

REHABILITÁCIÓS HOZZÁJÁRULÁS

KÖLTSÉG HELYETT TELJESÍTMÉNY

Vezetői kézikönyv a rehabilitációs hozzájárulás csökkentéséhez
és a működő foglalkoztatási rendszer kialakításához

Oplaznik Gabriella szakmai tapasztalatai alapján
MEMFO Nonprofit Kft. • 2026



A kiadványról

Ez a vezetői kézikönyv térítésmentesen hozzáférhető bemutatkozó és szemléletformáló anyag. Megmutatja a MEMFO rehabilitációs foglalkoztatási programjának logikáját, de nem helyettesíti a vállalatra szabott felmérést, képzést, tanácsadást és bevezetést.

A kiadvány nem jogi, adózási vagy könyvelési tanácsadás. A végleges kiadás előtt a jogszabályi részeket adószakértővel, munkajogással és adatvédelmi szakemberrel is ellenőrizni kell.

Tartalom

Előszó – Nem a címkét foglalkoztatjuk

1. A költség, amelyből teljesítmény lehet
2. Már próbálkoztunk – mire tudunk építeni?
3. Az ismeretlen kockázatnak látszik
4. Versenyelőny a gyártásban és a szolgáltatásban
5. Az öt leggyakoribb vállalati zsákutca
6. Mikor bukik meg már az elején?
7. A MEMFO módszere
8. A vállalati felmérés és az első 90 nap
9. Valódi munkakör, megfelelő ember
10. Vezetők, képzés és szervezeti felkészítés
11. Betanítás, teljesítmény és minőség
12. A teljes gazdasági eredmény
13. Gyakori kérdések és kifogások
14. Anonim vállalati esetek
15. Következő lépés

Függelék

Előszó – Nem a címkét foglalkoztatjuk

Közel harminc évvel ezelőtt más támogatási, gazdasági és jogszabályi környezetben kezdtünk megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztatni. A döntésemben személyes indíttatás is szerepet játszott: fiatalon elvesztettem az édesanyámat, aki maga is megváltozott munkaképességű volt. Fontosnak tartottam, hogy azok is lehetőséget kapjanak a munkára, akikről a környezetük már lemondott.

Azóta szinte minden megváltozott. Ami változatlan, az a saját működésünkben megszerzett tapasztalat. Nem csak tanácsadóként beszélünk a rehabilitációs foglalkoztatásról: saját vállalatunkban közel harminc éve mindennap működtetjük, mérjük és fejlesztjük. Kipróbáltunk módszereket, hibáztunk, javítottunk, és megtartottuk azt, ami mérhetően működött.

A megváltozott munkaképesség jogszabályi kategória, de nem emberi vagy teljesítménykategória. A minősítés a hozzájárulás számításánál fontos. A munkában a képesség, a hozzáállás, a minőség és a teljesítmény számít.

A vezető számára ugyanazok a valódi kérdések minden jelentkező esetében: akar-e dolgozni, képes-e megtanulni a feladatot, biztonságosan és megfelelő minőségben el tudja-e végezni, betartja-e a megállapodásokat, vállal-e felelősséget, és akar-e hozzájárulni annak a vállalatnak a fennmaradásához, amely az ő munkahelyét is biztosítja.

1. A költség, amelyből teljesítmény lehet

Mi a rehabilitációs hozzájárulás?

A NAV 2026-os tájékoztatója szerint annak a munkaadónak kell rehabilitációs hozzájárulást fizetnie, amelynél az átlagos statisztikai állományi létszám meghaladja a 25 főt, miközben a beszámítható megváltozott munkaképességű munkavállalók átlagos statisztikai létszáma nem éri el az összlétszám 5 százalékát.

A hozzájárulás éves mértéke minden hiányzó létszám után a tárgyév első napján érvényes minimálbér kilencszerese. 2026-ban ez 2 905 200 forint. A számításban tört létszám is keletkezhet.

Átlagos létszám	5%-os szint	Éves hozzájárulás MMK-létszám nélkül
50 fő	2,5 fő	7 263 000 Ft
100 fő	5 fő	14 526 000 Ft
250 fő	12,5 fő	36 315 000 Ft
500 fő	25 fő	72 630 000 Ft

Az első három negyedév után előleget kell megállapítani, bevallani és fizetni. A negyedik negyedévre nincs előleg; az éves elszámolás határideje a következő év február 25. A tényleges kötelezettség mindig az adott időszak létszámadataitól függ.

Sok vállalat lezárt, kötelező kiadásként kezeli ezt az összeget. A vezetői kérdés: lehet-e belőle saját munkaerő, teljesítmény és vállalati tudás?

A könyv célja

A cél nem az, hogy az olvasó néhány általános tanácsból egyedül vezesse be a programot. Azt szeretnénk, hogy kíváncsi legyen a saját vállalatára: mekkora a megtakarítási lehetőség, milyen munkafolyamatok alkalmasak, és milyen feltételekkel építhető fel működő rendszer.

2. Már próbálkoztunk – mire tudunk építeni?

Sok vezető nem azért fizet évről évre több tízmillió forint rehabilitációs hozzájárulást, mert soha nem foglalkozott a kérdéssel. A HR már utánanézett a szabályoknak, a közvetítő keresett jelölteket, érzékenyítő tréninget tartottak, vagy felvettek néhány munkavállalót, akik végül nem tudtak tartósan beilleszkedni. A következő kérdés ezért nem az, hogy próbálkoztak-e, hanem az: mire lehet építeni abból, amit a vállalat már megtanult?

Nem a korábbi szolgáltatót, a HR-t vagy a vezetőket minősítjük. Azt keressük, milyen használható erőforrás maradt a szervezetben, és hol hiányzik még az általános tudás vállalati alkalmazása.

Korábbi próbálkozás	Amit adhatott	Ami a beépüléshez még hiányozhatott
Munkaerő-közvetítés	Jelölt és előszűrés	Felkészített munkakör, vezető és befogadó csapat
Érzékenyítő tréning	Ismeret, nyitottság és emberi élmény	Saját munkakörhöz kapcsolódó eszköz, felelős, mérés és utánkövetés
Jogi vagy szakmai tájékoztatás	Szabályozási keret	Konkrét esetek értelmezése és belső eljárás
HR által indított projekt	Belső szándék és koordináció	Vezetői felhatalmazás, termelési és üzemorvosi együttműködés

Nem az anyagot, hanem az alkalmazhatóságot vizsgáljuk

Nem kérjük be és nem értékeljük a korábbi tanácsadó vagy képző szervezet anyagait. A résztvevőket kérdezzük meg: érezték-e, hogy valóban az ő vállalatukról és munkakörükről van szó; mely gondolatokat tartották beépíthetőnek; mit kezdtek velük a program után; és kaptak-e olyan eszközt, amellyel a megértett tudást a saját munkafolyamatukba illeszthették.

- Mely vezetők és szervezeti területek támogatták a kezdeményezést?
- Milyen tudás, kérdéslista vagy működő eljárás maradt a vállalatnál?
- Hol tudtak ténylegesen változtatni a napi működésen?
- Hol állt meg az út az új ismeret és a vállalati alkalmazás között?
- Mely terület igényel tanácsadói, képzési vagy vezetői támogatást?

Nem azt keressük, ki hibázott. Azt keressük, mire lehet építeni, és hol kell még biztosabbá tenni a működést.

Az érzékenyítés értékes – de más feladatra készült

Az érzékenyítő programok fontos emberi és társadalmi ismereteket adhatnak. Gyakran látványos fogyatékosági helyzeteken keresztül mutatják be a kommunikációt, az akadálymentesítést és a

segítségnyújtást. A munkaerőpiacon megjelenő MMK-emberek jelentős része azonban nem látványos fogyatékkal, hanem egészségkárosodással, krónikus betegséggel vagy megváltozott terhelhetőséggel él. Esetükben sokszor nem költséges átalakítás, hanem megfelelő munkakör, munkarend, betanítás és vezetői gyakorlat szükséges.

Az élmény és a nyitottság önmagában még nem mondja meg a HR-nek, a termelési vezetőnek vagy az üzemorvosnak, hogy másnap mit kell másképpen tennie. Az érzékenyítés akkor épül be, ha összekapcsolódik a vállalat saját munkaköreivel, a résztvevők felelősségével, konkrét eszközökkel, határidőkkel, mérési pontokkal és utánkövetéssel.

Az érzékenyítés arra adhat választ, hogyan gondolkodjunk másképpen. A bevezetési programnak arra kell választ adnia, hogy hétfő reggeltől ki, hol, milyen feladatot és milyen eszközzel végezzen másképpen.

3. Az ismeretlen kockázatnak látszik

Az ijedt arc a tárgyalóban

Bérgyártóként elsősorban kapacitásról, minőségről és határidőről beszélünk. Amikor megemlítem, hogy sok megváltozott munkaképességű kollégával dolgozunk, gyakran látom az ijedtséget: „A mi termékünkhöz ők fognak hozzájárulni?” Ebből értettem meg, hogy sok vállalatot nem rossz tapasztalat, hanem a fejében kialakított kép tart vissza.

Látogatáskor néha elmondom, hogy a teremben dolgozók körülbelül fele megváltozott munkaképességű, de nem árulom el, ki. A legtöbb vezető nem tudja megmondani. Mások a külső megjelenés alapján találgatnak, amelynek nincs kapcsolata a tényleges minősítéssel vagy munkaképességgel.

A program egyik akadálya lehet a valós tapasztalat nélküli emberkép. A korábbi sikertelen próbálkozás ugyanakkor valódi szervezeti kérdéseket is jelezhet, amelyeket nem előítéletként, hanem feltárandó működési tapasztalatként kezelünk.

Az információhiány félelmet termel

A hiányzó tudás helyét hamar átveszi a félelem: nem tudjuk biztosítani a munkavédelmet; az üzemorvos biztosan nem engedi; nem tudjuk, hogyan kell vele bánni. Ezek között lehet valós szakmai kérdés, de sokszor nem megvizsgált kockázatról, hanem védekező reakcióról van szó.

A helyes kérdés nem az, hogy valaki megváltozott munkaképességű-e, hanem az, hogy az adott állapot és terhelhetőség mellett biztonságosan, megfelelő színvonalon el tudja-e végezni az adott munkát.

Mitől fél a termelési vezető?

A termelési vezető kiszámítható működést akar. Attól tart, hogy az új munkavállaló rosszul lesz, többet hiányzik, nem érti meg a feladatot, alacsonyabb lesz a teljesítménye vagy több lesz a selejt. Közben a jelenlegi rendszerében is vannak váratlan hiányzások, minőségi és magatartási problémák. Már ma is különböző képességű, terhelhetőségű és megbízhatóságú embereket irányít.

Ha egy termelési vezető képes kezelni az emberekkel járó mindennapi problémákat, megfelelő felkészítéssel a megváltozott munkaképességű munkavállalók irányítására is képes.

4. Versenyelőny a gyártásban és a szolgáltatásban

Már betanított tartalékkapacitás

A megváltozott munkaképességű emberek között többen keresnek részmunkaidőt. Ha egy négy- vagy hatórás munkatárs jól be van tanítva és stabil minőségben dolgozik, időszakos termelésnövekedés esetén – ha az alkalmassága és önkéntes vállalása megengedi – átmenetileg hosszabb munkaidőben dolgozhat. A munkajogi és ellátási következményeket minden esetben külön vizsgálni kell.

- kevesebb új felvétel és kölcsönzés;
- kevesebb betanítási idő;
- kisebb kezdeti selejt- és minőségi kockázat;
- gyorsabb reagálás a megrendelésre;
- a megszerzett termékismeret megtartása.

A rendszeresen visszatérő túlóra sokszor nem váratlan esemény, hanem előre jelezhető kapacitásigény.

Stabilitás és megtartás

A megfelelő munkahely különösen értékes annak, aki hosszabb időre kiesett a munkaerőpiacról. Ha korrekt feltételeket, valós feladatot, megbecsülést és fejlődést kap, erősebb kötődés alakulhat ki. Ez csökkenti a toborzás, újrabetanítás és kezdeti teljesítménykiesés költségét. A stabilitást azonban nem kiszolgáltatottságra, hanem jó foglalkoztatásra kell építeni.

5. Az öt leggyakoribb vállalati zsákutca

1. A korábbi tapasztalatból végleges következtetést vonnak le

Egy sikertelen felvétel vagy be nem épült képzés után érthető a bizonytalanság. Mégis érdemes különválasztani, hogy maga a foglalkoztatás volt-e lehetetlen, vagy a munkakör, a felkészítés és a szervezeti támogatás nem illeszkedett egymáshoz.

2. Előbb keresnek embert, mint hogy tudnák, kit keresnek

Ha nincs pontos munkakör, terhelés, munkarend, betanítás és teljesítményelvárás, a vállalat valójában nem tudja, kit keres.

3. Egyetlen külső szereplőtől várják a teljes megoldást

A hivatal, civil szervezet, közvetítő, üzemorvos és munkavédelem mind részterületet lát. A tartós foglalkoztatáshoz a munkavállaló és a vállalat érdekeit össze kell kapcsolni.

4. Egyszerűen átadják a HR-nek

A HR fontos, de önmagában nem tudja megoldani. Vezetői cél, felhatalmazás, termelési, üzemorvosi és munkavédelmi együttműködés kell.

5. Egyetlen szakmai véleményből hoznak döntést

Szükség van egy fordító rendszerre, amely az egészségügyi, emberi, gyártási, minőségi és pénzügyi adatokat az adott vállalat működésére alakítja.

Az első helyes döntés nem az, hogy bevezetjük vagy elutasítjuk. Az első helyes döntés az, hogy megvizsgáljuk a lehetőséget.

6. Mikor bukik meg már az elején?

A rehabilitációs foglalkoztatás nem a belépés napján kezdődik, hanem a szervezet felkészítésével. Ha a közvetlen vezető, HR-es, gépmester vagy munkatárs nem érti a saját feladatát, a bizonytalanságot félelem és túlzott óvatosság váltja fel. A munkavállaló gyorsan érzékeli, ha nem bíznak rá valódi feladatot, túlzottan óvják vagy kívülállóként kezelik.

Nem sajnálat, hanem megfelelő foglalkoztatás

A sajnálat csökkenti az elvárást és elveszi a felelősséget. Az emberi megértés szükséges: tudomásul vesszük a valós korlátot, biztosítjuk a feltételt, majd arra építünk, amire az ember képes. A munkaviszony kölcsönös vállalás. A munkáltató biztonságos munkakört, betanítást és világos elvárást ad; a munkavállaló megtanulja a feladatot, betartja a megállapodást és felelősséget vállal.

Amikor a segítség akadályá válik

A támogatás akkor túlzott, amikor már nem az önálló munkavégzést segíti, hanem helyettesíti. Ha mindent előkészítenek, folyamatosan kontrollálnak, és azonnal közbelépnek, a munkavállaló nem tudja bebizonyítani, mire képes.

Szükséges támogatás	Túlzott segítség
Megtanítja a feladatot	Elvégzi vagy újra elmagyarázza helyette
Fokozatosan csökken	Állandósul vagy növekszik
Önállóságot épít	Függőséget alakít ki
Felelősséget ad	Elveszi a felelősséget
A teljesítményt támogatja	Elfedi a valós teljesítményt

Annyi segítséget adjunk, amennyi az önálló és biztonságos munkához szükséges – de ne annyit, hogy átvegye a munkavállaló felelősségét.

7. A MEMFO módszere

Nem munkaerőt adunk. Foglalkoztatási képességet építünk.

A MEMFO nem munkaerő-közvetítő és nem kiszervezett HR. Nem toboroz, nem interjúztat, nem hoz felvételi döntést, nem tanítja be napi szinten a munkavállalót, és nem vállalja a kieső dolgozó automatikus pótlását. Felmér, irányt mutat, felkészít, eszközt ad, visszamér és korrigál. A vállalat saját emberei végzik el a napi feladatokat, miközben végigvezetjük őket a tudás beépítésén, hogy később önállóan is működtetni tudják a rendszert.

Közvetítő vagy kölcsönző	MEMFO
Jelöltet vagy munkaerőt ad	Vállalati képességet épít
Külső szolgáltatást végez	A belső rendszert fejleszti
Toboroz és előszűr	Felkészít a toborzásra és kiválasztásra
A jelöltre összpontosít	A munkakört, vezetést, betanítást és mérést is vizsgálja
Pótlást biztosíthat	Kiesési okot elemez és javító javaslatot ad

Kiknek szól?

Olyan vállalatoknak, amelyek saját állományban akarnak foglalkoztatni, és saját szervezetük tudását kívánják fejleszteni. Munkaerő-kölcsönzésre épülő programot jelenleg nem vállalunk. A vállalat használhat közvetítőt a jelölt eléréséhez, de maga köt munkaszerződést és maga foglalkoztat.

Irányítás, nem kényszer

A MEMFO javaslatot ad, a cég minden ponton mondhat nemet. Ha azonban nem építi be a szükséges elemeket, újra kell értékelni az eredeti célt, határidőt és várható eredményt. A döntés joga a vállalaté, a döntés következményeit pedig átláthatóvá tesszük.

8. A vállalati felmérés és az első 90 nap

A vezető céljából indulunk

Az együttműködés vezetői interjúval kezdődik. Először azt kell megérteni, milyen rövid távú célt akar elérni a vezető, hol van létszámhiány, túlóra, fluktuáció vagy kapacitásigény, és kik a megbízható támogatói a szervezetben.

Nem új célt erőltetünk a vállalatra. Megkeressük azt a már létező vezetői célt, amelynek megvalósítását a rehabilitációs foglalkoztatás támogatni tudja.

Korábbi próbálkozások és belső tapasztalatok

A vezetői interjúban és a kérdőívben feltárjuk, próbálkozott-e már a vállalat MMK-munkavállaló bevonásával, és a résztvevők mit tudtak hasznosítani a korábbi folyamatból. Nem minősítjük a szolgáltatót vagy a kollégákat, és nem felelőst keresünk. Azt nézzük meg, mennyire volt befogadó a szervezet, kik akartak továbblépni, milyen tudás épült be, és milyen erőforrás használható fel a következő programban.

- Ki vagy melyik szervezeti terület vetette fel először a foglalkoztatást?
- Kik támogatták a kezdeményezést, és kiknek van még szükségük biztosabb tudásra?
- Mely információkat vagy eszközöket tudták valóban használni?
- Mit tudtak a program befejezése után önállóan elkezdni?
- Ha még nem próbálkoztak, milyen körülmény tartotta vissza a szervezetet?

Nem nulláról indulunk. A korábbi próbálkozás – még ha nem is hozott tartós eredményt – használható vállalati tapasztalat és erőforrás lehet.

Hogyan fogad el változást a vállalat?

Azt is megvizsgáljuk, milyen fejlesztési forma működik már a szervezetben. Ha a vállalat a tréningeket fogadja jól, a felkészítést erősebben képzési folyamatra építjük. Ha a vezetők tanácsadói, mentori vagy belső támogatói szerepekkel értek el korábban eredményt, ezekhez kapcsoljuk a programot. Nem idegen módszert erőltetünk a cégre: a már elfogadott és bizonyított változási kultúrát használjuk fel az új tudás beépítéséhez.

Résztvevők

Szereplő	Feladat
Ügyvezető vagy tulajdonos	Cél, felhatalmazás, erőforrás és döntés
Támogató vezető	Belső képviselő és szervezeti támogatás
Programfelelős	Napi koordináció, adat és feladatkövetés
MEMFO	Tervezés, felkészítés, iránymutatás és értékelés

Adatok és helyszíni bejárás

Bekérjük a létszámot, a beszámítható MMK-létszámot, a hozzájárulást, a szervezeti struktúrát, telephelyet, műszakot, túlórákat, fluktuációt, közvetítői kapcsolatokat, az üzemorvosi és munkavédelmi rendszert. A kérdőívet a vezető céljához igazítjuk.

A helyszínen nemcsak a termelést, hanem a raktárt, minőséget, adminisztrációt, HR-t, pénzügyet, beszerzést és értékesítéstámogatást is vizsgáljuk. Figyeljük a munkaritmust, terhelést, mérhetőséget és a légkört. Ha a jelenlegi dolgozók is demotiváltak, nem feltétlenül a rehabilitációs foglalkoztatással kell kezdeni.

Nemcsak azt vizsgáljuk, hogy a munkavállaló alkalmas-e a vállalathoz. Azt is, hogy a vállalat alkalmas-e az eredményes foglalkoztatásra.

Van-e már MMK-tapasztalat a saját állományban?

Külön kérdés, hogy dolgozik-e már a vállalatnál megváltozott munkaképességű ember, és ha igen, hogyan került a szervezetbe. Lehet olyan régi munkatárs, akinek az egészségi állapota a munkaviszonya alatt változott meg, és a cég megtartotta; lehet eleve megváltozott munkaképességűként felvett kolléga; és előfordulhat, hogy csak a belépése után vált ismertté a minősítése. Mindhárom út más tapasztalatot, erősséget és fejlesztési feladatot mutat.

A belső állományban rejlő lehetőség

Nagyobb, több száz fős vállalatnál jó eséllyel már vannak olyan tapasztalt és megfelelően teljesítő munkatársak, akik rendelkeznek megváltozott munkaképességet igazoló minősítéssel, vagy egészségi állapotuk alapján érdemes lehet tájékozódniuk a hivatalos minősítés lehetőségéről, miközben erről a munkáltató nem tud. A belső állomány felé ezért megfelelő tájékoztatást, bizalmas HR-kapcsolati pontot és önkéntes nyilatkozási lehetőséget lehet kialakítani.

A cél nem betegségek felkutatása, diagnózisok bekérése vagy emberek megjelölése. Az egészségi adatok kezelése csak önkéntes, bizalmas, célhoz kötött és jogszerű módon történhet. A vállalat tájékoztat és biztonságos lehetőséget teremt; a minősítést az arra jogosult szerv állapítja meg.

Ez a megközelítés azért különösen értékes, mert nem ismeretlen jelöltből indulunk ki. A vállalat már ismeri a munkatárs tudását, teljesítményét és beilleszkedését, a munkavállaló pedig ismeri a szervezetet. Így a megtartás és a jogszerű beszámíthatóság lehetősége a toborzás és a betanítás kockázata nélkül vizsgálható meg.

Mit kap a vezető az első felmérés után?

A vezetői interjú és az első kérdőív alapján a vezető nem pusztán beszélgetési összefoglalót kap, hanem döntésre használható anyagot.

1. Vállalati helyzetértékelést: a vezetői cél, a meglévő erőforrások, a támogató szereplők, a támogatást igénylő pontok, valamint a cél és a határidő előzetes realitása.
2. Részletes 90 napos programjavaslatot: feladatokkal, résztvevőkkel, képzési vagy tanácsadási igényrel és mérési pontokkal.
3. Megvalósítási ajánlatot és hosszabb távú víziót: nagyobb cégnél akár egyéves, eredményekhez igazodó lépéssorral.

Az első negyedév részletesen tervezhető. A későbbi szakaszokat az addig elért eredmények alapján pontosítjuk, így a program nem merev sablonként működik.

Az első 90 nap

Az első három hónapban nem feltétlenül a felvett munkavállalók száma az elsődleges eredmény. Azt mérjük, hogy a vállalat működésébe beépülnek-e azok a képességek, amelyek később eredményes foglalkoztatást tesznek lehetővé.

Időszak	Várható, mérhető változás
Induló szakasz	Kiinduló helyzet, vezetői cél, támogatói kör és mérési alap
Körülbelül 60 nap	A HR toborzási, kiválasztási és dokumentumértelmezési folyamataiban megjelenő új szempontok és eszközök
Körülbelül 90 nap	Első vezetői képzések, vizsgálatra kijelölt munkafolyamatok, valamint kialakuló üzemorvosi és munkavédelmi együttműködés

A változás akkor tekinthető beépültnek, ha a résztvevő nemcsak megértette az elhangzottakat, hanem a következő valós esetben már használja is. A HR tudja, mit nézzen egy jelentkezőnél; a termelési vezető a saját munkafolyamataiban keres megoldást; az üzemorvos és a munkavédelem pedig konkrét munkakörben és terhelésben tud gondolkodni.

A kérdések változása is mérési pont

A program elején gyakoriak a félelemből és kockázatkerülésből születő kérdések: miért nem lehet, ki vállalja a felelősséget, mi történik, ha probléma lesz? A harmadik hónap környékén akkor látunk valódi előrelépést, ha ezek helyét egyre inkább megoldáskereső kérdések veszik át: hogyan építsük be, melyik munkakörrel kezdjünk, milyen ellenőrzési pont szükséges, és melyik vezetői csoportnak milyen képzés segítené?

Fejlődési szint	Jellemző kérdés
Távolságtartás	Miért kellene ezzel foglalkoznunk?
Kockázatkeresés	Mi történik, ha probléma lesz?
Megértés	Mit jelent ez a mi munkakörünkben?
Alkalmazás	Hogyan építsük be a meglévő folyamatba?
Önállósodás	Ezt így terveztük meg – jól látjuk a következő lépést?

Nem az a siker jele, hogy elfogynak a kérdések. Az a siker jele, hogy a szervezet már a saját problémáira keres megoldást, és a kérdésekből feladat, felelős és határidő születik.

Amikor még nem javasoljuk az indulást

A MEMFO nem minden érdeklődő vállalatnál javasolja a foglalkoztatási program azonnali elindítását. A nemet nem végleges minősítésként, hanem a jelenlegi feltételek felelős értékeléseként mondjuk ki.

- Ha az ügyvezető erősen akarja a programot, de a HR-ben, a termelésben vagy a közvetlen vezetők között nincs hiteles belső támogató.
- Ha a helyszíni bejárás rossz szervezeti légkört, rendkívül magas fluktuációt és gyenge megtartó erőt mutat. A rehabilitációs foglalkoztatás nem gyógymód a meglévő szervezeti problémákra.
- Ha a vállalat egy hirtelen nagy létszámigényt akar MMK-emberekkel feltölteni, konkrét munkakör, felkészített vezető és fokozatos pilot nélkül.

Nem létszámot osztunk szét a vállalatban. Konkrét munkához keresünk megfelelő embert, és felkészítjük azt a szervezeti környezetet, amelyben dolgozni fog.

Időtáv és utánkövetés

A program formáját nemcsak a létszám, hanem a telephelyek, műszakok, munkakörök és döntési szintek száma is meghatározza. Az 50 fő körüli cégek ritkábban kérnek teljes bevezetési programot; számukra gyakran egy vállalatra szabott tréning vagy célzott fejlesztési modul a reális segítség.

- 50–100 fő: célzott képzés, felmérés vagy körülbelül 6–8 hónapos bevezetés;
- 100–200 fő: többlépcsős, a szervezeti összetettséghez igazított program;
- 200–300 fő felett: jellemzően legalább egyéves program a jelentős és tartós eredményhez.

A teljes szervezeti beépülés összetettebb cégnél akár 15 hónapot is igényelhet. A következő évben a MEMFO már tanácsadói háttérként kapcsolódhat. Az utánkövetés negyedévente, adatbekéréssel és telefonos vagy online egyeztetéssel történik.

9. Valódi munkakör, megfelelő ember

Nem hozunk létre mesterséges munkakört. A munka már létezik: betöltetlen állás, túlóra, kölcsönzött munka, több munkakör között szétszórta részfeladat, vagy képzettebb kollégát terhelő háttérmunka. A munkakört a vállalattal közösen tevékenységekre, követelményekre és mérhető eredményre bontjuk; a végső döntést a vállalat hozza meg.

A foglalkoztatás alapja nem a rehabilitációs létszámigény, hanem a vállalatnál elvégzendő valódi munka.

A jó szándékú korlátozás

Gyakori hiba az automatikus négyórás, ülő, egyszerű és felelősség nélküli munka. A részmunkaidő lehetőség, nem korlát. A megváltozott munkaképességű emberek között vannak diplomások, technikusok, informatikusok, adminisztratív szakemberek és vezetők. A minősítés nem törli el a tudást.

Ne rövidítsük le a munkaidejét és ne egyszerűsítsük le a feladatát csak a minősítése miatt. Először derítsük ki, mire képes valójában.

10. Vezetők, képzés és szervezeti felkészítés

Nincs program képzés nélkül. A MEMFO nem a megváltozott munkaképességű dolgozót oktatja, hanem a vállalat vezetőit és érintett munkatársait készíti fel. A tudás szintjei: megismerés, megértés és alkalmazás. Addig kell kérdezni, amíg valós helyzetben is használhatóvá válik.

Nem építünk külön vezetési rendszert. A meglévő feladatadási, ellenőrzési és visszajelzési folyamatba illesztjük a szükséges kiegészítést. A következetesség biztonságot ad: világos az elvárás, a segítség és a következmény. Három szélsőség veszélyes: a következmények nélküli engedékenységgel, a túlzott óvás és a távolságtartás.

A következetesség nem az emberség ellentéte. A kiszámítható elvárás teremti meg a fejlődés biztonságát.

11. Betanítás, teljesítmény és minőség

A vállalat tanít be

A terméket, gépet, munkafolyamatot és minőségi követelményt a vállalat ismeri, ezért a napi betanítást ő végzi. A MEMFO felülvizsgálja a képzési rendszert: érthető-e a munkautasítás, lépésekre bontották-e, látható-e a jó és hibás eredmény, ellenőrzik-e a megértést, és meghatározták-e az önállóság feltételeit.

Honnan tudjuk, hogy megértette?

Nem abból, hogy azt mondta, érti. A megfelelő minőségben, biztonságosan és egyre önállóbban elvégzett munka bizonyítja. A meglévő statisztikákat használjuk: darabszám, normaóra, minőség, selejt, hibatípus és segítségigény.

Teljesítménymegállapodás

A próbaidőre előre rögzítjük a megtanulandó feladatot, az elvárt teljesítményt és minőséget, a szintek határidejét, a támogatást és az értékelési pontokat. Ha a fejlődés elmarad, megvizsgáljuk a kiválasztást, munkakört, betanítást, túlsegítést, vezetői ellenőrzést és a valós korlátokat. A megoldás lehet további gyakorlás, módosítás, más munkakör vagy a munkaviszony lezárása.

Norma és minőség

A normát a technológia, ciklusidő, történelmi statisztika, minőség és betanulási adat alapján kell meghatározni, nem a minősítés alapján.

Termelési hatékonyság = előállított mennyiséghez tartozó normaóra ÷ ténylegesen felhasznált munkaóra × 100

A támogatás módja lehet egyéni, de az ISO-rendszer, munkautasítás, selejtkezelés és minőségi követelmény ugyanaz. Ha valaki a szükséges betanítás és korrekció után sem tud megfelelő minőséget adni, nem alkalmas az adott területre – függetlenül a minősítésétől.

12. A teljes gazdasági eredmény

A megtakarítás több a hozzájárulás csökkenésénél.

1. Rehabilitációs hozzájárulás csökkenése.
2. A dolgozó termelési vagy szolgáltatási értéke.
3. A vállalatban maradó vezetői és szervezeti tudás.
4. Rugalmasabb kapacitás és gyorsabb piaci reakció.
5. Kisebb fluktuáció és újrabetanítás.
6. Esetleges adó- és foglalkoztatási kedvezmények.

Gyártásban mérhető a ledolgozott idő, darabszám, normaóra, hatékonyság, jó termék és selejt. Szolgáltatásban a feldolgozott dokumentum, lezárt feladat, pontosság és felszabadított szakértői idő. Az előállított értéket nem szabad automatikusan árbevételnek vagy nyereségnek nevezni; a cég pénzügyi rendszeréhez illeszkedő mutató kell.

A program költsége

Az éves tanácsadási keret jellemzően havi egy-két szakmai napot tartalmazhat. Ehhez külön kapcsolódhatnak képzések, valamint speciális felülvizsgálatok – például oktatási anyag, munkakör vagy termelési adat elemzése. A cég belső idejével, toborzásával, betanításával és esetleges munkaállomás-módosításával is számolni kell.

Mit vállalhatunk?

Vállalható	Nem garantálható feltétel nélkül
Helyzetfelmérés és számítás	Meghatározott számú jelentkező
Lehetőségek és kockázatok feltárása	Minden tervezett felvétel
90 napos terv és vezetői felkészítés	Minden dolgozó hosszú távú megtartása
Eredménymérés és korrekció	A hozzájárulás teljes megszüntetése
Eszköz- és módszerátadás	Fix eredmény a cég közreműködése nélkül

13. Gyakori kérdések és kifogások

Nem lesz alacsonyabb a teljesítmény?

A csapat elvárt teljesítménye nem csökkenhet. Megfelelő munkakör, kiválasztás, betanítás és mérés szükséges.

Nem romlik a minőség?

A betanulás időszakában – ahogyan bármely új munkavállalónál – átmenetileg több belső hiba vagy selejt fordulhat elő. Az azonban, hogy ezekből lesz-e vevőhöz kikerülő minőségi probléma, elsősorban a vállalat belső ellenőrzési és minőségirányítási rendszerének állapotától függ. A megfelelően működő rendszer a hibát még vállalaton belül felismeri, elkülöníti és javíttatja; nem engedi, hogy a nem megfelelő termék vagy szolgáltatás kikerüljön a cégből. Ezért a bevezetés során különösen nagy hangsúlyt kapnak az ellenőrzési pontok, a visszajelzés és a hibák követése. A támogatás módja lehet egyéni, a minőségi követelmény nem.

Nem lesz több hiányzás?

Ezt általánosságban sem garantálni, sem feltételezni nem helyes. Évente öt nap pótszabadság járhat, és lehetnek tervezett egészségügyi távollétek. Ez nem azonos a kiszámíthatatlan hiányzással.

Nem túl sok az adminisztráció?

Nem, ha beépítik a HR- és bérügyi rendszerbe. Vannak igazolási, nyilvántartási és megőrzési kötelezettségek.

Ki foglalkozik majd vele?

Ugyanazok, akik más munkavállalókkal: HR, üzemorvos, betanító, közvetlen vezető és munkatársak.

Mi történik, ha nem válik be?

Megvizsgáljuk a javítható okot. Ha más munkakör sem megfelelő, a munkaviszony a jogszabály szerint lezárható.

Található megfelelő létszám?

Igen, de nem feltétlenül gyorsan. Pontos profil, elérhető telephely, megfelelő munkaidő és befogadó szervezet kell.

Minden munkakör alkalmassá tehető?

Nem minden munkakör minden embernek. Szinte minden vállalati területen található azonban összeilleszthető feladat és megfelelő ember.

Kell akadálymentesíteni?

Nem mindig, és nem feltétlenül az egész telephelyet. A konkrét ember és munkakör dönti el a szükséges módosítást.

Mi történik ellenőrzéskor?

A szabályos foglalkoztatás mellett ellenőrizhető az igazolás, statisztikai számítás, nyilvántartás és bevallás is.

A három leggyakoribb kifogás

Kifogás	Rövid válasz
A mi iparágunkban lehetetlen.	Ne csak az alaptevékenységet, hanem a teljes vállalat munkaköreit vizsgáljuk.
Nincs emberünk és időnk.	Belső képességet belső részvétel nélkül nem lehet építeni.
Egyszerűbb befizetni.	Egyszerűbb, de a pénzért nem kapunk munkaerőt, teljesítményt vagy tudást.

Minden vállalatnak két oldala van

Egy veszélyes technológiai területen lehetnek szigorú alkalmassági feltételek. Ugyanennek a cégnek azonban van könyvelése, HR-je, beszerzése, értékesítése, informatikája és dokumentumkezelése is.

Az adminisztrációs oldal nem lesz olajos csak azért, mert a vállalat gázolajjal foglalkozik.

Bizonyos egészségügyi, kutatólaboratóriumi vagy ritka végzettséget igénylő munkaköröknél szűkebb lehet a jelölti kör. A „lehetetlen” azonban többnyire tévhit; a teljes szervezetet kell vizsgálni.

14. Anonim vállalati esetek

A takarítói állástól a mérnökök tehermentesítéséig

Egy logisztikai vállalat megváltozott munkaképességű takarítót akart felvenni. Nem kezdtünk azonnal keresni. Megvizsgáltuk, hol van rendszeres túlóra, elmaradás, és kik végeznek a képzettségüknél alacsonyabb szintű munkát.

Két rejtett kapacitáshiány

Az értékesítés mérnökei dokumentum- és szerződés-előkészítéssel, fénymásolással, iktatással és időpont-egyeztetéssel töltötték idejük egy részét. A raktárvezető pedig folyamatosan elmaradt a szállítólevelek és csomagolóanyagok nyilvántartásával. Valódi munka volt, csak nem a megfelelő embernél.

Két részmunkaidős munkavállaló

A raktári adminisztrációra egy hölgyet találtak. Először bizonytalanok voltak, mert addig csak férfiak dolgoztak ott. Rövid idő alatt beilleszkedett, egyre több feladatot vállalt, és másfél éven belül teljes munkaidős raktári dolgozó lett.

Később egy jogi asszisztensi végzettségű hölgy került az értékesítési háttérbe. Hetente három alkalommal előkészítette a tárgyalási anyagokat, kezelte a szerződések és iratok adminisztrációját. A mérnökök visszakapták azt az időt, amelyben valóban szakmai és értékesítési munkát végezhettek.

A két kolléganő olyan hasznossá vált, hogy az ügyvezető tréfásan megkérdezte: „Nem foglalkoznak véletlenül klónozással? Mert ilyen kollégákból szeretnék még többet felvenni.”

A vállalat takarítót akart. A felmérés megmutatta, hogy valójában a raktár és az értékesítés háttérfolyamataiban veszítette a legtöbb időt és szakmai kapacitást.

Amikor a szándék és a tudás már megvolt

Egy körülbelül 450 fős vállalat HR-csapata már a közös munka előtt is határozottan támogatta az MMK-emberek foglalkoztatását. Ismerték a jogszabályi hátteret, megtartották azokat a kollégákat, akik a munkaviszonyuk alatt váltak megváltozott munkaképességűvé, és a gyártásban is keresték a fejlesztési lehetőségeket. Mégsem tudtak a kívánt ütemben továbblépni.

A nehézség a konkrét eseteknél jelent meg. Látszólag hasonló hatósági dokumentumok mögött eltérő minősítések és foglalkoztatási következmények álltak, de a HR nem kapott olyan értelmezési szempontokat, amelyeket a következő esetben önállóan is használhatott volna. Egy vállalatra szabott HR-képzésben ezért nem egyszerű igen-nem válaszokat adtunk: konkrét dokumentum-összehasonlítás gyakorlaton keresztül építettük fel az önálló értelmezési képességet.

A vállalat üzemorvosa nyitott és együttműködő volt, de korábban nem szerzett gyakorlati tapasztalatot ezen a területen. Két célzott szakmai egyeztetésen közösen alakítottunk ki olyan kérdésrendszert és megközelítést, amely orvosszakmailag elfogadható, és a vállalat működéséhez is illeszkedik. Az üzemorvos így a bizonytalanság lehetséges forrásából a program egyik támogatójává vált.

A cégnek nem az akarata hiányzott. Az egyes szakmai területek között hiányzott a fordítás: hogyan lesz a jogszabályból HR-eljárás, az egészségi információból munkaköri kérdés, az általános tudásból pedig alkalmazható vállalati gyakorlat.

Az eset az ötödik hónapban még folyamatban van, ezért végleges foglalkoztatási vagy pénzügyi eredményt nem állítunk. Az első időszak mérhető eredménye a HR értelmezési képességének fejlődése, az üzemorvosi kérdésrendszer kialakítása és a belső állomány jogszerű, önkéntességre és bizalomra épülő feltérképezésének előkészítése.

Négy főről tizenhárom főre

Egy több mint 400 munkavállalót foglalkoztató vállalatnál az ötszázalékos szint eléréséhez több mint húsz beszámítható MMK-munkavállalóra lett volna szükség. Az együttműködés kezdetén a cég négy igazolt, beszámítható munkavállalóról tudott. Az első éves cél tíz fő volt.

A hatodik hónapra három fővel nőtt a létszám: egy ember ajánlással érkezett, két meglévő munkatársnál pedig az egészségi állapot változása után vált lehetővé a hivatalos minősítés és a beszámíthatóság vizsgálata. A második félévben az önkéntességre, bizalomra és megfelelő tájékoztatásra épülő belső folyamat további hat beszámítható munkavállalót tett láthatóvá. Az év végére a tervezett tíz helyett tizenhárom fővel lehetett számolni.

A kilencfős növekedésből egy ember érkezett kívülről. Nyolcan már a vállalat tapasztalt, ismert teljesítményű munkatársai voltak.

Állapot 400 fős szemléltető létszámnál	Beszámítható létszám	Hiányzó létszám	Teljes évre számított hozzájárulás
Induláskor	4 fő	16 fő	46 483 200 Ft
Az év végén	13 fő	7 fő	20 336 400 Ft
Évesített különbség	+9 fő	-9 fő	26 146 800 Ft

A kilencfős növekedés következő teljes évre vetített értéke 2026-os összeggel számolva 26 146 800 forint. Az első év tényleges megtakarítása ennél alacsonyabb lehet, mert a munkavállalók nem egyszerre és nem az év első napjától váltak beszámíthatóvá. A pontos eredményhez a személyenkénti

kezdő időpontot, a dokumentumok érvényességét és a tárgyidőszaki átlagos statisztikai létszámot kell figyelembe venni.

A példa ereje nemcsak a megtakarításban van. A növekedés döntő része külső toborzás és új beilleszkedési kockázat nélkül, a vállalat által már ismert munkatársakból született.

15. A következő lépés

Rehabilitációs megtakarítási és foglalkoztatási lehetőségelemzés

Mielőtt újabb munkavállalót keresne vagy újabb általános képzést rendelne, érdemes megvizsgálni, hogy az Ön vállalatánál hol van valódi és megvalósítható rehabilitációs megtakarítási lehetőség.

A lehetőségelemzés során megvizsgáljuk a jelenlegi hozzájárulási és foglalkoztatási helyzetet, a korábbi tapasztalatokból felhasználható erőforrásokat, a belső állományban rejlő lehetőségeket, az elsőként vizsgálandó munkaterületeket, a szervezet felkészültségét, valamint a vezető által kitűzött cél és határidő realitását.

Mit kap a vezető?

- gazdasági kiinduló helyzetképet és a vizsgálható megtakarítás nagyságrendjét;
- belső erőforrás- és támogatói térképet;
- elsőként vizsgálandó foglalkoztatási területeket;
- HR-, vezetői, üzemorvosi, munkavédelmi és minőségirányítási felkészültségi képet;
- a támogatást igénylő pontok összefoglalását;
- részletes első 90 napos programjavaslatot;
- a hosszabb távú megvalósítás feltételes lépéssorát;
- konkrét ajánlatot a vállalatra szabott megvalósításra.

Az elemzés végére a vezető döntésre alkalmas képet kap arról, hogy mekkora megtakarítási lehetőség vizsgálható, milyen foglalkoztatási utak reálisak, és milyen feltételekkel érdemes elindítani a programot.

Ha a vállalat jelenleg nem áll készen, azt is egyértelműen megmutatjuk: mi hiányzik, mit érdemes előbb rendezni, és milyen feltételek teljesülése után lehet reális újra megvizsgálni az indulást.

Nem egyszerűen munkavállalókat közvetítünk. Felépítjük és végigvezetjük azt a vállalati foglalkoztatási programot, amelyből mérhető megtakarítás, működő munkaerő és a vállalatban maradó tudás lehet.

Évek óta fizeti – de még nem látja a működő megoldást?

Lehet, hogy a HR már foglalkozott a kérdéssel, a közvetítő keresett jelölteket, vagy érzékenyítő és jogszabályi képzést tartottak, de az ismeretek nem épültek be a mindennapi működésbe. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy a rehabilitációs foglalkoztatás az Ön vállalatánál nem működhet. Lehet, hogy nem újabb jelöltre vagy általános képzésre van szükség, hanem annak feltárására, hogyan építhető működő rendszer a már meglévő vállalati erőforrásokból.

Kérjen rehabilitációs megtakarítási és foglalkoztatási lehetőségelemzést, mielőtt újabb évet zár jelentős rehabilitációs hozzájárulással – vagy újabb, a szervezetbe be nem épülő próbálkozást indít.

Ha 2027-ben már eredményt szeretne, 2026 őszén kell elkezdenünk együtt gondolkodni

Egy működő rehabilitációs foglalkoztatási rendszer nem néhány hét alatt épül fel. A vezetői cél tisztázása, a belső támogatói kör kialakítása, a HR-, termelési, üzemorvosi és munkavédelmi folyamatok felkészítése, majd az első foglalkoztatási lépések időt igényelnek. Ezért annak a vállalatnak, amely 2027-ben már mérhető eredményt szeretne, legkésőbb 2026 őszén érdemes megkezdenie az előkészítést.

Első lépés: 20 perces online vezetői beszélgetés

Egy térítésmentes, 20 perces online beszélgetésben röviden áttekintjük a vállalat jelenlegi rehabilitációs hozzájárulását, korábbi próbálkozásait és a vezető legfontosabb kérdését. Ez nem felmérés és nem tanácsadás: annak közös megítélésére szolgál, hogy érdemes-e személyes szakmai konzultációval folytatni.

Négyórás vállalati szakmai konzultáció – nettó 99 900 Ft + ÁFA

A 2026. szeptember 30-ig megrendelt szakmai konzultáció során megismerjük a vállalat foglalkoztatási helyzetét, az ügyvezetőt és a program szempontjából fontos támogató vezetőket. Áttekintjük a korábbi tapasztalatokat és a már meglévő vállalati erőforrásokat, majd az utolsó órában szóban összefoglaljuk az első szakmai észrevételeket és a vizsgálatra javasolt irányokat.

- négy óra személyes szakmai konzultáció;
- az ügyvezető és a fontos támogató vezetők bevonása;
- első szakmai visszajelzés szóban;
- Komáromtól számított 50 kilométeren belül a kiszállás díját tartalmazza.

A négyórás konzultáció nem azonos a vállalati felméréssel. Nem tartalmaz részletes adatfeldolgozást, írásos helyzetértékelést vagy 90 napos programtervet. Célja annak első szakmai megítélése, hogy milyen lehetőségeket érdemes a következő lépésben részletesen megvizsgálni.

A kézikönyv térítésmentes tájékoztató anyag. Vállalatra szabott tanácsadásért, képzésért, helyzetértékelésért és bevezetési programért kérje egyedi ajánlatunkat.

Kapcsolat és időpontfoglalás

- Weboldal: www.memfo.hu
- E-mail: gabriella.oplaznik@memfo.hu
- Telefon: +36 20 3987 990
- Székhely: 2900 Komárom, Báthori István utca 24/A

Oplaznik Gabriella



A MEMFO Kft. szakmai vezetője. Közel harminc éve foglalkoztat megváltozott munkaképességű embereket saját vállalati és gyártási környezetben. Tanácsadóként nem kész megoldást erőltet a vállalatra: a meglévő működésből, vezetői célból és belső erőforrásokból épít fel alkalmazható foglalkoztatási rendszert.

Kinek ajánlott?

- 25 fő feletti, hozzájárulást fizető vállalatnak;
- saját állományban foglalkoztató cégnek;
- munkaerőhiánnyal, túlórával vagy fluktuációval küzdő szervezetnek;
- olyan vezetőnek, aki saját tudást akar felépíteni;
- olyan cégnek, amely adatot ad, felelőst jelöl és kész a változtatás vizsgálatára.

Kinek nem ajánlott?

- aki kizárólag gyors létszámpótlást keres;
- aki mindent külső szolgáltatóra akar átadni;
- aki nem biztosít vezetői időt és belső felelőst;
- aki semmilyen változtatást nem kíván megvizsgálni;
- aki munkaerő-kölcsönzési modellt vár.

Függelék

2026-os mintaszámítás

Egy 100 fős vállalat kötelező foglalkoztatási szintje 5 fő. Ha jelenleg 2 fő beszámítható megváltozott munkaképességű munkavállalója van, a hiányzó létszám 3 fő.

3 fő × 2 905 200 Ft = 8 715 600 Ft számított éves rehabilitációs hozzájárulás 2026-ban.

Ez szemléltető példa. A valós kötelezettséget a tárgyidőszaki átlagos statisztikai létszám és a különleges létszámszabályok alapján kell kiszámítani.

Hivatalos források

- NAV: Rehabilitációs hozzájárulás, 2026. január 12.
https://nav.gov.hu/pfile/file?path=%2Fugyfeligiranytu%2Fnevezzen-utana%2Finf_fuz%2F2026%2F94.-a-rehabilitacios-hozzajarulas-2026.-01.-12
- 2011. évi CXCI. törvény. <https://njt.hu/jogszabaly/2011-191-00-00>
- 2012. évi I. törvény, különösen a 120. §. <https://njt.hu/jogszabaly/2012-1-00-00>
- NAV 2601 bevallás.
https://nav.gov.hu/print/nyomtatvanyok/letoltesek/nyomtatvanykitolto_programok/nyomtatvanykitolto_programok_nav/2601

MEMFO NONPROFIT KFT. • 2026