

”Szombathelyen élő hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatását segítő szociális szolgáltatás”

TOP-7.1.1-16-H-ESZA-2020-01935 számú projekt



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

SZÉCHENYI 2020

AZ INKLUZÍV MUNKAHELY INDIKÁTORRENDSZERE

2022

Tartalomjegyzék

Bevezető	3
Sokszínűség és befogadás	4
Az inkluzív munkakörnyezet kialakításának lépései	7
Az inkluzív munkahely indikátorrendszere.....	10
A szervezet vezetése.....	11
Befogadó szervezeti kultúra	12
Az emberi erőforrás menedzsment eszközei	13
Megfelelő munkakörnyezet.....	15
Irodalomjegyzék.....	16

Bevezető

A vállalatirányítási és az emberi erőforrás menedzsmentről szóló szakirodalom, illetve a szemléletformálást elősegítő folyóiratok az utóbbi években egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a sokszínű és befogadó munkahelyi környezet kialakítására (Heyman et al. 2014). A sokszínűség és a befogadás (*diversity and inclusion*) egymással összefüggő fogalmak, amelyek az egyének sokszínűségére és egy támogató munkakörnyezetre utalnak, amely lehetővé teszi az együttműködést és vállalat céljainak eredményes megvalósítását. Az inkluzív munkahely nem csupán a fogyatékossgal élő személyek és a valamilyen szempontból hátrányos helyzetű (pl. egyedülálló szülő, etnikai kisebbség tagja) munkavállalók munkaerő-piaci esélyeit növeli, hanem olyan átfogó vállalati kultúrát jelent, amely az összes dolgozó szubjektív jóllétéhez hozzájárul. Kutatásokkal alátámasztható, hogy a befogadó munkahelyeket hatszor nagyobb innovációs készség jellemzi, illetve kétszer nagyobb valószínűséggel teljesítik a pénzügyi célokat. Mindezek mellett növekszik az alkalmazottak és elkötelezettsége is, amely révén 42 százalékkal kisebb valószínűséggel terveznek munkahelyváltást. Összességében elmondható, hogy minél magasabb az inklúzió szintje, annál magasabb az alkalmazottak jóléte és elkötelezettsége, ami jobb üzleti eredményekhez vezethet (Hamill, 2019).

A munkahelyi környezet befogadóvá tétele átfogó megközelítést igényel, továbbá alapvető fontosságú, hogy a vállalatvezetés elkötelezett legyen a szervezeti átalakítással kapcsolatban. A megváltozott munkaképességű, illetve bizonyos hátrányos helyzetű dolgozói csoportok foglalkoztatása költségekkel járhat (pl. az akadálymentesítés miatt) vagy ellenkezőleg, megtakarítást is eredményezhet, ezért költségvetési tervet kell készíteni erre vonatkozóan. Ezzel összefüggésben a toborzási tervben kell szerepelniük a rehabilitációs foglalkoztatásban érdekelt partnereknek, akik segítenek a speciális munkaerő megtalálásában. A munkahelyi mentorálás, a dolgozók segítségét végző munkatárs kinevezése fontos lehet a munkavállalók beilleszkedéséhez és megtartásához. Az integrációt szolgáló elvek gyakorlatba ültetéséhez és a gyakorlatok rutinszerűvé tételéhez belső tréningek szervezése ugyancsak szükséges a vállalat minden szintjén, a vezetőségben és a munkavállalók körében. Ezt a célt erősíti, ha a belső kommunikáció is hangsúlyozza az inkluzív környezet fontosságát.

A dokumentumban bemutatott szemléletmód segít a szervezet inkluzív munkahelyi jövőképeinek és stratégiájának megalkotásában, továbbá olyan gyakorlati jellegű ajánlásokat is tartalmaz, amelyek segítségével a szervezeti változtatások eredményesek lehetnek. A részleges vagy rendszerszintű hiányosságok a kidolgozott indikátorok alapján jelzik a vezetőség számára a beavatkozás szükségességét.

Sokszínűség és befogadás

Az Európai Sokszínűségi Karta¹ egy 2004-ben indult kezdeményezés, amely az Európai Unió munkahelyi diszkrimináció-ellenes, esélyegyenlőséget támogató irányelveit rögzíti és népszerűsíti a foglalkoztatók körében. A kezdeményezés jelenleg Európa 26 országában működik, és a legfőbb célja a szemléletformálás, a szervezetek vezetőinek elkötelezése és támogatása a szervezeti sokszínűség megvalósításában, egyúttal inspiráció is az emberi erőforrás menedzsment fejlesztésére is. A szemlélet alapján egy munkahely szempontjából a sokszínűség azt jelenti, hogy a szervezet eltérő háttérű, nemű, korú, etnikumú, vallású és eltérő fizikai-szellemi képességekkel rendelkező dolgozókat alkalmaz. A sokszínűség kultúrája számos előnyt jelent a vállalatoknak, amivel hozzájárul a szervezet hatékonyságához és versenyképességéhez. A szervezet sikere és versenyképessége attól függ, hogy képes-e a sokféleség megismerésére és az előnyök megvalósítására. Ezek az előnyök:

- *Jobb alkalmazkodóképesség:* a különböző háttérrel rendelkező alkalmazottak egyedi készségeket és tapasztalatokat hoznak, amelyek segítik a vállalatot a problémák megoldásában, vagy új ötletek megfogalmazásában és megvalósításában.
- *Eltérő vélemények, nézetek:* az eltérő látásmódok ugyancsak segíthetik a problémák megoldását, de gyakran a hatékonyság növeléséhez is vezetnek.
- *Szélesebb szolgáltatási paletta:* az eltérő készségek és tapasztalatok (például nyelvek, kulturális megértés) lehetővé teszik, hogy a vállalat nemzetközi piacra lépjen.

¹ <https://sokszinusegikarta.hu/hu/sokszinusegi-karta/>

- *Az ügyfélkör jobb megértése:* a változatos háttérrel és tapasztalattal rendelkező alkalmazottak jobban megértik az ügyfelek nézeteit.
- *A produktivitás növelése:* minél sokszínűbb egy vállalati kultúra, annál nagyobb változatosságot kínál különböző gondolkodásmódokra és az egymástól való tanulásra, ami hatékonyabb munkavégzést és munkavállalói elégedettséget eredményez.
- *Innováció és kreativitás:* a különböző készségek és tapasztalatok nagyobb innovációt és kreativitást eredményeznek.
- *Kedvező képet nyújt a vállalatról:* az esélyegyenlőség, a diszkrimináció-ellenesség melletti kiállás vonzóvá teszi a szervezetet a munkavállalók körében.



1. ábra: Az inkluzív munkahelyi környezet elemei (forrás: <https://www.aihr.com/>)

Az inklúzió olyan munkakörnyezet kialakítását jelenti, amelyben mindenkit méltányosan és tiszteletteljesen kezelnek, ahol minden alkalmazott egyenlő hozzáféréssel rendelkezik a lehetőségekhez és az erőforrásokhoz, és teljes mértékben hozzájárulhat a szervezet sikeréhez. Az inklúzió tehát az a gyakorlat, amely fontos ahhoz, hogy a hagyományosan marginalizált csoportok egyenrangúnak érezhessék magukat a munkahelyen. A sokszínűség csak annak

elismerésével válhat a vállalat számára is lényeges erőforrássá. Míg az integráció kifejezés nem feltétlenül utal arra, hogy az alkalmazkodás és az adaptáció mindkét fél feladata, az inklúzió olyan környezetet hoz létre, amely a másik ember integritásának elismerésén, közös alapértékek és jogok alapján, illetve a szervezeti keretek alkalmassá tételével jár együtt (Flamich 2014). Utóbbit nem árt hangsúlyozni, mivel az inklúzió nem spontán folyamatként megy végbe, hanem tudatos és tervezett cselekvési módok eredményeként alakul ki.

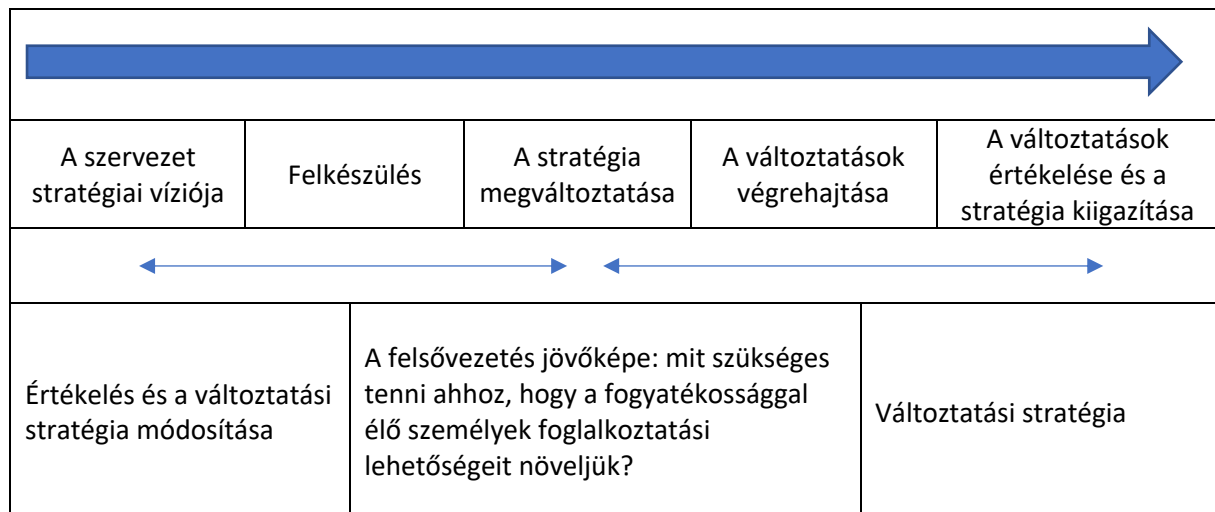
Ahhoz, hogy a szervezet inkluzivitása a vállalati stratégiák közé illeszkedjen, szükség van az inklúzió kulcsterületeinek mérésére és értékelésére. Az alkalmazottak megkérdezésén alapuló értékelések orientálják a vezetőket a szükséges beavatkozási pontok és a lehetséges eszközök meghatározásakor. Egy a Harvard Business Review-ban megjelent cikk alapján az alkalmazottak befogadásának mérése nem könnyű feladat (Romansky et al. 2021). A Gartner intézet által meghatározott kulcsterületek az inklúzió szempontjából:

1. *Tisztességes bánásmód:* szervezet azon alkalmazottai, akik segítik a szervezetet stratégiai céljainak elérésében, méltányos jutalmazásban és elismerésben részesülnek,
2. *A különbségek integrálása:* az alkalmazottak tisztelik és értékelik egymás véleményét,
3. *Döntéshozatal:* a csapat tagjai megfontolják a csapat többi tagja által felkínált ötleteket és javaslatokat,
4. *Pszichológiai biztonság:* a szervezet tagjai szívesen fejezik ki valódi érzéseiket a munkahelyen,
5. *Bizalom:* a szervezeten belüli kommunikáció őszinte és nyílt,
6. *Odatartozás:* a szervezetnél dolgozók törődnek egymással,
7. *Sokszínűség:* a szervezet vezetői ugyanolyan sokszínűek, mint a munkaerő egésze.

Az elvek gyakorlatba ültetéséhez a szervezet vezetésének először ki kell dolgoznia az inklúzió átfogó meghatározását. Ezt követően lehet visszajelzéseket gyűjteni az alkalmazottaktól a szervezet értékelésével kapcsolatban a jelenlegi vagy tervezett erőfeszítésekről.

Az inkluzív munkakörnyezet kialakításának lépései

Az inkluzív munkakörnyezet megteremtése a vállalatvezetés és az emberi erőforrás menedzsment feladata. Ez a feladat magában foglalja az inkluzív szervezeti kultúra létrehozását, továbbá az empátikus, példaadó magatartást is az alkalmazottakkal szemben. Az 1. ábra alapján elmondható, hogy a stratégiai jövőkép elengedhetetlen a fogyatékossgal élők befogadásának folyamatában. A jövőkép kifejezi a felső vezetés elkötelezettségét a hatékony emberi erőforrásgazdálkodásra irányuló programok kidolgozása és végrehajtása mellett, hogy ezáltal növeljék a fogyatékossgal élő munkavállalók foglalkoztatási esélyeit és munkahelyi biztonságát (Moore–Huberty 2020). A stratégia meghatározása után az akciótervben meghatározott intézkedések monitorozása és értékelése történik, majd a szükséges változtatások végrehajtásával válik teljessé a szervezet inkluzív stratégiája (2. ábra).



2. ábra: A stratégiai tervezési modell a fogyatékossgal élő személyek befogadásához (forrás: Moore–Huberty 2020: 191)

A befogadó munkakörnyezet kialakításának legfontosabb szempontjai a következőképp vázolhatók:

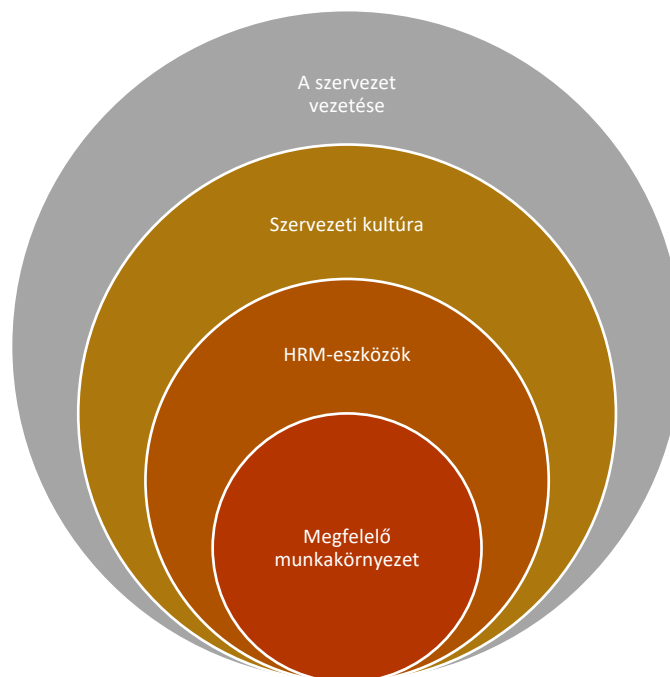
1. A vezetőség elkötelezettségének erősítése az inklúzió irányában nemcsak a stratégiaalkotás és a mintaadás révén. Mindehhez alapos információk szükségesek a munkahelyi sokszínűséggel és a fogyatékkal kapcsolatban.
2. A sokszínűség csak a befogadó szervezeti kultúra által járul hozzá a fogyatékkal élő személyek munkahelyi körülményeihez. Ehhez a többi munkavállalónak is gyakorolnia kell az empátiát és az elfogadást.
3. A megfelelő munkakörnyezet aligha képzelhető el akadálymentesítés nélkül. Ez vonatkozik a megközelíthetőségre, a munkahelyi biztonságra, vagy a megfelelő segédeszközök biztosítására is. A távmunka ebből a szempontból is felmerül, ugyanis akadnak olyan élethelyzetek, amikor a munkavállaló nem tud más módon dolgozni. Azonban ilyen esetekben is lényeges, hogy az otthonról dolgozó alkalmazott is szervezet integráns részének érezhesse magát.
4. Ha a befogadó szervezeti kultúra már kialakult gyakorlatokkal rendelkezik, akkor az inklúziót a munkaerőfelvétel során is érdemes megjeleníteni, hogy a jelöltek tisztában legyenek vele. Nem utolsó sorban a fogyatékkal élő jelentkezők számára is ösztönző, ha egy munkahely megkönnyíti számukra a beilleszkedést.
5. A munkahelyi elvárások és információk elérhetősége minden munkahelyen alapvető, azonban egyes munkavállalóknak gondot okozhat ezek értelmezése. Számukra nagyon fontos lehet, ha ezeket a dokumentumokat közérthetően fogalmazzák meg, továbbá egy munkahelyi mentor a gyakorlatban is bemutatja a megfelelő tevékenységet. Az információk megértésének elősegítése különösen fontos a más anyanyelvű munkavállalók esetében.
6. A közösségi alkalmak nemcsak a munkatársak megismeréséhez járulnak hozzá, de ezek növelhetik a motivációjukat is. A munkahelyen létrehozott közösségi terek hasonló célt szolgálnak.
7. Nagyon lényeges, hogy a kommunikáció a szervezeten belül ne fentről lefelé tartó, hanem kétirányú legyen. A visszajelzések kérése a munkavállalóktól fontos a bevezetett

intézkedések értékelése, a problémák azonosítása és a javaslatok figyelembevétele miatt. A visszajelzés történhet csoportosan vagy egyénileg, személyesen vagy kérdőív segítségével, azonban minden esetben figyelembe kell venni a választott módszer előnyeit és korlátait.

8. Az inkluzív munkakörnyezet kialakítása és fenntartása folyamatos tevékenység. A hiányosságok és a nem megfelelő bánásmód kezelése szükségessé teszi, hogy szervezet vezetősége bármikor képes legyen reagálni.

Az inkluzív munkahely indikátorrendszer

Az emberi erőforrás menedzsmentre vonatkozó, illetve a fogyatékoságtudományi szakirodalom alapján meghatározhatók azok a dimenziók és indikátorok, amelyek révén egy munkahely inkluzivitása mérhető. Mint ahogy arról már szó esett, az inkluzív munkakörnyezet megteremtése elsődlegesen a szervezet vezetésén múlik. A vezetés feladata, hogy a szervezet számára megfogalmazza befogadás kultúráját elősegítő jövőképet, majd ezzel összhangban álló intézkedéseket vezessen be az emberi erőforrás menedzsmentet, illetve a fizikai munkakörnyezetet illetően.



3. ábra: Az inkluzív munkahely dimenziói

A négy dimenzió mindegyikéhez tíz indikátor tartozik, amelyekre 0, 1 és 2 pont adható, ezért az értékelés során 0 és 80 pont közötti értékek alakulhatnak ki. Ha egy indikátoron belül kisebb hiányosság tapasztalható, 1 pontot jelent, komolyabb hiányosság esetén 2 pontot. Amennyiben az értékelés során egy szervezet egy dimenzióban 5 pontnál többet ér el, a munkahely nem minősülhet teljes mértékben inkluzívnak.

Pontszámok	Munkakörnyezet
10 pont alatt	inkluzív munkakörnyezet
11–20 pont	kisebb hiányosságok
21–30 pont	közepes mértékű hiányosságok
31–40 pont	nagyobb mértékű hiányosságok
41 pont felett	nem inkluzív munkakörnyezet

A szervezet vezetése

A szervezet vezetése az inkluzív munkahelyi stratégiában felvázolja a szervezet jövőképét, majd a megfogalmazott célokhoz rendeli a szükséges eszközöket. A sokszínű és befogadó munkahelyen a vezetőktől elvárható, hogy példaképként, közvetítőként, valamint a szervezeti értékek és prioritások megjelenítőiként lépjenek fel. Az inkluzív vezetők olyan személyek, akik tisztában vannak saját elfogultságukkal, keresik és mérlegelik a különböző szempontokat, amelyek segítik őket a döntéseik meghozásában, illetve annak érdekében, hogy hatékonyabban működjenek együtt másokkal. A legfőbb elvárás a vezetőséggel kapcsolatban, hogy tárgyilagos és torzításoktól, előítéletektől mentes értékelési rendszert tartsanak fent, amelyben minden munkavállalónak azonos lehetőségeket és egyenlő hozzáférést biztosítanak a szervezet erőforrásaihoz. A szervezet vezetésének, célkitűzéseinek értékelése a szervezeti folyamatok felmérésén és a munkavállalók megkérdezésén alapul.

1. A szervezet megfogalmazza az inklúzióra vonatkozó jövőképét és stratégiát alakít ki a célok elérése érdekében.
2. A szükséges változtatások végrehajtását és az eredményeket rendszeresen ellenőrzik.
3. A vezetőség elkötelezett a szervezeti sokszínűség értéként való felfogása mellett.
4. A sokszínűség a szervezet vezetésében is megjelenik.
5. A szervezet vezetőségén belül van felelőse az inklúzióra vonatkozó stratégiának, aki a szervezet alegységeivel és munkatársaival rendszeresen tartja a kapcsolatot.
6. A szervezet aktuális céljainak és döntéseinek kialakításakor figyelembe veszik a munkatársak véleményét és tapasztalatait. A szükséges információkat széles körben megosztják a munkavállalókkal.

7. A vezetőség hatékony lépéseket tesz a csapatépítés, a bizalom, az együttműködés és az egészséges konfliktusok elősegítése, kezelése a csapattagok között a kötelekek kialakítása érdekében.
8. Elfogultságtól és előítéletektől mentes bánásmód: minden munkavállalót azonos értékelési eszközökkel, torzításoktól mentesen értékelnek és jutalmaznak.
9. Kétirányú kommunikáció a vezetőség és a munkavállalók között. A visszajelzések mindkét fél számára alapvető fontosságúak. A vezetőkről és a szervezetben előforduló hiányosságok és hibák feltérképezéséhez biztosítani kell a névtelenséget.
10. Egyértelmű kommunikáció és a szervezet transzparens működése. A szervezeti folyamatokra vonatkozó információk megosztása.

Befogadó szervezeti kultúra

Egy befogadó szervezetben a sokszínűség minden szinten és számos aspektusban jelen van. A sokszínűség nemcsak a nemi, kulturális, vallási, fizikai és egyéb jellemzők tiszteletben tartását igényli, hanem egy olyan befogadó közeg megteremtését is, ahol a szervezet számára a sokszínűség érték, amelyet gyarapítani kell, sőt építeni lehet rá. Az embereket olyan egyéneknek tekintik, akik együttműködnek, cselekvésüket összehangolják a közös célok elérése érdekében. Amíg a munkaszervezeti gyakorlatok biztosítják a szervezeten belüli folyamatok összehangolását, a szervezeti kultúra biztosítja a munkatársak közötti együttműködés viselkedési mintáit.

1. Az inkluzív szervezeti kultúra minden esetben a sokszínűség elfogadását és értékékként való felfogását jelenti, amely a gyakorlatokban megfigyelhető.
2. Az inkluzív kultúra támogatja az önkifejezést és az egyéni kezdeményezéseket.
3. Az egyéni kezdeményezések, a személyes érdeklődés a szervezeten belüli tanulási folyamatok alapjául szolgálhat.

4. A szervezet védelmi mechanizmusokkal segíti elő, hogy a nem megfelelő, tiszteletlen vagy elfogult munkahelyi viselkedés visszaszoruljon, és az alkalmazottak biztonságos módon panaszt tehesse, ha az ilyen viselkedést tapasztalnak.
5. Fontos felismerni, hogy a konfliktus elkerülhetetlen egy összetett szervezetben, ezért olyan konfliktuskezelési gyakorlatokat kell kifejleszteni, amelyek a konfliktusokat nem konfrontatív módon, minden fél méltóságát és bizalmasságát tiszteletben tartó mederben kezelik.
6. Lehetőségek teremtése, hogy a munkatársak megismerjék egymást, és személyes kapcsolatokat alakítsanak ki a szervezeten belül.
7. A szervezethez tartozás tudata, amely összefogja a dolgozókat a szervezet céljainak érdekében.
8. Célok és konzekvens folyamatok létrehozása a személyi döntésekhez és az érdemen alapuló jutalmazáshoz.
9. Minden alkalmazottnak egyenlő hozzáférést kell biztosítani az információkhoz, lehetőségekhez és kapcsolatokhoz, amelyekre szükségük van a munkahelyi teljesítményük eléréséhez.
10. Az alkalmazottak nem munkával kapcsolatos igényei, felelőssége és érdeklődése iránti megbecsülés kimutatása.

Az emberi erőforrás menedzsment eszközei

A szervezet inkluzív célkitűzései az emberi erőforrás menedzsment stratégiájának integráns részeként valósulnak meg. Ha a vezetés teljes mértékben magáévá teszi a befogadó munkahelyi környezet értékét, a HR vezető szerepet tölthet be a menedzsment oktatásában és felkészítésében ezen a területen. A munkaerő-gazdálkodás eszköztárában a munkaerő-felvételtől kezdve a karriertervezésen és a munkalehetőségek rugalmassá tételén át számos

gyakorlati megoldás áll rendelkezésre, amelyek révén a szervezet inkluzivitása jelentősen növelhető.

1. Az inklúzió elveinek és gyakorlatának már a toborzás során is meg kell jelenniük, ami világossá teszi a jelöltek előtt a kívánatos viselkedésmódokat és a munkavégzés feltételeit.
2. Az új alkalmazottak „befogadási élménye” hozzájárul a kapcsolatok és szervezethez való kötődés kialakításához.
3. Az új alkalmazottaknak a konkrét munkafeladatokon túlmenően ismerniük kell szerepeiket és felelősségeiket.
4. A beilleszkedést mentori programok is segítik, melyek formális és informális módon zajlanak, továbbá amelyeknek igazodniuk kell minden alkalmazott egyéni tanulási szükségletéhez.
5. Lehetőség szerint rugalmassá kell tenni a munkavégzés lehetőségét, hogy indokolt esetben alkalmazkodjanak az egyéni élethelyzetekhez. Ezek közül ki kell emelni a távmunka szerepét.
6. A távolról vagy egyéb rugalmas formában dolgozó munkavállalók esetében ugyanolyan fontos a befogadás, mint a többi munkavállaló esetében. A munkáltatóknak alkalmazkodniuk kell ezekhez a helyzetekhez, hogy a virtuális helyek ne akadályozzák a távoli munkavállalókkal való kapcsolatfelvételt.
7. A vezetőség minden munkavállaló számára ösztönzi és támogatja a karrierfejlesztést.
8. A karrierfejlesztés a továbbképzések és tréningek támogatásával valósul meg.
9. Visszajelzések gyűjtése az alkalmazottak napi tapasztalatairól, a munkahelyi kultúráról. Az adatok elemzése és a szükséges változtatások megfogalmazása.
10. Biztosítani kell a visszaélések és nem kívánatos viselkedés jelentésének lehetőségét és az esetek kivizsgálását.

Megfelelő munkakörnyezet

A megfelelő munkakörnyezet a munkavégzés fizikai és tárgyi feltételeinek meglétét jelenti, ezen belül is ki kell emelni az akadálymentesség követelményét. Az akadálymentesség meghatározása az épített környezet alakításáról és védelméről szóló 1997. évi LXXVIII. törvény 2. §-ának 1. pontja szerint: az épített környezet akkor számít akadálymentesnek, ha annak kényelmes, biztonságos, önálló használata minden ember számára biztosított, ideértve azokat az egészségkárosodott munkavállalókat, akiknek ehhez speciális eszközökre, illetve műszaki megoldásokra van szükségük.

1. Fizikai akadálymentesség az épületen belül (pl. bejárat, vannak-e magas küszöbök?)
2. Fizikai akadálymentesség az épületen kívül (pl. szilárd burkolat, rámpa, parkolás)
3. Szociális helyiségek rendelkezésre állása
4. Rekreációs terek, pihenőhelyek rendelkezésre állása
5. Fizikai segédeszközök (pl. ülésmagasító, tehermentesítő eszközök)
6. A munkakörnyezet tárgyi feltételei, eszközei megfelelőek-e?
7. Védelem a káros hatásoktól (pl. zajtól, fénytől, hőtől, portól)
8. Ergonomikus kialakítású munkakörnyezet (pl. bútorok, egyértelmű jelölések)
9. Szükséges infokommunikációs segédeszközök megléte
10. A távmunka eszközökkel történő támogatása

Irodalomjegyzék

- Fielden, Sandra L.–Mark E. Moore–Gemma L. Bend (eds.) (2020): *The Palgrave Handbook of Disability at Work*. Palgrave Macmillan.
- Flamich Mária Magdolna (2014): Inklúzió! Fogalom? Szemlélet? Együttnevelés és kontextusai. *Új Pedagógiai Szemle*,
- Hamill, Laura (2019): What An Inclusive Workplace Actually Looks Like, And Seven Ways To Achieve It.
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/02/04/what-an-inclusive-workplace-actually-looks-like-and-seven-ways-to-achieve-it/?sh=609df2f6316b>
- Heymann, Jody–Michael Ashley Stein–Gonzalo Moreno (eds.) (2014): *Disability and Equity at Work*. New York: Oxford University Press.
- Moore, Mark E.–Lana L. Huberty (2020): Strategic Planning for the Inclusion of People with Disabilities into Work Organizations. In. Sandra L. Fielden (eds.) (2020): *The Palgrave Handbook of Disability at Work*. Palgrave Macmillan. 187–202.
- P. Farkas Zsuzsa–Pandula András (2007): *Segédlet a komplex akadálymentesítés megvalósításához*. Fogyatékosokért Közalapítvány, Budapest.
- Romansky, Lauren–Mia Garrod–Katie Brown–Kartik Deo (2021): How to Measure Inclusion in the Workplace. <https://hbr.org/2021/05/how-to-measure-inclusion-in-the-workplace>