eljárásai
- A segítő személy biztosításának módja
- Tranzit foglalkoztatás esetén akcióterv

Program időtávja és értékelése

- Az első program 3 évre készül
- A három év éves bontásban kerül tervezésre
- Lejárat után éves vagy többéves program készíthető
- Az időtáv a munkáltató tevékenységétől függ
- A program megvalósulását évente értékelni kell
- Az értékelés beépül a következő időszak terveibe
- A rehabilitációs tanácsadó írja alá
- A vezető tisztségviselő hagyja jóvá



SLACHTA MARGIT
NEMZETI SZOCIÁLPOLITIKAI INTÉZET

MENTORI SAJÁTOSSÁGOK

A nyílt munkaerőpiaci munkaadó szempontjából

- **327/2011. (XII. 29.) Korm. Rendelet szerint**
- **Rehabilitációs audit - Rejtett MMK munkavállalók feltárása**
- **CSR**
- **ESG**

327/2011. Korm. rendelet

- Rehabilitációs hozzájárulás - létszám
- 4 órában történő munkavégzés, igazolt
- Mentori feladat és tevékenység
- Képesítési előírások,

MENTOR alkalmazása

327/2011. Korm. rendelet

III. Melléklet I. 1.5.

Foglalkozási rehabilitációs mentori szolgáltatás, amely során megvalósul

- a képzésben részesülők benntartásának segítése, a lemorzsolódás elkerülése,
- a munkahelyi környezetbe történő beilleszkedés elősegítése, a betanítás, a munkahelymegtartás segítése, az utókövetés, valamint
- az egyéni rehabilitációt támogató, segítő szolgáltatások szervezése, az életvitelt, munkavállalást segítő eszközök hozzáférésének szervezése a mentor által.
- Továbbá egyéb tanácsadási módszerek és eszközök felhasználásával segíti a mentor a munkaerő-piaci integrációt és a munkaadók befogadóvá válását a megváltozott munkaképességű személyek iránt.

MENTOR alkalmazása

NAV tájékoztató

A foglalkozási rehabilitációs mentori szolgáltatás, tevékenység a következő feladatokat öleli fel egy munkáltatónál:

- szükség szerint a képzésben részesülők benntartásának segítése, a lemorzsolódás elkerülése, a munkahelyi környezetbe történő beilleszkedés elősegítése, a betanítás, a munkahelymegtartás segítése, az utókövetés, valamint az egyéni rehabilitációt támogató, segítő szolgáltatások szervezése, az életvitelt, munkavállalást segítő eszközök hozzáféréseinek szervezése,
- egyéb tanácsadási módszerek és eszközök felhasználásával a munkaerőpiaci integráció, valamint a munkaadók befogadóvá válásának segítése a megváltozott munkaképességű személyek iránt,
- **egyéb a munkáltató által meghatározott, a megváltozott munkaképességű, fogyatékos, sajátos nevelési igényű fiatal beilleszkedésének, a munkahely megtartásának segítése.**

MENTOR alkalmazása

Egyéni rehabilitációt támogató, segítő szolgáltatások szervezése:

- Esélyegyenlőségi szolgáltatás (jelnyelv, látássérült, egyéb érdekvédelmi, stb)
- Foglalkozási rehabilitációs vagy munkaerő-piaci szolgáltatás
- Pszichológiai szolgáltatás
- Orvosi, rehabilitációs szolgáltatás
- Szociális szolgáltatás
- Parasport
- Önsegítő klubok, munkahelyen kívüli közösség
- Rekreáció, munka-magánélet összeegyeztetése,
- Kulturális, szabadidős lehetőségek

Az életvitelt, munkavállalást segítő eszközök hozzáférésének szervezése:

- Felmérés - eszközfeltárás,
- Adaptációs eszközök
- Akadálymentesítés

MENTOR alkalmazása

Dokumentáció

- **Felmérés, komplex képesség és helyzetfeltárás**
1. interjú adatlap
- **Rehabilitációs terv**
 - Beillesztési terv
- **Mentori napló**
 - adott munkavállaló nyomon követése
- **Mentori munkanapló**
 - munkatükör
 - munkavállaló segítése, nyomonkövetése
 - tervezési, szervezési tevékenységek

Rehabilitációs audit

A cél a szervezetnél dolgozó, de rejtőzködő MMK munkavállalók feltárása:

1. Már MMK személynek minősül
2. Egészségi állapota alapján indokolt lenne, de még nem MMK személy „hivatalosan”

Rehabilitációs audit

Előfeltétel:

- Inkluzív munkahelyi légkör –
 - támogató vezetők
 - MMK státusz nem stigma, nem hátrány
- Előzetes széleskörű tájékoztatás
- Megfelelő ösztönzés:
 - RM programban való részvétel lehetősége
 - Munkahelyi adaptáció lehetősége
 - 5 nap pótszabadság az Mt. Alapján
 - Egyszeri plusz juttatás?

Rehabilitációs audit

Lehetséges módszere:

1. Egyszerű munkavállalói nyilatkozat:

- Tájékoztató levél + nyilatkozat
- Pl:
 - SZJA személyi kedvezmény (BNO)
 - 5 nap pótszabadság igénybevételéhez az Mt. Alapján
 - Rehabilitációs hozzájárulás személyi kör tekintetében

2. WAI – Munkaképességi index:

A Munkaképességi Index egy egyszerű, gyors, de tudományosan megalapozott eszköz, amely segít azonosítani a munkaképesség romlásának veszélyét, és lehetőséget ad időben történő beavatkozásra a munkahelyi megmaradás érdekében.

Rehabilitációs audit

WAI – Munkaképességi index:

A Munkaképességi Index egy rövid kérdőív, amit a dolgozó is kitölthet, és értéke előrejelzi, hogy változatlan feltételek mellett jelenlegi munkakörében képes lesz-e hosszabb távon megmaradni. A kérdőív összetetten értékeli a tárgyi és szervezeti munkakörnyezet, az egészségi állapot, illetve a szaktudás által befolyásolt munkaképességet, és jól előrejelzi a munkában megmaradás esélyét.

A kérdőív felépítése

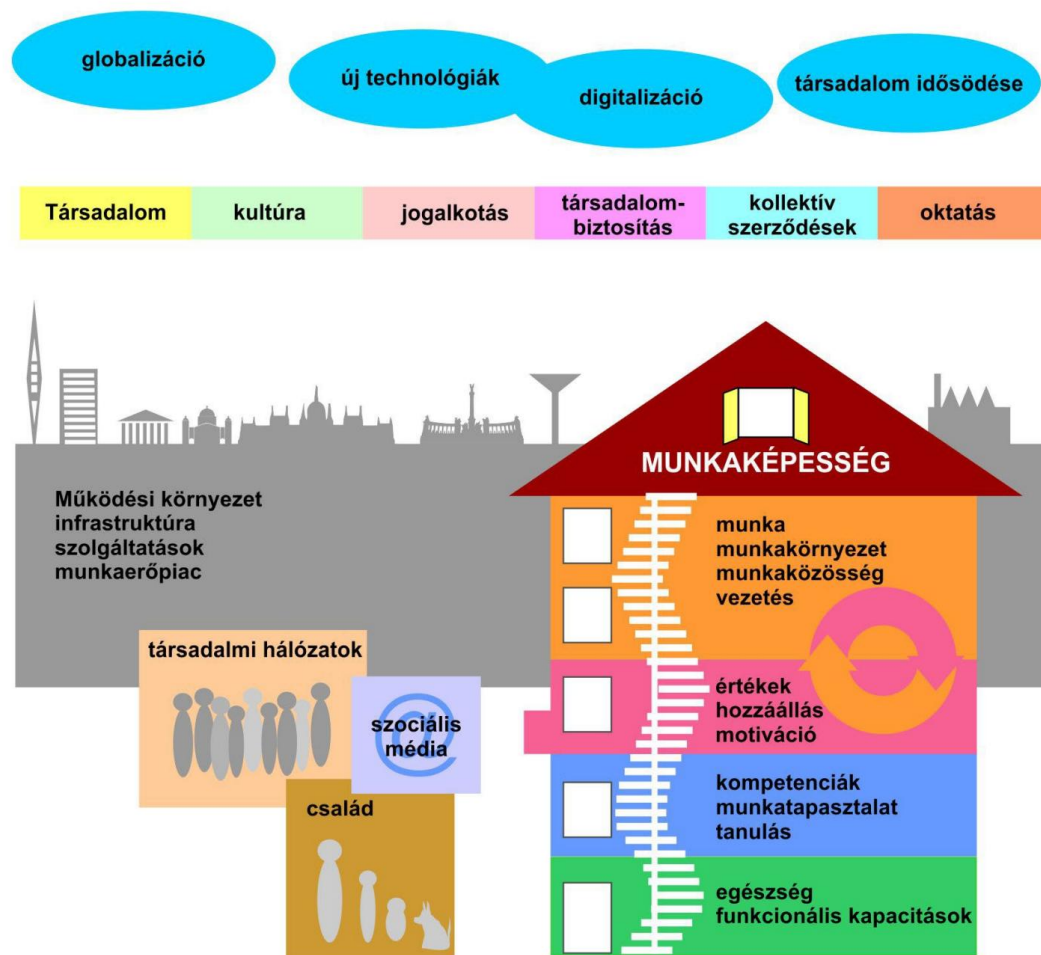
- Jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhoz képest (0-10 pontos skála)
- Munkaképesség a munka követelményei szempontjából (fizikai és szellemi igénybevétel)
- Jelenlegi betegségek száma
- Betegségek okozta munkakorlátozás
- Betegszabadság az elmúlt évben
- Munkaképesség prognosztizálása 2 évre előre
- Mentális erőforrások

Rehabilitációs audit

WAI – Munkaképességi index:

Az elért pontérték alapján munkaképességi kategóriák:

- **7-27 pont:** Gyenge munkaképesség (azonnali beavatkozás szükséges)
- **28-36 pont:** Közepes munkaképesség (munkaképesség javítása szükséges)
- **37-43 pont:** Jó munkaképesség (munkaképesség támogatása)
- **44-49 pont:** Kiváló munkaképesség (munkaképesség megőrzése)



Rehabilitációs audit

WAI - Gyakorlati felhasználás

Egyéni szinten:

- Felismerhető a munkakör nem megfelelősége és a módosítás igénye Az egészségi állapot romlásának további veszélye azonosítható
- Az egyéni beavatkozás szükségessége megállapítható

Vállalati szinten:

- Azonosíthatóak a munka világából való kiesés szempontjából potenciálisan érintett munkavállaló
- Még a rokkantság kialakulása előtt megkezdhető a fejlesztés („megelőző rehabilitáció”)
- Azonosíthatók a fokozott kockázatú munkakörök
- A beavatkozások sikerének ellenőrzése

Fontos korlátok

- Az index nem alkalmas előzetes vizsgálatnál, alkalmassági vizsgálat vagy kockázatértékelés helyett.

CSR – Társadalmi felelősségvállalás

A CSR fogalma

- Önkéntes, erőforrás-alapú vállalati hozzájárulás a közösség jólétéhez
- Szervezettel szembeni társadalmi elvárások túlteljesítése is CSR
- CSR formái: vállalati felelősség, filantrópia, társadalmi szerepvállalás
- A szervezeti működés stratégiai része
- Szerepe:
 - Társadalmi érték láthatóvá tétele
 - Vállalati felelősség hitelességének megerősítése
 - Érintetti bizalom építése
 - Employer branding és munkavállalói elköteleződés erősítése
 - A vállalat értékeinek, normáinak kultúraépítő szerepe
 - A CSR konkrét, mérhető eredményeinek publikálása
 - Esélyegyenlőségi és befogadási üzenetek normalizálása

CSR – Társadalmi felelősségvállalás

- A Nielsen jelentése szerint a fogyasztók 66%-a hajlandó többet fizetni olyan vállalatok termékeiért és szolgáltatásaiért, amelyek elkötelezettek a társadalomra gyakorolt pozitív hatás iránt.
- A Harvard Business Review egyik tanulmánya szerint a sokszínű csapatokkal rendelkező vállalatok akár az esetek 87%-ában is jobb döntéseket hoznak.
- A Deloitte jelentése szerint a sokszínű munkaerővel rendelkező vállalatok 70%-kal nagyobb valószínűséggel hódítanak meg új piacokat és érnek el magasabb profitot.
- A nemzetközi felmérések szerint a jelentkezők 67–76%-a fontosnak tartja, hogy a munkahely diverz legyen, és a diverzitás a munkáltató megítélésekor kulcsfaktor.
- Cégek, amelyek erősen kommunikálják és gyakorolják a DEI-t, átlagosan 30%-kal több pályázatot kapnak nyitott pozícióikra, és 1,8-szoros eséllyel jutnak nagyobb és jobb minőségű jelöltekörhöz.

CSR – Társadalmi felelősségvállalás

Miért fontos a CSR? Motivációk

- Üzleti előnyök (Paine)
- Versenytársak nyomása
- Innovációs lehetőségek - diverzitás
- Reputáció javítása – Munkaadói márka
- Proaktív, hosszú távú értékteremtés
- Befektetői bizalom növelése
- Szervezeti kultúra, nagyobb elköteleződés

- PR + Kommunikáció

CSR – PR + Kommunikáció

Mit kommunikálhat a szervezet a CSR-ről?

- Programok célja, indoka (miért foglalkozunk vele?)
- Szervezeti elköteleződés (vezetői szint, stratégia)
- Projektek, partnerségek, kezdeményezések
- Mérhető hatások
- Vállalati jó gyakorlatok
- Dolgozói történetek és példák
- Sokszínűségi és inklúziós törekvések
- Fogyatékossággal élők támogatása: foglalkoztatás, szolgáltatások, termékek
- Díjak, védjegyek, elismerések
- Akadálymentesség

CSR – PR + Kommunikáció

HOL kommunikálhat egy szervezet

• **Külső kommunikáció**

- Vállalati weboldal CSR / fenntarthatóság menüje
- Fenntarthatósági jelentés
- Sajtóközlemények, interjúk
- Közösségi média: LinkedIn, Facebook, Instagram
- YouTube – érzékenyítő videók, projektbemutatók
- Események, sajtóesemények
- Civil szervezetekkel közös kommunikáció
- Employer branding kampányok

• **Belső kommunikáció**

- Intranet CSR aloldalak
- Előadások, tájékoztatók
- Dolgozói hírlevelek
- Befogadási sikertörténetek bemutatása

CSR – PR + Kommunikáció

Hatékony CSR kommunikáció fogytékosság / MMK témákban

- Személyes történetek – de beleegyezés és méltóság megőrzése mellett
- A munkahelyi integráció valós folyamatai: érzékenyítés, mentorálás
- Közös fotók, videók a befogadó szervezeti kultúráról
- Civil partnerek hitelesítése
- Elért eredmények számszerűen:
 - hány MMK kolléga dolgozik?
 - hány vezető vett részt érzékenyítő tréningen?
 - milyen akadálymentesítési fejlesztések történtek?
- Sikertörténetek:
 - kollégák, mentorok, vezetők megszólalnak
- Vállalat által támogatott programok (segítő vásárlás, fejlesztő foglalkoztatók támogatása)
- Szervezetet érintő pozitív változások folyamatos bemutatása

CSR – PR + Kommunikáció

- **Reputációs kockázatok a CSR-kommunikációban**
 - Kommunikáció, valós tartalom nélkül
 - “Social washing” – társadalmi ügyek túlhangsúlyozása eredmények nélkül
 - Paternalista, nem megfelelő nyelvezet használata
 - Érzékeny csoportok tárgyasítása
 - Túlzottan marketinges hangnem
 - Adatok elhallgatása vagy kozmetikázása
 - Egyensúly hiánya: túl kevés vs. túl sok CSR kommunikáció
 - CSR mint sajtóválság-kezelési eszköz (hiteltelen)

ESG, mint a rehabilitációs foglalkoztatás jövőbeni katalizátora

- ELVÁRT, INTÉZMÉNYESÜLT CSR
- Miért releváns ez a munkáltatók és MMK foglalkoztatás számára
- Az ESG fejlődése és szabályozási háttere
- Az „S” komponens növekvő szerepe
- Az MMK és fogyatékos személyek új fókuszterületként jelennek meg

Mi az ESG és miért vált hangsúlyossá?

- Környezeti, társadalmi és vállalatirányítási szempontok
- A befektetők erősödő figyelme - A vállalatok összehasonlíthatóvá válása
- A vállalatok értékét befolyásolhatja
- EU-s kötelező szabályozások (CSRD)
- A fenntarthatósági adatok átlátható közzététele
- ESG → ajánlásból kötelezettség
- Digitális akadálymentesítés

Az ESG három pillére:

- **E (Környezet):** Karbonlábnyom csökkentése, energiahatékonyság, hulladékgazdálkodás és klímaváltozáshoz való alkalmazkodás.
- **S (Társadalom):** Munkavállalói jogok, munkahelyi biztonság, **sokszínűség és befogadás (D&I)**, valamint a helyi közösségekre gyakorolt hatás.
- **G (Vállalatirányítás):** Üzleti etika, átlátható döntéshozatal, vezetőségi sokszínűség és korrupcióellenes intézkedések.

Az „S” komponens és az esélyegyenlőség

- Társadalmi hatások, közösségi felelősség
- Témák: diverzitás, egészség, oktatás, egyenlőség
- Kezdeményezések: Disability:IN, Valuable 500
- A hátrányos helyzetű és MMK személyek bevonása
- A vállalat–társadalom kapcsolat mérhetősége
- Inkluzív HR-politikák erősödése

Miért kerülhet be az MMK foglalkoztatás az ESG-be?

- EU-s fenntarthatósági adatszolgáltatási követelmények
- Egyenlő bánásmód és hozzáférhetőség
- Kötelező MMK foglalkoztatási adatok
- A befektetők fókuszába kerül a téma
- Egységes adattartalom igénye
- Valós integráció ösztönzése

Következtetés: miért katalizátor az ESG?

- ESG → valós eredmények számonkérése
- Kötelező foglalkoztatási adatszolgáltatás
- CSR helyett valódi integráció
- A vállalatvezetés és befektetők figyelme áthelyeződik
- A rugalmatlan cégek változásra kényszerülnek
- Az MMK esélyegyenlőség javulása
- A rehabilitációs foglalkoztatás új lendületet kap



SLACHTA MARGIT
NEMZETI SZOCIÁLPOLITIKAI INTÉZET

*„Alattad a föld,
fölötted az ég,
benned a létra”*

Weöres Sándor

KÖSZÖNÖM A MEGTISZTELŐ FIGYELMET!

Daczi Péter

Slachta Margit

Nemzeti Szociálpolitikai Intézet

Pályázati Igazgatóság

daczi.peter@nszi.gov.hu

