

Anna Laura Hidegh, Sára Csillag

Nic nie jest doskonałe? Współpraca organizacji pozarządowej i firmy międzynarodowej w projekcie HRD dotyczącym osób niepełnosprawnych

„Zawsze trudniej jest zejść z góry niż na nią wejść.”
Wypowiedź Chińczyka, pierwszego uczestnika
objazdowej akcji reklamowej Ability Park

Niniejszy artykuł ma być naszym wkładem w badania nad sytuacją osób niepełnosprawnych na rynku pracy. Prezentujemy w nim wyniki studium przypadku współpracy partnerskiej na Węgrzech (2008–2011) między organizacją *non profit* (specjalizującą się w problemach niepełnosprawności) a międzynarodową siecią hipermarketów. Mimo że ostatecznie współpraca się rozpadła, przyniosła pozytywne rezultaty: udało się podnieść stopień wrażliwości wobec problemów związanych z niepełnosprawnością wśród pracowników korporacji międzynarodowej i, w pewnym stopniu, ukształtować postawę społeczną. Omawiamy niejednoznaczność takiej współpracy, poruszając temat sprzeczności występujących w środowisku społecznym. Szczegółową analizę zamyka wniosek, że HRD może odgrywać ważną rolę w zmianie medycznego obrazu niepełnosprawności.

Słowa kluczowe: ludzie niepełnosprawni (*people with disabilities*), rozwój zasobów ludzkich (*human resource development – HRD*), organizacje pozarządowe (*non-governmental organizations – NGOs*), współpraca partnerska (*partnership*)

Wprowadzenie

Według definicji Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych (2006), „do osób niepełnosprawnych zaliczają się osoby z długotrwałą obniżoną sprawnością fizyczną, umysłową, intelektualną lub sensoryczną, która w interakcji z różnymi barierami może ograniczać ich pełne i efektywne uczestnictwo w życiu społecznym na równych zasadach z innymi obywatelami”. Z państwowego spisu ludności

Węgierskiego Urzędu Statystycznego z 2011 r. wynika, że oficjalnie jako niepełnosprawnych na Węgrzech zaklasyfikowano 767 tys. osób (7,6% populacji) (Farkas, 2011), z czego prawie 310 tys. znajdowało się w przedziale wiekowym 18–50 lat (tj. w tak zwanym wieku aktywności zawodowej), ale tylko 18,1% z nich było naprawdę aktywnych na rynku pracy (KSH, 2012). Dla porównania, w Unii Europejskiej odsetek ludzi niepełnosprawnych jest większy (15% populacji), ale 38% osób niepełnosprawnych w wieku od 16 do 34 lat ma zatrudnienie i stały dochód (European Disability Forum, 2012). W USA zatrudnionych jest 35% ludzi niepełnosprawnych (Fornes i inni, 2008).

Niniejszy artykuł jest naszym głosem w badaniach nad szokującą sytuacją osób niepełnosprawnych na rynku pracy z punktu widzenia HRD. W artykule opisano pokrótce obecną sytuację zatrudnienia osób niepełnosprawnych na Węgrzech, ostatnie zmiany w ustawodawstwie krajowym w tym zakresie (2011) oraz główne powody, dla których kwestia niepełnosprawności staje się „gorącym” tematem wśród organizacji. Po drugie, zgodnie z tradycją HRD, podkreślono fakt, że obecny obraz „niepełnosprawności” musi ulec zmianie – że ten problem jest „społeczną konstrukcją i produktem” (Oliver, 1990; Barnes, Mercer, 2005), więc powinien być silnie osadzony w strukturze społeczeństwa, odrzucając jednostkowy i medyczny obraz niepełnosprawności (Perry, Felce, 2004; Tregaskis, Goodley, 2005). Kluczowe role w rozszerzeniu możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych mogą odegrać w szczególności organizacje pozarządowe (NGOs) i specjaliści ds. HRD. Ich specjalistyczna wiedza, działania i strategie sprzeciwiają się obecnemu sposobowi traktowania i postrzegania osób niepełnosprawnych.

Wykorzystano tutaj studium przypadku współpracy (2008–2011) między organizacją *non profit* (specjalizującą się w problematyce osób niepełnosprawnych) a międzynarodową siecią hipermarketów, dzięki temu można było krytycznie ocenić wpływ takiej współpracy na możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Mimo że współpraca przyniosła obojgu partnerom pewne pozytywne rezultaty, ostatecznie się rozpadła. W związku z tym, przyjrano się niejednoznacznościom współpracy, a także omówiono sprzeczności istniejące w środowisku społecznym niepełnosprawnych. Po tej szczegółowej analizie – w ostatniej części – opisano wnioski i rekomendacje.

Niepełnosprawność na Węgrzech

Na Węgrzech, tak jak w innych krajach Unii Europejskiej, ustawodawstwo wspiera prawa i szanse osób niepełnosprawnych. Rząd działa zgodnie z deklaracjami ONZ i UE dotyczącymi potrzeby „promowania, ochrony oraz umożliwienia wszystkim osobom niepełnosprawnym nieograniczonego korzystania z wszystkich fundamen-

talnych swobód i praw człowieka, oraz promowania poszanowania dla ich godności osobistej” (*Konwencja Praw Osób Niepełnosprawnych*, 2006). Mimo tego liczba osób niepełnosprawnych, które nie są aktywne na rynku pracy, jest dramatycznie wysoka: współczynnik ich aktywności zawodowej wynosi 18,1% – w porównaniu z 72,7% całej populacji.

Notorycznie wysoki poziom nieaktywności zawodowej na Węgrzech prowadzi do poważnych problemów budżetowych (Pulay, 2009), co odbija się na społeczeństwie. Praca nadaje życiu człowieka strukturę, wyraża jego status i stanowi cel ludzkiej egzystencji (Salkever, 2000); jest także ściśle powiązana z jakością życia – tak więc ciągły stan nieaktywności zawodowej i wykluczenia z rynku pracy wywiera poważnie negatywny wpływ na jednostkę (Fornes i wsp., 2008). W ogólnokrajowych Węgierskich Badaniach Zdrowotnych (dane pochodzące z Hungarostudy 2002 i 2006, w Kopp, Kovács, 2006) osoby otrzymujące renty i niepracujące uzyskały dużo więcej negatywnych wyników w pytaniach o jakość życia oraz poziom odczuwanej satysfakcji i nadziei. Częściej również cierpią na depresję. W związku z tym zarówno z perspektywy jednostki, jak i społeczeństwa, ważne jest zapewnienie większych możliwości i większej liczby miejsc pracy osobom niepełnosprawnym oraz pomoc w ich ponownym włączeniu do społeczeństwa (Hidegh, Csillag, 2013).

W związku z tym integracja osób niepełnosprawnych z perspektywy jednostki i społeczeństwa jest kwestią zasadniczą. Rząd węgierski dostrzegł ten problem i ostatnimi czasy próbował zlikwidować bariery ekonomiczne w zatrudnieniu tych osób, np. ustanawiając obowiązkowy dolny limit – co najmniej 5% pracowników muszą stanowić osoby niepełnosprawne (Pulay, 2009). Ustawy wprowadzone w 2010 r. dramatycznie zwiększyły (o 350%) kwotę tak zwanej „opłaty na fundusz rehabilitacyjny”, nakładanej, gdy firma nie osiągnie danego limitu¹. Zmiana w ustawodawstwie zwiększyła stopień zainteresowania firm kwestią niepełnosprawności; powstały nowe formy współpracy między działami HR a organizacjami pozarządowymi specjalizującymi się w kwestii niepełnosprawności, a sam problem stał się dominującym zagadnieniem w inicjatywach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)², wspieranym niekiedy przez procesy HRD.

Z punktu widzenia praktyki HR najważniejszym pytaniem jest, czy specjaliści ds. HRD są w stanie znaleźć sprzymierzeńców, którzy pomogą im poznać i zrozumieć

1 Ustawa ta dotyczy organizacji publicznych i nastawionych na zysk, zatrudniających ponad 20 osób. Podatek wynosi 3500 euro na osobę. W praktyce oznacza to, że jeśli organizacja, w której pracuje 100 osób, nie zatrudnia żadnej osoby niepełnosprawnej, musi uiścić „opłatę na fundusz rehabilitacyjny” w wysokości 17 500 (5 x 3500) euro rocznie. W przypadku 20 000 pracowników – 1000 pracowników niepełnosprawnych – lub 3,5 miliona euro rocznie.

2 Zaobserwowano też ożywienie w dziedzinie wolontariatu, gdyż w UE rok 2011 był rokiem wolontariatu.

potrzeby osób niepełnosprawnych, a tym samym pomóc w ramach współpracy partnerskiej rozwinąć integracyjne kultury korporacyjne, podnosząc jednocześnie stopień integracji osób niepełnosprawnych (Hidegh, Csillag 2013; Kulkarni 2012a; Kulkarni 2012b). Opisane poniżej studium przypadku ułatwi zrozumienie tych istotnych kwestii.

Niepełnosprawność jako konstrukcja społeczna

W niniejszym artykule opisujemy konstruktywistyczny obraz niepełnosprawności, co oznacza, że jest ona „społeczną konstrukcją i produktem” (Oliver, 1995) i w związku z tym jest silnie osadzona w strukturze społeczeństwa. Trzeba się przyjrzeć „upośledzającym” postawom i środowisku (np. wartościom, edukacji, metodom produkcji, zagospodarowaniu otoczenia, ekonomii politycznej, systemowi opieki społecznej, sposobowi przedstawiania osób niepełnosprawnych w mediach) i je zmienić, odrzucając jednostkowy i medyczny obraz niepełnosprawności (Perry, Felce, 2004; Tregaskis, Goodley, 2005, Fevre i wsp., 2013). Barnes i Mercel (2005, s. 536) utrzymują, że: „wykluczenie osób niepełnosprawnych z możliwości zatrudnienia ma bezpośredni związek ze społeczną organizacją rynku pracy, a nie skutkami indywidualnego upośledzenia”. Ale biorąc pod uwagę szeroki zakres upośledzających barier społecznych/środowiskowych, skala konkretnych interwencji politycznych w dziedzinie zatrudnienia będzie prawdopodobnie dość ograniczona. Niezbędne jest kształtowanie społecznej postawy: organizacje pozarządowe koncentrujące się na osobach niepełnosprawnych, ze swoją specjalistyczną wiedzą i postawą (razem ze wspierającymi ich specjalistami ds. HRD), mają do spełnienia ważną rolę w zmianie sposobu, w jaki osoby niepełnosprawne postrzegane są przez społeczeństwo.

Jeśli chcemy zdekonstruować istniejące założenia i stereotypy na temat osób niepełnosprawnych, szczególnie ważnym elementem będzie wzrost wiedzy na ich temat. Według Banfalvy’ego (2005; 2006), bariery mentalne społeczeństwa wiążą się z: (1) niskim stanem wiedzy na temat życia ludzi niepełnosprawnych; (2) uprzedzeniami, opartymi na opinii, że pracownicy niepełnosprawni źle wykonują swoją pracę; (3) przekonaniem, że zatrudnienie osób niepełnosprawnych wiąże się z dużą inwestycją; i (4) przekonaniem, że osoby niepełnosprawne powodują więcej wypadków i częściej korzystają z urlopu zdrowotnego. Bariery te wyraźnie odzwierciedlają tradycyjny społeczny i kulturowy obraz niepełnosprawności, który umiejscawia ten problem na planie fizycznym, „w ciele” niepełnosprawnych zamiast w patriarchalnym i/lub opresyjnym społeczeństwie. Bariery mentalne opierają się na założeniu, że osoby niepełnosprawne nie są w stanie pracować według standardów współczesnych korporacji z powodu swoich niedoskonałości (French, Swain, 1997). Taki

sposób myślenia zakłada, że niepełnosprawność jest chorobą jednostki i problemem natury medycznej, który trzeba leczyć (Stone, Priestley, 1996). Korporacje podchodzą (lub nie) do niepełnosprawności jako rodzaju niesprawności lub upośledzenia (Nafukho i wsp., 2010).

Teoria i praktyka rozwoju zasobów ludzkich ściśle wiążą się nie tylko z rozwojem możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych, ale także z dekonstrukcją barier mentalnych i promowaniem konstruktywistycznego obrazu niepełnosprawności. Z tego punktu widzenia bardzo istotny jest zarówno sposób organizacji pracy w obrębie ustalonych relacji społecznych, jak też projektowanie stanowisk pracy, procesy zatrudniania i oceny wyników (Fevre i wsp., 2013). Freeburg (1994) opisuje cztery główne obszary, w których HRD może odgrywać ważną rolę: (1) dostarczanie odpowiednio rozbudowanych opisów stanowisk pracy, (2) opracowanie rozsądnej polityki przystosowania, (3) rozwój programów szkoleniowych zwiększających świadomość lub wrażliwość na niepełnosprawność i rozwój włączającej kultury korporacji i (4) uważna ocena materiałów szkoleniowych i testowych pod kątem dyskryminacji osób niepełnosprawnych. McLean i McLean (2001, s. 322) definiują HRD jako „jakikolwiek proces lub działanie, które na początku lub na dłuższą metę może potencjalnie doprowadzić do rozwoju praktycznie zdobytej wiedzy, specjalizacji, produktywności, satysfakcji osoby dorosłej, czy to dla zysku osobistego czy grupowego/zespołowego, czy dla korzyści organizacji, społeczności i kraju lub, ostatecznie, całej ludzkości”. Edukowanie nie tylko pracowników, ale całego społeczeństwa, na temat umiejętności osób niepełnosprawnych mogłoby przyspieszyć zmianę nieprawdziwych przekonań o ich braku kompetencji. Freeburg (1994) podkreśla, jak ważne są szkolenia służące podnoszeniu świadomości, których tematem są negatywne postawy, stanowiące główną przeszkodę w zatrudnieniu osób niepełnosprawnych.

W niniejszym artykule omawiamy i analizujemy dwuletnią współpracę węgierskiej spółki zależnej międzynarodowej firmy i lokalnej organizacji pozarządowej, których celem była zmiana ówczesnej marginalizacji osób niepełnosprawnych w społeczeństwie węgierskim. Oczywiście HRD ma ograniczoną moc i nie jest w stanie całkowicie zmienić upośledzającego środowiska, ze względu na powiązanie ze sobą obecnych w codziennym życiu barier (Barnes, Mercer, 2005). Dlatego też niezbędne jest podejście całościowe: biorąc pod uwagę ograniczenia, działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu powinny być zorientowane do wewnątrz (społeczność miejsca pracy, procesy HR) i na zewnątrz (edukacja, transport, system komunikacji, itd.). Współpraca partnerska – zanalizowana dalej – w pewnym stopniu spełniła te oczekiwania, mimo że zaobserwowano pewną różnicę w podejściu obu partnerów do kwestii niepełnosprawności.

Cele badania

Cel badania był dwojaki. Po pierwsze, opowiedziano historię współpracy partnerskiej przy dwóch projektach. Przypadek był szczególnie interesujący, gdyż wymagał współpracy dwóch obszarów firmy – CSR i HRD, jak też współpracy między organizacją *non profit* a organizacją nastawioną na zysk. Na tym etapie przyjęto postawę badacza interpretującego – poznano różne interpretacje uczestników dotyczące celów i oczekiwań; tego, co naprawdę się zdarzyło, sukcesów, trudności i ocen sposobów współpracy.

Po drugie, przyjmując stanowisko krytyczne, poddano ocenie współpracę partnerską i przyjęte role z perspektywy zmiany społecznej dotyczącej kwestii niepełnosprawności. Jak różne obrazy niepełnosprawności kształtują naturę współpracy partnerskiej? Jak różne cele – np. zorientowanie na wyniki i potrzeba radykalnej zmiany – wzajemnie na siebie oddziałują podczas takiej współpracy? Jak HRD może przyczynić się do zmiany społecznej – np. zmienić przekonania i zachowania społeczne kształtowane przez medycynę? Czy HRD może być w ogóle radykalne? Skonfrontowano percepcje i oceny partnerów oraz zbadano spróbowano zrozumieć ukryte i prawdziwe konflikty oraz ich powody.

Metodologia badania

Biorąc pod uwagę cele badania, przyjęto podejście oparte na studiach przypadku (Stake, 2005) relacji partnerskiej. Stake opisuje przypadek jako konkretny, wyjątkowy, powiązany system. W naszym badaniu zanalizowano współpracę partnerską organizacji pozarządowej i firmy Bolt Stores³, które wspólnie zrealizowały dwa projekty dotyczące niepełnosprawności. Głównym celem badania było zrozumienie tego konkretnego przypadku, a nie dokonywanie uogólnień. W związku z tym nasze badanie ma charakter bardziej autoteliczny niż instrumentalny (zob. Stake, 2005). Jednakże, jak podkreślił Stake, konkretny przypadek może wyjść poza granice tych kategorii; w naszym badaniu interesowały nas również sprawy zewnętrzne: W jaki sposób pojedynczy przypadek reprezentuje społeczny problem niepełnosprawności? W jaki sposób sprzeczności wypływające z szerszego kontekstu wpływają na jakąkolwiek współpracę partnerską?

W celu zebrania danych przeprowadzono obszerne (trwające od jednej do półtorej godziny) wywiady ze wszystkimi liderami projektów z obydwu organizacji partnerskich: ostatnim i poprzednim menedżerem CSR, menedżerem HRD ds. projek-

3 By uszanować anonimowość firmy, używamy wymyślonej nazwy.

tu, odpowiedzialnym za integracyjny program w miejscu pracy („Bolt”) i prezesem i menedżerem projektu w Ability Park. Przeanalizowano również strony internetowe partnerów, dokumenty i raporty dotyczące programów (raporty CSR i HRD). Aby zagwarantować prawdziwość i wiarygodność, poproszono menedżera CSR z firmy Bolt, a także prezesa organizacji pozarządowej o informację zwrotną na temat wyników badania (tylko ostatni z nich zasugerował drobne zmiany w artykule).

Tabela 1: Lista wywiadów

Partner A (Bolt)	Partner B (Ability Park)
Menedżer ds. CSR (2008–2009)	Prezes (2008–2011)
Menedżer ds. CSR (2010–2011)	Pracownik (2008–2009), za drugim razem menedżer projektu (2010–2011)
Menedżer HRD ds. projektu (2010–2011)	

Organizacje partnerskie

Firma Bolt Stores

Korporacja Bolt Stores zatrudnia na Węgrzech ponad 22 tys. osób, co w 2011 r. dało jej pozycję czwartego największego pracodawcy. Pod koniec roku obrotowego 2010 firma posiadała 116 hipermarketów, 24 supermarkety, 34 punkty szybkiej obsługi i 32 małe sklepy. Podczas gdy firma koncentruje się głównie na spożywczym handlu detalicznym, sprzedaje także różne inne dobra, od domowego sprzętu elektronicznego po ubrania i artykuły gospodarstwa domowego. Dla Bolta odpowiedzialność społeczna jest szczególnie ważną kwestią, podstawami programu CSR firmy są: (1) odpowiedzialny handel, z poszanowaniem zasad, (2) zachęcanie klientów do dbania o zdrowie i dokonywania zdrowych wyborów, (3) szacunek dla środowiska, (4) gwarancja dobrej pracy i ścieżki kariery i (5) aktywne wspieranie lokalnych społeczności (*Corporate Responsibility Report...*).

Polityka odpowiedzialności społecznej firmy Bolt pod wieloma względami idzie w parze z interesami osób niepełnosprawnych. Jako odpowiedzialna korporacja, firma od 2004 r. zatrudnia osoby niepełnosprawne, a od 2010 r. stworzyła poświęcony im program, o nazwie „Włączająca społeczność”. Cel inicjatywy jest dwojaki: po pierwsze, firma chce stworzyć możliwości zatrudnienia ludziom niepełnosprawnym, których sytuacja na rynku pracy jest niekorzystna, i w ten sposób dać im szansę na pełne życie; po drugie, Bolt chce stanowić przykład dla swoich pracowników, klien-

tów i innych korporacji poprzez takie tworzenie, akceptowanie i dostosowywanie polityki i warunków pracy, by brały pod uwagę interesy wszystkich interesariuszy. W roku obrotowym 2010/2011 firma zatrudniła 488 osób niepełnosprawnych – dwa razy więcej niż rok wcześniej (*Corporate Responsibility Report...*). W ramach programu „Włączająca społeczność”, osoby pracujące z niepełnosprawnymi kolegami wzięły w ciągu ostatnich dwóch lat udział w szkoleniu podnoszącym świadomość.

Od roku 2003, w ramach wspierania lokalnej społeczności, Bolt organizuje konkurs „Dobroczyńca Roku” („Charity of the Year”) dla organizacji społecznych, by pomóc pokrzywdzonym klasom i grupom społecznym. Organizacja społeczna wygrywająca konkurs otrzymuje 20 milionów forintów węgierskich (ok. 100 tys. euro) wsparcia od firmy Bolt. Kilka razy przyznano je organizacjom pomagającym osobom niepełnosprawnym, między innymi Ability Park, które dwukrotnie wygrało konkurs – w 2008 i w 2010 r.

Ability Park

Ability Park (dalej również: AP) założono w 2002 r., a jego celem było: „połączenie miłości do gier i parków rozrywki z potrzebą kształtowania postawy społecznej w interesie osób niepełnosprawnych”⁴. Dzięki możliwości praktycznego zaznajomienia się z umiejętnościami, możliwościami i potrzebami osób niepełnosprawnych AP chce przekształcić uczucia obojętności, niechęci i żalu, których doświadczają niektóre osoby niepełnosprawne w podejście pełne wdzięczności i solidarności. Taki pozytywny pogląd wśród samych osób niepełnosprawnych może zapoczątkować zmiany w ogólnej postawie społecznej, która jest niezbędnym elementem społecznej integracji. Już sama nazwa (Ability Park) sugeruje, że ludzie niepełnosprawni posiadają zdolności (*ability*). Nie potrzebują litości czy empatii, ale nowych możliwości pozwalających rozwijać umiejętności. Ability Park usiłuje walczyć z negatywnym, medycznym obrazem niepełnosprawności, zbyt często dającym się zaobserwować w społeczeństwie.

Ability Park założyło czworo pełnych entuzjazmu studentów sztuki. Na wczesnym etapie, do 2005 r., razem z wolontariuszami objeżdżali kraj, prezentując gry i zabawki domowej roboty. W 2008 r., po kilku udanych i cieszących się popularnością wydarzeniach (w 2004 i 2007 r. w Millenaris Park w Budapeszcie, po czym na Sziget Festival od 2005 r.), AP przekształciło się w stowarzyszenie⁵ zatrudniające ponad sto osób (większość z nich to niepełnosprawni) i stało się stacjonarnym par-

4 <<http://www.abilitypark.hu/eng/>>.

5 Według ustawodawstwa węgierskiego (ustawa 175/2011) stowarzyszenie jest rodzajem organizacji społecznej założonej przez co najmniej 10 pracowników ochotniczych, którym przyświeca określony (i nie głównie ekonomiczny) cel.

kiem (w Budapeszcie), organizującym co roku różne ważne wydarzenia. W związku z tym, AP jako pracodawca daje przykład tego, jak wspierać osoby niepełnosprawne w ich samodzielnym życiu (Barnes, Mercer, 2005).

Ability Park zajmuje się większością rodzajów niepełnosprawności i przedstawia je w różny sposób w procesie kształtowania wrażliwości i postaw; od 2008 r. organizuje również szkolenia podwyższające świadomość Węgry nt. niepełnosprawności i osób niepełnosprawnych. Stowarzyszenie jest przedsięwzięciem *non profit*, finanse zdobywa z dwóch głównych źródeł: (1) ze źródeł państwowych i z przetargów, korzystając od czasu do czasu ze wsparcia finansowego korporacji oraz (2) z dochodów z organizowanych wydarzeń.

Rezultaty

Współpraca partnerska

W 2008 i 2010 r. projekt równych szans stowarzyszenia Ability Park otrzymał wsparcie w ramach programu „Dobroczyńca Roku” w wysokości 20 milionów forintów węgierskich. Projekt polegał na stworzeniu interaktywnego parku na obszarze parkingowym sklepów Bolt, w ciekawy i zabawny sposób prezentując codzienne sytuacje, w jakich znajdują się osoby niepełnosprawne. Uczestnicy mogli przejechać się wózkami inwalidzkimi, przejść przez ciemne labirynty, zagrać w gry sensoryczne i gry wykorzystujące język migowy, przejść przez Salę Drzwi (*Hall of Doors*), skorzystać ze sklepu czy poczty w Magicznym Mieście i poznać inne ciekawe aktywności (*Corporate Responsibility Report...*, 2010–2011). 20 i 21 września 2008 r. w Budapeszcie rozpoczęto serię programów i wydarzeń, a w następnych miesiącach projekt objął 14 głównych miast (*Corporate Responsibility Report...*, 2010–2011).

W latach 2010/2011 objazdowa akcja reklamowa trwała dalej i została wzbogacona o szkolenia ze świadomości wewnętrznej (projekt „Włączającej społeczności”) dla pracowników domu towarowego Bolt, podczas których uczestnicy mieli okazję doświadczyć trudności, które osoby niepełnosprawne napotykały w codziennych sytuacjach życiowych. To szkolenie pomogło w integracji tych osób ze społecznością miejsca pracy i pokazało, jak gładko i skutecznie może przebiegać wspólna praca. Ability Park odwiedziło ze swoim projektem 11 miast, gdzie – na parkingach domów towarowych – przeciętnie 280 studentów mogło poznać świat osób niepełnosprawnych. 22 pracowników Bolta wzięło udział w szkoleniu świadomościowym, a 12 osób z każdego domu handlowego odwiedziło Ability Park w Budapeszcie (*Corporate Responsibility Report...*, 2010–2011).

Cele współpracy

Poniżej omawiamy cele dwóch partnerów, tak jak zostały przedstawione w wywiadach. W tabeli 2 podsumowujemy główne cechy dwóch projektów, dzieląc je według lat realizacji. Cele Ability Park odnośnie do współpracy (w 2008 i 2010 r.) można podzielić na trzy główne grupy: (1) wsparcie i rozwój wydarzeń i działań, jak i całej organizacji AP, (2) podnoszenie świadomości społecznej wobec problemu niepełnosprawności, (3) nawiązanie strategicznej współpracy z sektorem przedsiębiorstw.

(1) Tak jak w przypadku jakiegokolwiek organizacji pozarządowej na Węgrzech, ostatecznym celem Ability Park było jego dalsze funkcjonowanie i zatrudnianie pracowników dzięki wsparciu finansowemu firmy Bolt; celem było również wykorzystywanie dodatkowych zasobów, realizacja dalszych pomysłów (drogą eksperymentów), nowych projektów, rozwój istniejących materiałów i zdobycie przenośnego wyposażenia (labirynty, namioty, stojaki podróżne).

(2) Głównym celem było wykorzystanie programu „Dobroczynca Roku”, tak by zdobyte uznanie AP i jego przekaz dotarły do ludzi i miejsc, do których nie były w stanie dotrzeć dotychczasowymi kanałami; ogłoszenie na ulotkach rabatowych Bolt (oraz w kampaniach prasowych i medialnych), obecność na parkingach domów towarowych, wzrost świadomości wśród klientów hipermarketu i kształtowanie postaw przy wykorzystaniu gier i mediów wydawało się obiecującą perspektywą dla AP.

(3) Ability Park zawsze szukało możliwości współpracy korporacyjnej, która nie ograniczała się jedynie do sektora działalności charytatywnej – AP wolało kształtować postawy poprzez włączenie się w działania korporacji; współpraca z Bolt była trudnym zadaniem, w związku z czym interesujące było to, jakie zmiany w jednostkach i organizacji można wywołać na różnych poziomach i w różnych obszarach handlu detalicznego (i w powiązanych sferach działalności).

Gdy porównamy programy z 2008 i 2010 r., zauważymy, że w celach Bolt zaszły istotne zmiany. W obydwu przypadkach głównym celem był odpowiedni wizerunek w mediach i pomoc w kształtowaniu społecznej postawy poprzez zapoznanie ludzi w pozytywny sposób z codziennością osób niepełnosprawnych. Jednakże w 2010 r., częściowo w wyniku doświadczeń płynących z realizacji wcześniejszych programów, położono nacisk na zaangażowanie pracowników Bolta i integrację pracowników niepełnosprawnych.

Tabela 2. Główne cechy dwóch projektów

	Projekt 2008	Projekt 2010
Wsparcie finansowe	20 milionów forintów	20 milionów forintów
Działania	Objazdowa akcja reklamowa: Budapeszt + 14 miast	Objazdowa akcja reklamowa: Budapeszt + 11 miast Szkolenia świadomościowe: centrala + 22 działy
Cele Ability Park	(1) Wsparcie i rozwój wydarzeń, działań i organizacji AP (2) Podnoszenie świadomości społecznej wobec kwestii niepełnosprawności (3) Nawiązywanie strategicznej współpracy z sektorem przedsiębiorstw	
Cele Bolta	(1) Obecność w mediach (2) Kształtowanie postawy społecznej	(3) Większa wrażliwość wobec kwestii niepełnosprawności wśród pracowników Bolta
Organizacja projektu	AP: Oddzielne podejmowanie decyzji strategicznych i operacyjnych Bolt: za realizację odpowiada dział ds. CSR Gepo: firma reklamowa	AP: Zintegrowane poziomy strategiczne i operacyjne Bolt: za realizację odpowiada zarówno dział ds. CSR, jak i HRD

Role i organizacja projektu

W programie z 2008 r. brało udział czterech uczestników: oprócz Bolta i AP – firma Gepo (która także wspierała AP) i agencja reklamowo-marketingowa, odpowiedzialna za komunikaty prasowe i projektowanie profili firm. Strategiczne decyzje dotyczące programów podejmowane były na szczeblu kierowniczym przez czterech uczestników. Dział ds. CSR w firmie Bolt cały czas kontaktował się z zarządem Ability Park i koordynował pracę z innymi działami (prawnym, PR i HR). Zakres odpowiedzialności przy projekcie był w AP jasno podzielony: zarząd zajmował się przetargiem i utrzymywał kontakt z Boltem i innymi organizacjami biorącymi udział w projekcie. Wdrożenie operacyjne było całkowicie odrębnym procesem: to pracownik odpowiedzialny za organizację, planowanie i zarządzanie wydarzeniami spotykał się z personelem odpowiedzialnym domu towarowego. Jednakże według osób, z którymi przeprowadzono wywiady, koordynacja między organizacjami i w ich obrębie nie była idealna.

Na podstawie doświadczeń z pierwszej współpracy, w drugim programie (2010) zarówno Bolt, jak i AP zmieniły mechanizmy wewnętrznej koordynacji i podziału pracy. Organizacja Ability Park przyjęła prostszą strukturę: pracownik operacyjny

stal się menedżerem projektu i od początku brał udział w rozmowach. Objazdowe akcje reklamowe i szkolenia świadomościowe koordynowały dwie osoby, jednak menedżer projektu odpowiedzialny za wszystkie programy nadal nadzorował całość szczegółów strategicznych i operacyjnych oraz działania informacyjne, zachowując kontakt z Boltem przez cały czas realizacji projektu. Według naszych ankietowanych, dzięki nowej strukturze organizacji zarządzanie programem przebiegało lepiej, spokojniej i było bardziej elastyczne.

W firmie Bolt program nadzorował większy zespół: pracownik koordynujący odpowiedzialny za CSR osobiście pojawił się na objazdowej akcji reklamowej, bezpośrednio kontrolując wydarzenia i procedury wdrożeniowe, po czym natychmiast udzielał informacji zwrotnej i relacjonował swoje doświadczenia. Co więcej, na początku drugiego projektu wybrano pracownika ds. HRD⁶ odpowiedzialnego za projekt „Włączającej społeczności” (szkolenia świadomościowe). Wydarzenia zorganizowano na czas, a menedżerowie i lokalni pracownicy działu HR w domach towarowych byli zaangażowani już na etapie przygotowań. Reasumując: koordynacja zarówno między organizacjami, jak i w ich obrębie była skuteczniejsza.

Ocena projektu: rezultaty i trudności

W tej części dokonano oceny obydwu projektów w świetle wymienionych wyżej celów i w tabeli 3 omówiono, w jakim stopniu zostały one osiągnięte. Następnie zbadano główne czynniki wpływające na skuteczność obydwu projektów, zwracając także uwagę na jakiegokolwiek ograniczenia i napotkane trudności.

Według osób badanych, obydwa projekty współpracy przyniosły pozytywne rezultaty na kilku poziomach. Jeśli chodzi o kształtowanie postawy społecznej, dzięki grom Ability Park wiele tysięcy ludzi w całym kraju przekonało się, jak to jest być niewidomym (opaska na oczy), porozumiewać się językiem migowym lub jeździć na wózku inwalidzkim. W związku z tym dostrzegli, że mogą osobiście zaoferować faktyczną pomoc, zachowując się świadomie i odpowiedzialnie. Dodatkowym, ważnym rezultatem dla AP było to, że dzięki ulotkom rabatowym firmy Bolt i kampanii medialnej/prasowej AP mogło dotrzeć do kilku milionów domów – zwłaszcza że AP miało swój udział w tworzeniu tekstów, obrazów i informacji. Osiągnięto również cele dotyczące komunikatów prasowych i obecności w mediach (w ocenie Bolta).

Cel AP, by rozwinąć usługę długofalowo i (z pomocą Bolta) przenieść park do innych miejsc, został zrealizowany tylko częściowo. Niezbędny do tego sprzęt wynajęto, a nie kupiono, a eksperymenty z nowymi, innowacyjnymi i podnoszącymi

6 W firmie Bolt, HRD zajmuje się dział HR. Pracownicy działu HR pracujący w domach handlowych są odpowiedzialni także za wykonanie lokalnych zadań z zakresu HRD.

świadomość pomysłami udały się także tylko do pewnego stopnia, gdyż gry musiały pasować do kultury organizacyjnej i oczekiwań Bolta.

Jeśli chodzi o program z 2010 roku, podkreślanym celem HRD było wewnętrzne „uwrażliwienie” pracowników Bolta i faktycznie ponad 200 pracowników (głównie z domów towarowych) wzięło udział w programach podnoszenia świadomości, podczas których, oprócz wypróbowywania różnych gier, szczegółowo omawiano swoje doświadczenia, pracę i zachowania. Poszukując tematów do szkoleń, brano pod uwagę przede wszystkim następujące dwa aspekty: po pierwsze, skład zespołu – czyli rodzaj pracy uczestników (ludzie pracujący w różnych obszarach, np. personel HR i pracownicy układający towar na półkach, mają inne problemy, w związku z czym potrzebują innego rodzaju gier); i, po drugie, pracujące już osoby niepełnosprawne w danym domu handlowym i rodzaj ich niepełnosprawności.

Uczestnicy ocenili szkolenia jako bardzo korzystne (98–99%) – według naszych rozmówców trenerzy AP dobrze reagowali na sytuacje, w których pojawiała się niechęć, i potrafili z łatwością poradzić sobie z początkowym brakiem wrażliwości i zakłopotaniem uczestników. Podnoszeniu wrażliwości sprzyjała również procedura organizacyjna, gdyż większość pracowników i dyrektorów domów handlowych biorących udział w przygotowaniach do objazdowej akcji reklamowej była otwarta na pytania, pomagała przy realizacji procesów i w rezultacie była bardziej zaangażowana.

Mimo że ani Bolt, ani AP nie określiły tego jako swojego celu, obydwie firmy poszerzyły wiedzę na temat swoich procedur (i ich ograniczeń) oraz zdobyły cenne doświadczenie; dowiedziały się także, jak funkcjonuje druga strona (i, w pośredni sposób, inny sektor). Innym ważnym osiągnięciem AP było poczucie, że firma potrafiła odpowiednio pokierować projektem w 2008 r. – mimo że poziom organizacyjny działań w 2010 r. był znacznie wyższy.

Tabela 3. Cele i osiągnięcia

Partnerzy	Cele	Tak	Nie	Częściowo
Ability Park (2008 i 2010)	(1) Wspieranie i rozwój wydarzeń i działań oraz samej organizacji AP			X
	(2) Podnoszenie świadomości społecznej wobec kwestii niepełnosprawności w społeczeństwie			X
	(3) Nawiązywanie strategicznej współpracy z sektorem przedsiębiorstw			X
Bolt (2008 and 2010)	(1) Obecność w mediach	X		
	(2) Kształtowanie postawy społecznej			X
Bolt (2010)	(3) Wzrost wrażliwości wobec kwestii niepełnosprawności wśród pracowników Bolta	X (oprócz centrali)		

Czynniki wpływające na sukces oddziałują na trzy główne obszary: (1) poziom zawodowy i poziom organizacji w odniesieniu do współpracy między dwiema biorącymi udział organizacjami; (2) postawy pracowników Bolt w odniesieniu do niepełnosprawności i (3) cechy społeczności lokalnych i zachowanie klientów Bolt. Ostatnie dwa punkty nie odnoszą się jedynie do organizacji i zaangażowanych społeczności, ale w pewien sposób wiążą się z cechami właściwymi dla społeczeństwa węgierskiego jako całości i reprezentują rzeczywiste problemy społeczne.

(1) Mimo że żadna z organizacji nie powiedziała tego wprost, naszym zdaniem, jednym z najważniejszych czynników w jakiegokolwiek koncepcji sukcesu jest świadczona przez organizację pozarządową usługa wysokiej jakości. Firma Bolt dokładnie wiedziała, co może zaoferować tor przeszkód Ability Park – i aspekt zawodowy tej współpracy był całkowicie zgodny z oczekiwaniami.

Zarządzanie zadaniami organizacyjnymi w trakcie współpracy przyniosło też pewną podbudowę moralną. Charakterystyczna była ogólnie panująca „uprzejmość”. Jeden z uczestników korporacyjnych stwierdził, że zazwyczaj „idea przyświecająca organizacjom pozarządowym zamyka je w skorupie”. Dążenie do osiągnięcia wspólnego celu sprawiało, że działania zawodowe odgrywały drugorzędną rolę, przez co poświęcono mniej uwagi podtrzymaniu kontaktów i działaniom marketingowym. Jednocześnie obydwie strony odkryły, że dzięki zmodyfikowanej strukturze organizacji projektu, o której mówiliśmy wcześniej, AP w drugim projekcie radziło sobie z organizacją i zadaniami związanymi z podtrzymaniem kontaktu dużo bardziej profesjonalnie niż w pierwszym.

Z punktu widzenia korporacji, ważną zmianą było to, że w 2010 roku oczekiwania były znacznie jaśniejsze. Firma Bolt poświęciła więcej uwagi rozmowom z dyrektorami lokalnego domu handlowego, chcąc zwiększyć ich zainteresowanie uczestnictwem w programie. Podczas jednej z takich rozmów podjęto decyzję na temat umiejscowienia placówek AP – kluczowej kwestii, warunkującej przyciągnięcie ludzi do parku. Jako że klienci wolą parkować samochód blisko wejścia, podczas pierwszego programu park był zazwyczaj umiejscowiony na obrzeżach parkingu (lub czasem w bardziej ustronnym miejscu na obszarze domu handlowego). Innym ważnym czynnikiem była komunikacja związana z wydarzeniem: komunikacja korporacyjna używała tradycyjnych i konwencjonalnych kanałów i stylów – podczas gdy do celów AP bardziej pasował by ton bardziej „prowokacyjny”. W większym stopniu dbano o jakość – Bolt podczas drugiego projektu i po nim udzielał AP więcej informacji zwrotnych.

Jako entuzjastyczny i pionierski reprezentant „słusznej sprawy”, Ability Park uświadomił sobie ważną rzecz, że niezbędne jest „przystosowanie się do potrzeb korporacji i do jej stylu komunikacji”. Przy pierwszym projekcie, w którym brało udział również Gepo, komunikacja towarzysząca programowi w pewnym stopniu

wchodziła w konflikt z najważniejszym przesłaniem AP. Działania agencji medialnej odzwierciedlały konserwatywne podejście, charakterystyczne dla Węgier; czyli traktowanie osób niepełnosprawnych w litościwy sposób, co tylko zwiększało poziom litości u odbiorców. Takie podejście, może być krokiem naprzód, jednak nie wspiera całkowicie integracji osób niepełnosprawnych w społeczeństwie na zasadach równości. Zatem konserwatywne podejście, tak naprawdę, umacnia stereotypy, które zwiększają stopień wykluczenia, izolacji i dyskryminacji osób niepełnosprawnych. Metoda szkoleniowa Ability Park jest dość prowokacyjna i ma na celu likwidację i zmianę zakorzenionych stereotypów i uprzedzeń. Na przykład, pracownicy AP czasem zachowują się tak, jakby byli niesłyszący – po czym okazuje się, że jednak słyszą, lub zachowują się tak, jakby byli niepełnosprawni, a potem wyskakują z wózka! Takie prowokacyjne działania mogą zadziwić i/lub zszokować ludzi, a rezultat może być dwojaki: albo sprawiają, że uczestnicy ponownie zastanawiają się nad niektórymi rzeczami lub ich całkowicie zniechęcają. To jest „ryzyko, którego AP nie może całkowicie podjąć podczas współpracy z korporacją”, jako że mogłoby to zagrozić jej popularności i reputacji – co z kolei zawęziłoby możliwości wprowadzenia innowacji i nowych metod. Dla AP ta konieczność dostosowania się była rozczarującym ograniczeniem.

(2) W pierwszym programie AP próbowało nie tylko dotrzeć do klientów Bolta, ale także „nakłonić” pracowników domu handlowego do przejścia „toru przeszkód”. Wiązała się z tym główna trudność, mianowicie – dany dom towarowy miał zazwyczaj określoną liczbę pracowników, którzy obsługują ludzi danego dnia – tak więc ciężko było rozwiązać problem opuszczenia przez nich stanowisk pracy. Podczas drugiego programu obydwie strony chciały, by pracownicy Bolta zaangażowali się w inicjatywę „Włączającej społeczności”. „Ogólna chęć uczestnictwa, otwartość i zaangażowanie pracowników Bolta biorących udział w szkoleniach świadomości stanowiły podstawowe czynniki, które pomogły osiągnąć cel przyjęty przez dział HRD.” Podczas objazdowej akcji reklamowej w 2010/2011 r. pracownicy jednego centrum handlowego najpierw wzięli udział w szkoleniu świadomościowym w Budapeszcie, a dopiero potem pomagali w realizacji jednego z etapów akcji reklamowej AP, dzięki czemu organizacja przebiegła w bardziej profesjonalny i płynny sposób.

Kiedy doszło do organizacji szkoleń świadomościowych, wystąpiła pewna trudność – brak uprawnień działu HR firmy Bolt do rejestrowania niepełnosprawności swoich pracowników. Ta informacja byłaby dla AP ważna pod względem zawodowym – pomogłaby zdefiniować najważniejsze punkty szkoleń na temat niepełnosprawności, dostosowując je do potrzeb różnych domów towarowych i ich pracowników.

Osoby, z którymi przeprowadzono wywiady, „dostrzegły różnice we wskaźnikach uczestnictwa pracowników centrali i pracowników domów towarowych”. Na

szkolenia zgłaszało się bardzo dużo osób pracujących w domach towarowych, na które dany problem miał bezpośredni wpływ i które faktycznie pracowały z osobami niepełnosprawnymi. Ci pracownicy cechowali się większą otwartością. Według naszych ankietowanych, różnice we wskaźnikach uczestnictwa wiązały się również z tym, że wielu ludzi dostrzegło liczne osobiste korzyści wynikające z takiego treningu, jak i z tym, że centrala zaleciła pracownikom domów towarowych uczestnicstwo w szkoleniach świadomościowych.

Chęć uczestnictwa i zainteresowanie pracowników centrali były mniejsze. W wywiadach pojawia się kilka powodów; jeden ma charakter organizacyjny: centrala jest organizacją macierzystą, tak więc nie ma wyraźnie określonej podległości służbowej tak, jak w domach towarowych. Drugi powód ma charakter bardziej kulturowy – typowy nie tylko dla Bolta – i odzwierciedla wnioski pojawiające się w literaturze specjalistycznej: brak informacji, a także stereotypy i uprzedzenia z tego wynikające zazwyczaj prowadzą do uczuć strachu i litości. Taki sam podział wystąpił na szczeblu przywództwa: większość dyrektorów domu towarowego powitało projekt z zadowoleniem i okazało swoje poparcie, uczestnicząc w szkoleniu. Jednakże zaangażowanie personelu kierowniczego wyższego szczebla w centrali było mniejsze – co także stanowi trudność, gdyż każdej zmianie organizacyjnej potrzebne jest wsparcie z góry.

Według osób badanych, różnicę między zachowaniem pracowników centrali a pracowników domu towarowego można także zauważyć w podziale Budapeszt – tereny wiejskie. Poczucie wspólnoty w lokalnych domach towarowych na terenach wiejskich jest o wiele mocniejsze: „prawie każdy lokalny sklep Bolta jest oddzielnym sklepem Bolta – wszyscy się znają!”. Silniejsze poczucie solidarności może skutkować większą otwartością na problemy wpływające na lokalną społeczność, w tym kwestię osób niepełnosprawnych. W takich miejscach osoby niepełnosprawne łatwiej się integrują z większą społecznością (co może podważyć stereotyp większej tolerancji wśród mieszkańców dużych miast).

(3) Jednym z największych sukcesów objazdowej akcji reklamowej była liczba klientów Bolta, którzy zatrzymali się na parkingu i próbowali przejść tor przeszkód. Żadna z organizacji nie była usatysfakcjonowana liczbą osób zainteresowanych – mimo że w latach 2010-2011 wskaźniki uczestnictwa wzrosły. Przyczyny niskich wskaźników zainteresowania klientów mogą być różne, np. natężenie „ruchu”: w bardzo gorący dzień, kiedy generalnie sklep Bolta odwiedza niewielu ludzi, trudno oczekiwać większego zainteresowania. Jedną z najważniejszych obserwacji osób, z którymi przeprowadzaliśmy wywiady, było to, że dla ludzi na Węgrzech, podstawową kwestią jest zarabianie na życie – zatem przychodzą do sklepu, by zrobić zakupy najszybciej, jak to możliwe, i iść dalej... Zakupy nie są dla nich rozrywką, więc otwartość na wydarzenia rozgrywane się na parkingu i chęć uczestniczenia w nich

będą niższe. Projekt w Ostrzyhomiu był wyjątkiem, jako że wspierał go sam prezydent miasta, organizując wycieczki dzieci do parku – co w dużym stopniu zwiększało ogólne zainteresowanie projektem. Intrygujące jest również to, że podział na Budapeszt i tereny wiejskie odnosił się także do zainteresowania klientów – wskaźniki uczestnictwa i zainteresowania były wyższe w domach handlowych umiejscowionych na wsi. Również fakt, że pierwszym uczestnikiem objazdowej akcji reklamowej był Chińczyk, może stanowić ważną informację na temat naszej kultury...

Wnioski i rekomendacje

Mimo pozytywnych rezultatów, współpraca Bolta i Ability Park nie przekształciła się w trwałą i strategiczną współpracę, na co złożyło się wiele czynników⁷. Jednym z nich jest to, że siedziba AP znajduje się w Budapeszcie – i nie ma jej nigdzie indziej, zwłaszcza w regionach wiejskich. W trakcie projektów tor przeszkód był przenoszony na weekend do danego miejsca na wsi; jednakże transport sprzętu kosztował bardzo dużo – i był na dłuższą metę nie do utrzymania. AP nie ma możliwości rozszerzenia działalności na cały kraj (mimo że uwzględniają to plany organizacji na przyszłość). Bolt poszukuje partnerów strategicznych o zasięgu ogólnokrajowym, którzy mogą lokalnie odpowiadać na potrzeby miejscowych społeczności. Firma zadeklarowała rozwinięcie spójnego planu wsparcia, dzięki czemu będzie mogła ograniczyć dany projekt do jednego problemu, a także odpowiedzieć na lokalne potrzeby. W opinii Bolta, ta przewidywalność i obliczalność byłyby także korzystne dla organizacji pozarządowych. Obecnie Bolt chce ustalić strategię CSR, która w większym stopniu będzie się wiązać z podstawowym obszarem działalności firmy – w której nie chodzi o wsparcie osób niepełnosprawnych czy kształtowanie społecznej postawy. Mimo że kwestia ta jest społecznie bardzo ważna, w obecnym momencie – jak się wydaje – nie ma dla Bolta wystarczającego znaczenia strategicznego.

Bolt nadal zajmuje się problemem integracji osób niepełnosprawnych. Korporacja osiągnęła dolny limit 5% w 2011 r., więc trudno oczekiwać dalszego wzrostu w tym zakresie. Jednocześnie podnoszenie wrażliwości jest postrzegane jako ważna kwestia w całej korporacji. W przypadku Bolta, przeciętnie 22 tys. pracowników potrzebuje szkolenia świadomościowego, w związku z czym firma zorganizowała przetargi na takie szkolenia świadczone przez organizacje pozarządowe. Jednak

7 Smutne jest to, że jesienią 2012 r., – ze względu na trudności finansowe – AP musiało zrezygnować ze swojej stałej siedziby i teraz funkcjonuje przy ograniczonym liczebnie personelu i przy mniejszej zdolności działania – realizując tylko specjalne zamówienia. W związku z tym park nie jest dostępny dla zwykłych ludzi, co oznacza, że organizacja nie może już realizować swojej początkowej misji.

ostatecznie w 2012 r. firma postanowiła ze względów oszczędnościowych opracować swój własny program szkoleniowy w ramach programu „Włączającej społeczności”, i zamiast kupować programy szkoleniowe od AP lub innej organizacji pozarządowej, organizuje szkolenie we własnym zakresie. Mimo że, według Bolta, usługi świadczone przez AP są niewątpliwie wysokiej jakości, wewnętrzne rozwiązanie – tańsze i o zadowalającym standardzie – nadal jest preferowaną i bardziej ekonomiczną opcją. W tym wypadku racjonalność ekonomiczna i oszczędność wzięły górę nad profesjonalną jakością i umiejętnością kształtowania postaw.

Ogólnie rzecz biorąc, współpraca Bolta i AP odniosła sukces pod względem zawodowym i jest wzorcowym przykładem współpracy organizacji *non profit* i organizacji nastawionej na zysk (coś, co w innym wypadku może być źródłem problemów). Jednocześnie, współpraca okazała się nietrwała z punktu widzenia korzyści ekonomicznych, gdyż był to „tylko” projekt dobroczynny, nie prawdziwy program społecznej odpowiedzialności.

Na koniec, warto dodać kilka przemyśleń autorek artykułu na temat roli HRD w kształtowaniu postaw. Historyczne uprzedzenia, nierealne przekonania, strach, a czasem wrogość są w dużym stopniu obecne w społeczeństwie węgierskim, więc zmiana dominującego obrazu osób niepełnosprawnych prawdopodobnie będzie długim, trudnym procesem. Korporacje i specjaliści ds. HRD mogą odgrywać ważną rolę w tworzeniu kultur integracyjnych i we wprowadzaniu zmian w postawach, jeśli są gotowi wziąć odpowiedzialność za przeprowadzanie zmian w firmach lub nawet pójść krok dalej i edukować społeczeństwo. Ale nasuwa się pytanie, czy zajmowałyby się nagłaśnianiem problemów związanych z niepełnosprawnością, jeśli racjonalność ekonomiczna nie sprzyjałaby takim działaniom.

Jednostkowy i medyczny obraz niepełnosprawności nadal obecny jest w społeczeństwie, jednak faktycznie upośledzające otoczenie i postawy mogą w różnych obszarach kraju bardzo się od siebie różnić, w zależności od wieku lub grup zawodowych czy subkultur. Nie ma najlepszej drogi: kiedy zajmujemy się kwestią niepełnosprawności, HRD musi być kreatywne, wyczuwać te różnice i stosować różne rodzaje szkoleń świadomości i programów, różne sposoby komunikacji i narzędzia. Programy dotyczące niepełnosprawności powinny być również dostosowane do lokalnych potrzeb.

Sam HRD nie wystarczy: przy projektach dotyczących niepełnosprawności, niezbędna jest współpraca między HRD, CSR i kierownictwem najwyższego szczebla. Programy HRD i CSR mogą się nawzajem wzmacniać, jako że ich różne punkty widzenia wspierają ogólne cele.

Literatura

- Acker J. (1990), Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, *Gender and Society*, vol. 4 (2), s. 139–158.
- Bánfalvy Cs. (2005), A Fogyatékos Emberek És a Munka Világa [People with disabilities and the world of work] *Szakképzési Szemle*, vol. 21 (2), s. 180–193.
- Bánfalvy Cs. (2006), *Gyógypedagógiai Szociológia* [Medical Sociology], Budapest: ELTE, Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Főiskolai Kar.
- Barnes C., Mercer G. (2005), Disability, Work and Welfare: Challenging the Social Exclusion of Disabled People, *Work, Employment and Society*, vol. 19 (3), s. 527–545.
- Corporate Responsibility Report of BOLT (2010-2011), *European Disability Forum*, 2012, <http://www.edf-feph.org/Page_Generale.asp?DocIDE12534&idE1&langueL'EN>.
- Farkas P. (2011), Nyugdíjkorhatár, demográfia, foglalkoztatás [Age at Retirement, Demography, Employment In Hungarian], *Demográfia*, vol. 6 (1), s. 270–282.
- Fevre R., Robinson A., Lewis D., Jones T. (2013), The ill-treatment of employees with disabilities in British workplaces, *Work, employment and society*, vol. 27 (2), s. 288–307.
- Fornes S., Rocco T., Rosenberg H. (2008), Improving outcomes for workers with mental retardation, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 19 (4), s. 373–395.
- Freeburg E. (1994), Employment provisions of the Americans with Disabilities Act: Implications for HRD practice, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 5 (1), s. 93–98.
- French S., Swain J. (1997), Changing Disability Research: Participating and Emancipatory Research with Disabled People, *Physiotherapy*, vol. 83 (1), s. 26–32.
- Hidegh A.L., Csillag S. (2013), Toward ‘mental Accessibility’: Changing the Mental Obstacles That Future Human Resource Management Practitioners Have About the Employment of People with Disabilities, *Human Resource Development International*, vol. 16 (1), s. 22–39.
- Kulkarni M. (2012a), Contextual Factors and Help Seeking Behaviors of People With Disabilities, *Human Resource Development Review*, vol. 11 (1), s. 77–96.
- Kulkarni M. (2012b), Social Networks and Career Advancement of People With Disabilities, *Human Resource Development Review*, vol. 11 (2), s. 138–155.
- Nafukho F.M., Roessler R.T., Kacirek K. (2010), Disability as a Diversity Factor: Implications for Human Resource Practices, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 12 (4), s. 395–406.
- Oliver, M. (1995), *Understanding Disability: From Theory to Practice*, London, Palgrave Macmillan.
- Perry J., Felce D. (2004), Initial Findings on the Involvement of People with an Intellectual Disability in Interviewing Their Peers About Quality of Life, *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, vol. 29 (2), s. 164–171.

- Pulay Gy (2009), *A Megváltozott Munkaképességű Személyek Támogatási Rendszere Társadalmi – Gazdasági Hatékonyságának Vizsgálata* [Monitoring the social welfare system of people with disabilities], Állami Számvevőszék Kutató Intézete.
- Stake R.E. (2009), Jakościowe studium przypadku, w N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, tom I, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stone E., Priestley M. (1996), Parasites, Pawns and Partners: Disability Research and the Role of Non-Disabled Researchers, *The British Journal of Sociology*, vol. 47 (4), s. 699–716.
- Tregaskis C., Goodley D. (2005), Disability Research by Disabled and Non-Disabled People: Towards a Relational Methodology of Research Production, *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 8 (5), s. 363–374.

“Nothing Is Perfect?” The Cooperation of an NGO and a Multinational Company in an HRD Project on Disability

Summary

This paper is a contribution to a critical investigation of the employment situation of people with disabilities. In it, we present findings from a case study of a Hungarian-based partnership (2008–2011) between a non-profit organization (which specialized in disability issues) and a multinational hypermarket chain. The cooperation produced some positive results for both partners: It was successful in increasing sensibilities concerning disability issues among the employees of the multinational corporation and it did produce some results relating to social attitude shaping—though it ultimately collapsed. We discuss the ambiguities of the partnership, reflecting on contradictions inherent in the social environment. Based on this detailed analysis, the paper concludes that HRD is able to play a significant role in changing the medical picture of disability.

A n n a H i d e g h – w 2012 r. obroniła doktorat na węgierskim Uniwersytecie Corvinusa w Budapeszcie. Obecnie przewodzi Wydziałowi Zarządzania w Budapesztańskiej Szkole Biznesu, jak również jest wykładowczynią Uniwersytetu Corvinusa. Obszar jej zainteresowań obejmuje etyczne podejście do HRM i etykę biznesu, action research oraz problematykę niepełnosprawności w miejscu pracy. Jest też konsultantką wielu korporacji i organizacji pozarządowych.

S a r a C s i l l a g – jest asystentką w Budapesztańskiej Szkole Biznesu. Robi również doktorat z analizy krytycznej HRM na Uniwersytecie Corvinusa w Budapeszcie. Interesują ją także krytyka zarządzania, *action research* i zagadnienie niepełnosprawności w miejscu pracy.