

Katarzyna Hildt-Ciupińska<sup>1</sup>

ORCID: 0000-0002-1219-1671

Karolina Pawłowska-Cyprysiak<sup>1</sup>

ORCID: 0000-0002-1349-6709

<sup>1</sup> Centralny Instytut Ochrony Pracy-Państwowy Instytut Badawczy

Kod JEL: J7

## Potencjał osób niepełnosprawnych w miejscu pracy w opinii zatrudnionych

### Streszczenie

**Wstęp:** Rozwój organizacji uwarunkowany jest m.in. poprawą efektywności wykorzystywanych zasobów, zwłaszcza niematerialnych, czyli zasobów ludzkich. Nie wystarczy jednak zatrudnić odpowiednich pracowników, niezbędne jest umiejętne korzystanie z ich potencjału. Do tego konieczne jest stworzenie środowiska pracy, które będzie wspierać efektywne wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników. Najtrudniejsza sytuacja dotyczy wykorzystania potencjału osób niepełnosprawnych, ze względu na liczne bariery, m.in.: brak wiedzy i umiejętności w zarządzaniu tym szczególnym potencjałem, brak doświadczenia w zarządzaniu czy uprzedzenia w stosunku do pracowników niepełnosprawnych przez kadrę zarządzającą lub współpracowników.

**Cel:** Przedstawienie wyników badań dotyczących potencjału pracowników niepełnosprawnych oraz determinantów jego wykorzystania przez pracodawców, na podstawie opinii osób niepełnosprawnych. **Metoda:** Badania kwestionariuszowe (e-ankieta), przeprowadzone metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview) wśród 515 pracowników z różnymi niepełnosprawnościami (ruchu, wzroku, słuchu, psychiczną oraz wynikającą z chorób narządów wewnętrznych). Kwestionariusz opracowany na potrzeby projektu składał się z 35 pytań dotyczących: potencjału osób niepełnosprawnych i sposobów jego wykorzystania w miejscu pracy, szans/barier w zatrudnieniu osób niepełnosprawnych, samooceny samopoczucia i zdolności do pracy, akceptacji niepełnosprawności, znaczenia pracy i oczekiwań wobec niej w opiniach pracowników niepełnosprawnych, a także trzech standardowych narzędzi: COPSOQ<sup>1</sup>, UWES<sup>2</sup>, WEIMS-PL<sup>3</sup>. **Wyniki:** Kluczowymi determinantami wykorzystania potencjału osób niepełnosprawnych, w opiniach ich samych, okazały się: 1/zatrudnianie osób niepełnosprawnych na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami, 2/świadomość pracodawcy posiadania różnorodnych doświadczeń przez pracownika z niepełnosprawnością, 3/oferowanie szkoleń przez pracodawców osobom niepełnosprawnym, 4/przystosowanie miejsca pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych. Główną „przeszkodą” w wykorzystywaniu potencjału osób niepełnosprawnych było traktowanie przez nich pracy jedynie jako źródła utrzymania. **Wnioski:** Osoby niepełnosprawne posiadają potencjał, którego są świadome. Istnieje jednak potrzeba ciągłego zwiększania świadomości pracodawców na temat tego potencjału

<sup>1</sup> Kwestionariusz do oceny psychospołecznego środowiska pracy, Kristensen i in., 2005

<sup>2</sup> Skala zaangażowania w pracę, Schaufeli i in., 2003

<sup>3</sup> Skala motywacji do pracy, w polskiej adaptacji Chrupały-Pniak, Grabowskiego, 2016

---

oraz możliwości jego wykorzystania. W tym celu zasadne jest opracowanie rozwiązań i instrumentów ułatwiających pracodawcom korzystanie z cennych wartości i zasobów, jakie wnoszą osoby niepełnosprawne do firmy.

### Słowa kluczowe:

potencjał pracownika, pracownik niepełnosprawny, wykorzystanie potencjału pracownika niepełnosprawnego, zatrudnianie osób niepełnosprawnych, osoba niepełnosprawna w miejscu pracy

## Potential of People with Disabilities in the Workplace as Perceived by Employees

### Summary

**Introduction:** The development of an organization depends, among others, on improving the efficiency of the resources used, especially non-material ones, i.e. human resources. However, it is not enough to hire the right employees, it is necessary to use their potential. For this, it is necessary to create a work environment that will support the effective use of the potential of all employees. The most difficult situation concerns the use of the potential of people with disabilities, due to numerous barriers, including: lack of knowledge and skills in managing this special potential, lack of experience in management, or prejudices towards disabled employees by the management or co-workers. **Objective:** To present the research results concerning the potential of employees with disabilities and the determinants of its use by employers. **Method:** Questionnaire research (e-questionnaire), carried out using the CAWI (Computer Assisted Web Interview) method among 515 employees with various disabilities (movement, sight, hearing, mental and internal organ diseases). The questionnaire developed for the project consisted of 35 questions about: the potential of people with disabilities and ways of using it in the workplace, opportunities/barriers to employment of people with disabilities, self-assessment of well-being and work ability, disability acceptance, the importance of work and expectations towards it in the opinions of people with disabilities, as well as three standard tools: COPSOQ<sup>4</sup>, UWES<sup>5</sup>, WEIMS-PL<sup>6</sup>. **Results:** The key determinants of using the potential of people with disabilities, in their opinion, turned out to be: 1/employing people with disabilities in positions consistent with their qualifications, 2/the employer's awareness of having various experiences by an employee with a disability, 3/offering training by employers to people with disabilities, 4/adapting the workplace to the needs of disabled people. The main „obstacle” in using the potential of disabled people was their treatment of work only as a source of income. **Conclusions:** People with disabilities have a potential that they are aware of. However, there is a need to constantly increase employers' awareness of this potential and the possibility of using it. To this end, it makes sense to develop solutions and instruments that make it easier for employers to take advantage of the valuable values and resources that people with disabilities bring to the company.

---

<sup>4</sup> Questionnaire for the assessment of the psychosocial work environment, Kristensen et al., 2005

<sup>5</sup> Work commitment scale, Schaufeli et al., 2003

<sup>6</sup> Work motivation scale, in Polish adaptation of Chrupała-Pniak, Grabowski, 2016

## Keywords:

employee potential, employee with a disability, using the potential of an employee with a disability, employing people with disabilities, person with a disability in the workplace

## Wstęp

Współcześnie coraz częściej mówi się o potencjale jakościowym przedsiębiorstw, czyli zasobach niematerialnych (m.in. wiedzy, kompetencjach, doświadczeniu). Literatura dotycząca potencjału (kapitału) – na ogół intelektualnego – pracowników jest dość obszerna<sup>7</sup>. Niewiele jest jednak opracowań dotyczących potencjału, jaki posiadają osoby niepełnosprawne oraz tego, jak jest on wykorzystywany w przedsiębiorstwach w Polsce. Także w polskiej literaturze ekonomicznej, społecznej czy psychologicznej problem ten nie jest szczegółowo analizowany.

Osoby niepełnosprawne są jedną z najbardziej wykluczonych grup na rynku pracy, co wynika z różnych przyczyn. Między innymi, niewielka jest wiedza pracodawców na temat korzyści wynikających z zatrudniania osób niepełnosprawnych. Występują u nich obawy co do możliwości uzyskania rzeczywistych, a nie tylko zakładanych korzyści, zbyt niskiej wydajności pracy, czy też efektywności zainwestowanych środków w tworzenie miejsc pracy, w podnoszenie kwalifikacji, likwidację barier (technicznych, architektonicznych itd.)<sup>8</sup>. Ograniczanie nie tylko barier architektonicznych i finansowych, ale przede wszystkim mentalnych jest niezbędne w celu ułatwienia znalezienia zatrudnienia przez osoby niepełnosprawne.

Aktywność zawodowa jest jednym z najlepszych sposobów na walkę z izolacją oraz niejednokrotnie złą sytuacją materialną osób niepełnosprawnych. Podjęcie zatrudnienia przez te osoby wpływa na ogólną poprawę jakości ich życia, ma ogromne znaczenie rehabilitacyjne i terapeutyczne. Umożliwia integrację w społeczeństwie, daje poczucie własnej wartości oraz niezależności ekonomicznej i osobistej. Konieczna jest zmiana postaw społecznych w stosunku do osób niepełnosprawnych. Osoby takie muszą być postrzegane jako pełnowartościowe w każdej dziedzinie życia,

<sup>7</sup> M. Adamska, M. Szewczuk-Stępień, M. B. Klemens, *Kapitał ludzki – zasoby wiedzy, umiejętności i kompetencji – oczekiwania interesariuszy projektu*, Prace Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu, Katowice, 2017, s. 13–27; Ł. Sienkiewicz, G. Łuksiewicz, *Jakościowy kontekst kapitału ludzkiego w organizacjach wielokulturowych – analiza holistyczna z wykorzystaniem narzędzia NKL*, [w:] M. Chmielnicki, *Studia zarządzania międzykulturowego*, Łódź-Warszawa, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 2016, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVII-3-2.pdf>, [dostęp z dnia: 11.07.2022]; A. Kisiel, *Kapitał Ludzki Jako Wartość Przedsiębiorstwa – Jego Znaczenie i Kształtowanie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2011, Nr 685 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 46, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171245063>, [dostęp z dnia: 11.07.2022]

<sup>8</sup> M. Sochańska-Kawiecka, Z. Kołakowska-Seroczyńska, M. D. Zielińska, E. Makowska-Belta, P. Ziewicz, *Badanie potrzeb osób niepełnosprawnych*, PFRON 2017, [https://www.pfron.org.pl/fileadmin/Badania\\_i\\_analizy/Badanie\\_potrzeb\\_ON/Raport\\_koncowy\\_badanie\\_potrzeb\\_ON.pdf?utm\\_campaign=pfron&utm\\_source=df&utm\\_medium=download](https://www.pfron.org.pl/fileadmin/Badania_i_analizy/Badanie_potrzeb_ON/Raport_koncowy_badanie_potrzeb_ON.pdf?utm_campaign=pfron&utm_source=df&utm_medium=download)

przede wszystkim w sferze zawodowej<sup>9</sup>. Na trudną sytuację osób dotkniętych inwalidztwem na rynku pracy wpływ mają również postawy samych zainteresowanych. Problemem jest przede wszystkim niska samoocena, brak wiary w siebie oraz lęk przed zmianą<sup>10</sup>.

Potencjał pracownika jest trudny do jednoznacznego zdefiniowania, dlatego tak wiele określeń można znaleźć w różnych źródłach. Słownik Języka Polskiego PWN określa potencjał jako: *tkwiący w kimś lub czymś zasób możliwości, czyjeś możliwości w jakiejś dziedzinie*. Encyklopedia Powszechna podaje, że potencjał (łac. *potentia* – siła, moc), to: *czyjś zasób możliwości, zdolności, środków, itp. w jakiejś dziedzinie*. K. Piotrkowski<sup>11</sup> określił potencjał ludzki jako: *zasób wiedzy, umiejętności, predyspozycji i motywacji wewnętrznej oraz stanu fizycznego pracowników*.

Według Butkiewicz-Schodowskiej<sup>12</sup> potencjał ludzki (potencjał pracy, zasoby ludzkie) to zbiór możliwości, zdolności, sprawności i motywacji tkwiących w ludziach, a tym samym w organizacji.

Wielkość potencjału jest trudna do zmierzenia. Każdy bowiem człowiek posiada subiektywny, niepowtarzalny zasób zdolności umysłowych, zdeterminowanych ich osobistą sytuacją (w tym zdrowotną) i doświadczeniem życiowym. Istotne jest, zwłaszcza dla przewagi konkurencyjnej, aby kadra kierownicza w danym przedsiębiorstwie podejmowała różnorodne działania, aby ten potencjał tkwiący w pracownikach określać i rozwijać, a poprzez odpowiednie działania jak najdłużej zachowywać w organizacji<sup>13</sup>.

Na potrzeby projektu, na podstawie literatury przedmiotu, opracowano następującą definicję potencjału pracownika oraz jego wykorzystania:

*Potencjał pracownika to jego zasoby, czyli zdolności, umiejętności, wiedza, doświadczenie (zawodowe i życiowe), motywacja, zaangażowanie, nastawienie na rozwój (ciągłe uczenie się), cechy osobowości, samoświadomość oraz hierarchia wartości.*

*Wykorzystanie potencjału to umożliwienie pracownikowi rozwoju (zawodowego, poznawczego, emocjonalnego, społecznego) poprzez organizację wspierającego środowiska pracy (pod względem ergonomii, bezpieczeństwa, uwzględniania różnorodności) oraz dbałość o dobrostan każdego pracownika.*

<sup>9</sup> E. Jaglarz, *Praca i jej znaczenie dla osób z niepełnosprawnością. Prawny i społeczny wymiar funkcjonowania zawodowego osób z niepełnosprawnością*, Studia Socialia Cracoviensia 2017, 9,2(17), s. 181–196

<sup>10</sup> B. Dobrowolska, E. Gwarda-Gruszczyńska, *Czynniki zapłacowe motywujące do pracy osoby niepełnosprawne w świetle badań kwestionariuszowych*, Humanities and Social Sciences 2/2018, s. 81–97

<sup>11</sup> K. Piotrkowski, *Potencjał ludzki przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku. Potencjał ludzki w organizacji*, pod red. K. Piotrkowskiego, Warszawa, Wyd. Wojskowej Akademii Technicznej, 2006

<sup>12</sup> A. Butkiewicz-Schodowska, *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Współczesne Problemy Ekonomiczne 2015, 11 DOI: 10.18276/wpe.2015.11-11

<sup>13</sup> A. Knap-Stefaniuk, *Dojrzały pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach – kompetencje, wiedza i różnorodność*, ZNUV 2016 46(1); s. 28-38

## Metoda

Na potrzeby badania opracowano ankietę autorską dla pracowników niepełnosprawnych. Kwestionariusz składał się z 35 pytań dotyczących: potencjału osób niepełnosprawnych i sposobów jego wykorzystania w miejscu pracy, szans/barier w zatrudnieniu pracowników niepełnosprawnych, samooceny samopoczucia i zdolności do pracy, akceptacji niepełnosprawności, znaczenia pracy i oczekiwań wobec niej w opiniach pracowników niepełnosprawnych, pytania dotyczące potencjału osób niepełnosprawnych oraz sposobów wykorzystywania go w miejscu pracy, możliwości/barier w ich zatrudnianiu, samooceny dobrostanu i zdolności do pracy, znaczenia pracy i oczekiwań wobec niej.

Ponadto, książeczka ankietowa dla pracowników niepełnosprawnych zawierała trzy kwestionariusze standardowe:

### 1) UWES – Skala zaangażowania, 9-cio-stwierdzeniowa

Kwestionariusz W. Schaufeliego i A. Bakker'a Praca i Samopoczucie UWES – Utrecht Work Engagement Scale<sup>14</sup> dostępny w polskiej wersji językowej na stronie internetowej autora jest narzędziem typu „self-report”. Dostępne są trzy wersje narzędzia – 9-, 15- i 17-itemowa. W badaniach własnych zastosowano wersję 9-czynnikową.

### 2) Skala motywacji wewnętrznej i zewnętrznej WEIMS-PL

Kwestionariusz autorstwa Tremblay, Blanchard Taylor, Palletier, Villeneuve, w polskiej adaptacji Chrupały-Pniak i Grabowskiego<sup>15</sup> służy do pomiaru sześciu wymiarów motywacji do pracy opartych na teorii autodeterminacji, według której jest motywacja autonomiczna (wewnętrzna), integracja i identyfikacja oraz motywacja kontrolowana w postaci introjeksji, regulacji zewnętrznej i amotywacji.

### 3) Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)

Kwestionariusz do oceny psychospołecznego środowiska pracy<sup>16</sup>. Na potrzeby zadania wykorzystano następujące skale: Możliwość rozwoju, Znaczenie pracy, Nagradzanie, Jakość przywództwa, Wsparcie współpracowników, Wsparcie przełożonego, Niepewność pracy, Satysfakcja z pracy, Stres poznawczy, Włączenie/odpowiedzialność społeczna.

<sup>14</sup> W. Schaufeli, A. Bakker, Utrecht Work Engagement Scale, [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf), [dostęp z dnia: 11.07.2022]

<sup>15</sup> M. Chrupała-Pniak, D. Grabowski, *Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (WEIMS – PL). Wstępna charakterystyka psychometryczna kwestionariusza Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale*, *Psychologia Społeczna* 2016, 11, 3(38): 339–355

<sup>16</sup> T. S. Kristensen, H. Hannerz, A. Høgh, V. Borg, *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire – a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment*, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16425585> 2005, 31(6):438-49, [dostęp z dnia: 11.07.2022]

## Badane osoby

Badaniami kwestionariuszowymi objęto 515 aktywnych zawodowo osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności: ruchu, wzroku, słuchu, psychiczną oraz wynikającą z przewlekłych schorzeń narządów wewnętrznych (grupy były niemal równoliczne, po ok. 100 osób).

## Wyniki badań

### Charakterystyka badanej próby

W badanej próbie znajdowała się podobna liczba mężczyzn ( $n=262$ ) i kobiet ( $n=253$ ). Średnia wieku badanych wyniosła 41,6 lat. Najmłodsza osoba w badanej próbie miała 19 lat, najstarsza 65 lat.

Najwięcej respondentów (36,9%) mieszkało z małżonkiem oraz dziećmi, tylko z małżonkiem – 23,5%. Prawie 14% mieszkało same, a niespełna 13% z rodzicami. Około 5% mieszkało tylko z dzieckiem/dziećmi, a prawie 7% z innymi osobami (np. partnerem/-ką, narzeczonym/-ną).

Respondenci, zgodnie z założeniem, reprezentowali 5 typów niepełnosprawności: ruchową, wzrokową, słuchową, psychiczną oraz wynikającą z przewlekłych schorzeń narządów wewnętrznych. 8 osób wskazało więcej niż jeden typ niepełnosprawności. Liczba osób należąca do poszczególnych kategorii niepełnosprawności była podobna, po ok. 100 osób (tab. 1).

**Tabela 1. Struktura badanej próby – rodzaj niepełnosprawności (N=515, w %)**

Niepełnosprawność	Liczebność	Procent
ruchowa	105	20,39%
wzrokowa	107	20,78%
słuchowa	101	19,61%
psychiczna	96	18,64%
przewlekłe schorzenia narządów wewnętrznych	100	19,42%
niepełnosprawność sprzężona	6	1,17%

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę okres niepełnosprawności wśród badanych w latach, respondenci byli niepełnosprawni średnio od ok. 14 lat. Najwięcej z nich (47,2%) miała umiarkowany stopień niepełnosprawności, na dalszym miejscu był stopień lekki (37,3%), następnie znaczny (13,4%); ok. 2% nie miało orzeczenia o niepełnosprawności.

Wśród respondentów przeważały osoby z wykształceniem średnim 41,4%, następnie z wykształceniem zawodowym – 20,8%, wyższym magisterskim lub inżynierskim – 18,8%, wyższym licencjackim – 10,3%, podstawowym 8,3%; dwie osoby miały doktorat.

Najwięcej respondentów (41,7%) miało wyuczony zawód specjalisty, następnie byli rzemieślnicy i pracownicy fizyczni (19,3%), technicy (15,7%), pozostający bez zawodu (13,9%), pracownicy usług i sprzedawcy (9,4%). Sześć osób nie podało zawodu wyuczonego.

Wśród zawodów wykonywanych dominowali specjaliści (40,4%), następnie pracownicy fizyczni (27,4%), pracownicy biurowi (16,1%), pracownicy usług i sprzedawcy (9,3%), pracownicy pomocniczy (5%); najmniejszy odsetek respondentów stanowili kierownicy (1,7%,).

Blisko połowa respondentów (48,2%) była zatrudniona na etat w pełnym wymiarze czasu pracy, z umową na czas nieokreślony. 19,2% pracowało na umowy cywilno-prawne (umowa zlecenie, umowa o dzieło); 17,3% była zatrudniona na czas określony (etat – umowa zlecenie); 5,8% było samozatrudnionych w ramach działalności gospodarczej; 4,1% podało, że pracuje zdalnie z domu i tyle samo na wezwanie; 1,1% pracowało na zastępstwo.

Przeciętny staż pracy wynosił 15,5 roku, 25% respondentów miało staż pracy do 7 lat, a 75% do 25 lat. Najkrótszy staż pracy to 1 rok, a najdłuższy 45 lat. Najwięcej respondentów ma dwudziestoletni staż pracy.

## Akceptacja niepełnosprawności i dobrostan

Akceptację niepełnosprawności zmierzono, prosząc respondentów o ocenę swojej akceptacji, przy użyciu skali od 0 – zupełnie nie akceptuję do 10 – akceptuję w pełni. Przeciętna akceptacja niepełnosprawności wyniosła 6,80 pkt. Prawie 18% osób w pełni akceptowało swoją niepełnosprawność (tab. 2).

Poziom dobrostanu także zmierzono, prosząc respondentów o jego ocenę, przy użyciu 10-stopniowej skali od 0 – bardzo zły do 10 – bardzo dobry. Przeciętny poziom dobrostanu wyniósł 6,65 pkt. Najwięcej osób (17,9%) oceniło swój dobrostan na poziomie 7 punktów (tab. 2).

**Tabela 2. Poziom dobrostanu i akceptacja niepełnosprawności – statystyki opisowe (N=515; w %)**

	M	SD	Q1	Me	Q3	Mod	Min	Max
Akceptacja niepełnosprawności	6,80	2,69	5	7	9	10	0	10
Poziom dobrostanu	6,65	2,20	5	7	8	7	0	10

Legenda: M – średnia, SD – odchylenie standardowe, V – klasyczny współczynnik zmienności, Q1 – pierwszy kwartył, Me – mediana, Q3 – trzeci kwartył, Mod – dominanta, Min – wynik

minimalny, Max – wynik maksymalny

Źródło: opracowanie własne

## Obecna zdolność do pracy w porównaniu z najlepszą w życiu (szczytem formy)

Respondentów poproszono o ocenę swojej zdolności do pracy, z wykorzystaniem 10-stopniowej skali od 0 – całkowita niezdolność do pracy do 10 – najlepsza zdolność do pracy. Przeciętna ocena zdolności wyniosła 7,07 pkt. Najwięcej osób (19,8%) oceniło zdolność do pracy na 8 pkt (tab. 3).

**Tabela 3. Samoocena zdolności do pracy – statystyki opisowe (N=515, w %)**

	M	SD	Q1	Me	Q3	Mod	Min	Max
Obecna zdolność do pracy w porównaniu z najlepszą w życiu	7,07	2,33	6	7	9	8	0	10

Legenda: M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Q1 – pierwszy kwartył, Me – mediana, Q3 – trzeci kwartył, Mod – dominanta, Min – wynik minimalny, Max – wynik maksymalny

Źródło: opracowanie własne

## Potencjał osób niepełnosprawnych w opiniach ich samych

Ponad połowa respondentów (51,8%) uważa, że osoby niepełnosprawne mają taki sam potencjał, jak osoby pełnosprawne, ok. 12% jest zdania, że nawet większy, 10,1% uważa, że osoby niepełnosprawne nie mają takiego samego potencjału, a 26% nie wie. Różnice są istotne statystycznie.

W zależności od rodzaju niepełnosprawności respondenci nie różnią się w ocenie wartości potencjału osób niepełnosprawnych. Przeważają opinie, że pracownicy z niepełnosprawnością mają taki sam potencjał, jak osoby pełnosprawne.

## Wykorzystanie potencjału przez pracodawców

Najwyższy odsetek uczestników badania (40,2%) uważa, że pracodawcy w niewielkim stopniu wykorzystują potencjał osób niepełnosprawnych; 23,9% nie ma wiedzy na ten temat; 22,7% respondentów jest zdania, że pracodawcy w znacznym stopniu wykorzystują potencjał osób niepełnosprawnych; 13,2% uważa, że potencjał pracowników z niepełnosprawnością w ogóle nie jest wykorzystywany. Poszczególne kategorie odpowiedzi różnią się, co jest istotne statystycznie.

W zależności od rodzaju niepełnosprawności respondenci nie różnią się w opiniach na temat wykorzystania potencjału osób niepełnosprawnych przez pracodawców. Najwięcej osób ze wszystkich grup uważa, że potencjał osób niepełnosprawnych jest wykorzystany w niewielkim stopniu.



## Sposoby wykorzystania potencjału przez pracodawców w opiniach osób niepełnosprawnych

Większość respondentów (82,1%) zaznaczyła, że pracodawcy wykorzystują w pewien sposób potencjał niepełnosprawnych pracowników. Jest to istotnie więcej w porównaniu z tymi, którzy nie wybrali żadnej z możliwości wykorzystania potencjału przez pracodawców (17,9%). Sposoby wykorzystania potencjału pracownika przez pracodawców przedstawiono w tabeli 4. Najwięcej osób wybrało odpowiedź: zatrudnianie na stanowiskach zgodnych z kwalifikacjami (40,2%), na drugim miejscu znalazło się: powierzanie zadań takich, jak pozostałym pracownikom (podobne pod względem trudności, odpowiedzialności) (39,5%), na trzecim miejscu: dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych (36,2%).

**Tabela 4. Jeśli pracodawcy wykorzystują potencjał pracownika niepełnosprawnego, to w jaki sposób? (n=423<sup>17</sup>, w %)**

W jaki sposób pracodawcy wykorzystują potencjał pracownika niepełnosprawnego?	Liczebność	Procent osób
zatrudniają ich na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami	170	40,19%
powierzają im zadania takie, jak pozostałym pracownikom (podobne pod względem trudności, odpowiedzialności)	167	39,48%
dostosowują stanowiska pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych	153	36,17%
dbają o to, by rozwijali swoje umiejętności	133	31,44%
oferują i zachęcają ich do uczenia się poprzez kursy, szkolenia	127	30,02%
tworzą różnorodne zespoły pracowników, których ważne ogniwo stanowią pracownicy niepełnosprawni	120	28,37%
nie dyskryminują i nie stygmatyzują, czego uczą też pozostałych pracowników (np. poprzez spotkania z nimi, szkolenia)	106	25,06%
nagradzają efekty ich pracy	89	21,04%
umożliwiają im awans	78	18,44%
dbają o ich ogólny dobrostan (zdrowie fizyczne i psychiczne), organizując np. spotkania, szkolenia poświęcone temu obszarowi	75	17,73%

<sup>17</sup> Grupa osób (82,1%), która wskazała jakikolwiek sposób wykorzystania potencjału.

W jaki sposób pracodawcy wykorzystują potencjał pracownika niepełnosprawnego?	Liczebność	Procent osób
organizują spotkania wszystkich pracowników w celu ich integracji	59	13,95%
oferują pomoc w dotarciu do i z pracy	47	11,11%
organizują spotkania wszystkich pracowników w celu wymiany doświadczeń związanych z pracą	35	8,27%
inny sposób	14	3,31%

Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź

Źródło: opracowanie własne

## Determinanty wykorzystania potencjału

Przeprowadzono szereg analiz regresyjnych celem wyodrębnienia kluczowych czynników determinujących wykorzystanie potencjału osób niepełnosprawnych.

Zmienną zależną we wszystkich analizach było pytanie z ankiety autorskiej: *Czy Pana/Pani zdaniem pracodawcy wykorzystują potencjał osób niepełnosprawnych?* 1 – wykorzystują w znacznym stopniu, 0 – nie wykorzystują.

W modelu podsumowującym (tab. 5) uwzględniono zmienne istotne statystycznie (oraz będące na poziomie tendencji). Model jest dobrze dopasowany do danych, wyjaśnia 28,4% wariancji zmiennej zależnej.

**Tabela 5. Determinanty wykorzystania potencjału (N=515)**

Predyktory	B	SE	Exp(B)	P	Bootstrap p	Bootstrap Współczynnik B Dolna granica	Bootstrap Współczynnik B Górna granica
poczucie skuteczności (podskala COPSOQ)	0,01	0,01	1,01	0,090	0,126	0,00	0,03
zatrudnianie ON na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami	1,38	0,24	3,99	0,000	0,001	0,95	1,97

Predyktory	B	SE	Exp(B)	P	Boot- strap p	Bootstrap Współ- czynnik B Dolna granica	Bootstrap Współ- czynnik B Górna granica
oferowanie i zachęcanie ON do uczenia się poprzez kursy, szkolenia	0,79	0,26	2,19	0,002	0,005	0,26	1,32
nagradzanie efektów pracy ON	0,73	0,30	2,07	0,014	0,006	0,12	1,32
pozytywna postawa pracodawcy wobec ON	0,56	0,25	1,75	0,028	0,033	0,03	1,09
pozytywne postawy współpracowników wobec ON	0,56	0,25	1,75	0,024	0,026	0,07	1,10
przystosowanie miejsca pracy do potrzeb ON	0,58	0,25	1,78	0,023	0,025	0,09	1,11
odporność ON na stres	0,84	0,36	2,32	0,021	0,027	0,11	1,69
ON to pracownicy z różnorodnymi doświadczeniami	0,97	0,35	2,64	0,006	0,004	0,23	1,67
praca dla ON jest źródłem utrzymania	-1,00	0,36	0,37	0,005	0,005	-1,78	-0,32
wsparcie szefa na co dzień	0,26	0,13	1,29	0,046	0,043	0,02	0,55
Stała	-9,73	1,56	0,00	0,000	0,001	-13,18	-7,07

ON – osoby niepełnosprawne

Źródło: opracowanie własne

Kluczową determinantą opinii, że pracodawcy wykorzystują potencjał niepełnosprawnych pracowników jest **zatrudnianie osób niepełnosprawnych na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami**. Pracownik zatrudniony zgodnie z kwalifikacjami ma blisko czterokrotnie wyższe szanse na to, że jego potencjał zostanie wykorzystany ( $OR^{18}=3,99$ ) niż pracownik zatrudniony niezgodnie z kwalifikacjami. Na miejscu drugim znalazła się **potrzeba codziennej pomocy**. Pracownik wymagający codziennej pomocy ma blisko trzykrotnie wyższe szanse na to, że pracodawca doceni jego potencjał niż inny niepełnosprawny pracownik, który takiego wsparcia nie wymaga ( $OR=2,90$ ). Na miejscu trzecim znalazła się **opinia osób niepełnosprawnych dotycząca tego, że zatrudniając niepełnosprawnego pracownika, pracodawca zyskuje pracownika z różnorodnymi doświadczeniami**; różnorodne doświadczenia sprawiają, że szansa na wykorzystanie potencjału pracowniczego rośnie ponad dwukrotnie ( $OR=2,64$ ). Na miejscu czwartym znalazła się opinia, że pracodawca, zatrudniając osobę niepełnosprawną, zyskuje pracownika odpornego na stres ( $OR=2,32$ ). Na kolejnym miejscu znalazło się **oferowanie szkoleń przez pracodawców**; pracownik, któremu zaoferowano szkolenie ma ponad dwukrotnie wyższe szanse na wykorzystanie potencjału, w zestawieniu z pracownikiem, który nie jest szkolony ( $OR=2,19$ ), na zbliżonym poziomie jest nagradzanie efektów pracy ( $OR=2,07$ ). Do wykorzystania potencjału pracownika przyczynia się również **przystosowanie miejsca pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych**; według respondentów pracownik, którego miejsce pracy przystosowano do potrzeb ma 78% szans więcej na wykorzystanie potencjału, w porównaniu z pracownikiem, którego miejsce pracy nie zostało przystosowane ( $OR=1,78$ ). Na podobnym poziomie są opinie, że na wykorzystanie potencjału pracownika mają wpływ **pozytywne postawy pracodawcy i współpracowników wobec osób niepełnosprawnych** – w obydwu przypadkach  $OR=1,75$ . Wsparcie szefa na co dzień zwiększa szanse na wykorzystanie potencjału o 29% ( $OR=1,29$ ). **Poczucie skuteczności ma znaczenie marginalne**, wzrost poczucia skuteczności o jednostkę powoduje wzrost szans na wykorzystanie potencjału o 1%. W modelu znalazły się **zmienne, które zmniejszają szanse na wykorzystanie potencjału**; osoby, dla których znaczenie pracy polega na tym, że jest ona źródłem utrzymania mają mniejsze o 63% ( $OR=0,37$ ) szanse na wykorzystanie potencjału. Resumując, pełne wykorzystanie potencjału w największym stopniu zależy od zatrudnienia osób niepełnosprawnych zgodnie z ich kwalifikacjami, a na przeszkodzie staje mu główne znaczenie pracy dla osób niepełnosprawnych jako źródła dochodu.

### **Wykorzystanie potencjału oraz jego determinanty dla poszczególnych niepełnosprawności**

Najwięcej osób z niepełnosprawnością wzroku stwierdziło, że ich potencjał jest wykorzystywany w znacznym stopniu. Nie ma istotnych statystycznie różnic pod względem wykorzystania potencjału między rodzajami niepełnosprawności (tab. 6).

<sup>18</sup> OR – Odd ratio (iloraz szans)

**Tabela 6. Wykorzystanie potencjału w podziale na rodzaj niepełnosprawności (N=515)**

Rodzaj niepełnosprawności	Pracodawcy nie wykorzystują potencjału osób niepełnosprawnych N	Pracodawcy nie wykorzystują potencjału osób niepełnosprawnych %	Pracodawcy wykorzystują potencjał osób niepełnosprawnych w znacznym stopniu N	Pracodawcy wykorzystują potencjał osób niepełnosprawnych w znacznym stopniu %	Ogółem N
Ruchowa	79	75,2%	26	24,8%	105
Wzrokowa	78	72,9%	29	27,1%	107
Słuchowa	82	81,2%	19	18,8%	101
Psychiczna	74	77,1%	22	22,9%	96
Przewlekła niewydolność narządów wewnętrznych	80	80,0%	20	20,0%	100
Sprzężona	5	83,3%	1	16,7%	6
Ogółem	398	77,3%	117	22,7%	515

Źródło: opracowanie własne

## Niepełnosprawność ruchowa

Model jest dobrze dopasowany do danych, wyjaśnia 47,7% wariacji zmiennej zależnej.

Spośród osób niepełnosprawnych ruchowo pracownicy **bez zawodu** uważają, że potencjał osób niepełnosprawnych jest wykorzystywany znacząco częściej niż respondenci posiadający wyuczony zawód. Jest to najsilniejsza determinanta opinii o wykorzystaniu potencjału niepełnosprawnych pracowników przez pracodawców. Niepełnosprawny ruchowo pracownik bez zawodu ma 24,65 razy większe szanse na wykorzystanie potencjału niż pracownik posiadający zawód (OR=24,65). Na drugim miejscu znalazło się **zatrudnienie zgodne z kwalifikacjami** (OR=9,14). Pracownik zatrudniony zgodnie z kwalifikacjami ma ponad dziewięciokrotnie wyższe szanse na wykorzystanie potencjału niż pracownik zatrudniony niezgodnie z kwalifikacjami. Na miejscu trzecim znajduje się **oddanie pracownika** (opinia, że pracodawca, zatrudniając osobę niepełnosprawną, zyskuje pracownika oddanego) – OR=4,44. Oddanie pracownika zwiększa szanse na wykorzystanie potencjału prawie czteropółkrotnie w porównaniu z pracownikiem, który nie ma tej cechy. **Niepewność pracy zmniejsza**

szanse na wykorzystanie potencjału o 13%, w porównaniu z sytuacją, gdy praca jest pewniejsza, o jednostkę na skali niepewności pracy COPSOQ (OR=0,97) (tab. 7).

**Tabela 7. Wykorzystanie potencjału – niepełnosprawność ruchowa (N=105)**

Predyktory	B	SE	Exp(B)	p	Boot-strap p	Bootstrap Współczynnik B Dolna granica	Bootstrap Współczynnik B Górna granica
Niepewność pracy	-0,03	0,01	0,97	0,017	0,014	-0,06	0,00
Zatrudniają na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami	2,21	0,65	9,14	0,001	0,001	1,10	4,70
Oddanie (cecha pracownika)	1,49	0,71	4,44	0,037	0,012	0,09	3,61
Brak zawodu	3,20	0,83	24,65	0,000	0,001	1,83	10,19
Stała	-8,77	2,16	0,00	0,000	0,001	-17,25	-5,43

Źródło: opracowanie własne

## Niepełnosprawność wzrokowa

Model jest dobrze dopasowany do danych, wyjaśnia 58,1% wariancji zmiennej zależnej.

Najważniejszą determinantą wykorzystania potencjału pracowników z niepełnosprawnością wzrokową jest **zatrudnienie ich na stanowiskach zgodnie z kwalifikacjami**. Pracownik zatrudniony zgodnie z kwalifikacjami ma 27,33 razy większe szanse na wykorzystanie potencjału w porównaniu z pracownikiem, który nie został zatrudniony zgodnie z kwalifikacjami (OR=27,33). Na drugim miejscu znalazła się **odporność na stres** (pracodawca, zatrudniając osobę niepełnosprawną, zyskuje pracownika odpornego na stres). Pracownik odporny na stres ma ponad dziesięciokrotnie większe szanse na wykorzystanie potencjału niż pracownik nie posiadający tej cechy (OR=10,19). Na miejscu trzecim sytuuje się **cecha lojalności** (pracodawca zatrudniając osobę niepełnosprawną zyskuje pracownika lojalnego). Lojalny pracownik ma ponad czteroipółkrotnie wyższe szanse na wykorzystanie potencjału (OR=4,51) niż pracownik nielojalny. Na kolejnym miejscu jest posiadanie odpowiednich kwalifikacji i wykształcenia do wykonywania swojej pracy (OR=2,55), a następnie motywowanie przez szefa (OR=2,24) (tab. 8).

**Tabela 8. Determinanty wykorzystania potencjału – niepełnosprawność wzrokowa (N=107)**

Predyktory	B	SE	Exp(B)	p	Boot-strap p	Bootstrap Współczynnik B Dolna granica	Bootstrap Współczynnik B Górna granica
Zatrudniają ich na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami	3,31	0,86	27,33	0,000	0,001	1,93	22,17
Lojalność pracownika	1,51	0,72	4,51	0,036	0,035	-0,16	5,44
Odporność pracownika na stres	2,32	1,00	10,19	0,020	0,008	0,33	22,65
Posiadanie odpowiedniego wykształcenia i kwalifikacji do wykonywania swojej pracy	0,94	0,52	2,55	0,073	0,082	0,00	4,06
Mój szef motywuje mnie do pracy	0,80	0,41	2,24	0,047	0,080	-0,18	3,05
Stała	-6,75	2,94	0,00	0,022	0,025	-63,60	-0,72

Źródło: opracowanie własne

## Niepełnosprawność słuchowa

Model jest dobrze dopasowany do danych, wyjaśnia 58,1% wariacji zmiennej zależnej.

Wśród niepełnosprawnych słuchowo najwyższe szanse na wykorzystanie potencjału mają **osoby samozatrudnione** (OR=24,69); osoby samozatrudnione mają ponad 24 razy wyższe szanse na wykorzystanie potencjału niż zatrudnione w pozostałych formach. Na miejscu drugim znajduje się **motywacja** (pracodawca, zatrudniając osobę niepełnosprawną, zyskuje pracownika zmotywowanego). Pracownik zmotywowany ma ponad pięciokrotnie wyższe szanse na wykorzystanie potencjału niż nieposiadający tej cechy (OR=5,32). Na miejscu trzecim znajduje się praca na umowę na czas nieokreślony (OR=3,84). Zatrudnieni na pełny etat mają blisko czterokrotnie wyższe szanse na wykorzystanie potencjału niż pracujący na inne umowy. Na podobnym poziomie jest **oferowanie i zachęcanie do uczenia poprzez kursy i szkolenia** (OR=3,62). Pracownicy, którzy sądzą, że pracodawcy wykorzystują ich potencjał poprzez ofertę szkoleniową, mają ponad trzyipółkrotnie wyższą szansę na

realizację potencjału. Wraz ze wzrostem **satysfakcji z pracy** o jednostkę szansa na wykorzystanie potencjału rośnie o 3%. W modelu nie znalazły się predyktory, które obniżałyby szanse na wykorzystanie potencjału (tab. 9).

**Tabela 9. Determinanty wykorzystania potencjału – niepełnosprawność słuchowa (N=101)**

Predyktory	B	SE	Exp(B)	p	Boot- strap p	Bootstrap Współ- czynnik B Dolna granica	Bootstrap Współ- czynnik B Górna granica
Satysfakcja z pracy	0,03	0,02	1,03	0,112	0,019	0,01	0,07
Pracodawcy oferują i zachęcają ON do uczenia się poprzez kursy, szkolenia	1,29	0,62	3,62	0,039	0,044	-0,07	3,51
Zmotywowany pracownik (cecha ON)	1,67	0,64	5,32	0,009	0,005	0,42	3,82
Zatrudnienie na czas nieokreślony	1,35	0,72	3,84	0,062	0,031	0,03	3,73
Samozatrudnienie	3,21	1,12	24,69	0,004	0,001	0,55	24,27
Stała	-13,22	3,13	0,00	0,000	0,001	-40,09	-7,65

Źródło: opracowanie własne

## Niepełnosprawność psychiczna

Model jest dobrze dopasowany do danych, wyjaśnia 40,2% wariacji zmiennej zależnej.

Wśród niepełnosprawnych psychicznie przekonanie, że pracodawcy wykorzystują potencjał pracowników, dbając o to, by **rozwijali swoje umiejętności** 6,75 razy zwiększa szanse na wykorzystanie potencjału w porównaniu z respondentami, którzy są innego zdania (OR=6,75). Wraz ze wzrostem **poczucia skuteczności** o jednostkę szanse na wykorzystanie potencjału rosną o 3%. Z kolei **wykonywanie pracy poniżej kwalifikacji obniża szanse** na wykorzystanie potencjału o 41% w stosunku do osób, które wykonują pracę poniżej kwalifikacji (tab. 10).



**Tabela 10. Determinanty wykorzystania potencjału – niepełnosprawność psychiczna (N=96)**

Predyktory	B	SE	Exp(B)	p	Bootstrap p	Bootstrap Współczynnik B Dolna granica	Bootstrap Współczynnik B Górna granica
Poczucie skuteczności	0,03	0,01	1,03	0,031	0,023	0,01	0,07
Dbają o to, by rozwijali swoje umiejętności	1,91	0,60	6,75	0,002	0,004	0,60	3,54
Wykonuję pracę poniżej moich kwalifikacji	-0,54	0,23	0,59	0,018	0,010	-1,14	-0,10
Stała	-4,31	1,37	0,01	0,002	0,001	-8,07	-1,91

Źródło: opracowanie własne

## Przewlekła niewydolność narządów wewnętrznych

Model jest dobrze dopasowany do danych. Model wyjaśnia 41,4% wariacji zmiennej zależnej.

Wśród osób z przewlekłą niewydolnością narządów wewnętrznych szanse na wykorzystanie potencjału w największym stopniu zależą od tego, **czy dana osoba chętnie uczy się nowych rzeczy**; osoby chętnie uczące się mają ośmioipółkrotnie wyższe szanse na wykorzystanie potencjału niż osoby nieposiadające tej cechy (OR=8,50), na miejscu drugim (OR=4,2) znaleźli się pracownicy z przekonaniem, że pracodawcy, wykorzystując potencjał, **tworzą różnorodne zespoły pracowników**, których ważne ogniwo stanowią pracownicy niepełnosprawni. Respondenci posiadający takie przekonanie mają ponad czterokrotnie wyższe szanse na wykorzystanie potencjału, w porównaniu z pracownikami, którzy sądzą inaczej. W modelu znalazły się predyktory obniżające szanse na wykorzystanie potencjału – **wraz ze wzrostem stresu poznawczego o jednostkę szanse na wykorzystanie potencjału spadają** o 3% (OR=0,97). Osoby, dla których praca jest przestrzenią do nawiązywania kontaktów mają o 80% (OR=0,20) mniej szans niż osoby, dla których praca ma inne znaczenie (tab. 11).

**Tabela 11. Determinanty wykorzystania potencjału – przewlekła niewydolność narządów wewnętrznych (N=100)**

Predyktory	B	SE	Exp(B)	p	Boot- strap p	Bootstrap Współ- czynnik B Dolna granica	Bootstrap Współ- czynnik B Górna granica
Stres poznawczy	-0,03	0,01	0,032	0,97	0,012	-0,07	-0,01
Pracodawcy tworzą różnorodne zespoły pracowników, których ważne ogniwo stanowią pracownicy niepełnosprawni	1,44	0,64	0,024	4,20	0,026	0,05	3,31
Praca jest przestrzenią do nawiązywania kontaktów społecznych, zawiązywania przyjaźni	-1,61	0,77	0,036	0,20	0,026	-20,44	-0,26
Chętnie uczę się nowych rzeczy	2,14	0,74	0,004	8,50	0,002	1,20	5,29
Stała	-4,63	3,06	0,131	0,01	0,117	-14,91	14,60

Źródło: opracowanie własne

## Wnioski

Osoby niepełnosprawne są świadome posiadanego przez siebie potencjału, ale twierdzą jednocześnie, że nie jest on należycie wykorzystywany przez pracodawców. Czynnikiem najsilniej determinującym wykorzystanie potencjału okazało się zatrudnianie pracowników niepełnosprawnych na stanowiskach odpowiadających ich kwalifikacjom. Istnieje potrzeba ciągłego zwiększania świadomości pracodawców na temat tego potencjału oraz możliwości jego wykorzystania. W tym celu zasadne jest opracowanie rozwiązań i instrumentów ułatwiających pracodawcom korzystanie z cennych wartości i zasobów, jakie wnoszą osoby niepełnosprawne do firmy.

## Omówienie

Badania polskie i zagraniczne pokazują, że pracodawcy unikają zatrudniania osób niepełnosprawnych oraz prezentują negatywne nastawienia dotyczące wyników ich pracy oraz braku odpowiednich kwalifikacji. Pracodawcy zakładają również, że współpracownicy mogą nie docenić potencjału tych osób, mogą reagować negatyw-

nie i mogą obawiać się nieznanego. Nawet, jeśli osoby niepełnosprawne zdobędą zatrudnienie, większość z nich nie ma możliwości „pokazania” swojego potencjału w miejscu pracy<sup>19</sup>. Problemy związane z niepełnosprawnością mogą być zaniebdywane w organizacjach w porównaniu z innymi formami różnorodności<sup>20</sup>. Kluczowe w tej sytuacji jest przekonanie pracodawców, że zatrudnianie osób niepełnosprawnych jest wartością dodaną zarówno w obszarze kompetencyjnym, jak i społecznym<sup>21</sup>.

O ile istnieją badania dotyczące czynników związanych z szansami na zatrudnienie i perspektywami zatrudnienia osób niepełnosprawnych<sup>22</sup>, to niewiele badań koncentruje się na działaniach, które umożliwiają tym osobom osiągnięcie swojego potencjału w miejscu pracy<sup>23</sup>.

Z badań własnych wynika, że osoby niepełnosprawne są świadome posiadanego przez siebie potencjału, ale jednocześnie twierdzą, że nie jest on w pełni wykorzystywany<sup>24</sup>. Najważniejszym czynnikiem determinującym wykorzystanie potencjału okazało się zatrudnianie osób niepełnosprawnych na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami.

Z badań opisanych przez Giermanowską<sup>25</sup> wynika, że osoby niepełnosprawne powinny być postrzegane przez pryzmat swoich kompetencji, a nie ograniczeń. Autorka podkreśla też, że osoby te to niewykorzystany potencjał kompetencyjny oraz że do jego wykorzystania nie wystarczą zachęty finansowe oferowane pracodawcy. Dzieje się tak m.in. z powodu „kurczenia się” siły roboczej i konieczności korzystania z wiedzy i kwalifikacji osób niepełnosprawnych. Współcześnie nie wystarczy już tylko dostosowanie miejsca pracy do potrzeb pracownika z ograniczeniami. Niezbędne

<sup>19</sup> S. Bonaccio, E. C. Conelly, I. L. Gellatly, A. Jetha, K. A. M. Ginis, *The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence*, Journal of Business and Psychology (2020) 35:135–158, <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>, [dostęp z dnia: 11.07.2022]; E. Giermanowska, *Niepełnosprawni obywatele i pracownicy. Niedoceniony potencjał zawodowy z perspektywy pracodawców i polityki społecznej*, Studia BAS 2015 2(42):177–201; M. Kulkarni, R. Valk, *Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for people with disabilities*, IIMB Management Review 2010, 22(4), p. 137–146

<sup>20</sup> M. Kulkarni, R. Valk, *Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for people with disabilities*, IIMB Management Review 2010, 22(4), p. 137–146

<sup>21</sup> E. Giermanowska, *Niepełnosprawni obywatele i pracownicy. Niedoceniony potencjał zawodowy z perspektywy pracodawców i polityki społecznej*, Studia BAS 2015 2(42):177–201

<sup>22</sup> M. Kulkarni, R. Valk, *Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for people with disabilities*, IIMB Management Review 2010, 22(4), p. 137–146

<sup>23</sup> S. Bonaccio, E. C., Conelly, I. L. Gellatly, A. Jetha, K. A. M. Ginis, *The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence*, Journal of Business and Psychology (2020) 35:135–158, <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>, [dostęp z dnia: 11.07.2022]; M. Kulkarni, R. Valk, *Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for people with disabilities*, IIMB Management Review 2010, 22(4), p. 137–146

<sup>24</sup> K. Hildt-Ciupińska, K. Pawłowska-Cyprysiak, *Wykorzystanie potencjału pracowników niepełnosprawnych – wstępne wyniki badań*, Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka 2021, 4(595):17–21, DOI: 10.5604/01.3001.0014.8320

<sup>25</sup> E. Giermanowska, *Niepełnosprawni obywatele i pracownicy. Niedoceniony potencjał zawodowy z perspektywy pracodawców i polityki społecznej*, Studia BAS 2015 2(42):177–201

jest czerpanie z ich kompetencji, pomoc w ich rozwijaniu. Szeroko pojęte wspieranie osób niepełnosprawnych w miejscu pracy przyczynia się do rozwoju kultury organizacyjnej firmy, ale także pozytywnie wpływa na pozostałych pracowników, podnosi morale firmy, a także poprawia jej wizerunek. Należy pamiętać o tym, że osoby niepełnosprawne to potencjał nie tylko na rynku pracy, ale także w innych obszarach, m.in. jako konsumentów, odbiorców usług.

Badanie przeprowadzone przez ponad tysiąc holenderskich organizacji publicznych i prywatnych przez Henkens, Remery i Schippers<sup>26</sup> wykazało, że ponad dwie trzecie organizacji boryka się z niedoborami siły roboczej. Organizacje te wskazały, że jedną ze strategii przeciwdziałania temu niedoborowi byłoby wykorzystanie nowych zasobów, takich jak rekrutacja większej liczby osób starszych i niepełnosprawnych. Ta tendencja zwiększonego niedoboru siły roboczej i konieczność wykorzystania alternatywnych sposobów zatrudniania, zatrzymywania i skutecznego rozmieszczania produktywnych pracowników jest odzwierciedleniem większości krajów zachodnich.

Osoby niepełnosprawne są obdarzone umiejętnościami i potencjałem, które sprawiają, że mogą skutecznie uczestniczyć z innymi grupami społecznymi w osiągnięciu celów, jeśli mają równe szanse, odpowiednie szkolenia oraz warunki rehabilitacji<sup>27</sup>. Z badań własnych wynika, że motywowanie pracowników niepełnosprawnych do szkoleń oraz oferowanie im możliwości rozwijania swoich umiejętności są ważnymi czynnikami przyczyniającymi się do lepszego wykorzystania ich potencjału.

Abramowska<sup>28</sup> wskazuje, że zatrudnienie na rynku otwartym (w przeciwieństwie do zakładów pracy chronionej) daje osobom niepełnosprawnym większe szanse rozwoju osobistego, właśnie dlatego, że pracują razem z osobami sprawnymi. Z badań własnych wynika, że w grupie osób z niepełnosprawnościami wynikającymi z chorób narządów wewnętrznych, ważną determinantą wykorzystania ich potencjału było tworzenie przez pracodawców różnorodnych zespołów (osoby niepełnosprawne i zdrowe). Daje to również większe szanse na wykonywanie pracy zgodnie ze swoimi kwalifikacjami lub doświadczeniem zawodowym i w konsekwencji ze swoim stopniem niepełnosprawności. Takie podejście pomaga korzystać oraz rozwijać potencjał pracowników niepełnosprawnych<sup>29</sup>.

Z badań własnych wynika, że kluczowymi determinantami wykorzystania potencjału osób niepełnosprawnych okazały się (w kolejności od najważniejszego): zatrudnianie osób niepełnosprawnych na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami,

<sup>26</sup> K. Henkens, C. Remery, J. Schippers, *Shortages in ageing labour market: an analysis of employers' behaviour. The Views on Human Resource Practices*, International Journal of Human Resource Management 2008, 19(7), 1314e1329

<sup>27</sup> N. Azhar, *Disability Diversity Management: A Case Study of the Banking Sector in the KSA*. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Humanities and Social Sciences 2014, Vol:8, No:12

<sup>28</sup> E. Abramowska, *Praca i niepełnosprawność: udana integracja*, Poradnik Z doświadczeń belgijskich, Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym, Warszawa, 2008

<sup>29</sup> E. Abramowska, *Praca i niepełnosprawność: udana integracja*, Poradnik Z doświadczeń belgijskich, Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym, Warszawa, 2008

oferowanie osobom niepełnosprawnym szkoleń, przystosowanie miejsca pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych, wsparcie szefa na co dzień.

W raporcie International Labour Office<sup>30</sup> można przeczytać, że osoby niepełnosprawne są dobrymi i niezawodnymi pracownikami, o porównywalnej produktywności, niższych wskaźnikach wypadków i wyższych wskaźnikach utrzymania pracy w porównaniu z pozostałymi pracownikami. Jednocześnie osoby te stanowią niewykorzystane źródło umiejętności i talentów, chyba, że mają dostęp do szkoleń. Zatrudnianie osób niepełnosprawnych może przyczynić się do ogólnej różnorodności, kreatywności i morale w miejscu pracy, a także poprawić wizerunek firmy wśród jej pracowników, społeczności i klientów.

Dla wielu osób niepełnosprawnych znalezienie i utrzymanie pracy jest wyzwaniem. Pomimo zaleceń dotyczących przestrzegania różnorodności w miejscu pracy, osoby te nadal nie mają takiego samego dostępu do pracy jak ich zdrowi koledzy. Wykazano, że wielu pracodawców przejawia bezpodstawne poglądy na temat zdolności zawodowych takich osób<sup>31</sup>.

W związku z tym niezbędne jest ciągłe zwiększanie świadomości pracodawców na temat, że osoby niepełnosprawne mają w sobie ogromny potencjał, są zmotywowane i zaangażowane w pracę. Aby jednak ten potencjał był właściwie wykorzystany, konieczna jest wiedza pracodawców, jak to zrobić. Dlatego też istnieje potrzeba opracowania instrumentów wspierających pracodawców w tym obszarze.

*Opracowano na podstawie wyników V etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w zakresie zadań służb państwowych ze środków Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej. Zadanie nr 2.SP.26 pt. Określenie potencjału osób niepełnosprawnych oraz możliwości wykorzystania go w przedsiębiorstwie. Koordynator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy*

## Piśmiennictwo

Abramowska E., *Praca i niepełnosprawność: udana integracja*, Poradnik Z doświadczeń belgijskich, Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym, Warszawa, 2008

<sup>30</sup> International Labour Office, *Disability in the workplace: Company practices*. Geneva: ILO, 2010, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_150658.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_150658.pdf), [dostęp z dnia: 11.07.2022]

<sup>31</sup> S. Bonaccio, E. C. Connelly, I. L. Gellatly, A. Jetha, K. A. M. Ginis, *The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence*, *Journal of Business and Psychology* (2020) 35:135–158, <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>, [dostęp z dnia: 11.07.2022]

Adamska M., Szewczuk-Stępień M., Klemens M. B., *Kapitał ludzki – zasoby wiedzy, umiejętności i kompetencji – oczekiwania interesariuszy projektu*, Prace Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu, Katowice, 2017

Azhar N., *Disability Diversity Management: A Case Study of the Banking Sector in the KSA*, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, International Journal of Humanities and Social Sciences 2014, Vol:8, No:12

Bonaccio S., Conelly E. C., Gellatly I. L., Jetha A., Ginis K. A. M., *The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence*, *Journal of Business and Psychology* (2020) 35:135–158, <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>

Butkiewicz-Schodowska A., *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, *Współczesne Problemy Ekonomiczne* 2015, 11 DOI: 10.18276/wpe.2015.11-11

Dobrowolska B., Gwarda-Gruszczyńska E., *Czynniki pozapłacowe motywujące do pracy osoby niepełnosprawne w świetle badań kwestionariuszowych*, *Humanities and Social Sciences* 2/2018

Giermanowska E., *Niepełnosprawni obywatele i pracownicy. Niedoceniony potencjał zawodowy z perspektywy pracodawców i polityki społecznej*, *Studia BAS* 2015 2(42)

Henkens K., Remery C., Schippers J., *Shortages in ageing labour market: an analysis of employers' behaviour. The Views on Human Resource Practices*, *International Journal of Human Resource Management* 2008, 19(7), 1314e1329

Hildt-Ciupińska K., Pawłowska-Cypriasiak K., *Wykorzystanie potencjału pracowników niepełnosprawnych – wstępne wyniki badań*, *Bezpieczeństwo Pracy, Nauka i Praktyka* 2021, 4(595):17-21, DOI: 10.5604/01.3001.0014.8320

Hysa B., Grabowska B., *Wiedza, Umiejętności oraz Potencjał Pracowników Administracji Publicznej na Przykładzie Wybranej Jednostki ZUS*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* 2017, Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE, z. 113, Nr kol. 1992

International Labour Office, *Disability in the workplace: Company practices*, Geneva: ILO 2010, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_150658.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_150658.pdf), [dostęp z dnia: 11.07.2022]

Jaglarz E., *Praca i jej znaczenie dla osób z niepełnosprawnością. Prawny i społeczny wymiar funkcjonowania zawodowego osób z niepełnosprawnością*, *Studia Socialia Cracoviensia* 2017, 9,2(17)

Kisiel A., *Kapitał Ludzki Jako Wartość Przedsiębiorstwa – Jego Znaczenie i Kształtowanie*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 2011, Nr 685, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* Nr 46

Knap-Stefaniuk A., *Dojrzały pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach – kompetencje, wiedza i różnorodność*, *ZNUV* 2016 46(1)

Kristensen T. S, Hannerz H., Høgh A., Borg V., *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire – a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment*, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16425585> 2005, 31(6):438-49, [dostęp z dnia: 11.07.2022]

Kulkarni M., Valk R., *Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for people with disabilities*, *IIMB Management Review* 2010, 22(4)

Piotrkowski K., *Potencjał ludzki przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku. Potencjał ludzki w organizacji*, pod red. Piotrkowskiego K., Wyd. Wojskowej Akademii Technicznej, Warszawa, 2006

Schaufeli W., Bakker A., *Utrecht Work Engagement Scale*, [https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf), [dostęp z dnia: 11.07.2022]

Sienkiewicz Ł., Łuksiewicz G., *Jakościowy kontekst kapitału ludzkiego w organizacjach wielokulturowych – analiza holistyczna z wykorzystaniem narzędzia NKL*, [w:] Chmielnicki M., *Studia zarządzania międzykulturowego*, Łódź-Warszawa, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 2016, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVII-3-2.pdf>, [dostęp z dnia: 11.07.2022]

Sochańska-Kawiecka M., Kołakowska-Seroczyńska Z., Zielińska M. D., Makowska-Belta E., Ziewiec P., *Badanie potrzeb osób niepełnosprawnych PFRON*, 2017, [https://www.pfron.org.pl/fileadmin/Badania\\_i\\_analizy/Badanie\\_potrzeb\\_ON/Raport\\_koncowy\\_badanie\\_potrzeb\\_ON.pdf?utm\\_campaign=pfron&utm\\_source=df&utm\\_medium=download](https://www.pfron.org.pl/fileadmin/Badania_i_analizy/Badanie_potrzeb_ON/Raport_koncowy_badanie_potrzeb_ON.pdf?utm_campaign=pfron&utm_source=df&utm_medium=download)