



Projekt száma: 2021-1-FR01-KA220-ADU-000026369

Az Európai Bizottság e kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatása nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, valamint a Bizottság nem tehető felelőssé a benne foglalt információk felhasználásáért.

"Mégváltozott munkaképességű munkavállalók: a személyközi kapcsolatok feltérképezése a munkahely megtalálása és megtartása érdekében – egy erőforrás"

Ez a dokumentum a Workability projekt első eredménye keretében megkezdett munka zárójelentése. Forrásokat, információkat, interjúkat és kutatásokat tartalmaz, amelyeket a projekt hat partnere végzett el.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
I - A megváltozott munkaképességű munkavállalók keretrendszere az Európai Unióban.....	6
II- Azonosított személyközi kapcsolatok	9
III - A partnerségünk ajánlásai.....	15
IV - Fókuszcsoportok.....	22
V - Interjúk.....	23
Bibliográfia	24

Bevezetés

A megváltozott munkaképességű munkavállalók (MMM) a WHO szerint egymilliárd főt tesznek ki, ami a világ népességének 15%-át jelenti. Olyan fizikai és/vagy szellemi károsodást szenvedtek el, amely jelentősen korlátozza egy vagy több fő élettevékenységüket. A munkahelyi környezetben a megváltozott munkaképességű emberek a fogyatékoságukkal kapcsolatos nehézségeket tapasztalnak, és a közhiedelemmel ellentétben ezek nem korlátozódnak az alkalmazkodásra képtelen munkahelyekre. A fogyatékosággal élő munkavállalók sokfélék, és minden helyzet egyedi. Valójában, mint a következő tartalomban látni fogjuk, a legtöbb fogyatékoság nem változtatja meg az ezzel élő emberek munkaképességét.

Ami azonban közös a megváltozott munkaképességű munkavállalókban, hogy nem, vagy csak nehezen sajátítják el a személyközi kapcsolati kompetenciákat. Ez nagyrészt annak köszönhető, hogy a munkaerőpiacra való bejutásuk érdekében a többiekétől eltérően fejlődnek, és így kevesebb lehetőségük van a tudatalatti kódok és a személyközi kapcsolatok elsajátítására. A szociális készségek hiánya nagy szerepet játszik a munkahelykeresés sikertelen próbálkozásaiban, és ha ez így van, akkor a beilleszkedési zavar érzését keltheti bennük, ami miatt a megváltozott munkaképességű emberek másoknál hamarabb kilépnek a munkahelyről. Ahogyan a fogyatékosággal élők számára a technikai készségek elsajátítása gyakran nehéz, úgy a személyközi kapcsolati kompetencia megtanulása is az, amely inkább az interperszonális ismeretekhez és a viselkedéshez kapcsolódik, és mint ilyen a fogyatékosággal élő emberek esélyeit növelheti. Bár nem mérhető vagy azonosíthatók ezek a készségek, nélkülözhetetlenek a társadalmi és szakmai hálózatokhoz és területekhez való hozzáféréshez. A leggyakrabban megfigyelt nehézségek a következőkben lelhetők fel, bár ez a lista messze nem teljes: a fogyatékoság elfogadása (önelfogadás és elfogadás mások részéről); a szóbeli beszédkészség és önbizalom; mobilitás; a szakmákkal, folyamatokkal, formációkkal kapcsolatos ismeretek hiánya; szinte nem létező szakmai hálózat; digitális írástudatlanság; a szakma szabályaihoz való hozzáállás és lelkiismeretesség; a közvetlen környezet támogatásának hiánya, stb. A fogadók részéről - akár "befogadók", akár nem - a következő akadályok figyelhetők meg: a fogyatékosággal kapcsolatos diszkrimináció, az ismeretek hiánya (még akkor is, ha tudatosságnövelő irányelveket fogalmaznak meg, azok meglehetősen hatástalanok maradnak); téves elképzelések és félreértések; a megváltozott munkaképességű emberek számára nem értelmezhető módszerek és munkakörülmények; a megváltozott munkaképességű munkavállalók munkatempója és a munkahely pénzügyi célkitűzései (termelékenység) közötti ellentmondás stb.

A személyközi kapcsolatok azonosítása is nagyon érdekes e csoport számára, mert segít meghatározni személyiségünk egyediségét, valamint lehetővé teszi, hogy azonosítsuk erősségeinket, inger-pontjainkat, lehetőségeinket. A személyközi kapcsolatok jó kiindulópontnak bizonyulnak a fogyatékosággal élők szakmai projektjének átgondolásában.

Mit értünk személyközi kapcsolatok alatt?

A Foglalkozások Nemzeti Rendszere (National System of Occupations - NSP, 2011) szerint a személyközi kapcsolatok a következőképpen határozhatók meg: *"nehezen mérhető, nem kézzelfogható készségek, amelyek szorosan kapcsolódnak az egyének hozzáállásához". Ezek általában a személy viselkedésébe ivódnak bele, és nem kognitív, személyes és emberi készségek. Ez azonban cégenként eltérő lehet. Ezeket a készségeket "személyközi kapcsolatoknak", (puha készségeknek) nevezzük a "kemény készségekkel" szemben. A „kemény készségek” könnyen megfigyelhetők és/vagy mérhetők, könnyen képezhetők, szorosan kapcsolódnak az egyének tudásához, és amelyeket formális oktatásnak (képzés, diploma, szakmai tapasztalat) köszönhetően szereznek meg. A személyközi kapcsolatok egymásba fonódnak, és ez teljesen normális.*

Konzorciumunk 6 olyan hasznos "személyközi kapcsolati készséget" azonosított, amelyeket a fogyatékossgal élőknek fejleszteniük kell ahhoz, hogy megtalálják és megtartsák munkahelyüket:

- ❖ Szociabilitás és interperszonális interakció (beleértve a csapatmunkát)
- ❖ Vezetői képesség
- ❖ Önhatékonyság
- ❖ Munkahelyi motiváció
- ❖ Hovatartozás
- ❖ Önismeret és önprofilozás

A partnerországokban végzett kutatás célja, hogy azonosítsa a projektben bevált módszereket, valamint felhívja a figyelmet a helyi, nemzeti és európai szinten meglévő kezdeményezésekre.

Ennek érdekében minden partner egy adott *személyközi kapcsolati kompetenciát vizsgált*, amellyel kapcsolatban kutatásokat kellett végezniük, és amelyet a saját országukban működő megváltozott munkaképességű emberek állapotának rövid bemutatása után meg kellett határozniuk. A projekt során korábban végzett kutatásaik és interjúik alapján a partnereknek ezután azonosítaniuk kellett a legjobb módszereket, és ajánlásokat kellett megfogalmazniuk, amelyek célja a projekt jó fejlődésének elősegítése volt.

Milyen eredményeket várunk?

- ❖ A helyi, nemzeti és európai szinten már bevált gyakorlatok, eszközök és kezdeményezések hasznosítása és inspirálása;
- ❖ A megváltozott munkaképességű munkavállalók szükségleteinek meghatározása;
- ❖ A megváltozott munkaképességű munkavállalóknak nyújtott képzések kapacitásának növelése;
- ❖ Fokozott tudatosság a nyilvánosság körében és fokozott önismeret a pedagógusok, szakértők, szakemberek és a megváltozott munkaképességű munkavállalók körében a kulcsfontosságú személyközi kapcsolatokkal kapcsolatban;
- ❖ Újonnan frissített források, amelyek minden szakember számára elérhetőek és könnyen átvihetőek.

I - A megváltozott munkaképességű munkavállalók keretrendszere az Európai Unióban

Franciaország:

Franciaországban **12 millió fogyatékossgal élő ember** él. A fogyatékossgal élők foglalkoztatását a Munka Törvénykönyve szabályozza, amely előírja a vállalatok számára, hogy a munkaerő 6%-ának megfelelő arányban alkalmazzanak fogyatékossgal élőket. A tényleges arány azonban jelenleg 1,3%, mivel sok vállalat a rendelet betartása helyett a bírság megfizetését választotta. A megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatási aránya is sokkal alacsonyabb, mint az átlagnépességé. Az elismert fogyatékossgal élők mindössze 35%-a dolgozik, és a munkanélküliségi ráta a teljes fogyatékos népesség körében kétszerese az országos általános népességre vonatkozó arálynak.

Ez a helyzet ellentétes a 2005. február 11-i, a fogyatékossgal élők egyenlő jogairól és esélyeiről, részvételéről és állampolgárságáról szóló törvénnyel. Amikor alkalmazják őket, a megváltozott munkaképességű emberek többsége leggyakrabban nehéz fizikai munkát végez, nem optimális munkaidőben és alacsony képzettségi szinten. A legtöbben a gyártási, takarítói és egyéb szolgáltatási szektorban dolgoznak, valamint olyan „kétkezi” területeken, ahol a munkahely megszűnése fenyeget, vagy az a helyzet, hogy csak helyettesítésre kellene. Őket tehát "hiánypótlásra" veszik fel. Ami azért sajnálatos, mert a fogyatékossgal élők 80%-a láthatatlan, és nincs hatással a munkára, és az esetek 85%-ában a foglalkoztatás nem igényli a munkahely átalakítását.

Görögország

Görögországban közel 1.000.000 megváltozott munkaképességű személy él és dolgozik, akik a népesség körülbelül 10%-át teszik ki. A súlyos fogyatékossgal élők foglalkoztatási aránya jelentősen alacsonyabb, mint a nem fogyatékossgal élőké, és megfigyelhető, hogy nem egyenlő mértékben vesznek részt a foglalkoztatásban.

Mindeközben Görögországban nem dolgoztak ki konkrét nemzeti fogyatékossgügyi stratégiát vagy cselekvési tervet 2020-ig. Az ENSZ CRPD (Az Egyesült Nemzetek egyezménye a fogyatékossgal élő személyek jogairól) 2017-ben elfogadott végrehajtási kerete (4487/2017. sz. törvény) előírja, hogy a kijelölt központi kapcsolattartó pont (az Átláthatósági és Emberi Jogi Főtitkárság) felelős a nemzeti fogyatékossgügyi cselekvési terv elkészítéséért és a görög parlamenthez történő benyújtásáért (70. cikk). Ez a folyamat 2020-ban fejeződött be, és a szükséges nyilvános konzultációs folyamat lezárását követően 2020. november 24-én terjesztették elő a görög parlamentben.

Magyarország

A megváltozott munkaképességű munkavállalói csoportokra vonatkozó adatok országos felmérését az Európai Unió kérésére 2015-ben végezte el Magyarországon a Központi Statisztikai Hivatal. A felmérés összefoglaló táblázatai (STADAT) alapján a következő következtetéseket vonhatjuk le.

A 19-64 éves megváltozott és nem megváltozott munkaképességű népesség demográfiai jellemzői nemek szerint:

A teljes népességen belül 6 038 497 megváltozott és nem megváltozott munkaképességű ember van; 2 968 047 férfi és 3 070 450 nő. Ebből 5 357 784 ember nem megváltozott

munkaképességű, 2 651 851 férfi és 2 705 933 nő. A teljes népességen belül **680 713 megváltozott munkaképességű személy** van; 316 196 férfi és 364 517 nő.

A felmérés további fontos adatokkal szolgál, amelyek közül most csak a munkát korlátozó tényezőket emeljük ki. Háromféle tényezőt azonosítottak: az elvégezhető munka mennyisége; az elvégzendő munka jellege; valamint a munkába járás.

A megváltozott munkaképességűek csoportjában a hosszú távú betegségtípusok és a hosszú távú egyéb rész-képesség-problémák valamint az aktivitást korlátozó problémák a következők: mozgásszervi probléma; rák, daganatos betegség; bőrbetegség, bőrelváltozást okozó allergia, súlyos bőrelváltozás; keringési rendszer betegsége; mellkasi és légzőszervi betegség; gyomor-, máj-, vese- vagy egyéb emésztőrendszeri betegség, vagy ételallergia; cukorbetegség; epilepszia; súlyos fejfájás; tanulási problémák; idegrendszeri, szellemi vagy mentális betegség; egyéb progresszív betegség; egyéb krónikus betegség.

Portugália

A Covid-19 által okozott világméretű válsághelyzetben az ODDH (2020) szerint a fogyatékossgal élők támogató szociális intézmények 2020. márciusi bezárását követően a válaszadók 40,1%-a számolt be arról, hogy elvesztették támogatásaikat vagy szolgáltatásaikat. Az oktatás tekintetében a fogyatékossgal élő tanulóknak a karantén és az elzárási időszak alatt nyújtott megoldásokat negatívan értékelték.

A világméretű járványnak a fogyatékossgal élők pszichológiai jólétére gyakorolt hatásait illetően: 51% (n=164) a világméretű járvány kezdete óta a szokásosnál szomorúbbnak vagy depressziósbabnak érezte magát, 58,4% (n=188) a szokásosnál szorongóbbnak, 39,3% (n=127) pedig nagyobb mértékű alvási nehézségről számolt be.

A Foglalkoztatási és Szakképzési Intézet (IEFP) adatai szerint a regisztrált munkanélküliek adatai azt mutatják, hogy 2019-ben a munkanélküliként nyilvántartott személyek 4,2%-a (n=12 027) fogyatékossgal élő volt. Ez 1%-os (-108) csökkenést jelent 2018-hoz képest (n=12 135). Fontos azonban megjegyezni, hogy a regisztrált munkanélküliek teljes számának általános csökkenése sokkal jelentősebb volt az általános népesség körében (9%). Bár a 2019-ig tartó tendencia a regisztrált munkanélküliek számának csökkenését mutatta (mind összességében, mind a fogyatékossgal élők esetében), a munkanélküliként regisztrált fogyatékossgal élők százalékos arányának elemzése relatív értelemben növekedést mutat. 2016-ban a regisztrált munkanélküliek 2,9%-a volt fogyatékossgal élő, míg 2019-ben ez az arány 4,2%. Ezek az adatok azt mutatják, hogy a fogyatékossgal élők nagyobb igényt tartanak az IEFP foglalkoztatási szolgáltatásaira, de azt is jelzik, hogy ezeknek az egyéneknek nagyobb nehézségekkel kell szembenéznük a munkaerőpiachoz való hozzáférés terén.

A jogszabályok tekintetében Portugália 2001-ben jogi keretet hozott létre a fogyatékossgal élő, legalább 60%-os funkcionális fogyatékossgal rendelkező személyek foglalkoztatási kvótarendszerének végrehajtására valamennyi központi, regionális autonóm és helyi közigazgatási szolgálatban és szervben (február 3-i 29/2001. sz. törvény). Ezt követően 2004-ben az ország bevezette az augusztus 18-i 38/2004 törvényt, amely a fogyatékossgal élők rehabilitációjára és részvételére összpontosított. E törvény célja a fogyatékossgal élők esélyegyenlőségének előmozdítása volt, amely magában foglalta a társadalmi részvételt, az oktatáshoz és a foglalkoztatáshoz való hozzáférést, a támogató szolgáltatásokhoz való hozzáférést és az akadálymentesítés feltételeinek előmozdítását. Ezek a jogi rendelkezések szolgálnak alapjául minden olyan szabályozásnak és kezdeményezésnek, amelynek célja a fogyatékossgal élő életkörülményeinek javítása.

A fogyatékossgal élők életminőségének javítása érdekében különböző intézkedéseket vezettek be, köztük a foglalkoztathatóságot javító általános és egyedi intézkedéseket, amelyeket az október 12-i 290/2009. sz. törvényerejű rendelet szabályozza. Emellett a Fogyatékossgal Élők Foglalkoztatási és Támogatási Programja a Foglalkoztatási Központ (IEFP) pénzügyi és technikai támogatásával valósult meg. Ezek a kezdeményezések a foglalkoztatási lehetőségek javítására és a fogyatékossgal élő személyek támogatására irányulnak. A közelmúltban a 4/2019. számú törvény január 10-i bevezetése létrehozta a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatási kvótarendszerét a magánszektorban, amely a legalább 60%-os fogyatékossgai fokozattal rendelkező személyekre vonatkozik. A törvény szerint a 75 vagy annál több alkalmazottat foglalkoztató közép- és nagyvállalkozások kötelesek fogyatékossgal élő munkavállalókat foglalkoztatni, legalább az alkalmazottaik 1%-át. Hasonlóképpen, a nagyvállalatoknak fogyatékossgal élő munkavállalókat kell foglalkoztatniuk, legalább az alkalmazottaik 2%-át. A zökkenőmentes átmenet biztosítása érdekében a munkáltatóknak négy-öt éves időszak türelmi időt adnak.

A jogszabály a vállalatokra hárítja a felelősséget, hogy a funkcionális korlátozásokkal rendelkező munkavállalók alkalmazásakor a szükséges munkahelyi beilleszkedést biztosítsák. A munkáltatóknak együtt kell működniük a Nemzeti Rehabilitációs Intézettel (INR) és a Foglalkoztatási és Szakképzési Intézettel (IEFP), amelyek biztosítják a szükséges technikai támogatást és iránymutatást. A vállalatok azonban kérhetik a törvény alóli mentességet, ha kérelmet nyújtanak be a Munkakörülményekért Felelős Hatósághoz (ACT), valamint az INR által az IEFP, IP szolgálatokkal együttműködve kiállított igazolást nyújtanak be, amely bizonyítja, hogy a törvényt nem lehet hatékonyan végrehajtani a konkrét vállalnál, vagy arra hivatkoznak, hogy nincs elegendő alkalmas, a foglalkoztatási szolgálatoknál nyilvántartott fogyatékossgal élő jelölt. A törvény hatálya alá tartozó vállalatok és magán szervezetek éves jelentésében (egységes jelentés) a fogyatékossgal élő munkavállalók 1-2%-os arányú bejelentésének elmulasztása súlyos szabálysértésnek minősül. Ilyen esetekben pénzügyi bírságot szabnak ki.

Románia

A 448/2006. sz. törvény szerint, ha a romániai munkáltatóknak több mint 50 alkalmazottjuk van, akkor 4%-uknak fogyatékossgal élő személyeknek kell lennie. Ha nem, akkor havonta be kell fizetniük az államnak egy olyan összeget, amely az országban érvényes minimálbér 50%-ának és azon munkahelyek számának szorzatát jelenti, ahol nem foglalkoztatnak fogyatékossgal élőket, vagy pedig az állami költségvetésnek járó összeggel megegyező mennyiségű terméket vagy szolgáltatást kell vásárolniuk az engedélyezett "védett egységektől". A védett egységek olyan állami vagy magánvállalkozások, amelyekben a munkavállalók legalább 30%-a bizonyos fokú fogyatékossgal él.

Romániában a fogyatékossgal élők közül az e kategóriába tartozók közül mindössze 12%-nak van megfelelő munkahelye, és ez az arány a legalacsonyabb Európában. Az adatok az Európai Unió számára készült jelentésből származnak, amelyet az Akadémiai Társaság szakértői készítettek a Motivation Romania Alapítvány támogatásával, és amely a 2016-2019-es időszakra vonatkozó adatokat tartalmazza.

II- Azonosított személyközi kapcsolatok

Konzorciumunk 6 olyan hasznos "személyközi kapcsolatot" azonosított, amelyeket a fogyatékossgal élőknek fejleszteniük kell ahhoz, hogy megtalálják és megtartsák munkahelyüket:

Szociabilitás és interperszonális interakció (csapatmunkát is beleértve)

A szociális készségek meghatározása Eser Yilmaz, M.S., Ph.D. által: Mi, emberek, eredendően szociális faj vagyunk. A **hatékony társas interakciók** létfontosságúak a karrierünk, a személyes kapcsolataink és az életünkkel való elégedettség szempontjából. Ezenkívül ahogy öregszünk, az értelmes társas interakciók egészségesebbé teszik az agyunkat, és a kognitív képességeinket is élesebbé teszik. (Kensinger & Gutches, 2017; Ristau, 2011). Tekintettel arra, hogy a társas interakciók mennyire fontosak, furcsának találhatjuk, hogy egyesek könnyedén kezelnek bármilyen társas helyzetet, míg mások még a legegyszerűbb társas viselkedésformákkal is küzdenek. Ezek az eltérések abban, ahogyan az emberek társadalmi körülmények között viselkednek, az interperszonális készségek különbségeiből fakadnak.

A személyközi kapcsolatok vagy szociális készségek néven is ismert **interperszonális készségek azok a kompetenciák, amelyek lehetővé teszik, hogy hatékonyan lépjünk kapcsolatba más emberekkel, és jól működjünk a társadalom tagjaként.** Lehetővé teszik az információcserét másokkal, a kapcsolatok kiépítését, a kapcsolatok fenntartását és a konfliktusok megoldását. A Workability projekt keretében a Kéznevelési Alapítvány által kiválasztott személyközi kapcsolatok a szociabilitás (közösséghez való alkalmazkodási képesség) és az interperszonális tevékenység (személyek közötti kapcsolatok). Mindkettő, könnyen azonosítható a nemzetközi diagnosztikai rendszerek (DSM 5; ICD 11) nomenklatúrája szerint.

A szociabilitás és interperszonális aktivitás mérését a WHO által kiadott WHODAS 2.0 kérdőív teszi lehetővé, amelynek két változatát ismertetjük (az egyén önmaga által kitöltött és mások által kitöltött), amely 36 tételből áll és hat témakört tartalmaz.

A szociabilitás és az interperszonális aktivitás mérése a személyiség működése szempontjából a DSM 5 által kiadott személyiségfunkciós skálával mérhető, amelynek két fő pillére: az szociabilitás és az interperszonalitás. Mindkettő két funkciót mér. Az önfunkciókat az identitás és az önirányítás tekintetében egy 0-4-es skálán lehet mérni. Az önfunkciókat az empátia és az intimitás tekintetében egy 0-4-es skálán lehet mérni.

Az ügyfelek beszámolóit szerint a leggyakoribb probléma, amellyel a munkába állás vagy a munkahely megtartása során szembesülnek, az az, hogy nem tudják hatékonyan képviselni az érdekeiket. Nem képesek hatékonyan képviselni az érdekeiket, részben a régóta fennálló betegségek és egyéb, régóta fennálló részleges cselekvőképességi problémák, valamint a tevékenységüket korlátozó problémák miatt, ami részben a munkáltatói követelményekből fakad. Például beszédhibájuk van, vagy nehezen szállnak fel a tömegközlekedési eszközökre, vagy gyorsan elfáradnak, stb. A hatékony érdekérvényesítéshez olyan személyközi kapcsolatokra van szükség, amelyek segítenek kezelni a stresszes helyzeteket. Az asszertivitás (önérvényesítő) elméleti modelljének alkalmazása segít az összes felmerülő probléma kezelésében. Fontos kiemelni, hogy a megváltozott munkaképességű fogyatékossgal küzdő klienseknél a kommunikáció két szélsőséges módja gyakori: az agresszív kommunikáció és/vagy az alárendelt kommunikáció. Hosszú távon azonban egyikük sem támogatja a

munkához jutás vagy a munkahely megtartásának folyamatát. Ezért fontos az asszertív kommunikáció elsajátítása.

Vezetői képesség

A Workability projektben figyelembe vett egyik készség a vezetői adottság. A nehezen definiálható készség, a vezetői rátermettség több elemből, kompetenciából és tudásból áll. Ugyanakkor bármilyen embercsoport, közösség vagy társadalmi kontextus számára fontos.

Shamir és Elaim (2005; 30) úgy véli, hogy "a vezetői rátermettség *személyesen vallott értékeken és meggyőződéseken* alapul, nem pedig a kinevező hivatal pusztá konvencióin, vagy a személyes hatalom, státusz, illetve más előnyök iránti vágyon, ezért a vezető viselkedése összhangban van a hitével, értékeivel és meggyőződésével.

Avolio és Gardner (2005; 32) egy másik definíciója szerint a vezető akkor válik hitelessé, ha képes gondolatait magáénak tudni, mélyen ismeri *önmagát, és ennek a tudásnak megfelelően cselekszik*. Thompson Brady et al. (2009; 41) szerint "a hatékony vezetés lehetővé teszi, hogy egy személy *előmozdítsa mások jólétét, és a követőket is erre motiválja*".

Ezek a meghatározások azt sugallják, hogy a vezető *erős alapértékekkel* rendelkezik, *e belső értékek és meggyőzések szerint cselekszik*, és nem a pozíciójával járó hatalom motiválja, hanem a többi ember jóléte.

A jó vezetők egyéb tulajdonságai közé tartozik az *alkalmazkodóképesség és a rugalmasság* (Bennis, 2007), amelyekkel a legtöbb fogyatékossgal élő ember már rendelkezik. Saját kutatásunk, de más kutatások eredményei szerint is (Carter et al., 2010) a válaszadók úgy vélték, hogy az *ambiciózus, bátor, alkalmazkodó, magabiztos, rugalmas, pozitív személyiség elengedhetetlen* a munkaerőpiacon való érvényesüléshez, de a magánéletben is.

Ezek a tulajdonságok az *érzelmi intelligenciával, az aktív hallgatósággal és a problémamegoldó képességgel* együtt javíthatják a többi készséget is, beleértve a vezetői képességeket is. Vezetőnek lenni olyan készségek keveréke, amelyeket mindig el lehet sajátítani és fejleszteni. Fontos megjegyezni, hogy a vezetői rátermettség, mint az összes többi készség, nemcsak a szakmai életben hasznos, hanem a személyes életben, közösségi szinten vagy más társadalmi kontextusban is.

Ami a megváltozott munkaképességű emberek munkahelyi vezetővé válásának növelését illeti, több tanulmány (Bailey, Powers; 2002) azonosított néhány stratégiát, és ezek *középpontjában a befogadás és a hozzáférhetőség áll*. A vállalatok által megvalósítható stratégiák közé tartozik néhány olyan irányelv, amelyekkel a megváltozott munkaképességű munkavállalók befogadóbbá és hozzáférhetőbbé válhatnak, és növelhetik a vezetőségi szerepvállalást a megváltozott munkaképességű emberek körében.

- Több képzési lehetőség
- A megváltozott munkaképességű munkavállalók számának növelésére irányuló felvilágosító tevékenység

- Több fogyatékossgal élő alkalmazott felvétele
- A fogyatékossgal élők közvetlen bevonása a képzésekbe, a tervezésbe, a szakirányelvek kidolgozásába
- Együttműködés szakosodott ügynökségekkel/csoportokkal

A megváltozott munkaképességű munkavállalók számára az a fontos, hogy ne kezeljék őket másként, (igen, a sajátos fogyatékossgukhoz igazított környezetben, de ne kezeljék őket másként), hogy ne érezzék magukat *jelképes alkalmazottnak* (Beckwith et al., 2016) a munkahelyen, hogy képességeik és kompetenciáik miatt, nem pedig fogyatékossguk miatt lássák őket.

Ahhoz, hogy minden személyközi kapcsolati kompetenciát fejleszteni lehessen, beleértve a vezetői képességeket is, a vállalatoknak minden munkavállaló számára (fogyatékossgal vagy anélkül élőknek) lehetőséget kell biztosítaniuk.

Önhatékonyság

A szociokognitív elméletben Bandura (1977) az önhatékonyságot úgy definiálja, mint "az emberek megítélése a saját képességeiről, hogy meg tudják szervezni és végrehajtani a kijelölt cél eléréséhez szükséges cselekvéssorozatot". A szerző szerint 4 forrásból szerezhető meg: jelen lévő teljesítmények (mesteri tapasztalatok), megfigyelés (helyettesítő tapasztalatok/társadalmi modellezés), meggyőzési formák (szociális meggyőzés) és pszichológiai és érzelmi állapotok (pszichológiai válaszok).

A szerző szerint a munkával kapcsolatos önhatékonyság befolyásolhatja:

- A teljesítmény és a tanulás a munkavállalók által választott célok révén
- A tanulás és a kifejtett erőfeszítés
- Az a kitartás, amellyel az emberek új és nehéz feladatokat próbálnak megoldani
- Az ellenálló képesség szintje a kedvezőtlen helyzetekkel való szembenézés során
- A stressz és a szorongás mértéke egy feladat elvégzése során.

A munkahelyi önhatékonyság egy specifikus, állapotszerű önhatékonyság, amelyet úgy határoznak meg, hogy a munkavállaló bízik abban, hogy képes teljesíteni a munkáját (Tierney&Farmer 2002).

Zhu és társai szerint (2019) a munkahelyi önhatékonyság, a befogadás és a csapat tanulási légkörének szerepét vizsgáló tanulmányukban a munkahelyi önhatékonyság kulcsfontosságú mechanizmus a fogyatékossgal élő személyek számára a munkájukban való sikeresség eléréséhez.

E szerzők szerint az önhatékonyság fokozott jelentőséggel bír a fogyatékossgal élő munkavállalók számára, mivel befolyásolja a munkavállalók által elfogadott választásokat, feladatokat és célokat, valamint segíti őket abban, hogy boldoguljanak, és úgy érezzék, hogy beilleszkedtek.

A szakirodalom tehát azt mutatja, hogy a vezetői csapat különböző mechanizmusokon keresztül (pl. inkluzív és tanulási munkakörnyezet kialakítása; csapat tanulási légkör) befolyásolhatja a munkahelyi önhatékonyság szintjét.¹

¹ Bandura, A. (1977). Önhatékonyság: A viselkedésváltozás egységesítő elmélete felé. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Munkamotiváció

A "munkamotiváció" meghatározása a WorkAbility projektben részt vevő 4 Afeji intézmény közös munkájának eredménye: IME Louis Christiaens, MECS de Gravelines, IME Jean Lombard és Site Insertion Métropole.

"A 'munka motiváció' képessége azt biztosítja, hogy az ember értelmet tudjon adni munkájának. Mint belső érték egyedülálló, és egyéni szinten mérhető. Az intézmény szintjén is mérhető a szakember motiváltságában és motiváló képességében. A motiváció fogalma a személy útja során egy evolúciós folyamatra utal, végül pedig az egyén környezetével is összefüggésbe hozható."

A munka motivációhoz három belső pszichológiai állapot szükséges:

- a munka értelmének megtapasztalása,
- a munka eredményeiért való felelősség megtapasztalása,
- az eredmények ismerete.

A szerzők szerint,

- a munka értelmének megtapasztalása „az a mérték, amelyben az egyén a munkát általában értelmesnek, értékesnek és érdekesnek éli meg”,
- a munkaeredményekért való felelősségvállalás tapasztalata azt jelenti, hogy az egyének milyen mértékben érznek személyes felelősséget az általuk végzett munka eredményeiért.
- Az eredmények ismeretét úgy határozzák meg, mint „azt a mértéket, amelyben az egyén folyamatosan ismeri és megérti munkájának hatékonyságát” (Quijano és Navarro).

Locke célmeghatározási elmélete (1968)

Ez az elmélet azt állítja, hogy az **egyén munkamotivációja nagyobb lesz, ha célokat tűz ki**. Locke szerint és a hatékonyság optimalizálása érdekében **egy célkitűzésnek több szempontot kell figyelembe vennie:**

- Legyen világos és pontos, specifikus (ez megkönnyíti a cél elérését)
- Legyen nehéz, de reális (ez motiváló kihívást jelent)
- A megvalósításról visszajelzést kell adni
- Támogatással kell kísérni a cél eléréséhez
- A célkitűzést összes érintett munkavállaló részvételével kell létrehozni
- A cél elérése esetén jutalmazni kell.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Kreatív önhatékonyság: A kreatív önbizalom: annak lehetséges előzményei és kapcsolata a kreatív teljesítménnyel. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.

Zhu, X., Law, K.S., Sun, C.T, Yang, D. (2019) A fogyatékossgal élő munkavállalók gyarapodása: A munkahelyi önhatékonyság, a befogadás és a csapat tanulási légkör szerepe, *Hum Resour Manage.*; 58:21-34.

A szerző számára a **célkitűzés nehézsége megerősíti a tett erőfeszítések szintjét** és a kitartást. Továbbá, ha a cél konkrét, az egyénnek lehetősége van arra, hogy figyelmét és erőfeszítéseit összpontosítsa, ami lehetővé teszi számára, hogy stratégiákat dolgozzon ki munkája optimalizálására. A cél által irányított egyén tehát hatékonyabb, mint a saját magára hagyott egyén.

Hovatartozás

Minden munkaadó érzi és megérti, hogy a fogyatékossgal élő embereknek folyamatosan fejleszteniük kell készségeiket, különösen a „személyközi kapcsolatokat” készségeket. A „hovatartozás kompetenciáját” a megváltozott munkaképességű munkavállalók számára fontos készségnek tartják.

A hovatartozás az egyén egy csoport elismeréséhez, illetve a társadalmi elfogadás iránti vágyához kapcsolódik.

A pszichológiában és a szociológiában ez egy olyan gyűjtőfogalomnak tekinthető, amely más pszichológiai fogalmakat is magában foglal, úgymint a kötődés, az azonosulás, a megfelelés és az elköteleződés. A „hovatartozás képessége” egy másik személlyel való kapcsolat kialakítása, egy adott személyhez, csoporthoz, párthoz, vállalathoz stb. való szoros kötődés vagy kapcsolódás.

Mint személyközi kapcsolati készség, a kötődés döntő fontosságú mind a személyes, mind a csapatsiker szempontjából. Ez a legpraktikusabb módja annak, hogy a fogyatékossgal élő, gyakran elszigetelődésre hajlamos személyek leküzdjék az akadályokat, ez alapvetően hozzájárul társadalmi integrációjukhoz. A „hovatartozás” egyik olyan személyközi kapcsolati kompetencia, amely, ha egyszer kifejlesztettük, akkor segít más készségek kialakításában is.

A romániai munkaerőpiacon készült néhány tanulmány a munkavállalók munkamotivációjáról, amely túlmutat a pénzügyi motiváción. McClelland motivációs modelljére hivatkoznak.

Ez utóbbi szerint a munkára való motivációt elsősorban a következő szükségletek egyike határozza meg (Saal, Knight, 1988): hovatartozás, hatalom vagy teljesítmény.

Az emberek, akiket a kötődési igény jellemez, elsősorban az együttműködés, a barátság, a hovatartozás, a szeretet kapcsolataira törekszenek, gyakran alkalmazkodva mások véleményéhez.

Ezeknek az embereknek a szoros és tartós kapcsolatok jelentenek motivációt, gyakran a szociális munka és a tanácsadás területén dolgoznak.

McClelland a nagy teljesítményre vágyó emberek viselkedését próbálta megérteni és leírni, jellemzőjük, hogy a keresett feladatok közepes nehézségűek, amelyekért felelősséget vállalnak, képesek elhalasztani a meglegedés pillanatát, a kudarc nem tántorítja el őket, várják a teljesítményükre vonatkozó visszajelzést, és hajlamosak a mérsékelt kockázatot és innovációt igénylő új helyzetekre (Prodan, 1997). Egy bizonyos kielégített szükséglet maga is meghatározhat más igényeket, ahogyan a hovatartozás iránti vágy is meghatározhatja egy csoporthoz való tartozás iránti igényt. Vágyunk rá, hogy úgy gondolkodjunk és reagáljunk, mint ők, a csoportokhoz akarunk tartozni, stb.

Így megérthetjük, hogy a megváltozott munkaképességű emberek számára a hovatartozás mint személyközi kapcsolati készség elsajátítása hogyan ösztönözheti a munkahelyi hatékonyságot és eredményesen növelheti a motivációt.

Önismeret és önprofilozás

A személyközi kapcsolatok olyan készségek, amelyek a személyiségjegyekhez kapcsolhatók, és Cinque (2016) kutatása szerint három fő kategóriába sorolhatók: egyéni készségek: ilyenek például az önismeret, kreativitás, rugalmasság. Szociális készségek: ilyenek például kommunikációs készségek, együttműködés, konfliktuskezelés, vezetői rátermettség. Módszertani készségek: ilyenek például alkalmazkodóképesség, döntéshozatal, kritikus gondolkodás, elemzés és információkezelés. Pontosabban Watson (2014) és Coffelt & Smith (2020) az önismeretet az egyik legfontosabb személyközi kapcsolati készségként ismeri el.

Az önismeret azt jelenti, hogy ismerjük és elfogadjuk önmagunk különböző aspektusait, beleértve az erősségeket és gyengeségeket, gondolatokat, meggyőződéseket, motivációkat és érzelmeiket is. Az önismeret nem arról szól, hogy mély/ tudattalan motivációkat fedezzünk fel. Ez abból fakad, hogy nyílt és őszinte megértést alakítunk ki arról, hogy mi különböztet meg valakit másoktól. A magas önismerettel rendelkező emberek figyelemre méltóan tisztában vannak azzal, hogy mit csinálnak jól, mi motiválja, és mi teszi boldoggá őket (Watson, 2014). Ez egy olyan készség, amelyet meg lehet tanítani, és ahhoz, hogy az egyén teljesen öntudatos legyen, meg kell értenie erősségeit, gyengeségeit, preferenciáit, nem tetszésüket, félelmeit, igényeit, vágyait és meggyőződéseit.

Az önismeret megszerzésének vannak lépései:

- a) az egyéneknek tudniuk kell, hogy mi az önismeret, és meg kell érteniük, hogy miért fontos ez számukra,
- b) különböző kontextusokban segít az egyéneknek azonosítani tehetségüket, erősségeiket és gyengeségeiket,
- c) az egyéneknek el kell gondolkodniuk azon, hogy milyen érzéseik, véleményük, előítéleteik és értékeik vannak, aztán el kell gondolkodniuk azon, hogy ezek hogyan kapcsolódnak más egyénekhez és azok meggyőződéseihez, valamint
- d) meg kell érteniük, hogy mit éreznek "sikernek", és el kell dönteniük, hogy mi a siker számukra.

III – A partnerségünk ajánlásai

Mindegyik partner ajánlásokat tett a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatását elősegítő személyközi kapcsolatok fejlesztésére.

Kézenfogva

A Kézenfogva Alapítványnál jól ismert modellünk van a foglalkoztatáshoz szükséges személyközi kapcsolatok fejlesztésére. Az 1970-es években Rathus kifejlesztett egy kérdőívet és egy módszert az asszertivitás felmérésére, amely a hatékony önérvényesítéshez szükséges készség (Rathus, A. A., 1973). Egy 30 tételből álló kérdőív azt méri, hogyan viselkedünk stresszhelyzetekben. A később Lazarus és Folkman által létrehozott Stresszmegküzdési Kérdőív is ezen a modellen alapult (Folkman, S., Lazarus, R.S. 1980).

A Kézenfogva Alapítvány elindított egy **asszertív (önérvényesítő) tréningprogramot**, amelynek során olyan szituációs gyakorlatokat végzünk az ügyfelekkel, amelyek segítenek megoldani a saját munkahelyükkel kapcsolatos konkrét konfliktusokat. A szituációs gyakorlatok egy kommunikációs kézikönyvben leírt asszertív kommunikációs helyzetek bemutatásával készülnek. Szerepjátékokkal (például a munkáltató szerepének átvétele) segítünk a nézőpontváltásban és a másik megértésében, ami fejleszti az empátiás készségeket. Az oktatás segít az asszertív kommunikáció elsajátításában. Kis csoportokban dolgoznak, és folyamatos visszajelzésekkel segítik egymást. A gyakorlatban elért eredményekről beszámolnak. Az elért eredmények gyakorlati alkalmazása nyomon követéssel és kontrollcsoporttal figyelemmel kísérhető. Az asszertív képzési program az alapítvány keretein belül folyamatosan működik.

Az asszertivitás pontosan mérhető a képzés elején és végén. A kettő közötti különbséget az ügyfelekkel együtt értékeljük, ami további segítséget jelent az önérvényesítés és a hatékony érdekvérvényesítés folyamatában. A kérdőívben értékelik magukat, így konkrét bizonyítékot kapnak arról, hogy mennyit fejlődött az asszertív kommunikációs készségük a program során.

A MEREK programot a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság működteti és finanszírozza, amely szervezet az Emberi Erőforrások Minisztériuma alá tartozik. A MEREK célja, hogy komplex rehabilitációs szolgáltatásokkal segítse a mozgássérültek társadalmi integrációját. Jelenleg mintegy 200 fizikai és halmozottan fogyatékos embernek nyújt rehabilitációs szolgáltatásokat, 110 főállású munkatársat foglalkoztatva.

A MEREK szervezeti felépítését a komplex rehabilitáció elve alapján alakították ki. A komplex rehabilitáció különböző ágai külön szakmai csoportokban működnek, amelyek különböző területeken nyújtanak rehabilitációs szolgáltatásokat:

- Személyes gondoskodási csoport: szállás személyes gondozással vagy anélkül, orvosi szolgáltatások; közvetlen személyes segítségnyújtás
- Fizioterápiás csoport: fizioterápia, sporttevékenységek;
- Szociális csoport: szociális rehabilitáció, egyéni és csoportos szolgáltatások, szabadidős tevékenységek, ideiglenes szociális szolgáltatások
- Pszichológiai csoport: személyes esetkezelés, csoportmunka, készségek értékelése;
- Foglalkozásterápia-csoport: foglalkoztatás értékelése, próbaidő és állandó munkahelyek;
- Számítógépes készségek és pedagógia csoport: számítógépes tanfolyamok, felkészítés az önálló életre, kommunikációs készségek, idegen nyelv, média, alapozó terápia;

Moravcsik Alapítvány: Az Alapítvány alaptevékenysége a Semmelweis Egyetem Pszichiátriai és Pszichoterápiás Klinikájának és a vele együttműködő szervezeteknek a tevékenységeinek támogatása; a pszichiátriai és neurológiai kutatások támogatása, szervezése és elősegítése; a mentális betegségek megelőzésével és kezelésével kapcsolatos oktatás támogatása; a társadalom mentális egészségének javítása és a társadalom pszichiátriai kultúrájának emelése. Az alapítvány rehabilitációs foglalkoztató műhelyt működtet, amelyben munka-rehabilitációs (intézményen belüli) szociális, fejlesztő és előkészítő akkreditált foglalkozási rehabilitációs foglalkoztatást tartanak.

Az akkreditált foglalkoztatás a törvényi előírásoknak megfelelően végzi a foglalkoztatást, és igyekszik lehetőséget teremteni a nyílt munkaerőpiacra való belépésre.

Az akkreditált foglalkozási rehabilitáció keretében számos tevékenységet végeznek.

EaSI

Az álláskeresésben való segítségnyújtásra hivatott állami intézmény a **National Agency for Employment (ANOFM) (Nemzeti Foglalkoztatási Ügynökség)**, amely 2019-ben mégis csak 368 fogyatékossgal élő embernek nyújtott segítséget. A megyei szintű ANOFM-irodák egyike sem áll készen arra, hogy mindenféle fogyatékossgal élő embert fogadjon és segítsen, így általában a magánszektor vagy a szakosodott civil szervezetek azok, amelyek megpróbálnak inkluzív környezetet teremteni a fogyatékossgal élő személyek számára az élet minden területén.

Néhány példa a legjobb gyakorlatokra a következő címen található:

- **Special Olympics Foundation Romania (FSOR)** (Speciális Olimpiai Alapítvány Románia) - Az alapítvány egyik programja megtanítja a megváltozott munkaképességű munkavállalókat arra, hogy hogyan keressenek munkát, hogyan kommunikáljanak a potenciális munkaadókkal, hogyan mutatkozzanak be az állásinterjún, hogyan integrálódjanak az új munkahelyükön, hogyan viszonyuljanak a kollégákhoz és a vezetőkhez, és alapvetően hogyan javítsák a saját **személyközi kapcsolati képességeiket, mint az (ön)érdekérvényesítés, a vezetői rátermettség, a kommunikáció** a szakmai gyakorlatokon való részvétel révén. A program igyekszik növelni a **szociális képességeiket**, fejleszteni az **önképviseleti képességüket** és érdekérvényesítő képességüket, azért, hogy olyan független és képességekkel bíró emberekké váljanak, akik kiállnak jogaikért.
- **Motivation Foundation Romania (Motivációs Alapítvány Románia)** - ez a civil szervezet a fogyatékossgal élők életminőségének javítását tűzte ki célul, és olyan szolgáltatásokat nyújt, amelyek hozzájárulnak a fogyatékossgal élők személyes függetlenségének és társadalmi integrációjának fejlesztéséhez. Néhány projektje a következő: **tanácsadás, a résztvevők felkészítése az állásinterjúra, közvetítés a felvételi folyamat során** (ezzel párhuzamosan támogatást nyújt a munkáltatóknak, például képzést, toborzást, közvetítést, tanácsadást).
- **Kaufland ACCES** - A Kaufland szupermarketlánc 2019-ben kidolgozta a Kaufland ACCES programot, amely a megváltozott munkaképességű munkavállalóknak szól. Ez egy olyan munkaerő-felvételi és integrációs program, amely mindenféle

fogyatékossgal élő személyt befogad. A program magában foglalja a megváltozott munkaképességű munkavállalóknak szánt speciális toborzási csatornákat és az új munkatársak integrálását célzó belső képzési programokat.

A megváltozott munkaképességű munkavállalók vezetői szerepének növelésére vonatkozó egyéb ajánlások mind a *befogadásról*, a *hozzáférhetőségről* és a *lehetőségek biztosításáról* szólnak.

Aproximar

Az önhatékonyság az egyének a feladatok elvégzésére és a kihívások leküzdésére való képességébe vetett hitére utal. A fogyatékossgal élő emberek életében döntő szerepet játszik, befolyásolja motivációjukat, rugalmasságukat és általános jólétüket. A különböző tudományos és a „szürke” szakirodalmi forrásokat megvizsgálva számos fontos következtetést vonhatunk le az önhatékonyság jelentőségét illetően a fogyatékossgal élő személyek számára.

A motiváció és a célok elérésének fokozása:

Tanulmányok következetesen bizonyították, hogy az önhatékonyság pozitívan befolyásolja a motivációt és a célok elérését a fogyatékossgal élők körében (Bandura, 1997; Luszczynska et al., 2005; Roberts et al., 2016). Ha az egyének hisznek a képességeikben, nagyobb valószínűséggel tűznek ki kihívást jelentő célokat, és kitartanak az akadályok ellenére is. A magas önhatékonyság elősegíti a kompetencia érzését, és arra ösztönzi az egyéneket, hogy aktívan kövessék törekvéseiket, és olyan tevékenységekben vegyenek részt, amelyek személyes fejlődéshez és függetlenséghez vezetnek.

A pszichológiai jólét és ellenálló képesség előmozdítása:

Az önhatékonyság szorosan kapcsolódik a pszichológiai jóléthez és a fogyatékossgal élő személyek rugalmasságához (Schwarzer & Warner, 2013). Védőfaktorként működik, segít az egyéneknek megbirkózni a stresszel, a megpróbáltatásokkal és a diszkriminációval. Ha az egyének hisznek abban, hogy képesek hatékonyan kezelni a kihívásokat, akkor rugalmas gondolkodásmódot alakíthatnak ki, alkalmazkodhatnak a változó körülményekhez, és pozitív életszemléletet tarthatnak fenn.

A társadalmi részvétel és befogadás elősegítése:

Az önhatékonyság döntő szerepet játszik a fogyatékossgal élők társadalmi részvételének és befogadásának megkönnyítésében (Fougeyrollas et al., 1998). Ha az egyének erős önhatékonysági érzéssel rendelkeznek, nagyobb valószínűséggel vesznek részt társadalmi interakciókban, keresik az oktatási és szakmai lehetőségeket, és kiállnak jogaikért. A magasabb önhatékonysági szintek képessé teszik az egyéneket arra, hogy szembeszálljanak a társadalmi korlátokkal, leküzdjék a megbélyegzést, és aktívan hozzájáruljanak közösségeikhez.

Az önérvényesítés és a döntéshozatal erősítése:

A fogyatékossgal élő személyek gyakran szembesülnek olyan döntésekkel, amelyek hatással vannak az életükre, mint például a segítő technológiák kijelölése, az egészségügyi ellátási lehetőségek vagy a foglalkoztatási lehetőségek kiválasztása. Az önhatékonyság képessé teszi az egyéneket arra, hogy megalapozott döntéseket hozzanak és hatékonyan vegyenek részt az önérvényesítésben (Bandura, 1997). A képességeikbe vetett bizalom révén az egyének érvényesíthetik igényeiket, hangot adhatnak véleményüknek, és aktívan részt vehetnek a döntéshozatali folyamatokban.

Az önhatékonyág fontos jelentőséggel bír a fogyatékossggal élő személyek számára, mivel meghatározza motivációjukat, rugalmasságukat, társadalmi részvételüket és döntéshozatalukat. Az önhatékonyág ápolása döntő fontosságú a fogyatékossggal élő emberek önállóságának és cselekvőképességének előmozdításában. A beavatkozásoknak és a támogatási rendszereknek az önhatékonyág fokozására kell összpontosítaniuk azáltal, hogy lehetőséget biztosítanak a készségfejlesztésre, pozitív és befogadó környezetet teremtenek, és elősegítik az alkalmazkodási stratégiák elsajátítását. Az önhatékonyág erejének felismerésével és hasznosításával a társadalom képessé teheti a fogyatékossggal élő személyeket arra, hogy teljes életet éljenek és teljes mértékben kiaknázzák lehetőségeiket.

Ami a bevált módszereket illeti, az adaptív sport- és szabadidős programok:

Az adaptív sport- és rekreációs programokban való részvétel jelentősen elősegítheti és fejlesztheti a fogyatékossggal élő személyek önhatékonyágát. Ezek a programok lehetőséget biztosítanak az egyének számára, hogy különböző, a képességeikhez igazodó fizikai tevékenységekben vegyenek részt, elősegítve a teljesítmény és az önbizalom érzését. A kerekesszékes kosárlabdacsapatok például lehetőséget nyújtanak a mozgáskorlátozottaknak, hogy megtanuljanak egy új mozgásformát és kitűnjenek egy versenysportban, valamint a készségfejlesztés, a csapatmunka és a teljesítmény révén növeljék önbizalmukat (Lepore, 2012; Martin et al., 2013). Hasonlóképpen, az adaptált úszóprogramok lehetővé teszik az érzékszervi károsodással élő egyének számára, hogy fejlesszék úszási képességeiket, támogató környezetet biztosítva a kihívások leküzdéséhez és megerősítve a képességeikbe vetett hitüket (Oo, 2018).

A szakképzési programok és a vállalkozói kezdeményezések létfontosságú szerepet játszanak a fogyatékossggal élő emberek önhatékonyágának fejlesztésében a szakmai szférában. Ezek a kezdeményezések arra összpontosítanak, hogy az egyéneket olyan készségekkel és ismeretekkel ruházzák fel, amelyek szükségesek ahhoz, hogy értelmes munkalehetőséget találjanak, vagy saját vállalkozást indítsanak. Egy szakképzési központ például a fogyatékossggal élő egyének számára munkahelyspecifikus képzést nyújthat, például számítógépes ismereteket vagy ügyfélszolgálati képzést, ami képessé teszi őket arra, hogy bizonyítsák képességeiket és önbizalmat szerezzenek a munkával kapcsolatos képességeikben (McDonnall et al., 2012; Plotner et al., 2017).

A kifejezetten fogyatékossggal élők számára kialakított vállalkozói programok üzleti tervezés, marketing és pénzügyi menedzsment terén nyújtanak képzést, lehetővé téve az egyének számára, hogy saját vállalkozást indítsanak és irányítsanak (Stapleton et al., 2013; Van Hoven et al., 2019). A függetlenség, az önrendelkezés és a szakmai tevékenységekben elért sikerek elősegítésével ezek a tevékenységek elősegítik az önhatékonyágot és javítják a fogyatékossggal élő személyek általános jólétét. Az adaptív sport- és rekreációs programokban való részvétel vagy a szakképzési és vállalkozói kezdeményezésekben való részvétel révén a fogyatékossggal élő egyének növelhetik önhatékonyágukat, ami nagyobb önbizalomhoz, motivációhoz, valamint a személyes és szakmai fejlődés lehetőségeihez vezet. Ezek a tevékenységek platformot biztosítanak az egyének számára, hogy kihívást jelentsenek önmaguknak, új készségeket sajátítsanak el, és sikerélményeket szerezzenek, ami végső soron képessé teszi őket arra, hogy leküzdjék az akadályokat, és teljes mértékben kiaknázzák lehetőségeiket.

Afeji:

A *munkáltatók igényei*: (az AFEJI által azonosított) A személyközi kapcsolatok tekintetében azonosítandó különböző igények a következők: a **hibák és kudarcok elkövetésének jogának elfogadása, a fogyatékossggal élőkhez való alkalmazkodás és újra alkalmazkodás, a vezetői képességek, ugyanakkor a személy megbecsülésének ismerete, a szükségleteikre és aggodalmaikra való odafigyelés.** Legyen kitartó az elvégzendő feladatok ismételt elmagyarázásában, uralkodjon érzelmein, ne közvetítse azokat kifelé, és ne mutassa ki a nehéz helyzetben lévő személynek.

Az AFEJI projektpartnerek oktatási csoportjai általánosságban azt jelzik, hogy a munkamotivációt számos meghatározó tényező generálja:

- **Kiteljesedés; elégedettség; elismerés; autonómia; az érzelmek kezelésének képessége; biztonságos munkakörnyezet emberi referenciákkal.**

Az AFEJI-intézmények legjobb módszerei a munkamotiváció növelése érdekében:

1. **Szakmai tapasztalatszerzés** lehetővé tétele egy adaptált vállalatnál vagy rendszer környezetben (vállalati szakmai gyakorlat)
2. **Önkéntes tevékenységeket javasolni**, amelyek lehetővé teszik a fogyatékossggal élő fiatalok számára, hogy részesüljenek az elismerésből, és hogy ők is tudjanak adni a társadalomnak
3. A **"Duo Day" koncepciót** minden évben az AFEJI-n belül valósítják meg, ez egy nemzeti és európai esemény, amely minden évben megrendezésre kerül, és amely lehetővé teszi a fogyatékossggal élő személy számára, hogy egy napot szakmai környezetben, vállalatnál, egyesületnél vagy a közigazgatásban töltsön el, azért, hogy megfigyelhesse egy alkalmazott munkáját és részt vegyen napi feladataiban
4. A **szakmai integrációt célzó workshopok**, amelyek lehetővé teszik, hogy az emberek megtanulják, hogyan kell diploma nélkül önéletrajzot írni. Megtanuljuk, hogyan emeljük ki a szakmai és személyes tapasztalatokat, valamint a különböző személyközi kapcsolati kompetenciáinkat más pályázókkal szemben. A támogatáshoz külső önkénteseket is igénybe veszünk.
5. A **szakmai tapasztalatok megosztására szolgáló műhelyek**: a fiatalok megosztják egymással tapasztalataikat, ez motiválja őket azért, hogy látják, hogy egy másik, ugyanabból az intézményből származó fiatal is sikeres.
6. **Érzelemkezelési workshopok**: azért, hogy érzelmi változásaink során ne csüggedjünk.

Hogyan méri a személyközi kapcsolati kompetenciákat?

1. A 2002-es törvény óta a francia egészségügyi és szociális intézmények kötelesek **személyre szabott tervet** készíteni minden egyes felvett személyre. Ezt a projektet a személlyel együtt dolgozó különböző szakemberekkel közösen hozzák létre. A program kapcsolódik a Serafin-nómenklatúrához is, amely segít jobban leírni a fogyatékossggal élők szükségleteit, valamint segít megtalálni az egészségügyi-szociális intézmények és szolgáltatások által nyújtott válaszokat. A projektek lehetővé teszik, hogy az összes szereplő számára közös nyelvezeten keresztül személyre szabottan, partnerségben és moduláris keretben nyújtsanak támogatást.
2. Vannak olyan **integrációs értékelések** is, amelyek lehetővé teszik a személy életvezetési készségeinek gyors azonosítását.
3. Az **egyéni interjúk** lehetővé teszik azt is, hogy megvitassuk a szakmai gyakorlatok vagy más munkatapasztalatok során szerzett készségeket.

4. A **munkahelyi látogatások** lehetővé teszik az oktatási csoportok számára, hogy szembesüljenek a valósággal, azért, hogy a fiatalok munka világában szükséges készségekkel kapcsolatos igényeikhez igazodhassanak.
5. A **gyakornoki füzet** (amelyben a tapasztalatok, a készségek, és a vállalatokkal való kapcsolatok és az interjúk szerepelnek) előnyös lehet a hallgató számára: ezeket a munkáltatóknak bemutatják az állásinterjúk során.

Assoc:

Azok az emberek, akiknek nagy szükségük van a hovatartozásra, automatikusan jól beilleszkednek bármilyen csoportkörnyezetbe. Alkalmazkodóbbak, és nem próbálnak meg kitűnni, vezetőnek lenni, vagy másnak lenni, de különleges odafigyelésre is szükségük van ahhoz, hogy megtartsák vagy segítsék őket az összetartozás érzésének növelésében, azért mert a szakemberek szerint ez nagy lépés a többi személyközi kapcsolati kompetencia elsajátításához, mint például a motiváció, a szocializáció iránti igény és mások fejlesztése. Megvitatjuk az egyik legjobb módszert, amelyet kutatásunk során találtunk, azaz az ASSOC szociális gazdasági struktúráját: Szociális étterem és vendéglátás

- **Szociális étterem és vendéglátás**

Az étterem és vendéglátóegység egy ASSOC-projekt, amelyet 2011-ben szociális gazdasági struktúráként hoztak létre. E projekt révén valóban létrejött egy szociális vállalkozás - pontosabban egy szociális étterem -, ahol jelenleg - más alkalmazottak mellett - 8 fogyatékossgal élő és 9 más kiszolgáltatót csoporthoz tartozó személy dolgozik szakácsként, pincérként vagy kiszállítóként. Az ASSOC étterem az egyik első szociális étterem egész Romániában, ahol a naponta kiszolgált vendégek száma meghaladja a 800-at. A projekt által megoldani kívánt társadalmi probléma az, hogy a kiszolgáltató emberek - különösen a szellemi és fizikai fogyatékossgal élők - munkát kapjanak, és olyan szakmai képességekkel és kompetenciákkal rendelkezzenek, amelyekkel versenyképesek lehetnek a munkaerőpiacon. A kedvezményezettek 8 fogyatékossgal élő személy, akik az ASSOC szociális étteremben és vendéglátóhelyen dolgoznak. A 27 és 50 év közötti korosztály különböző fogyatékossgal rendelkezik, például hallás-, beszéd- és pszichomotoros fogyatékossgal. A másokkal való együttműködés nagyban hozzájárul a munkahelyi sikerhez. Sok munkakörben, de különösen az étteremben dolgozóknál fontos lehet a csapatmunka, egymás meghallgatása és egymás nézőpontjának megismerése. Ehhez olyan fontos szociális készségekre van szükség, mint a szemkontaktus, a jó modor és az aktív hallgatás gyakorlása. Ez professzionalizmust is igényel: felkészültséget, pontos megjelenést és másokkal való tiszteletteljes bánásmódot. Mivel az étteremben foglalkoztatott fogyatékossgal élő emberek vagy a kiszolgálásért, a főzésben való segítségért vagy a takarításért felelősek, valamint együtt dolgoznak a nem fogyatékossgal élő emberekkel, folyamatosan fejleszteniük kell a szociális készségeiket, például a kapcsolatteremtést. A következő tevékenységek segíthetnek a készségeik fejlesztésében:

- a. Rendszeres találkozó az étterem vezetőjével, szakemberekkel (pl. 1 szociális munkás vagy 1 pszichológus), amelyek fő célja az adott időszakban szerzett pozitív tapasztalatok megbeszélése és a munkahelyi problémák megoldása.
- b. Formális, egy-egy személyre szóló mentorprogram kidolgozása és e magatartás beültetése a munkahelyi kultúrába, hogy mindenki mentori gondolkodásmóddal segítse a másik fejlődését. Ez azt is jelenti, hogy olyan környezetet kell teremteni, olyan eszközöket kell biztosítani, amelyek segítik az embereket abban, hogy megosszák másokkal szakértelmüket.

- c. Rendszeres értékelés és szükség esetén pszichológiai tanácsadás.
- d. Visszajelzés nyújtása: az új készségek elsajátításához az embereknek időre van szükségük a gyakorláshoz. A folyamatos visszajelzés a gyakorlás során lehetővé teszi a munkavállaló számára, hogy korrigálja önmagát.
- e. A fogyatékossgal élő embereket foglalkoztató munkáltatók számára jó gyakorlat, ha szakembereket alkalmaznak, vagy együttműködnek szakemberekkel, például szociális munkással vagy pszichológussal.
- f. Csapattal kapcsolatos tevékenységek a munkaprogram során és társadalmi tevékenységek a munkavállalók számára.
- g. Munkahelyen kívüli, munkával kapcsolatos tevékenységek, például az egész csapat szolgálata egy ismeretlen környezetben zajló eseményen, mert ez egyesíti a csapatot, és a kedvezményezettek erősebb vágyat éreznek a hovatartozásra.
- h. Coaching

Xenios Polis :

A XENIOS POLIS által végzett kutatási eljárásból kiderült, hogy Görögországban különböző erőfeszítéseket tettek a személyközi kapcsolatok fejlesztése érdekében.

- 1) A Görögországban is megvalósított "DESSA - Képességek fejlesztése tanulószerezéses gyakorlati képzésen keresztül" elnevezésű Erasmus+ európai program keretében gyakorlati modellt hoztak létre a szakképzésben részt vevő gyakorlonokok személyközi kapcsolatainak fejlesztésére, egy mentor párhuzamos támogatása és irányítása révén. A DESSA gyakorlonoki modellje a következőket célozza: Szakképzési szolgáltatók, gyakorlati feladatok programjaiban részt vevő vállalatok, középiskolai tanulók, oktatás és szakképzés. Ez az oktatás a tanulószerezéses gyakorlati modell fő elemeit (gamifikáció azaz játékosítás, és fizikai mentor), valamint a támogató elemeket és eszközöket (tanulószerezéses gyakorlati modell a személyközi kapcsolatok és képesítések fejlesztésére) használja. A tanulószerezéses gyakorlati képzés befejezése után a tanoncok megkapják a képzési központoktól a végső értékelésüket, és elvégzik a személyközi kapcsolatok kompetencia-minősítését is (DESSA 2019-2021).
- 2) A Thesszaloniki Arisztotelész Egyetem "Kritikus gondolkodás és személyközi kapcsolatok a biogyógyászati és társadalomtudományokban" című posztgraduális tanulmányi programjának célja a kritikus gondolkodás ápolása és a személyközi kapcsolatok fejlesztése mint például az empátia, az időgazdálkodás és a rugalmasság, a problémamegoldás és a döntéshozatal (Intézményközi posztgraduális program, 2022).
- 3) Az európai program "UPENSKILLS: Upgrading Entrepreneurial Skills (Vállalkozói készségek fejlesztése)", amelyben a Pátriai Egyetem is részt vesz, és amelynek célja a fiatalok üzleti készségeinek fejlesztése volt, beleértve a személyközi kapcsolatokat is. Az UPENSKILLS a vállalkozói tanfolyamok és programok képzési anyagainak kidolgozása érdekében azonosította a vállalkozói készségekhez szükséges alapvető személyközi kapcsolatokat. Ezek segítenek a fiatalok vállalkozói gondolkodásmódjának kialakításában. A projekt ezáltal a fiatalok oktatási igényeivel foglalkozott a középiskolásoktól a fiatal vállalkozókig tartó fejlődésük során (UPENSKILLS 2019-2021).

IV – Fókuszcsoportok

Minden partner interjúkat készített oktatókkal, szakértőkkel és munkaadókkal, hogy visszajelzést kapjon a kiválasztott személyközi kapcsolatokról. A fő szempont az volt, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal együtt validáljuk a személyközi kapcsolatok fejlesztése során alkalmazandó megközelítéseket.

2022 júniusa és decembere között összesen 43 szakember részvételével (7 az AFEJI, 7 az Aproximar, 7 az ASSOC, 6 az EASI, 9 a Kézenfogva és 7 a Xenios Polis esetében) fókuszcsoportokat tartottak.

Az interjúk során 4 témát vitattak meg:

1. Személyközi kapcsolatok: hogyan határozzuk meg és ismerjük fel őket?
2. Szervezeti irányelvek/eljárások a szervezeteken belül: mit tesznek a szervezeteken belül a személyközi kapcsolatok jobb elismerése érdekében? Milyen kihívásokkal kell szembenézni ennek érdekében?
3. Képzés a személyközi kapcsolatokra: mi a résztvevők véleménye a személyközi kapcsolatokra vonatkozó képzésről? Tapasztaltak-e már ilyen képzést, vagy megvalósítottak-e már ilyeneket? Mi lett az eredmény?
4. Számítógépes ismeretek fejlesztése. Az informatika használata a képzési programokban: Mi a résztvevők véleménye az informatika használatáról a képzési programokban?

Tudjon meg többet a fókuszcsoportjainkról az erre a célra készült jelentésben, amely a honlapunkon lesz elérhető.

V - Interjúk

Minden partner összegyűjtötte a megváltozott munkaképességű munkavállalók történeteit, hogy megértse hátterüket, tapasztalataikat és azt, hogy mennyire fontosak a személyközi kapcsolatok a mindennapi életükben.

Minden videó elérhető a projekt weboldalán.

Magyarországon a videó 2021-ben készült Mészáros **Gáborral**, egy 48 éves férfival, aki második éve dolgozik a Ghibli Kft. nevű szállítmányozási vállalatnál. A cég fürdőszobai berendezéseket forgalmaz, Gábor pedig takarítóként dolgozik ott. Mészáros úr Budapesten él és dolgozik. A videóban Gábor arról beszél, hogy mit jelentenek számára a személyközi kapcsolatok a mindennapi munkája során.

Franciaországban **Virginie** 16 éves. Ő az IME Jean Lombard mentoráltja. A nap folyamán a személyre szabott projektje magában foglal egy higiéniai és tisztasági szakmai műhelyt. Virginie értelmi fogyatékossgal és figyelemzavarral küzd. Mindazonáltal számos olyan személyközi kapcsolati készséggel rendelkezik, amelyek lehetővé teszik számára, hogy kompenzálja nehézségeit, és könnyen beilleszkedjen a többségi környezetbe. Ezért akartuk, hogy a tapasztalairól beszéljen.

Romániában **Delia** a Kaufland Romania tehetségkutató menedzsere. Élvezi a munkáját, mert szeret emberekkel dolgozni, és azért is, mert ez a fajta munka segíti őt abban, hogy emberként és szakemberként is fejlődjön. Delia szerint a személyközi kapcsolatok olyan képességek, amelyek segítik az életben, mind a magánéletben, mind a szakmában, olyan képességek, mint a kreativitás, a nyitottság, az érzelmi intelligencia vagy a rugalmasság/alkalmazkodóképesség. Mindene a hozzáállás és a bátorság, és hisz abban, hogy bármit, amit a fejedbe veszel, el lehet érni.

György 32 éves, hallás- és beszédsérült. 10 éve dolgozik az ASSOC étteremben. Amikor felvették, sok mindenhez nem igazán értett, de azt mondja, mindent el tud intézni. A megszerzett fizikai képességeken túl György büszke arra, hogy megtanult hallgatni és szégyenkezés nélkül szocializálódni. A munkahelyén minden nap úgy érzi, hogy bátorítják, és hogy egy család tagja.

Florin 30 éves, és jelenleg egy városi piacon dolgozik. Számára a személyközi kapcsolatok olyan személyes készségek, amelyek a szakmai fejlődésben is segíthetnek. A hovatartozás például segített neki abban, hogy motiváltabbnak érezze magát a munkába járásra, hogy hatékonyabb legyen, és hogy növelje termelékenységét a napi tevékenységekben.

Bibliográfia

Portugália

Lepore, M. (2012). Az adaptív sport- és rekreációs programokban való részvétel jelentősen elősegítheti és fejlesztheti a fogyatékkal élő személyek önhatékonyágát. *Pediatric Annals*, 41(8), e164-e167.

Martin, J. J., Martin, S. R., Vazou, S., Basset, F. A., & Ponce-González, J. G. (2013). Egy kerekesszékes kosárlabda program hatása a résztvevők életminőségére: Kísérleti tanulmány. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 45(10), 1010-1015.

McDonnall, M. C., O'Neil, J., Crudden, A., & Jorgensen, M. (2012). Önfoglalkoztatás és fogyatékkal élők: A kutatási hiányosságok feltárása. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37(1), 1-13.

Oo, M. Z. (2018). Az adaptált úszóprogram hatása a látássérült egyének önhatékonyágára. *Advances in Physical Education*, 8(3), 203-212.

ODDH, 2020; Pessoas com deficiência em Portugal - Indicadores de Direitos Humanos 2020; ISOSP

Plotner, A. J., Kurth, N. K., Samelson, N., & Wehman, P. (2017). A munkahelyi készségfejlesztő tréning hatása a foglalkoztatásra és a munkakeresési magatartásra az értelmi fogyatékosokkal élők körében: Metaanalízis. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 55(1), 1-16.

Stapleton, D. C., Prideaux, B., & Davis, J. (2013). Vállalkozói oktatás és fogyatékoság: Inkluzív tanterv kidolgozása a tapasztalati tanulási ciklus segítségével. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 13(1), 57-63.

Van Hoven, B., Egan, D., & Ramsay, K. (2019). Egy vállalkozásindítási tanfolyam hatásának értékelése a fogyatékosokkal élő személyek önfoglalkoztatásának eredményeire. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 51(3), 275-286.

Magyarország

Folkman, S., Lazarus, R.S. (1980): A megküzdés elemzése egy középkorú közösségi mintán. In: *J. of Health and Soc. Viselkedés*, 21. 219-239

Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., Gruen, R. J. (1986): A stresszes találkozás dinamikája: kognitív értékelés, megküzdés és a találkozás kimenetele. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (5): 992-1003.

Rathus, A. A. (1973): Egy 30 tételből álló menetrend az asszertív viselkedés értékelésére. In: *Behavior Therapy*, 4, 398-406.

Görögország

AMEAplus (2016). Elérhető a következő címen: <https://www.ameaplus.gr/>

Chute, M. (2012). A rugalmasság magja. *Information Services & Use*, 32, 143-147.

Cinque, M. (2016). In: A személyközi kapcsolatok fejlesztése az európai országokban. Elérhető a következő címen: [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427)

- Clark, K. A., Konrad, M., & Test, D. W. (2019). Személyközi kapcsolatok tanítása fogyatékkal élő tanulóknak az UPGRADE Your Performance segítségével. *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities*, 54(1), 41-56.
- Coffelt, T. A., & Smith, F. L. M. (2020). Példaértékű és elfogadhatatlan munkahelyi kommunikációs készségek. *Business and Professional Communication Quarterly*, 83(4), 365-384.
- Corney A. (2021). Top 2021 készségek: How to Measure & Improve Soft Skills in the Workplace, Live Intelligently, Elérhető: <https://www.lifeintelligence.io/blog/how-to-measure-improve-soft-skills-in-the-workplace>
- Dean, S. & East, J. (2019). Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce, *International Journal of Applied Management and Technology*, 18, 17-32. Elérhető a következő címen: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1260&context=ijamt>
- DESSA (2019-2021). <http://dessaproject.eu/>
- Devedzic, V., Tomic, B., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., Dimitrijevic, S., Djuric, D., & Sevarac, Z. (2018). A tanulók személyközi kapcsolati készségeinek mérőszámai. *Applied Measurement in Education*, 31(4), 283-296.
- Elksnin, N., & Elksnin, L. K. (2001). Fogyatékosággal élő serdülők: A foglalkozási szociális készségek képzésének szükségessége. *Behavior Therapy*, 9, 91-105.
- Ellis, M., Kising, E., & Hackworth, R. (2014). A munkáltatók által igényelt személyközi kapcsolatok oktatása. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10668926.2011.567143>
- Garforth, K. (2019). A fogyatékosággal kapcsolatos tudatosság fontossága. Available at: <https://www.garfortheducation.com/the-importance-of-disability-awareness/>
- Intézményközi posztgraduális program (2022), "Kritikai gondolkodás és személyközi kapcsolatok a biogyógyászati és társadalomtudományokban". Elérhető a következő címen: https://soft-skills.med.auth.gr/?fbclid=IwAR3BQpNSI9JzTs11ABisMy4IQYtcu_jsC_NOYHGvr5rxOHCDvgIHNA6JlG
- Lau, Y. (2021). A személyközi kapcsolatok elengedhetetlenek a munka jövője szempontjából. Elérhető a következő címen: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/01/20/soft-skills-are-essential-to-the-future-of-work/?sh=3d5b75581341>
- Level Up 2020. <https://level-up-project.eu/index.php?id=2>
- Markou, M. (2020). Η αξία των soft skills στην αγορά εργασίας. Elérhető a következő címen: <https://www.capital.gr/me-apopsi/3505581/i-axia-ton-soft-skills-stin-agera-ergasias?fbclid=IwAR3g4dfaf32Ks1DS-RBxhWFILUp0sdOTX3rIU0s-KltJVObGaiCGFp5d-k>
- New Money (2022). Οι ήπιες δεξιότητες и η "εργασιακή ευημερία" των ναυτικών στην εκδήλωση του Πανεπιστημίου Πειραιά στο ΕΒΕΠ. Elérhető a következő címen: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/i-ipies-dexiotites-soft-skills-ke-i-ergasiaki-evimeria-crew-well-being-ton-naftikon-stin-ekdilosi-tou-panepistimiou-pirea-sto-evpep/>
- Newman, L., Wagner, M., Knokey, A. M., Marder, C., Nagle, K., Shaver, D., & Schwarting, M. (2011). A fogyatékosággal élő fiatal felnőttek középiskola utáni eredményei 8 évvel a középiskola után (A National Longitudinal Transition Study-2 [NLTS2; NCSER 2011-3005] jelentése). Menlo Park, Kalifornia: SRI International.
- Oikonomia.gr, (2022). Οι ήπιες δεξιότητες и η "εργασιακή ευημερία" των ναυτικών στην εκδήλωση του Πανεπιστημίου Πειραιά στο ΕΒΕΠ.

Raskind, M., Goldberg, R.J., Higgins, E.L., & Herman, K.L. (1999). A változás mintái és a siker előrejelzői a tanulási nehézségekkel küzdő egyéneknél: Results From a Twenty-Year Longitudinal Study, *Learning Disabilities Research and Practice*, 14, 35-49.

Uds (2020). A legjobb személyközi kapcsolati (puha) és kemény készségek fogyatékossgal élő felnőttek számára. Elérhető a következő címen: <https://udservices.org/blog/job-skills-adults-with-disabilities/>

UPENSKILLS (2019-2021). <http://upenskills.eu/>

Young R. (2018). Személyközi kapcsolatok: A siker elsődleges előrejelzője a tanulmányi, karrier- és életpálya során, PAIRIN, Soft Skills: A siker elsődleges előrejelzője a tanulmányi, karrier- és életpálya során, PAIRIN, Soft Skills:

Franciaország:

C. EVERAERE, " Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Le cas des grandes surfaces de bricolage ", *Revue française de gestion*, 2010, n*202. Elérhető a következő címen: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-13.htm?contenu=article>

N. GILLET, S. BERJOT, E. PATY, "Profils motivationnels et ajustements au travail: vers une approche intraindividuelle de la motivation", *Le Travail Humain*, 2010/2, 73. kötet. Elérhető a következő címen: <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2010-2-page-141.htm>

Jövőbeli munka és fogyatékossgal: Promoting Job Motivation in Special Employment Centers in Spain <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6518149/>

Románia

Bailey, C. (2012). A vezetői fejlődés mérése a fogyatékossgügy területén: az értékek, a készségek és a tudásalapú hiteles vezetés megítélése (doktori disszertáció, Delaware Egyetem).

Beckwith, R. M., Friedman, M. G., & Conroy, J. W. (2016). Túl a jelképességen: Komplex szükségletekkel rendelkező emberek vezetői szerepkörben: A szakirodalom áttekintése. *Inclusion*, 4(3), 137-155.

Bennis, W. (2007). A vezetés kihívásai a modern világban: Bevezetés a különszámhoz. *American Psychologist*, 62 (1), 2-5. DOI: 10.1037/0003-066W.62.1.2

Carroll, B., & Levy, L. (2008). A menedzsmentnek való megfelelés: A vezetést az határozza meg, hogy mi nem az. *Organization*, 15(1), 75-96.

Carter, E. W., Swedeen, B., Walter, M. J., Moss, C. K., & Hsin, C. T. (2011). Fogyatékossgal élő fiatal felnőttek vezetői szemlélete. *Career Development for Exceptional Individuals*, 34(1), 57-67.

Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). A vezetés jelentésének felülvizsgálata. *Research in organizational behavior*, 26, 1-36.

Powers, L. E., Ward, N., Ferris, L., Nelis, T., Ward, M., Wieck, C., & Heller, T. (2002). A fogyatékossgal élő emberek vezető szerepe az önrendelkezési rendszerek megváltoztatásában. *Journal of Disability Policy Studies*, 13(2), 126-134.

Sherwin, J. (2010). A fogyatékossgal élő emberek életében döntő szerepet játszik, befolyásolja motivációjukat, rugalmasságukat és általános jólétüket. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 6(0), 12-93.

PROJEKTPARTNEREK

