



Politechnika
Częstochowska



Wydział
Zarządzania

POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA

Wydział Zarządzania

Rozprawa doktorska

Magdalena Tkacz

**ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI
Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ
A ERGONOMICZNE WARUNKI ZATRUDNIENIA**

MANAGEMENT OF DISABLED EMPLOYEES AND ERGONOMIC
CONDITIONS EMPLOYMENT

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem:

promotora: dra hab. inż. Roberta Kucęby, prof. PCz
promotora pomocniczego: dra inż. Marcina Zawady

Częstochowa 2024

Spis treści

Wstęp	5
-------------	---

Rozdział 1

Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi	9
1.1. Definicje i podstawowe pojęcia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi	9
1.2. Cele i determinanty zarządzania zasobami ludzkimi	15
1.3. Teoretyczne modele zarządzania zasobami ludzkimi	19
1.4. Role i zadania jednostek HR w organizacjach gospodarczych	35

Rozdział 2

Zatrudnianie pracowników z niepełnosprawnością w organizacjach gospodarczych – uwarunkowania legislacyjno-administracyjne	46
2.1. Pracownik z niepełnosprawnością – definicje, podział, rodzaje i stopnie niepełnosprawności	46
2.2. Uprawnienia pracowników z niepełnosprawnością zatrudnionych w organizacjach gospodarczych	58
2.3. Obowiązki, korzyści i uprawnienia dla pracodawców wynikające z zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością	63
2.4. Role i zadania jednostek nadzorujących i kontrolujących pracę osób z niepełnosprawnością	73

Rozdział 3

Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością w organizacjach gospodarczych	84
3.1. Organizacja i planowanie pracy osób z niepełnosprawnością	84
3.2. Motywacja determinująca funkcję zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością	93
3.3. Ergonomia na stanowisku pracy osoby z niepełnosprawnością	98

Rozdział 4

Ocena systemu zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością –

wyniki badania.....	124
4.1. Charakterystyka próby badawczej oraz przyjętej metodyki badań	124
4.2. Podstawy metodologiczne	132
4.3. Znaczenie zarządzania uwzględniającego potrzeby osób z niepełnosprawnością w opinii respondentów	140
4.4. Analiza istotności wybranych czynników wpływających na zarządzanie osobami z niepełnosprawnością	155
4.5. Identyfikacja nieprawidłowości ergonomicznej stanowisk pracy dla pracowników z niepełnosprawnością	161

Rozdział 5

Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością według pracodawców

5.1. Pracodawcy wobec pracowników z niepełnosprawnością	168
5.2. Propozycja modelu zatrudniania i zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością	183
Zakończenie	191
Wykaz literatury	195
Wykaz tabel	210
Wykaz rysunków	215
Załączniki	219

Wstęp

Zarządzanie pracownikiem, w tym pracownikiem z niepełnosprawnością, zalicza się do istotnych czynników wpływających na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesów. Należy jednak zauważyć, że pracownik z niepełnosprawnością stoi przed większymi wyzwaniami zawodowymi ze względu na swoją przypadłość uniemożliwiającą mu często samodzielne funkcjonowanie. Działania organizacji rządowych i pozarządowych dążą do całkowitego wyeliminowania barier utrudniających pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienie zatrudnienia i wykonywanie samodzielnej pracy. Do tych przeszkód należą nie tylko bariery architektoniczne, ale również podejście pracodawcy do pracownika z niepełnosprawnością, opór społeczeństwa oraz innych współpracowników przed zatrudnieniem czy też postrzeganie stereotypowe osób z niepełnosprawnością jako roszczeniowych, sprawiających trudności i wymagających pomocy przy wykonywaniu najprostszych czynności. Społeczeństwo często nie przejawia sympatii wobec wszelkiej inności, w tym również do niepełnosprawności. Tymczasem pracownik z niepełnosprawnością może być tak samo wartościowym pracownikiem jak osoba pełnosprawna, pomimo łączących się z niepełnosprawnością trudności przejawiających się w codziennym funkcjonowaniu. Takie podejście do pracownika wynika nie tylko z prawnego zakazu dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność, ale też z czysto praktycznego punktu widzenia – pracodawca, chcąc zyskać dobrego pracownika, winien zwracać uwagę na jego kwalifikacje, a nie niepełnosprawność. Zmiany zachodzące w świecie wirtualnym i rzeczywistym sprawiają, że rynek pracy otwiera się coraz mocniej na pracowników świadczących pracę zdalną, a taką mogą świadczyć też osoby z niepełnosprawnością ruchową.

Postrzeganie pracownika z niepełnosprawnością przez pryzmat jego kompetencji jest przejawem profesjonalizmu ze strony pracodawcy. Od przełożonego oczekuje się bowiem podejmowania decyzji korzystnych dla przedsiębiorstwa, a taką jest zatrudnienie kompetentnego pracownika. Samo zarządzanie zasobami ludzkimi nakazuje pracodawcy sprecyzowanie celów oraz misji stojącej przed zakładem pracy, a następnie takie zaplanowanie działań, które pozwolą na realizację tych zamierzeń. W ramach prowadzonych działań tendencje te muszą być w odpowiedni sposób dostosowywane do warunków i potrzeb wynikających z zachodzących zmian – przede wszystkim na polu technologicznym, które to zmiany mogą znacząco wpływać na jakość i płynność pracy przedsiębiorstwa.

Prawidłowe zarządzanie pracownikiem z niepełnosprawnością oznacza również dbałość ze strony pracodawcy o warunki, w jakich pracownik świadczy pracę, i dostosowanie ich do potrzeb wynikających z niepełnosprawności. Zadania pracodawcy w zakresie ergonomicznego dostosowania stanowiska pracy pod kątem pracownika z niepełnosprawnością wynikają również z przepisów prawnych i jako taki obowiązek muszą zostać zrealizowane. Wypełnienie tych zobowiązań prowadzi do powstania środowiska pracy przyjaznego pracownikowi z niepełnosprawnością oraz stworzenia warunków pracy, w których każdy będzie czuł się bezpiecznie i będzie mógł efektywnie wykonywać swoje obowiązki. Z kolei zaniedbanie procedur zmierzających do dostosowania warunków pracy do potrzeb wynikających z różnorodności prowadzi może do konieczności zastosowania kar nałożonych na pracodawcę.

Do prawidłowego zarządzania różnorodnością wynikającą z niepełnosprawności niezbędne jest pełne zrozumienie zagadnienia oraz umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi. Kierownictwo przedsiębiorstwa musi być gotowe do wprowadzenia niezbędnych zmian oraz musi reagować w sposób prawidłowy na wszelkie występujące problemy. Zarządzanie różnorodnością wymaga kompleksowego podejścia do zespołu pracowniczego, poznania dzielących go różnic oraz umiejętnej łagodzenia potencjalnych napięć i konfliktów.

Biorąc pod uwagę powyższe elementy, problematykę zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością oraz ergonomiczne warunki jego zatrudnienia uznano za kluczowe dla przygotowania prezentowanej poniżej dysertacji.

Celem dysertacji jest zbadanie świadomości pracownika z niepełnosprawnością nt. przyśługujących mu uprawnień dostosowania stanowiska pracy do rodzaju niepełnosprawności oraz weryfikacja założenia, że większość ankietowanych niepełnosprawnych to osoby aktywne zawodowo.

Określono również dwa cele teoretyczne, jakimi są:

- charakterystyka rodzaju niepełnosprawności,
- ocena i analiza zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością oraz organizacji pracy w ujęciu ergonomicznym.

Punktem wyjścia dla pełnego zrealizowania przyjętej problematyki była kompleksowa analiza literatury przedmiotu, która umożliwiła pogłębienie wiedzy na temat zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności pracownikiem z niepełnosprawnością, oraz ergonomicznych warunków jego zatrudnienia. Dzięki analizie literatury zapoznano się też z aktualnym stanem badań dotyczących zagadnienia, na bazie których wyznaczono lukę badawczą pozwalającą na podjęcie własnej pracy badawczej.

Na podstawie analizy literatury przedmiotowej przygotowano trzy pierwsze rozdziały teoretyczne pracy. W pierwszym z nich omówiono podstawowe pojęcia składające się na problematykę zarządzania zasobami ludzkimi – wskazano jego cele oraz determinanty, a także przybliżono i opisano teoretyczne modele zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazano także rolę, jaką pełnią jednostki HR w organizacjach gospodarczych.

Rozdział drugi poświęcony jest w całości pracownikowi z niepełnosprawnością. Wskazano definicje składające się na pojęcie niepełnosprawności, a także jej rodzaje i stopnie. Skupiono się na uprawnieniach pracowników z niepełnosprawnością zatrudnionych w organizacjach gospodarczych. Zwrócono także uwagę na korzyści odnoszone przez pracodawcę w związku z zatrudnieniem pracownika z niepełnosprawnością. Podczas opisywania owych uprawnień wskazano też na możliwości prowadzenia działań kontrolnych przez jednostki nadzorujące pracę pracowników z niepełnosprawnością oraz kroki, jakie może podjąć w wyniku postępowania kontrolnego pracodawca.

Rozdział trzeci pracy koncentruje się na przedstawieniu ergonomicznych właściwości zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością. Wskazano na konieczność prawidłowego zaplanowania oraz zorganizowania pracy osoby z niepełnosprawnością oraz na warunki, jakie muszą zostać spełnione w celu prawidłowego dostosowania stanowiska pracy do potrzeb wynikających z niepełnosprawności. Przybliżono także techniki i narzędzia motywowania, sprawowania kontroli oraz nadzorowania pracowników z niepełnosprawnością w kontekście ich rozwoju zawodowego.

Problemem szczegółowym pracy jest próba odpowiedzi na pytanie: Czy zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością z uwzględnieniem ergonomicznych warunków pracy wpływa na jakość i wydajność ich pracy?

Wobec ogólnie przyjętych wytycznych składających się na prowadzenie badań własnych w oparciu o metodologię w rozdziale czwartym zaprezentowano badania własne. Na potrzeby badania sformułowano hipotezy badawcze:

- **Hipoteza główna:** zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością i organizacja pracy w przedsiębiorstwie zapewniają dostosowanie stanowiska pracy oraz zadań do potrzeb pracownika z niepełnosprawnością.
- **Hipoteza pomocnicza 1:** indywidualne zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością wpływa na wzrost ich zadowolenia z wykonywanej pracy.
- **Hipoteza pomocnicza 2:** dostosowanie stanowiska pracy znacząco ułatwia pracownikom z niepełnosprawnością wykonywanie obowiązków zawodowych.

- **Hipoteza pomocnicza 3:** obowiązujące regulacje prawne w sposób wystarczający zobowiązują pracodawcę do zapewnienia pracownikom właściwych warunków pracy.
- **Hipoteza pomocnicza 4:** warunki niezależne od pracownika i pracodawcy są znaczącą przeszkodą w znalezieniu zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością.

W rozdziale czwartym uzasadniono także dobór próby badawczej pracowników o różnych stopniach niepełnosprawności.

Narzędziem badawczym umożliwiającym realizację badań był kwestionariusz ankiety. Uzyskane w ten sposób wyniki zestawione zostały w formie tabel i wykresów. Przeprowadzono analizę istotności wybranych czynników wpływających na zarządzanie pracownikami z określonym rodzajem niepełnosprawności.

Efektem przeprowadzonych badań jest rozdział piąty zawierający analizę uzyskanych wyników. Wymierną wartością rozdziału piątego jest autorski model zatrudniania i zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością, będący finalnym rezultatem prac badawczych realizowanych w ramach niniejszej dysertacji doktorskiej.

Realizacja tak przyjętej koncepcji dysertacji doktorskiej stanowiła przyczynę do redukcji luki badawczej dotyczącej autonomicznego zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością, celem zwiększenia m.in. ich wydajności pracy, a przede wszystkim ich zadowolenia z realizacji zadań na przypisanych stanowiskach pracy. Wnioski zebrane dzięki badaniom pozwoliły na ocenienie dotychczas istniejącego sposobu zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością w kontekście jego ergonomicznych warunków zatrudnienia.

Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi

1.1. Definicje i podstawowe pojęcia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest pojęciem, które ma stosunkową krótką historię. O względnym początku powstania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi można mówić w zasadzie od lat 80. XX wieku, kiedy to w Stanach Zjednoczonych Ameryki rozważono ujęcie pracownika jako osoby, która prezentuje określone wartości i jest źródłem posiadanych umiejętności oraz wiedzy, a nie tylko stanowi koszt, który musi ponieść przedsiębiorstwo¹. W odniesieniu do ludzi traktowanych do tej pory jako pozycja kosztowa, a często jako tania siła robocza, było to podejście nadzwyczaj odróżniające się od dotychczasowych przyzwyczajzeń i przyczyniające się do wykształcenia nowych postaw i założeń zarządzania zasobami ludzkimi.

Współczesne prowadzenie przedsiębiorstwa opiera się przede wszystkim na skutecznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. To pracownicy stanowią najcenniejszy kapitał każdego zakładu pracy, a efektywne wykonywanie przez nich pracy przedkłada się na osiąganie przez poszczególne firmy zysków z prowadzonej działalności. Prawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga więc od pracodawcy nie tylko dobrego zorientowania się w zadaniach realizowanych przez pracowników, ale też znajomości obecnie panujących przepisów i polityki prowadzenia przedsiębiorstwa. Znajomość tych zagadnień pozwala na dokonanie „zrównoważenia” w relacjach panujących na linii pracodawca – pracownik, ponieważ pracodawca zobowiązuje się do przestrzegania praw pracowników, a pracownik do świadczenia jak najlepszej pracy na rzecz pracodawcy, przez co obie strony tego układu działają na swoją wzajemną korzyść.

Zarządzanie zasobami ludzkimi na przestrzeni ostatnich lat przeszło bardzo długą drogę. W historycznym ujęciu praktycznie do wieku XX dominowało postrzeganie pracownika jako taniej siły roboczej, wykorzystywanej przez przedsiębiorców, czy w okresie feudalnym przez

¹ A. Pochtowski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19-20.

właścicieli ziemskich. Taki sam model traktowania ludzi – ograniczający ich funkcjonowanie tylko do świadczenia pracy – był charakterystyczny również dla czasów kolonialnych. Początki wieku XX, głównie na bazie rozwoju filozofii promowanej przez Marksa i Engelsa, to czas, kiedy pracownicy zaczęli upominać się o swoje prawa i walczyli o sprawiedliwe i równe traktowanie ze strony pracodawców. Współcześnie początki formowania się związków zawodowych oraz ogólnie pojmowanej walki o prawa pracowników są częściej przedstawiane na bazie kształtowania się ruchów komunistycznych. Taki stan jest ukazywany w literaturze (np. *Przedwiośnie* Stefana Żeromskiego), kinematografii (przykładowo serial Netflixa *Peaky Blinders*) czy nawet grach komputerowych (np. *Red Dead Redemption*). Tymczasem walka o ukształtowanie się praw pracowniczych to długa droga, która miała na celu wypracowanie skutecznego systemu zarządzania zasobami ludzkimi gwarantującego przestrzeganie praw pracownika oraz spełnianie misji pracodawcy.

Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat stało się niezbędne utworzenie takiego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, który będzie zgodnie łączył zarówno interesy pracownika, jak i pracodawcy oraz kulturę przedsiębiorstwa i szeroko pojmowaną kulturę własnego państwa. Stąd też podstawowym krokiem dla ukształtowania się zarządzania zasobami ludzkimi stało się jego uwzględnienie w ustawodawstwie krajowym – w Polsce można wskazać art. 22 § 1 *Kodeksu pracy*, który jednoznacznie wskazuje, że *przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem*². Przepis ten dobitnie podkreśla stosunek zatrudnionego do pracodawcy, wykazując dominujący charakter drugiego z wymienionych³ – pracownik jest zobowiązany do świadczenia pracy, do wykonywania której został zatrudniony w czasie i miejscu wskazanym przez pracodawcę. Ustawodawca nie pozostawia pracownikowi swobody wyboru żadnej z cech związanych ze świadczeniem przez niego pracy, ale jednocześnie podkreśla zobowiązanie pracodawcy do wypłacenia wynagrodzenia za świadczoną przez pracownika pracę.

Współcześnie jednak kroki ustawodawcy zmierzają w kierunku uprzywilejowania pozycji pracownika kosztem pracodawcy. Wyraźnie widać takie założenie w szeregu przepisów, które nakładają spełnienie określonych wytycznych w celu zagwarantowania pracownikowi bezpiecznych warunków pracy. Tym sposobem ustawodawca zobowiązuje pracodawcę do zapewnienia pracownikowi takich komponentów, jak:

² Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141).

³ A. Patulski, G. Orłowski (red.), *Kodeks pracy. Komentarz dla praktyków*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2019, s. 107.

- szkolenie wstępne i okresowe z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy (dalej: BHP);
- badania lekarskie (wstępne, okresowe i kontrolne);
- stworzenie i zaznajomienie pracownika z dokumentacją pracowniczą (np. ocena ryzyka zawodowego na danym stanowisku pracy) oraz jej przechowywanie;
- zapewnienie pracownikowi bezpiecznych warunków wykonywania pracy oraz reagowanie na wszelkie doniesienia o pogorszeniu stanu BHP w zakładzie pracy;
- zapewnienie pracownikowi bezpiecznych warunków pracy poprzez realizowanie zadań z zakresu ochrony przeciwpożarowej oraz pierwszej pomocy⁴.

To tylko niektóre z obowiązków pracodawcy względem pracownika, które musi on zrealizować. Jest to przykład dążenia pracodawcy do uzyskania przez pracownika statusu uprzywilejowanego względem pracodawcy. Nie znaczy to jednak, że taki stan rzeczy automatycznie ustawia pracodawcę w stosunku do pracownika na pozycji straconej. Jednakże w odniesieniu do zmian przygotowywanych przez ustawodawcę jego sytuacja (w szczególności pracodawców posiadających małe przedsiębiorstwa) staje się coraz trudniejsza, podczas gdy sam pracownik zyskuje coraz więcej uprawnień i gwarancji – wyjątkiem jest utrata pracy, jeśli pracodawca nie podoła nowym obowiązkom. Wśród takich zmian w samym roku 2023 wymienia się dwie podwyżki płacy minimalnej oraz wzrost składek ZUS. Konfederacja Lewiatan ostrzegła, że takie kroki będą skutkowały podwyższaniem przez pracodawców kosztów prowadzonej działalności⁵.

Warto też zwrócić uwagę, że za uchybienia w zakresie BHP, stanu ochrony przeciwpożarowej, dopuszczenia pracownika do wykonywania pracy bez ważnego szkolenia BHP czy ważnych badań lekarskich odpowiedzialność ponosi pracodawca. W związku z tym w dużym uproszczeniu można powiedzieć, że pracodawca ponosi wszelkie koszty związane ze spełnieniem warunków niezbędnych do zatrudnienia pracownika oraz przystosowania zakładu pracy do potrzeb wynikających z przepisów BHP, natomiast głównym obowiązkiem pracownika jest świadczenie pracy w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że w dobie pandemii COVID-19 znacznie rozszerzyły się możliwości świata wirtualnego – coraz więcej pracowników w związku z tym ma możliwości wypełniania obowiązków zawodowych zdalnie. Jednak nawet jeśli praca świadczona jest z miejsca zamieszkania pracownika, to pracodawca również ponosi koszty związane, przykładowo, ze sprzętem, jaki pracownik musi posiadać do świadczenia pracy. Takie założenie może prowadzić do powstania sytuacji, które w potocznym rozumowaniu

⁴ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141).

⁵ A. Zielińska, *Nowe obowiązki i wzrost kosztów. Co czeka pracodawców w 2023 roku? Oto lista zmian*, Money.pl, <https://www.money.pl/gospodarka/nowe-obowiazki-i-wzrost-kosztow-co-czeka-pracodawcow-w-2023-roku-oto-lista-zmian-6861132016159392a.html> [dostęp: 15.07.2023].

wydają się absurdalne i śmieszne – np. w roku 2021 w Niemczech sąd uznał za wypadek w drodze do pracy przypadek, w którym pracownik złamał nogę podczas świadczenia pracy zdalnej, przy czym trasa ta miała miejsce na odcinku łóżko – biurko⁶. Takie postanowienie wydane przez sąd jest tylko potwierdzeniem faktu, jak bardzo uprzywilejowana stała się pozycja pracownika względem pozycji pracodawcy.

Należy mieć jednak na uwadze, że zmiany zachodzące na rynku pracy w okresie po pandemii nie zawsze będą nakierowane na czynności pozytywne. W swoich badaniach Felicjan Byłok, Robert Kucęba oraz Michał Pietruszewski wskazują, że pracodawcy i pracownicy na całym świecie doświadczają teraz sytuacji jednoznacznie negatywnej: *W kontekście ryzyka personalnego można przypuszczać, że dla pracodawców jego poziom może nieco spaść. Z pewnością zaś bardziej istotne w ostatnim czasie jest dla nich chociażby ryzyko płynności finansowej, a w wielu przypadkach zagrożone jest ich istnienie. Pracownicy z kolei po raz pierwszy od kilku lat zaczęli martwić się o swoje zatrudnienie. Można stwierdzić, że rynek pracy przechodzi obecnie od pracownika do pracodawcy*⁷. W związku z tym błędne było jednoznaczne wskazywanie rozwoju pracy zdalnej wywołane sytuacją pandemiczną jako szansa dla pracowników z niepełnosprawnością.

Najbardziej znaną definicją zarządzania zasobami ludzkimi jest propozycja Michaela Armstronga, nieustannie przez niego rozwijana, która zakłada, że zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na strategicznym, zintegrowanym i spójnym podejściu do zatrudnienia oraz rozwoju i dobrobytu pracowników wykonujących pracę w swoich przedsiębiorstwach⁸.

Koncepcja zaproponowana przez Armstronga ujmuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako szerszy proces, nie odnoszący się tylko do zarządzania personelem pracującym w przedsiębiorstwie, ale też do całościowego procesu działalności przedsiębiorstwa – Armstrong zauważa bowiem, że zarządzanie zasobami ludzkimi może odbywać się tylko i wyłącznie w warunkach przedsiębiorstwa, które posiada strategię funkcjonowania, a owa strategia pozwala na wytyczenie zintegrowanego i spójnego podejścia do zatrudnienia. Efektem prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi jest według autora osiągnięcie stanu umożliwiającego dobrobyt oraz rozwój pracowników.

⁶ E. Bryła, *Złamał nogę w drodze z łóżka do pracy w domu. Sąd przyznał odszkodowanie*, Wyborcza.Biz.pl, <https://wyborcza.biz/biznes/7,177151,27918412,zlamal-noge-w-drodze-z-lozka-do-pracy-w-domu-sad-przyznal-odszkodowanie.html?disableRedirects=true> [dostęp: 26.08.2023]; <https://scroll.morele.net/technologie/sad-orzekl-ze-wypadek-na-home-office-to-wypadek-w-pracy/> [dostęp: 10.10.2023].

⁷ F. Byłok, R. Kucęba, M. Pietruszewski *Zarządzanie ryzykiem personalnym w korporacjach energetycznych*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2021, s. 173.

⁸ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 28.

Barbara Kożusznik i Marek Adamiec w swoich rozważaniach na temat zdefiniowania zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi proponują uznanie, iż dotyczy ono *ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwem i relacji osób zatrudnionych z ich firmą. Jego celem jest zapewnienie, aby pracownicy przedsiębiorstwa – jego zasoby ludzkie – byli wykorzystywani tak, aby pracodawca osiągnął najlepsze wyniki*⁹. Jest to definicja, która odnosi się do bezpośredniego znaczenia rozważanego zagadnienia, ponieważ jednoznacznie klasyfikuje pracownika do „zasobów” pracodawcy – niejako utożsamia go z rolą środka, za pomocą którego pracodawca osiąga swój cel, jakim jest dojście do najwyższych wyników w działalności przedsiębiorstwa.

Aleksy Pocztowski uznaje natomiast, że zarządzanie zasobami ludzkimi to taka koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów¹⁰. Podobnie więc jak cytowany wcześniej Armstrong, również Pocztowski zalicza zasoby ludzkie do zasobów, jakie posiada dane przedsiębiorstwo. Zatem w opozycji do wcześniejszej definicji zarządzanie zasobami ludzkimi nie ogranicza się jedynie do wykorzystania możliwości, jakie oferuje pracownik w celu zrealizowania podstawowych założeń i celów zakładu.

Na podobnym stanowisku staje Ricky W. Griffin, który uważa, że zarządzanie zasobami ludzkimi *w wielu organizacjach zaliczano kiedyś do zadań drugorzędnych, ale w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci jego znaczenie ogromnie wzrosło. Wynika to z rosnącej złożoności materii prawnej, z uznania, że zasoby ludzkie są cennym środkiem poprawy wydajności, i z uświadomienia sobie kosztów związanych z niewłaściwym zarządzaniem nimi*¹¹. Wiesław Harasim uznaje natomiast, że zarządzanie zasobami ludzkimi to *metoda pozyskiwania, utrzymywania i redukcji pracowników potrzebnych organizacji do prowadzenia działalności. W tym obszarze mieści się planowanie, rekrutacja, wybór i wdrażanie pracowników, oceny okresowe, kontrola, płace, działania motywujące, szkolenia, odejścia*¹².

⁹ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Kraków 2000, s. 17.

¹⁰ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia – procesy – metody*, PWE, Kraków 2003, s. 36.

¹¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 441.

¹² W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, http://www.wsp.pl/file/1191_452254609.pdf [dostęp: 15.12.2022].

Henerath Opatha uważa, że pod pojęciem zarządzania zasobami ludzkimi kryje się sposób wykorzystania potencjału leżącego w zatrudnionych pracownikach do osiągnięcia celów założonych przez dane przedsiębiorstwo¹³. Rola zasobów ludzkich według tego ujęcia zostaje ograniczona do osiągnięcia przez firmę założonych celów, bez oglądania się na wartości, jakie niosą za sobą poszczególni pracownicy.

Według innego ujęcia zarządzanie zasobami ludzkimi to także wykaz obowiązujących zasad, wartości i praktyk, które stosuje się w danym przedsiębiorstwie, a które wpływają na zachowanie pracowników oraz osiągnięte przez nich wyniki¹⁴. Jest to pojęcie zasadniczo odwołujące się do zachowań prezentowanych w danym miejscu, a które zebrane razem tworzą kulturę pracy przedsiębiorstwa oraz specyfikę pracy. Konkludując, można powiedzieć, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest kształtowane przez całość pracy osób wykonujących zadania powierzone przez pracodawcę.

Z kolei według Roberta L. Mathisa i Johna H. Jacksona zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do zaprojektowania formalnych systemów w danej organizacji, które pozwolą na wykorzystanie talentu zatrudnionych pracowników w sposób efektywny i wydajny, co pozwala na osiągnięcie celów organizacyjnych przedsiębiorstwa. W skrótowym ujęciu tematu zarządzanie zasobami ludzkimi ogranicza się do następujących kroków:

- rekrutacja,
- wynagrodzenie/benefity,
- szkolenie,
- zarządzanie talentami,
- rozwój¹⁵.

Podobne zdanie wyraża Tony J. Watson, który uważa, że za zarządzanie zasobami ludzkimi należy uznać wykorzystywanie przez kierownictwo zakładu pracy wysiłków, wiedzy, możliwości i zaangażowanych zachowań wnoszonych przez pracowników do organizacji, przy czym podstawą dla takiego działania jest zawarta umowa o pracę (lub inna umowa), która legitymuje działania podejmowane przez pracownika w ramach przedsiębiorstwa¹⁶.

Jest to definicja zasługująca na rozwinięcie, ponieważ w sposób kompleksowy odnosi się do zauważenia pracownika jako podmiotu, który wnosi do zakładu pracy swój wkład w postaci talentu, zdolności, wiedzy i wysiłków podejmowanych na rzecz przedsiębiorstwa. Co ważne,

¹³ H.D.N.P. Opatha, *Human Resources Management*, Sharp Graphic House (PVT), Sri Lanka 2016, s. 24-26.

¹⁴ R.A. Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright, *Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin Publishing Company, Boston 2007, s. 8.

¹⁵ R.L. Mathis, J.H. Jackson, *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Ohio 2010, s. 23.

¹⁶ T.J. Watson, *Critical Social Science, Pragmatism and the Realities of HRM*, „The International Journal of Human Resource Management” 2010, Vol. 21(6), s. 919.

Watson zauważa, że działania pracownika muszą zostać zalegalizowane w postaci zawarcia z pracodawcą umowy o pracę lub innych przewidzianych przepisami prawa umów – zlecenia czy o dzieło. Pracownik jest postrzegany jako cenny nabytek przedsiębiorcy, mogący wskazywać nowe kierunki działania i rozwoju firmy. Taka koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na współpracy dwóch dziedzin, jakimi są przepisy obowiązującego prawa w zakresie umów zawieranych z pracownikiem oraz zarządzanie jako ogół czynności oraz obowiązków podejmowanych przez pracodawcę na rzecz pracownika.

Odpowiedzialność za zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się na powołanym do tego dziale każdego przedsiębiorstwa. Nie oznacza to jednak, że ogranicza się ona do wskazania konieczności nadzorowania pracy wykonywanej przez poszczególne jednostki. William Werther i Keith Davies w swojej pracy słusznie zauważają, że nawet jeżeli w danym przedsiębiorstwie dojdzie do utworzenia działu *Human Resources* (dalej: dział personalny, HR), to menedżer operacyjny oraz eksperci mają nałożoną podwójną odpowiedzialność w zakresie zaangażowania w prawidłowe zaplanowanie, a następnie dokonanie selekcji, orientacji, szkolenia, rozwoju i innych działań nawet pomimo faktu wykonywania tych czynności przez HR firmy¹⁷.

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi więc podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, stając się jednocześnie jednym z najważniejszych jego zasobów oraz sposobem na osiągnięcie wytyczonych celów. Stąd też tak istotne staje się odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, które pozwoli na optymalne wykorzystanie możliwości, jakie niesie za sobą pracownik, w realizacji założeń przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, że potraktowanie pracownika jako cennego zasobu firmy sprawia, iż dobrze czuje się on w miejscu swojej pracy i chętniej wykonuje nałożone na niego obowiązki, co sprawia, że z takiego potraktowania pracownika korzyści odnosi również pracodawca.

1.2. Cele i determinanty zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi umożliwia zrealizowanie pewnych celów, które są szczególnie istotne w codziennym, prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Wśród nich wymienić można między innymi następujące prawidłowości:

1. Poprzez zaangażowanie odpowiedniego personelu pracodawca realizuje wytyczone cele.
2. Maksymalne wykorzystanie kwalifikacji i talentów personelu.

¹⁷ B.W. Werther, K. Davis, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill Company, New York 1989, s. 13.

3. Pobudzanie pracownika do zaangażowania się w wykonywaną pracę.
4. Kontrola wykonywanych działań.
5. Wdrożenie polityki zarządzania zasobami ludzkimi z planami rozwojowymi przedsiębiorstwa.
6. Stworzenie zasad polityki personalnej i zatrudnienia.
7. Zaaranżowanie warunków pracy pozwalających na dotrzymanie jakości, rozwój, nowatorstwo czy pracę zespołową.
8. Działanie w ramach gotowości do elastycznego działania.
9. Wpojenie kultury przedsiębiorstwa¹⁸.

Dzięki precyzyjnemu określeniu celów, jakie mogą zostać zrealizowane poprzez prawidłowo wykonywane zarządzanie zasobami ludzkimi, możliwe jest odpowiednie zaplanowanie działań podejmowanych w zakładzie pracy. Ich wytyczenie pozwala także na odpowiedni dobór pracowników, którzy mogą podjąć pracę w danym przedsiębiorstwie – na podstawie polityki zarządzania zasobami ludzkimi możliwe jest określenie przymiotów, jakimi powinien charakteryzować się potencjalny pracownik, a co za tym idzie – wzrasta możliwość zatrudnienia osoby w pełni pasującej do profilu wskazanego zakładu pracy i już pracującego zespołu. Warto w tym miejscu jednak zaznaczyć, że należy zaakcentować różnicę pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem personelem pracującym w danym przedsiębiorstwie.

Na podstawie badań Eugeniusza Niedzielskiego i Ryszarda Walkowiaka można wskazać następujące różnice pomiędzy zarządzaniem personelem a zarządzaniem zasobami ludzkimi (**tabela 1**).

Tabela 1. Różnice pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi zarządzaniem personelem

Zagadnienie	Zarządzanie personelem	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Założenie		
Umowa	Staranne przygotowanie umów na piśmie	Celem jest wyjście „poza umowę”
Zasady	Nacisk na jasne zasady, wzajemne wymagania	Perswazja, niechęć do zasady
Sposób postępowania kierownictwa	Procedura, kontrola zgodności z przepisami	„Potrzeby firmy” elastyczność, oddanie
Wzorce zachowania	Normy tradycje i praktyka	Wartość, poczucie misji
Zadania kierownictwa	Sterowanie	Kształtowanie
Rodzaje związków	Pluralistyczne	Unitarystyczne
Konflikty	Sformalizowane	Nie podkreśla się

¹⁸ W. Harasim, *Zarządzanie ...*, <http://www.wsp.pl/...>, dz. cyt.

Zagadnienie	Zarządzanie personelem	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Standaryzacja	Wysoki stopień, np. kwestia „równorzędności”	Niski stopień, np. nie przykłada się wagi do „równorzędności”
Strategia		
Główne związki	Robotnicy – kierownictwo	Firma – klient
Inicjatywy	Fragmentaryczne, odosobnione	Zintegrowane
Wizja (plan całości)	Kwestia marginalna	Kwestia podstawowa
Szybkość podejmowania decyzji	Wolno	Szybko
Kierownictwo liniowe		
Funkcje	Określone przepisami	Role przywódcze
Główni przełożeni	Specjaliści ds. personelu i warunków przemysłowych	Dyrektorzy generalni, kierownicy zakładu, kierownicy liniowi
Cenione umiejętności kierownicze	Negocjowanie	Uprzystępnianie
Zagadnienia	Zarządzanie personelem w warunkach przemysłowych	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Kluczowe mechanizmy		
Podstawy do interweniowania	Przepisy dotyczące personelu	Szeroko pojęte wytyczne dotyczące kultury, personelu i organizacji
Selekcja, dobór	Oddzielne zadania o marginalnym znaczeniu	Zintegrowane zadania o podstawowym znaczeniu
Place	Ocena pracy; wielostopniowa sztywna skala ocen	Powiązana z wynikami pracy; kilkustopniowa skala ocen, jeśli jest stosowana
Warunki	Negocjowane osobno	Zharmonizowane
Robotnicy – kierownictwo	Zbiorowe negocjacje umów	Zmierza do umów indywidualnych
Relacje z przedstawicielami związków	Regulaminowo stworzone udogodnienia oraz szkolenia	Kwestia marginalna (nie licząc negocjowania zmian)
Komunikowanie	Ograniczony zasięg, niebezpośrednie	Wzmoczone, bezpośrednie
Model pracy	Podział pracy	Praca zespołowa
Rozwiązanie konfliktów	Osiągnięcie tymczasowych porozumień („zawieszenie broni”)	Wpływanie na atmosferę i kulturę zachowania
Szkolenie i rozwój	Kontrolowane uczestnictwo w kursach	Firma nastawiona na naukę

Źródło: E. Niedzielski, R. Walkowiak, *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000, s. 10

Jak można zauważyć na podstawie przytoczonej **tabeli 1**, różnice pomiędzy zarządzaniem personelem a zarządzaniem zasobami ludzkimi są dość znaczące. W związku z tym konieczne staje się rozróżnienie tych dwóch pojęć i zaakcentowanie panujących pomiędzy nimi dysonansów. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że jest to zagadnienie szczególnie istotne dla pracodawcy z powodu jego obowiązku co do określenia zadań stojących przed przedsiębiorstwem oraz obowiązków, jakie ma wykonać każdy z zatrudnionych pracowników – jest to widoczne choćby w konieczności przyjęcia modelu pracy czy przyjęcia strategii działania przedsiębiorstwa. W **tabeli 1** wyraźnie akcentują się różnice, jakie zachodzą w zarządzaniu zasobami ludzkimi i w zarządzaniu personelem – widoczne to jest już w pierwszym wierszu tabeli, gdzie w zarządzaniu personelem kładzie się szczególny nacisk na formalne przygotowanie umowy pisemnej (która szczegółowo określi warunki świadczenia pracy), natomiast w zarządzaniu zasobami ludzkimi dąży się do przekroczenia ram umowy, zakładając elastyczność. Reasumując, można powiedzieć, że w zarządzaniu personelem istotne jest zorientowanie na procedury i wszystkie formalności związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się na elastycznym podejściu opartym na wartościach i rozwoju kultury organizacji.

Cytowany wcześniej M. Armstrong wśród celów zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnił następujące:

- *umożliwić kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu,*
- *w pełni wykorzystać możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób,*
- *podsycać zaangażowanie pracowników w pracę poprzez ścisłą kontrolę jakości ich działań, a także kontrolę jakości całej organizacji,*
- *spajać i integrować zasadę polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy oraz umacniać odpowiednią kulturę lub, gdy zachodzi taka potrzeba, czuwać nad przeprowadzeniem niezbędnych przemian,*
- *opracować spójny zestaw zasad polityki personalnej i zatrudnienia, co ma na celu optymalną obsadę stanowisk oraz poprawę jakości pracy,*
- *stworzyć takie warunki pracy, dzięki którym będą się mogły uwolnić drzemiące w pracownikach pokłady energii i kreatywności,*
- *stworzyć takie warunki, w których nowatorstwo, praca zespołowa oraz jakość totalna będą się mogły w pełni rozwijać,*

- *podtrzymywać gotowość do elastycznego działania w ramach tzw. „organizacji zdolnej do adaptacji”, a zarazem po to, aby wciąż dążyć do doskonałości*¹⁹.

Obok powyżej przytoczonych celów ogólnych wskazać można także cele szczegółowe zarządzania zasobami ludzkimi:

1. Zapewnienie usług wspierających cele przedsiębiorstwa i składające się na zarządzanie firmą.
2. Pozyskanie i zatrzymanie wykwalifikowanych pracowników.
3. Podnoszenie i wspieranie wrodzonych możliwości pracowników poprzez organizację szkoleń i tworzenie szans rozwoju.
4. Utworzenie klimatu, który umożliwi utrzymanie prawidłowych relacji na linii kierownictwo – pracownicy.
5. Stworzenie warunków dla pracy zespołowej i innowacyjnych rozwiązań.
6. Pomoc przedsiębiorstwu w utrzymywaniu równowagi i przystosowaniu do potrzeb innych grup interesów.
7. Stworzenie sprawiedliwej oceny i odpowiedniego nagradzania.
8. Zapewnienie wszystkim pracownikom systemu równych szans.
9. Stworzenie elastycznych zasad zarządzania pracownikami.
10. Dbanie o utrzymanie i polepszanie fizycznej i psychicznej kondycji pracowników²⁰.

Cele zarządzania zasobami ludzkimi skupiają się więc na całościowej wizji kierownictwa danego przedsiębiorstwa dotyczącej zasad jego funkcjonowania. Zatrudnieni pracownicy umożliwiają realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa i tym samym powiększają jego budżet. Stąd też tak istotne staje się wspieranie pracowników w ich chęci rozwoju zawodowego i poszerzania swoich kompetencji, a także dbanie o dobrą i prawidłową atmosferę w pracy, która pomoże w realizacji celów ogólnych organizacji i podniesie jego jakość.

1.3. Teoretyczne modele zarządzania zasobami ludzkimi

Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi koncentrują się na rozróżnieniu dwóch możliwych stylów – podejścia twardego oraz miękkiego. Różnice pomiędzy tymi możliwościami zilustrowano w **tabeli 2**.

¹⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9.

²⁰ M. Romanowska, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46(685), s. 171-172.

Tabela 2. Twarde i miękkie koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi

Styl twardy	Styl miękki
Zasoby ludzkie powinny być traktowane podobnie jak inne zasoby organizacyjne. Użycie tych zasobów powinni optymalizować kierownicy za pomocą dostępnych metod i technik (pozyskiwanie, rozwój i wykorzystanie).	Zasoby ludzkie mają szczególny charakter, trzeba je traktować w sposób podmiotowy. Kierownicy muszą dążyć do zaangażowania i rozwoju pracowników, zwracając uwagę na ich potrzeby doskonalenia oraz samorealizacji.
Strategia personalna i planowanie personalne mają charakter deterministyczny i mieszczą się w modelu planistycznym.	Strategia personalna jest wypadkową gry wielu grup wpływu wewnątrz i na zewnątrz organizacji (model polityczny).
Model organizacji skupionej na misji rynkowej. Organizacja jest skoncentrowana na osiąganiu własnych celów, tj. pozycji rynkowej, przetrwania, rozwoju, zysku.	Model organizacji opartej na odpowiedzialności i misji społecznej. Organizacja dąży do osiągnięcia swoich celów, które muszą mieć znaczenie dla społeczeństwa i muszą uwzględniać cele grup wpływu.

Źródło: J. Sułkowska, Ł. Sułkowski, *Modele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach medycznych*, [w:] M. Łyszczak, M. Węgrzyn, D. Wasilewski (red.), *Kształtowanie wartości ZOZ nowym wyzwaniem menedżerów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 54

Zarówno styl twardy, jak i styl miękki stały się podstawą do stworzenia kilku modeli zarządzania zasobami ludzkimi, z których każdy koncentruje się na innym ujęciu pracownika i pracodawcy oraz z których każdy proponuje inne podejście do kwestii zarządzania pracownikami i przedsiębiorstwem jako całością.

Joanna i Łukasz Sułkowscy wskazują na dwie propozycje modeli zarządzania zasobami ludzkimi, wyróżniając model kapitału ludzkiego oraz model sita.

Pierwszy z nich opiera się na takich działaniach przedsiębiorstwa, które koncentrują się na jakości wykonywanej pracy, działają z wykorzystaniem takich czynników jak współpraca i kooperacja ze słabszymi elementami wewnętrznej konkurencji. W tym ujęciu pracownik staje się jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa, które wspiera go w samorealizacji i rozwoju, przez co zyskuje kompetentny i wykwalifikowany personel. Wskazuje się, że ten model powinien być wykorzystywany w sytuacji dostosowania do rynku pracobiorcy²¹. Realizacja założeń modelu kapitału ludzkiego odbywa się poprzez aktywne wykorzystywanie następujących zasad:

- Przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników w modelu długoterminowym.
- Pracownik jest traktowany jako zasób, w który pracodawca powinien inwestować.

²¹ Tamże, s. 56.

- Podczas rekrutacji najważniejszym czynnikiem jest osobowość potencjalnego pracownika.
- Model może być wykorzystany zarówno w sytuacji zaistnienia rynku pracodawcy, jak i pracobiorcy.
- Model powinien być stosowany w miejscach stawiających na jakość oraz markę²².

Model sita jest tradycyjnym ujęciem tematu i najczęściej wykorzystywany jest jako strategia zarządzania personelem, a nie zasobami ludzkimi. W odróżnieniu od poprzedniego modelu koncepcja sita powinna być wykorzystywana przez przedsiębiorstwa działające w oparciu o produktywność i wydajność pracy poprzez minimalizowanie kosztów²³. Model ten działa w oparciu o następujące zasady:

- Komórki personalne działają w oparciu o selekcję pracowników.
- Najważniejszym czynnikiem przy rekrutacji pracowników są dyplomy oraz świadectwa.
- Organizacja wybiera najlepszych kandydatów i odrzuca słabszych.
- Dominuje rynek pracodawcy.
- Istnieje możliwość realizacji strategii obniżki kosztów²⁴.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zagadnieniem wartym rozważenia nie tylko ze względu na mnogość definicji i cech go charakteryzujących, ale też z powodu jego istotności w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i realizacji nałożonych na niego celów i zadań.

Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na szeregu czynników, które powinny zostać spełnione w celu prawidłowego ich zastosowania. Jak wykazały przytoczone wcześniej definicje, zasoby ludzkie stanowią jedno z najcenniejszych ogniw przedsiębiorstwa i aktywnie biorą udział w realizacji jego celów. Stąd też niezbędne stało się wytyczenie pewnych zasad, które składają się na cele i funkcje zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejnym modelem zarządzania zasobami ludzkimi jest tzw. model harwardzki opracowany w roku 1984 na Uniwersytecie Harvarda przez zespół pod kierownictwem Michaela Beera. Jego powstanie zostało wywołane dodaniem do programu przedmiotów realizowanych na uczelni modułu pod nazwą *Human Resource Management*²⁵. Koncentruje się on na czterech obszarach zarządzania:

²² B. Klepacki, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 2004, z. 18, s. 6.

²³ J. Sułkowska, Ł. Sułkowski, *Modele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach medycznych*, [w:] M. Łyszczak, M. Węgrzyn, D. Wasilewski (red.), *Kształtowanie wartości ZOZ nowym wyzwaniem menedżerów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 54.

²⁴ B. Klepacki, *Zarządzanie ...*, dz. cyt., s. 6.

²⁵ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2018, s. 24.

- wpływ pracowników,
- ruchliwość pracowników,
- systemy wynagrodzeń,
- systemy pracy²⁶.

Model harwardzki dąży więc do opracowania takiego podejścia do wykonywania obowiązków w przedsiębiorstwie, który będzie skutkował wzrostem lojalności pracowników oraz efektywnym wykonywaniem przez nich pracy poprzez odpowiedni system motywowania. Główną rolę w zarządzaniu w tym modelu pełnią menedżerowie jako osoby zarządzające konkretnymi obszarami firmy. W szerszej perspektywie można więc powiedzieć, że głównym celem zarządzania zasobami ludzkimi w tym modelu jest uszeregowanie pracowników pod kątem aktywów przedsiębiorstwa, a nie jego kosztów²⁷.

Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi składa się z dwóch filarów:

1. Kierownicy liniowi są odpowiedzialni za dopasowanie strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa do polityki HR.
2. Najważniejszą misją zarządzania zasobami ludzkimi jest sformułowanie zasad opracowania i wdrożenia działań HR, aby zapewnić wsparcie strategii firmy oraz polityce kadrowej²⁸.

Model harwardzki w odróżnieniu od pozostałych prezentowanych modeli zakłada możliwość wystąpienia efektu zwanego sprzężeniem zwrotnym pomiędzy efektem odnoszonym przez prowadzoną politykę personalną oraz działaniami prezentowanymi przez interesariuszy i uwarunkowania sytuacyjne (**rysunek 1**). Należy także zaznaczyć, że osiągnięte w tym stadium efekty mogą mieć charakter bezpośredni i pośredni²⁹.

Wskazuje się, że utworzenie modelu harwardzkiego stało się niezbędne ze względu na to, że zaproponowana interpretacja utożsamia pracownika z zasobem firmy przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na zachodzące różnice, przez co nie można nim zarządzać w jeden przyjęty sposób. Model harwardzki skupia się na relacji opartej na wzajemności, a pracownicy stają się znaczącymi interesariuszami przedsiębiorstwa³⁰.

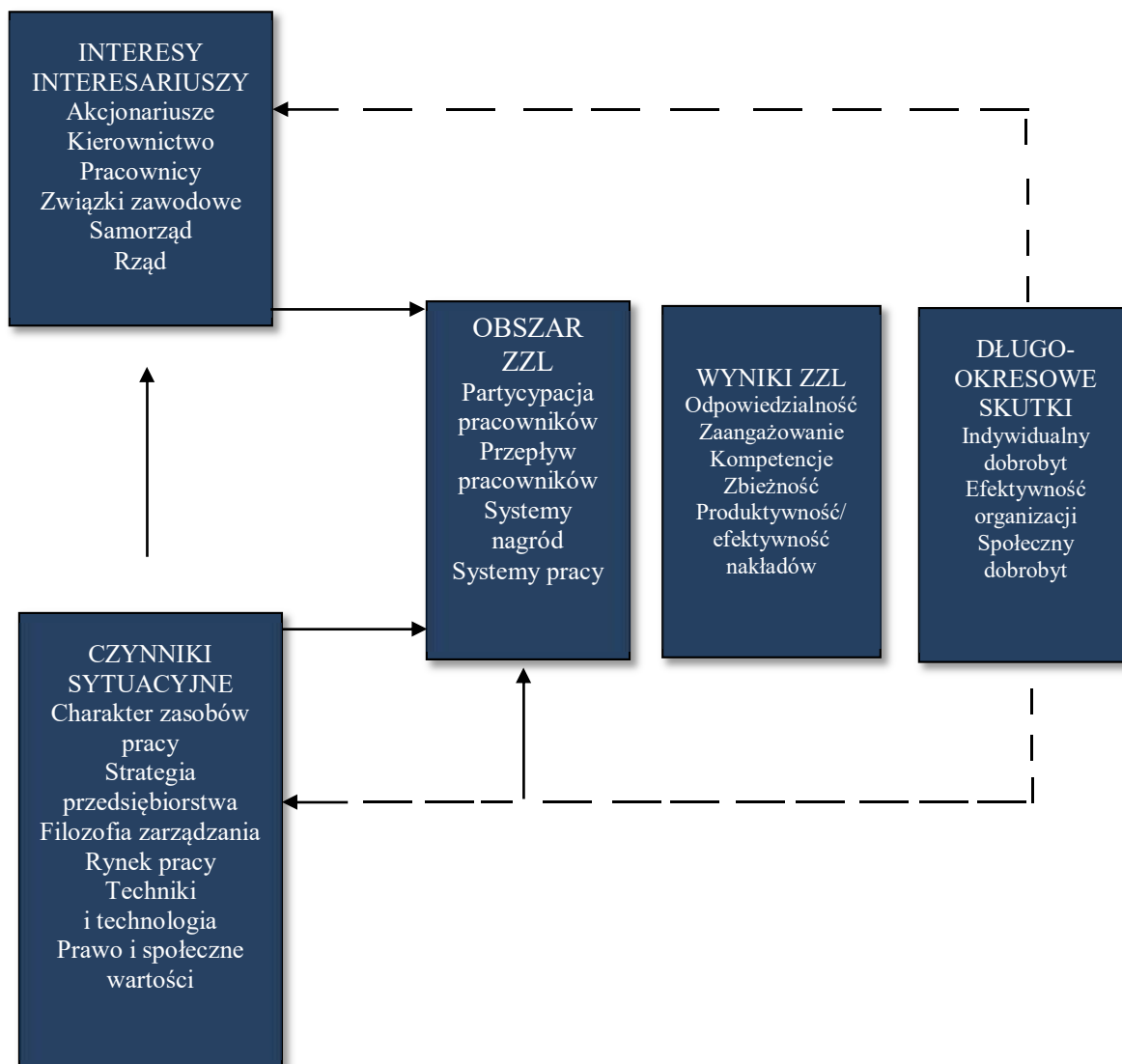
²⁶ M.W. Staniewski, *Wybrane koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi*, „Współczesna Ekonomia” 2007, nr 3(2), s. 131.

²⁷ Tamże.

²⁸ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie ...*, dz. cyt., s. 33-34.

²⁹ G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, „Studia Lubuskie” 2012, t. 7, s. 209.

³⁰ S.K. Sharma, *Handbook of HRM Practices. Management Policies and Practices*, Global India Publications, New Delhi 2009, s. 83.



Rysunek 1. Struktura modelu harwardzkiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://slideplayer.pl/slide/9738660/> [dostęp: 12.09.2022]

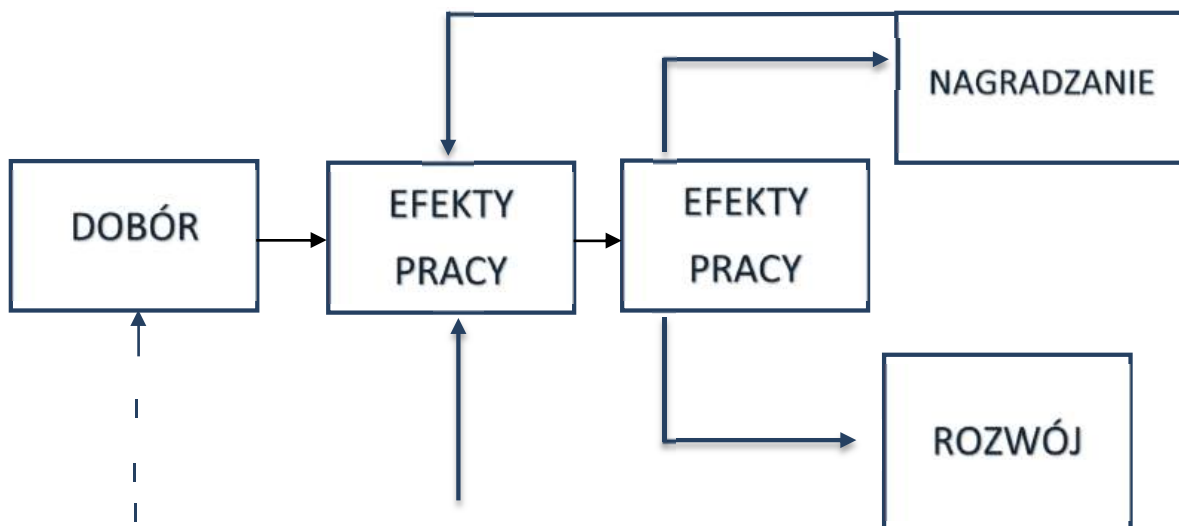
Kolejnym modelem zarządzania zasobami ludzkimi jest koncepcja utworzona przez zespół Charlesa J. Fombruna, Noela M. Tichy’ego i Mary A. Deavannę w roku 1984 (tzw. model Michigan). Według nich zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie powinno odbywać się w zgodzie ze strategią organizacyjną. Głównymi czynnikami, na które powinno się zwracać szczególny nacisk, są:

- selekcja,
- ocena,
- rozwój i nagrody,
- wzajemne powiązania³¹.

³¹ V. Tiwari, S. Srivastava, P. Kumar, *Adoption of HRM Practices: A Practical Model – Case Study of a Hotel*, „IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)” 2019, Vol. 21(4).

Według Fombruna zasoby ludzkie i zarządzanie nimi muszą być dopasowane do organizacji i jej struktury. W związku z tym koncepcja HR musi być ściśle dostosowana do dwóch czynników: ilości zasobów ludzkich oraz celów wskazanych w strategii biznesowej, która staje się najważniejszym ogniwem modelu. Zatrudnieni pracownicy muszą zostać w pełni wykorzystani dla osiągnięcia założonych celów, przez co maksymalnie pobudzą się do zaangażowania w wykonywaną pracę³².

Model Michigan został zobrazowany na **rysunku 2**. Model ten działa w oparciu o stosowanie koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, przez co może doprowadzić do integracji działań podejmowanych przez ludzi w obszarach otoczenia, misji, struktury organizacyjnej i zarządzania personelem organizacji³³. W modelu Michigan najważniejszym obszarem funkcjonowania przedsiębiorstwa są elementy funkcji personalnej powiązane ze sobą, przez co priorytetowo traktuje się zachowania pracowników³⁴.



Rysunek 2. Struktura modelu Michigan

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://slideplayer.pl/slide/9738660/> [dostęp: 12.09.2022]

Kolejnym modelem istotnym dla zarządzania zasobami ludzkimi jest model Schulera. Według tej koncepcji determinantą do poprawnego wykorzystywania strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest znaczenie otoczenia, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, w organizacji, które tworzą najważniejsze elementy strategii zarządzania zasobami ludzkimi w opisywanym modelu.

³² G. Drozdowski, *Kształtowanie ...*, dz. cyt., s. 209.

³³ Tamże.

³⁴ Tamże.

Model Schulera koncentruje się na następujących obszarach:

- filozofia zasobów ludzkich,
- polityka zasobów ludzkich,
- program zarządzania zasobami ludzkimi,
- praktyka zarządzania zasobami ludzkimi,
- procesy zarządzania zasobami ludzkimi³⁵.

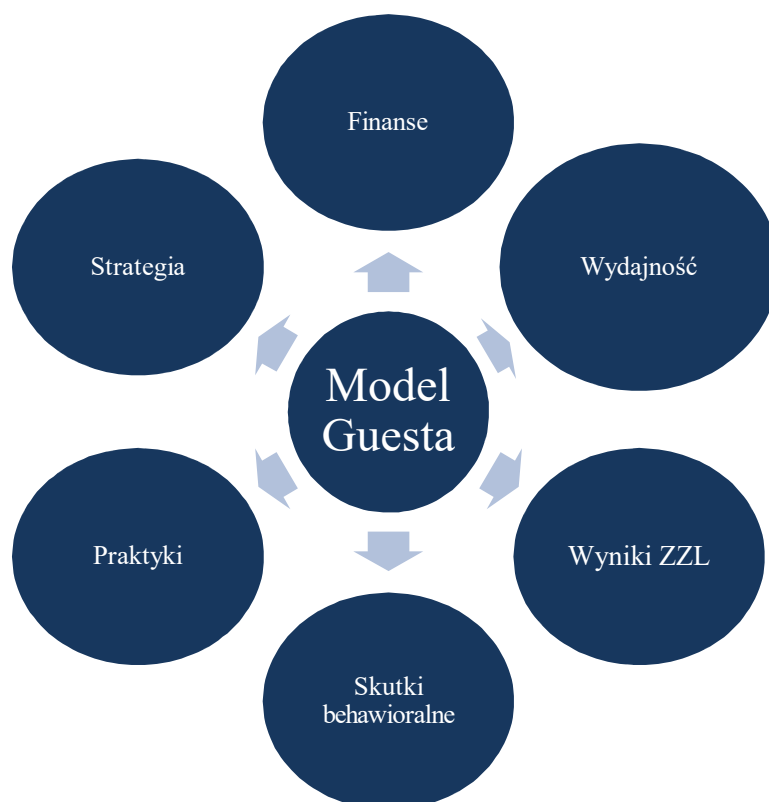
Tabela 3. Porównanie modelu harwardzkiego, Michigan oraz Schulera

Model	Właściwości
Harwardzki	<ul style="list-style-type: none"> • Interesariusze • Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne • Zarządzanie zasobami ludzkimi: <ul style="list-style-type: none"> ○ partycypacja pracowników ○ ruchliwość personelu ○ wynagrodzenie ○ system pracy
Michigan	<ul style="list-style-type: none"> • Otoczenie • Misja • Struktura • Zarządzanie zasobami ludzkimi: <ul style="list-style-type: none"> ○ dobór pracownika ○ ocena pracy ○ nagradzanie ○ rozwój
Schulera	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia organizacji • Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne • Zarządzanie zasobami ludzkimi: <ul style="list-style-type: none"> ○ filozofia zasobów ludzkich ○ strategia personalna ○ proces i praktyka personelu

Źródło: G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, „Studia Lubuskie” 2012, t. 7, s. 207-208

Innym pomysłem na zarządzanie zasobami ludzkimi jest ten autorstwa Davida Guesta, który opracowywał w latach 1989-1997. Tworząc koncepcję, Guest wykazywał bezpośredni związek zaangażowania zasobów ludzkich z konsekwencjami biznesowymi, jednocześnie przyznając, że jest on trudny do ustalenia. Na model składają się przede wszystkim następujące czynniki (**rysunek 3**):

³⁵ Tamże, s. 209-210.



Rysunek 3. Struktura modelu Guesta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S.K. Sharma, *Handbook of HRM Practices. Management Policies and Practices*, Global India Publications, New Delhi 2009, s. 83

Z kolei Ludmila Lobanova i Iveta Ozolina-Ozola wskazują, że zasadniczym celem modelu Guesta jest ujęcie zasobów ludzkich jako łączenie ze sobą elementów takich jak normatywne cele organizacji, zaangażowanie pracowników, wysoka jakość i elastyczność zadań, które mają umożliwić uzyskanie wyższej wydajności przez pracownika³⁶.

W. Harasim wskazuje, że cechami modelu Guesta są:

- integracja strategiczna,
- silne zaangażowanie,
- dobra jakość,
- elastyczność³⁷.

Przez integrację strategiczną należy rozumieć zintegrowanie w ramach organizacji zagadnień składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi oraz planów strategicznych organizacji. Ważnym elementem jest zapewnienie, że poszczególne elementy zarządzania są spójne, a podejmowane decyzje uwzględniają perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi.

³⁶ L. Lobanova, I. Ozolina-Ozola, *Comparative Evaluation of the Practical Areas of Human Resource Management in Lithuania and Latvia*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, Vol. 110, s. 609.

³⁷ W. Harasim, *Zarządzanie ...*, <http://www.wsp.pl/...>, dz. cyt.

Silne zaangażowanie oznacza występowanie zachowań skierowanych na osiągnięcie celu oraz identyfikacja pracownika i przedsiębiorstwa.

Dobra jakość to wszystkie działania menedżerskie, które wywierają wpływ na jakość produktów, towarów i usług.

Elastyczność pozwala na adaptację oraz prowadzenie działań skierowanych na zarządzanie innowacjami³⁸.

Na uwagę zasługuje również przedstawienie koncepcji japońskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Obszar ten jest ciekawym zagadnieniem pod kątem rozważań nad strukturą pracodawcy i pracownika ze względu na ukształtowanie kulturowe i inne podejście do wykonywanych zadań. Społeczeństwo japońskie jest silnie ukształtowane na osiągnięcie sukcesu w relacjach międzyludzkich z pominięciem indywidualizmu³⁹. Do najbardziej charakterystycznych cech modelu japońskiego należy:

- dożywotnie zatrudnienie;
- złożony proces rekrutacji – dużą wagę przykładają do cech osobowych kandydata;
- wynagrodzenie tylko częściowo opierające się na finansach;
- rozbudowany formalizm, pozycje i stanowiska;
- słabo rozwinięte pojęcie odpowiedzialności i władzy;
- występowanie związków zakładowych (nie zawodowych);
- schemat podejmowania decyzji opierający się na grupie, również grupowa odpowiedzialność;
- szeroko rozumiany proces integracji pracowników – relacje nie opierają się tylko na sprawach służbowych, ale też na kwestiach prywatnych⁴⁰.

Podsumowując, można powiedzieć, że japoński model zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na trzech filarach (**rysunek 4**). Wszystkie trzy elementy razem tworzą tzw. trzy filary zarządzania (*Sanshu no jingi*)⁴¹.

System senioralny opiera się na przyjęciu założenia, że osiągnięcie jakiegokolwiek awansu nie jest zależne od wyników osiągniętych przez danego pracownika, ale od jego stażu pracy, wieku i osobowości⁴². Oparcie się na takim założeniu wyraźnie ukazuje różnicę panującą pomiędzy systemami zarządzania zasobami ludzkimi występującymi w zachodnich, jak również polskich przedsiębiorstwach, które są nastawione przede wszystkim na zwiększenie możliwości kapitałowych firmy – w związku z tym zwracają większą uwagę na wyniki i efektywność danego

³⁸ Tamże.

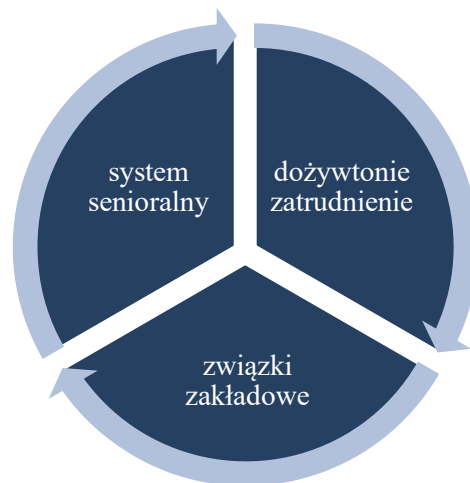
³⁹ S. Przytuła, *Japoński model zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 67, s. 383.

⁴⁰ Tamże, s. 385.

⁴¹ Tamże, s. 386.

⁴² Tamże, s. 385.

pracownika, a dopiero później na jego wiek i doświadczenie. Nie da się jednak ukryć, że podczas rekrutacji na stanowiska we wszystkich przedsiębiorstwach zwraca się uwagę na doświadczenie danego kandydata. Badania przeprowadzone w japońskich firmach potwierdzały obowiązywanie takiego modelu zarządzania. W powszechnym ujęciu społeczeństwa japońskiego jest zresztą widoczny szczególny szacunek, jakim darzone są osoby starsze oraz przełożeni.



Rysunek 4. Filary japońskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Przytuła, *Japoński model zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 67, s. 386

Na drugi filar zarządzania zasobami ludzkimi składa się koncepcja dożywotniego zatrudnienia. W społeczeństwie japońskim przyjmuje się założenie zatrudniania młodych ludzi bez doświadczenia – celem takiego posunięcia jest chęć zdobycia doświadczenia od podstaw przy założeniu długoletniej pracy wykonywanej w konkretnym przedsiębiorstwie aż do emerytury⁴³. Jest to zdecydowanie inne podejście niż to, które można zauważyć w strukturach europejskich, gdzie ruchy kadrowe są dynamiczne i dostosowywane do sytuacji. Z jednej strony taka struktura oznacza trwałe zatrudnienie, z drugiej ogranicza pole manewru dla potencjalnego pracownika, którego doświadczenie ograniczające się do jednego zagadnienia mocno wpływa na perspektywę innego zatrudnienia. Można też wskazać na zagrożenia wynikające z rutynowego wykonywania obowiązków.

Trzecim filarem japońskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi są związki zakładowe. Jego istotą jest przyjęcie struktury nagradzania i awansowania w przedsiębiorstwie w zależności od działalności i założeń organizacji zakładowych⁴⁴. Stanowisko to wyraża się

⁴³ Tamże, s. 387.

⁴⁴ Tamże, s. 388.

w grupowym podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwach. Jacek Miroński przytacza podejście przyjęte przez Masaru Ibuka, pierwszego prezesa Sony: *Szczerze mówiąc, prawdopodobnie 60% decyzji to są moje decyzje. Swoje intencje trzymam jednak w ukryciu. W dyskusjach z podwładnymi zadaję pytania, poszukuję faktów i próbuję ukierunkować ich zgodnie z moim planem, bez ujawniania swojego stanowiska. Czasami zmieniam swoją opinię w rezultacie dialogu. Jakakolwiek nie byłaby jednak decyzja, podwładni czują się jej częścią*⁴⁵. Pracownicy firm w Japonii oraz w strukturach opartych na japońskim modelu zarządzania mają więc realny wpływ na kształt ostatecznych decyzji zapadających w odniesieniu do drogi wybranej przez firmę. Ich zdanie może nie odgrywać decydującej roli przy podejmowaniu decyzji, ale na pewno jest uważnie wysłuchiwane przez pracodawców.

W japońskim modelu zarządzania zasobami ludzkimi warto zwrócić również uwagę na tzw. pojęcie *Ringi*. Wskazuje się, że jest ono połączeniem potrzeb, jakie stoją przed współczesnymi japońskimi firmami, oraz tradycji. Pomimo dominującej roli głowy rodziny (firmy) decyzje były konsultowane z innymi członkami. *Ringi* zakłada, że wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego mają możliwość zaakceptowania lub odrzucenia dyskutowanej propozycji. Z drugiej jednak strony panuje silna presja na przyjęcie zakładanej propozycji. Praktyka ta jest szeroko wykorzystywana w firmach japońskich, ale ze względu na jej czasochłonność jest cały czas udoskonalana⁴⁶.

Niejako w opozycji do modelu japońskiego funkcjonuje europejski model zarządzania. Opiera się on na wspólnym funkcjonowaniu sześciu filarów przedstawionych na **rysunku 5**.



Rysunek 5. Europejski model zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 34-35

⁴⁵ J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 175.

⁴⁶ Tamże, s. 182-183.

W odróżnieniu od modelu japońskiego model europejski funkcjonuje w innych warunkach i koncentruje się na innych założeniach. Przede wszystkim w modelu europejskim istnieje silne ograniczenie zarządzania pracownikiem – wszelkie decyzje podejmowane przez pracodawcę muszą być zgodne z przepisami prawa, które dodatkowo nakładają na niego szereg uzgodnień, jakie musi wypełnić względem pracownika, a jakie zostały już wspomniane wcześniej – np. szkolenia BHP, badania lekarskie. W przypadku rynku europejskiego takie wymogi prawne dodatkowo nakłada także Unia Europejska na swoje państwa członkowskie. Dodatkowo istotnym czynnikiem wpływającym na zarządzanie zasobami ludzkimi w Europie są silne związki zawodowe⁴⁷. Silna pozycja związków wynika z historii poszczególnych państw europejskich (w Polsce tradycja Solidarności), a owa siła wykorzystywana jest do forsowania poszczególnych postulatów służących poprawie sytuacji pracowników. Wydaje się jednak, że w dobie, kiedy państwa europejskie w większości respektują ustawodawstwo krajowe i unijne dotyczące pracowników, rola związków zawodowych nie powinna być tak silnie skonstruowana – przykładowo: o ile w czasach PRL Solidarność walczyła o prawa związkowców i reagowała na niesprawiedliwe traktowanie, o tyle współcześnie jej poczynania silnie wpływają na działania pracodawców, co może prowadzić do powstania sytuacji braku równowagi pomiędzy prawami pracowników a uprawnieniami pracodawców. Nie można w tym miejscu stwierdzić, że rola związków zawodowych straciła rację bytu, ale niezbędne staje się wprowadzenie mechanizmów równowagi, które będą bronić zarówno pracodawców, jak i pracowników.

Irene Nikandrou i Eleni Apospori zauważają, że europejski model zarządzania koncentruje się przede wszystkim na podejściu społecznym i kontekstowym. Wszelkie elementy związane z ekonomią, techniką, edukacją czy też czynniki społeczno-polityczne składają się na wewnętrzne elementy strategii zarządzania zasobami ludzkimi przyjmowanej w przedsiębiorstwie, natomiast nie są postrzegane jako czynniki zewnętrzne i wpływające na koncepcje zarządzania⁴⁸.

Ostatnim modelem wartym omówienia jest afrykańska koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi. Afrykańskie zarządzanie zasobami ludzkimi jest tematem godnym rozważenia ze względu na charakterystyczną kulturę państw tego kontynentu, wśród których można zauważyć

⁴⁷ M. Stor, *Kontynentalne ramy efektywności i skuteczności ZZZ w przedsiębiorstwach międzynarodowych – perspektywa europejska, amerykańska, azjatycka i afrykańska*, „HRM [ZZL]” 2012, nr 1(6), s. 17-18.

⁴⁸ I. Nikandrou, E. Apospori, *Changes in HRM in Europe: A longitudinal Comparative Study among Eighteen European Countries*, [w:] IHRM: *Exploring the Mosaic, Developing the Discipline. Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management*, Interresource Group Publishing, Limerick, cyt. za: M. Stor, *Kontynentalne ...*, dz. cyt., s. 18.

naleciałości różnych obrządków prawnych, co jest pozostałością z czasów kolonialnych. Dodatkowo ze względu na atrakcyjne bogactwo naturalne Afryka jest częścią świata, gdzie szerokie interesy prowadzą państwa zachodnie, stąd też kultura zarządzania pracownikiem jest w dalszym ciągu różnorodna.

Społeczeństwo afrykańskie, jako pracownicy, przez lata wypracowało sobie niestety niezbyt ciekawą opinię, która znacząco wpływa na planowanie działań pracodawców. Otóż jest ono postrzegane jako *fatalistyczne, odporne na zmiany, reaktywne, patrzące z perspektywy krótkoterminowej, despotyczne, dążące do ograniczenia ryzyka, kolektywistyczne, uzależnione od kontekstu i opierające decyzje na kryteriach osobistych, a nie na bezstronności (lub kryteriach uniwersalnych)*. Powoduje to, że afrykańskie zarządzanie nie spełnia oczekiwań zachodnich menedżerów, których cechuje podejście normatywne, proaktywne, włączające pracowników do procesu decyzyjnego i promujące elastyczne działania⁴⁹.

Marzena Stor wskazuje, że w afrykańskiej koncepcji zarządzania bardzo ważnym czynnikiem jest *ubuntu* – wyraża się ona w postrzeganiu jednostki jako istniejącej dzięki innym lub istniejącej jako właśnie ona przez innych⁵⁰. Jest to bardzo charakterystyczny pierwiastek w państwach afrykańskich, wynikający z ich plemiennej historii, kiedy to jednostki były częścią grupy i razem tworzyły strukturę.

W społeczeństwie afrykańskim zarządzanie zasobami ludzkimi musi pamiętać o wdrożeniu koncepcji zarządzania różnorodnością ze względu na zróżnicowane etniczne mieszkańców kontynentu. W Afryce jest to szczególnie trudne wyzwanie, bowiem mniejszości etniczne mogą dzielić zaszłości historyczne, które potencjalnym pracodawcom będzie ciężko przezwyciężyć. Takie przeszkody mogą prowadzić do powstania sytuacji potencjalnie nastawionych na konflikt bezpośredni – przykładem może być ludobójstwo w Rwandzie (konflikt etniczny pomiędzy plemionami Tutsi i Hutu) czy wojna w Darfurze (starcia pomiędzy mieszkańcami arabskimi i niearabskimi). Stąd też zarządzanie różnorodnością w społeczeństwach afrykańskich musi być prowadzone w sposób ostrożny i przemyślany w celu uniknięcia sytuacji trudnych.

Dla lepszego zrozumienia różnic panujących pomiędzy trzema głównymi modelami zarządzania zasobami ludzkimi w tym miejscu zaprezentowane zostaną cechy charakterystyczne dla menedżerów w stylach japońskim, amerykańskim oraz europejskim (**tabela 4**).

⁴⁹ M. Stor, *Kontynentalne ...*, dz. cyt., s. 22.

⁵⁰ Tamże.

Tabela 4. Rola menedżera w wybranych modelach zarządzania zasobami ludzkimi

Model	Cechy charakterystyczne
Menedżer w stylu japońskim	Menedżer w stylu japońskim podejmuje działania zmierzające do ustanowienia relacji międzyludzkich jako spoiwa przedsiębiorstwa. Najważniejszym kryterium dla zajęcia jak najwyższego stanowiska w zakładzie pracy jest wiek kandydata (pojmowanie wieku jako szansy na zdobycie życiowego doświadczenia). Menedżer charakteryzuje się wysokimi umiejętnościami pracy w zespole, którego działania podejmowane mają być w celu rozwiązania konfliktów oraz wypracowania rozwiązania. Wobec członków zespołu menedżer przyjmuje pozycję ojcowską, interesuje się również ich życiem prywatnym.
Menedżer w stylu amerykańskim	Menedżer w stylu amerykańskim działa w warunkach, które są charakterystyczne dla całego społeczeństwa amerykańskiego – wykazuje silną zdolność do podejmowania działań uznanych za ryzykowne, przejawia silną tendencję do konkurowania i jest nastawiony na sukces indywidualny. Ważne jest dla niego zajmowane stanowisko, prestiż firmy oraz wysokość wynagrodzenia. Wykazuje skłonności do przenoszenia cech kultury amerykańskiej na partnerów zagranicznych – tak samo stara się przenieść wartości kultury panującej w danym zakładzie pracy.
Menedżer w stylu europejskim	Menedżer w stylu europejskim działa w warunkach nieustannych zmian. Jest otwarty na innych ludzi i wykazuje silne zdolności adaptowania się w warunkach różnorodnych kulturowo. Charakteryzuje się znajomością języków obcych, preferowane jest posiadanie doświadczenia zawodowego na stanowiskach kierowniczych. Jest skłonny w ramach pracy przemieszczać się z miejsca na miejsce, w tym również za granicę. Ma talent do tworzenia zespołów pracowniczych o charakterze międzynarodowym, w których odgrywa rolę dominującą. Wykazuje silną orientację na klienta. Dąży do samorozwoju zawodowego. Również przejawia tendencje do ryzyka, ale jest nastawiony jednocześnie na sukces własny oraz całego zespołu pracowniczego. Charakteryzuje się silnym poczuciem odpowiedzialności za finanse firmy oraz jej część społeczną.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C. Zając, *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 4(34), s. 56

Na podstawie informacji zawartych w **tabeli 4** można łatwo zauważyć, że menedżerowie piastujący tę funkcję w jednym z trzech modeli zarządzania zasobami ludzkimi wykazują silne tendencje kulturowe charakterystyczne dla danego państwa. W przypadku japońskiego menedżera jest on umiejscowiony w mocnym systemie patriarchalnym, w którym menedżer pełni rolę nie tylko kierownika, ale też ojca całego zespołu pracowniczego. Interesuje się życiem prywatnym pracowników, dąży do likwidowania i zapobiegania wystąpieniu wszelkich konfliktów na tle zawodowym. Wiek jest oznaką zdobytego już bogatego doświadczenia i stanowi jedną z najważniejszych przesłanek dla piastowania stanowiska kierowniczego.

Model amerykański i rola w nim menedżera również są oznaką silnej kultury amerykańskiej. Menedżer działa nastawiony na sukces, nie bacząc na ryzyko wynikłe podczas podejmowania przezeń działań. Mówiąc kolokwialnie – „nie bierze jeńców” w ramach swojego postępowania. Jego głównym celem jest osiągnięcie sukcesu i dąży do niego. Ważne są dla niego także zewnętrzne aspekty piastowanego stanowiska w postaci dużego wynagrodzenia oraz wszelkich dodatków wynikłych z zajmowanej funkcji. W przeciwieństwie do modelu japońskiego wiek nie jest gwarancją uzyskania stanowiska kierowniczego – coraz częściej można spotkać się z coraz młodszymi menedżerami w największych firmach świata – głównym bowiem motywem ich wyboru na stanowisko jest skuteczność w działaniu. Co również charakterystyczne dla rozprzestrzeniającej się kultury amerykańskiej – menedżer dokonuje ekspansji swoich wartości i swojej kultury na podmioty zagraniczne, występuje więc w pozycji dominującej.

Menedżer w modelu europejskim to charakterystyczny przykład. Jego główną cechą jest profesjonalizm, stąd też znajomość języków obcych oraz duża gotowość do przemieszczania się z miejsca na miejsce w ramach wykonywanych obowiązków. Jest nastawiony na odgrywanie roli wiodącej w zespole, ale nie w tak mocnym trybie jak menedżer amerykański. Nie przejawia też zachowań ojcowskich w kierunku swoich podwładnych. W modelu europejskim jest większa otwartość na kobiety pełniące tę funkcję – model japoński zdecydowanie stawia na mężczyzn, natomiast w modelu amerykańskim można spotkać się z coraz większą liczbą kobiet menedżerów – np. Anna Wintour (redaktor naczelna *Vogue* Ameryka) czy Sheryl Sandberg (dyrektorka operacyjna Facebooka). W modelu europejskim liczba kobiet również jest imponująca – tylko w Polsce na czele Google’a stoi Magdalena Kotlarczyk, a na czele polskiego oddziału Facebooka stała Agnieszka Kosik.

Wszystkie prezentowane modele mają swoje wady i zalety. Każdy z nich może być z powodzeniem wdrożony w wybranym przedsiębiorstwie po dokonaniu uprzedniej analizy co do wyboru właściwego stylu zarządzania zasobami ludzkimi. Po dokonaniu tego wyboru i wdrożeniu wybranego konceptu w życie ważne jest również dokonywanie regularnej kontroli w zakresie tego, czy wybrany model zarządzania zasobami ludzkimi sprawdza się w przedsiębiorstwie. Należy też reagować na wszelkie oznaki wskazujące na to, że może się on nie sprawdzać należycie. W celu skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi niezwykle ważne staje się wybranie osób, które posiadają predyspozycje do pracy na stanowiskach kierowniczych i będą mogły poprowadzić zespół w kierunku pożądanym przez firmę i jej kierownictwo. Należy unikać przyznawania uprawnień kierowniczych danej osobie w ramach jakiegś nagrody czy uznania, powinno się uwzględniać kompetencje tej osoby – kierownictwo musi dokonać dogłębnej analizy kandydatów i wybrać osobę, która będzie się najlepiej sprawować na danym stanowisku pracy.

Opisane modele zarządzania zasobami ludzkimi zostały zebrane i porównane ze sobą w tabeli 5.

Tabela 5. Wady i zalety przedstawionych modeli zarządzania zasobami ludzkimi

Model	Zalety	Wady
Model sita	<ul style="list-style-type: none"> wybór najlepszego pracownika odrzućcie słabszych pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> najważniejszym czynnikiem podczas rekrutacji są świadectwa i dyplomy (brak indywidualnego podejścia do pracownika)
Model kapitału ludzkiego	<ul style="list-style-type: none"> pracownik najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> koszty ponoszone przez pracodawcę jako inwestycja w pracownika (ryzyko, że nakłady mogą się nie zwrócić)
Model harwardzki	<ul style="list-style-type: none"> partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie indywidualne podejście do pracownika 	<ul style="list-style-type: none"> dominująca rola działu HR w przedsiębiorstwie
Model Michigan	<ul style="list-style-type: none"> rozwinięte systemy motywowania pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> pracownik traktowany tylko jako zasób, który należy wykorzystać na rzecz przedsiębiorstwa
Model Schulera	<ul style="list-style-type: none"> nacisk na sformułowanie strategii organizacji oraz misji i wizji oraz celów firmy 	<ul style="list-style-type: none"> koncentruje się na teoretycznym określeniu wszystkich determinant zarządzania firmą
Model Guesta	<ul style="list-style-type: none"> identyfikacja pracownika z przedsiębiorstwem integracja zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz planów strategicznych organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> inwestycje w kwalifikacje pracownika (ryzyko, że się nie zwróci)
Model japoński	<ul style="list-style-type: none"> grupowe podejmowanie decyzji rekrutacja oparta na cechach osobowych 	<ul style="list-style-type: none"> rozbudowany formalizm i stanowiska
Model europejski	<ul style="list-style-type: none"> zarządzanie zasobami ludzkimi zawarte w ustawodawstwie 	<ul style="list-style-type: none"> silna pozycja związków zawodowych
Model afrykański	<ul style="list-style-type: none"> zarządzanie oparte na różnorodności 	<ul style="list-style-type: none"> sprzeczne koncepcje zarządzania wynikające z pozostałości po czasach kolonialnych struktury plemienne

Źródło: Opracowanie własne

Modele zarządzania zasobami ludzkimi mają na celu stworzenie dla pracodawców i osób kierujących pracownikami pewnych struktur, które mogą ułatwić im procesowe podejście do pracownika i związanych z tym wymagań. Zarządzanie pracownikami musi odbywać się z uwzględnieniem określonych wymogów. Niewłaściwe ich stosowanie może prowadzić do tego, że osoba kierująca przedsiębiorstwem będzie w sposób nieumiejętny nim zarządzać, co w efekcie przełoży się na niskie zyski i nieskuteczność wykonywanych przez firmę działań.

1.4. Role i zadania jednostek HR w organizacjach gospodarczych

Zasoby ludzkie stanowią jeden z najważniejszych elementów pozwalających na wykonywanie działalności gospodarczej. Adam Smith wskazywał nawet, że zasób ludzki jest niezbędnym czynnikiem pozwalającym na rozpoczęcie działalności gospodarczej, a następnie dalsze jej wykonywanie⁵¹. Zasoby ludzkie są podstawą prowadzenia działalności gospodarczej. Bez odpowiednio dobranego zespołu przedsiębiorstwo nie jest w stanie wykonywać efektywnie swoich zadań. Nawet w działalności gospodarczej zorientowanej na zautomatyzowane działania niezbędny jest czynnik ludzki panujący nad wszystkimi urządzeniami i poprawnością wykonywanych przez nich czynności.

Ryszard Domański definiuje kapitał ludzki jako *zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań. (...) Kapitał ludzki jest częścią człowieka; nie można go nabyć, ale można go w sobie wytworzyć dzięki nakładowi czasu, pieniądza, dóbr rzeczowych i usług innych osób. (...) Można go powiększać za pomocą inwestycji w człowieka*⁵².

Zasoby ludzkie stanowią zbiór możliwości, a także zdolności, sprawności i motywacji, które posiadają ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie, które to cechy wyróżniają je z pośród innych urządzeń i narzędzi wykorzystywanych w firmie⁵³.

Dodatkowo wśród przymiotów odróżniających ludzi od narzędzi wykorzystywanych w firmie można wskazać ich następujące cechy:

⁵¹ Z. Ciekankowski, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 101, s. 136.

⁵² B. Buzowska, R. Paliga, K. Pujer, *Zarządzanie personelem w organizacji. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Exante, Wrocław 2017, s. 10.

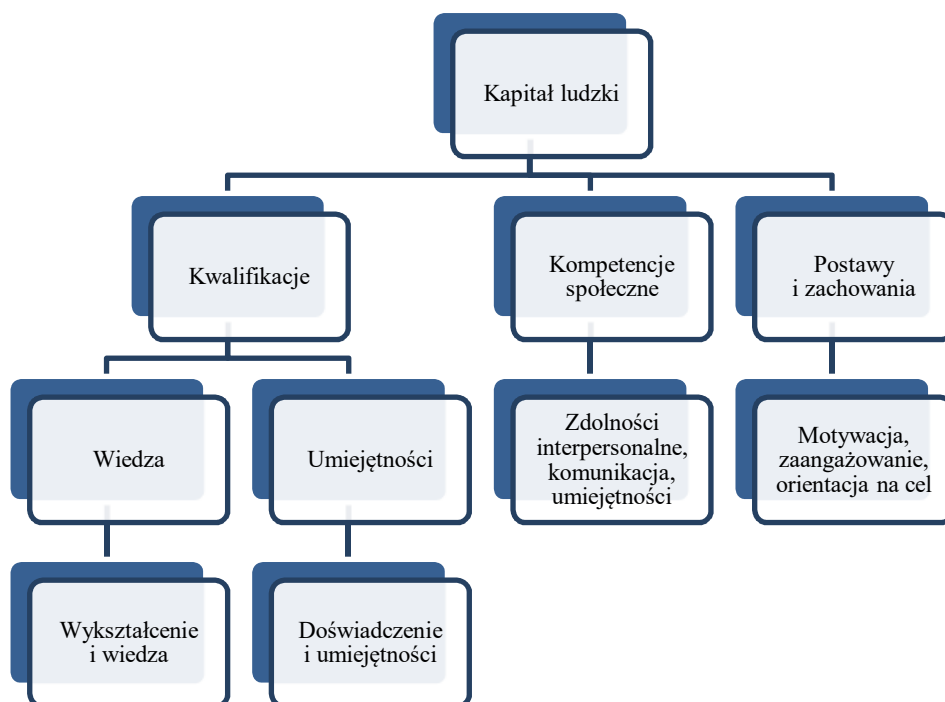
⁵³ A. Butkiewicz-Schodowska, *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, nr 11, s. 116.

1. indywidualność,
2. zmienność pod wpływem nastrojów,
3. ograniczone możliwości działania człowieka⁵⁴.

Na podstawie wskazanych cech można zauważyć, że o ile możliwości człowieka czasami są ograniczone, to ze względu na kreatywne myślenie jego praca jest bardziej cenna niż zautomatyzowana produkcja. Dowodem tego założenia są czynniki potwierdzające większą wartość zasobów ludzkich nad automatyczną produkcją:

1. Efektywność przedsiębiorstwa jest zależna od pracowników, a wykonywane przez nich działania wynikają z kwalifikacji i zdolności oraz wykształcenia czy doświadczenia.
2. Ludzie posiadają zdolność rozwiązywania problemów, nawet tych wywołanych przez nich samych.
3. Ludzie mają zdolność do ciągłego poszerzania swojej wiedzy i swoich umiejętności, są kreatywni i potrafią reagować na zaistniałe sytuacje i problemy⁵⁵.

Kapitał ludzki jest strukturą złożoną – nie ogranicza się do człowieka i posiadanych przez niego umiejętności i kwalifikacji. Wszystkie elementy składające się na strukturę kapitału ludzkiego przedstawiono na **rysunku 6**.



Rysunek 6. Struktura kapitału ludzkiego

Źródło: I. Miciuła, K. Miciuła, *Metody pomiaru wartości kapitału ludzkiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, nr 11, s. 272

⁵⁴ Tamże, s. 117.

⁵⁵ Tamże.

Struktura kapitału ludzkiego pozwala zauważyć, że do poprawnego wykonywania zadań pracowników w firmie niezbędne jest posiadanie przez pracowników pewnych określonych cech. Z tego też powodu niezbędne jest wdrożenie w przedsiębiorstwie odpowiedniej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która pozwala na umiejętne wykorzystanie przymiotów każdego pracownika w procesie produkcyjnym firmy. Dbanie o rozwój pracowników podnosi także wartość przedsiębiorstwa. Działania zmierzające do rozwijania kapitału ludzkiego mogą przybrać następującą postać:

- opieka zdrowotna,
- kształcenie na wszystkich poziomach edukacji,
- badania naukowe,
- poszerzanie wiedzy o strukturach zawodowych i sytuacji ekonomicznej innych przedsiębiorstw⁵⁶.

Inny podział zakłada, że inwestycje poczynione w pracowników można podzielić na następujące etapy:

- formułowanie i redefiniowanie strategii personalnej wyznaczającej kierunki inwestowania,
- inwestycje w szkolenia,
- inwestycje poczynione w zakresie utrzymania oraz zwiększenia wiedzy w przedsiębiorstwie,
- inwestycje poczynione w marketing personalny,
- inwestycje retencyjne,
- inwestycje w poprawę warunków pracy,
- inwestycje w coaching,
- inwestycje w przedsiębiorczość,
- inwestycje w kulturę organizacji,
- inwestycje w opiekę medyczną, zdrowotną i biologiczne potrzeby pracowników⁵⁷.

Poszerzanie swoich kompetencji przez pracowników stanowi jeden z najcenniejszych niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, dzięki niemu bowiem rośnie również wartość samej firmy. Jak zauważają Robert Kucęba oraz Waldemar Jędrzejczyk, zasoby niematerialne (a więc informacja i wiedza) stanowią bardzo ważny zasób przedsiębiorstwa, odgrywają ogromną rolę w kreowaniu wartości rynkowej firmy⁵⁸. Co ważne, inwestycje poczynione w pracowników są często warunkiem wykonywania przez nich pracy, a więc ich dofinansowanie zwraca się w postaci świadczenia pracy. Tym samym można powiedzieć, że

⁵⁶ A. Butkiewicz-Schodowska, *Kapitał ...*, dz. cyt., s. 118.

⁵⁷ Z. Ciekankowski, *Kapitał ...*, dz. cyt., s. 139-140.

⁵⁸ W. Jędrzejczyk, R. Kucęba, *Postrzeganie informacji i wiedzy w organizacjach gospodarczych*, [w:] L. Kiełtyka (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2010, s. 285.

pracodawca pośrednio inwestuje także w pracowników i swoje przedsiębiorstwo. W tym też celu w organizacjach stworzono działy HR zajmujące się tylko kwestiami dotyczącymi pracowników, a także poszukiwaniem nowych osób do pracy w przedsiębiorstwie.

Działy HR w organizacjach muszą być dopasowane do charakteru przedsiębiorstwa i wykonywanej przez nich działalności. Owo dostosowanie może odbyć się poprzez zastosowanie jednego z trzech rozwiązań:

- stworzenie funkcjonalnej struktury działów HR koncentrujących się na znalezieniu specjalistów poszczególnych obszarów pracy wynikającej z przepływu pracowników, zarządzania wydajnością, informacją i pracą;
- stworzenie modelu, który będzie koncentrował się na dwóch grupach – transakcyjnych i transformacyjnych;
- wkomponowanie struktury zarządzania zasobami ludzkimi, które będzie obejmować jednostki organizacyjne, poprzez partnerów biznesowych czy specjalistów⁵⁹.

Przyjęcie jednego z prezentowanych modeli ma zagwarantować skuteczność wykonywanych przez HR działań zmierzających do zatrudnienia w organizacji wyłącznie osób posiadających niezbędne kwalifikacje do wykonywania przynależnych im obowiązków.

Współczesny dział HR działa w oparciu o pewne schematy. Wskazuje się, że w obecnie funkcjonujących organizacjach musi on pełnić rolę:

- Strategicznego partnera – w tym znaczeniu musi on sformułować, a następnie wykonać strategię personalną będącą częścią strategii biznesowej. W tym obszarze dział HR wykonuje następujące zadania: stworzenie karty wyników, dostosowanie zarządzania zasobami ludzkimi do biznesplanu, prowadzenie audytów organizacyjnych.
- Eksperta organizacyjnego – w tym zakresie dział HR wykonuje takie czynności, jak sprawdzenie efektywności działań kadrowych, analizowanie metod pracy, mierzenie wyników wydajności i skuteczności.
- Kreatora zaangażowania – w tym obszarze dział HR wykonuje takie zadania, jak reprezentowanie opinii pracowników w kontaktach z zarządem, określa i zapewnia sposoby pomocy pracownikom, zachęca pracowników do zwiększenia zaangażowania w wykonywane obowiązki.
- Agenta zmiany – w tym znaczeniu dział HR wspiera i projektuje diagnozy zmian, a także współpracuje z kierownikami liniowymi w zakresie tworzenia i projektowania diagnozy zmian⁶⁰.

⁵⁹ A. Winnicka-Wejs, D. Sokolińska, H. Kawa, *Współczesna rola działu personalnego w organizacji*, „Akademia Zarządzania” 2019, nr 3(1), s. 7.

⁶⁰ Tamże, s. 8-9.

Zadania realizowane przez dział HR wynikają z przepisów prawa oraz wewnętrznych regulacji każdego przedsiębiorstwa. Są one bardzo rozbudowane i dotyczą praktycznie wszystkich struktur danego przedsiębiorstwa – od administracji kadrowej po rozwój pracowników. Każdy element wykonywanych przez dział HR czynności prowadzi do następnego elementu, co zobrazowano na **rysunku 7**.

Pierwszym przedstawionym na rysunku elementem jest **dział administracji kadrowej**, który pełni funkcję opiekuńczą nad zatrudnionymi pracownikami. W zakresie swoich obowiązków oddział ten rozlicza czas pracy, kontaktuje się ze związkami zawodowymi i Społeczną Inspekcją Pracy.

Kwestiami związanymi z określeniem przysługujących pracownikom wynagrodzeń oraz różnego rodzaju innych przysługujących świadczeń zajmuje się **dział wynagrodzeń i benefitów**. Oprócz kwestii powiązanych z pensjami pracowników zajmuje się on także zagadnieniami określonymi w regulaminie wynagrodzeń i przygotowaniem nagród rocznych.

Bezpośrednio z tym działem współpracuje kolejne ogniwo tego łańcucha, czyli **płace**. Obok zadań związanych z wypłaceniem pensji pracownikom na tym etapie dochodzi także do rozliczenia zwolnień lekarskich, urlopów bezpłatnych i macierzyńskich, odliczenia zobowiązań, przygotowania PIT czy naliczenia dodatków.

Pozyskiwaniem nowych pracowników do przedsiębiorstwa zajmuje się **dział rekrutacji**. Zajmuje się on sprecyzowaniem oczekiwań przedsiębiorstwa wobec nowych pracowników, przygotowaniem ogłoszeń o chęci zatrudnienia nowego pracownika, wstępną selekcją kandydatów i rozmową z nimi, a w konsekwencji także zatrudnianiem ich.

Employer Branding to dział odpowiedzialny za wizerunek przedsiębiorstwa na zewnątrz. W tym celu pracownicy nawiązują kontakty z potencjalnymi absolwentami uczelni wyższych zorientowanych na kierunek wykonywany przez przedsiębiorstwo, a także prowadzenie wykładów i warsztatów na różnego rodzaju eventach branżowych oraz poprzez social media.

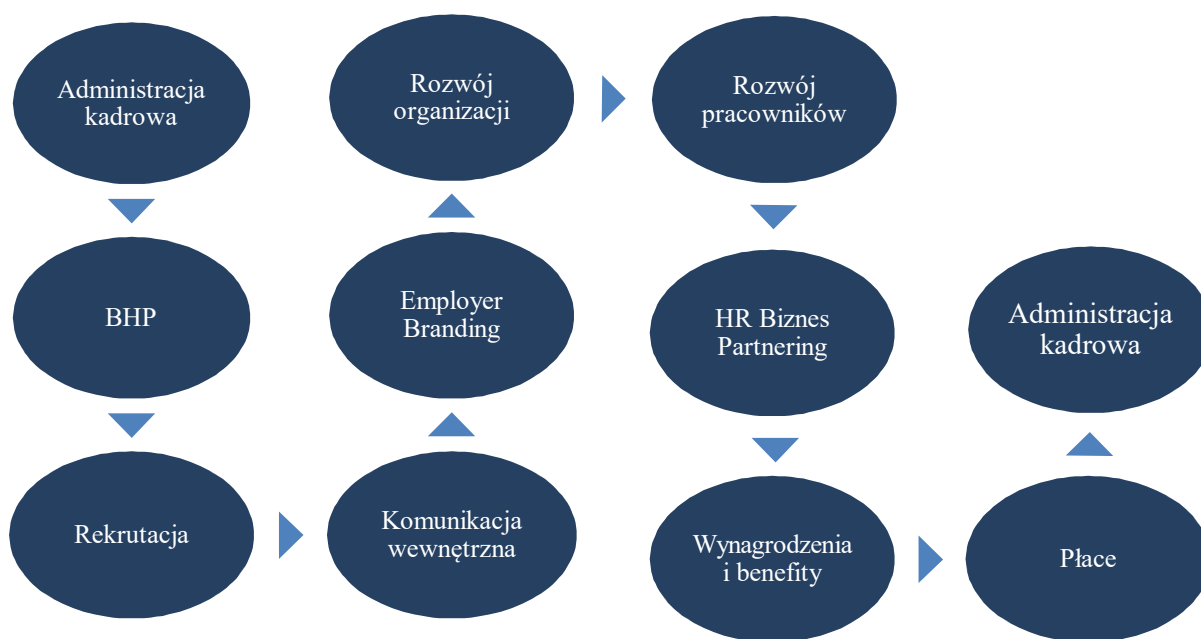
Jednym z ważniejszych działów jest obszar odpowiedzialny za **komunikację wewnętrzną**. Jak sama nazwa wskazuje, dział ten odpowiedzialny jest za przepływ informacji wśród zatrudnionych pracowników dotyczący codziennego funkcjonowania firmy oraz zadań aktualnie wykonywanych. Przez sprawne funkcjonowanie działu komunikacji wewnętrznej pracownicy mogą sprawnie i efektywnie wykonywać swoje obowiązki oraz odpowiednio zaplanować swoją pracę.

Ciekawą funkcję pełni obszar odpowiedzialny za sprawowanie opieki nad poszczególnymi obszarami przedsiębiorstwa – **HR Biznes Partnering**. Aby sprawnie działać w zakresie HR Biznes Partneringu, ważna jest orientacja w sprawach związanych z działem płac i administracji kadrowej.

Dla realizacji jednego z celów działań pracodawcy względem pracowników stworzono także dział odpowiedzialny za **rozwój pracowników**. Zajmuje się on sprawowaniem opieki nad pracownikami poprzez zarządzanie, motywowanie i transparentną komunikację, szkolenia pracowników, mentoring, coaching, badanie potrzeb rozwojowych.

Bardzo ważnym obszarem kreującym dalsze działania prowadzone przez przedsiębiorstwo jest **dział rozwoju organizacji**. Zajmuje się on czynnikami, które poprzez zbudowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa zorientowane są na zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy, sprecyzowanie wartości panujących w firmie oraz pilnowanie ich przestrzegania, budowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa⁶¹.

Dział **bezpieczeństwa i higieny pracy** to dział firmy zorientowany na zapewnienie pracownikom oraz pracodawcy warunków do bezpiecznego wykonywania pracy oraz zadbanie o spełnienie wymagań budynku dotyczących bezpieczeństwa. Zadania BHP przedsiębiorstwo może powierzyć do wykonywania także firmie zewnętrznej.



Rysunek 7. Obszary działań najczęściej realizowane przez dział HR

Źródło: *Struktura działu HR jak ją zbudować, żeby nie zwariować? Cz. III – Elementy struktury organizacyjnej HR (ciąg dalszy)*, <https://hrwisdomkeeper.wordpress.com/2014/09/04/struktura-dzialu-hr-jak-ja-zbudowac-zeby-nie-zwariowac-cz-iii-elementy-struktury-organizacyjnej-hr-ciag-dalszy/> [dostęp: 12.09.2022]

⁶¹ Tamże.

Działy HR pełnią ważną rolę w codziennym działaniu przedsiębiorstwa, zapewniając mu ciągłość funkcjonowania w oparciu o spełnienie podstawowych zadań, a także wykonywanie codziennych spraw organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Ogółem działania HR koncentrują się na trzech funkcjach:

- pomocniczej,
- wspierającej,
- strategicznej.

W ramach funkcji **pomocniczej** dział HR prowadzi administrację kadrową, dba o przestrzeganie przez pracowników i pracodawcę przepisów, obsługuje dokumentację przedsiębiorstwa.

Natomiast czynności podejmowane w funkcji **wspierającej** to koordynowanie i nadzorowanie działań związanych z rekrutowaniem i pozyskiwaniem nowych pracowników, a także ocenianie wykonywanej przez nich pracy, a nawet motywowanie ich do pracy.

Funkcja **strategiczna** to najbardziej rozwinięta w zakresie działań funkcja. W jej ramach podejmuje się takie czynności jak stworzenie strategii personalnej, która będzie spójna i powiązana ze strategią biznesową organizacji, a także poszukiwanie nowych, kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań związanych z zarządzaniem potencjałem pracowników⁶².

Dział HR koncentruje się na podejmowaniu prac nakierowanych na jak najskuteczniejszy rozwój firmy poprzez odpowiedni dobór pracowników, którzy najlepiej nadają się do wypełniania wskazanych funkcji. Do najważniejszych celów, które dział HR musi zrealizować, zalicza się:

- fuzja i opis stanowiska pracy,
- program sukcesji,
- zapewnienie ciągłości zatrudnienia,
- wzrost zaangażowania,
- grywalizacja,
- obniżenie kosztów,
- optymalizacja procesów HR,
- wzrost efektywności,
- HPI,
- prokliencka kultura organizacyjna,
- model kompetencji,
- ekspansja terytorialna,

⁶² J. Samul, *Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy*, „Economics and Management” 2014, nr 2, s. 102.

- efektywny proces rekrutacji i selekcji,
- wzrost innowacyjności,
- system badania potrzeb rozwojowych⁶³.

Podsumowując – działania podejmowane przez dział HR zapewniają ciągłość funkcjonowania organizacji na prawidłowym, szybkim i skutecznym polu. W tym zakresie ważne jest, aby pracownicy działu HR byli dobierani na zasadzie posiadanych kompetencji, ponieważ to oni na podstawie posiadanej wiedzy na temat firmy zatrudniają nowych pracowników, którzy mają uzupełnić dotychczasowy skład organizacji i zwiększyć efektywność wykonywanych prac. Z tego też powodu dział HR musi posiadać pełną wiedzę na temat funkcjonowania organizacji i pracować w przekonaniu o prawidłowości wykonywanych czynności.

Przed działem HR stoi jednak szereg wyzwań, które są wynikiem procesu globalizacji w przedsiębiorstwach. Jest to wynik następujących zmian zachodzących na rynku pracy:

- Wzrost mobilności na rynku pracy.
- Zmiana w podejściu do jakości zasobów ludzkich – jest ona traktowana jako czynnik sukcesu już nie tylko w ograniczeniu do rynku krajowego, ale również międzynarodowego.
- Przeszkodą dla zagranicznej ekspansji firmy jest brak międzynarodowego doświadczenia kierownictwa.
- Firmy międzynarodowe odnosiły porażkę na rynkach zagranicznych ze względu na problem z efektywnością pracy menedżerów zatrudnionych w oddziałach zagranicznych – jest to efekt niedoceniań zarządzania zasobami ludzkimi.
- Wobec postępującej globalizacji konieczne staje się wdrożenie odpowiedniej koncepcji strategicznej w innych warunkach kulturowych⁶⁴.

Działania prowadzone przez obszar HR uzależnione są od sytuacji aktualnie panującej w danym przedsiębiorstwie oraz ogólnej sytuacji na rynku pracy. Zadania te mają charakter dynamiczny i powinny być na bieżąco aktualizowane w celu dostosowania do panujących obecnie warunków. Magdalena M. Stuss w swojej pracy wskazuje na zadania, które są obecnie realizowane przez dział HR, oraz działania, które docelowo w przyszłości będą przez ten dział wykonywane, co zobrazowano w **tabeli 6**.

⁶³ *Controlling personalny platformą komunikacji i współpracy HR z menadżerami*, Tangerine.Biz.pl, <https://docplayer.pl/17695426-Controlling-personalny-platforma-komunikacji-i-wspolpracy-hr-z-menedzermi-katarzyna-meysztowicz-k-meysztowicz-tangerine-biz-pl-tel.html> [dostęp: 15.09.2022].

⁶⁴ M.M. Stuss, *Wpływ globalizacji na funkcjonowanie działów HR*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2011, nr 172, s. 253-254.

Tabela 6. Aktualne i przyszłe zadania HR

Obecne zadania działu HR	Przyszłe zadania działu HR
Standardowa administracja firmy	Strategiczne zarządzania kapitałem ludzkim
Działania na rzecz zwiększenia motywacji i umiejętności pracowników	Praca nad równorzędnym zwiększeniem umiejętności i motywacji pracowników
Wspomaganie działalności firmy w okresie zmian	Budowanie kultury pracy zespołowej w firmie
Planowanie i wdrażanie systemów kadrowych	Wspomaganie działalności firmy w okresie zmian
Budowanie kultury pracy zespołowej w firmie	Planowanie i wdrażanie systemów kadrowych
Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim	Standardowa administracja firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.M. Stuss, *Wpływ globalizacji na funkcjonowanie działów HR*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2011, nr 172, s. 257

M.M. Stuss w dalszej części swojej pracy wskazuje wprost, że współczesny dział HR, aby skutecznie mógł wypełniać swoje obowiązki, powinien koncentrować się na wypełnieniu czterech funkcji, z których każda wymaga skoncentrowania się na innym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, co zobrazowano na **rysunku 8**.



Rysunek 8. Koncepcja przyszłego działu HR

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.M. Stuss, *Wpływ globalizacji na funkcjonowanie działów HR*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2011, nr 172, s. 255

HR jako **partner strategiczny** ma podejmować działania nastawione przede wszystkim na koordynację strategii personalnej ze strategią organizacji.

HR jako **animator zmian** koncentruje się na wykonywaniu zamierzeń skierowanych na wspieranie firmy w okresie przeprowadzania jej transformacji.

HR jako **ekspert w dziedzinie administracji** podejmuje działania, których celem jest prawidłowe zaplanowanie i wdrożenie systemów kadrowych, a także zmiana struktury organizacyjnej w celu zwiększenia wydajności przedsiębiorstwa.

HR jako **rzecznik pracowników** ma przede wszystkim reagować na potrzeby, które wyrażają pracownicy przedsiębiorstwa, a także działać na polu rozwoju ich umiejętności oraz motywacji w firmie⁶⁵.

Działania, których nadzorowanie lub przeprowadzanie jest w interesie działu HR, koncentrują się przede wszystkim na realizacji interesów przedsiębiorstwa w połączeniu ze zwiększoną motywacją pracowników, a także zwiększeniem ich umiejętności zawodowych. Widać wyraźnie postęp, jaki dokonał się na tym polu w okresie od XX wieku, do kiedy to dział kadrowy koncentrował się przede wszystkim na wykonywaniu czynności związanych z wypłacaniem wynagrodzeń oraz zatrudnianiem i zwalnianiem pracowników. Współczesny dział HR słucha swoich pracowników, dba o ich potrzeby i motywację do wykonywanej pracy, ponieważ jest świadomy tego, że to pracownik jest najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa. Pomimo tego ogromnego postępu, jaki się dokonał, nadal wskazuje się na to, że działy HR są najgorzej ocenianym obszarem przedsiębiorstwa – dzieje się tak z powodu ich złego zarządzania albo koncentrowania się na działaniach związanych z administrowaniem danymi pracowników. Cytowana wcześniej M.M. Stuss proponuje więc dokonanie zmian w następujących obszarach HR:

- zarządzanie wiedzą w obszarze HR,
- kompleksowa ocena funkcjonowania działu,
- scentralizowanie problematyki zarządzania zasobami ludzkimi jako procesu równoważnego w stosunku do innych obszarów przedsiębiorstwa⁶⁶.

Po dokonaniu się tych zmian i ich efektywnym wdrożeniu będzie możliwe wskazanie działań, jakie dział HR powinien realizować. Postulowane zmiany mają na celu zwiększenie efektywności nie tylko przedsiębiorstwa, ale również pracownika, w związku z czym ich wprowadzenie jest nadzwyczaj istotne i niezbędne dla skutecznej transformacji firmy

⁶⁵ Tamże, s. 255.

⁶⁶ Tamże, s. 257.

w warunkach globalizacji. Ciągłe zmiany zachodzące w sytuacji zawodowej, zarówno pracowników pełnosprawnych, jak i z niepełnosprawnością, pozwalają przypuszczać, że niezbędne stanie się podjęcie kolejnych kroków w celu udoskonalenia systemu HR w przedsiębiorstwach.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z najważniejszych zagadnień związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Dobór odpowiedniej koncepcji zarządzania wpływa na efektywne wykonywanie obowiązków przez zatrudnionych pracowników i jednocześnie rzutuje na cały wizerunek firmy. Prawidłowo dopasowana do przedsiębiorstwa koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi to wyznacznik dyktujący warunki zatrudnienia i wykonywania pracy – dlatego też jego odpowiednie przypisanie jest tak bardzo istotne.

Podczas dokonywania wyboru właściwej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi bierze się pod uwagę szereg czynników związanych z funkcjonowaniem danego przedsiębiorstwa oraz z jego celami strategicznymi. Zarządzanie zasobami ludzkimi to czynności, które bezpośrednio związane są ze wszystkimi zatrudnionymi w przedsiębiorstwie pracownikami, a w szczególności pracownikami z niepełnosprawnością. Dzieje się tak dlatego, że niepełnosprawność określa szczególne wymagania i potrzeby zatrudnionych osób z niepełnosprawnością. W celu jak najlepszego dopasowania warunków pracy do potrzeb niepełnosprawnych wprowadzono szereg uwarunkowań legislacyjnych. Za ich właściwe wprowadzenie i późniejsze stosowanie w przedsiębiorstwie odpowiedzialny jest pracodawca. Szczegółowo wspomniane przepisy omówione zostaną w kolejnym rozdziale.

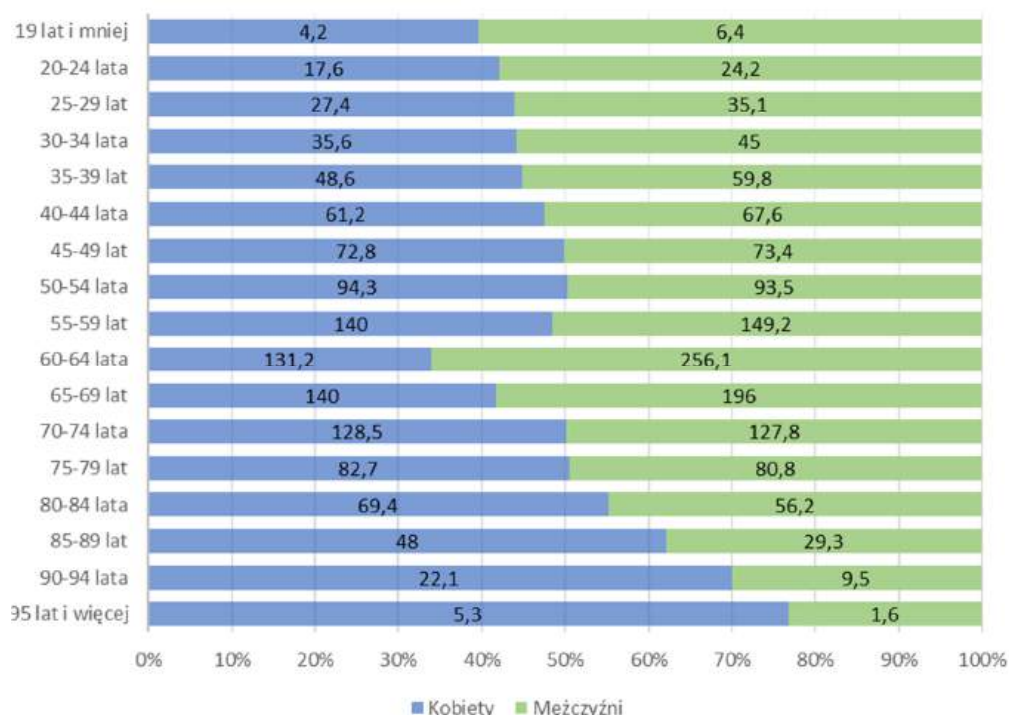
Zatrudnianie pracowników z niepełnosprawnością w organizacjach gospodarczych – uwarunkowania legislacyjno-administracyjne

2.1. Pracownik z niepełnosprawnością – definicje, podział, rodzaje i stopnie niepełnosprawności

Zatrudnianie pracowników z niepełnosprawnością w ostatnim czasie stało się zagadnieniem znacznie uproszczonym pod kątem realizacji. Organizacje pozarządowe, oraz jednostki budżetowe, dokładają starań, aby zwiększyć poziom zainteresowania tym zagadnieniem i wpłynąć na zwiększenie liczby zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością. Dzisiejsi pracodawcy pomimo większej chęci zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością nie zawsze mogą to zrobić – na przeszkodzie stają różnego rodzaju bariery, które uniemożliwiają dokonanie tej czynności.

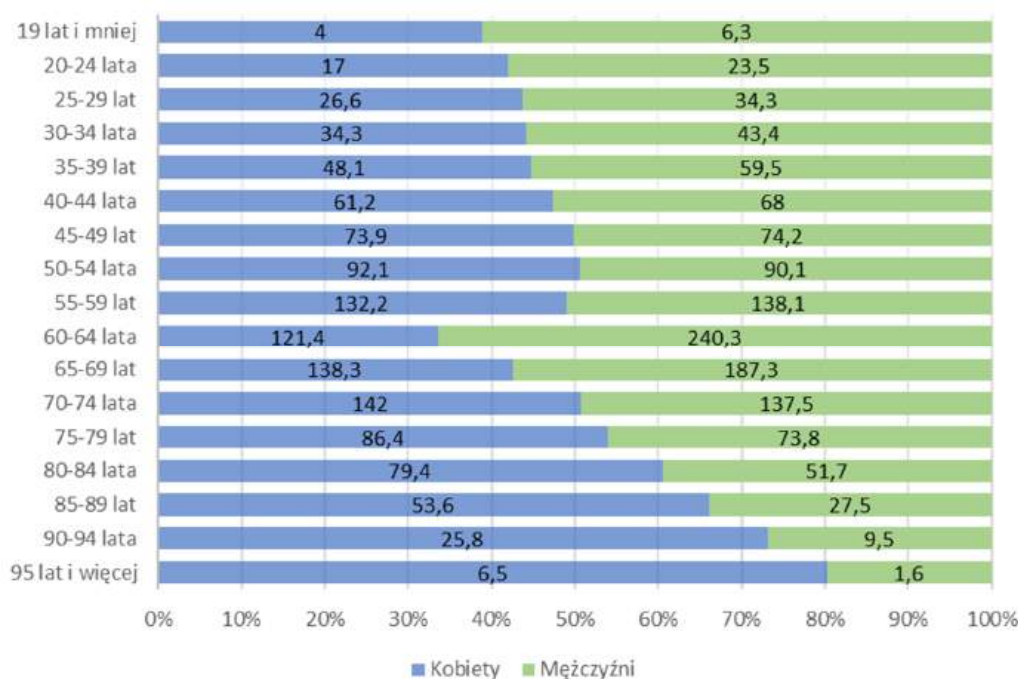
Niepełnosprawność towarzyszyła człowiekowi od zawsze. Jednakże rozwój technologii oraz medycyny pozwolił na zwiększenie sposobów na przeciwdziałanie skutkom, jakie niesie za sobą. Dzisiaj ludzie z niepełnosprawnością mogą żyć w sposób normalny, a co za tym idzie mogą podejmować pracę. Badania z lat 2019-2022 wykazują, że w Polsce zamieszkuje duży odsetek osób z niepełnosprawnością (**rysunek 9**).

Na podstawie zestawionych badań z lat 2019-2022 stwierdza się, że liczba osób z niepełnosprawnością w Polsce nie ulega większym zmianom. Dominujący odsetek osób posiadających orzeczenie o niepełnosprawności występuje wśród mężczyzn w grupie wiekowej 60-64 lata. Natomiast niezmiennie najniższy odsetek niepełnosprawnych pojawia się w grupie wiekowej 19 lat i mniej, niezależnie od płci ankietowanych. Wśród kobiet sytuacja jest bardziej złożona, bowiem liczba osób z niepełnosprawnością oscyluje na podobnym poziomie w grupach wiekowych 70-74 lata, 65-69 lat, 60-64 lata i 55-59 lat. Podsumowując te badania, można stwierdzić, że w Polsce zdecydowanie największy odsetek osób z niepełnosprawnością oscyluje w przedziałach wiekowych 50-70 lat, a więc są to osoby zbliżające się do osiągnięcia wieku emerytalnego lub już znajdujące się na emeryturze.



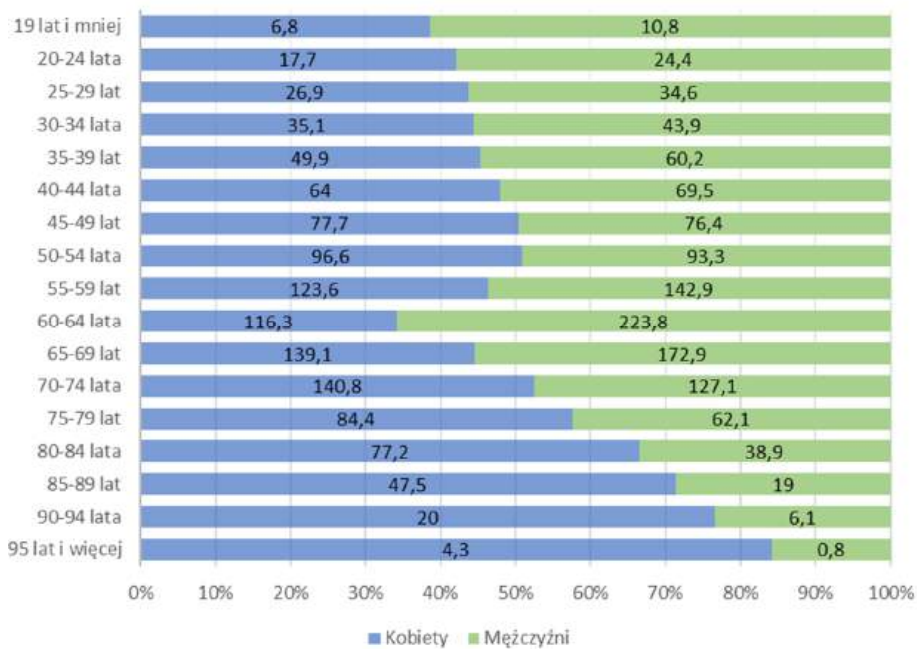
Rysunek 9. Liczba osób z niepełnosprawnością w Polsce w roku 2019

Źródło: *Osoby niepełnosprawne w 2019 roku*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/osoby-niepelnosprawne-w-2019-roku,33,1.html> [dostęp: 07.03.2023]



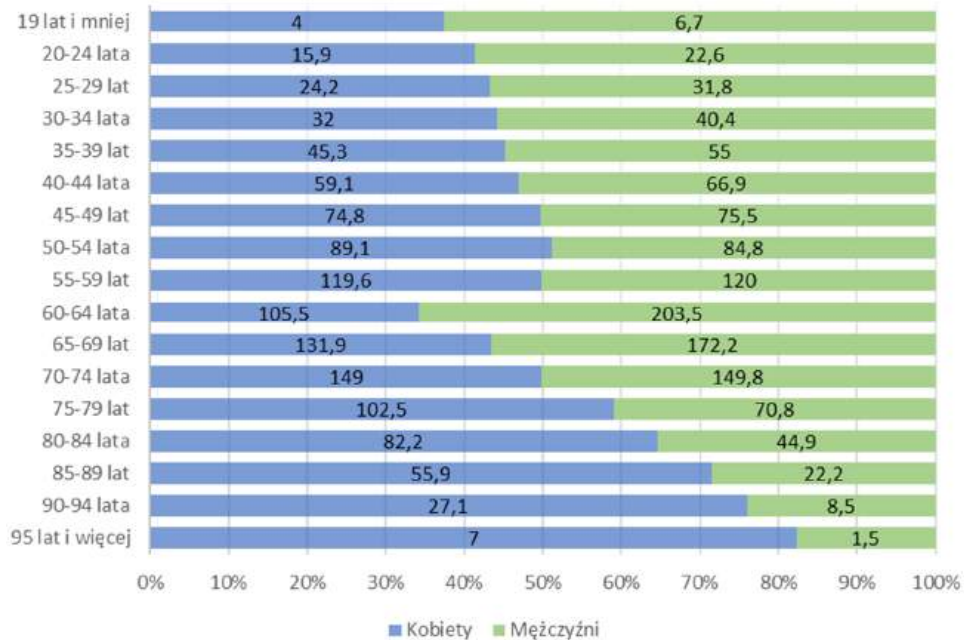
Rysunek 10. Liczba osób z niepełnosprawnością w Polsce w roku 2020

Źródło: *Osoby niepełnosprawne w 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoleczna/osoby-niepelnosprawne-w-2020-roku,26,2.html> [dostęp: 07.03.2023]



Rysunek 11. Liczba osób z niepełnosprawnością w Polsce w roku 2021

Źródło: *Osoby niepełnosprawne w 2021 roku*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/osoby-niepelnosprawne-w-2021-roku,26,3.html> [dostęp: 07.03.2023]



Rysunek 12. Liczba osób z niepełnosprawnością w Polsce w roku 2022

Źródło: *Osoby niepełnosprawne w 2022 roku*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/osoby-niepelnosprawne-w-2022-roku,26,5.html> [dostęp: 13.07.2024]

Samo pojęcie niepełnosprawności nie jest zagadnieniem jednolitym. Pierwszą, najbardziej znaną definicją niepełnosprawności jest koncepcja zaproponowana przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Wskazuje ona (*Preambuła do Konwencji*), że za niepełnosprawność uważa się bariery – zarówno postawy środowiskowe, jak i społeczne – które utrudniają dotkniętej nimi osobie pełne i efektywne uczestnictwo w życiu społecznym, na takich samych zasadach jak pozostali uczestnicy⁶⁷.

Według innej, starszej, koncepcji Światowej Organizacji Zdrowia za niepełnosprawność uważa się utratę lub odstępstwo od normalności pod kątem budowy i funkcjonowania organizmu w zakresie psychiki, fizjologii lub anatomii⁶⁸. Definicję tę w dzisiejszym rozumieniu można uznać za mocno przestarzałą i nieobiektywną – niepełnosprawność została bowiem sprowadzona do poziomu odstępstwa od normalności, co jest ujęciem niesprawiedliwym w kontekście osoby nią dotkniętej. Utożsamienie tego zagadnienia do wprowadzenia podziału na normalność i odstępstwo od niej jest nadużyciem i błędną interpretacją owego ujęcia. Dobitnie pokazuje ona, jak długą drogę musiało przejść społeczeństwo w zmianie postrzegania niepełnosprawności – w czasach starożytnych była ona zjawiskiem niepożądanym (przykład narodzin chorych dzieci w Sparcie), następnie urosła do ciekawostki budzącej zainteresowanie (obecność karłów na dworach królewskich w roli błaznów), by dopiero w ostatnich latach została potraktowana nie jako zjawisko niepożądane, ale choroba, która bynajmniej nie powoduje konieczności tworzenia odrębnych norm dla osób nią dotkniętych. W 2007 roku Światowa Organizacja Zdrowia dokonała rewizji swojego rozumienia niepełnosprawności i zaproponowała nowe rozumienie tego pojęcia jako wielowymiarowego zjawiska wynikającego ze *wzajemnych oddziaływań między ludźmi a ich fizycznym i społecznym otoczeniem, efekt barier napotykanym w otoczeniu fizycznym i społecznym*⁶⁹. Co więcej, WHO wskazało również dwie inne definicje, na które warto zwrócić uwagę:

- **Niesprawność** – pod tym pojęciem rozumie się utratę sprawności lub pojawiające się nieprawidłowości w budowie czy funkcjonowaniu organizmu pod kątem psychologicznym, psychofizycznym i anatomicznym.

⁶⁷ *World Report on Disability*, World Health Organization, 2011, s. 4.

⁶⁸ M. Kowalska-Kantyka, *Rodzaje niepełnosprawności i ich wpływ na podjęcie pracy (zatrudnienie)*, [w:] S. Kantyka (red.), *Niepełnosprawni – przedsiębiorcom, przedsiębiorcy – niepełnosprawnym*, Rudzka Agencja Rozwoju Inwestor, Ruda Śląska 2011, s. 19-20.

⁶⁹ B. Trębicka-Postrzygacz, *O niepełnosprawności w definicjach i regulacjach prawnych w perspektywie inkluzji społecznej*, „Student Niepełnosprawny. Szkice i Rozprawy” 2017, nr 17(10), s. 44.

- Upośledzenie w pełnieniu ról społecznych – jest to konsekwencja wynikająca z niepełnosprawności lub niesprawności, której efektem jest ograniczenie lub uniemożliwienie pełnej realizacji roli społecznej odpowiadającej wiekowi, płci czy oczekiwaniom społecznym lub kulturowym⁷⁰.

W wydźwięku podobnym do ONZ wypowiadają się badacze brytyjscy, którzy stwierdzili, że niepełnosprawność to utrata albo ograniczenie możliwości uczestnictwa w normalnym życiu społecznym i na takim samym poziomie jak pozostali jego uczestnicy ze względu na bariery fizyczne oraz społeczne⁷¹.

Dla tematu pracy istotną definicją niepełnosprawności jest koncepcja zawarta w ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Definiuje ona niepełnosprawność jako *trwałą lub okresową niezdolność do wypełniania ról społecznych z powodu stałego lub długotrwałego naruszenia sprawności organizmu, w szczególności powodującą niezdolność do pracy*⁷². Według tego pomysłu niepełnosprawność to przede wszystkim naruszenie sprawności organizmu, gdzie efektem jest powstanie stanu niezdolności do pracy w obrębie czasowym lub trwałym. Jednocześnie wspomniana ustawa wskazuje, że za osobę z niepełnosprawnością można uznać osobę, która:

- została zakwalifikowana przez organ orzekający do jednego z trzech stopni niepełnosprawności lub
- jest całkowicie lub częściowo niezdolna do pracy na podstawie odrębnych przepisów lub
- posiada orzeczenie o niepełnosprawności wydane przez ukończeniem 16. roku życia⁷³.

Z kolei według Tadeusza Majewskiego za osobę z niepełnosprawnością uznaje się jednostkę, u której uszkodzenie lub obniżenie sprawności funkcjonowania organizmu powoduje poważne trudności lub ogranicza, lub uniemożliwia wykonywanie zadań życiowych i ról społecznych będących konsekwencją płci, wieku, czynników społecznych lub kulturowych⁷⁴.

Przeciwwągiem dla tej koncepcji jest propozycja Janusza Zabłockiego, która za osobę z niepełnosprawnością uznaje osobę, która z powodu ograniczeń somatycznych, fizycznych

⁷⁰ B. Gąciarz, *Model społeczny niepełnosprawności jako podstawa zmian w polityce społecznej*, [w:] B. Gąciarz, S. Rudnicki (red.), *Polscy niepełnosprawni. Od kompleksowej diagnozy do nowego modelu polityki społecznej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2014, s. 26.

⁷¹ K. Kazou, *Analysing the Definition of Disability in the un Convention on the Rights of Persons with Disabilities: Is It Really Based on a 'Social Model' Approach?*, „International Journal of Mental Health and Capacity Law” 2017, Vol. 23, s. 28-29.

⁷² Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997 nr 123 poz. 776).

⁷³ Tamże.

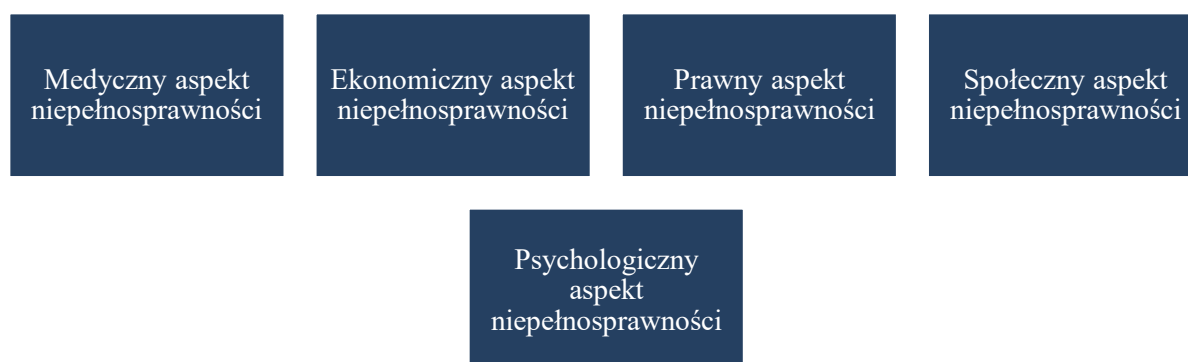
⁷⁴ B. Trębicka-Postrzygacz, *O niepełnosprawności ...*, dz. cyt., s. 44.

lub psychicznych ma poważne problemy w realizacji zadań związanych z życiem rodzinnym, zawodowym i codziennym, a które to problemy mogą zostać usunięte na drodze rehabilitacji lub leczenia⁷⁵.

Andrzej Hulek z kolei uznaje za niepełnosprawność stan fizyczny lub psychiczny, który choćby w minimalnym stopniu trwale lub czasowo utrudnia lub uniemożliwia wykonywanie zadań związanych z życiem codziennym lub ról społecznych zgodnie z obowiązującymi regulacjami lub normami⁷⁶.

Związek Upośledzonych Fizycznie Przeciw Segregacji (ang.: Union of the Physically Impaired Against Segregation (dalej: UPIAS)) zwrócił uwagę na fakt dokonywania niepotrzebnej stygmatyzacji osób z niepełnosprawnością, postrzegania ich za osoby całkowicie niepełnosprawne zarówno pod kątem psychicznym, jak i fizycznym. Niepełnosprawność powodowała całkowite wykluczenie dotkniętych nią osób z życia społecznego i ich odizolowania. W związku z tym UPIAS definiował niepełnosprawność jako przeszkodę lub ograniczenie aktywności wymuszone przez sytuację, która w znacznym stopniu wyklucza osoby nią dotknięte z funkcjonowania w społeczeństwie⁷⁷.

Barbara Gąciarz wskazuje, że ze względu na jednolity sposób ujęcia niepełnosprawności stosowanego w różnych celach warto zwrócić uwagę na wewnętrzny opis tego pojęcia, który zakłada skrzyżowanie się pięciu różnych aspektów ujęcia niepełnosprawności. Poglądy te wynikają z różnych obszarów postrzegania niepełnosprawności i zostały przedstawione na **rysunku 13**.



Rysunek 13. Aspekty niepełnosprawności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Gąciarz, *Model społeczny niepełnosprawności jako podstawa zmian w polityce społecznej*, [w:] B. Gąciarz, S. Rudnicki (red.), *Polscy niepełnosprawni. Od kompleksowej diagnozy do nowego modelu polityki społecznej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2014, s. 35

⁷⁵ Tamże, s. 45.

⁷⁶ Tamże,.

⁷⁷ UPIAS, *Fundamental Principles of Disability*, Union of the Physically Impaired Against Segregation, London 1976, (n 12) 20.

Powszechnie najbardziej znanym modelem niepełnosprawności jest jej ujęcie w kontekście medycznym, a więc bezpośrednio odnoszącym się do stanu zdrowia. **Medyczny** aspekt niepełnosprawności zakłada jej bezpośrednie powiązanie ze schorzeniem – niepełnosprawność wiązana jest jako konsekwencja wynikająca ze schorzenia lub urazu.

Niepełnosprawność może być także postrzegana w kontekście finansowym, a więc świadczenia pracy zawodowej. **Ekonomiczny** aspekt niepełnosprawności jest tożsamy ze zdolnością lub niezdolnością niepełnosprawnego do wykonywania pracy zarobkowej, a zatem z udziałem w szeroko rozumianym ekonomicznym życiu społeczeństwa.

Niepełnosprawność jest także istotnym elementem życia społecznego. Koncepcja **społecznego** aspektu niepełnosprawności jest zagadnieniem szerokim. Koncentruje się przede wszystkim na zdolności lub niezdolności do prowadzenia życia społecznego niepełnosprawnego, a następnie na zbadaniu społecznych przyczyn takiego stanu rzeczy.

Wystąpienie niepełnosprawności wiąże się także ze wsparciem psychologicznym, jakiego mogą oczekiwać i potrzebować osoby z niepełnosprawnością. Niepełnosprawność w wymiarze **psychologicznym** polega na zbadaniu stosunku niepełnosprawnego do własnej osoby oraz schorzenia.

Dla właściwego zakwalifikowania osób z niepełnosprawnością do poszczególnych grup niezbędne jest ustalenie pewnych czynników. **Prawny** aspekt niepełnosprawności oznacza ustalenie kryteriów, w postaci norm prawnych, wobec których następuje zakwalifikowanie danej osoby do poszczególnych grup niepełnosprawności⁷⁸.

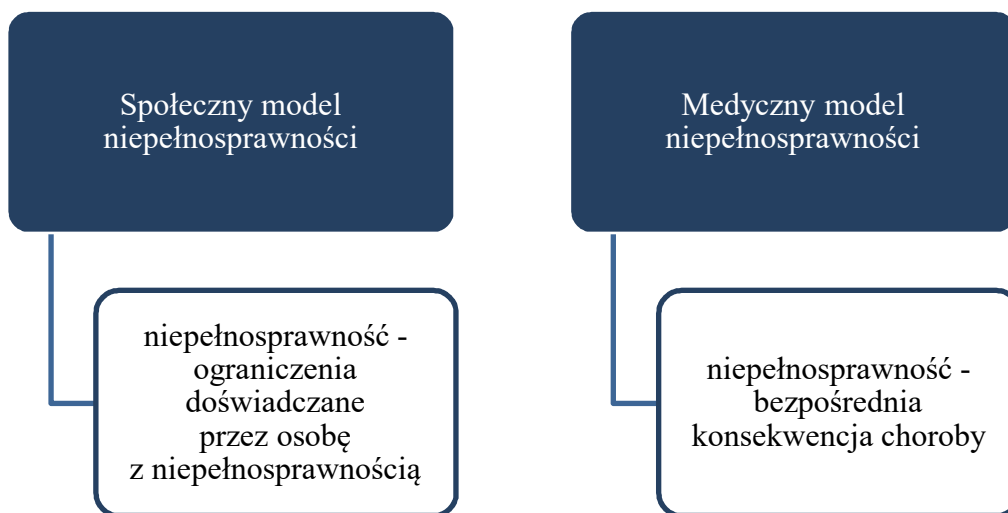
Jak więc można zauważyć, postrzeganie niepełnosprawności jest obszarem szerokim obejmującym wiele obszarów życia społecznego. Pomimo, wydawać by się mogło, prostoty w rozumieniu tego zagadnienia, jest to pojęcie niemające jednoznacznej definicji. Może to rodzić pewne komplikacje, ale dla osoby z niepełnosprawnością najbardziej będą się liczyć propozycje bezpośrednio jej dotyczące (np. poprzez warunki, jakie muszą być spełnione w celu uznania za osobę z niepełnosprawnością). Wydawać by się mogło, że w związku z tym powinno się dążyć do wypracowania jednobrzmiącej definicji obowiązującej powszechnie, która ewoluowałaby w zależności od potrzeb.

Istnieje kilka koncepcji, wokół których tworzone są nowe próby zdefiniowania pojęcia niepełnosprawności. Wskazuje się jednak na to, że najczęściej oscylują one wokół dwóch modeli – społecznego oraz medycznego⁷⁹. Warto jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na możliwość dodania również modelu trzeciego – legislacyjnego – jako punktu łączącego pojęcia

⁷⁸ B. Gąciarz, *Model ...*, dz. cyt., s. 35-37.

⁷⁹ M. Paluszkiwicz, *Prawne pojęcie niepełnosprawności*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2015, t. 95, s. 78.

społeczne oraz medyczne i jednocześnie nadającego wagę prawną. Wydaje się to być koncepcja warta uwagi ze względu na fakt, iż orzeczenie stopnia niepełnosprawności wiąże się z koniecznością spełnienia określonych warunków, które enumeratywnie wskazują poszczególne akty prawne. W takim modelu można by wskazać wszystkie przesłanki legislacyjne związane z uznaniem za osobę z niepełnosprawnością. Na ogół jednak niepełnosprawność wiązana jest z dwoma obszarami – społecznym oraz medycznym. Oba koncentrują się na konsekwencjach, jakie wynikają z wystąpienia niepełnosprawności, i są przedstawione na **rysunku 14**.



Rysunek 14. Modele niepełnosprawności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Gięda, *Pojęcie niepełnosprawności*, [w:] M. Gięda, R. Raszevska-Skałeczka (red.), *Prawno-administracyjne aspekty sytuacji osób niepełnosprawnych w Polsce*, E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2015, s. 21

Andrzej Twardowski w swojej pracy wskazuje, że źródłem dla powstania medycznego modelu niepełnosprawności stały się czasy renesansu, które zapoczątkowały inne spojrzenie na człowieka i leczenie jego chorób. Jednakże to wiek XX stał się wyznacznikiem dla dzisiaj obowiązującego modelu niepełnosprawności jako czas dwóch wojen światowych, które w znaczny sposób zawyżyły statystyki osób z niepełnosprawnością⁸⁰. Warto zauważyć zależność pomiędzy stratami poniesionymi w obu wojnach światowych a znacznym wzrostem liczby osób z niepełnosprawnością – gospodarka na świecie musiała się odbudować, w związku z czym potrzebowano coraz większej liczby pracowników. Osoby z niepełnosprawnością stanęły przed koniecznością dostosowania się do zmieniających się warunków, jak również

⁸⁰ A. Twardowski, *Społeczny model niepełnosprawności – analiza krytyczna*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 48, s. 98.

pracodawcy musieli stanąć przed koniecznością dopasowania miejsca pracy do wymogów osób z niepełnosprawnością. To właśnie w czasach powojennych należy upatrywać źródła dla obecnie obowiązujących trendów w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnością.

W modelu medycznym czynne zastosowanie ma koncepcja Talcotta Parsonsa, ponieważ, jak wskazuje Twardowski, według niego niepełnosprawność jest tożsama z dewiacją społeczną, gdyż ogranicza lub uniemożliwia prawidłowe wypełnianie ról społecznych, przez co jednostka nie może normalnie funkcjonować, a jej przydatność, sprawność i wydajność są mocno ograniczone⁸¹. Jak więc można zauważyć – w modelu medycznym niepełnosprawny jest przede wszystkim człowiekiem chorym, który nie może w prawidłowy sposób funkcjonować w społeczeństwie i wymaga lub może wymagać specjalnego traktowania.

A. Twardowski wskazuje, że model medyczny ma następujące zalety i wady (**tabela 7**).

Tabela 7. Wady i zalety modelu medycznego

Zalety	Wady
Daje nadzieję na lepszą przyszłość	Przyczynia się do patologizacji niepełnosprawności
Niepełnosprawność jest zobiektywizowana	Diagnoza zawiera ocenę
Przyczyny niepełnosprawności są podzielone i określone	Zdefiniowanie niepełnosprawności wykluczyło ją z debaty publicznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Twardowski, *Społeczny model niepełnosprawności – analiza krytyczna*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 48, s. 100-101

Model społeczny niepełnosprawności ma swoje źródło w latach 60. XX wieku, kiedy to w Stanach Zjednoczonych na znaczeniu zaczęły zyskiwać ruchy emancypacyjne osób z niepełnosprawnością. Uchwalona w 1973 roku ustawa nadała im prawa obywatelskie i przyczyniła się do powstania społecznego modelu niepełnosprawności. W opozycji do tego zdarzenia staje brytyjska odmiana modelu społecznego, której powstanie zawdzięcza się działalności Paula Hunta, twórcy UPIAS. Zredagowana przez niego praca napisana przez osoby z niepełnosprawnością zmieniła postrzeganie tego zjawiska⁸².

Niepełnosprawność jest przede wszystkim obecna w wymiarze społecznym. Osoby z niepełnosprawnością starają się funkcjonować w społeczeństwie i muszą walczyć z przeciwnościami obecnymi w tym aspekcie. W związku z tym B. Gąciarz formułuje model polityki społecznej, który będzie nakładał działania, jakie mogą być podejmowane w celu likwidacji barier wobec osób z niepełnosprawnością (**tabela 8**).

⁸¹ Tamże, s. 99.

⁸² Tamże, s. 102-103.

Tabela 8. Elementy modelu polityki społecznej

Wybór	Opcja	Rekomendacja
Kategoryzacja problemu społecznego	Model indywidualny / model społeczny	<p>Usuwanie barier prawnych, infrastrukturalnych czy organizacyjnych.</p> <p>Usprawnienie działań podejmowanych przez właściwe jednostki rehabilitacyjne czy medyczne.</p> <p>Podejmowanie działań przeciw wykluczeniu osób z niepełnosprawnością.</p> <p>Wdrożenie <i>Konwencji o prawach niepełnosprawnych</i>.</p> <p>Umożliwienie dialogu obywatelskiego z niepełnosprawnymi.</p>
Ustawodawstwo	Horyzontalna ustawa / ustawy sektorowe	<p>Wprowadzenie jednolitej ustawy o niepełnosprawności.</p> <p>Włączenie przepisów szczególnych do sektorowych.</p>
Poziom rozwiązania problemu niepełnosprawności	Centralizacja/decentralizacja	<p>Stworzenie organu konsultacyjnego/opiniodawczego przy rządzie.</p> <p>Konsolidacja odpowiedzialności za działania podejmowane wobec niepełnosprawnych przy rządzie.</p> <p>Wzmocnienie uprawnień samorządu terytorialnego w zakresie kompetencji rozwiązywania problemów niepełnosprawnych.</p> <p>Wdrożenie regionalnych ośrodków integracji społecznej pomiędzy niepełnosprawnymi a pełnosprawnymi.</p> <p>Zwiększenie działań podejmowanych wobec rodzin w zakresie opieki i aktywizacji osób z niepełnosprawnością.</p>
Orzecznictwo	Orzeczenie celowe/sektorowe/jednolite	<p>Wprowadzenie jednolitego orzeczenia wielofunkcyjnego.</p>
Świadczenie	Kompensacyjne/aktywizacyjne	<p>Dostosowanie poziomu świadczeń do standardów życiowych.</p> <p>Dywersyfikacja świadczeń.</p> <p>Zwiększenie świadczeń aktywizacyjnych.</p>

Wybór	Opcja	Rekomendacja
Usługi	Publiczne/komercyjne	Stworzenie i kontrola standardu usług publicznych. Stopniowe zwiększenie świadczeń usług komercyjnych. Zwiększenie roli organizacji pozarządowych w dostarczaniu poszczególnych usług osobom z niepełnosprawnością. Ustanowienie standardu usług powszechnych.
Opieka zdrowotna i rehabilitacja	Ogólna służba zdrowia / specjalistyczna opieka zdrowotna	Zwiększenie zakresu świadczeń rehabilitacyjnych. Integracja funkcjonalna ośrodków medycznych i wsparcia psychologicznego.
Nauczanie dzieci z niepełnosprawnością	Szkoła włączająca / zróżnicowane typy szkół	Zmiany w finansowaniu edukacji uczniów z niepełnosprawnością (dostosowanie i wspomagane nauczanie). Zwiększenie liczb szkół włączających. Zmiany w funkcjonowaniu szkół i klas integracyjnych.
Kształcenie zawodowe	Otwarte szkolenia zawodowe / specjalne szkoły zawodowe	Pełna dostępność dla niepełnosprawnych w ofercie szkoleniowej. Stworzenie standardów dostępności edukacji ustawicznej i e-learningu. Dostosowanie programów szkół specjalnych do potrzeb i możliwości niepełnosprawnych.
Aktywizacja zawodowa	Zakłady pracy chronionej / otwarty rynek pracy	Zachowanie alternatywnych form zatrudnienia. Zmiany w działalności urzędów pracy.
Kształtowanie świadomości społecznej	Kampanie społeczne / unormalnianie uczestnictwa ON	Wdrażanie kodeksów zachowań wobec osób z niepełnosprawnością. Dostosowanie komunikacyjne i informacyjne. Organizacja kampanii informacyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Gąciarz, *W kierunku nowego modelu polityki społecznej*, [w:] B. Gąciarz, S. Rudnicki (red.), *Polscy niepełnosprawni. Od kompleksowej diagnozy do nowego modelu polityki społecznej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2014, s. 387-389

Model społeczny zakłada dokonanie rozróżnienia pomiędzy niepełnosprawnością w ujęciu fizycznym i niepełnosprawnością jako wynik opresyjnego traktowania ze strony otoczenia⁸³ (definicja niepełnosprawności w ujęciu UPIAS została przedstawiona wcześniej). Można więc powiedzieć, że w modelu społecznym niepełnosprawność powstaje wówczas, gdy tworzone są bariery uniemożliwiające ludziom z niepełnosprawnością pełny udział w życiu społecznym.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. wskazuje także na stopnie niepełnosprawności obowiązujące w polskim społeczeństwie. Według ustawy są to stopnie:

- umiarkowany,
- znaczny,
- lekki.

Umiarkowany stopień niepełnosprawności posiadają osoby charakteryzujące się naruszoną sprawnością organizmu, niezdolne do pracy lub zdolne jedynie w warunkach pracy chronionej, a także mogące wymagać czasowej lub częściowej opieki w celu pełnienia ról społecznych.

Znaczny stopień niepełnosprawności posiadają osoby charakteryzujące się naruszoną sprawnością organizmu, niezdolne do pracy lub zdolne jedynie w warunkach pracy chronionej, a także mogące wymagać stałej lub długotrwałej opieki w celu pełnienia ról społecznych.

Lekki stopień niepełnosprawności posiadają osoby charakteryzujące się naruszoną sprawnością organizmu, o obniżonej zdolności do wykonywania pracy w porównaniu z innymi osobami posiadającymi takie same przymioty, a których ograniczenia w funkcjonowaniu można kompensować przy pomocy środków ortopedycznych lub pomocniczych⁸⁴.

Dzięki wskazaniu stopni niepełnosprawności możliwe jest zaklasyfikowanie osób z niepełnosprawnością do wskazanych obszarów, co umożliwia choćby określenie kwoty wypłacanych zasiłków. Jest to zatem działanie niezbędne do przeprowadzenia. Nie należy tego utożsamiać z szufladkowaniem osób chorych – to zabieg polegający przede wszystkim na chęci udzielenia im prawidłowej i efektywnej pomocy.

Na uwagę zasługuje również religijne podejście do niepełnosprawności. Model ten wraz z upływem czasu stracił na znaczeniu, ale wciąż jest silnie obecny w państwach z dominującą rolą religii w życiu społecznym. Religijny wymiar niepełnosprawności ma swoje źródło w tłumaczeniu każdej „inności” społecznej w perspektywie kary lub nagrody zesłanej przez Boga⁸⁵. Współcześnie taki proceder, choć nie do końca jednoznacznie łączony

⁸³ Tamże, s. 103-104.

⁸⁴ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997 nr 123 poz. 776).

⁸⁵ *Modele niepełnosprawności: od wykluczenia do włączenia*, Fundacja Kulawa Warszawa, <https://www.kulawawarszawa.pl/modele-niepelnosprawnosci-od-wykluczenia-do-wlaczania/> [dostęp: 10.07.2023].

z niepełnosprawnością, ma miejsce w krajach Afryki, gdzie osoby dotknięte albinizmem są prześladowane i zabijane z powodu utożsamienia chorych z „dziećmi szatana”⁸⁶. Od przełomu lat 2007-2008 można zaobserwować w Tanzanii rosnącą liczbę prześladowań albinosów ze względu na kolor skóry wynikający z ich choroby. Co więcej, ludność tanzańska silnie wierzy w magiczne skutki chorób – w ich wierzeniach skutek w postaci wystąpienia choroby/ niepełnosprawności jest wynikiem rzucenia złego uroku. Co za tym idzie – nie szuka się medycznych sposobów leczenia, ale osoby, która w mniemaniu szukających jest winna rzucenia uroku w celu jej zabójstwa. W Tanzanii dochodzi więc do szeregu zabójstw osób postronnych podejrzewanych o rzucanie klątw, niczym słynny proces czarownic z Salem z 1692 roku. Co więcej, panuje tam również przekonanie, że narządy ludzkie są najefektywniejszym lekarstwem na wszelkie dolegliwości i choroby, stąd też powszechne staje się zabijanie ludzi lub odcinanie ich kończyn – nieraz ofiary tego procederu są przytomne podczas takiej przymusowej amputacji ze względu na wiarę w to, że krzyki ofiary potęgują działanie „lekarstw”⁸⁷.

Religijny model niepełnosprawności odchodzi do przeszłości, ale niestety wciąż jest obecny w strukturach wielu społeczeństw. Ważne jest podejmowanie wszelkich niezbędnych działań zmierzających do edukowania ludzi, zarówno zdrowych, jak i chorych, co do przyczyn powstawania określonych chorób oraz metod przeciwdziałania im. Jeżeli w dobie powszechnej informacji wciąż występuje proceder posądzania chorych o to, że swoim postępowaniem doprowadziły do wystąpienia choroby, to świadczy to o istotności misji edukacyjnej, szczególnie w najbiedniejszych regionach świata.

2.2. Uprawnienia pracowników z niepełnosprawnością zatrudnionych w organizacjach gospodarczych

Zatrudnienie osób z niepełnosprawnością to zabieg wciąż wymagający rozpowszechnienia i reklamowania. Nie zawsze pracodawcy są chętni do zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością, ze względu na konieczność przystosowania budynku oraz jego otoczenia do jej potrzeb, co wiąże się z poniesieniem nakładów finansowych. Dodatkowo potencjalny pracodawca może obawiać się zatrudnienia takiego pracownika ze względu na jego chorobę. Jakikolwiek jednak nie byłby powód podjęcia takiej decyzji, wciąż powinny być prowadzone działania zachęcające pracodawców do takiego kroku.

Udogodnienia dla pracownika z niepełnosprawnością pojawiają się już na etapie rekrutacji. Wskazuje się bowiem, że powinna ona odbywać się w miejscu dostępnym dla osoby

⁸⁶ K. Kleczkowska, *Albinosi w krainie czarów. Białoskórzy w wierzeniach Tanzanii*, „Maska” 2011, nr 10, s. 66-67.

⁸⁷ Tamże, s. 63.

z niepełnosprawnością ruchową. Natomiast dalsze procedury związane z rekrutacją muszą być odpowiednio dopasowane do warunków rozmowy i do niepełnosprawności. Przede wszystkim należy pamiętać, że niepełnosprawność nie może stanowić powodu odmowy zatrudnienia⁸⁸.

Najwięcej kontrowersji wzbudza jednak przepis ustawy o służbie cywilnej, który w art. 29a pkt 2 stwierdza: Jeżeli w urzędzie wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób z niepełnosprawnością, w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia o naborze, jest niższy niż 6%, pierwszeństwo w zatrudnieniu przysługuje osobie z niepełnosprawnością, o ile znajduje się w gronie osób, o których mowa w ust. 1⁸⁹. Cytowany przepis wzbudził kontrowersje ze względu na przyznanie pierwszeństwa w zatrudnieniu osobie z niepełnosprawnością po przekroczeniu wskaźnika zatrudnienia. Jest to zarzut uzasadniony ze względu na dyskryminację osób pełnosprawnych w ubieganiu się o zatrudnienie. Należy jednak pamiętać, że nawet osoba z niepełnosprawnością musi spełnić warunki wskazane do zatrudnienia, co więc nie oznacza otrzymania przez nią pracy ze względu na niepełnosprawność. Tożsamy przepis znajduje się również w ustawie o pracownikach samorządowych.

W przypadku zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością obowiązująca ustawa o zatrudnieniu nakłada na pracodawcę szereg wymogów, które muszą być spełnione w kontekście pracownika z niepełnosprawnością. Przede wszystkim dotyczy to czasu pracy, który nie może być dłuższy niż 8 godzin na dobę i 40 godzin w tygodniu (lub 7 godzin na dobę, 35 tygodniowo w przypadku osoby o znacznym lub umiarkowanym stopniu niepełnosprawności)⁹⁰.

Niepełnosprawność jest zaburzeniem wymagającym specjalnego traktowania, co wymaga również konsekwencji i stałości w postępowaniu i może powodować konieczność podejmowania działań o określonych porach dnia. W związku z tym pracownik z niepełnosprawnością ma prawo do dodatkowych przywilejów i uprawnień (przerwy w czasie pracy, wydłużony urlop) – omówionych szerzej w rozdziale 3.

Dla zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością niezbędne staje się również dostosowanie budynku pod kątem architektonicznym dla zniwelowania lub całkowitej eliminacji barier architektonicznych. Prawo budowlane nakłada na wykonawcę budynku zawarcie w planie opisu dostępności dla niepełnosprawnych, jednocześnie zostawia jednak dla

⁸⁸ P. Braun, K. Szczucki, *Osoba niepełnosprawna na rynku pracy. Poradnik dla pracodawców i pracowników*, Fundacja Edukacji Nowoczesnej, Warszawa 2016, s. 41.

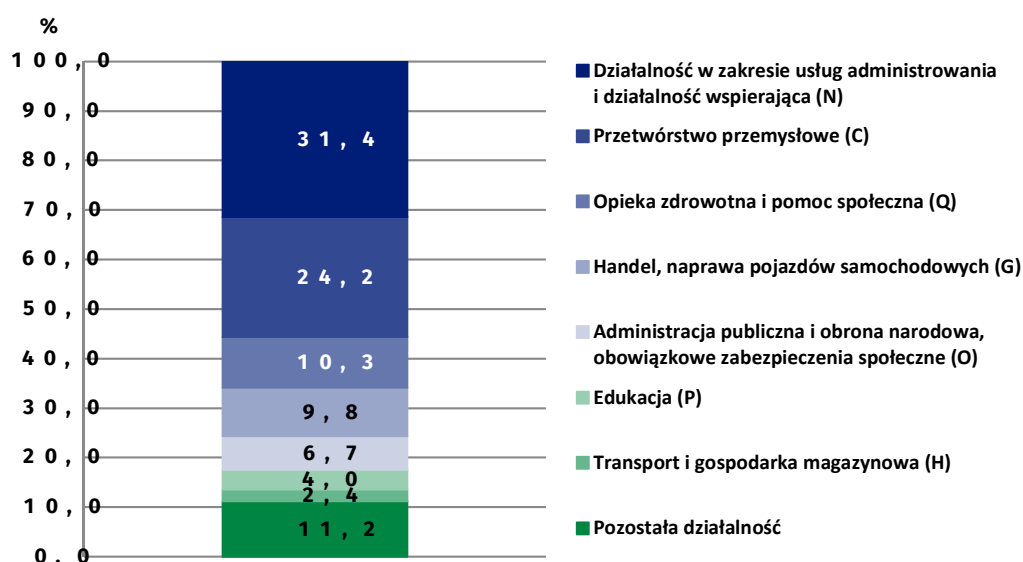
⁸⁹ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. 2008 nr 227 poz. 1505).

⁹⁰ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997 nr 123 poz. 776).

wykonawcy opcję w postaci możliwości zbudowania pochylni dla niepełnosprawnych bez konieczności uzyskania zezwolenia na budowę⁹¹.

Jest to jednoznaczny przykład na podejście ustawodawcy do potrzeb osób z niepełnosprawnością – w minimalnym stopniu ułatwia przystosowanie budynku do potrzeb niepełnosprawnych bez niepotrzebnego przedłużania tej kwestii o administracyjne jej załatwienie.

Dla potrzeb osób z niepełnosprawnością najważniejszą kwestią staje się zniwelowanie barier architektonicznych, które są głównym powodem, dla którego nie uczestniczą one czynnie w życiu społecznym. Wykonywanie przez nich obowiązków zawodowych w miejscu pracy staje się możliwe tylko wtedy, kiedy budynek umożliwia im bezpieczne dotarcie do stanowiska pracy. Badania przeprowadzone w roku 2019 przez Główny Urząd Statystyczny wskazują, że największy odsetek osób z niepełnosprawnością pracuje w następujących sektorach (**rysunek 15**):



Rysunek 15. Sektory zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w roku 2019

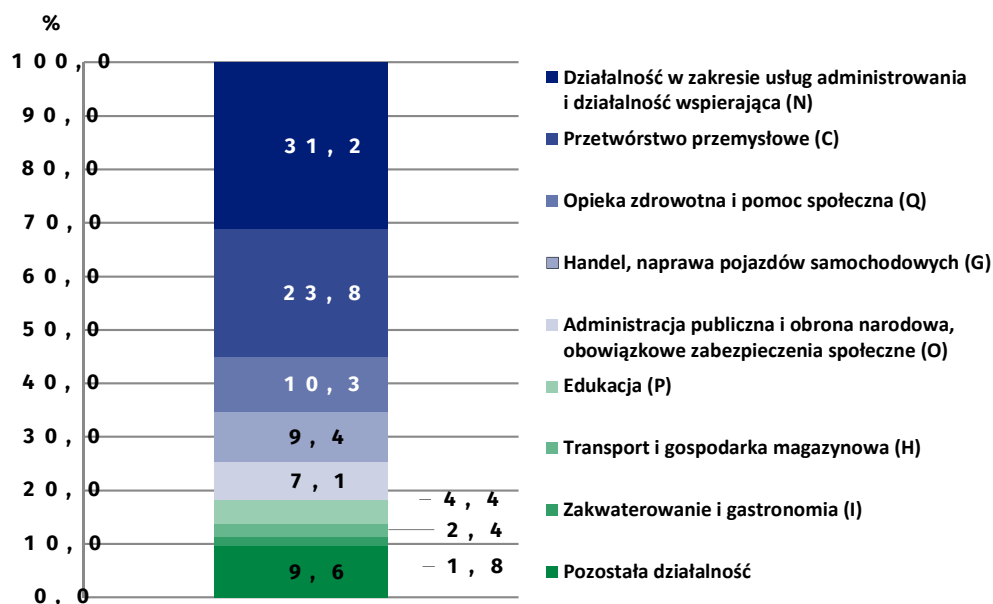
Źródło: *Osoby niepełnosprawne w 2019 roku*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-biemi-zawodowo-wg-bael/osoby-niepelnosprawne-w-2019-roku,33,1.html> [dostęp: 15.07.2023]

Jak można zauważyć na podstawie przytoczonych badań, największy odsetek osób z niepełnosprawnością pracuje w sektorze usług administrowania – można w tym momencie domniemywać, że są to działy związane z obiektami publicznymi, które w minimalnym stopniu przeważnie posiadają jakiegokolwiek ułatwienia dla funkcjonowania osób z niepełnosprawnością oraz podejmują inicjatywy promujące zatrudnianie osób z niepełnosprawnością. Z kolei najmniejszy odsetek ankietowanych pracuje w dziedzinach związanych z transportem,

⁹¹ Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. *Prawo budowlane* (Dz.U. 1994 nr 89 poz. 414).

zakwaterowaniem i gastronomią. Wynika to prawdopodobnie z rodzajów niepełnosprawności, jaką posiadają badane osoby, oraz z barier utrudniających im znalezienie zatrudnienia. Natomiast sektory takie jak opieka zdrowotna, handel i administracja publiczna również są wybierane przez pracowników z niepełnosprawnością, co może wynikać z mniejszego wysiłku fizycznego wymaganego do świadczenia pracy w tych obszarach.

W roku 2020 sytuacja zawodowa osób z niepełnosprawnością oscylowała na podobnym poziomie (**rysunek 16**).



Rysunek 16. Sektory zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w roku 2020

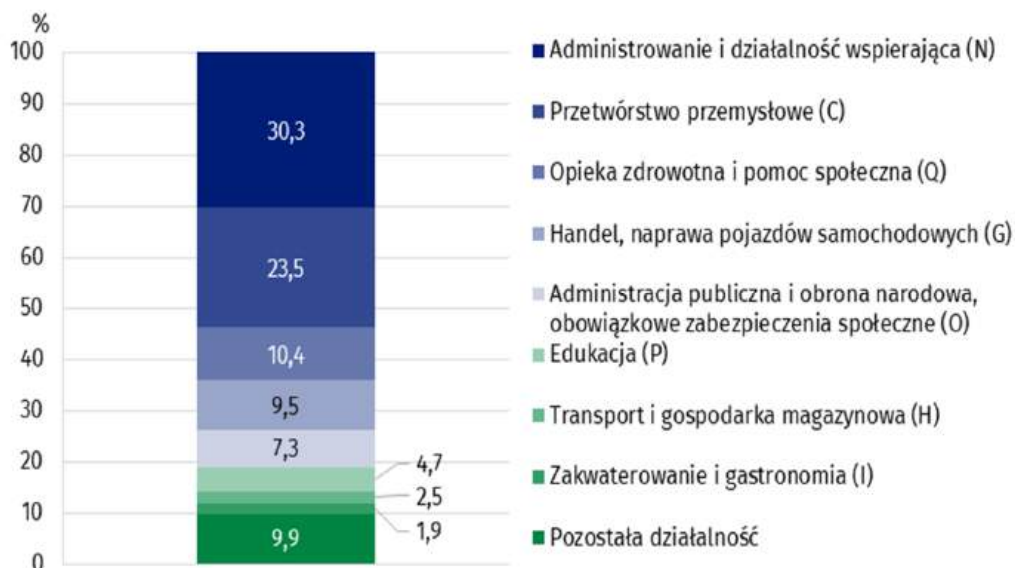
Źródło: *Osoby niepełnosprawne w 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/osoby-niepelnosprawne-w-2020-roku,26,2.html> [dostęp: 15.07.2023]

Badania z roku 2021 ukazują, że w zakresie zatrudnienia osób z niepełnosprawnością nie doszło do większych zmian (**Rysunek 17**).

Praca odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu osoby z niepełnosprawnością. Badania przeprowadzone przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Rzeszowie w roku 2014 wskazują, że osoby z niepełnosprawnością postrzegają pracę w kilku aspektach:

- jako źródło dochodu – 61% badanych,
- jako odskocznia od problemów – 2% badanych,
- jako możliwość rozwoju osobistego – 3% badanych,
- jako źródło satysfakcji – 6% badanych,
- jako miejsce zdobywania doświadczenia – 5% badanych,

- jako możliwość kontaktu z innymi ludźmi – 7% badanych,
- jako codzienny obowiązek – 1% badanych,
- jako źródło dodatkowych problemów – 1% badanych⁹².



Rysunek 17. Sektory zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w roku 2021

Źródło: *Osoby niepełnosprawne w 2021 roku*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/osoby-niepelnosprawne-w-2021-roku,26,3.html> [dostęp: 15.07.2023]

Pomimo traktowania pracy jako przede wszystkim źródła dochodu jest ona jednak czymś więcej dla pracownika z niepełnosprawnością – daje mu możliwość życia niezależnie od innych ludzi i samodzielnie pod kątem finansowym. Dlatego też zatrudnienie pracowników z niepełnosprawnością powinno być rozpowszechniane i propagowane na szerszą skalę.

Z kolei badania z roku 2017 wskazują, że ankietowani z niepełnosprawnością postrzegają pracę w następujących aspektach:

- niezależność ekonomiczna – 20,3% badanych,
- możliwość kontaktu z innymi ludźmi – 18,4% badanych,
- praca jest niezbędna ze względu na sytuację materialną – 16,8% badanych,
- „każdy powinien pracować” – 13% badanych,
- „chciałbym czuć się potrzebny” – 12,4% badanych,
- możliwość samorealizacji – 9,2% badanych,

⁹² *Osoby niepełnosprawne aktywnym uczestnikiem życia społecznego i zawodowego*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Rzeszowie, Rzeszów 2014, s. 18.

- praca jest naturalną kolejnością po zakończeniu edukacji – 6,3% badanych,
- chęć podjęcia pracy w zawodzie – 3,2% badanych,
- inne – 0,3% badanych⁹³.

Można zauważyć, że od roku 2014 do badania w roku 2017 nastąpiło kilka istotnych zmian w zakresie postrzegania pracy zawodowej przez osoby z niepełnosprawnością. O ile najważniejszym bodźcem, dla którego decydują się one na podjęcie pracy, są w dalszym ciągu czynniki materialne, o tyle zwiększa się odsetek osób, które w pracy widzą możliwość kontaktu z drugim człowiekiem. Można na tej podstawie wysunąć wniosek, że osoby z niepełnosprawnością mogą czuć się coraz bardziej samotne w zakresie kontaktów międzyludzkich odbywanych osobiście. Badania były wykonywane przed pandemią koronawirusa, ale należy przypuszczać, że od tego czasu niewiele się zmieniło w zakresie potrzeby osobistego kontaktu osób z niepełnosprawnością z drugim człowiekiem, zwłaszcza w okresie przeniesienia znacznej części świata zawodowego do wirtualnej rzeczywistości.

Praca zawodowa nie powinna być traktowana tylko w kontekście materialnym – jako sposób zarobienia pieniędzy. Jest to również forma socjalizacji, obcowania z drugim człowiekiem. U osób z niepełnosprawnością jest to szczególnie istotne ze względu na fakt, że w Polsce wciąż dominują miejsca bez udogodnień dla osób z niepełnosprawnością, dlatego podlegają one naturalnemu wykluczeniu, nie tylko zawodowemu, ale również społecznemu. Stąd też działania podejmowane w ramach przeciwdziałania wykluczeniu, które obejmują już nie tylko osoby z niepełnosprawnością, ale również seniorów.

2.3. Obowiązki, korzyści i uprawnienia dla pracodawców wynikające z zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością

Zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością to wyzwanie oraz szansa – wyzwanie dla pracodawcy i szansa dla pracownika – na wniesienie pozytywnej zmiany w zakresie zatrudniania pracowników o różnym stopniu niepełnosprawności. Nie zawsze pracodawca jest skłonny do podjęcia takiego kroku – w społeczeństwie osoby z niepełnosprawnością niezasażenie mogą cieszyć się opinią niewykwalifikowanych, które mogą znaleźć pracę tylko ze względu na przypadłość. W szerszym otoczeniu mogą irytować udogodnienia dla osób z niepełnosprawnością – osobna toaleta, winda czy dogodne miejsce parkingowe – które potem burzą

⁹³ M. Struck-Peregończyk, *Niepełnosprawność, młodość a aktywność zawodowa w świetle badań dotyczących młodych osób niepełnosprawnych w województwie podkarpackim*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica” 2017, nr 60, s. 95-96.

postrzeganie niepełnosprawnych jako ludzi takich samych jak reszta otoczenia. Nie pomagają również zachowania osób z niepełnosprawnością, które czasem zachowują się w sposób odstrasający innych ludzi. Nie można jednak pozwolić na to, aby ten obrazek niszczył indywidualne spojrzenie na osobę z niepełnosprawnością jako na potencjalnego pracownika.

Pracodawca, który zatrudnia osobę z niepełnosprawnością, musi dostosować miejsce pracy do warunków pracownika. Wiąże się to z poniesieniem określonych nakładów finansowych. W związku z tym pracodawca może ubiegać się o zwrot kosztów poniesionych w związku z:

- adaptacją pomieszczeń zakładu pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością,
- adaptacją oraz nabyciem urządzeń dla potrzeb osób z niepełnosprawnością,
- zakupem oraz autoryzowaniem oprogramowania dla potrzeb osób z niepełnosprawnością,
- *rozpoznaniem przez służby medycyny pracy potrzeb sfinansowania powyższych kosztów, jeżeli niepełnosprawność pracownika powstała w okresie zatrudnienia u tego pracodawcy, z wyjątkiem przypadków, gdy przyczyną powstania niepełnosprawności było zawinione przez pracodawcę lub przez pracownika naruszenie przepisów, w tym przepisów prawa pracy*⁹⁴.

Na tej podstawie pracodawca nie powinien zasłaniać się kwestiami finansowymi w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnością, ponieważ prawo nakłada na niego możliwość uzyskania zwrotu kosztów poniesionych nakładów w związku z zatrudnieniem. Tak więc prawo niweluje, wydawać by się mogło, najważniejszą przeszkodę dla pracodawcy.

Dodatkowo pracodawca może liczyć na regularne otrzymywanie pomocy za zatrudnienie pracownika, co obrazują informacje zawarte w **tabeli 9**.

Tabela 9. Korzyści dla pracodawcy w zakresie zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością

Wsparcie	Niezbędne czynniki	Rodzaj ulgi
Comiesięczne dofinansowanie do wynagrodzenia osoby z niepełnosprawnością	1. Dofinansowanie przysługuje pracodawcy: - prowadzącemu zakład pracy chronionej, - zatrudniającemu co najmniej 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy i osiągnąjącemu wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w wysokości co najmniej 6%,	1. Dla zakładów pracy chronionej może wynosić: - 130% najniższego wynagrodzenia – w przypadku osób z niepełnosprawnością mających znaczny stopień niepełnosprawności, - 110% najniższego wynagrodzenia – w przypadku osób z niepełnosprawnością mających umiarkowany stopień niepełnosprawności,

⁹⁴ P. Braun, K. Szczucki, *Osoba ...*, dz. cyt., s. 84.

Wsparcie	Niezbędne czynniki	Rodzaj ulgi
	<ul style="list-style-type: none"> - zatrudniającemu w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy do 25 pracowników, - nieposiadającym zaległości w zobowiązaniach wobec Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). <p>2. Dofinansowanie przysługuje na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - osoby z niepełnosprawnością z tytułu zatrudnienia, ujęte w ewidencji PFRON. 	<ul style="list-style-type: none"> - 50% najniższego wynagrodzenia – w przypadku osób z niepełnosprawnością mających lekki stopień niepełnosprawności, - kwoty, o których mowa, ulegają zwiększeniu o 75% najniższego wynagrodzenia w odniesieniu do osób, u których stwierdzono upośledzenie umysłowe, chorobę psychiczną lub epilepsję, oraz do osób niewidomych. <p>2. Dla pracodawców spełniających warunków z pkt 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 70% kwot wymienionych w pkt. 1 a), b), c), - 90% kwot wymienionych w pkt 1 a), b), c) w odniesieniu do osób z niepełnosprawnością, u których stwierdzono chorobę psychiczną, upośledzenie umysłowe lub epilepsję, oraz pracowników niewidomych.
<p>Jednorazowy zwrot kosztów adaptacji i wyposażenia stanowiska pracy dla osoby z niepełnosprawnością w zależności od stopnia niepełnosprawności</p>	<p>Przysługuje pracodawcom, którzy prowadzą działalność gospodarczą co najmniej 12 miesięcy oraz zatrudniającym osobę z niepełnosprawnością zarejestrowaną w urzędzie pracy jako bezrobotna lub poszukującą pracy, niepozostającą w zatrudnieniu na okres przynajmniej 36 miesięcy.</p>	<p>Maksymalnie 15-krotność przeciętnego wynagrodzenia osoby z niepełnosprawnością. Konieczne jest wcześniejsze zawarcie umowy ze starostą właściwym ze względu na miejsce zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością.</p>
<p>Doraźne szkolenie osób z niepełnosprawnością zorganizowane przez pracodawcę</p>	<p>Warunki dofinansowania określa umowa zawierana ze starostą właściwym ze względu na miejsce zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością.</p>	<p>Wysokość ustalona w umowie zawartej ze starostą właściwym ze względu na miejsce zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością.</p>

Wsparcie	Niezbędne czynniki	Rodzaj ulgi
Comiesięczne zwolnienie z wpłat na PFRON	<p>Ulgi mogą pozyskać:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pracodawcy, których wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością wynosi co najmniej 6%; - państwowe i samorządowe jednostki organizacyjne, zakłady budżetowe albo gospodarstwa pomocnicze, instytucje kultury oraz jednostki organizacyjne zajmujące się statutowo ochroną dóbr kultury uznanych za pomnik historii osiągające wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością na poziomie 6%; - uczelnie wyższe, wyższe szkoły zawodowe, szkoły, zakłady kształcenia nauczycieli, placówki opiekuńczo-wychowawcze i resocjalizacyjne, żłobki, których wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością wynosi 2%; - podmioty nie działające w celu osiągnięcia zysku, takie jak domy pomocy społecznej, hospicja, zakłady opiekuńczo-lecznicze, publiczne i niepubliczne jednostki organizacyjne prowadzące działalność rehabilitacyjną społeczną oraz leczniczą osób z niepełnosprawnością lub sprawujące opiekę nad osobami z niepełnosprawnością. 	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *PFRON – korzyści z zatrudniania osób niepełnosprawnych*, Moore Polska, <https://moorepolska.pl/pfron-korzysci-z-zatrudniania-osob-niepelnosprawnych/> [dostęp: 13.07.2024]

Jak można zauważyć, pracodawca powinien dążyć do zatrudniania osób z niepełnosprawnością. Bariery architektoniczne i finansowe nie powinny stanowić przesłanki uniemożliwiającej zatrudnienie ze względu na różnorodne formy wsparcia pracodawców. Jak zostało wspomniane wcześniej, zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością stanowi zarówno szansę, jak i wyzwanie i z tego powodu powinno być traktowane bardzo poważnie.

Warto rozwinąć temat wynagrodzenia, a ściślej rzecz ujmując refundacji wynagrodzenia osób z niepełnosprawnością, który został wymieniony w **tabeli 10**. Jak zostało wspomniane, jest on zależny od stopnia niepełnosprawności, a co za tym idzie można mówić o następujących przedziałach kwotowych:

- 500 zł miesięcznie – lekki stopień niepełnosprawności,
- 1350 zł miesięcznie – umiarkowany stopień niepełnosprawności,
- 2400 zł miesięcznie – znaczny stopień niepełnosprawności⁹⁵.

Są to, jak więc można zauważyć, znaczne sumy, które mogą w realny sposób zachęcić pracodawcę do zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością. Istnieje w tym zakresie również dodatkowy „wabik” w postaci zwiększenia wspomnianych sum w przypadku wystąpienia takich zaburzeń, jak:

- choroba psychiczna,
- upośledzenie umysłowe,
- całościowe zaburzenia rozwojowe,
- epilepsja,
- utrata wzroku⁹⁶.

Z wyjątkiem utraty wzroku, pozostałe schorzenia wpisują się w zakres zaburzeń, które budzą największą niewiedzę osób postronnych, przez co mogą powodować uzasadnioną niechęć w zakresie ich zatrudnienia. W latach 2015-2018 sytuacja pracowników z niepełnosprawnością, którzy zostali objęci refundacją wynagrodzenia, prezentowała się następująco:

Tabela 10. Liczba pracowników z niepełnosprawnością i refundacja ich wynagrodzeń w latach 2015-2018

Rok	Liczba pracodawców	Liczba pracowników objętych dofinansowaniem	Kwota dofinansowania
2015	30 802	301 024	2 903 835 941,10
2016	33 223	309 080	2 964 945 310,05
2017	36 462	322 641	3 172 468 470,60
2018	38 147	320 732	3 316 594 251,47

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Piotrowski, *Sytuacja osób niepełnosprawnych na rynku pracy. Wzrost zatrudnienia i formy wsparcia*, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, <https://www.pfron.org.pl/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci/news/sytuacja-osob-niepelnosprawnych-na-ryнку-pracy-wzrost-zatrudnienia-i-formy-wsparcia/> [dostęp: 12.08.2023]

⁹⁵ Dane za stroną internetową: T. Kowalski, *Dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych. Czy będzie waloryzacja?*, Infor, <https://kadry.infor.pl/zatrudnienie/zatrudnianie-niepelnosprawnych/6583416,dofinansowanie-do-wynagrodzen-pracownikow-niepelnosprawnych-czy-bedzi.html> [dostęp: 02.07.2024].

⁹⁶ Tamże.

W kolejnych latach kwota dofinansowań do wypłacanych wynagrodzeń nieznacznie się zwiększała – według danych z lat 2020-2022 kwoty te były do siebie zbliżone:

- W 2020 r. kwota dofinansowania do wynagrodzeń wynosiła w sumie 3274 mln zł.
- W 2021 r. refundacja wynagrodzeń wynosiła 3340 mln zł.
- W 2022 r. kwota dofinansowania wynosiła 3450 mln zł⁹⁷.

Przyznanie pracodawcy korzyści z tytułu zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością nie jest tożsame z polepszeniem sytuacji zawodowej osób z niepełnosprawnością. Można spotkać się z różnego rodzaju apelami ze strony środowisk osób z niepełnosprawnością w sprawie zwiększenia możliwości zatrudnienia osób z niepełnosprawnością na rynku pracy (patrz: Interpelacja nr 22569 do ministra rodziny, pracy i polityki społecznej). Jak jednak widać na podstawie przytoczonych danych, liczba pracodawców zatrudniających pracowników z niepełnosprawnością z roku na rok się zwiększa. Z roku na rok pojawiają się coraz nowsze formy wsparcia i rozwoju pracowników, a co za tym idzie – coraz większa liczba osób z niepełnosprawnością może znaleźć pracę. Rosną perspektywy rozwoju zawodowego.

Pomimo szeregu dodatkowych świadczeń związanych z zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością pracodawcy wciąż wskazują na trudności związane z podjęciem takiego kroku. Badania prowadzone przez Ewę Giermanowską pokazały, że do najczęściej wskazywanych przez pracodawcę barier w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnością należą czynniki przedstawione w **tabeli 11**.

Tabela 11. Czynniki utrudniające zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością z perspektywy pracodawcy

Czynnik	Problem
Administracyjny	Niestabilne i niejednoznaczne przepisy prawne. Trudności z obsługą dofinansowań z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (dalej PFRON).
Społeczny	Uprzedzenia i stereotypy pracodawców i pracowników. Obawy niedostosowania społecznego pracownika z niepełnosprawnością. Obawa o brak akceptacji ze strony współpracowników.
Finansowy	Wyższe koszty pracy przy niższej wydajności pracy. Dodatkowe uprawnienia osób z niepełnosprawnością. Dodatkowe koszty związane z przystosowaniem miejsca pracy oraz pomieszczeń dla potrzeb osoby z niepełnosprawnością.

⁹⁷ Informacja Rządu Rzeczypospolitej Polskiej o działaniach podejmowanych w 2021 r. na rzecz realizacji postanowień uchwały Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 sierpnia 1997 r. Karta Praw Osób Niepełnosprawnych, Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2022, s. 15.

Organizacyjny	Dostosowanie rodzaju i organizacji pracy do możliwości pracownika z niepełnosprawnością. Konieczność większego nadzoru pracy wykonywanej przez osobę z niepełnosprawnością. Obawa o zwiększenie obowiązków innych pracowników.
Kwalifikacyjny	Za niskie lub nieodpowiednie kwalifikacje zawodowe. Bierna postawa osoby z niepełnosprawnością wobec własnej aktywności zawodowej i rozwoju zawodowego.
Informacyjny	Mała wiedza na temat wsparcia w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnością i wykorzystania ich potencjału zawodowego.
Wsparcie lokalne	Brak lub niewystarczające wsparcie w zakresie zatrudnienia osób z niepełnosprawnością ze strony władz samorządowych, urzędów pracy, agencji zatrudnienia czy organizacji pozarządowych.
Infrastrukturalny	Niedostosowana infrastruktura lokalna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Giermanowska, *Zatrudniając niepełnosprawnych. Dobre praktyki i uwarunkowania zmian*, [w:] B. Gąciarz, S. Rudnicki (red.), *Polscy niepełnosprawni. Od kompleksowej diagnozy do nowego modelu polityki społecznej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2014, s. 165

Na podstawie czynników wskazanych w **tabeli 11** można zauważyć, że u podstaw problemów wynikających z zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością leży przede wszystkim obawa pracodawcy – jest to obawa szerokiego rodzaju, która łączy w sobie czynniki związane m.in. z obawą o brak akceptacji społeczeństwa na zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością czy też z koniecznością dostosowania pomieszczenia i środowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością. Wśród czynników, których obawiają się pracodawcy, są też elementy związane z normami prawnymi, którym zarzuca się niestabilność i niejasność. Stąd też zasadne wydaje się stwierdzenie, że powinno się dokonać korekty obowiązujących przepisów prawnych dotyczących osób z niepełnosprawnością w kierunku ich większej stabilności oraz przejrzystości.

Dokonanie zmian w funkcjonowaniu osób z niepełnosprawnością jest celem przyjętej *Strategii na rzecz osób z niepełnosprawnościami na lata 2021-2030* z 2021 roku. Założenia dokumentu w zakresie zatrudnienia przewidują wzrost zaangażowania zawodowego wśród osób z niepełnosprawnością, który to cel ma zostać osiągnięty do roku 2030. Szczegółowe przewidywania zaprezentowano w **tabeli 12**.

Tabela 12. Przewidywany wzrost zatrudnienia osób z niepełnosprawnością według założeń strategicznych

Czynnik	Wartość bazowa (2018)	Wartość pośrednia (2025)	Wartość docelowa (2030)
Wzrost zatrudnienia osób z niepełnosprawnością (%)	26,2	32,5	40
Wzrost aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnością (%)	28,3	35	45
Ograniczenie barier w wejściu na rynek pracy (%)	67,6	69,0	75,0
Procent jednostek administracji publicznej zatrudniających co najmniej 15 osób, które stworzą plany zwiększenia zatrudnienia osób z niepełnosprawnością	-	100	100
Udział jednostek administracji rządowej zwolnionych z wpłat na PFRON do liczby jednostek administracji rządowej składających deklaracje/informacje miesięczne (%)	-	30	80
Udział jednostek administracji publicznej zwolnionych z wpłat na PFRON do liczby jednostek administracji publicznej składających deklaracje/informacje miesięczne (%)	-	25	70
Zatrudnienie osób z niepełnosprawnością w przedsiębiorstwach społecznych (liczba osób)	1828	3440	6920
Udział pracodawców zwolnionych z wpłat do liczby pracodawców składających deklaracje/informacje miesięczne (%)	46,3	46,4	47,0
Zatrudnienie osób z niepełnosprawnością w ramach zatrudnienia wspomaganego (liczba osób)	0	7000	10 000
Wsparcie osób z niepełnosprawnością w utrzymaniu zatrudnienia w postaci dofinansowania wynagrodzeń (liczba osób)	320 732	324 000	328 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Strategia na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami na lata 2021-2030*, Załącznik do Uchwały nr 27 Rady Ministrów z dnia 10 lutego 2021 r. (poz. 218)

Planowane zmiany w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnością są znaczne – do roku 2030 wzrost aktywności zawodowej ma osiągnąć 45%, co będzie sporym wyzwaniem. Przyjęte wskaźniki są jednak bardzo optymistyczne i trudno zakładać ich pełną realizację w wyznaczonym czasie. Istnieje jednak przesłanka pozwalająca domniemywać, że część założeń zostanie zrealizowana – jeśli nie w całości, to w sposób niepełny, co daje nadzieję na polepszenie sytuacji zawodowej osób z niepełnosprawnością w przyszłości.

E. Giermanowska wskazuje na działania podejmowane w celu zwiększenia zatrudnienia wśród osób z niepełnosprawnością.

Tabela 13. Czynniki wspierające zatrudnienie osób z niepełnosprawnością

Czynnik	Działania
Ustawodawstwo krajowe i międzynarodowe	Prawo promuje lub wymusza gwarancje prawa do pracy oraz zachęca do stosowania zasady równości wobec osób z niepełnosprawnością.
Polityka społeczna	Państwo wspiera działania aktywności zawodowej i społecznej osób z niepełnosprawnością, a także podejmuje kroki w celu przeciwdziałania ubóstwu i wykluczeniu społecznemu osób z niepełnosprawnością.
Wdrożenie programów i polityki zatrudnienia osób z niepełnosprawnością	Przedsiębiorstwa oraz organizacje podejmują działania z zakresu wspierania koncepcji zrównoważonego rozwoju czy zarządzania niepełnosprawnością w miejscu pracy.
Rozwój instytucji lub organizacji zrzeszających osoby z niepełnosprawnością	Podmioty te podejmują działania promujące zatrudnienie osób z niepełnosprawnością lub wspierających pracodawców i pracowników z niepełnosprawnością.
Zmiany w świadomości społecznej	Zmiany w postawach osób pełnosprawnych, jak i z niepełnosprawnością w zakresie zatrudnienia osób z niepełnosprawnością.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Giermanowska, *Zatrudniając niepełnosprawnych. Dobre praktyki i uwarunkowania zmian*, [w:] B. Gąciarz, S. Rudnicki (red.), *Polscy niepełnosprawni. Od kompleksowej diagnozy do nowego modelu polityki społecznej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2014, s. 168

Wskazano także na dobre praktyki, które powinny być wdrożone w przedsiębiorstwach, a które są gwarantem sukcesu w zakresie zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością:

- promowanie indywidualnego podejścia do pracownika i niwelowanie barier wynikających z niepełnosprawności;
- tworzenie naturalnej atmosfery wobec zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, a także rozwijanie wrażliwości u pracowników;
- łączenie działalności statutowej ze społeczną;
- spójna polityka organizacji oraz jej monitorowanie;
- budowanie wizerunku pracodawcy społecznie odpowiedzialnego⁹⁸.

⁹⁸ E. Giermanowska, *Zatrudniając niepełnosprawnych. Dobre praktyki i uwarunkowania zmian*, [w:] B. Gąciarz, S. Rudnicki (red.), *Polscy ...*, dz. cyt., s. 169-170.

Promowanie dobrych praktyk w zakresie zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością może okazać się kluczowym posunięciem dla promowania tego przedsięwzięcia wśród innych pracodawców. Dobrym pomysłem wydaje się w związku z tym stworzenie gremium, które systematycznie będzie dzieliło się z innymi przedsiębiorcami krokami, jakie zostały podjęte w celu zwiększenia zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, które wykaże, że nie jest to działanie, którego należy się obawiać.

Zmiany w zakresie postrzegania niepełnosprawności dokonują się niemalże codziennie. Wydawane coraz to nowsze decyzje oraz proponowane projekty mają na celu wywarcie wpływu na funkcjonowanie osób z niepełnosprawnością w społeczeństwie. Ostatnią głośną zmianą w Polsce jest propozycja wykazu chorób rzadkich, które uprawnią do nadania stopnia niepełnosprawności na stałe. Jedną z takich chorób, której na razie na liście wspomnianych chorób nie ma, jest zespół Downa⁹⁹. Przyznanie stałego stopnia niepełnosprawności ze względu na chorobę zdecydowanie ułatwiłoby funkcjonowanie osobom chorym i być może polepszyłoby ich sytuację społeczną oraz zawodową.

Ostatnia sytuacja związana z pandemią wywołaną koronawirusem SARS-CoV-2 wskazała na coraz większe możliwości pracy zdalnej, odbywanej poza siedzibą pracodawcy, bez wychodzenia z domu. Można powiedzieć, że świat zawodowy powoli przenosi się do Internetu i komputerów, rezygnując w formy pracy biurowej. Jest to kolejna szansa dla osób z niepełnosprawnością na zwiększenie zainteresowania potencjalnego pracodawcy swoją osobą i ofertą, jaką prezentuje. Z kolei przeniesienie edukacji na rzecz formy zdalnej sprawia, że można nieustannie poszerzać swoje możliwości zawodowe bez wychodzenia z domu. Można w tym miejscu zastanowić się nad jakością tego rodzaju usług, ale z drugiej strony sam fakt podejmowania chęci rozwoju jest czynnikiem, przez który należy domniemywać zmianę i rozwój pracownika. Jak zostało wspomniane wcześniej, zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością wiąże się z dokonaniem pewnych zmian – jednak ze względu na możliwości uzyskania pomocy w tym zakresie potencjalny pracodawca powinien rozważyć wszystkie opcje i dokonać kalkulacji swoich posunięć. Kosztem poniesienia niewielkich zmian w zakresie funkcjonowania biura może pozyskać świetnego pracownika, co potem będzie punktować wizerunkiem w oczach opinii publicznej – pracodawca zatrudniający pracowników z niepełnosprawnością może znacznie zyskać na promocji, a co za tym idzie na zwiększeniu możliwości i działalności swojego przedsiębiorstwa.

⁹⁹ Dązbłaż B., *Stale orzeczenie o niepełnosprawności także dla osób z zespołem Downa*, <https://www.prawo.pl/zdrowie/orzeczenie-o-niepelnosprawnosci-na-stale-dla-osob-z-zespolem-downa,522819.html> [dostęp: 28.08.2023].

2.4. Role i zadania jednostek nadzorujących i kontrolujących pracę osób z niepełnosprawnością

W prawidłowo funkcjonującym społeczeństwie struktura państwa powinna być tworzona w sposób jak najbardziej przejrzysty dla obywateli, a jednocześnie w sposób, który zapewni kompleksową opiekę nad wszystkimi aspektami życia publicznego. Jednym z takich elementów jest również sytuacja osób z niepełnosprawnością, a w szczególności ich zdrowia oraz życia zawodowego. W tym celu powołano do życia kilka organizacji, które zajmują się kontrolowaniem warunków pracy osób z niepełnosprawnością.

Pierwszą z takich organizacji jest **Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych**. Podstawowym celem działania PFRON jest szeroko rozumiane wsparcie udzielane osobom z niepełnosprawnością.

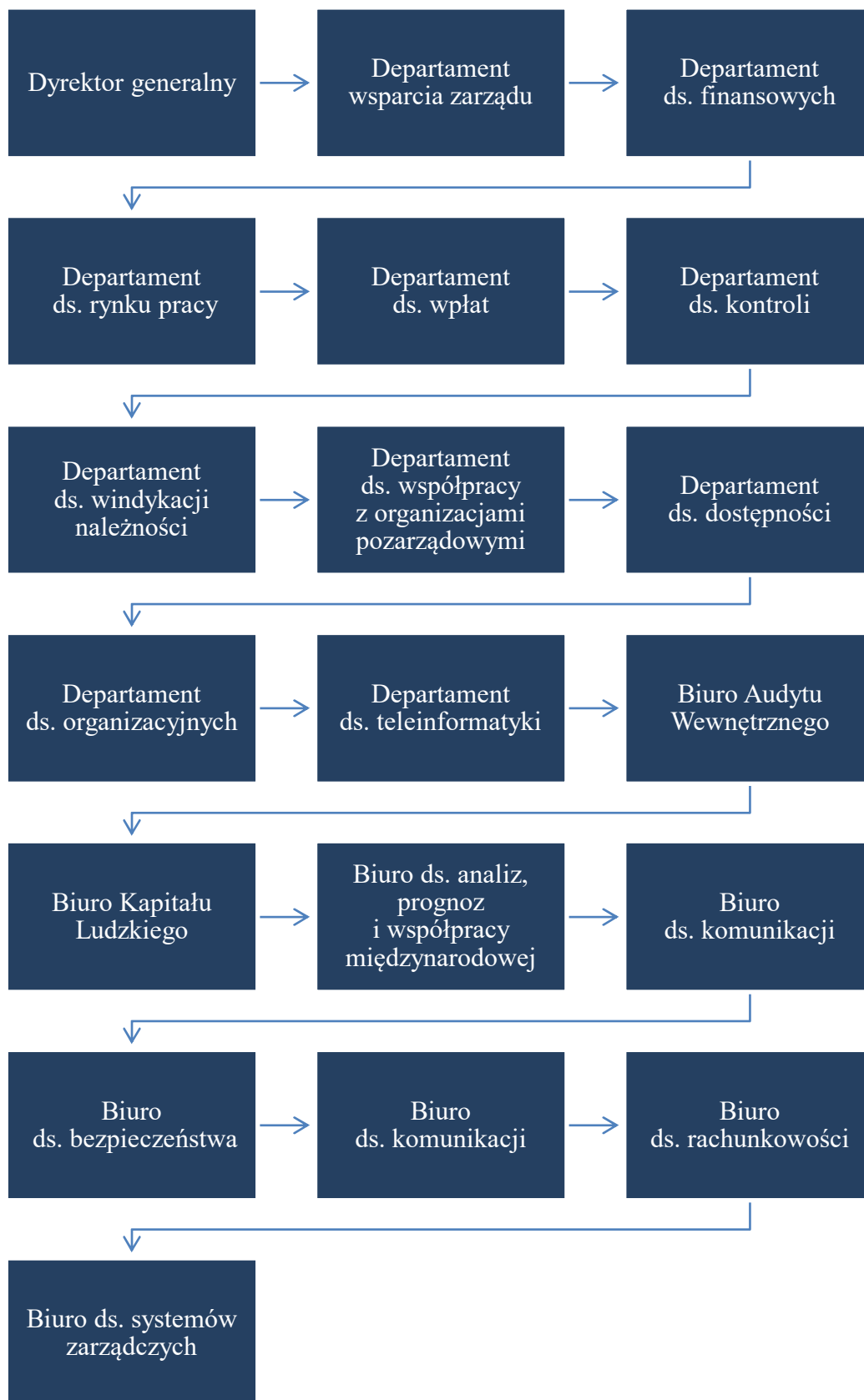
W ramach działalności Fundusz podejmuje działania, których głównym celem jest zapobieganie skutkom wykluczenia społecznego oraz zawodowego niepełnosprawnych. Najbardziej powszechnym działaniem PFRON jest udzielanie dopłat do pensji pracowników z niepełnosprawnością¹⁰⁰. Jest to jedna z najbardziej znanych pomocy udzielanych przez PFRON w zakresie pomocy udzielanej pracownikowi, a jednocześnie jest to forma, która najbardziej może zainteresować potencjalnego pracodawcę.

Dodatkową pomocą świadczoną przez Fundusz jest wsparcie pracodawcy w płatności składek ZUS dla pracownika z niepełnosprawnością¹⁰¹. Materialna możliwość pomocy pracodawcy jest realną pomocą świadczoną osobie z niepełnosprawnością, bowiem pracodawca może skoncentrować się tylko na kwalifikacjach, a za zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością udzielana jest mu pomoc.

Strukturę funkcjonowania Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych zaprezentowano na **rysunku 18**.

¹⁰⁰ Dane za stroną internetową: <https://www.pfron.org.pl/o-funduszu/co-robimy/> [dostęp: 01.09.2023].

¹⁰¹ Tamże.



Rysunek 18. Schemat organizacyjny Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.pfron.org.pl/o-funduszu/struktura-organizacyjna/biuro-funduszu/> [dostęp: 01.09.2023]

Dodatkowo PFRON realizuje szereg projektów mających na celu aktywizację osób z niepełnosprawnością. Projekty mają za zadanie m.in. poszerzenie kwalifikacji osoby z niepełnosprawnością, co ułatwi jej znalezienie zatrudnienia. W chwili obecnej (lipiec 2024) PFRON realizuje m.in. następujące programy, które przedstawiono w **tabeli 14**.

Tabela 14. Programy realizowane przez PFRON (stan na lipiec 2024 r.)

Program	Cel programu
„Dostępna przestrzeń publiczna”	<ul style="list-style-type: none"> • Likwidacja barier architektonicznych lub informacyjno-komunikacyjnych przez JST lub ich jednostki organizacyjne, kościoły lub związki wyznaniowe. • Utworzenie dostępnych lub poprawa dostępności placów zabaw. • Likwidacja barier technicznych, informacyjno-komunikacyjnych oraz wyposażenie w technologie wspomagające i urządzenia umożliwiające skorzystanie przez osoby z niepełnosprawnością z usług świadczonych przez podmioty lecznicze.
Finansowanie funkcjonowania programów „Samodzielność-Aktywność-Mobilność!” Wspomagane Społeczności Mieszkaniowe	Stworzenie domów, w których będą mogły mieszkać osoby z niepełnosprawnością, których stan zdrowia wymaga wysokiego poziomu wsparcia.
Wypożyczalnia technologii wspomagających dla osób z niepełnosprawnością	Możliwość wypożyczenia przez osoby z niepełnosprawnością sprzętu specjalistycznego w postaci m.in. wózków i skuterów dla osób z niepełnosprawnością ruchową, notatników brajlowskich, powiększalników telewizyjnych czy wysoko zaawansowanych technologicznie aparatów słuchowych, a także technologii AAC dla osób, które nie mogą się komunikować w standardowy sposób.
„Samodzielność-Aktywność-Mobilność!” Mobilność osób z niepełnosprawnością	Dofinansowanie do zakupu środków komunikacji dla osób z niepełnosprawnością.
„Dostępne mieszkanie”	Dofinansowanie do zmiany mieszkania na lokal pozbawiony barier architektonicznych.
„Mieszkanie dla absolwenta”	Dofinansowanie do wynajmu mieszkań dla absolwentów z niepełnosprawnością kończących naukę w szkołach.
„Pomoc obywatelom Ukrainy z niepełnosprawnością”	Dofinansowanie do naprawy lub zakupów wyrobów medycznych dla osób z niepełnosprawnością z Ukrainy.

„Dostępność ponad barierami”	Dofinansowanie do projektów mających na celu poprawę poziomu dostępności dla osób z niepełnosprawnością lub o specjalnych potrzebach.
Centra informacyjno-doradcze dla osób z niepełnosprawnością	Stworzenie centrów świadczących usługi, zarówno informacyjne, jak i doradcze dla osób z niepełnosprawnością.
„Pomoc osobom niepełnosprawnym poszkodowanym w wyniku żywiołu lub sytuacji kryzysowych wywołanych chorobami zakaźnymi”	W ramach programu udzielana jest pomoc osobom z niepełnosprawnością poszkodowanym przez żywioł, sytuacje kryzysowe lub choroby zakaźne oraz udzielane jest wsparcie samorządom, które na skutek wymienionych sytuacji uruchomiły dodatkowe wsparcie dla osób z niepełnosprawnością.
Pilotażowy program „Praca – Integracja”	Prowadzenie działań aktywizacyjnych na rzecz zwiększenia poziomu zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością.
Pilotażowy program „Rehabilitacja 25 plus”	Dofinansowanie dla podmiotów prowadzących działalność typu OREW, szkół specjalnych przysposabiających do pracy oraz placówek edukacyjnych.
„Zajęcia klubowe w WTZ”	Celem programu jest udzielenie wsparcia osobom z niepełnosprawnością w prowadzeniu niezależnego życia społecznego i zawodowego poprzez organizację przez Warsztaty Terapii Zajęciowej zajęć pełniących rolę rehabilitacyjną.
„Aktywny Samorząd”	Wyeliminowanie lub zmniejszenie barier architektonicznych poprzez udział beneficjentów w życiu społecznym, zawodowym i edukacyjnym.
„Partnerstwo dla osób z niepełnosprawnościami”	Program ma wspierać współpracę z zarządami wojewódzkimi w zakresie współfinansowania projektów wyłonionych do dofinansowania.
„Program wyrównywania różnic między regionami III”	Wyrównywanie szans i zwiększenie dostępności dla osób z niepełnosprawnością w zakresie rehabilitacji zawodowej i społecznej z naciskiem na regiony słabo rozwinięte.
Wsparcie inicjatyw	Promocja działań na rzecz osób z niepełnosprawnością oraz popularyzacja dokonań osób z niepełnosprawnością.
„Stabilne zatrudnienie”	Podniesienie wskaźników zatrudnienia osób z niepełnosprawnością.

Pilotażowy program „Absolwent”	Wsparcie osób z niepełnosprawnością z wykształceniem wyższym lub kończących naukę w szkole wyższej we wdrożeniu indywidualnej ścieżki kariery oraz pomoc w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.
„Absolwent II”	<ul style="list-style-type: none"> • zaplanowanie i wdrożenie indywidualnej ścieżki kariery zawodowej dla osób z niepełnosprawnością • wzrost kwalifikacji osób z niepełnosprawnością • zatrudnienie lub samozatrudnienie osób z niepełnosprawnością • wsparcie praktyk studenckich osób z niepełnosprawnością • wsparcie ścieżki edukacyjnej osób z niepełnosprawnością • doposażenie szkół wyższych • udostępnienie usamodzielniającym się osobom z niepełnosprawnością pochodzącym z domów dziecka, rodzin zastępczych czy placówek opiekuńczo-wychowawczych usługi asystenta samodzielności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.pfron.org.pl/o-funduszu/programy-i-zadania-pfron/programy-i-zadania-real/> [dostęp: 12.07.2024]

PFRON prowadzi więc szereg działań, których głównym celem jest jak najwyższy poziom zniwelowania barier ograniczających poziom funkcjonowania osób z niepełnosprawnością. Jak można zauważyć, programy te dotyczą praktycznie wszystkich aspektów funkcjonowania życia człowieka – od edukacji, przez pracę, po mieszkanie. Taki poziom wsparcia pozwala osobom z niepełnosprawnością znacznie polepszyć swój komfort życia oraz uzyskać niezbędną pomoc, której w danej chwili mogą potrzebować najbardziej. Na uwagę zasługuje fakt, że Fundusz nie zapomniał również o osobach z niepełnosprawnością z Ukrainy, którym wybuch wojny znacznie ograniczył możliwości finansowe oraz, co ważniejsze, możliwości prowadzenia leczenia lub rehabilitacji. Dzięki programowi są one w stanie uzyskać niezbędną pomoc, na którą na drodze urzędowej mogliby czekać znacznie dłużej.

PFRON i jego działania są warte uwagi, ponieważ dofinansowania przyznawane przez fundusz pracownikom/pracodawcom z niepełnosprawnością wymagają zapewnienia określonych warunków pracy, co w pewnym sensie można uznać za kontrolę miejsca pracy osoby

z niepełnosprawnością. Fundusz ma możliwość weryfikacji wydatkowania środków przyznanych na potrzeby pracownika z niepełnosprawnością, a w razie wystąpienia nieprawidłowości w tym zakresie może doprowadzić do powstania sankcji wymierzonych w pracodawcę pobierającego dofinansowania.

Działania kontrolne prowadzone przez PFRON oscylują wokół podjęcia następujących kroków:

1. Podmiotami objętymi kontrolą prowadzoną przez Fundusz są takie podmioty, jak samorząd wojewódzki, samorząd powiatowy oraz organizacje wykonujące zadania zlecone przez Fundusz, oraz pracodawcy, w tym z zakładów pracy chronionej, którzy otrzymali:
 - dofinansowanie w wysokości do 50% oprocentowania zaciągniętych kredytów, jeśli są one wykorzystywane na rehabilitację zawodową i społeczną niepełnosprawnych;
 - zwrot dodatkowych kosztów, które są efektem zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością w zakresie budowy oraz rozbudowy obiektów i pomieszczeń zakładowych.
2. Celem kontroli jest ustalenie stanu faktycznego i prawnego co do rozdysponowania środków przyznanych przez PFRON.
3. Do przeprowadzenia kontroli prezes PFRON wyznacza uprawnioną osobę.
4. Kontrola jest prowadzona w siedzibie pracodawcy, w dniach i godzinach pracy lub miejscach realizacji zadań wynikających z ustawy, natomiast w ważnych przypadkach kontrola może być przeprowadzona w dni wolne od pracy.
5. Kontrola może przybrać jedną z trzech możliwości:
 - kompleksowa – obejmująca całościowe wykorzystywanie środków przyznanych przez Fundusz,
 - problemowa – ograniczająca się do sprawdzenia wybranych dofinansowań,
 - sprawdzająca – jej celem jest sprawdzenie wykonalności zaleceń pokontrolnych.
6. Przed rozpoczęciem kontroli kontroler okazuje pracodawcy upoważnienie do przeprowadzenia kontroli, legitymację służbową, upoważnienie do przetwarzania danych osobowych oraz informacje o przedmiocie kontroli i uprawnieniu do uczestnictwa w czynnościach dla pracodawcy lub osoby przez niego wskazanej.
7. Pracodawca udostępnia kontrolerowi niezbędną dokumentację oraz możliwość udzielania wyjaśnień przez pracowników.
8. Jeżeli zachodzi przesłanka uzasadniająca wyłączenie kontrolera, pracodawca może zwrócić się do prezesa PFRON o wyłączenie kontrolera z prowadzonej kontroli lub, jeśli ma taką możliwość, może złożyć skargę na postępowanie kontrolera.

9. Podczas trwania kontroli organ kontrolujący ma wstęp na teren obiektu bez konieczności posiadania i okazywania przepustki.
10. Jeżeli jest taka potrzeba, organ kontrolujący może skorzystać z pomocy biegłego.
11. Po zakończeniu czynności kontroler sporządza protokół w dwóch identycznych egzemplarzach. Protokół zawiera opis stanu faktycznego oraz nieprawidłowości wykryte podczas kontroli.
12. Przed podpisaniem protokołu pracodawca zapoznaje się z jego treścią, a następnie podpisuje dokument.
13. Jeśli pracodawca ma zastrzeżenia co do ustaleń zawartych w protokole, może je zgłosić w formie pisemnej w ciągu 7 dni od otrzymania protokołu kontroli. Wówczas podejmowane są dodatkowe czynności kontrolne. Pracodawca może też odmówić w ogóle podpisania protokołu pokontrolnego.
14. Zarząd Funduszu kieruje do organizacji kontrolowanej wystąpienie pokontrolne, w którym oprócz wskazania uchybień opisuje także zalecenia.
15. W ciągu 30 dni od doręczenia wystąpienia podmiot kontrolowany musi poinformować PFRON o wykonaniu zaleceń zawartych w wystąpieniu lub o przyczynach ich niewykonania.
16. W przypadku, gdy pracodawca uniemożliwia dokonanie kontroli lub nie stosuje się do zaleceń pokontrolnych lub jeżeli zarząd nie uwzględni złożonego zastrzeżenia do protokołu, sprawa kierowana jest do organu nadzorującego podmiot kontrolowany i właściwego oddziału Funduszu.
17. Jeżeli kontrola stwierdza taką konieczność, to środki z Funduszu są zwracane w kwocie ustalonej podczas prowadzenia czynności kontrolnych. Informacja ta wydawana jest w formie decyzji zawierającej dokładną kwotę podlegającą zwrotowi wraz z naliczonymi ustawowo odsetkami¹⁰².

Kontrola prowadzona przez PFRON nakierowana jest przede wszystkim na zbadanie zarządzania środkami finansowymi pozyskanymi z Funduszu. Podczas kontroli bada się sposób wydania przyznanych pieniędzy i zasadność takiego działania, jak również sprawdza się, czy środki zostały wydane zgodnie z celem ich przeznaczenia.

¹⁰² Opis działań kontrolnych prowadzonych wobec beneficjentów Funduszu na podstawie art. 51 ust. 3 pkt 6 ustawy o rehabilitacji, <https://bip.pfron.org.pl/pfron/dzialalnosc-kontrolna/opis-dzialan-kontrolnych-wobec-beneficjentow-funduszu-na-podstawie-art-51-ust-3-pkt-6-ustawy-o-rehabilitacji-wykorzystania-srodkow-przekazywanych-na-realizacje-zadan-okreslonych-ustawa/> [dostęp: 14.09.2023].

Kolejnym organem, powszechnie znanym z dokonywania kontroli warunków pracy, jest **Państwowa Inspekcja Pracy**. Działa ona w oparciu o Ustawę z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy, która enumeratywnie wymienia jej podstawowe zadania, do których można zaliczyć następujące:

- nadzór i kontrola przestrzegania przepisów prawa pracy, w szczególności przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów dotyczących stosunku pracy, wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń wynikających ze stosunku pracy, czasu pracy, urlopów, uprawnień pracowników związanych z rodzicielstwem, zatrudniania młodocianych i osób z niepełnosprawnością;
- kontrola legalności zatrudnienia, innej pracy zarobkowej, wykonywania działalności oraz kontrola przestrzegania wskazanych obowiązków;
- kontrola legalności zatrudnienia, innej pracy zarobkowej oraz wykonywania pracy przez cudzoziemców;
- kontrola spełniania przez wyroby wymagań, kontrola w zakresie stwarzania przez wyroby zagrożenia oraz kontrola w zakresie niezgodności formalnych, w rozumieniu Ustawy z dnia 13 kwietnia 2016 r. o systemach oceny zgodności i nadzoru rynku;
- współdziałanie z organami ochrony środowiska w zakresie kontroli przestrzegania przez pracodawców przepisów o przeciwdziałaniu zagrożeniom dla środowiska;
- kontrola wyrobów wprowadzonych do obrotu lub oddanych do użytku pod względem spełniania przez nie zasadniczych lub innych wymagań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, określonych w odrębnych przepisach;
- kontrola wykazu stanowisk pracy, na których są wykonywane prace w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze, oraz kontrola ewidencji pracowników wykonujących prace w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze, o których mowa w art. 41 ust. 4 Ustawy z dnia 19 grudnia 2008 r. o emeryturach pomostowych¹⁰³.

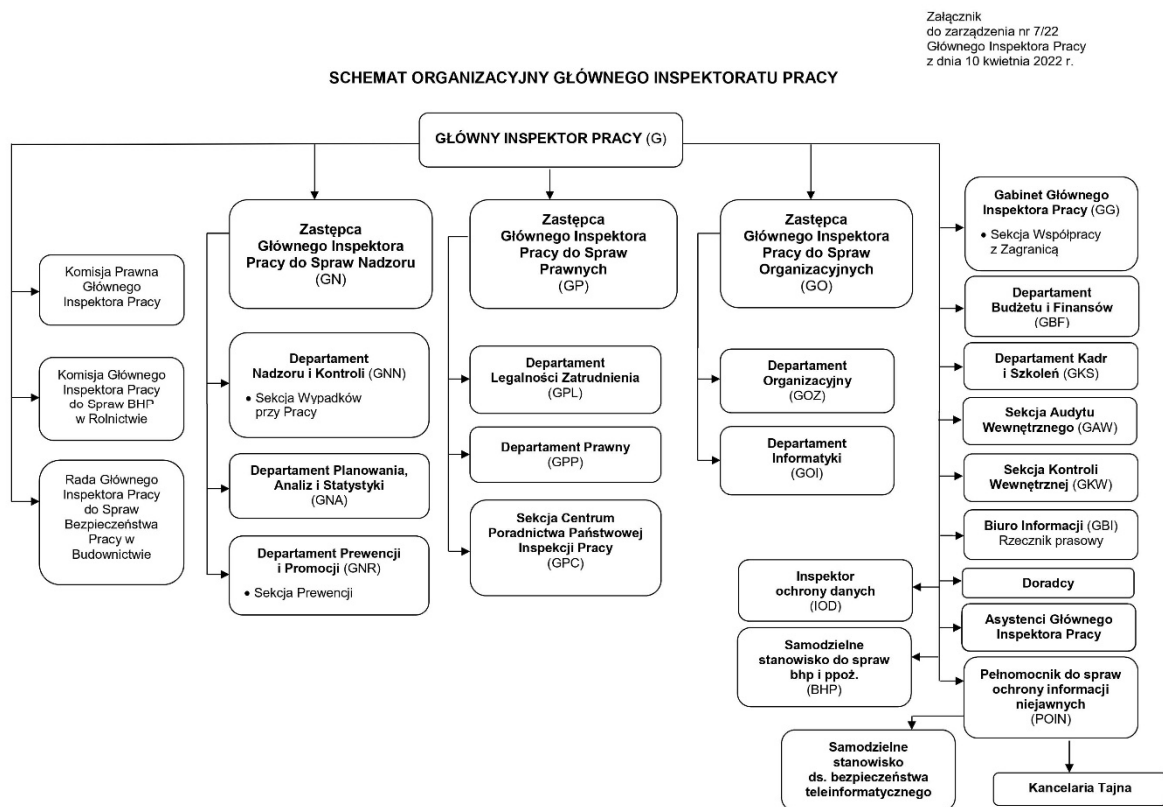
Podsumowując uprawnienia PIP, można powiedzieć, że wykonuje ona zadania polegające na kontrolowaniu poprawności warunków pracy pracowników, w tym pracowników z niepełnosprawnością. Kontroli poddawana jest nie tylko dokumentacja BHP, ale również warunki techniczne, w jakich pracownik świadczy pracę. Wszelkie uchybienia pracodawca musi zniwelować niezwłocznie po otrzymaniu zaleceń pokontrolnych.

Oprócz kontroli Państwowa Inspekcja Pracy prowadzi również szereg kampanii prewencyjnych, których celem jest podniesienie świadomości społecznej z zakresu BHP. Programy takie mają na celu:

¹⁰³ Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (Dz.U. 207 nr 89 poz. 589).

- zwrócenie uwagi na zagrożenia i ryzyka występujące w środowisku pracy, wiedzę pomocną w tworzeniu bezpiecznych warunków pracy – przyczyniają się do kształtowania pozytywnych postaw pracowników wobec bezpieczeństwa i poszanowania prawa;
- prowadzenie działań prewencyjnych prowadzących do uzyskania przez pracodawców wsparcia od inspektorów i specjalistów w działaniach podejmowanych na rzecz zwiększenia poprawy warunków pracy;
- prowadzenie działań prewencyjnych w stosunku do branż o podwyższonym wskaźniku wypadkowości i tych, które wykazują dużą liczbę nieprawidłowości¹⁰⁴.

Struktura organizacyjna Państwowej Inspekcji Pracy prezentuje się z kolei następująco (rysunek 19):



Rysunek 19. Schemat organizacyjny Państwowej Inspekcji Pracy

Źródło: <https://www.pip.gov.pl/o-nas/struktura-organizacyjna/schemat-organizacyjny> [dostęp: 06.09.2023]

Struktura Państwowej Inspekcji Pracy w porównaniu z opisywanym wcześniej PFRON jest dużo bardziej rozbudowana. PIP działa w odniesieniu do wszystkich form i możliwości świadczenia przez pracownika pracy i podczas działań kontrolnych weryfikowane są wszystkie

¹⁰⁴ Dane za stroną internetową: <https://www.pip.gov.pl/o-nas/cele-i-zadania> [dostęp: 04.09.2023].

struktury organizacyjne danego przedsiębiorstwa. Takie skrupulatne rozeznanie sprawy przez organ kontrolny pozwala na zweryfikowanie prawdziwych warunków wykonywania przez pracownika pracy oraz podjęcia środków zaradczych w postaci wydania zaleceń o usunięciu niedogodności.

W odniesieniu do pracownika z niepełnosprawnością kontrola wykonywana przez PIP ma na celu sprawdzenie, czy w budynku i miejscu świadczenia pracy nie występują czynniki utrudniające pracownikowi wykonywanie obowiązków zawodowych. Dokładnej weryfikacji poddana zostaje ergonomia miejsca pracy pracownika, sprawdzone zostają również wszelkie bariery utrudniające mu wykonywanie pracy. Podczas kontroli sprawdzona zostaje również dokumentacja BHP oraz dokumentacja pracownicza, jak również lista płac. Po sprawdzeniu, w przypadku stwierdzenia uchybień organ kontrolujący wydaje zalecenia, które pracodawca musi niezwłocznie usunąć i poinformować o tym fakcie organ kontrolujący. Oprócz zaleceń kontrola może ukarać przedsiębiorcę mandatem w wysokości od 1000 zł do 2000 zł lub grzywną w wysokości od 1000 zł do 30 000 zł.

Sama kontrola trwa w zależności od skali przedsiębiorstwa:

- mikroprzedsiębiorcy – 12 dni roboczych,
- mali przedsiębiorcy – 18 dni roboczych,
- średni przedsiębiorcy – 24 dni robocze,
- pozostali przedsiębiorcy – 24 dni robocze¹⁰⁵.

Natomiast cała kontrola prowadzona ze strony Państwowej Inspekcji Pracy zawiera się w siedmiu krokach:

1. Przybycie kontrolera do jednostki kontrolowanej i okazanie dokumentu upoważniającego do podjęcia kontroli.
2. Poinformowanie pracodawcy o obecności kontrolera. W trakcie spotkania kontroler ukazuje upoważnienie do kontroli (w przypadku jego wymagania) oraz określa zakres kontroli.
3. Dokonanie wpisu do księgi kontroli.
4. Wyznaczenie przez pracodawcę współpracownika zakładu pracy w zakresie prowadzenia kontroli oraz wskazanie mu miejsca, gdzie będzie mógł prowadzić czynności kontrolne.
5. Ustalenie, czy w kontrolowanym przedsiębiorstwie działają związki zawodowe lub inne organizacje zrzeszające pracowników – jeśli tak, to pracodawca informuje ich o obecności kontrolera w firmie i rozpoczęciu czynności kontrolnych.

¹⁰⁵ *Kontrola PIP w firmie – co sprawdza i jak się do niej przygotować?*, PragmaGO, <https://pragmago.pl/porada/kontrola-pip-w-firmie-co-sprawdza-i-jak-sie-do-niej-przygotowac/> [dostęp: 05.09.2023].

6. Wykonanie czynności kontrolnych.

7. Spisanie protokołu z przeprowadzonej kontroli. Jeśli podczas kontroli nie stwierdzono uchybień, protokół przyjmuje formę notatki. Protokół oraz notatka sporządzane są w dwóch jednakowo brzmiących egzemplarzach, przy czym protokół podpisują obie strony, a notatka jest podpisywana tylko przez organ kontrolujący.

Działania PIP są niezwykle istotne dla sprawdzenia poprawności funkcjonowania warunków pracy w danym przedsiębiorstwie oraz dla weryfikacji postępowania przedsiębiorcy względem swoich pracowników. Nie powinno się czynności kontrolnych utożsamiać ze swoistego rodzaju krucjatą nakierowaną na ukaranie przedsiębiorcy za najmniejsze uchybienie. Najważniejszym celem takiej kontroli jest sprawdzenie, czy wszelkie warunki pracy obowiązujące w poszczególnych firmach spełniają wymogi określone przez ustawodawcę, których celem jest zapewnienie bezpieczeństwa pracownikowi. Taka kontrola jest szansą dla pracodawcy na poprawę istniejących warunków pracy i tym samym na podniesienie całościowego stanu BHP w przedsiębiorstwie.

Podsumowując, działania kontrolne podejmowane przez PFRON oraz PIP mają na celu wskazanie pracodawcy nieprawidłowości funkcjonujących w zakładzie pracy i danie mu szansy na dokonanie naprawy występujących uchybień. Dzięki podejmowanym kontrolom możliwe jest ciągle poprawianie obowiązujących warunków pracy, przez co można stwierdzić, że jest to nieustanne dążenie do stworzenia przedsiębiorstwa idealnego, które będzie dostosowane do potrzeb wynikających z niepełnosprawności danego pracownika. Szczegółowe rozwiązania w zakresie ergonomicznego zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością przedstawiono w kolejnym rozdziale.

Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością w organizacjach gospodarczych

3.1. Organizacja i planowanie pracy osób z niepełnosprawnością

Zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością wiąże się z koniecznością zapewnienia mu odpowiednich warunków oraz poprawnego zorganizowania systemu pracy. Ograniczenia, zarówno architektoniczne, jak i społeczne, z jakimi osoba z niepełnosprawnością spotyka się na co dzień, wymagają nie tylko od niej, ale również od otoczenia podejmowania takich działań, które pozwolą jej na funkcjonowanie w sposób jak najmniej problemowy i dyskryminujący. Dotyczy to również organizacji pracy osób z niepełnosprawnością.

Rozważania na temat zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością należy rozpocząć od przypomnienia definicji niepełnosprawności. Według WHO za niepełnosprawność należy uznać każde ograniczenie, a nawet niemożność w prowadzeniu aktywnego trybu życia, który w powszechnym rozumieniu uznawany jest za typowy dla człowieka¹⁰⁶.

Polski ustawodawca idzie o krok dalej i wyróżnia stopnie niepełnosprawności (omówione w rozdziale 2):

- umiarkowany,
- lekki,
- znaczny¹⁰⁷.

¹⁰⁶ S. Woronowicz, *Niepełnosprawność – wybrane zagadnienia społeczne i prawne. Opracowania tematyczne OT-632*, Kancelaria Senatu, 2014, s. 3.

¹⁰⁷ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (tekst jedn.: Dz.U. 2021 poz. 573).

Co ważne, ustawodawca wskazuje, że zakwalifikowanie do znacznej lub umiarkowanej grupy niepełnosprawności wcale nie jest ostateczną przesłanką dla pracownika do wykonywania pracy w warunkach niewliczających się do pracy chronionej. Przytaczana ustawa wskazuje, że istnieje możliwość zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością o znacznym lub umiarkowanym stopniu niepełnosprawności poza zakładem pracy chronionej, jeśli zachodzą dwie opcje:

- Praca będzie świadczona w formie telepracy.
- Stanowiska pracy będą przystosowane przez pracodawcę do potrzeb osób z niepełnosprawnością¹⁰⁸.

Dla osób z niepełnosprawnością fizyczną, których funkcjonowanie dodatkowo jest ograniczane przez wciąż istniejące bariery architektoniczne, pewną możliwością jest świadczenie pracy właśnie poprzez telepracę. Polskie prawo przez taką formę świadczenia pracy rozumie pracę *wykonywaną regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną*¹⁰⁹. W tym miejscu warto jednak zastanowić się nad zaletami oraz wadami wykonywania obowiązków zawodowych w formie telepracy. Do zalet należy niewątpliwie kwestia bezpieczeństwa – w dobie wciąż rozprzestrzeniających się coraz to nowszych wariantów koronawirusa SARS-CoV-2 wykonywanie pracy w domu, bez konieczności styczności z innymi ludźmi jest przesłanką znacznie zmniejszającą ryzyko zakażenia. Plusem telepracy jest także wspomniane wcześniej unikanie barier architektonicznych i ogólne zniwelowanie wysiłku, jaki niepełnosprawny musi wkładać w dotarcie do miejsca zatrudnienia.

Do wad telepracy należy jednak zaliczyć brak relacji zawodowych pomiędzy współpracownikami – pomiędzy osobą świadczącą telepracę a osobami pracującymi w warunkach biurowych powstaje naturalna bariera – nie mają one wspólnych doświadczeń ani nie spędzają ze sobą na tyle dużo czasu, żeby powstała pomiędzy nimi taka więź jak pomiędzy osobami, które stykają się ze sobą na co dzień w siedzibie firmy. Minusem mogą być także perspektywy rozwoju zawodowego – w przypadku telepracy są one znacznie mniejsze niż w przypadku osób wykonujących pracę w przedsiębiorstwie. Forma telepracy, pomimo swoich zalet, nie umożliwia wykonywania obowiązków w odniesieniu do wielu zawodów, a czasami nawet je ogranicza.

¹⁰⁸ Tamże.

¹⁰⁹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, z późn. zm.).

W przypadku pracowników z niepełnosprawnością ruchową wskazuje się, że mogą oni zostać zatrudnieni na każdym stanowisku, które zostanie w sposób prawidłowy dostosowane do ich potrzeb. Szczegółowe wymagania techniczne określają z kolei, że wobec osób znajdujących się na wózkach inwalidzkich powinny zostać zastosowane pewne udogodnienia, które będą omówione szerzej w kolejnych rozdziałach.

Zagwarantowanie w miejscu pracy pochylni o odpowiednich wymiarach oraz podjazdów sprawia, że osoba z niepełnosprawnością poruszająca się na wózku inwalidzkim jest w stanie dostać się do budynku bez korzystania z pomocy zewnętrznej, co jednocześnie sprawia, że jest w pełni niezależna od pomocy zewnętrznej i może funkcjonować samodzielnie przynajmniej w wymiarze zawodowym.

Przy organizacji pracy dla pracownika z niepełnosprawnością pracodawca powinien kierować się następującymi przesłankami:

- zlikwidowanie na rzeczonym stanowisku pracy czynności, które wymagałyby od pracownika podejmowania choćby najmniejszego wysiłku fizycznego;
- zlikwidowanie na stanowisku pracy czynności, które narażałyby niepełnosprawną część ciała pracownika;
- niedopuszczenie do wykonywania przez pracownika czynności, które wymagałyby od niego przebywania w wymuszonej pozycji ciała;
- zadbanie o to, żeby podczas wykonywania obowiązków pracownik nie wykonywał takich czynności jak stanie, chodzenie czy dźwiganie;
- zadbanie o to, żeby na stanowisku pracy zminimalizować czynności, które wymagałyby od pracownika wykonywania obowiązków z zakresu precyzji manualnej¹¹⁰.

Pracodawca musi więc koncentrować się przede wszystkim na kwestiach związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa pracownikowi z niepełnosprawnością. Nie powinien dopuszczać go do wykonywania pracy bez wcześniejszego dostosowania warunków zawodowych do potrzeb osoby z niepełnosprawnością. Umożliwienie wykonywania pracy zawodowej i osiągnięcia pewnego stopnia samowystarczalności nie może odbywać się kosztem zdrowia i bezpieczeństwa. Jak zauważają Andrzej Pacana, Artur Woźny i Marcin Jurgilewicz, samo opracowanie systemu nie jest wystarczające – *opracowanie struktury formalnej, zgodnej z wymaganiami, służy niewątpliwie uporządkowaniu działań, jednak system, który nie angażuje wszystkich pracowników i nie wpływa pozytywnie na zmianę kultury w odniesieniu do bezpieczeństwa środowiskowego, będzie miał tylko*

¹¹⁰ *Vademecum zatrudniania osób niepełnosprawnych*, Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych, <http://www.lodolamacze.info.pl/pliki/materialy-poradniki/vademecum.pdf> [dostęp: 16.08.2023].

niewielki wpływ na poprawę stanu bezpieczeństwa środowiskowego w organizacji. Dlatego przede wszystkim dążyć należy do zmiany postaw pracowniczych¹¹¹.

Pomimo niewielkich zmian w zakresie wyposażenia stanowiska pracy pracownika z niepełnosprawnością warunki umożliwiające mu wykonywanie obowiązków zawodowych osoby z niepełnosprawnością wciąż napotykały trudności w znalezieniu zatrudnienia, które będzie dostosowane do ograniczeń wynikających z rodzaju schorzenia. Badania przeprowadzone w latach 2010-2022 wykazały, że odsetek bezrobocia wśród pracowników z niepełnosprawnością nadal jest dość wysoki.



Rysunek 20. Bezrobocie wśród osób z niepełnosprawnością w latach 2010-2022

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Bezrobotni z niepełnosprawnością. Raport za 2022 rok*, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy, <https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/20925533/2022%20Bezrobotni%20z%20niepe%C5%82nosprawno%C5%9Bci%C4%85.pdf/36cb4f26-e726-44cb-8eef-d1138ae66051?t=1684128932000> [dostęp: 13.07.2024]

Jak można zauważyć, liczba osób bezrobotnych z niepełnosprawnością utrzymuje się na podobnym poziomie w początkowym etapie badania (lata 2010-2014), natomiast w latach 2015-2017 następuje spadek liczby osób bezrobotnych z niepełnosprawnością. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w ogólnym spadku poziomu bezrobocia w Polsce. Z kolei w latach 2018-2022 ponownie następuje wzrost wśród liczby bezrobotnych z niepełnosprawnością, osiągając 7,3% w roku 2022, co jest najwyższym osiągniętym wynikiem w badanym okresie. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w czynnikach wynikających z:

¹¹¹ A. Pacana, A. Woźny, M. Jurgilewicz, *Aspekty doskonalenia bezpieczeństwa środowiskowego w przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2022, s. 26.

- sytuacji osób z niepełnosprawnością,
- podejścia pracodawców do kwestii zatrudnienia osób z niepełnosprawnością,
- podejścia społeczeństwa,
- istniejących barier,
- przepisów,
- funkcjonowania rehabilitacji zawodowej¹¹².

Z kolei sytuacja bezrobotnych z niepełnosprawnością w latach 2018-2020 według danych zebranych przez NIK została przedstawiona na **rysunku 21**.

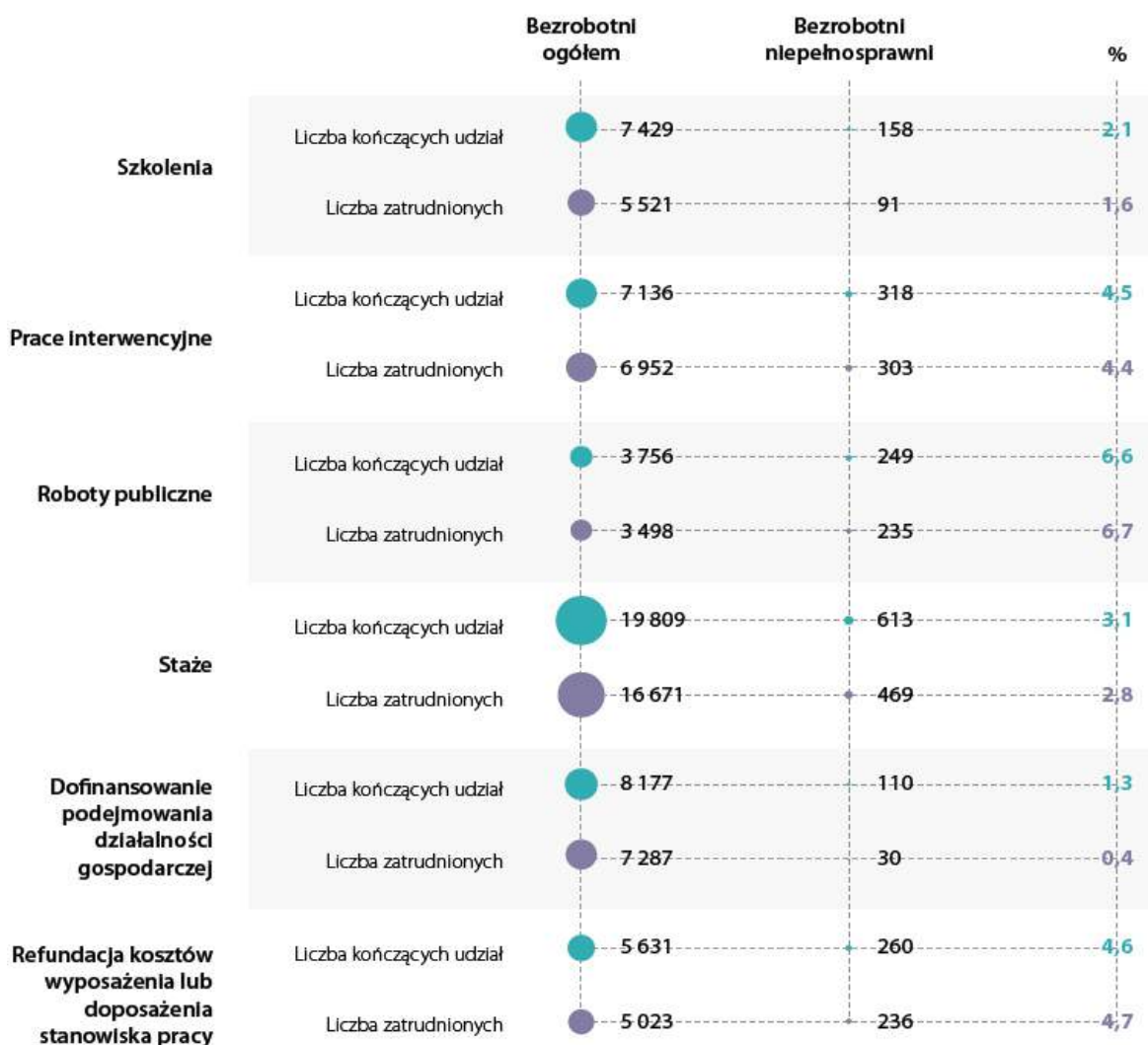
Analizując wyniki przeprowadzonej kontroli, NIK doszedł do wniosków, że aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnością jest w dużej mierze nie zawsze możliwa – brak jest przede wszystkim ofert pracy dla osób z niepełnosprawnością. Dodatkowo urzędy pracy nie zawsze korzystały z możliwości przyznania dofinansowania na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej dla osób z niepełnosprawnością, co stanowiłoby dla nich najbardziej atrakcyjną możliwość podjęcia pracy i jednocześnie skuteczną aktywizację zawodową.

Z kolei dane za II półrocze roku 2023 przedstawione przez Powiatowy Urząd Pracy w Turku wskazują na dość małą liczbę osób z niepełnosprawnością zarejestrowanych jako bezrobotne. Przedstawione w badaniu liczby wskazują, że do ewidencji osób z niepełnosprawnością w przedstawionym okresie włączono 75 osób, z czego 47 stanowiły kobiety. Natomiast sama charakterystyka badanych osób wykazała, że większość z nich (69 osób) wcześniej wykonywała pracę zawodową. Niestety znaczna część badanych (25 osób) znajduje się w wieku powyżej 50 lat, co może świadczyć o trudnościach w znalezieniu zatrudnienia ze względu na wiek. Ciekawą przesłankę stanowi fakt, że zgłoszono 6 wolnych miejsc pracy i aktywizacji zawodowej, ale ani jedno z nich nie zostało wykorzystane, co może wskazywać na brak chęci ze strony osób z niepełnosprawnością na podjęcie pracy zawodowej¹¹³.

¹¹² D. Żołnierczyk-Zreda, K. Pawłowska-Cyprysiak, J. Bugajska, *Optymalizacja psychospołecznych warunków w miejscu pracy w aspekcie potrzeb pracowników wynikających z różnego rodzaju niepełnosprawności*, „Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania” 2016, nr 1(18), s. 145.

¹¹³ *Sprawozdanie o osobach niepełnosprawnych bezrobotnych i poszukujących pracy niepozostających w zatrudnieniu*, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. Pełnomocnik Rządu do spraw Osób Niepełnosprawnych, <https://turek.praca.gov.pl/documents/2931955/23080606/Struktura%20os%C3%B3b%20niepe%C5%82nosprawnych%20za%20II%20p%C3%B3%C5%82roczu%202023.pdf/d3839a26-ccd8-466f-9748-5c733839a484?t=1708339433059> [dostęp: 03.07.2024].

(dane dla 21 PUP objętych kontrolą)



Rysunek 21. Udział osób z niepełnosprawnością w ogólnej liczbie bezrobotnych kończących aktywizację i zatrudnionych po jej ukończeniu w latach 2018-2020

Źródło: NIK o aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami, Najwyższa Izba Kontroli, <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/aktywizacja-zawodowa-osob-z-niepelnosprawnościami.html> [dostęp: 15.08.2023]

Bezrobocie wśród osób z niepełnosprawnością może więc wynikać z różnych przyczyn – konkludując, można powiedzieć, że praktycznie z całokształtu sytuacji życiowej osoby z niepełnosprawnością. Co za tym idzie – ważne jest, aby w kwestiach, które nie do końca są zależne od osób z niepełnosprawnością (bariery architektoniczne, relacje społeczne, obowiązujące przepisy), wykonać szereg działań choć trochę minimalizujących te trudności i ułatwiających życie osobie z niepełnosprawnością. Pomimo tego, że szereg instytucji wykonuje działania mające na celu walkę z trudnościami, jakie spotykają osoby z tego typu ograniczeniami, to jednak wciąż te trudności istnieją.

Niski wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością nie jest wynikiem tylko braku odpowiednich środków na to przeznaczanych. Jest to też indywidualna decyzja samych bezrobotnych, którzy w przeprowadzonych badaniach podają powody, dla których nie podejmują pracy zarobkowej (**rysunek 22**).

	Ogółem (N=242)	Osoba z upośledzeniem umysłowym (N=84)	Osoba chorująca psychicznie (N=59)	Osoba z dysfunkcją słuchu (N=31)	Osoba z dysfunkcją wzroku (N=36)	Osoba z dysfunkcją ruchu (N=32)
Ma(m) orzeczoną niezdolność do pracy	50%	62%	63%	47%	39%	53%
Stan zdrowia nie pozwala na pracę zawodową	41%	32%	36%	32%	44%	46%
Boję się, że sobie nie poradzę	28%	23%	38%	22%	38%	21%
Utracił(a)bym świadczenia pieniężne	12%	2%	11%	12%	24%	6%
Nie chcę pracować, jest dobrze tak jak jest	6%	4%	2%	5%	16%	
Teraz nie jest dobra pora	6%	4%	5%	4%	14%	
Prowadzę gospodarstwo domowe, zajmuję się dziećmi	2%		1%			6%
Nie muszę pracować, wolę robić coś innego	1%	1%		6%		
Muszę zajmować się dorosłą osobą wymagającą opieki	1%		2%		2%	

Rysunek 22. Powody, dla których osoby z niepełnosprawnością nie podejmują pracy

Źródło: *Badanie potrzeb osób niepełnosprawnych. Raport końcowy*, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, https://www.pfron.org.pl/fileadmin/Badania_i_analizy/Badanie_potrzeb_ON/Raport_koncowy_badanie_potrzeb_ON.pdf [dostęp: 15.08.2023]

Organizacja pracy zawodowej osoby z niepełnosprawnością oznacza, że oprócz dostosowania budynku do potrzeb i możliwości pracownika niezbędne jest także zagwarantowanie prawa do korzystania z przywilejów, jakie wynikają z typu i rodzaju niepełnosprawności, która go dotknęła. Jednym z obszarów jest czas pracy. W przypadku zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością pracodawca musi pamiętać i zagwarantować przestrzeganie przytoczonych wcześniej norm czasu pracy oraz zakazu zatrudniania w porze nocnej i godzinach nadliczbowych.

Zakaz zatrudnienia w porze nocnej i w godzinach nadliczbowych stał się również przedmiotem jednej ze spraw rozstrzyganych przez Sąd Najwyższy w 2005 roku. W wydanym wówczas orzeczeniu zwrócono uwagę, że *ustalenie w umowie o pracę zawartej z pracownikiem niepełnosprawnością w stopniu umiarkowanym 8-godzinnego dnia pracy zamiast zgodnego z prawem 7-godzinnego oznacza, że za każdą przepracowaną ósmą godzinę ma on prawo do wynagrodzenia w wysokości 1/7 dziennego wynagrodzenia wynikającego z umowy i do dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych*¹¹⁴. Od zakazu zatrudnienia w porze nocnej i godzinach

¹¹⁴ Wyrok Sądu Najwyższego – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 6 lipca 2005 r. III PK 51/2005, OSNP 2006/5-6, poz. 85.

nadliczbowych obowiązują dwa wyjątki, jakimi są praca dotycząca ochrony oraz uzyskanie zgody lekarza, który nie stwierdzi żadnych przeciwwskazań do podjęcia takiego kroku, jakim jest zatrudnienie w godzinach nadliczbowych¹¹⁵.

Kolejnym przysługującym osobom z niepełnosprawnością uprawnieniem jest przyznanie im dodatkowej przerwy w czasie wykonywania pracy. Przerwa, w wysokości 15 minut, może zostać wykorzystana na działania gimnastyczne lub odpoczynek i jest wliczana do czasu pracy¹¹⁶.

Obok tego pracownik z niepełnosprawnością może wykorzystać także dodatkowy urlop. Świadczenie to obowiązuje tylko w przypadku pracowników o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności, ale warto zaznaczyć, że nie każdy może go otrzymać. Sytuacja taka będzie miała miejsce w przypadku możliwości uzyskania urlopu wypoczynkowego w wymiarze 20 lub 26 dni lub gdy pracownik na podstawie odrębnych przepisów ma uprawnienia do dodatkowego urlopu¹¹⁷.

W zakresie dodatkowego urlopu ważnym czynnikiem jest jednocześnie fakt, że pracownik z niepełnosprawnością nie może wykorzystać go szybciej niż rok po uzyskaniu orzeczenia o stopniu niepełnosprawności znacznym lub umiarkowanym¹¹⁸.

Jak więc można zauważyć, pracownik z niepełnosprawnością łącznie w ciągu roku może uzyskać urlop w wysokości 30 lub 36 dni roboczych. Taka liczba może wywoływać uzasadnione pretensje ze strony innych współpracowników, ale należy pamiętać, że urlop w wymiarze dodatkowym to przede wszystkim czas, który ma zostać wykorzystany dla zdrowia, a nie dla wypoczynku czy czasu wolnego.

Obok tego osoba z niepełnosprawnością o znacznym lub lekkim stopniu niepełnosprawności ma także prawo do dodatkowego zwolnienia od pracy z zachowaniem wynagrodzenia. Wysokość takiego zwolnienia wynosi 21 dni, przy czym ustawa doprecyzowuje, że przerwa może zostać wykorzystana w następujących przypadkach:

- uczestnictwo w turnusie rehabilitacyjnym,
- wykonanie badań specjalistycznych, zabiegów leczniczych lub usprawniających, a także w celu uzyskania zaopatrzenia ortopedycznego lub jego naprawy, jeżeli czynności te nie mogą być wykonane poza godzinami pracy¹¹⁹.

¹¹⁵ K. Ostalecka, *Szczególne uprawnienia niepełnosprawnych pracowników i obowiązki pracodawców*, [w:] E. Rutkowska (red.), *Pracownik z niepełnosprawnością*, Normertinum, Lublin 2007, s. 183.

¹¹⁶ Tamże, s. 184.

¹¹⁷ Tamże.

¹¹⁸ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 23 lutego 2021 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 2021 poz. 573).

¹¹⁹ K. Ostalecka, *Szczególne ...*, dz. cyt., s. 183.

Ustawodawca podkreśla jednocześnie, że okres wynagrodzenia za czas zwolnienia od pracy jest wliczany jako ekwiwalent pieniężny za urlop wypoczynkowy¹²⁰.

Pracownik z niepełnosprawnością posiada więc szereg przywilejów związanych z umożliwieniem mu wykonania badań czy zabiegów. W tym miejscu mogą się jednak pojawić trudności z relacjami społecznymi z innymi pracownikami, którzy mogą negatywnie reagować na takie korzystanie z dodatkowego wymiaru urlopowego. Od pracodawcy zależy więc zbudowanie takiej atmosfery w przedsiębiorstwie, która sprawi, że wszelkie nieporozumienia na tym tle zostaną zminimalizowane.

Organizacja pracy osób z niepełnosprawnością ruchową wiąże się z koniecznością zagwarantowania im odpowiedniego środowiska pracy oraz zagwarantowania i wykonywania przez pracodawcę dodatkowo przysługujących im uprawnień. Ponieważ jest to podyktowane przede wszystkim celami zdrowotnymi, należy mieć na uwadze, że niewywiązywanie się z tych obowiązków może odbić się negatywnie na zdrowiu pracownika.

Zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością wiąże się z podjęciem szeregu działań, których celem jest przede wszystkim zadbanie o to, aby pracownik mógł bez ograniczeń i efektywnie wykonywać powierzone mu obowiązki zawodowe. W związku z tym po podjęciu kroków ze strony pracodawcy mających na celu przystosowanie budynku oraz otoczenia do potrzeb pracowników z niepełnosprawnością niezbędne jest także zadbanie o pozytywną atmosferę w miejscu pracy – szereg udogodnień przysługujących osobom z niepełnosprawnością może wywoływać różne odczucia u współpracowników. Przede wszystkim jednak pracodawca, zatrudniając osobę z niepełnosprawnością, musi bardzo uważać na wszelkie działania, które mogą zostać odebrane jako dyskryminujące zarówno pracownika pełnosprawnego, jak i niepełnosprawnego. W ostatnim czasie znacząco rozwinęły się ruchy walczące o prawa człowieka, uległ także rozszerzeniu katalog czynów, które mogą zostać uznane za obraźliwe lub właśnie dyskryminujące pracownika ze strony pracodawcy. Stąd też podczas rekrutacji na stanowisko w przedsiębiorstwie pracodawca musi traktować wszystkich kandydatów sprawiedliwie i z szacunkiem, nie bacząc na występujące u osoby z niepełnosprawnością schorzenie.

Dodatkowo pracodawca musi wyjść naprzeciw społecznemu odbiorowi zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością. W jednych kręgach (zbliżonych do osób z niepełnosprawnością) taki krok spotka się z pozytywną reakcją i wsparciem w przyszłych działaniach ze strony środowisk zajmujących się opieką nad osobami z niepełnosprawnością. Z drugiej

¹²⁰ Tamże.

jednak strony pracodawca może mierzyć się z krytyką ze strony innych pracowników i otoczenia o to, że zatrudnia kandydata tylko i wyłącznie ze względu na jego niepełnosprawność, przy zupełnym zignorowaniu faktu posiadanych przez kandydata kompetencji do wykonywania zawodu.

3.2. Motywacja determinującą funkcją zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością

Motywowanie pracowników do pracy jest jednym z najważniejszych zadań, jakie pracodawca musi wykonać dla zadbania o dobrą atmosferę pracy oraz efektywności działań przedsiębiorstwa. Przez motywację rozumie się *stan wewnętrzny powodujący aktywowanie się ludzkiego zachowania i nadający mu kierunek. Oznacza to, iż każdy człowiek posiada indywidualną motywację kształtującą poziom jego zaangażowania w wykonywaną pracę*¹²¹.

Dla porównania M. Armstrong uznaje, że motywacja identyfikuje czynniki wpływające na ludzi, aby zachowywali się w konkretny sposób. Motywowanie polega na tym, aby poprzez dane bodźce ludzie kroczyli w kierunku, który jest przez nas pożądanym. Z kolei motywowanie siebie ma za zadanie niezależne wyznaczenie kierunku i podjęcie działań umożliwiających poruszanie się w jego stronę. Dlatego też motywację można określić jako postępowanie skoncentrowane na celu¹²².

Pracownicy z niepełnosprawnością, podobnie jak pozostała grupa osób zatrudnionych, w praktycznie każdym przedsiębiorstwie potrzebują systemu motywowania i nagradzania, ale też kontroli. W przypadku osób z niepełnosprawnością sytuacja jest o tyle trudniejsza, że powszechnie wykorzystywane w tym celu środki mogą okazać się niewystarczające. W związku z tym niezbędne stało się wypracowanie systemu, który umożliwi podejmowanie sprawnych działań w tym zakresie.

Jednym z lepszych sposobów na wskazanie czynników jednoznacznie motywujących osoby z niepełnosprawnością do pracy jest przeprowadzenie badań. Przez ostatnie kilka lat wielu badaczy prowadziło badania w tym obszarze i na podstawie ich wyników można wskazać kilka elementów wspólnych dla tego zakresu.

Badania Bogusławy Dobrowolskiej oraz Edyty Gwardy-Gruszczyńskiej wykazały, że czynnikami najbardziej motywującymi do pracy osoby z niepełnosprawnością były:

¹²¹ W.J. Karna, A. Knap-Stefaniuk, *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2017, nr 48/2, s. 162.

¹²² A. Miszczak, J. Walasek, *Wybrane czynniki motywujące pracowników do pracy w organizacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2015, nr 1(13), s. 53.

- dostosowanie stanowiska do potrzeb wynikających z niepełnosprawności,
- pewność zatrudnienia,
- dobra atmosfera,
- płaca zasadnicza,
- elastyczny czas pracy,
- niski poziom stresu,
- jasne zadania do wykonania¹²³.

Osoby z niepełnosprawnością najbardziej motywuje więc dostosowanie stanowiska pracy do ich potrzeb. Można przez to stwierdzić, że nade wszystko chcą one pracować, bez żadnych ograniczeń i trudności wynikających z niepełnosprawności. Umożliwienie im wykonywania obowiązków zawodowych w warunkach, w których niepełnosprawność nie będzie dawała się we znaki, jest więc dla nich największą nagrodą i motywacją.

Analogicznie spośród czynników najmniej motywujących osoby z niepełnosprawnością do podjęcia pracy autorki wymieniły:

- współudział w podejmowaniu decyzji,
- pochwały,
- możliwość awansu,
- szkolenia,
- nagrody i premie,
- dodatkowe ubezpieczenie na życie¹²⁴.

Osoby z niepełnosprawnością nie chcą mieć nade wszystko nic wspólnego z podejmowaniem decyzji. Nie wpływają też na nie środki, które zwykle motywują pracowników do podjęcia pracy (nagrody, premie, pochwały). W związku z tym można stwierdzić, że wymagają one podejścia indywidualnego, dostosowanego do ich potrzeb oraz rodzaju ograniczenia.

Jak więc można zauważyć, osoby z niepełnosprawnością najlepiej motywują do pracy czynniki niemalże całkowicie pozamaterialne. W powszechnym rozumieniu najczęściej pracowników mogłoby wskazać podwyżki albo możliwość awansu jako czynnik motywujący ich do wykonywania pracy – osoby z niepełnosprawnością jednak stawiają przede wszystkim na zapewnienie im możliwości wykonywania obowiązków w pomieszczeniu i budynku

¹²³ B. Dobrowolska, E. Gwarda-Gruszczyńska, *Czynniki pozapłacowe motywujące do pracy osoby niepełnosprawne w świetle badań kwestionariuszowych*, „Humanities and Social Sciences, HSS” 2018, vol. 23, 25(2), s. 81.

¹²⁴ Tamże, s. 88.

dostosowanym do ograniczeń wynikających z ich dysfunkcji. Wskazuje to na fakt, że od środków materialnych cenią oni bardziej samą możliwość pracy, a czynniki finansowe schodzą w ich rozumowaniu na plan dalszy.

Inne wyniki dało badanie przeprowadzone w roku 2017 przez Monikę Trętko oraz Bernarda Bińczyckiego. W tym przypadku badani pracownicy z niepełnosprawnością wskazali, że czynnikami najważniejszymi oraz najbardziej motywującymi ich do wykonywania pracy jest:

- dobra atmosfera w miejscu pracy,
- stabilność zatrudnienia,
- dostosowanie miejsca pracy¹²⁵.

Najbardziej osoby z niepełnosprawnością były motywowane przez bezpieczne i stabilne zatrudnienie w miejscu dostosowanym do potrzeb wynikających z niepełnosprawności oraz pozytywną atmosferę panującą w miejscu pracy. Pracodawca powinien więc wykazać się zrozumieniem dla indywidualnej sytuacji, co będzie największym motywatorem dla podjęcia pracy.

Z kolei badania Alicji Rytlewskiej i Adama Zemełki wykazały, że pracownicy pełnosprawni wskazują na następujące czynniki motywujące ich do pracy:

- budowanie dobrej relacji,
- integracja zespołowa,
- atmosfera w pracy,
- rozwój kierunkowy,
- indywidualna ścieżka rozwoju,
- premie,
- udział w zyskach,
- wyjazdy integracyjne,
- uznanie,
- dostęp do opieki medycznej,
- samochód służbowy,
- szkolenia,
- dodatki finansowe,
- umowa na czas nieokreślony,
- więcej przerw w pracy,

¹²⁵ M. Trętko, B. Bińczycki, *Motywowanie pracowników niepełnosprawnych w świetle badań empirycznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, nr 1(804), s. 39.

- bezpłatne przekąski,
- system emerytalny¹²⁶.

Pracowników pełnosprawnych motywuje zatem nade wszystko dobra atmosfera w miejscu pracy – chcą do niej chodzić z przyjemnością, a nie pod przymusem zarabiania pieniędzy. W dobrej atmosferze chcą znaleźć oparcie do wykonywania obowiązków, co pozwala im na realizację zawodową. To samo można też powiedzieć o pracownikach z niepełnosprawnością, dla których dobra atmosfera w pracy jest równie ważna.

Dla przeciwwagi autorzy wykazali również czynniki motywujące osoby z niepełnosprawnością do wykonywania obowiązków. Uzyskane przez nich wyniki prezentują się następująco:

- atmosfera w pracy,
- uznanie,
- budowanie dobrych relacji,
- indywidualna ścieżka rozwoju,
- premie,
- dostęp do opieki medycznej,
- udział w zyskach,
- integracja zespołowa,
- rozwój kierunkowy,
- wyjazdy integracyjne,
- zapewnienie szkoleń,
- dodatkowe dni wolne¹²⁷.

O ile uzyskane odpowiedzi są do siebie bardzo podobne, o tyle kolejność ich udzielenia jednoznacznie wskazuje na większe zainteresowanie pracowników z niepełnosprawnością kwestiami niematerialnymi niż w przypadku pracowników pełnosprawnych. Na uwagę zasługuje jednak ten podobny czynnik stanowiący główny motywator w obu badanych grupach. Pracownicy pełnosprawni wskazali dobrą atmosferę w miejscu pracy jako element najbardziej motywujący ich do wykonywania pracy, a pracownicy z niepełnosprawnością wskazali na budowanie dobrej relacji w przedsiębiorstwie. Pozwala to stwierdzić, że obie strony chcą wykonywać swoje obowiązki przede wszystkim w środowisku wolnym od niepotrzebnych

¹²⁶ A. Rytłewska, A. Zemelka, *Motywacja i zaangażowanie pracowników z niepełnosprawnością w przedsiębiorstwach z branży IT*, „Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania” 2018, nr 1(26), s. 55.

¹²⁷ Tamże, s. 57.

konfliktów i nakierowanym na efektywne wykonywanie obowiązków bez konieczności pokonywania niepotrzebnych trudności generowanych przez konflikty lub niedopowiedzenia będących częścią składową złej atmosfery w pracy.

Podobne badania zostały również przeprowadzone w szeregu innych krajów. Przykładowo w Norwegii wykazały one, że istnieje wyraźny związek pomiędzy pobieranymi świadczeniami, osobami z niepełnosprawnością niezdolnymi do pracy oraz ukrytym bezrobociem. Autorzy wskazują, że Norwegia słynie jako państwo przyznające szereg wysokich świadczeń socjalnych, również dla osób z niepełnosprawnością, stąd też ich motywacja do podjęcia zatrudnienia jest niższa ze względu na fakt pobierania przyznanego świadczenia. Dodatkowo autorzy wskazują, że jeżeli do stopy bezrobocia w Norwegii doliczy się osoby z niepełnosprawnością mimowolnie pozostające bez zatrudnienia, to wówczas wynik zwiększa się z 2,8% do 4,7%¹²⁸. Podobne badania przeprowadzono w Stanach Zjednoczonych. Autorzy badania wskazali, że liczba pracowników z niepełnosprawnością zatrudnionych zawodowo jest bardzo niska (pracuje jedna na trzy osoby) w porównaniu z pracownikami pełnosprawnymi. Według autorów sytuacja ta będzie się systematycznie powiększała na niekorzyść osób z niepełnosprawnością, a podobne dysproporcje panują w Kanadzie (wskaźnik zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością to 49% wobec 79% dla pracowników pełnosprawnych) oraz Unii Europejskiej (47,3% wskaźnika zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością wobec 66,9% dla pracowników pełnosprawnych). Według autorów główną i najważniejszą przyczyną, dla której osoby z niepełnosprawnością nie podejmują zatrudnienia, jest podejście pracodawców – są oni pesymistycznie nastawieni wobec potencjalnego pracownika z niepełnosprawnością i jego zdolności do pracy¹²⁹.

Motywowanie pracowników z niepełnosprawnością do zwiększonej efektywności w wykonywaniu obowiązków zawodowych jest czynnością, która wymaga od pracodawcy odpowiedniego podejścia do pracownika, a koncentruje się przede wszystkim na kwestiach związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem oraz pracownikiem. To od pracodawcy zależy takie ocenienie sytuacji, które umożliwi mu dobór odpowiedniego środka motywacyjnego. Należy jednak pamiętać o tym, że w przypadku osób z niepełnosprawnością ważne jest umiejętne komunikowanie się.

¹²⁸ S.E. Wik, J. Tossebro, *Motivation for Work Among Non-Working Disabled People in Norway in a Life Course Perspective*, „Alter” 2014, Vol. 8(1), s. 49.

¹²⁹ S. Bonaccio, C.E. Connelly, I.R. Gellatly, A. Jetha, K.A. Martin 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, Vol. 35(2), s. 154.

Motywowanie pracowników z niepełnosprawnością jest czynnością, która znacznie się różni od motywowania pracowników pełnosprawnych. Jest to wynik krzyżowania się różnych potrzeb dla poszczególnych grup oraz poszczególnych czynników stanowiących dla nich jedne z ważniejszych punktów funkcjonowania. W dobie nieustannych zmian – wynikających zarówno z intensywnego rozwoju, jak również z sytuacji wywołanej pandemią COVID-19 – te czynniki będą ulegać zmianie i nakierują się bardziej na zdobycie i utrzymanie zatrudnienia niż na jego dostosowanie do potrzeb.

3.3. Ergonomia na stanowisku pracy osoby z niepełnosprawnością

Rozważania dotyczące zagadnień ergonomii na stanowisku pracy osoby z niepełnosprawnością warto rozpocząć od samego wyjaśnienia zakresu pojęciowego dla tego określenia.

W myśl definicji prezentowanej przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Ergonomiczne ergonomia określa stosunki powstające między człowiekiem a jego zajęciem, sprzętem i środowiskiem w najszerszym tego słowa znaczeniu, włączając w to sytuacje związane z pracą, zabawą, rekreacją i podróżą¹³⁰.

Polski odpowiednik Stowarzyszenia, Polskie Towarzystwo Ergonomiczne, w 1977 roku uznało, że ergonomia zmierza do dostosowania narzędzi, maszyn, urządzeń, technologii materialnego środowiska pracy i życia oraz przedmiotów powszechnego użytku do wymogów fizycznych i psychicznych człowieka¹³¹.

Według Tadeusza Piątka ergonomia to:

- Nauka interdyscyplinarna, która ma na celu przystosowanie narzędzi, maszyn oraz środowiska pracy i jego warunków do cech anatomicznych i psychofizycznych człowieka. Takie przystosowanie ma umożliwić sprawne, efektywne i bezpieczne wykonywanie pracy przez człowieka.
- Wiedza, która określa możliwości człowieka dotyczące projektowania narzędzi, maszyn, systemów pracy oraz środowiska, które również mają zapewnić bezpieczne wykonywanie pracy.
- Analiza i kształtowanie elementów składających się na system pracy, aktywność zawodową, środków i organizacji pracy oraz efektu pracy¹³².

Artur Woźny wskazuje z kolei, że przedmiotem ergonomii jest wprowadzenie w życie dwóch elementów:

¹³⁰ E. Kowal, *Ekonomiczno-społeczne aspekty ergonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 23.

¹³¹ Tamże.

¹³² T. Piątek, *Prakseologiczno-ergonomiczny aspekt wykorzystania technologii informacyjnych w rozwijaniu kultury pracy na przykładzie metody „Temat_Projekt2” (TP2)*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2014, nr 5/2, s. 392.

- dostosowanie środków oraz warunków środowiska pracy do psychofizycznych możliwości człowieka;
- zwiększenie efektywności pracy z jednoczesnym zachowaniem warunków bezpieczeństwa z jak najbardziej niskim kosztem biologicznym¹³³.

Zatrudnienie pracowników z niepełnosprawnością wiąże się z koniecznością przystosowania budynku oraz stanowiska pracy w ogóle do potrzeb nowego pracownika. Jako że zatrudnienie znalazła właśnie osoba posiadająca ograniczenie w zakresie ruchu, koniecznym staje się takie przystosowanie budynku oraz terenu wokół niego, aby mogła ona bez przeszkód funkcjonować i wykonywać swoje obowiązki. Jest to jednak wciąż jeden z największych problemów, jakie istnieją na rynku pracy – większość stanowisk oraz budynków nie jest w sposób właściwy przygotowana do potrzeb osób z niepełnosprawnością – wciąż nie wszędzie pojawiły się specjalne windy, a wiele spośród wybudowanych podjazdów dla osób z niepełnosprawnością nie spełnia podstawowych wymogów bezpieczeństwa i przydatności.

Środowisko pracy osoby z niepełnosprawnością musi zostać prawidłowo dostosowane do ograniczeń wynikających z owych dysfunkcji. Pracownik pomimo istnienia pewnego rodzaju barier wpływających na jego codzienne funkcjonowanie może prawidłowo wykonywać swoją pracę zawodową. Umożliwiają to przepisy, które jednoznacznie wskazują na ergonomiczne zasady dostosowania środowiska pracy do potrzeb osoby z niepełnosprawnością, co przedstawiono w **tabeli 15**.

Dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb pracowników stanowi najważniejszą zasadę, wokół której funkcjonuje ergonomia. Działania podejmowane w tym zakresie powinny koncentrować się na spełnieniu przesłanek z następujących czynników:

- zapewnienie swobodnego i bezpiecznego wykonywania czynności zawodowych, co osiąga się poprzez prawidłowe rozmieszczenie przedmiotów niezbędnych do wykonywania pracy (w zasięgu ręki);
- możliwość dopasowania pewnych części składających się na stanowisko pracy do indywidualnych potrzeb i wymagań pracownika;
- zapewnienie prawidłowego oświetlenia, widoczności oraz słyszalności na stanowisku pracy, a także przy urządzeniach sygnalizacyjnych;
- prowadzenie działań prewencyjnych przy sytuacjach skrajnie niebezpiecznych mogących skutkować wypadkiem¹³⁴.

¹³³ A. Woźny, *Człowiek w procesie pracy*, <https://docplayer.pl/27332902-Czlowiek-w-procesie-pracy.html> [dostęp: 28.08.2023].

¹³⁴ *Stanowisko pracy – adaptacja do możliwości zatrudnianych osób niepełnosprawnych*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, <http://archiwum.ciop.pl/18519.html> [dostęp: 27.08.2023].

Tabela 15. Techniczne wymogi zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością

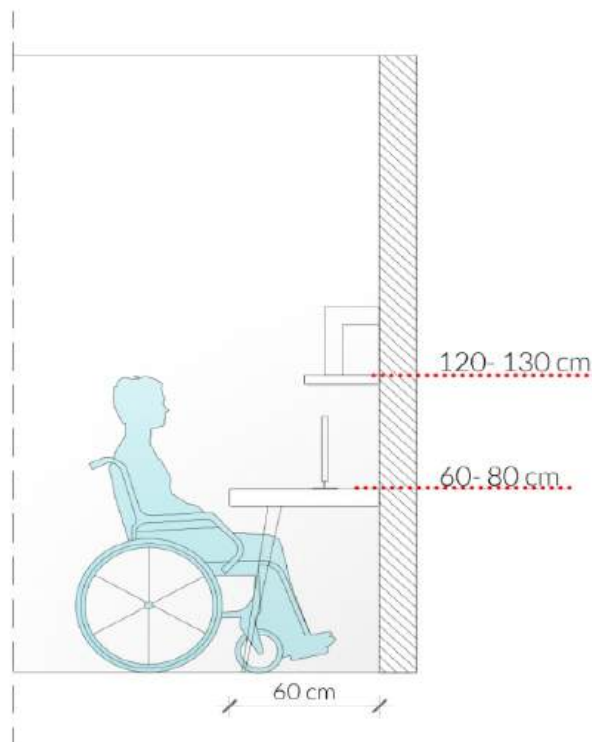
Podmiot	Dane
Natężenie oświetlenia sztucznego	Pokój biurowy z komputerem – 500 lx, pokój biurowy bez komputera – 300 lx
Temperatura pracy biurowej	18-24°C
Bramy w ogrodzeniu	Szerokość zapewniająca wjazd wózka. Nie mogą otwierać się na zewnątrz
Wysokość progów w drzwiach	Nie może przekraczać 20 mm
Drzwi ewakuacyjne	Otwierane na zewnątrz pomieszczeń
Wejście do budynku	Min. szerokość 1,5 m
Podest przy wejściu do budynku	Powinien umożliwiać swobodne operowanie wózkiem, wymiary 1,5 m × 1,5 m lub 1,5 m × 2 m
Pochylnie	Szerokość płaszczyzny ruchu 1,2 m, krawężniki o wysokości co najmniej 0,07 m, obustronne poręcze umieszczone na wysokości 0,75 m i 0,9 m przy odstępach od 1 m do 1,1 m
Powierzchnia podłóg	Przystosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnością
Parking	Zapewniony dojazd wózka do drzwi samochodu przynajmniej z jednej strony, szer. min. 1,2 m
Szerokość stanowiska	3,6 m szerokości, 5 m długości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Kowalski, *Zasady i przepisy BHP obowiązujące przy zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*, https://lublin.eu/gfx/lublin/userfiles/_public/mieszkancy/on_lublin/niepełnosprawni_w_lublinie/wydawnictwa/vademecum/ii.i.4_zasady_i_przepisy_bhp_obowiazujace_przy_zatrudnianiu_osob_niepełnosprawnych.pdf [dostęp: 29.08.2023]

Obowiązujące przepisy podkreślają, że stanowisko pracy osób z niepełnosprawnością, aby mogło zostać uznane za prawidłowo przystosowane do ich potrzeb, powinno spełniać następujące przesłanki:

- zapewnienie pracownikowi możliwości przybrania prawidłowej pozycji ciała, która nie będzie obciążać niepełnosprawności danego typu oraz rodzaju;
- zadbanie o to, aby stanowisko pracy było zgodne z normami fizjologicznymi i higienicznymi;
- stanowisko pracy powinno być trwałe oraz stabilne;
- fotel wykorzystany przy formowaniu stanowiska pracy biurowej powinien mieć możliwość regulacji wysokości;
- zgodne dopasowanie wymogów geometrycznych do antropometrii pracownika;
- siedzisko fotela powinno zapewniać podparcie takich części ciała jak miednica, guzy kulszowe oraz uda;
- wykorzystanie podparcia bocznego oraz podnóżków;
- zastosowanie podparcia kręgosłupa;

- zadbanie o to, aby fotel był zbudowany z prawidłowych materiałów;
- stanowisko pracy powinno być wyposażone w łatwe elementy regulacyjne¹³⁵.



Rysunek 23. Przykład ergonomicznego stanowiska pracy osoby z niepełnosprawnością

Źródło: *Stanowisko pracy*, Budowlane ABC, <https://budowlaneabc.gov.pl/standardy-projektowania-budynkow-dla-osob-niepełnosprawnych/wnetrza/wymagania-dla-przykladowych-wnetrz/stanowisko-pracy/> [dostęp: 29.08.2023]

Jak można zauważyć na **rysunku 23**, zaleca się, aby wysokość blatu biurka posiadała możliwość regulacji w przedziale od 60 cm do 80 cm. Optymalna wysokość jest zależna od samego użytkownika oraz jego niepełnosprawności.

Jeżeli stanowisko pracy będzie wyposażone w półki, które będą wisiały na ścianie, to zaleca się, aby ich położenie znajdowało się w zasięgu ręki pracownika na wysokości w przedziale od 120 cm do 130 cm.

Co ważne, listwy oraz przewody do podłączenia komputera (o ile stanowisko pracy wymaga korzystania z komputera) powinny być umiejscowione w przestrzeni nad biurkiem, w żadnym wypadku nie ma możliwości usytuowania ich na podłodze ze względów bezpieczeństwa samego pracownika. Szerokość blatu biurka powinna wynosić 60 cm¹³⁶. Ogółem jednak wskazuje się, że w stosunku do pracownika z niepełnosprawnością poruszającego się na wózku inwalidzkim powinny zostać podjęte następujące udogodnienia:

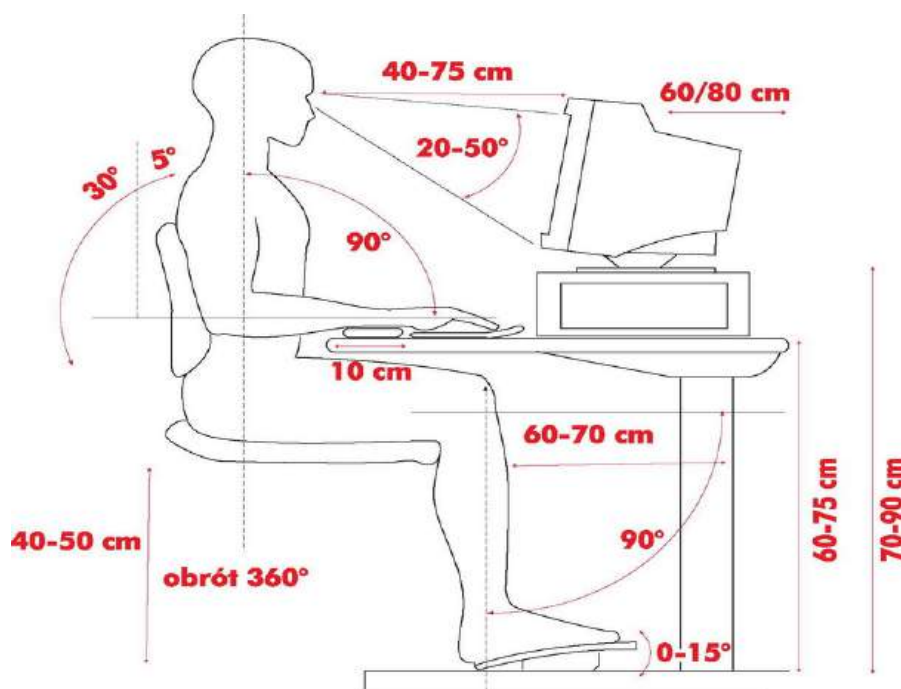
¹³⁵ Tamże.

¹³⁶ Tamże.

- rozmieszczenie narzędzi pracy w zasięgu ręki pracownika (150 cm w pionie oraz od 50 cm do 80 cm w poziomie);
- utwardzone dojście do budynku o szerokości przynajmniej 150 cm (90 cm dla drzwi i furtek);
- obecność podjazdu o szerokości 1,2 m;
- wyposażenie budynku w windę lub podnośnik w przypadku zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością na innym poziomie niż parter;
- zapewnienie dostępu do pomieszczeń sanitarnych o powierzchni minimum 1,5 m × 1,5 m z odpowiednimi uchwytami;
- zapewnienie szerokości korytarza w wysokości 1,2 m;
- wydzielenie miejsca parkingowego o wymiarach 3,6 m × 6 m¹³⁷.

Wymagania te mają na celu zbudowanie takiego miejsca, w którym pracownicy z niepełnosprawnością będą czuli się swobodnie i do którego będą mogli dostać się bez żadnych trudności.

Dla porównania stanowisko pracy biurowej pracownika pełnosprawnego prezentuje się następująco:

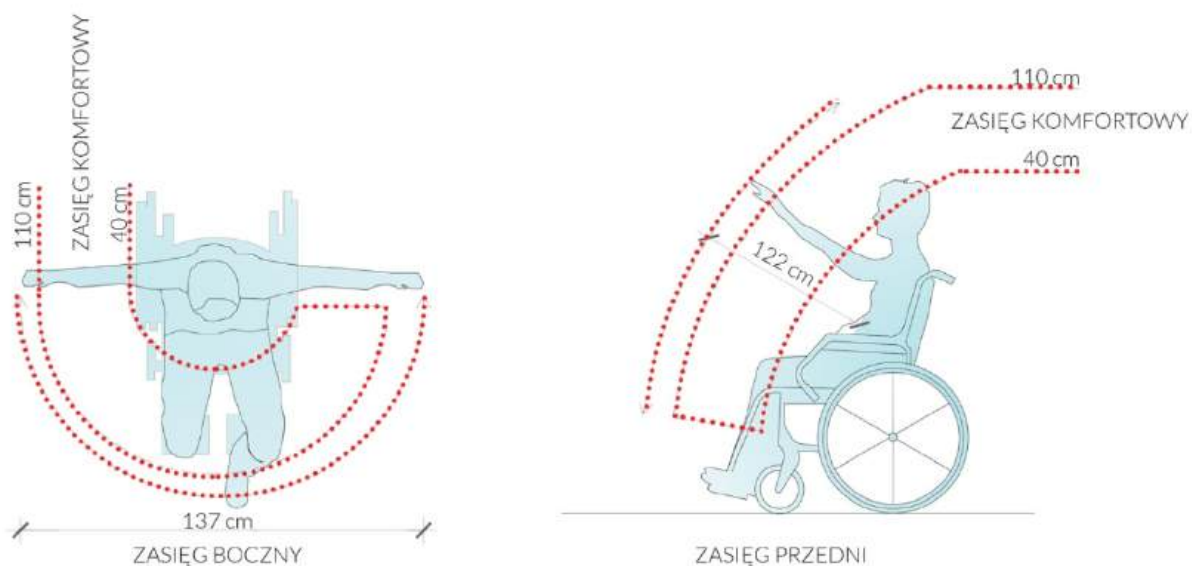


Rysunek 24. Stanowisko pracy biurowej pracownika pełnosprawnego

Źródło: *Ergonomiczne stanowisko pracy*, Budowlane ABC, <https://www.praca.egospodarka.pl/47453,Ergonomiczne-stanowisko-pracy,0,46,1.html> [dostęp: 29.08.2023]

¹³⁷ *Vademecum ...*, Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych, dz. cyt., s. 17.

Dla osoby z niepełnosprawnością ruchową korzystającej z pomocy wózka inwalidzkiego wszystkie urządzenia oraz narzędzia, z których korzysta ona podczas wykonywania pracy, powinny znajdować się w zasięgu ręki.



Rysunek 25. Zasięg rąk osoby z niepełnosprawnością ruchową korzystającej z wózka inwalidzkiego

Źródło: *Zasięg rąk*, Budowlane ABC, <https://budowlaneabc.gov.pl/standardy-projektowania-budynkow-dla-osob-niepełnosprawnych/wprowadzenie/uzytkownicy/zasięg-rak/> [dostęp: 29.08.2023]

Zasięg rąk osoby z niepełnosprawnością korzystającej z wózka inwalidzkiego oscyluje w następujących przedziałach:

- 137 cm w przypadku zasięgu bocznego,
- 122 cm w przypadku zasięgu przedniego,
- 40 cm do 110 cm dla zasięgu komfortowego¹³⁸.

Stąd też wyposażenie stanowiska pracy osoby z niepełnosprawnością powinno uwzględniać te wymogi i zostać zaprojektowane w sposób, który nie tylko będzie umożliwiał wygodne wykonywanie pracy przez pracownika, ale też pozwoli wykonywać ją w sposób bezpieczny i niezagrażający zdrowiu oraz samej niepełnosprawności. Dlatego też ważne jest zabezpieczenie przewodów łączących komputer w stanowisku pracy. Nie może bowiem dojść do sytuacji, w której przewody elektryczne mogłyby zaplątać się w koła od wózka inwalidzkiego pracownika – byłaby to sytuacja zagrażająca nie tylko zdrowiu i życiu samej osoby z niepełnosprawnością, ale również pozostałych osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie, w tym samym pomieszczeniu czy dziale.

¹³⁸ *Stanowisko pracy – adaptacja do możliwości zatrudnianych osób niepełnosprawnych*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, <http://archiwum.ciop.pl/18519.html> [dostęp: 27.08.2023].

W przypadku osób z niepełnosprawnością o ograniczonej sprawności kończyn górnych do wykonywania pracy niezbędne jest spełnienie następujących wymagań:

- ułatwiony dostęp do narzędzi pracy pomimo ograniczeń wynikających z rodzaju niepełnosprawności;
- wyposażenie narzędzi pracy w udogodnienia ułatwiające przemieszczanie¹³⁹.

Są to więc udogodnienia ograniczające się tylko i wyłącznie do zagwarantowania umieszczenia przedmiotów w miejscach, w których pracownik z niepełnosprawnością będzie w stanie po nie sięgnąć. Wydaje się jednak, że brakuje w tym miejscu ujęcia poruszania się takiej osoby po budynku pracy – z powodu ograniczonej sprawności kończyn górnych mogą się bowiem pojawiać trudności w takich czynnościach jak chociażby otwarcie i zamknięcie drzwi czy wciśnięcie guzika od windy. Z tego też powodu konieczne jest dopasowanie całego kompleksu, a nie tylko najbliższego otoczenia pracownika.

Dla pracowników z niepełnosprawnością ruchową z powodu schorzeń kręgosłupa pracodawca powinien zadbać o spełnienie następujących wymagań:

- wyposażenie stanowiska pracy w fotel posiadający podłokietniki, zagłówek i regulację punktu lędźwiowego;
- wyposażenie miejsca pracy w środki, które umożliwią pracownikowi dostęp do narzędzi pracy bez wychylania się;
- wyposażenie miejsca pracy w urządzenia ułatwiające przemieszczanie się narzędzi pracy¹⁴⁰.

Są to z kolei wymagania, które mają na celu zapewnienie pracownikowi ze schorzeniem kręgosłupa w miarę wygodnego, bezpiecznego i bezbolesnego wykonywania pracy. Stąd też koncentracja na wyposażeniu stanowiska pracy w przedmioty typu podłokietniki czy fotel z regulacją punktu lędźwiowego. Mają też na celu zminimalizowanie niepotrzebnego ruchu do absolutnego minimum – pracownik porusza się tylko wtedy, gdy wymaga tego sytuacja, co nie może jednocześnie narażać go na niepotrzebny ból.

Planując wyposażenie stanowiska pracy osoby z niepełnosprawnością, warto zasugerować się pewnymi zasadami ergonomii, które w znaczący sposób pomogą pracownikowi w funkcjonowaniu. Można wśród nich wymienić:

- umiejscowienie włączników światła na wysokości do 1,2 m;
- zadbanie o to, aby meble na stanowisku pracy osoby z niepełnosprawnością umieszczono w zakresie umożliwiającym dostęp do stanowiska (szerokość min. 90 cm);

¹³⁹ Tamże.

¹⁴⁰ Tamże.

- zakup biurka o regulowanej wysokości blatu;
- zakupienie foteli i krzeseł, które pozwalają na przybranie wygodnej pozycji podczas wykonywania pracy;
- materiały i przedmioty niezbędne do pracy należy umieszczać na wysokości do 1,4 m;
- w zakresie oświetlenia stanowiska pracy zakupienie trójprzegubowego wysięgnika;
- zadbanie o to, aby przejścia miały szerokość przynajmniej 90 cm¹⁴¹.

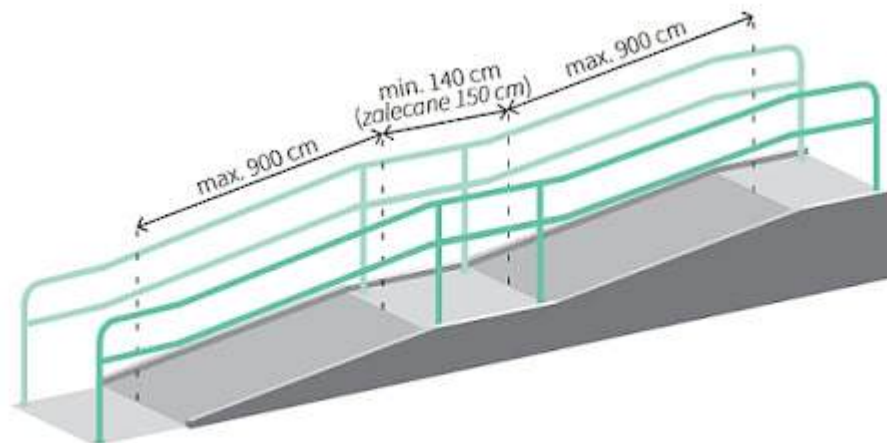
Dużą przydatnością w zakresie planowania stanowiska pracy osoby z niepełnosprawnością mogą okazać się technologie smart – przykładowo znacznym ułatwieniem mogłoby być włączenie świateł za pomocą fotokomórki, komendy głosowej lub klaśnięcia dłońmi. Idealnym przykładem na to, że nowe technologie mogą okazać się niezwykle przydatne dla osób z niepełnosprawnością ruchową, jest postać profesora Stephena Hawkinga, którego wózek został wyposażony w komputer umożliwiający mu wykonywanie obowiązków zawodowych. Sam profesor, korzystając z syntezy mowy, dokonał nie tylko niezwykle istotnych odkryć dla świata nauki, w szczególności fizyki, ale spełniał też swoje prywatne zamierzenia, m.in. występując w popularnych programach telewizyjnych i serialach czy pisząc książki naukowe, stając się tym samym inspiracją dla miliardów ludzi na całym świecie – w szczególności jednak dla osób dotkniętych, tak jak on sam, stwardnieniem zanikowym bocznym.

Niezbędne w budynkach użyteczności publicznej, w tym również w zakładach pracy, są pochylnie. W przestrzeni publicznej można je zauważyć niemalże w każdym mieście, niestety znaczna część z nich nie nadaje się do użytku przez osoby z niepełnosprawnością. Stąd też przy projektowaniu i budowaniu pochylni dla niepełnosprawnych należy pamiętać o tym, aby:

- pochylnia znajdująca się na zewnątrz budynku bez przykrycia i przy wysokości do 0,15 m nie przekraczała 15% pochylenia, a przy wysokości do 0,5 m – 8% pochylenia;
- pochylnia przy wysokości ponad 0,5 m nie może przekroczyć 6% pochylenia;
- pochylnia znajdująca się wewnątrz budynku lub pod dachem przy wysokości do 0,15 m nie może przekraczać 15%, przy wysokości do 0,5 m – 10%, a przy wysokości ponad 0,5 m – 8%;
- pochylnie mające możliwość ruchu pieszego oraz osób z niepełnosprawnością przy długości przekraczającej 9 m muszą być podzielone na krótsze odcinki wyposażone w spoczniki o długości 1,4 m;
- pochylnie powinny posiadać szerokość płaszczyzny ruchu 1,2 m, krawężniki powinny mieć wysokość 0,07 m oraz obustronne poręcze na wysokości 0,75 m i 0,9 m od płaszczyzny ruchu, a odstęp pomiędzy poręczami powinien wynosić od 1 m do 1,1 m¹⁴².

¹⁴¹ Dane za stroną internetową: <https://10tysiecy.pl/7-zasad-przy-projektowaniu-miejsc-pracy-niepelnosprawnych/> [dostęp: 30.08.2023].

¹⁴² *Vademecum* ..., Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych, dz. cyt.



Długość biegów i spoczników.

Rysunek 26. Pochylnia dla osób z niepełnosprawnością

Źródło: T. Przybyszewski, *ABC Dostępności: P jak Pochylnia*, Niepełnosprawni.pl, http://www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/203984;jsessionid=7718E8EC44A6C6A5F9DBC4C52EE9CAAB?print_doc_id=933493 [dostęp: 28.08.2023]

W Polsce podjęto działania zmierzające do walki ze skutkami wykluczenia osób z niepełnosprawnością z życia zawodowego i społecznego. Stąd też dotychczasowe bariery architektoniczne są remontowane lub dobudowywane (**rysunki 27, 28, 29, 30**).



Rysunek 27. Nowa pochylnia dla osób z niepełnosprawnością ruchową zamontowana przy Szkole Podstawowej nr 2 im. Tadeusza Kościuszki w Ustrzykach Dolnych

Źródło: Zasoby własne



Rysunek 28. Wejście dla osób z niepełnosprawnością do przychodni medycznej oraz apteki w Ustrzykach Dolnych

Źródło: Zasoby własne

Zaprezentowane na zdjęciach pochylnie dla osób z niepełnosprawnością zostały wybudowane niedawno i stąd są w należyтым stanie technicznym, przez co znacznie ułatwiają funkcjonowanie pracownikom z niepełnosprawnością. Można się jednak zastanowić nad brakiem barierki z jednej strony (**rysunek 28**), co może, choć nie musi, stanowić dodatkowe obciążenie dla osoby z niepełnosprawnością.



Rysunek 29. Pochylnia dla wózków inwalidzkich zamontowana przed jednym z urzędów w Rzeszowie

Źródło: Zasoby własne

W Polsce wciąż jednak występuje duża liczba pochylni wymagających podjęcia pilnego remontu.

W przypadku zaprezentowanym na **rysunku 29** sama pochylnia została zamontowana niedawno, ale usytuowanie drzwi wejściowych w głębi oraz położenie maty antypoślizgowej przed wejściem może znacząco wpłynąć na możliwości operowania wózkiem przez osobę z niepełnosprawnością ruchową.



Rysunek 30. Pochylnia dla wózków inwalidzkich zamontowana przed jednym z bloków mieszkalnych w Rzeszowie

Źródło: Zasoby własne

Zaprezentowana na zdjęciu (**rysunek 30**) pochylnia wymaga remontu mocno zniszczonej nawierzchni. Warto się zastanowić nad dodaniem barierki po prawej stronie od początku pochylni, by osobie z niepełnosprawnością ruchową było łatwiej się poruszać.

Obok pochylni równie istotnym wyposażeniem w zakładzie pracy pracowników z niepełnosprawnością jest winda. Obecnie dzięki dofinansowaniu ze strony wielu podmiotów można zaobserwować coraz częściej instalowane windy dla osób z niepełnosprawnością w różnych miejscach przestrzeni publicznej w Polsce. Dzięki temu osoby z niepełnosprawnością mają coraz większe szanse na aktywne uczestnictwo nie tylko w życiu zawodowym, ale też w przestrzeni publicznej. Winda dla niepełnosprawnych jest jednym z najważniejszych czynników ułatwiających im dotarcie w określone miejsca.

Winda dla niepełnosprawnych powinna zawierać następujące elementy:

- podświetlany panel z przyciskami – panel powinien charakteryzować się kontrastowymi kolorami o średnicy minimalnej 20 mm na przycisk;
- oznaczony kolorem zielonym przystanek wyjścia z budynku;
- wyposażenie windy w instrukcję postępowania na wypadek awarii (w wersji umożliwiającej przeczytanie również osobom niewidomym);
- przyciski z numerami pięter wypukłe i również oznaczone w sposób umożliwiający zrozumienie osobom niewidomym i niedowidzącym;
- mechanizm drzwi windy, który pozwoli na ich otwarcie w przypadku zakleszczenia takich przedmiotów jak wózek, chodzik czy balkonik;
- poręcz na jednej ze ścian windy, zainstalowana najlepiej na wysokości 900 mm od podłogi;
- lustro na tylnej ścianie windy, które ułatwi osobom z niepełnosprawnością korzystającym z wózka inwalidzkiego operowanie wózkiem podczas cofania;
- podłoga w windzie wykonana z tworzywa antypoślizgowego;
- natężenie oświetlenia w kabinie w zakresie od 150 lx do 200 lx, barwa światła jak najbardziej zbliżona do barwy naturalnej w celu wyeliminowania zmęczenia oczu oraz olśnienia;
- powierzchnia przed wejściem do windy powinna oscylować w granicy od 1,6 m odległości i być usytuowana pomiędzy drzwiami przystankowymi a ścianą przeciwną;
- kolor drzwi windy kontrastowy z barwą ścian w celu ułatwienia jej znalezienia;
- sygnały dźwiękowe oraz optyczne wykorzystywane w windzie zrozumiałe dla wszystkich użytkowników;
- najważniejsze elementy windy na wysokości od 0,9 m do 1,1 m od podłogi, aby umożliwić dostęp osobom z niepełnosprawnością korzystającym z wózka inwalidzkiego;
- zalecane jest wyposażenie windy w sygnalizator głosowy przy otwieraniu i zamykaniu drzwi windy¹⁴³.

¹⁴³ *Winda dla niepełnosprawnych. Jakie wyposażenie powinna mieć winda dla niepełnosprawnych?*, Murator Plus, <https://www.muratorplus.pl/technika/ochrona-osob-i-mienia/winda-dla-niepelnosprawnych-jakie-wyposazenie-powinna-miec-winda-dla-niepelnosprawnych-przepisy-aa-9nFn-Bixc-dyUQ.html> [dostęp: 30.08.2023].



Rysunek 31. Winda dla osób z niepełnosprawnością

Źródło: *Winda dla niepełnosprawnych. Jakie wyposażenie powinna mieć winda dla niepełnosprawnych?*, Murator Plus, <https://www.muratorplus.pl/technika/ochrona-osob-i-mienia/winda-dla-niepelnosprawnych-jakie-wyposazenie-powinna-miec-winda-dla-niepelnosprawnych-przepisy-aa-9nFn-Bixc-dyUQ.html> [dostęp: 28.08.2023]

Prawidłowo zaprojektowane windy dla osób z niepełnosprawnością również są systematycznie montowane – zarówno w blokach mieszkalnych, jak i szkołach, urzędach czy w szeroko rozumianej przestrzeni publicznej (np. galerie handlowe). Przykładem może być **rysunek 32** – zdjęcie wykonane w jednym z bloków mieszkalnych w Rzeszowie, gdzie spółdzielnia mieszkaniowa podjęła kroki w celu wymiany dotychczasowych wind na system bardziej przyjazny osobom z niepełnosprawnością.



Rysunek 32. Winda dostosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnością ruchową w jednym z bloków mieszkalnych w Rzeszowie

Źródło: Zasoby własne

Jak można zauważyć na zdjęciu, winda ma zamontowaną poręcz umożliwiającą osobom z niepełnosprawnością uchwycenie się. Posadzka wykonana jest z materiału antypoślizgowego. W windzie zostało umieszczone także lustro ułatwiające manewrowanie wózkiem inwalidzkim. Na panelu zamontowano przyciski zawierające oznaczenia spisane alfabetem Braille'a oraz zainstalowano system umożliwiający zdalne połączenie się z serwisem w przypadku wystąpienia awarii.



Rysunek 33. Panele zamontowane w windzie dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnością wzrokową

Źródło: Zasoby własne

Niestety, pomimo takich koncepcji, w przestrzeni publicznej nadal możemy spotkać się z sytuacjami, w których dostosowania wobec osób z niepełnosprawnością nie są wykonane w sposób prawidłowy. Na innym osiedlu mieszkaniowym można spotkać się z sytuacją, w której wjazd wózkem osoby z niepełnosprawnością ruchową staje się praktycznie niemożliwy bez udziału osób trzecich (**rysunek 34**).



Rysunek 34. Podjazd dla wózków inwalidzkich zamontowany na jednym z osiedli mieszkaniowych w Rzeszowie

Źródło: Zasoby własne

Na **rysunku 34** można zauważyć, że pomimo wykonania podjazdu dla wózków osób z niepełnosprawnością zamontowano w bliskiej odległości również bolec mocujący do drzwi. Taka instalacja praktycznie uniemożliwia wjazd osobie z niepełnosprawnością ruchową – w sytuacji zamkniętych drzwi bolec skutecznie utrudnia manewrowanie wózkiem, natomiast w przypadku szeroko otwartych drzwi osoba z niepełnosprawnością nie jest w stanie za pomocą owego podjazdu wyjechać w górę. Dodatkowym utrudnieniem jest fakt, że pomimo pozornego zniwelowania bariery architektonicznej po wyjeździe na górę osoba z niepełnosprawnością napotyka kolejną przeszkodę w postaci progu (**rysunek 35**).



Rysunek 35. Przeszkody dla osób z niepełnosprawnością ruchową obecne na jednym z osiedli mieszkaniowych w Rzeszowie

Źródło: Zasoby własne

Po pokonaniu obydwu przeszkód (**rysunki 34, 35**) osoba z niepełnosprawnością wjechałaby na klatkę schodową, której nie jest w stanie pokonać samodzielnie, jako że winda została zainstalowana powyżej schodów (**rysunek 35**).

Utrudnienia te wskazują na ogrom pracy, jaka stoi przed państwem i jego strukturami w zakresie niwelowania barier architektonicznych powodujących wykluczenie osób z niepełnosprawnością z życia społecznego i zawodowego. Pozorne inwestycje, takie jak te ukazane na zdjęciach, są niepotrzebnym marnowaniem funduszy, które można przeznaczyć na wykonanie likwidacji innych utrudnień. Zainstalowanie tak błędnie skonstruowanych projektów

generuje tylko dodatkowe utrudnienia dla osób z niepełnosprawnością, a brak szerokiego oglądu planów podjazdów i analizy ich instalacji może generować późniejsze trudności na dalszym etapie trasy osoby z niepełnosprawnością.

Dobrym rozwiązaniem dla osób z niepełnosprawnością staje się zamontowanie windy na zewnątrz budynku. Na takie rozwiązanie decydują się na ogół budynki użyteczności publicznej, do których osoby z niepełnosprawnością najczęściej się udają. Winda na co dzień jest niedostępna dla osób postronnych, jej uruchomienie wymaga wezwania odpowiedniej osoby (**rysunek 36**).



Rysunek 36. Winda dla wózków inwalidzkich zamontowana przed jednym z budynków w Rzeszowie

Źródło: Zasoby własne

Pracodawca musi dostosować warunki pracy do pracowników z niepełnosprawnością ruchową, ale również do pracowników z innymi rodzajami niepełnosprawności. W przypadku osoby z niepełnosprawnością słabowidzącego pracodawca musi zadbać o podjęcie następujących kroków:

- równomierne oświetlenie całego pomieszczenia oraz stref komunikacyjnych, gdzie osoba z niepełnosprawnością słabowidząca świadczy pracę;

- umieszczenie biurka pracownika w miejscu, które zapewnia brak istnienia różnic oświetlenia (powinno się także unikać miejsc stanowiących źródło światła);
- zapewnienie oświetlenia miejscowego na biurku pracownika z możliwością regulacji;
- zalecane używanie oświetlenia o barwie ciepłej (2700-3300 K);
- zalecane wyposażenie pomieszczenia pracy w matowe wykończenia, drzwi czy schody – taki zabieg ma na celu uniknięcie olśnienia odbiciowego;
- duże, czytelne i kontrastowe znaki na tablicach i tabliczkach informacyjnych w miejscu pracy;
- doświetlenie takich miejsc jak drzwi, furtki, bramy, przy wsparciu oświetlenia nieoślepiającego;
- zapewnienie oświetlenia zewnętrznego o natężeniu przynajmniej 10 lx;
- właściwe oznakowanie drzwi i elementów otoczenia;
- oznakowanie stanowiska pracy w sposób kontrastowy względem siebie;
- przyciski w windzie powinny mieć formę dużą i kontrastową oraz wypukłą, a obok tego powinny znajdować się oznaczenia w języku Braille’a;
- przydzielenie przez pracodawcę pracownikowi z niepełnosprawnością osoby, która udzieli mu pomocy w nagłych wypadkach;
- wprowadzenie zaokrąglonych wykończeń mebli;
- rozważenie wprowadzenia w miejscu pracy sygnałów dźwiękowych (np. dźwiękowy system ewakuacji DSE)¹⁴⁴.

Pracownik z niepełnosprawnością wzrokową jest w znacznej mierze zależny od doboru okularów korekcyjnych oraz ukształtowania terenu wokół jego najbliższego otoczenia. Jeżeli jego wada wzroku jest duża, to istotne jest również zapamiętanie ukształtowania terenu oraz przedmiotów znajdujących się w pobliżu, co ułatwia poruszanie się. Ze względu jednak na trudności w zakresie poruszania się pracodawca powinien zadbać o wprowadzenie przytoczonych wcześniej sposobów organizacji pracy osoby z niepełnosprawnością dla ułatwienia jej wykonywania obowiązków zawodowych.

Podobne wytyczne obowiązują w przypadku zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością słuchową. Co do zasady nie obowiązują jakiegokolwiek wytyczne ograniczające jej podjęcie pracy we wskazanych miejscach pod warunkiem dostosowania stanowiska, ale należy pamiętać, że ze względu na charakter niepełnosprawności powinien jednak dążyć do wyboru miejsca pracy, w którym nie będzie narażona na pogorszenie stanu zdrowia. W związku z tym dostosowanie jej stanowiska pracy musi koncentrować się na wskazanych elementach:

¹⁴⁴ J. Bugajska i in., *Osoba z niepełnosprawnością wzrokową w pracy. Poradnik dla pracodawców*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2019, s. 15.

- umożliwienie przekazywania informacji w sposób inny niż głosowa;
- umożliwienie przywołania osoby, której zadaniem jest pomoc w komunikacji z osobą z niepełnosprawnością;
- jeżeli charakter podejmowanej pracy jest niebezpieczny, pracodawca jest obowiązany do zapewnienia czytelnych sygnałów świetlnych;
- umożliwienie przeszkolenia pozostałych pracowników pod kątem komunikacji z osobami głuchoniemymi;
- przydzielenie osobie z niepełnosprawnością asystenta w zakresie pracy wykonywanej na wysokości ze względu na ryzyko utraty równowagi;
- przydzielenie osobie z niepełnosprawnością naszników ochronnych, nawet jeżeli normy hałasu nie zostały przekroczone;
- przy wykonywaniu pracy w obiektach użytku zbiorowego wyposażenie w urządzenia elektroakustyczne;
- stanowisko pracy osoby głuchej jednostronnie powinno być umiejscowione w sposób umożliwiający skierowanie zdrowego ucha w stronę klientów lub współpracowników¹⁴⁵.

Pracownik z niepełnosprawnością słuchową jest osobą, o której bezpieczeństwo należy zadbać w sposób szczególny, ponieważ w przypadku wystąpienia zagrożenia może on nie być do końca świadom tego faktu, a w konsekwencji może nie podjąć żadnych przeciwdziałań. Nadrzędnym celem jest w takim wypadku zadbanie o prawidłowe komunikowanie się – nie tylko na linii pracodawca–pracownik, ale też pomiędzy samymi pracownikami – oraz w sposób przystępny przekazywanie informacji znajdujących się na oznaczeniach w zakładzie pracy.

Bezpieczeństwo i higiena pracy w zakładzie pracy jest elementem, w którym pracodawca nie może pozwolić sobie na podejmowanie półśrodków. Miejsce pracy musi pozwolić pracownikowi na bezpieczne świadczenie obowiązków. O wielkiej odpowiedzialności, jaka ciąży na pracodawcy, mówi wprost *Kodeks pracy*, który w art. 207 enumeratywnie wymienia cały zakres obowiązków, jakie ciąży na pracodawcy w zakresie BHP.

Do zagrożeń, które mogą pojawić się na stanowisku pracy osoby z niepełnosprawnością, można zaliczyć sytuacje, które zostały zestawione w **tabeli 16**.

¹⁴⁵ *Przystosowanie stanowiska pracy osoby niepełnosprawnej*, Kampania informacyjna PRZEŁAM LODY OBOJĘTNOŚCI dofinansowana jest ze środków PFRON w ramach realizacji zadań zleconych zgodnie z art. 36 Ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Warszawa 2010, s. 8.

Tabela 16. Ocena ryzyka zawodowego na stanowisku pracy osoby z niepełnosprawnością

Karta informacji o zagrożeniach na stanowisku: pracownik administracyjno-biurowy

Zagrożenie	Źródło zagrożenia (przyczyna)	Możliwe skutki zagrożenia	Środki ochrony przed zagrożeniami	
Zagrożenia mechaniczne			Pracownik	Pracodawca
Potknięcie i upadek na tym samym poziomie	Śliskie powierzchnie, zastawione przejścia, luźno ułożone przewody zasilające, schody	Złamania, zwichnięcia, potłuczenia	Zachowanie wzmożonej uwagi, zgłaszanie przełożonym złego stanu posadzek, wszelkich uchybień czy zauważonych nieprawidłowości	Zachowywanie należytego stanu posadzek (płytek, wykładzin) – wszystkie ubytki wynikające z codziennego użytku naprawiane na bieżąco, dbanie o prawidłowe zabezpieczenie luźno ułożonych przewodów zasilających, przeglądy BHP
Upadek z wysokości (upadek ze schodów)	Śliskie schody, pośpiech, śliskie podeszwy	Złamanie kończyn, wstrząśnienie mózgu, zwichnięcia, stłuczenia	Zachowanie wzmożonego poziomu uwagi, zgłaszanie przełożonemu wszelkich zauważonych nieprawidłowości	Zapewnienie odpowiedniego oświetlenia schodów, egzekwowanie utrzymania porządku na klatkach schodowych, oznakowanie miejsc mogących stanowić potencjalne źródło zagrożenia taśmą ostrzegawczą, szkolenia BHP, przeglądy BHP
Uderzenie o nieruchome przedmioty	Umeblowanie pomieszczeń, w których pracownik wykonuje swoje obowiązki	Potłuczenia, guzy, siniaki, otarcia	Ograniczenie pośpiechu, wzmożony poziom uwagi	Właściwa organizacja stanowisk pracy, dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb pracownika, szkolenia BHP, przeglądy BHP
Kontakt z przedmiotami ostrymi, chropowatymi	Kontakt z przedmiotami biurowymi, np. nożyczki, zszywacz	Otarcia, zranienia, skaleczenia	Zachowanie odpowiedniej uwagi, kontrola stanu narzędzi przed rozpoczęciem pracy	Zapewnienie szkoleń BHP, instrukcja stanowiskowa, kontrola stanowiska pracy

Energia elektryczna	Urządzenia zasilane energią elektryczną	Śmierć lub inne skutki porażenia prądem	Kategoryczny zakaz wykonywania nawet najdrobniejszych napraw sprzętu elektrycznego przez osoby nieupoważnione; zgłaszanie zauważonych usterek (np. uszkodzone przedłużacze); przestrzeganie instrukcji BHP urządzeń elektrycznych	Regularne sprawdzanie stanu technicznego urządzeń elektrycznych; usuwanie na bieżąco nieprawidłowości w funkcjonowaniu urządzeń elektrycznych; wykonywanie przeglądów instalacji elektrycznych; zapewnienie instrukcji BHP urządzeń elektrycznych; szkolenia BHP
Pożar	Zaprószenie ognia, urządzenia zasilane prądem elektrycznym, luźno ułożone przewody zasilające, materiały łatwopalne; materiały łatwo zapalne wykorzystywane do utrzymania czystości w miejscu pracy	Śmierć, poparzenie termiczne, zaccadzenie, zatrucie	Przestrzeganie zakazu palenia papierosów w miejscach niedozwolonych; wyłączanie urządzeń elektrycznych po zakończeniu pracy; przestrzeganie instrukcji ppoż.	Regularna kontrola stanu technicznego urządzeń; egzekwowanie zakazu używania otwartego ognia i palenia papierosów w miejscach niedozwolonych (oznaczenie graficzne i słowne); odpowiednie wyposażenie w sprzęt ppoż. i jego regularne przeglądy; szkolenia BHP; przeglądy BHP
Narażenie na działanie pola magnetycznego lub elektrycznego	Promieniowanie pochodzące od urządzeń elektrycznych	Senność, bóle głowy, złe samopoczucie	Przerwy w pracy, postępowanie zgodnie z zasadami ergonomii	Zapewnienie instrukcji BHP; szkolenia BHP
Gorące powierzchnie	Przygotowywanie gorących napojów, odgrzewanie posiłku	Poparzenia	Wzmoczona uwaga, stosowanie się do instrukcji obsługi BHP urządzeń	Zapewnienie instrukcji stanowiskowych; instrukcje BHP urządzeń; szkolenia BHP
Działanie elektryczności statycznej	Urządzenia elektryczne, kontakt ze współpracownikami	Delikatne wyładowania elektrostatyczne	Przerwy w pracy	Zapewnienie instrukcji stanowiskowych w miejscu pracy

Wypadek komunikacyjny	Wypadek podczas podróży samochodem	Złamania, skaleczenia, śmierć, wstrząs mózgu, utrata kończyn	Zachowanie ostrożności podczas podróży, trzymanie się podczas podróży na stojąco	Zapewnienie instrukcji stanowiskowych; szkolenia BHP
Zagrożenia psychospołeczne				
Stres	Tempo wykonywanych prac, odpowiedzialność za wykonywaną pracę	Choroby układu nerwowego, pokarmowego, nerwice	Właściwa organizacja pracy i wypoczynku	Szkolenia BHP; instrukcje BHP
Mobbing	Zachowanie przełożonych, współpracowników mające na celu przymuszenie do zachowań sprzecznych z własnymi przekonaniami	Nerwice, stany depresyjne, obniżenie samooceny	Zdecydowana reakcja na zauważenie przejawu mobbingu ze strony współpracowników	Stosowanie kar porządkowych wobec pracowników mobbingujących; kierowanie mobbingowanych pracowników do poradni zdrowia psychicznego
Duże obciążenie psychiczne	Presja związana z wykonywaną pracą	Nerwica, stany depresyjne, stany lękowe	Przerwy w pracy, dobra organizacja stanowiska pracy	Zorganizowanie szkoleń z zakresu radzenia sobie ze stresem
Zagrożenia biologiczne				
Zagrożenie	Źródło zagrożenia (przyczyna)	Możliwe skutki zagrożenia	Środki ochrony przed zagrożeniami	
Grupa	Droga zakażenia		Pracownik	Pracodawca
Wirus grypy	Ludzie	Grypa, zapalenia płuc	Przestrzeganie zasad higieny	Szczepienia, zapewnienie instrukcji mycia rąk
Grupa 2, szczepienia	Bezpośrednia, powietrzno-kropelkowa			
Wirus ospy wietrznej i półpaśca	Ludzie	Ospa wietrzna, półpasiec	Przestrzeganie zasad higieny	Zapewnienie instrukcji mycia rąk, zapewnienie środków ochrony indywidualnej
Grupa 2, brak szczepień	Powietrzno-kropelkowa			
Wirus zapalenia wątroby typu A	Ludzie, przez przewód pokarmowy, woda	Wirusowe zapalenie wątroby typu A	Przestrzeganie zasad higieny, stosowanie środków ochrony indywidualnej	Szczepienia, zapewnienie instrukcji mycia rąk, zapewnienie środków ochrony indywidualnej
Grupa 2, szczepienia	Droga pokarmowa (spożywanie pokarmu zanieczyszczonymi rękami), woda			
<i>Escherichia coli</i>	Ludzie			

Grupa 2, brak szczepień	Bezpośrednia, pokarmowa, powietrzno-kropelkowa	Oportunistyczne zapalenie jelit, biegunki	Przestrzeganie zasad higieny, stosowanie środków ochrony indywidualnej	Zapewnienie instrukcji mycia rąk, zapewnienie środków ochrony indywidualnej		
Prątki gruźlicy (<i>Mycobacterium tuberculosis</i>)	Ludzie	Gruźlica płuc, rzadziej innych narządów	Przestrzeganie zasad higieny	Szczepienia ochronne, badania okresowe, zapewnienie instrukcji mycia rąk		
Grupa 3, szczepienia	Powietrzno-kropelkowa					
SARS-CoV-2	Ludzie, przedmioty	Choroby dróg oddechowych, zapalenie płuc	Stosowanie środków ochrony indywidualnej, przestrzeganie zasad higieny	Zapewnienie instrukcji stanowiskowych oraz środków ochrony indywidualnej i zbiorowej (maseczki jednorazowe lub wielorazowe, przyłbice, rękawiczki jednorazowe, płyn do dezynfekcji rąk, wydzielenie strefy przebywania klientów lub osób z zewnątrz, oddzielenie stanowiska pracownika od klienta np. plexigalsem, organizacja pracy zdalnej)		
Grupa 3	Bezpośrednia, powietrzno-kropelkowa, powietrzno-pyłowa					
<i>Uwaga: Brak lub niestosowanie zabezpieczeń powoduje podwyższenie kategorii ryzyka, tzn. zwiększa prawdopodobieństwo zaistnienia wypadku, choroby.</i>						
Szacowanie ryzyka						
Nazwa czynnika zagrożenia zawodowego	Ciężkość możliwych skutków S		Czas ekspozycji na zagrożenie E	Prawdopodobieństwo zdarzenia P	Wynik ryzyka zawodowego R	
Wzór szacowania: $S \times E \times P = R$						
Zagrożenia fizyczne						
Potknięcie i upadek na tym samym poziomie	S=3	Średnia	E=6	P=3	R=54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
Upadek z wysokości (upadek ze schodów)	S=3	Średnia	E=6	P=3	R=54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	

Uderzenie o nieruchome przedmioty	S=3	Średnia	E=6	P=3	R=54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
Działanie elektryczności statycznej	S=3	Średnia	E=6	P=3	R=54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
Kontakt z przedmiotami ostrymi, chropowatymi	S=1	Mała	E=6	P=3	R=18	Ryzyko bardzo małe
	Udzielenie pierwszej pomocy		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Wskazana kontrola	
Energia elektryczna	S=7	Duża	E=3	P=1	R=21	Ryzyko małe
	Ciężkie uszkodzenie ciała		Sporadyczna (raz na tydzień)	Mało prawdopodobne, możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
Pożar	S=15	Bardzo duża	E=0,5	P=1	R=7,5	Ryzyko bardzo małe
	Jedna ofiara śmiertelna		Znikoma (raz w roku)	Mało prawdopodobne, możliwe	Dopuszczalne Wskazana kontrola	
Narażenie na działanie pola magnetycznego lub elektrycznego	S=1	Małe	E=6	P=3	R=18	Ryzyko bardzo małe
	Udzielenie pierwszej pomocy		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Wskazana kontrola	
Gorące powierzchnie	S=3	Średnia	E=6	P=3	R=54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
Wypadek komunikacyjny	S=15	Bardzo duża	E=6	P=1	R=90	Ryzyko małe
	Jedna ofiara śmiertelna		Codzienna	Mało prawdopodobne, możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
Zagrożenia psychospołeczne						
Stres	S=3	Średnia	E=6	P=3	R=54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
Mobbing	S=3	Średnia	E=6	P=3	R=54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	

Duże obciążenie psychiczne	S=3	Średnia	E=6	P=3	R=54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
Zagrożenia biologiczne						
Wirus grypy	S=3	Średnia	E=6	P=3	R= 54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
Wirus ospy wietrznej i półpaśca	S=3	Średnia	E=6	P=3	R= 54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
Wirus zapalenia wątroby typu A	S=3	Średnia	E=6	P=3	R= 54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
<i>Escherichia coli</i>	S=3	Średnia	E=6	P=3	R= 54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
Prątki gruźlicy (<i>Mycobacterium tuberculosis</i>)	S=3	Średnia	E=6	P=3	R= 54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	
SARS- CoV-2	S=3	Średnia	E=6	P=3	R= 54	Ryzyko małe
	Absencja		Codzienna	Praktycznie możliwe	Dopuszczalne Potrzebna kontrola	

Źródło: Opracowanie własne

Zagrożenia, jakie mogą wystąpić na stanowisku pracy osoby z niepełnosprawnością, wywodzą się więc w dużej mierze z jego najbliższego otoczenia. Pracownik z niepełnosprawnością ze względu na swoje przypadłości charakteryzuje się większą możliwością wystąpienia urazu niż potencjalny pracownik będący w pełni zdrowia. W związku z tym można zapytać w odniesieniu do pracodawcy, czy opłaca mu się zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością, jeżeli weźmie się pod uwagę koszty, jakie musi podjąć w celu przystosowania całego stanowiska pracy. Obowiązujące regulacje umożliwiają pracodawcy otrzymanie następujących przywilejów ze względu na zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością:

- obniżenie wpłaty obowiązkowej na PFRON,
- dofinansowanie do wynagrodzenia dla pracowników z niepełnosprawnością,

- możliwość stworzenia zakładowego funduszu rehabilitacji osób niepełnosprawnych,
- zwrot kosztów w zakresie przystosowania stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością,
- zwrot kosztów wyposażenia stanowiska pracy,
- zwrot miesięcznych kosztów zatrudnienia i szkolenia dla osób pomagających pracownikom z niepełnosprawnością,
- refundowane szkolenia osób z niepełnosprawnością,
- wsparcie dla pracodawców z otwartego rynku pracy w ramach programu pilotażowego PFRON „Praca – Integracja”¹⁴⁶.

Można więc na tej podstawie stwierdzić, że zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością nie jest przedsięwzięciem, które mocno odbije się na środkach finansowych pracodawcy.

Wyposażenie stanowiska pracy oraz ogólnie całego zakładu pracy w elementy ułatwiające funkcjonowanie osobom z niepełnosprawnością ruchową jest przedsięwzięciem wymagającym ze strony pracodawcy przejawienia przede wszystkim chęci do zainicjowania zmian. Na pierwszy rzut oka wymagania, jakie powinno spełniać rzeczne stanowisko, to ogrom działań oraz kosztów, ale warto pamiętać, że na większość z nich można uzyskać dofinansowanie ze strony instytucji zajmujących się likwidowaniem barier utrudniających życie osobom z niepełnosprawnością. Oprócz tego zakup elementów biurowych, które w znaczny sposób umożliwiają osobom z niepełnosprawnością ruchową wykonywanie obowiązków zawodowych, nie jest kosztem oscylującym wokół zawrotnych kwot.

Najważniejszymi cechami dla zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, a następnie zorganizowania i zaplanowania ich stanowiska pracy jest przejawienie chęci oraz pokonanie uprzedzeń, które stanowią główną przeszkodę dla zrealizowania tego zamiaru. Pokonanie stereotypowych uprzedzeń oraz spojrzenie na pracownika z niepełnosprawnością pod kątem jego przydatności, kwalifikacji oraz zaangażowania w funkcjonowanie przedsiębiorstwa mogą stać się właśnie tym, czego firma w danej chwili potrzebuje, i zaowocować zatrudnieniem kompletnego i sumiennego pracownika, który idealnie dopasuje się do atmosfery panującej w przedsiębiorstwie i będzie stanowił jego integralną część. Szczegółowo problemy związane z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnością poruszone zostaną w kolejnym rozdziale zawierającym wyniki z przeprowadzonych badań.

¹⁴⁶ J. Bugajska i in., *Osoba ...*, dz. cyt., s. 25-35.

Ocena systemu zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością – wyniki badania

4.1. Charakterystyka próby badawczej oraz przyjętej metodyki badań

Najważniejszą determinantą dla rozpoczęcia i poprawnego wyboru próby badawczej jest precyzyjne wskazanie zarówno zakresu przeprowadzonych badań, jak również jego miejsca oraz przedmiotu. Według Jerzego Apanowicza *przedmiotem badań naukowych może być określony fakt (informacja) ujęty w danym wyjaśnieniu naukowym podstawowego problemu badawczego. Mogą to być te elementy i działania, które w toku badań podlegają wyjaśnieniu i opracowaniu, a także wszelkie informacje o opracowywanym podmiocie przyjmującym formę nowych wiadomości*¹⁴⁷. Z kolei Albert Maszke uznaje, że przedmiotem badań *określać będziemy wszelkie obiekty, rzeczy oraz zjawiska i procesy, którym one podlegają i w odniesieniu do których formułujemy pytania badawcze*¹⁴⁸. Jacek Piwowarski uważa, że przedmiot badań *mogą stanowić informacje, procesy, obiekty, osoby i grupy ludzkie, zjawiska, struktury, motywacje, osobowość, wiedza, postawy i doświadczenia konkretnych ludzi czy grup społecznych, a zatem elementy i działania podlegające wyjaśnieniu i opracowaniu w toku procesu badań. Określając przedmiot badań, należy wskazać dodatkowo wszelkie zjawiska i procesy, którym ów przedmiot podlega i które są istotne w kontekście formułowanych przez naukowca pytań badawczych*¹⁴⁹.

Określenie przedmiotu badań powinno więc być przedstawione w sposób sprecyzowany i konkretny, nie pozostawiając żadnych wątpliwości co do istoty prowadzonych badań, które powinny z kolei dotyczyć takiego obszaru nauki, który do tej pory nie został eksplorowany w sposób wystarczający i pozostawia wiele możliwości do dalszych odkryć naukowych. Niewątpliwie takim obszarem pozostaje zarządzanie zasobami ludzkimi, które nieustannie dostarcza nowych metod w odniesieniu do prowadzenia działań o podłożu HR.

¹⁴⁷ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Pelplin 2002, s. 101.

¹⁴⁸ A.W. Maszke, *Metodologiczne podstawy badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004, s. 44.

¹⁴⁹ J.A. Piwowarski, *Metodologiczne i badawcze. Założenia pracy dyplomowej z dyscypliny nauk o bezpieczeństwie – przykład*, „Security, Economy & Law” 2019, nr 4(25), s. 28.

Zarządzanie zasobami ludzkimi nabiera także nowego wymiaru w kontekście zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością, który wymaga od pracodawcy podjęcia specjalnych kroków i dostosowania środowiska pracy do jego potrzeb. W związku z tym sytuacja osób z niepełnosprawnością pozostaje zróżnicowana ze względu na, często występujące, utrudnienia związane ze znalezieniem zatrudnienia. Podjęcie pracy utrudnia im nie tylko samo wystąpienie niepełnosprawności, ale też trudności natury architektonicznej, mobilnej czy społecznej. Tymczasem osoby z niepełnosprawnością mogą być cennym nabytkiem dla pracodawcy i świadczyć pracę na takich samych warunkach. Co ważne, w dobie intensywnego rozwoju pracy świadczonej na odległość znaczącemu zmniejszeniu ulega także sprawiające trudność pracownikowi świadczenie pracy w siedzibie pracodawcy – obecnie pojawia się coraz więcej ofert zatrudnienia na odległość, co stanowi idealne rozwiązanie dla osób z niepełnosprawnością. W związku z tym zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością staje się procesem coraz bardziej złożonym, uwzględniającym coraz większą gamę czynników oraz zależności.

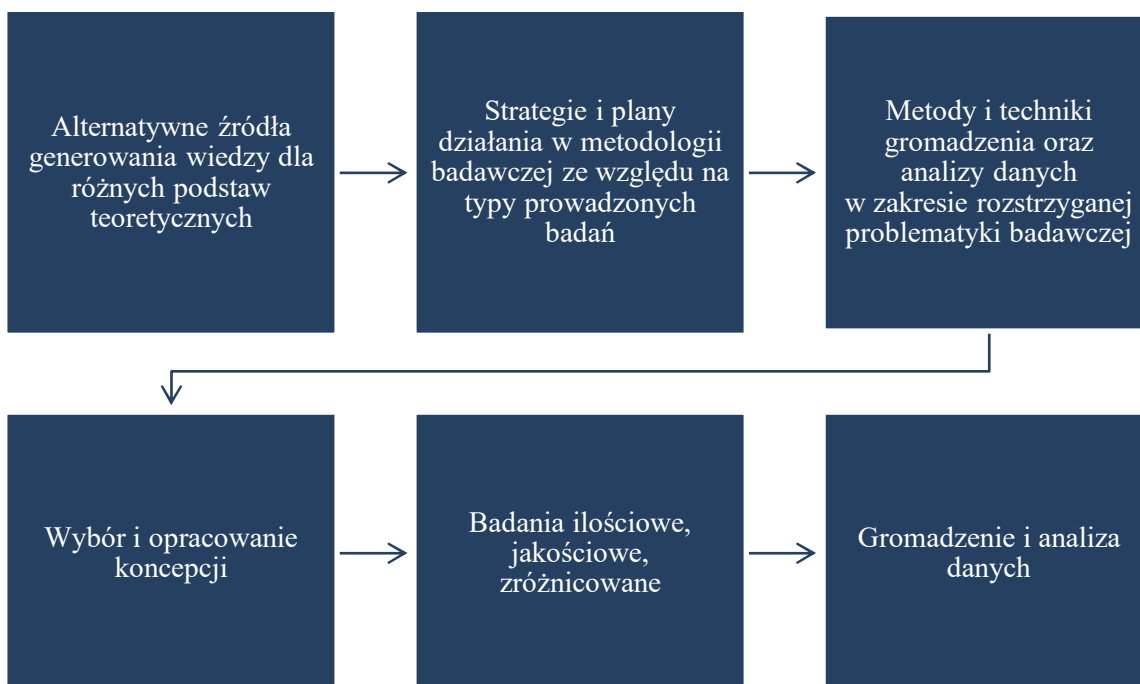
Również w kontekście ergonomii zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością obecna sytuacja stanowi interesujący przedmiot badań ze względu na wyjście poza do tej pory ustalone schematy działania. W związku z rozwojem świadczenia pracy z domu również takie stanowisko pracy musi zostać dopasowane przez pracodawcę do potrzeb i możliwości pracownika z niepełnosprawnością. Stąd też potencjalny wypadek, który wydarzyłby się w domu podczas świadczenia pracy, zostałby uznany za wypadek w pracy. W tym miejscu można się więc zastanowić nad sytuacją pracodawcy, w którego interesie nagle stało się dostosowanie miejsca pracy do potrzeb pracownika również poza siedzibą pracodawcy, co nakłada na niego dodatkowe koszty oraz wymagania, a w konsekwencji rodzi potencjalne roszczenia odszkodowawcze za takie sytuacje w przyszłości.

Dla celów pracy kluczowym obszarem jest zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością w odniesieniu do ich ergonomicznych warunków zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Dla dokładnego wyjaśnienia przedmiotu badań konieczne jest także wyszczególnienie celów badawczych. Albert Maszke definiuje cel badań jako *przewidywany, pożądaný stan rzeczy, który jednostka chce osiągnąć w wyniku swojego działania. Jest to miejsce, do którego jednostka zmierza, końcowy efekt lub rezultat, który badacz zamierza osiągnąć w postępowaniu badawczym*¹⁵⁰. Władysław Zaczyński uważa z kolei, że jest to *bliższe określenie, do czego*

¹⁵⁰ A.W. Maszke, *Metodologiczne ...*, dz. cyt., s. 44.

zmierza badacz, co pragnie osiągnąć w swoim działaniu. Uzasadnienie potrzeby formułowania celu w koncepcji wydaje się zbyteczne, gdy pamiętamy o tym, że praca badacza należy do działań najbardziej na cel ukierunkowanych. Podany w koncepcji cel musi legitymować się konkretnością, jasnością i realnością. Realność celu polega z kolei na wytyczeniu takich zamierzeń, które leżą w granicach możliwości danego badacza¹⁵¹.



Rysunek 37. Podejście badawcze w badaniach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Tarka, *Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych*, „Wiadomości Statystyczne” 2017, R. 62, nr 3(670), s. 20

Dla lepszego zobrazowania problemu należy także wyszczególnić cele szczegółowe. Janusz Gnitecki proponuje w tym miejscu podział na badania teoretyczne, praktyczne i poznawcze¹⁵².

W przypadku niniejszej dysertacji określono następujący cel:

- Ocena i analiza zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością oraz organizacji pracy w ujęciu ergonomicznym

Cele teoretyczne:

- Przedstawienie rodzajów niepełnosprawności

¹⁵¹ W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 86.

¹⁵² J. Gnitecki, *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. T. Kotarbińskiego, Zielona Góra 1993, s. 155.

- Analiza zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością i organizacji pracy w przedsiębiorstwie

Rozpatrzenie poszczególnych celów na kanwie prowadzonych badań pozwoli na uzyskanie jasnego obrazu funkcjonowania zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością przez poszczególne przedsiębiorstwa.

Dla potrzeb pracy wyszczególniono także hipotezę główną:

Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością i organizacja pracy w przedsiębiorstwie zapewniają dostosowanie stanowiska pracy oraz zadań do potrzeb pracownika z niepełnosprawnością.

Wskazano także na kilka hipotez pomocniczych:

- Hipoteza pomocnicza 1: indywidualne zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością wpływa na wzrost ich zadowolenia z wykonywanej pracy.
- Hipoteza pomocnicza 2: dostosowanie stanowiska pracy znacząco ułatwia pracownikom z niepełnosprawnością wykonywanie obowiązków zawodowych.
- Hipoteza pomocnicza 3: obowiązujące regulacje prawne w sposób wystarczający zobowiązują pracodawcę do zapewnienia pracownikom właściwych warunków pracy.
- Hipoteza pomocnicza 4: warunki niezależne od pracownika i pracodawcy są znaczącą przeszkodą w znalezieniu zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością.

Badanie zostało przeprowadzone poprzez wykorzystanie ankiety Google w okresie czerwiec – wrzesień 2023 roku na próbie 407 osób. Formularz ankiety składał się z 28 pytań – zarówno otwartych, jak i zamkniętych. Grupa badawcza została wybrana spośród pracowników małych i średnich przedsiębiorstw. Prośby o wypełnienie ankiety były wysyłane za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz poprzez pocztę elektroniczną, a więc z wykorzystaniem techniki CAWI. Wybór formy elektronicznej dla przeprowadzenia badań podyktowany był chęcią dotarcia do jak największej grupy pracowników z niepełnosprawnością. Założono, że znaczna część pracowników z niepełnosprawnością zrzeszona jest w różnego rodzaju grupach internetowych, których celem jest wzajemne wsparcie i pomoc. W związku z tym formularz ankietowy został umieszczony z wykorzystaniem platformy społecznościowej na kilkunastu grupach wewnętrznych zrzeszających osoby z niepełnosprawnością – zarówno aktywne, jak i bierne zawodowo. Dodatkowo kwestionariusz został wysłany do kierownictwa kilku przedsiębiorstw zatrudniających pracowników z niepełnosprawnością z prośbą o udzielenie odpowiedzi.

Tabela 17. Pytania ankietowe oraz ich funkcja

Numer pytania	Treść pytania	Hipoteza	Funkcja w kontekście hipotezy
1	Jaka jest Pana/Pani płeć?	-	-
2	Ile ma Pan/Pani lat?	-	-
3	Gdzie Pan/Pani mieszka?	-	-
4	Jaki jest stopień Pana/Pani niepełnosprawności?	-	-
5	Jaki jest rodzaj Pana/Pani niepełnosprawności?	-	-
6	Czy jest Pan/Pani osobą aktywną zawodowo?	-	Wskazanie statusu zawodowego ankietowanego
7	Czy rodzaj i stopień niepełnosprawności umożliwiają Panu/Pani samodzielne funkcjonowanie?	-	Pytanie pomocnicze dotyczące niezależności ankietowanego pracownika
8	Co jest największą przeszkodą uniemożliwiającą Panu/Pani samodzielne funkcjonowanie?	Hipoteza pomocnicza: Warunki zewnętrzne są znaczącą przeszkodą w znalezieniu zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością (np. problem z samodzielnym opuszczeniem mieszkania i dotarciem do pracy przez pracownika z niepełnosprawnością)	Określenie czynników, które utrudniają ankietowanym pracownikom z niepełnosprawnością codzienne funkcjonowanie
9	Jakie czynniki Pana/Pani zdaniem są odpowiedzialne za niepodejmowanie zatrudnienia przez osoby niepełnosprawne?	Hipoteza pomocnicza: Warunki zewnętrzne są znaczącą przeszkodą w znalezieniu zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością (np. problem z samodzielnym opuszczeniem mieszkania i dotarciem do pracy przez pracownika z niepełnosprawnością)	Określenie czynników utrudniających znalezienie zatrudnienia przez pracowników z niepełnosprawnością
10	Czy w Pana/Pani budynku pracy występują utrudnienia lub bariery utrudniające funkcjonowanie osobom z niepełnosprawnością?	Hipoteza główna: Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością i organizacja pracy w przedsiębiorstwie zapewniają dostosowanie stanowiska pracy oraz zadań do potrzeb pracownika z niepełnosprawnością	Sprawdzenie, czy stanowiska pracy rzeczywiście są dostosowane do potrzeb pracownika

Numer pytania	Treść pytania	Hipoteza	Funkcja w kontekście hipotezy
11	Czy jest Pan/Pani świadomy/-ma, że Pana/Pani stanowisko pracy powinno zostać dostosowane do warunków wynikających z niepełnosprawności?	Hipoteza główna: Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością i organizacja pracy w przedsiębiorstwie zapewniają dostosowanie stanowiska pracy oraz zadań do potrzeb pracownika z niepełnosprawnością	Sprawdzenie, czy pracownicy z niepełnosprawnością są świadomi potrzeby dostosowania stanowiska pracy do ich potrzeb
12	Jakie czynniki są dla Pana/Pani najważniejsze w pracy zawodowej?	-	Określenie motywatorów istotnych dla pracownika w pracy zawodowej
13	Czy jest Pan/Pani zadowolony/-na z wykonywanej pracy?	Hipoteza pomocnicza: Indywidualne zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością wpływa dodatnio na wzrost ich zadowolenia z wykonywanej pracy	Określenie stopnia zadowolenia z wykonywanej pracy
14	Czy korzysta Pan/Pani z form aktywności osób z niepełnosprawnością?	-	Określenie stopnia aktywności zewnętrznej osób z niepełnosprawnością
15	Jakie są Pana/Pani relacje ze współpracownikami?	-	Określenie relacji interpersonalnych i ich ewentualnego wpływu na zatrudnienie
16	Czy odnosi Pan/Pani wrażenie, że jest inaczej traktowany/-na w pracy z powodu niepełnosprawności?	-	Wskazanie ewentualnych przejawów dyskryminacji
17	Czy korzysta Pan/Pani z udogodnień przewidzianych dla zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością (np. dodatkowa przerwa w pracy)?	Hipoteza główna: Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością i organizacja pracy w przedsiębiorstwie zapewniają dostosowanie stanowiska pracy oraz zadań do potrzeb pracownika z niepełnosprawnością	Ocenienie, czy pracodawcy przyznają pracownikom z niepełnosprawnością należne dodatkowe świadczenia

Numer pytania	Treść pytania	Hipoteza	Funkcja w kontekście hipotezy
18	Czy Pana/Pani zdaniem obowiązujące regulacje prawne zachęcają i ułatwiają pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienie zatrudnienia?	Hipoteza pomocnicza: Obowiązujące regulacje prawne w sposób wystarczający zobowiązują pracodawcę do zapewnienia pracownikom właściwych warunków pracy	Określenie przydatności obowiązujących przepisów prawnych
19	Czy w Pana/Pani firmie opracowane zostały i wdrożone koncepcje zarządzania różnorodnością?	Hipoteza pomocnicza: Obowiązujące regulacje prawne w sposób wystarczający zobowiązują pracodawcę do zapewnienia pracownikom właściwych warunków pracy	Ocenienie stopnia zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością i ich wpływu na wykonywanie pracy
20	Proszę ocenić organizację pracy i zarządzanie osobami z niepełnosprawnością w Państwa firmie	Hipoteza pomocnicza: Obowiązujące regulacje prawne w sposób wystarczający zobowiązują pracodawcę do zapewnienia pracownikom właściwych warunków pracy	Ocenienie stopnia zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością
21	Proszę określić, czy stopień dostosowania stanowiska pracy ułatwia/utrudnia Panu/Pani wykonywanie obowiązków zawodowych	Hipoteza pomocnicza: Dostosowanie stanowiska pracy znacząco ułatwia pracownikom z niepełnosprawnością wykonywanie obowiązków zawodowych	Określenie wpływu dostosowania stanowiska pracy do efektu wykonywanych obowiązków
22	Proszę określić ważność poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością	Hipoteza pomocnicza: Przyczyny zewnętrzne są znaczącą przeszkodą w znalezieniu zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością	Określenie stopnia ważności czynników wpływających na zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością
23	Proszę określić istotność czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych	Hipoteza pomocnicza: Indywidualne zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością wpływa na wzrost ich zadowolenia z wykonywanej pracy	Ocenienie istotności poszczególnych motywatorów na wykonywanie obowiązków przez pracownika
24	Proszę określić, czy obowiązujące regulacje prawne w sposób wystarczający zachęcają pracodawcę do zapewnienia właściwych warunków pracy osobie z niepełnosprawnością	Hipoteza pomocnicza: Obowiązujące regulacje prawne w sposób wystarczający zobowiązują pracodawcę do zapewnienia pracownikom właściwych warunków pracy	Ocena wpływu regulacji prawnych na zachęcanie pracodawców do dostosowania stanowisk pracy

Numer pytania	Treść pytania	Hipoteza	Funkcja w kontekście hipotezy
25	Proszę określić, czy w Pana/Pani firmie zostały podjęte działania zmierzające do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością (np. program „Dostępność Plus”)	Hipoteza główna: Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością i organizacja pracy w przedsiębiorstwie zapewniają dostosowanie stanowiska pracy oraz zadań do potrzeb pracownika z niepełnosprawnością	Określenie, czy w firmie podjęto działania niwelujące ograniczenia

Źródło: Opracowanie własne

W celu uzyskania jak najdokładniejszych wyników grupa badawcza została podzielona na kilka grup:

- pracownicy świadczący pracę w siedzibie pracodawcy,
- pracownicy świadczący pracę zdalną,
- osoby bezrobotne,
- emeryci/renciści,
- osoby świadczące pracę dorywczą lub pracujące na zleceniu,
- osoby jednocześnie pracujące i pobierające emeryturę/rentę.

W kwestionariuszu ankietowym umieszczono (oprócz metryczki) następujące zagadnienia (załącznik 2):

1. Określenie stopnia i rodzaju niepełnosprawności.
2. Określenie stosunku pracy.
3. Wskazanie utrudnień uniemożliwiających lub utrudniających wykonywanie pracy.
4. Określenie motywatorów dla wykonywania pracy zawodowej przez pracowników z niepełnosprawnością oraz relacji zawodowych ze współpracownikami.
5. Opisanie dostosowania stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością oraz udogodnień przysługujących pracownikom z niepełnosprawnością.
6. Ocena organizacji i zarządzania osobami z niepełnosprawnością w badanych przedsiębiorstwach.

Zebrane podczas badań formularze ankietowe zostały zweryfikowane pod kątem formalnym oraz merytorycznym. Podczas weryfikacji formalnej dokonano sprawdzenia, czy wszystkie zebrane ankiety są kompletne i wypełnione w całości. Podczas weryfikacji formalnej nie odrzucono żadnego badania. Podczas weryfikacji merytorycznej dokonano sprawdzenia, czy

uzyskane odpowiedzi spełniają warunki do ich wykorzystania w pracy (czy uzyskane odpowiedzi dotyczą poruszanych kwestii oraz czy odpowiedzi odpowiadają na zadane pytania). Podczas weryfikacji merytorycznej również nie odrzucono żadnych ankiet.

Dane zebrane podczas weryfikacji badań zostały zaprezentowane na wykresach oraz w formie tabelarycznej.

4.2. Podstawy metodologiczne

W pracy jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety. Zawierał on 25 pytań, w tym 8 pozwalało na dodatkowe uszczegółowienie poruszanych kwestii, a 4 z nich miały charakter złożony zawierający kilka wariantów odpowiedzi. Pytania, poza metryczkowymi, operowały na skali nominalnej i porządkowej. Do weryfikacji wyników posłużono się narzędziami z zakresu wielowymiarowej analizy statystycznej. Poza statystykami opisowymi wykorzystano testy dla dwóch wskaźników struktury, test nieparametryczny Wilcoxon, miary korelacji oparte na współczynniku χ^2 i współczynnik korelacji rang Spearmana. Rzetelność kwestionariusza została sprawdzona z wykorzystaniem alfy Cronbacha wynoszącej 0,898, a więc na poziomie akceptowalnym. Kwestionariusze zbierane były z wykorzystaniem narzędzia, jakim jest ankieta Google. Biorąc pod uwagę zastosowane w kwestionariuszu skale i potencjalne wyniki, minimalną liczebność próby określono z wykorzystaniem wzoru:

$$n = \frac{u_{\alpha}^2 pq}{d^2}$$

Zakładając równy rozkład struktury ($p = 0,5$) oraz poziom ufności = 0,95, otrzymano:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2} \approx 385$$

Strukturę próby przedstawiono w poniższej tabeli 18.

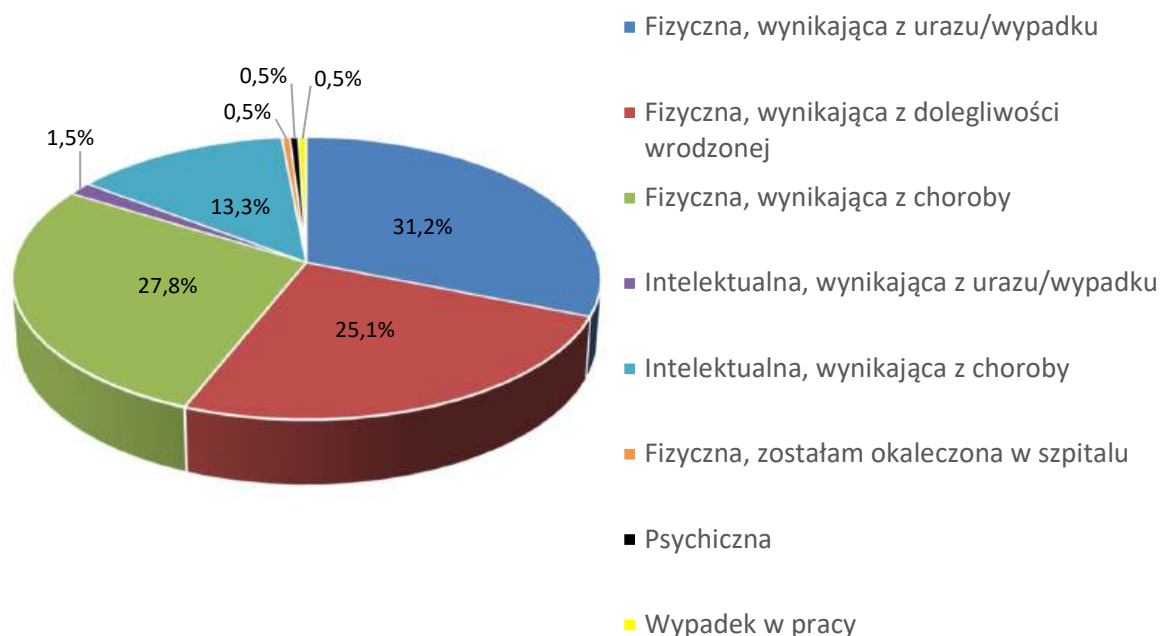
Tabela 18. Struktura próby ze względu na płeć, wiek, stopień niepełnosprawności i miejsce zamieszkania

Płeć		Wiek		Stopień niepełnosprawności		Miejsce zamieszkania	
kobieta	263	18-24	51	lekki	264	wieś	196
mężczyzna	144	25-29	57	umiarkowany	81	miasto	211
		30-49	214	znaczny	54		
		50-60	50	ciężki	8		
		powyżej 60	35				

Źródło: Opracowanie własne

W grupie badanych 64,6% to kobiety, największą grupę (53%) stanowiły osoby z grupy wiekowej 30-49 lat, pozostałe grupy wiekowe są do siebie zbliżone z punktu widzenia liczby respondentów, nieco mniej niż połowa (48,1%) to osoby mieszkające na wsi. Jeśli chodzi o stopień niepełnosprawności, to 64,8% badanych to osoby z niepełnosprawnością lekką, 19,9% z umiarkowaną, a jedynie 2,0% to osoby z niepełnosprawnością ciężką.

Zdecydowaną większość ankietowanych stanowiły osoby, wobec których orzeczono wystąpienie lekkiego stopnia niepełnosprawności. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że respondenci przynależący do tej grupy stanowią największy odsetek pracowników aktywnych zawodowo. Lekki stopień niepełnosprawności pozwala im prowadzić samodzielne życie oraz wykonywać pracę nawet bez konieczności dostosowania stanowiska pracy do potrzeb wynikających z niepełnosprawności. Osoby z niepełnosprawnością o stopniu umiarkowanym lub ciężkim wymagają dostosowania środowiska pracy oraz mogą spotkać się z barierami, które utrudniają im samodzielne funkcjonowanie, a co za tym idzie również wykonywanie pracy (np. bariery architektoniczne). Analogicznie osoby o ciężkim lub umiarkowanym stopniu niepełnosprawności ze względu na swój stan zdrowia mogą wymagać pomocy w prowadzeniu samodzielnego życia, a więc mogą nie być w stanie pozostawać aktywne zawodowo.



Rysunek 38. Struktura próby badawczej z punktu widzenia typu niepełnosprawności

Źródło: Opracowanie własne

Ponad 84% badanych charakteryzowało się niepełnosprawnością fizyczną, z czego ponad 31,2% to ofiary wypadków/urazów i około 21,5% to osoby z niepełnosprawnością od urodzenia. W badanej próbie jedynie 13,3% osób posiada niepełnosprawność umysłową (nabytą wskutek wypadku), a 1,5% to osoby z niepełnosprawnością psychiczną. Rodzaje niepełnosprawności występujących wśród respondentów są różnorodne. Najmniejszy odsetek stanowiły osoby z niepełnosprawnością psychiczną (**rysunek 38**). Jest to bardzo ważna informacja, która pozwala wysunąć twierdzenie, że niepełnosprawni psychicznie mają trudności ze znalezieniem stabilnego zatrudnienia ze względu na chorobę (mogą być postrzegani jako pracownicy niestabilni, niepewni). Ich codzienne funkcjonowanie również wymaga pomocy ze strony osób trzecich. Natomiast osoby z niepełnosprawnością od urodzenia i osoby z niepełnosprawnością nabytą wskutek wypadku stanowią podobny odsetek wśród biorących udział w badaniu – mogą więc stanowić największą liczbę zatrudnianych pracowników z niepełnosprawnością w ogóle.

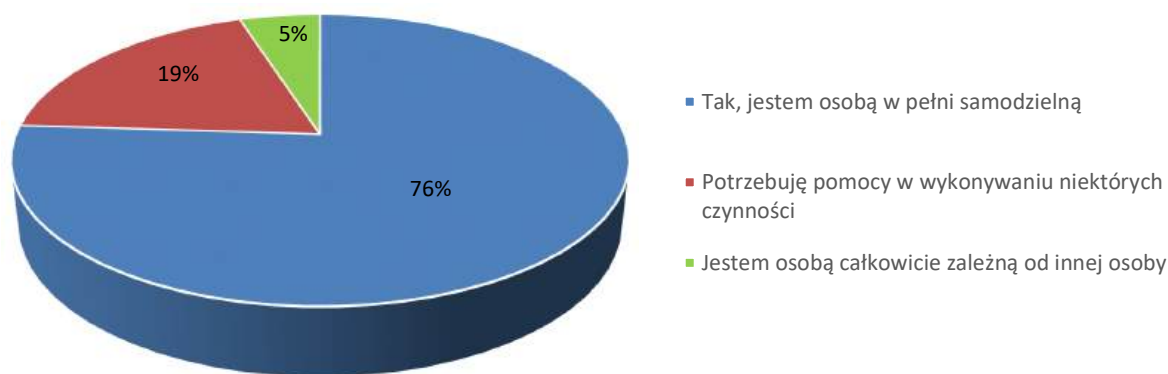


Rysunek 39. Struktura próby badawczej z punktu widzenia wykonywanej pracy

Źródło: Opracowanie własne

Ponad połowa badanych (57,2%) to osoby świadczące prace w siedzibie pracodawcy, a więc oczekujące – jak można się domyślać – dostosowania stanowiska dla osób z niepełnosprawnością (o ile jest to potrzebne). Natomiast 20,4% badanych stanowiły osoby nieaktywne zawodowo. Pomimo więc intensywnego rozwoju pracy zdalnej wywołanego pandemią wywołaną koronawirusem, która to może stanowić atrakcyjną możliwość zatrudnienia właśnie dla

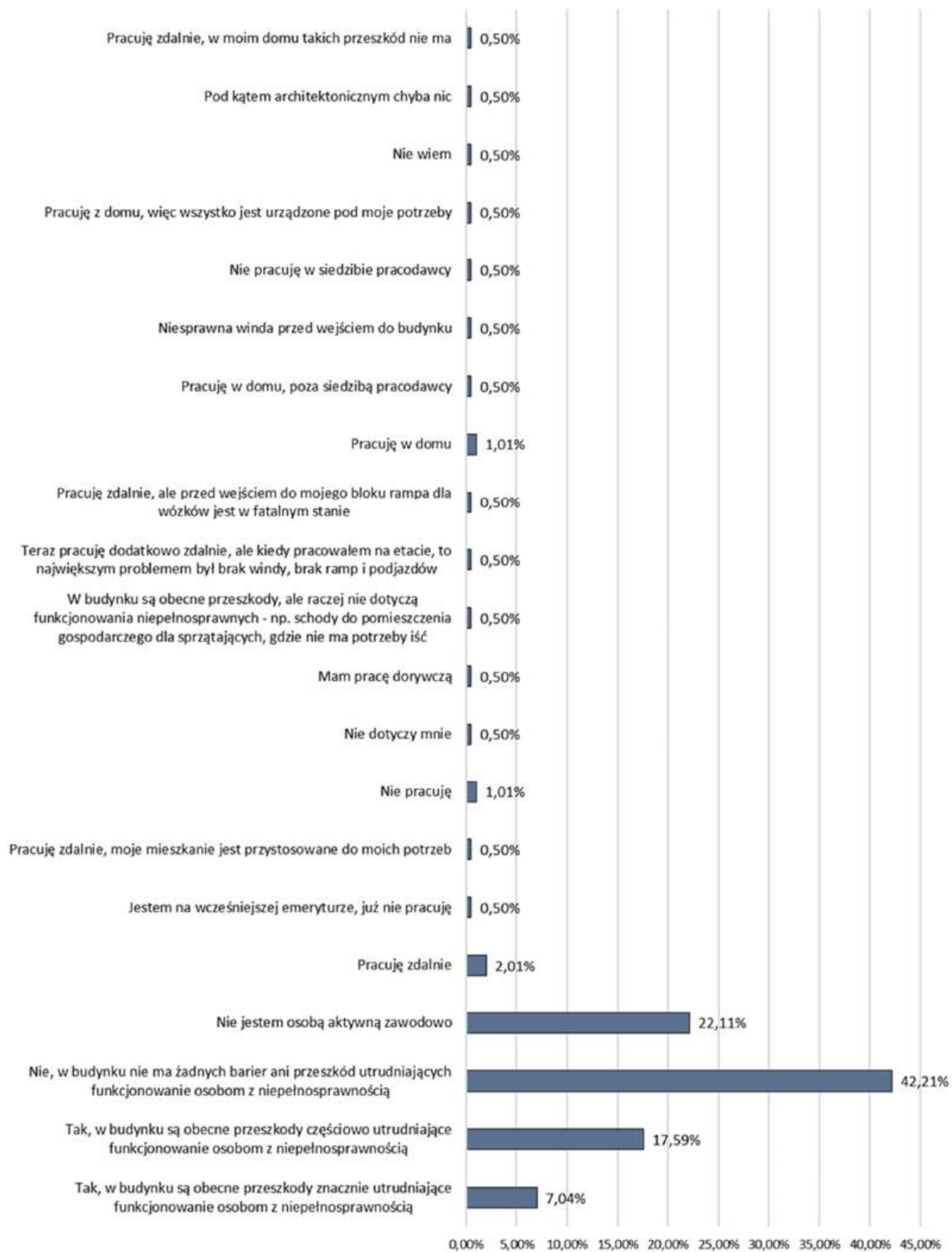
pracowników z niepełnosprawnością, największą popularnością cieszy się „tradycyjne” wykonywanie pracy w siedzibie pracodawcy (**rysunek 39**). Nasze społeczeństwo wciąż więc jest przyzwyczajone do prowadzenia stylu życia zakładającego niejako fizyczne oddzielenie pracy od życia prywatnego w domu. Niestety druga co do liczebności grupa osób to te, które wskazały, że nie są aktywne zawodowo – ponad 20%. Jest to bardzo duży odsetek, który świadczy o tym, że osoby z niepełnosprawnością wciąż mają problem ze znalezieniem zatrudnienia. Ich sytuacja jest o tyle bardziej skomplikowana, że wykonywana praca i warunki, w jakich będą ją świadczyć, muszą być dostosowane do potrzeb wynikających z niepełnosprawności, co stanowi dodatkowy problem. Niewiele mniejsza grupa to osoby świadczące pracę zdalną, a więc takie, dla których dom jest równocześnie miejscem pracy.



Rysunek 40. Struktura próby badawczej z punktu widzenia potrzeby opieki przy wykonywaniu codziennych czynności

Źródło: Opracowanie własne

Aż 76% badanych to osoby w pełni samodzielne, 19% potrzebuje pomocy w wykonywaniu niektórych czynności, a 5% jest całkowicie zależnych od innej osoby. Optyzmem napawa fakt, że tak duży odsetek osób z niepełnosprawnością jest w pełni samodzielny, a więc nie potrzebują one pomocy osoby trzeciej w prowadzeniu życia zawodowego czy prywatnego. Ich niepełnosprawność nie generuje dla nich dodatkowych ograniczeń. Tylko 19% ankietowanych potrzebuje pomocy – z czego pomoc ta ograniczona jest tylko do niektórych czynności. Zaledwie 5% ankietowanych to osoby całkowicie zależne od pomocy osób trzecich – i są to prawdopodobnie również osoby nieaktywne zawodowo lub świadczące pracę zdalną (**rysunek 40**).

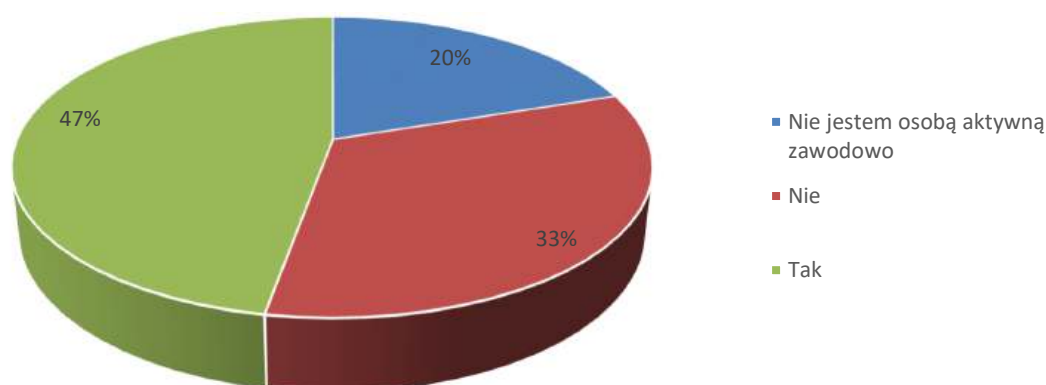


Rysunek 41. Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie występowania utrudnień lub barier utrudniających funkcjonowanie osobom z niepełnosprawnością w miejscu pracy

Źródło: Opracowanie własne

Utrudnień lub barier utrudniających funkcjonowanie osobom z niepełnosprawnością nie dostrzega w miejscu pracy 20,4% badanych, natomiast 42% badanych dostrzega znaczne utrudnienia w funkcjonowaniu osób z niepełnosprawnością, 7,4% dostrzega pewne utrudnienia, a 19,2% obecnie pracuje zdalnie, ale przed zmianą sposobu pracy dostrzegało takie problemy (**rysunek 41**). Potwierdzają to kolejne dane.

Uzyskane wyniki świadczą o tym, że pomimo prowadzenia intensywnych działań mających przeciwdziałać wykluczeniu osób z niepełnosprawnością, w społeczeństwie wciąż obecne są przeszkody, które utrudniają funkcjonowanie osobom z niepełnosprawnością – wskazało tak ponad 42% ankietowanych. Tylko 20% ankietowanych nie dostrzegło w swoim miejscu pracy utrudnień dla pracowników z niepełnosprawnością. Uzyskany wynik wskazuje na konieczność zintensyfikowania działań przeciwdziałających wykluczeniu zawodowemu osób z niepełnosprawnością. Poprzez wyeliminowanie takich czynników sytuacja zawodowa osób z niepełnosprawnością może się poprawić, natomiast jest to działanie, które będzie wymagało wielkiego nakładu finansowego oraz wielu lat pracy.

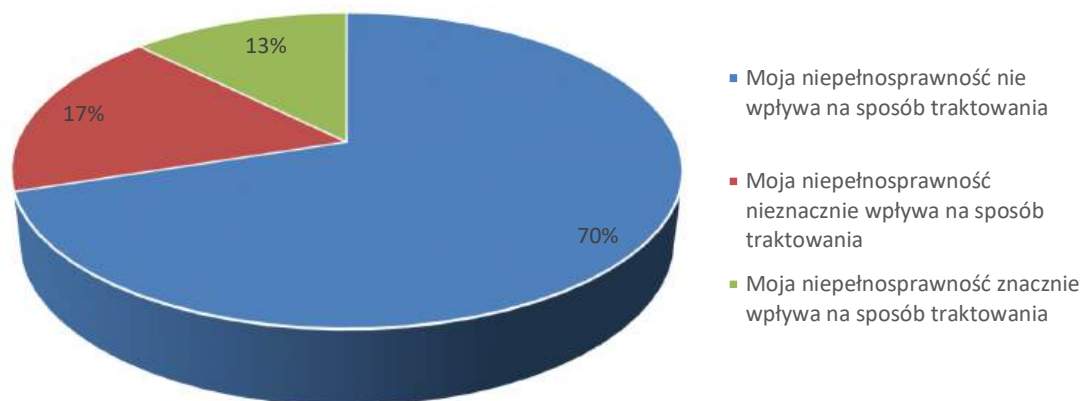


Rysunek 42. Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie świadomości faktu, że stanowisko pracy powinno zostać dostosowane do warunków wynikających z niepełnosprawności

Źródło: Opracowanie własne

Świadomość tego, że stanowisko pracy powinno zostać dostosowane do warunków wynikających z niepełnosprawności, ma 47% osób biorących udział w badaniu. Wydaje się, że jest to wynik wysoce niesatysfakcjonujący, 1/3 respondentów nie dostrzegała tej potrzeby (**rysunek 42**). Z drugiej strony aż 86% aktywnych zawodowo jest zadowolonych ze swojej pracy. Jest to istotnie większy odsetek niż niezadowolonych ($U = -16; p < 0,001$). Istotnie większa grupa zadowolonych jest po stronie świadomych potrzeb dostosowania stanowiska pracy ($t = 2,471; p = 0,007$). Tym samym potwierdzono hipotezę pomocniczą wskazującą, że

indywidualne zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością wpływa na wzrost ich zadowolenia z wykonywanej pracy. Zbadano także wpływ niepełnosprawności na postrzeganie w zakładzie pracy.

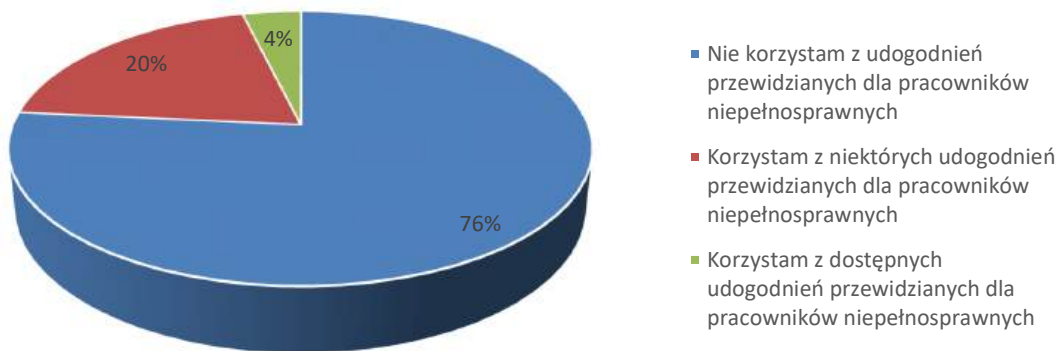


Rysunek 43. Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie podejścia do osób z niepełnosprawnością w zakładach pracy

Źródło: Opracowanie własne

Aż 70% aktywnych zawodowo uważa, że ich niepełnosprawność (często niedostrzegana) nie wpływa na sposób traktowania. Przeciwnego zdania jest 13% badanych aktywnych zawodowo (**rysunek 43**). Pamiętać należy, że pracę podejmują często osoby z niepełnosprawnością lekką – w niniejszym badaniu 77% – stąd kolejne wyniki wskazujące na to, że zaledwie 25% badanych korzysta z udogodnień dla niepełnosprawnych, ale jedynie 4% badanych aktywnych zawodowo w sposób ciągły. Jest to wynik, który pozwala przypuszczać, że niepełnosprawność powoli staje się codziennością występującą w społeczeństwie i przestaje budzić negatywne uprzedzenia ze strony „zdrowej” części otoczenia. Pomimo tego, że niepełnosprawność, w szczególności o stopniu lekkim, może być przez wielu niedostrzegana, o tyle często wiedza o niepełnosprawności jest powszechna wśród współpracowników. Jeżeli pomimo tej wiedzy nie wywołuje ona negatywnego traktowania osób z niepełnosprawnością, to świadczy to o rosnącej dojrzałości społeczeństwa.

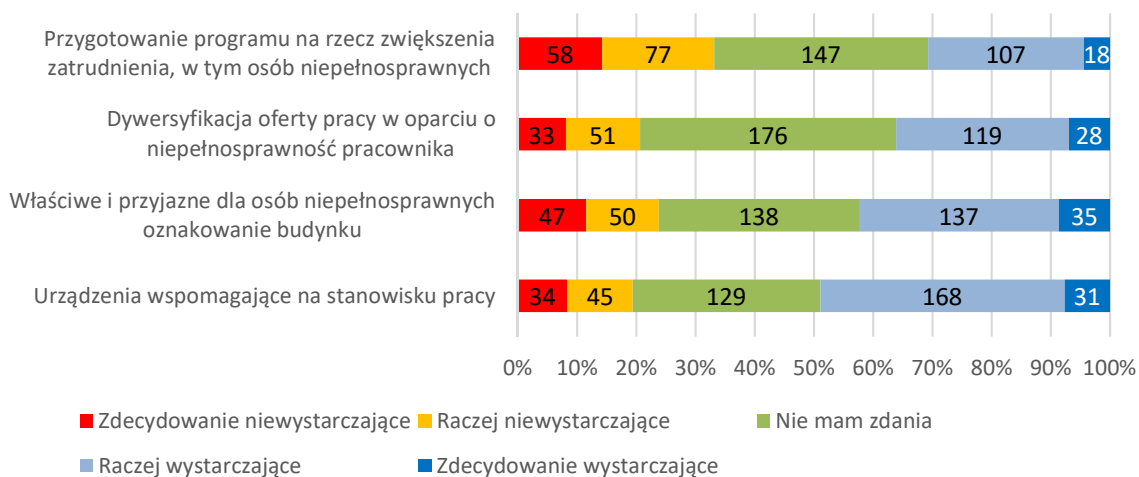
Zdecydowana większość ankietowanych nie korzysta z dostępnych form przewidzianych dla osób z niepełnosprawnością – jest to aż 76% respondentów. Pozwala to wysunąć wniosek, że większość ankietowanych z niepełnosprawnością stara się prowadzić takie samo życie zawodowe jak ich pełnosprawni współpracownicy. Tylko 20% ankietowanych korzysta z niektórych udogodnień, natomiast 4% z nich korzysta (**rysunek 44**). Prawdopodobnie większość ankietowanych nie ma potrzeby korzystania z takich udogodnień lub też ich niepełnosprawność nie wymaga od nich podejmowania takiego kroku.



Rysunek 44. Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie korzystania z udogodnień dla osób z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

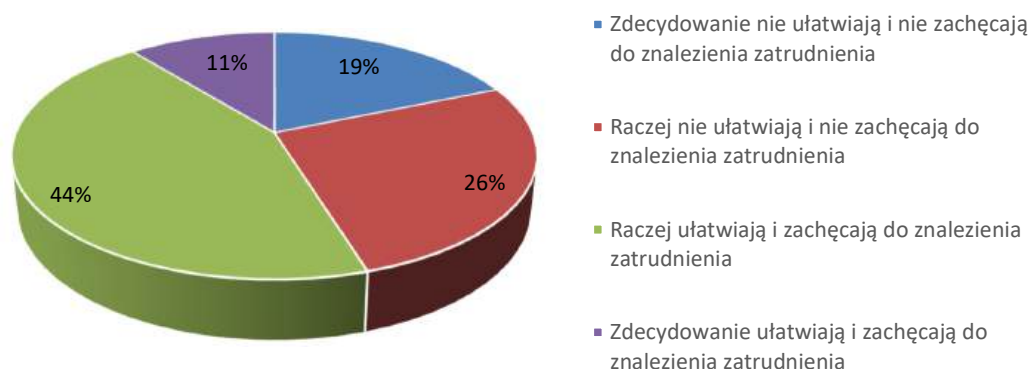
Zasadniczo organizacja pracy i zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością w firmach zatrudniających respondentów jest oceniana wysoko, zwłaszcza urządzenia wspomagające na stanowisku pracy. Przygotowanie programu na rzecz zwiększenia zatrudnienia, w tym osób z niepełnosprawnością, jest ocenione negatywnie przez większą grupę niż pozytywnie, ale jest to różnica nieistotna statystycznie ($U = -0,752$; $p = 0,226$). Zauważalny natomiast jest w tych pytaniach wysoki wskaźnik nieokreśloności w udzielanych odpowiedziach, powyżej 30% (rysunek 45).



Rysunek 45. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością w firmach zatrudniających respondentów

Źródło: Opracowanie własne

Powyższe analizy są odpowiedzią na postawiony problem badawczy: Czy zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością z uwzględnieniem ergonomicznych warunków pracy wpływa na jakość i wydajność ich pracy? Wyniki potwierdzają, iż związki między niepełnosprawnością a zarządzaniem pracownikami są istotne.



Rysunek 46. Ocena obowiązujących regulacji prawnych zachęcających i ułatwiających pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienie zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne

Trudno wskazać na wyraźną ocenę skuteczności regulacji prawnych w kwestii zachęcania osób z niepełnosprawnością do podejmowania pracy. Chociaż ich pozytywny odbiór deklaruje około 55% badanych, to jednak przekonanych o tym jest jedynie 11%. Z drugiej strony aż 19% zdeklarowanych osób jest niezadowolonych z funkcjonowania regulacji prawnych. Ponadto jedynie 10% badanych (12,7% aktywnych zawodowo) wskazało na wdrożone koncepcje zarządzania różnorodnością w ich zakładach pracy (**rysunek 46**). Trzeba zauważyć, że jest to zdecydowanie niski wynik. A więc na tej podstawie można stwierdzić, że znajomość zagadnień związanych z zarządzaniem różnorodnością jest poznana w niewielkim stopniu i należałoby podjąć działania zmierzające do rozpowszechniania tego zagadnienia.

4.3. Znaczenie zarządzania uwzględniającego potrzeby osób z niepełnosprawnością w opinii respondentów

W badaniu, jak już zaznaczono, uwzględniono wiele kwestii obejmujących aspekty zarządzania w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby z niepełnosprawnością.

W pierwszej kolejności podjęto próbę weryfikacji założeń o wpływie płci na postrzeganie poszczególnych czynników rzutujących na ocenę warunków funkcjonowania osób z niepełnosprawnością w środowisku pracy.

W toku badań potwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy płcią a oceną wpływu stopnia niepełnosprawności na samodzielne funkcjonowanie ($\varphi = -0,172$; $p = 0,001$) – kobiety w tym przypadku oceniają się jako bardziej samodzielne – oraz specjalnym traktowaniem w pracy z powodu niepełnosprawności ($\varphi = 0,155$; $p = 0,002$) na te kwestie częściej wskazują mężczyźni (**tabela 19**).

W badanej grupie kobiety istotnie wyżej względem mężczyzn oceniają funkcjonowanie urządzeń wspomagających na stanowisku pracy ($\varphi = -0,169$; $p = 0,001$) oraz dywersyfikację oferty pracy w oparciu o niepełnosprawność pracownika ($\varphi = -0,118$; $p = 0,017$) (**tabela 20**).

W toku badania potwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy płcią a postrzeganiem wszystkich czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością, ważność każdego z nich oceniona została istotnie wyżej przez kobiety (**tabela 21**).

Tabela 19. Wartości współczynników korelacji φ dla płci i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wpływ stopnia niepełnosprawności na samodzielne funkcjonowanie	-0,172	12,066	0,001
Korzystanie z form aktywności osób z niepełnosprawnością	-0,076	2,377	0,123
Relacje ze współpracownikami	0,030	0,373	0,541
Inne traktowanie w pracy z powodu niepełnosprawności	0,155	9,800	0,002
Korzystanie z udogodnień przewidzianych dla zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością	-0,096	3,726	0,054
Ocena obowiązujących regulacji prawnych pod kątem zachęcania i ułatwiania pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienia zatrudnienia	-0,020	0,156	0,692
Dostosowanie stanowiska pracy do wykonywania obowiązków zawodowych	-0,080	2,634	0,105
Ocena regulacji prawnych pod kątem zachęcania pracodawcy do zapewnienia właściwych warunków pracy osobie z niepełnosprawnością	-0,038	0,575	0,448

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 20. Wartości współczynników korelacji φ dla płci i oceny wybranych aspektów organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Urządzenia wspomagające na stanowisku pracy	-0,169	11,579	0,001
Właściwe i przyjazne dla osób z niepełnosprawnością oznakowanie budynku	-0,061	1,510	0,219
Dywersyfikacja oferty pracy w oparciu o niepełnosprawność pracownika	-0,118	5,646	0,017
Przygotowanie programu na rzecz zwiększenia zatrudnienia, w tym osób z niepełnosprawnością	-0,058	1,379	0,240

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 21. Wartości współczynników korelacji φ dla płci i oceny istotności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wysokość wynagrodzenia (kwota nieadekwatna do wykonywanej pracy)	-0,164	10,968	0,001
Niedostosowanie do wymogów osoby z niepełnosprawnością (wynikające z rodzaju niepełnosprawności)	-0,107	4,624	0,032
Oferty niespełniające oczekiwań	-0,129	6,753	0,009
Brak chęci zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością ze względu na niepełnosprawność	-0,149	9,016	0,003
Opór społeczeństwa przed zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością	-0,179	13,080	0,000
Inne	-0,108	4,691	0,030

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzone analizy potwierdziły istotną statystycznie zależność pomiędzy płcią a postrzeganiem wybranych czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych. Dotyczy to: wysokości wynagrodzenia pozwalającego na samodzielne utrzymanie ($\varphi = -0,168$; $p = 0,001$), możliwości rozwoju zawodowego ($\varphi = -0,099$; $p = 0,046$) i docenienia/szacunku ze strony otoczenia/pracodawcy ($\varphi = -0,110$; $p = 0,027$). Znaczenie każdego z tych elementów istotnie wyżej oceniły kobiety (**tabela 22**).

Tabela 22. Wartości współczynników korelacji φ dla płci i oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wysokość wynagrodzenia pozwalająca na samodzielne utrzymanie	-0,168	11,536	0,001
Nawiązanie relacji zawodowych i prywatnych ze współpracownikami	-0,095	3,711	0,054
Możliwość rozwoju zawodowego	-0,099	3,983	0,046
Dostosowanie stanowiska pracy do wymagań osoby z niepełnosprawnością	-0,054	1,202	0,273
Docenienie/szacunek ze strony otoczenia/pracodawcy	-0,110	4,898	0,027
Inne	-0,035	0,491	0,483

Źródło: Opracowanie własne

Jeżeli chodzi o wpływ płci na ocenę działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością, potwierdzono jego istotne znaczenie dla mobilności ($\varphi = -0,114$; $p = 0,022$) i dostępności ($\varphi = -0,122$; $p = 0,014$) – oba oceniane wyżej przez kobiety (**tabela 23**).

Tabela 23. Wartości współczynników korelacji φ dla płci i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Architektura (np. zniesienie barier architektonicznych)	-0,058	1,366	0,243
Mobilność (np. winda umożliwiająca przemieszczanie się pomiędzy piętrami w budynku)	-0,114	5,276	0,022
Cyfryzacja (np. komputer dostosowany do ograniczeń wynikających z niepełnosprawności)	-0,122	6,084	0,014
Dostępność (np. poprawa dostępności otoczenia i środowiska fizycznego, komunikacji czy usług)	-0,044	0,803	0,370

Źródło: Opracowanie własne

Reasumując, można uznać – na podstawie zaprezentowanych wyników – że kobiety istotnie silniej oceniają niemalże wszystkie (uznane za istotne) uwarunkowania funkcjonowania osób z niepełnosprawnością na rynku pracy.

W kolejnym kroku podjęto badania wskazujące na współzależność pomiędzy miejscem zamieszkania (miasto/wieś) a oceną warunków funkcjonowania osób z niepełnosprawnością w środowisku pracy.

Tabela 24. Wartości współczynników korelacji φ dla miejsca zamieszkania i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności oraz związane z tym uwarunkowania zawodowe

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wpływ stopnia niepełnosprawności na samodzielne funkcjonowanie	-0,037	0,549	0,459
Korzystanie z form aktywności osób z niepełnosprawnością	-0,125	6,388	0,011
Relacje ze współpracownikami	0,023	0,218	0,641
Inne traktowanie w pracy z powodu niepełnosprawności	0,019	0,144	0,704
Korzystanie z udogodnień przewidzianych dla zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością	0,085	2,914	0,088
Ocena obowiązujących regulacji prawnych pod kątem zachęcania i ułatwiania pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienia zatrudnienia	-0,115	5,355	0,021
Dostosowanie stanowiska pracy do wykonywania obowiązków zawodowych	-0,095	3,702	0,054
Ocena regulacji prawnych pod kątem zachęcania pracodawcy do zapewnienia właściwych warunków pracy osobie z niepełnosprawnością	-0,102	4,254	0,039

Źródło: Opracowanie własne

W toku badań potwierdzono istotną statystycznie korelację pomiędzy miejscem zamieszkania a oceną: korzystania z form aktywności osób z niepełnosprawnością ($\varphi = -0,125$; $p = 0,011$), regulacji prawnych pod kątem zachęcania i ułatwiania pracownikowi

z niepełnosprawnością znalezienia zatrudnienia ($\varphi = -0,115$; $p = 0,021$) i regulacji prawnych pod kątem zachęcania pracodawcy do zapewnienia właściwych warunków pracy osobie z niepełnosprawnością ($\varphi = -0,102$; $p = 0,039$). We wszystkich wymienionych przypadkach mieszkańcy miast oceniali je istotnie wyżej (**rysunek 24**).

W badanej grupie mieszkańcy wsi istotnie wyżej względem mieszkańców miast oceniają właściwe i przyjazne dla osób z niepełnosprawnością oznakowanie budynku ($\varphi = 0,118$; $p = 0,018$) oraz dywersyfikację oferty pracy w oparciu o niepełnosprawność pracownika ($\varphi = 0,100$; $p = 0,043$) (**tabela 25**).

Tabela 25. Wartości współczynników korelacji φ dla miejsca zamieszkania i oceny wybranych aspektów organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Urządzenia wspomagające na stanowisku pracy	0,057	1,340	0,247
Właściwe i przyjazne dla osób z niepełnosprawnością oznakowanie budynku	0,118	5,645	0,018
Dywersyfikacja oferty pracy w oparciu o niepełnosprawność pracownika	0,100	4,089	0,043
Przygotowanie programu na rzecz zwiększenia zatrudnienia, w tym osób z niepełnosprawnością	0,023	0,223	0,637

Źródło: Opracowanie własne

Jeśli chodzi o czynniki mające wpływ na znalezienie zatrudnienia przez niepełnosprawnych, potwierdzono ich istotną statystycznie korelację miejsca zamieszkania i oceny braku chęci zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością ze względu na niepełnosprawność ($\varphi = -0,111$; $p = 0,025$), istotnie wyższe oceny wskazywali tu mieszkańcy miast (**tabela 26**).

Tabela 26. Wartości współczynników korelacji φ dla miejsca zamieszkania i oceny ważności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wysokość wynagrodzenia (kwota nieadekwatna do wykonywanej pracy)	-0,081	2,654	0,103
Niedostosowanie do wymogów osoby z niepełnosprawnością (wynikające z rodzaju niepełnosprawności)	-0,073	2,177	0,140
Oferty niespełniające oczekiwań	-0,031	0,399	0,528
Brak chęci zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością ze względu na niepełnosprawność	-0,111	5,058	0,025
Opór społeczeństwa przed zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością	-0,021	0,176	0,675
Inne	-0,078	2,437	0,118

Źródło: Opracowanie własne

Nie potwierdzono istotnej statystycznie korelacji miejsca zamieszkania i ocen istotności czynników motywujących niepełnosprawnych do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych. Może to wskazywać na wysoki poziom przenikania kadr pomiędzy różnymi lokalizacjami (**tabela 27**).

Tabela 27. Wartości współczynników korelacji φ dla miejsca zamieszkania i oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wysokość wynagrodzenia pozwalająca na samodzielne utrzymanie	-0,058	1,357	0,244
Nawiązanie relacji zawodowych i prywatnych ze współpracownikami	-0,054	1,169	0,280
Możliwość rozwoju zawodowego	-0,065	1,715	0,190
Dostosowanie stanowiska pracy do wymagań osoby z niepełnosprawnością	-0,042	0,716	0,397
Docenienie/szacunek ze strony otoczenia/pracodawcy	0,005	0,012	0,912
Inne	-0,028	0,321	0,571

Źródło: Opracowanie własne

Potwierdzono istotną statystycznie korelację pomiędzy miejscem zamieszkania a działaniami zmierzającymi do zniwelowania ograniczeń dla niepełnosprawnych w zakresie: mobilności ($\varphi = 0,166$; $p = 0,001$), cyfryzacji ($\varphi = 0,142$; $p = 0,004$) i dostępności ($\varphi = 0,167$; $p = 0,001$). W tych przypadkach istotnie wyższe oceny wskazywały osoby zamieszkujące na wsi (**tabela 28**).

Tabela 28. Wartości współczynników korelacji φ dla miejsca zamieszkania i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osoby z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Architektura (np. zniesienie barier architektonicznych)	0,062	1,551	0,213
Mobilność (np. winda umożliwiająca przemieszczanie się pomiędzy piętrami w budynku)	0,166	11,168	0,001
Cyfryzacja (np. komputer dostosowany do ograniczeń wynikających z niepełnosprawności)	0,142	8,257	0,004
Dostępność (np. poprawa dostępności otoczenia i środowiska fizycznego, komunikacji czy usług)	0,167	11,304	0,001

Źródło: Opracowanie własne

W następnej kolejności podjęto próbę weryfikacji wpływu rodzaju niepełnosprawności na ocenę warunków funkcjonowania osób z niepełnosprawnością w środowisku pracy.

Potwierdzono, że osoby zmagające się z niepełnosprawnością fizyczną istotnie wyżej względem osób z niepełnosprawnością intelektualną oceniają obowiązujące regulacje prawne pod kątem zachęcania i ułatwiania pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienia zatrudnienia ($\varphi = -0,164$; $p = 0,001$) (**tabela 29**).

Tabela 29. Wartości współczynników korelacji φ dla rodzaju niepełnosprawności badanych i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wpływ stopnia niepełnosprawności na samodzielne funkcjonowanie	-0,081	2,677	0,102
Korzystanie z form aktywności osób z niepełnosprawnością	-0,059	1,424	0,233
Relacje ze współpracownikami	-0,098	3,907	0,048
Inne traktowanie w pracy z powodu niepełnosprawności	0,051	1,057	0,304
Korzystanie z udogodnień przewidzianych dla zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością	-0,076	2,335	0,126
Ocena obowiązujących regulacji prawnych pod kątem zachęcania i ułatwiania pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienia zatrudnienia	-0,164	11,007	0,001
Dostosowanie stanowiska pracy do wykonywania obowiązków zawodowych	0,016	0,108	0,742
Ocena regulacji prawnych pod kątem zachęcania pracodawcy do zapewnienia właściwych warunków pracy osobie z niepełnosprawnością	-0,002	0,002	0,969

Źródło: Opracowanie własne

Jeśli chodzi o hipotezę pomocniczą: „Obowiązujące regulacje prawne w sposób wystarczający zobowiązują pracodawcę do zapewnienia pracownikom właściwych warunków pracy” – przeprowadzony test dla dwóch średnich ($U = 8,316$; $p < 0,001$) potwierdził na podstawie otrzymanych odpowiedzi tę hipotezę.

Jeżeli chodzi o ocenę organizacji pracy i zarządzanie niepełnosprawnymi, to osoby zmagające się z niepełnosprawnością fizyczną istotnie wyżej względem osób z niepełnosprawnością intelektualną oceniają wszystkie jej badane aspekty (**tabela 30**).

Tabela 30. Wartości współczynników korelacji φ dla rodzaju niepełnosprawności badanych i oceny wybranych aspektów organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Urządzenia wspomagające na stanowisku pracy	-0,168	11,548	0,001
Właściwe i przyjazne dla osób z niepełnosprawnością oznakowanie budynku	-0,252	25,834	0,000
Dywersyfikacja oferty pracy w oparciu o niepełnosprawność pracownika	-0,205	17,084	0,000
Przygotowanie programu na rzecz zwiększenia zatrudnienia, w tym osób z niepełnosprawnością	-0,208	17,630	0,000

Źródło: Opracowanie własne

Osoby zmagające się z niepełnosprawnością fizyczną istotnie wyżej względem osób z niepełnosprawnością intelektualną oceniają ważność czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością, jak: niedostosowanie do wymogów

niepełnosprawnych ($\varphi = -0,108$; $p = 0,029$), brak chęci zatrudnienia niepełnosprawnych ze względu na niepełnosprawność ($\varphi = -0,132$; $p = 0,008$), opór społeczeństwa przed zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością ($\varphi = -0,162$; $p = 0,001$) i inne ($\varphi = -0,147$; $p = 0,003$) (tabela 31).

Tabela 31. Wartości współczynników korelacji φ dla rodzaju niepełnosprawności badanych i oceny ważności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wysokość wynagrodzenia (kwota nieadekwatna do wykonywanej pracy)	-0,066	1,752	0,186
Niedostosowanie do wymogów osoby z niepełnosprawnością (wynikające z rodzaju niepełnosprawności)	-0,108	4,781	0,029
Oferty niespełniające oczekiwań	-0,084	2,860	0,091
Brak chęci zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością ze względu na niepełnosprawność	-0,132	7,132	0,008
Opór społeczeństwa przed zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością	-0,162	10,671	0,001
Inne	-0,147	8,719	0,003

Źródło: Opracowanie własne

W badaniu potwierdzono, że osoby zmagające się z niepełnosprawnością fizyczną istotnie wyżej względem osób z niepełnosprawnością intelektualną oceniają istotność czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych, jak: możliwość rozwoju zawodowego ($\varphi = -0,116$; $p = 0,019$), dostosowanie stanowiska pracy do wymagań osoby z niepełnosprawnością ($\varphi = -0,206$; $p < 0,001$) i inne ($\varphi = -0,133$; $p = 0,007$) (tabela 32).

Tabela 32. Wartości współczynników korelacji φ dla rodzaju niepełnosprawności badanych i oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wysokość wynagrodzenia pozwalająca na samodzielne utrzymanie	-0,095	3,685	0,055
Nawiązanie relacji zawodowych i prywatnych ze współpracownikami	-0,094	3,621	0,057
Możliwość rozwoju zawodowego	-0,116	5,472	0,019
Dostosowanie stanowiska pracy do wymagań osoby z niepełnosprawnością	-0,206	17,302	0,000
Docenienie/szacunek ze strony otoczenia/pracodawcy	-0,072	2,083	0,149
Inne	-0,133	7,175	0,007

Źródło: Opracowanie własne

Ocena działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością jest istotnie wyższa, w każdym z badanych aspektów, u osób zmagających się z niepełnosprawnością fizyczną (**tabela 33**).

Tabela 33. Wartości współczynników korelacji φ dla rodzaju niepełnosprawności badanych i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Architektura (np. zniesienie barier architektonicznych)	-0,188	14,357	0,000
Mobilność (np. winda umożliwiająca przemieszczanie się pomiędzy piętrami w budynku)	-0,140	7,963	0,005
Cyfryzacja (np. komputer dostosowany do ograniczeń wynikających z niepełnosprawności)	-0,123	6,199	0,013
Dostępność (np. poprawa dostępności otoczenia i środowiska fizycznego, komunikacji czy usług)	-0,164	11,000	0,001

Źródło: Opracowanie własne

W badaniu przeanalizowano również korelację pomiędzy aktywnością zawodową a oceną warunków funkcjonowania osób z niepełnosprawnością w środowisku pracy. Okazało się, że praktycznie każda z ocen w grupie osób aktywnych zawodowo (w różnym stopniu) była istotnie wyższa od ocen osób nieaktywnych (w tym rencistów niepracujących) w odniesieniu do niemal wszystkich badanych czynników.

W dalszej części badań sprawdzono współzależność pomiędzy świadomością potrzeby dostosowania stanowiska pracy do warunków wynikających z niepełnosprawności a oceną warunków funkcjonowania osób z niepełnosprawnością w środowisku pracy.

Potwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy świadomością potrzeby dostosowania stanowiska pracy do warunków wynikających z niepełnosprawności a oceną: korzystania z form aktywności osób z niepełnosprawnością ($\varphi = 0,175$; $p = 0,002$), relacji ze współpracownikami ($\varphi = 0,109$; $p = 0,049$) i korzystania z udogodnień przewidzianych dla zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością ($\varphi = 0,204$; $p < 0,001$). Osoby aktywne zawodowo istotnie wyżej oceniają wskazywane czynniki (**tabela 34**).

Tabela 34. Wartości współczynników korelacji φ dla świadomości potrzeby dostosowania stanowiska pracy do warunków wynikających z niepełnosprawności i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wpływ stopnia niepełnosprawności na samodzielne funkcjonowanie	-0,009	0,026	0,871
Korzystanie z form aktywności osób z niepełnosprawnością	0,175	10,004	0,002
Relacje ze współpracownikami	0,109	3,877	0,049
Inne traktowanie w pracy z powodu niepełnosprawności	0,049	0,768	0,381
Korzystanie z udogodnień przewidzianych dla zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością	0,204	13,610	0,000
Ocena obowiązujących regulacji prawnych pod kątem zachęcania i ułatwiania pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienia zatrudnienia	-0,029	0,268	0,605
Dostosowanie stanowiska pracy do wykonywania obowiązków zawodowych	0,069	1,554	0,213
Ocena regulacji prawnych pod kątem zachęcania pracodawcy do zapewnienia właściwych warunków pracy osobie z niepełnosprawnością	-0,055	0,983	0,321

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku oceny wybranych aspektów organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością oraz ważności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością nie potwierdzono istotnych statystycznie korelacji z aktywnością zawodową.

Badania potwierdziły istotną statystycznie korelację pomiędzy aktywnością zawodową i oceną wysokości wynagrodzenia pozwalającego na samodzielne utrzymanie ($\varphi = 0,124$; $p = 0,025$), osoby aktywne zawodowo oceniły ten czynnik istotnie wyżej (**tabela 35**).

Tabela 35. Wartości współczynników korelacji φ dla świadomości potrzeby dostosowania stanowiska pracy do warunków wynikających z niepełnosprawności i oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wysokość wynagrodzenia pozwalająca na samodzielne utrzymanie	0,124	5,009	0,025
Nawiązanie relacji zawodowych i prywatnych ze współpracownikami	0,027	0,230	0,631
Możliwość rozwoju zawodowego	-0,083	2,258	0,133
Dostosowanie stanowiska pracy do wymagań osoby z niepełnosprawnością	0,054	0,962	0,327
Docenienie/szacunek ze strony otoczenia/pracodawcy	0,015	0,073	0,787
Inne	0,003	0,003	0,956

Źródło: Opracowanie własne

Jeżeli chodzi o działania zmierzające do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością, potwierdzono ich istotną statystycznie korelację z aktywnością zawodową w obszarze cyfryzacji ($\varphi = 0,140$; $p = 0,012$) i dostępności ($\varphi = 0,116$; $p = 0,037$). Znaczenie obu czynników osoby aktywne zawodowo oceniły istotnie wyżej (**tabela 36**).

Tabela 36. Wartości współczynników korelacji φ dla świadomości potrzeby dostosowania stanowiska pracy do warunków wynikających z niepełnosprawności i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Architektura (np. zniesienie barier architektonicznych)	0,035	0,406	0,524
Mobilność (np. winda umożliwiająca przemieszczanie się pomiędzy piętrami w budynku)	0,043	0,612	0,434
Cyfryzacja (np. komputer dostosowany do ograniczeń wynikających z niepełnosprawności)	0,140	6,371	0,012
Dostępność (np. poprawa dostępności otoczenia i środowiska fizycznego, komunikacji czy usług)	0,116	4,365	0,037

Źródło: Opracowanie własne

Badaniu poddano także ocenę korelacji pomiędzy zadowoleniem z pracy a oceną warunków funkcjonowania osób z niepełnosprawnością w środowisku pracy.

Osoby zadowolone z pracy istotnie wyżej oceniają wpływ stopnia niepełnosprawności na samodzielne funkcjonowanie ($\varphi = 0,189$; $p = 0,001$), relacje ze współpracownikami ($\varphi = 0,445$; $p < 0,001$), obowiązujące regulacje prawne pod kątem zachęcania i ułatwiania pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienia zatrudnienia ($\varphi = 0,247$; $p < 0,001$), dostosowanie stanowiska pracy do wykonywania obowiązków zawodowych ($\varphi = 0,222$; $p < 0,001$) i regulacje prawne pod kątem zachęcania pracodawcy do zapewnienia właściwych warunków pracy osobie z niepełnosprawnością ($\varphi = 0,274$; $p < 0,001$). Przeciwnie – istotnie niżej – oceniają natomiast inne traktowanie w pracy z powodu niepełnosprawności ($\varphi = -0,116$; $p = 0,039$) (**tabela 37**).

Tabela 37. Wartości współczynników korelacji φ dla zadowolenia z wykonywanej pracy i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wpływ stopnia niepełnosprawności na samodzielne funkcjonowanie	0,189	11,233	0,001
Korzystanie z form aktywności osób z niepełnosprawnością	0,001	0,000	0,990
Relacje ze współpracownikami	0,445	62,690	0,000
Inne traktowanie w pracy z powodu niepełnosprawności	-0,116	4,272	0,039
Korzystanie z udogodnień przewidzianych dla zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością	0,001	0,000	0,992
Ocena obowiązujących regulacji prawnych pod kątem zachęcania i ułatwiania pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienia zatrudnienia	0,247	19,328	0,000
Dostosowanie stanowiska pracy do wykonywania obowiązków zawodowych	0,222	15,564	0,000
Ocena regulacji prawnych pod kątem zachęcania pracodawcy do zapewnienia właściwych warunków pracy osobie z niepełnosprawnością	0,274	23,700	0,000

Źródło: Opracowanie własne

Osoby zadowolone z pracy istotnie wyżej oceniają urządzenia wspomagające na stanowisku pracy ($\varphi = 0,188$; $p = 0,001$) (**tabela 38**).

Tabela 38. Wartości współczynników korelacji φ dla zadowolenia z wykonywanej pracy i oceny wybranych aspektów organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Urządzenia wspomagające na stanowisku pracy	0,188	11,168	0,001
Właściwe i przyjazne dla osób z niepełnosprawnością oznakowanie budynku	0,094	2,769	0,096
Dywersyfikacja oferty pracy w oparciu o niepełnosprawność pracownika	0,090	2,571	0,109
Przygotowanie programu na rzecz zwiększenia zatrudnienia, w tym osób z niepełnosprawnością	0,086	2,348	0,125

Źródło: Opracowanie własne

Potwierdzono, że osoby aktywne zawodowo istotnie wyżej oceniają nieadekwatność wysokości wynagrodzenia ($\varphi = 0,112$; $p = 0,047$) oraz inne czynniki mające wpływ na zadowolenie.

Nie potwierdzono istotnych statystycznie korelacji zadowolenia z wykonywanej pracy i oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych (**tabela 39**).

Tabela 39. Wartości współczynników korelacji φ dla zadowolenia z wykonywanej pracy i oceny ważności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wysokość wynagrodzenia (kwota nieadekwatna do wykonywanej pracy)	0,112	3,949	0,047
Niedostosowanie do wymogów osoby z niepełnosprawnością (wynikające z rodzaju niepełnosprawności)	0,105	3,462	0,063
Oferty niespełniające oczekiwań	0,005	0,007	0,931
Brak chęci zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością ze względu na niepełnosprawność	-0,027	0,226	0,634
Opór społeczeństwa przed zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością	0,072	1,620	0,203
Inne	0,117	4,287	0,038

Źródło: Opracowanie własne

Jeśli chodzi o korelację między zadowoleniem z pracy i oceną działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością, potwierdzono jej istotną wartość w odniesieniu do architektury ($\varphi = 0,166$; $p = 0,003$), cyfryzacji ($\varphi = 0,143$; $p = 0,011$) i dostępności ($\varphi = 0,146$; $p = 0,009$). Osoby zadowolone z pracy wskazały istotnie wyższą ocenę tych działań (**tabela 40**).

Tabela 40. Wartości współczynników korelacji φ dla zadowolenia z wykonywanej pracy i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Architektura (np. zniesienie barier architektonicznych)	0,166	8,748	0,003
Mobilność (np. winda umożliwiająca przemieszczanie się pomiędzy piętrami w budynku)	0,101	3,226	0,072
Cyfryzacja (np. komputer dostosowany do ograniczeń wynikających z niepełnosprawności)	0,143	6,441	0,011
Dostępność (np. poprawa dostępności otoczenia i środowiska fizycznego, komunikacji czy usług)	0,146	6,775	0,009

Źródło: Opracowanie własne

Potwierdzono istotną statystycznie korelację pomiędzy poziomem wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceną relacji ze współpracownikami ($\varphi = 0,188$; $p = 0,001$). W przedsiębiorstwach, które wdrożyły zarządzanie różnorodnością, relacje ze współpracownikami oceniane są istotnie wyżej (**tabela 41**).

Tabela 41. Wartości współczynników korelacji φ dla poziomu wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wpływ stopnia niepełnosprawności na samodzielne funkcjonowanie	0,064	1,342	0,247
Korzystanie z form aktywności osób z niepełnosprawnością	0,045	0,659	0,417
Relacje ze współpracownikami	0,188	11,465	0,001
Inne traktowanie w pracy z powodu niepełnosprawności	-0,018	0,101	0,751
Korzystanie z udogodnień przewidzianych dla zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością	0,150	7,241	0,007
Ocena obowiązujących regulacji prawnych pod kątem zachęcania i ułatwiania pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienia zatrudnienia	0,033	0,358	0,550
Dostosowanie stanowiska pracy do wykonywania obowiązków zawodowych	-0,022	0,156	0,693
Ocena regulacji prawnych pod kątem zachęcania pracodawcy do zapewnienia właściwych warunków pracy osobie z niepełnosprawnością	0,043	0,587	0,444

Źródło: Opracowanie własne

W toku badań potwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy wdrożeniem koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceną urządzeń wspomagających na stanowisku pracy ($\varphi = 0,114$; $p = 0,040$) i przygotowania programu na rzecz zwiększenia zatrudnienia, w tym osób z niepełnosprawnością ($\varphi = 0,177$; $p = 0,001$). W przedsiębiorstwach, które wdrożyły zarządzanie różnorodnością, oceny te były istotnie wyższe (**tabela42**).

Tabela 42. Wartości współczynników korelacji φ dla poziomu wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceny wybranych aspektów organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Urządzenia wspomagające na stanowisku pracy	0,114	4,218	0,040
Właściwe i przyjazne dla osób z niepełnosprawnością oznakowanie budynku	0,085	2,316	0,128
Dywersyfikacja oferty pracy w oparciu o niepełnosprawność pracownika	0,105	3,534	0,060
Przygotowanie programu na rzecz zwiększenia zatrudnienia, w tym osób z niepełnosprawnością	0,177	10,128	0,001

Źródło: Opracowanie własne

Nie potwierdzono istotnej statystycznie korelacji pomiędzy wdrożeniem koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceną czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością.

Badania wskazały, że istnieje istotna statystycznie korelacja między wdrożeniem koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceną docenienia/szacunku ze strony otoczenia/pracodawcy ($\varphi = 0,111$; $p = 0,047$); większa ocena tego czynnika występuje w przedsiębiorstwach, które wdrożyły zarządzanie różnorodnością (**tabela 43**).

Tabela 43. Wartości współczynników korelacji φ dla poziomu wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Wysokość wynagrodzenia pozwalająca na samodzielne utrzymanie	0,017	0,092	0,762
Nawiązanie relacji zawodowych i prywatnych ze współpracownikami	-0,077	1,935	0,164
Możliwość rozwoju zawodowego	-0,088	2,519	0,113
Dostosowanie stanowiska pracy do wymagań osoby z niepełnosprawnością	-0,068	1,503	0,220
Docenienie/szacunek ze strony otoczenia/pracodawcy	-0,111	3,960	0,047
Inne	-0,085	2,306	0,129

Źródło: Opracowanie własne

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły koncepcję zarządzania różnorodnością, istotnie wyżej oceniają każde z działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością (**tabela 44**).

Tabela 44. Wartości współczynników korelacji φ dla poziomu wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością

Czynnik	Miara		
	φ	χ^2	p
Architektura (np. zniesienie barier architektonicznych)	0,246	19,504	0,000
Mobilność (np. winda umożliwiająca przemieszczanie się pomiędzy piętrami w budynku)	0,174	9,823	0,002
Cyfryzacja (np. komputer dostosowany do ograniczeń wynikających z niepełnosprawności)	0,211	14,341	0,000
Dostępność (np. poprawa dostępności otoczenia i środowiska fizycznego, komunikacji czy usług)	0,147	6,977	0,008

Źródło: Opracowanie własne

Wraz ze wzrostem wieku respondentów rośnie poziom ich oceny dla relacji ze współpracownikami ($R = 0,150$; $p = 0,008$), korzystania z form aktywności osób z niepełnosprawnością ($R = 0,150$; $p = 0,002$) i dostosowania stanowiska pracy do wykonywania obowiązków zawodowych ($R = 0,147$; $p = 0,008$), a spada ocena wpływu stopnia niepełnosprawności na samodzielne funkcjonowanie ($R = -0,114$; $p = 0,021$) (**tabela 45**).

Tabela 45. Wartości współczynników korelacji φ dla wieku respondentów i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe

Czynnik	Miara		
	R	$t_{(N-2)}$	p
Wpływ stopnia niepełnosprawności na samodzielne funkcjonowanie	-0,114	-2,317	0,021
Relacje ze współpracownikami	0,150	2,684	0,008
Inne traktowanie w pracy z powodu niepełnosprawności	0,075	1,516	0,130
Korzystanie z form aktywności osób z niepełnosprawnością	0,150	3,047	0,002
Korzystanie z udogodnień przewidzianych dla zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością	-0,037	-0,654	0,514
Ocena obowiązujących regulacji prawnych pod kątem zachęcania i ułatwiania pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienia zatrudnienia	0,064	1,293	0,197
Dostosowanie stanowiska pracy do wykonywania obowiązków zawodowych	0,147	2,670	0,008

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku pozostałych czynników badanych w innych ujęciach nie potwierdzono ich statystycznej korelacji w odniesieniu do wieku respondentów. Tym samym możemy powiedzieć, że ich postrzeganie było niezależne od tej cechy.

4.4. Analiza istotności wybranych czynników wpływających na zarządzanie osobami z niepełnosprawnością

Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością stanowi duże wyzwanie dla pracodawców. Odpowiednie wyposażenie stanowiska oraz miejsca pracy to tylko niektóre z czynności, które muszą zostać wykonane. Prawidłowe podejście pracodawców do pracowników z niepełnosprawnością musi uwzględniać szereg elementów, które sprawią, że miejsce pracy będzie przyjazne dla wszystkich pracowników, nie tylko tych z niepełnosprawnością.

Przykłady czynności, które pracodawca może podjąć w kierunku właściwej organizacji pracy oraz zarządzania osobami z niepełnosprawnością w firmach, zostały przedstawione w **tabeli 46**.

Spośród badanych czynników opisujących organizację pracy i zarządzanie osobami z niepełnosprawnością w firmach najwyżej oceniane są urządzenia wspomagające na stanowisku pracy, a najniżej (istotnie niżej od innych) przygotowanie programu na rzecz zwiększenia zatrudnienia, w tym osób z niepełnosprawnością (**tabela 46**).

Tabela 46. Wskazania ważności poszczególnych czynników opisujących organizację pracy i zarządzanie osobami z niepełnosprawnością w firmach (test Wilcoxon)

Czynnik	Właściwe i przyjazne dla osób z niepełnosprawnością oznakowanie budynku	Dywersyfikacja oferty pracy w oparciu o niepełnosprawność pracownika	Przygotowanie programu na rzecz zwiększenia zatrudnienia, w tym osób z niepełnosprawnością
Urządzenia wspomagające na stanowisku pracy	↑	↑	↑
Właściwe i przyjazne dla osób z niepełnosprawnością oznakowanie budynku		-	↑
Dywersyfikacja oferty pracy w oparciu o niepełnosprawność pracownika			↑

Źródło: Opracowanie własne

W grupie czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością istotnie wyżej od wszystkich innych oceniana jest wysokość wynagrodzenia, pozostałe różnią się od siebie jedynie incydentalnie (**tabela 47**).

Tabela 47. Wskazania ważności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością (test Wilcoxon)

Czynnik	Niedostosowanie do wymogów osoby z niepełnosprawnością	Oferty niespełniające oczekiwań	Brak chęci zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością ze względu na niepełnosprawność	Opór społeczeństwa przed zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością	Inne
Wysokość wynagrodzenia	↑	↑	↑	↑	↑
Niedostosowanie do wymogów osoby z niepełnosprawnością		-	-	↑	↑
Oferty niespełniające oczekiwań			-	-	↑
Brak chęci zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością ze względu na niepełnosprawność				↑	↑
Opór społeczeństwa przed zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością					↑

Źródło: Opracowanie własne

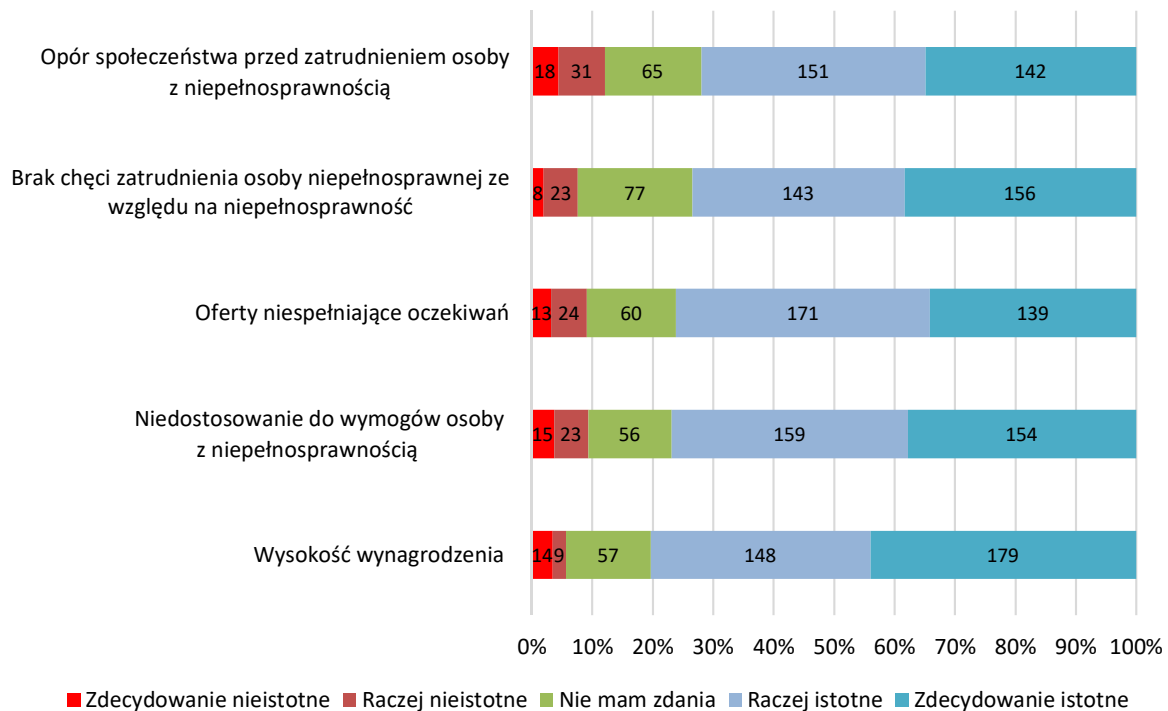
W grupie czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych istotnie wyżej od wszystkich innych oceniana jest wysokość wynagrodzenia pozwalająca na samodzielne utrzymanie, co koresponduje z poprzednimi wynikami, natomiast istotnie niżej oceniane jest nawiązanie relacji zawodowych i prywatnych ze współpracownikami (**tabela 48**).

Tabela 48. Wskazania ważności poszczególnych czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych (test Wilcoxon)

Czynnik	Nawiązanie relacji zawodowych i prywatnych ze współpracownikami	Możliwość rozwoju zawodowego	Dostosowanie stanowiska pracy do wymagań osoby z niepełnosprawnością	Docenienie/szacunek ze strony otoczenia/pracodawcy	Inne
Wysokość wynagrodzenia pozwalająca na samodzielne utrzymanie	↔	↔	↔	↔	↔
Nawiązanie relacji zawodowych i prywatnych ze współpracownikami		↑	↑	↑	↔
Możliwość rozwoju zawodowego			-	-	↔
Dostosowanie stanowiska pracy do wymagań osoby z niepełnosprawnością				-	↔
Docenienie/szacunek ze strony otoczenia/pracodawcy					↔

Źródło: Opracowanie własne

W opinii respondentów wszystkie wskazane czynniki mają wpływ, i to znaczący, na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością. Nie można wskazać elementu, który nie byłby istotny dla znalezienia zatrudnienia przez niepełnosprawnych (wskazane czynniki, a przynajmniej niektóre z nich, są również istotne w szukaniu zatrudnienia przez osoby pełnosprawne). Na podstawie przytoczonych wyników można jednak zauważyć, że minimalnie największym zainteresowaniem cieszyła się kwestia wynagrodzenia, które w takim ujęciu zagadnienia stanowiłoby najbardziej interesujący element warunkujący znalezienie zatrudnienia (**rysunek 47**).

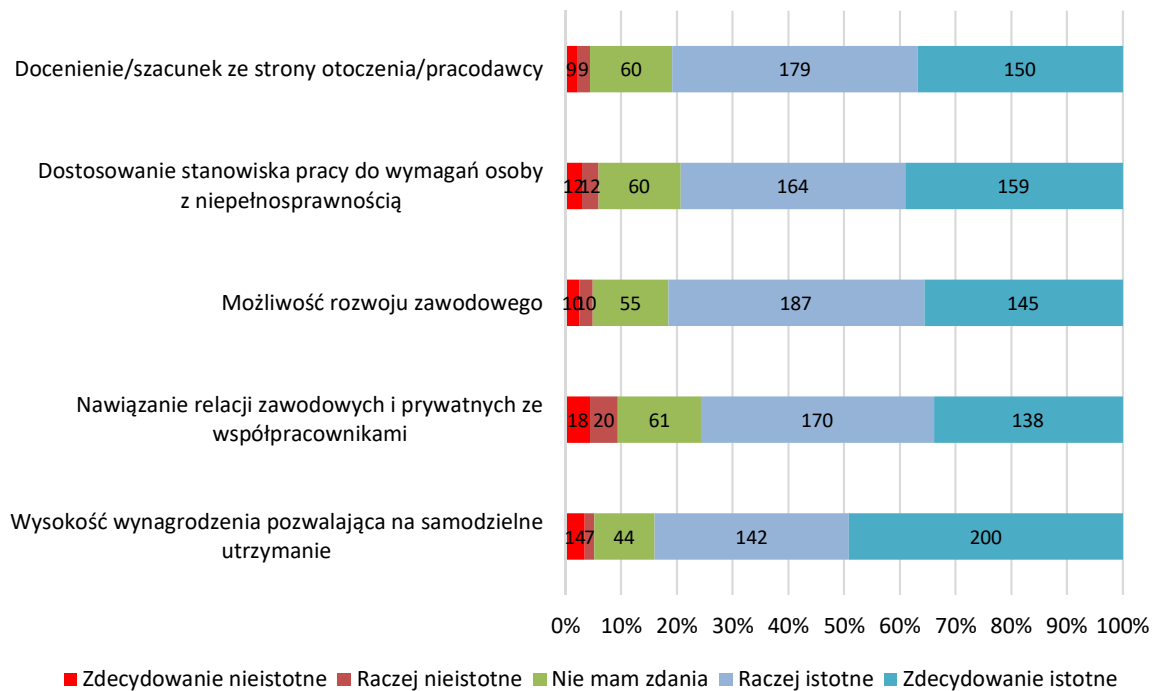


Rysunek 47. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące ważności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

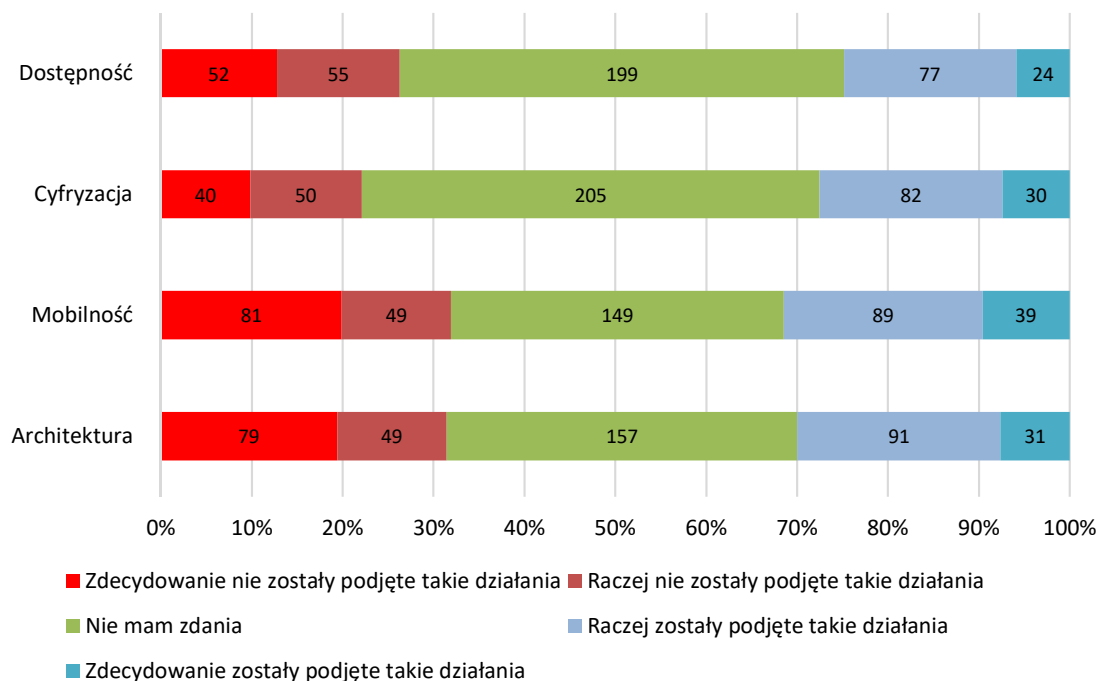
Jeśli chodzi o istotność czynników motywujących niepełnosprawnych do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych, każdy z wymienionych był uznany przez zdecydowaną większość respondentów, przekraczającą 75%, a w niektórych przypadkach nawet 80% odpowiedzi. Negatywne oceny nie przekroczyły 10%. Rozkład odpowiedzi na temat motywatorów układa się podobnie jak w przypadku czynników istotnych dla znalezienia zatrudnienia. W związku z tym można powiedzieć, że elementy warunkujące znalezienie zatrudnienia stanowią jednocześnie motywator do wykonywania pracy – nie tylko przez osoby z niepełnosprawnością, ale również pełnosprawne (**rysunek 48**).

Pomijając cyfryzację, dostrzegamy nieznacznie większą liczbę ocen negatywnych w odniesieniu do oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych. Różnice te są jednak nieistotne statystycznie, a odpowiedzi neutralne stanowią 36-50%, co wskazuje na trudność podjęcia decyzji w tym aspekcie przez respondentów (**rysunek 49**).



Rysunek 48. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 49. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące istotności podjęcia działań w wybranych obszarach

Źródło: Opracowanie własne

Okazuje się, że cechą najsilniej skorelowaną z ocenami poszczególnych czynników zarządzania w aspekcie osób z niepełnosprawnością jest stopień tej niepełnosprawności. Co ważne, nie wskazano istotnych statystycznie korelacji badanych aspektów z wysokością wynagrodzenia, ofertami niespełniającymi oczekiwań i nawiązywaniem relacji zawodowych i prywatnych ze współpracownikami. Oznacza to całkowicie obiektywne podejście do tych czynników ze strony respondentów (**tabela 49**).

Tabela 49. Istnienie istotnych statystycznie korelacji pomiędzy wdrożonymi koncepcjami zarządzania różnorodnością, świadomością, że stanowisko pracy powinno zostać dostosowane do warunków wynikających z niepełnosprawności, i rodzajem niepełnosprawności a czynnikami zarządzania w aspekcie osób z niepełnosprawnością

Opracowane i wdrożone koncepcje zarządzania różnorodnością	Świadomość, że stanowisko pracy powinno zostać dostosowane do warunków wynikających z niepełnosprawności	Rodzaj niepełnosprawności	Czynnik	Kategoria
X		X	Urządzenia wspomagające na stanowisku pracy	Proszę ocenić organizację pracy i zarządzanie osobami z niepełnosprawnością w Państwa firmie
		X	Właściwe i przyjazne dla osób z niepełnosprawnością oznakowanie budynku	
		X	Dywersyfikacja oferty pracy w oparciu o niepełnosprawność pracownika	
X		X	Przygotowanie programu na rzecz zwiększenia zatrudnienia, w tym osób z niepełnosprawnością	Proszę określić ważność poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osobę z niepełnosprawnością
			Wysokość wynagrodzenia	
		X	Niedostosowanie do wymogów osoby z niepełnosprawnością	
			Oferty niespełniające oczekiwań	
		X	Brak chęci zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością ze względu na niepełnosprawność	
		X	Opór społeczeństwa przed zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością	

Opracowane i wdrożone koncepcje zarządzania różnorodnością	Świadomość, że stanowisko pracy powinno zostać dostosowane do warunków wynikających z niepełnosprawności	Rodzaj niepełnosprawności	Czynnik	Kategoria
	X		Wysokość wynagrodzenia pozwalająca na samodzielne utrzymanie	Proszę określić istotność czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych
			Nawiązanie relacji zawodowych i prywatnych ze współpracownikami	
		X	Możliwość rozwoju zawodowego	
		X	Dostosowanie stanowiska pracy do wymagań osoby z niepełnosprawnością	
X			Docenienie/szacunek ze strony otoczenia/pracodawcy	
X		X	Architektura	Proszę określić, czy w Pana/Pani firmie zostały podjęte działania zmierzające do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością
X		X	Mobilność	
X	X	X	Cyfryzacja	
X	X	X	Dostępność	

Źródło: Opracowanie własne

4.5. Identyfikacja nieprawidłowości ergonomicznej stanowisk pracy dla pracowników z niepełnosprawnością

Ergonomia stanowisk pracy pracowników z niepełnosprawnością stanowi wyzwanie zarówno dla pracodawcy, jak i pracowników. Dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb pracownika z niepełnosprawnością zostało również wyrażone w dokumentach unijnych, w związku z czym Polska jako kraj członkowski Unii Europejskiej powinna również do owych

zaleceń się dostosować. Tymczasem, jak udowodniły to przeprowadzone badania, jest to temat wymagający zdecydowanych działań oraz poprawek.

Zalecenie Rady Europy nr 86/379 z lipca 1986 roku jednoznacznie poruszyło takie obszary jak wymagania przystosowania stanowisk pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością, zastosowania nowych rozwiązań technologicznych jako czynnika umożliwiającego podjęcie zatrudnienia przez niepełnosprawnych czy stworzenie większych możliwości dla zatrudnienia osób z niepełnosprawnością¹⁵³.

Takie podejście zostało następnie potwierdzone w dyrektywie Rady Unii Europejskiej z 27 listopada 2000 roku, która dosadnie akcentuje kwestię zachowania równości w zatrudnieniu, poruszając takie zagadnienia jak równe traktowanie w zakresie dostępu do pracy, uzyskania kolejnych stopni awansu zawodowego, powszechnego i równego dostępu do poradnictwa zawodowego, szkoleń i kształcenia zawodowego oraz zapewnienia właściwych warunków pracy i wynagrodzenia za pracę¹⁵⁴.

Jak więc można zauważyć, ustawodawstwo europejskie, które wywiera znaczący wpływ na kształt przepisów obowiązujących we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej już od lat 80., akcentuje potrzebę dostosowania warunków świadczenia pracy również do potrzeb osób z niepełnosprawnością. Biorąc pod uwagę fakt, że Polska stała się członkiem Unii dopiero w roku 2004, miała ona zdecydowanie mniej czasu na wdrożenie niezbędnych udogodnień niż państwa Europy Zachodniej. Niemniej jednak Polska wciąż pozostaje w tyle, jeżeli chodzi o ergonomię pracy niepełnosprawnych, na co podczas ostatniej kampanii wyborczej przed wyborami parlamentarnymi w 2023 roku zwracali uwagę przedstawiciele jednej z partii politycznych. Potwierdzają to udostępnione wyniki badań, które wskazują, że w kwestii zatrudnienia niepełnosprawnych Polska zajmuje 25. miejsce w rankingu obejmującym 32 kraje (21. miejsce przy uwzględnieniu tylko państw europejskich)¹⁵⁵.

W tym miejscu warto zastanowić się, co sprawia, że niepełnosprawni nie podejmują zatrudnienia. Jak wykazały wyniki badań, powszechne są przeszkody uniemożliwiające osobom z niepełnosprawnością podjęcie zatrudnienia – bariery architektoniczne czy właśnie niedostosowanie stanowiska pracy do potrzeb podyktowanych niepełnosprawnością. Jednakże nie są to jedyne utrudnienia – jak wskazuje badanie przytoczone przez Najwyższą Izbę Kontroli w 2022 roku, najbardziej powszechnym czynnikiem warunkującym brak zatrudnienia wśród

¹⁵³ 86/379/EEC: Council Recommendation of 24 July 1986 on the employment of disabled people in the Community Official Journal L 225, 12/08/1986 P. 0043-0047.

¹⁵⁴ Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation.

¹⁵⁵ *Disability, Work and Inclusion. Mainstreaming in All Policies and Practices*, OECD, 2022, s. 183.

osób z niepełnosprawnością jest **brak chęci podjęcia zatrudnienia**. W obszarach objętych kontrolą w 2017 roku 84% ankietowanych odpowiedziało, że rejestrują się w urzędach pracy jako osoby z niepełnosprawnością, ale nie są zainteresowane aktywnym szukaniem zatrudnienia. Taka decyzja podyktowana jest różnymi czynnikami – od argumentów dotyczących barier i niedostosowania stanowisk pracy, przez stan zdrowia wywołany niepełnosprawnością, brak kompetencji i kwalifikacji, po obawy o utratę dotychczasowych świadczeń finansowych przyznawanych bezrobotnym niepełnosprawnym¹⁵⁶. W związku z tym nie można jednoznacznie stwierdzić, że wyłączną odpowiedzialność za tak niski wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością ponoszą pracodawcy oraz właściwe organy samorządowe i pozarządowe w zakresie dostosowania stanowisk pracy. Należy brać pod uwagę fakt, że pewna liczba osób z niepełnosprawnością nie będzie chciała podjąć zatrudnienia i będzie to wywołane ich samodzielną i dobrowolną decyzją.

Nie da się jednak pominąć faktu, że wskaźniki dotyczące przystosowania stanowisk pracy oraz zlikwidowania barier uniemożliwiających osobom z niepełnosprawnością pełny udział w życiu społeczeństwa są niskie, a działania podejmowane przez właściwe organy są wykonywane opieszale. Widać to wyraźnie w szczególności na przykładzie szkół – tylko niektóre są wyposażone w windy umożliwiające uczniom z niepełnosprawnością przemieszczenie się po całym budynku placówki. Dodatkowo wśród pracowników szkolnych wciąż brakuje osób, które mogłyby pomóc uczniom z niepełnosprawnością w wykonywaniu niektórych czynności – często niektóre z tych czynności są cedowane na nauczycieli, którzy niekoniecznie posiadają umiejętności oraz wiedzę pozwalające na prawidłową opiekę nad uczniami z niepełnosprawnością.

Adekwatne problemy dotyczą również innych sfer życia publicznego. Nadrzędnym problemem są bariery architektoniczne, które w oczywisty sposób uniemożliwiają przemieszczenie się osobom z niepełnosprawnością – niektóre z nich stanowią również utrudnienie dla osób w pełni sprawnych, przykładowo wysokie krawężniki na chodnikach są problematyczne dla rodziców z małymi dziećmi, a niektóre z nich obecne są również na ścieżkach rowerowych i mogą powodować potencjalne wypadki. Jak wykazały przedstawione wyniki badań, problemy architektoniczne są obecne w części badanych zakładów pracy i na pewno w znaczny sposób wpływają na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością.

¹⁵⁶ M. Sochańska-Kawiecka, Z. Kołakowska-Seroczyńska, D. Zielińska, E. Makowska-Belta, P. Ziewiec, *Raport końcowy z „Badania potrzeb osób niepełnosprawnych”*, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, 2017, s. 13.

Niedostateczne dostosowanie warunków pracy osób z niepełnosprawnością potwierdzają także wyniki kontroli przeprowadzonych przez Państwową Inspekcję Pracy. W sprawozdaniu za rok 2022 Inspekcja przeprowadziła ponad tysiąc kontroli w 831 podmiotach, które zatrudniały osoby z niepełnosprawnością, w których pracowało ponad 39 tysięcy pracowników z niepełnosprawnością. Według sprawozdania nieprawidłowości stwierdzono podczas:

- 77% kontroli w zakładach pracy chronionej,
- 87% w zakładach aktywności zawodowych¹⁵⁷.

Nieprawidłowości stwierdzono więc w zdecydowanej większości badanych zakładów pracy, w tym również w zakładach pracy chronionej, które powinny spełniać większość wymogów związanych z zatrudnianiem pracowników z niepełnosprawnością. Tak znaczny odsetek nieprawidłowości świadczy o tym, że niezbędne jest nasilenie działań sprawdzających wobec pracodawców zatrudniających osoby z niepełnosprawnością, jak również ważne jest powzięcie stosownych działań ze strony takich podmiotów, jak Państwowa Inspekcja Pracy, Centralny Instytut Ochrony Pracy czy Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, w zakresie prowadzenia szeroko pojętych działań informacyjnych dotyczących niezbędnych czynności związanych z zatrudnieniem pracowników z niepełnosprawnością. Dodatkowo ważne jest też prowadzenie działań skierowanych tylko i wyłącznie do potencjalnych pracodawców. Obowiązujące w tej chwili regulacje antidyskryminacyjne dotyczące pracowników z niepełnosprawnością, a także powszechne stereotypy łączone z takimi pracownikami sprawiają, że wobec pracodawców powinny zostać powzięte mocniejsze działania. Równie ważna jest zmiana nastawienia zarówno legislacyjnego, jak i społecznego w zakresie relacji panujących na linii pracodawca – pracownik z niepełnosprawnością. W tej chwili każde potencjalne powzięcie działań dyscyplinarnych wobec zatrudnionego może skutkować oskarżeniem pracodawcy o dyskryminację lub mobbing – tymczasem należy mieć na uwadze, że przedsiębiorca będzie przede wszystkim kierował się dobrem firmy i jej pracowników, w związku z czym będzie reagował na czynniki im zagrażające. Konieczne jest w tym wypadku sprawiedliwe traktowanie obu grup pracowników – zarówno pełnosprawnych, jak i z niepełnosprawnością.

Wśród nieprawidłowości stwierdzonych w sprawozdaniu Państwowej Inspekcji Pracy wobec pracowników z niepełnosprawnością wskazano na następujące zaniedbania:

¹⁵⁷ *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2022 roku*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2023, s. 127.

- niewłaściwy stan techniczny obiektów i pomieszczeń, w tym pomieszczeń higieniczno-sanitarnych, spowodowany bieżącym zużyciem i brakiem konserwacji;
- utrudnienia architektoniczne oraz brak rozwiązań poprawiających bezpieczeństwo funkcjonowania osób z niepełnosprawnością – brak zabezpieczenia lub oznakowania miejsc niebezpiecznych grożących potknięciem się, upadkiem lub uderzeniem się pracownika, występowanie różnicy poziomów, progów, niedostateczne wyposażenie pomieszczeń higieniczno-sanitarnych m.in. w elementy pomocnicze;
- w przypadku urządzeń i instalacji energetycznych – brak pomiarów skuteczności ochrony przeciwporażeniowej, brak znakowania urządzeń w sposób umożliwiający ich identyfikację, brak zabezpieczenia przed dostępem osób nieupoważnionych, niesprawne źródła światła;
- przekazywanie błędnych informacji o warunkach zatrudnienia;
- nieudzielanie pracownikom urlopu w roku, w którym nabyli do niego prawo;
- błędy w ewidencji czasu pracy;
- **w 5% kontrolowanych stanowisk stwierdzono brak przystosowania do potrzeb osób z niepełnosprawnością¹⁵⁸.**

Brak ergonomicznego dostosowania stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością nie jest więc głównym czynnikiem utrudniającym wykonywanie pracy. Największy problem nieustannie stwarzają trudności natury architektonicznej, które jednocześnie stanowią największe zagrożenie wypadkami – nie tylko dla pracowników z niepełnosprawnością. Są to jednocześnie elementy, które generują największe koszty dla pracodawców w zakresie ich pełnego zlikwidowania. Należy też mieć na uwadze, że nieraz konstrukcja budynku w danym zakładzie pracy uniemożliwia pełną likwidację wszystkich elementów stwarzających trudności dla pracowników z niepełnosprawnością. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że wszystkie z wymienionych nieprawidłowości (oprócz dostosowania stanowiska pracy do potrzeb pracowników z niepełnosprawnością) można odnieść również do pracowników pełnosprawnych, co wskazuje, że wszystkie niedociągnięcia są powszechne i mogą wystąpić we wszystkich zakładach pracy w kraju, natomiast naruszenia związane z zatrudnieniem pracowników z niepełnosprawnością stanowią mniejszość.

Wnioski zawarte w sprawozdaniu Inspekcji wskazują, że zainteresowanie pracodawców tworzeniem zakładów pracy chronionej oraz otrzymaniem dodatkowych środków z PFRON z roku na rok spada. Wskazano też na konieczność podjęcia działań związanych z warunkami zatrudnienia osób z niepełnosprawnością. Wśród działań tych wskazano następujące elementy:

¹⁵⁸ Tamże, s. 129.

- kontynuowanie kontroli warunków pracy pracowników z niepełnosprawnością;
- prowadzenie kampanii edukacyjnych w zakresie zwiększania świadomości pracodawców oraz poszukujących pracy pracowników z niepełnosprawnością w zakresie właściwej organizacji stanowiska pracy, a także wymagań związanych z zatrudnieniem;
- prezentowanie wyników prowadzonych kontroli organom oraz zainteresowanym instytucjom¹⁵⁹.

Zalecenia wydane przez Państwową Inspekcję Pracy mają więc charakter kontrolny oraz edukacyjny. Skupiają się na kontynuacji dotychczasowych działań kontrolnych wobec zakładów pracy oraz poszerzaniu świadomości pracodawców m.in. poprzez bieżącą publikację wyników prowadzonych działań kontrolnych.

Podsumowując – brak właściwego dostosowania stanowiska pracy dla potrzeb osób z niepełnosprawnością nie jest głównym czynnikiem utrudniającym znalezienie, a następnie wykonywanie pracy. Wciąż dużym problemem są obecne przeszkody natury architektonicznej, a przez to brak możliwości pełnego uczestnictwa osób z niepełnosprawnością w życiu zawodowym i społecznym. Jest to obszar, od którego powinny rozpocząć się wszelkie zmiany, natomiast z racji swej natury jest on jednocześnie najbardziej skomplikowany oraz pochłania znaczne środki finansowe.

W następnym kroku należałoby również powziąć działania w zakresie transparentności zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością oraz otrzymywanych przez nich dodatkowych funduszy. W raporcie PFRON przytoczonym przez Najwyższą Izbę Kontroli wskazano, że znaczna część pracowników z niepełnosprawnością nie podejmuje zatrudnienia, ponieważ świadczy już pracę „na czarno” lub obawia się utraty świadczeń socjalnych w związku z podjęciem pracy¹⁶⁰. To czynnik, który jest niestety powszechny i nie dotyczy tylko osób z niepełnosprawnością, stąd pomocne byłoby wypracowanie działań zmierzających do znacznego ukrócenia takiego procederu na rynku pracy w ogóle. W raporcie NIK przytacza historię z Urzędu Pracy w Nowym Sączu, która tylko potwierdza konieczność poprawy działań związanych z finansowaniem pracowników i osób bezrobotnych – zarówno pełnosprawnych, jak i niepełnosprawnych: *jeden z ankietowanych niepełnosprawnych bezrobotnych, zarejestrowany w Sądeckim Urzędzie Pracy, wskazał: Dzięki programowi aktywizacji zawodowej jako osoba niepełnosprawna w stopniu umiarkowanym podjąłem pracę w Zakładzie Aktywizacji Zawodowej, (...) gdzie przepracowałem 1,5 miesiąca. Po tym okresie ze względu na stan zdrowia musiałem zrezygnować z tej pracy. Chcę nadmienić, że w międzyczasie po*

¹⁵⁹ Tamże, s. 126-127.

¹⁶⁰ M. Sochańska-Kawiecka, Z. Kołakowska-Seroczyńska, D. Zielińska, E. Makowska-Belta, P. Ziewiec, *Raport ...*, dz. cyt., s. 13.

podjęciu tej pracy, która miała być jednym z czynników mojej rehabilitacji, zostałem przez komisję ZUS w Nowym Sączu uznany za człowieka zdrowego, zdolnego do pracy. Nadmieniam, że od grudnia 2019 r. dzięki decyzji ZUS po 19 latach pozbawiono mnie renty socjalnej z powodu zatrudnienia w ww. Zakładzie Aktywizacji Zawodowej. Aktualnie pozostaję na utrzymaniu rodziców. Moim zdaniem tego rodzaju program aktywizacji zawodowej jest pułapką i kpiną z osób niepełnosprawnych¹⁶¹.

Jednocześnie wciąż należy wywierać presję na właściwe organy rządowe i pozarządowe w zakresie zniwelowania wszelkich trudności i prowadzenia działań na rzecz zwiększenia dostępności dla osób z niepełnosprawnością, tak aby przytoczone wcześniej rankingi zatrudnienia nie klasyfikowały Polski na końcowych miejscach. Należy mieć przy tym na uwadze, że w propozycji działań powinno się uwzględnić również zdanie pracodawców, którzy przedstawią inny punkt widzenia na poszczególne kwestie utrudniające zatrudnienie osób z niepełnosprawnością. Zdanie pracodawców na ten temat zostanie przedstawione w kolejnym rozdziale.

¹⁶¹ Informacja o wynikach kontroli „Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych przez powiatowe urzędy pracy”, Najwyższa Izba Kontroli. Departament Pracy, Spraw Społecznych i Rodziny, Warszawa 2021, s. 32.

Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością według pracodawców

5.1. Pracodawcy wobec pracowników z niepełnosprawnością

Rynek pracy ulega nieustannym zmianom. Rozwój technologiczny i ewoluująca rzeczywistość powodują, że pracodawcy muszą nadążać za pojawiającymi się nowościami oraz dostosowywać swój zakład pracy do potrzeb rynkowych. Dotyczy to również pracowników, od których wymaga się coraz więcej. Przeniesienie się części zawodów do Internetu i cyfryzacja pracy powodują, że zanika bariera do tej pory uniemożliwiająca równe traktowanie pracowników pełnosprawnych i z niepełnosprawnością. Poprzez wykonywanie pracy z miejsca zamieszkania mają oni dokładnie takie same szanse. Z jednej strony więc zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością staje się wyzwaniem, z drugiej zaś może być traktowane przez pracodawcę jako kłopot. Niemalą rolę w tym odgrywają wszechobecne stereotypy, które dzięki mediom społecznościowym są czasem powielane, a które mogą generować niepotrzebne kłopoty dla osób z niepełnosprawnością – przykładem może być materiał stacji TVN dotyczący nagminnego blokowania drogi przez kobietę poruszającą się na wózku inwalidzkim. Wśród komentarzy można było znaleźć uwagi następującego typu: *w Polsce kaleki traktuje się jak świętość, więc nie dziwi, że tak się czują i zachowują jak pępki świata. Niektórzy niepełnosprawni (dużo) obwiniają całe społeczeństwo za swoją sytuację. Są bardzo roszczeniowi, tupeciarscy, czasami chamscy wręcz. Potępiam tę babę i wszystkich „niepełnosprawnych” korzystających z tych czterokołowych skuterów. Siedzieć w domu, jak nie umie się korzystać z komunikacji miejskiej! Pracować nie musicie – macie renty, opiekunki i różne inne zasiłki*¹⁶².

Niestety tego rodzaju sytuacje powodują zwiększenie poziomu niechęci do osób z niepełnosprawnością, co znacząco może wpływać na szanse znalezienia przez nie zatrudnienia. Wszechobecny w Internecie hejt może dotknąć każdego – zarówno osoby pełnosprawne, jak i z niepełnosprawnością – ale w przypadku osób z niepełnosprawnością

¹⁶² *Kobieta na elektrycznym wózku inwalidzkim blokuje autobusy w Szczecinie. Mieszkańcy są wściekli*, Gazeta.pl, <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114883,23649219,kobieta-na-elektrycznym-wozku-inwalidzkim-blokuje-autobusy-w.html> [dostęp: 10.05.2024].

tworzy on dla nich niepotrzebne utrudnienia oraz znacząco upraszcza obraz sytuacji, z którą mają do czynienia na co dzień. Nie ma znaczenia w tym przypadku, czy prezentowana osoba z niepełnosprawnością przedstawiana jest w sposób pozytywny, czy negatywny, ponieważ pod każdym materiałem można spotkać komentarze atakujące przedstawionych w nich bohaterów – przykładem może być Wojtek Sawicki – pierwszy polski influencer z niepełnosprawnością, który wciąż jest hejtowany z powodu swojej przypadłości¹⁶³. W związku z tym osoby z niepełnosprawnością powinny być chronione w sposób szczególny przed krzywdzącymi je informacjami, które w znaczny sposób mogą wpłynąć na znalezienie przez nie zatrudnienia.

Zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością wiąże się dla pracodawcy z szeregiem formalności, których musi dopełnić. Niestety, jest to jedna z przyczyn, dla których pracodawca wol zatrudnić osobę pełnosprawną. Z punktu widzenia pracodawcy – może on podawać w wątpliwość sens zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością, skoro wraz z podjęciem takiej decyzji musi dostosować miejsce i stanowiska pracy do potrzeb kandydata czy zagwarantować mu dodatkowe świadczenia, przykładowo w postaci dodatkowych dni wolnych, a jednocześnie może się zastanawiać, czy kandydat będzie pracował w sposób równie wydajny i efektywny co osoba pełnosprawna. W związku z tymi wątpliwościami oraz czynnościami, które muszą zostać spełnione, pracodawca może zrezygnować z zatrudnienia.

W celu przedstawienia punktu widzenia pracodawców na zatrudnienie osób z niepełnosprawnością na potrzeby pracy przeprowadzono wywiad z pracodawcami, którzy zatrudniają lub zatrudniali niepełnosprawnych. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od kwietnia do czerwca 2024 roku. Kwestionariusz wywiadu składał się z 14 pytań. Do przeprowadzenia wywiadu wykorzystano formularz Google. Całe badanie zostało przeprowadzone w formie online poprzez wysłanie wiadomości e-mail do pracodawców zatrudniających osoby z niepełnosprawnością na terenie całej Polski. Na wywiad odpowiedziało 16 pracodawców (*Załącznik 1*).

Przedstawione pytania miały na celu zobrazowanie punktu widzenia drugiej strony, a więc pracodawców zatrudniających osoby z niepełnosprawnością. Należy jednak zaznaczyć, że o ile odzew ze strony pracowników z niepełnosprawnością był spory, o tyle w przypadku pracodawców, którzy zdecydowali się wypełnić formularz wywiadu, był znacznie mniejszy. Może to wskazywać na to, że zainteresowanie pracodawców kwestiami związanymi z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnością jest mniejsze niż ze strony pracowników. Jest to

¹⁶³ Z. Kuffel, *Wojtek z Life on Wheelz: Najgorsze są głosy, że Agata jest ze mną, bo ma jakieś zboczenie*, WysokieObcasy.pl, <https://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,163229,30253634,wojtek-z-life-on-wheelz-najgorsze-sa-glosy-ze-agata-jest-ze.html?disableRedirects=true> [dostęp: 10.05.2024].

z jednej strony postawa zrozumiała, jeśli weźmie się pod uwagę, że pracodawca może wybierać spośród szeregu kandydatów, zarówno pełnosprawnych, jak i niepełnosprawnych, natomiast pracownicy są zdecydowani znaleźć zatrudnienie. Z drugiej strony jednak taki brak zainteresowania ze strony pracodawców źle o nich świadczy, ponieważ powinni oni kierować się kwalifikacjami pracownika, a nie jego stanem zdrowia.

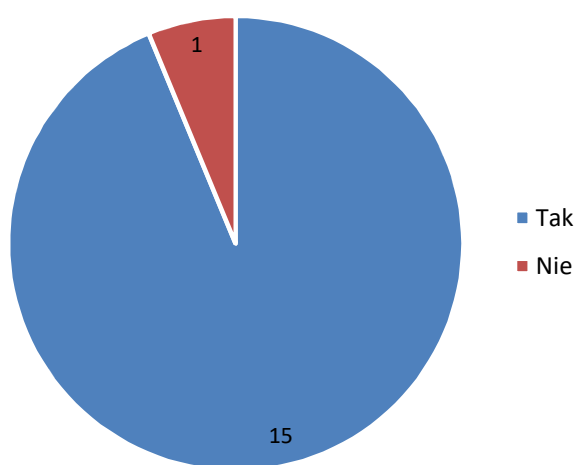
Tabela 50. Pytania wywiadu oraz ich funkcje

Lp.	Pytanie	Cel
1.	Czy zatrudnia Pan/Pani obecnie pracowników z niepełnosprawnością?	Określenie stanu osobowego pracowników
2.	Jaki odsetek pracowników stanowią pracownicy z niepełnosprawnością?	Wskazanie ilości procentowej osób z niepełnosprawnością zatrudnionych w przedsiębiorstwie
3.	Jaki stopień niepełnosprawności posiadają zatrudnieni pracownicy?	Określenie stopnia niepełnosprawności wśród zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością
4.	Jaki rodzaj niepełnosprawności posiadają zatrudnieni pracownicy?	Określenie rodzajów niepełnosprawności wśród zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością
5.	Czym kierował/-ła się Pan/Pani, zatrudniając pracownika z niepełnosprawnością?	Wskazanie czynników warunkujących zatrudnienie osób z niepełnosprawnością
6.	Czy miał/-ła Pan/Pani obawy przed zatrudnieniem osób z niepełnosprawnością?	Identyfikacja możliwych barier i przeszkód uniemożliwiająca zatrudnienie osób z niepełnosprawnością
7.	Czy budynek jest przystosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnością?	Określenie stopnia dostosowania budynku do potrzeb osób z niepełnosprawnością
8.	Czy stanowiska pracy zostały dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnością?	Ocena stopnia dostosowania stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością
9.	Czy zatrudnieni pracownicy niepełnosprawni dobrze czują się w zespole?	Identyfikacja zadowolenia zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością
10.	Czy zatrudnieni pracownicy z niepełnosprawnością sprawdzają się na swoim stanowisku pracy?	Określenie efektywności zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością
11.	Czy w Pana/Pani ocenie praca satysfakcjonuje pracownika?	Ocena poziomu zadowolenia zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością
12.	Czy w zespole dochodzi do sytuacji konfliktowych wywołanych niepełnosprawnością pracownika?	Zbadanie, czy w danym zakładzie pracy dochodzi do wystąpienia sytuacji konfliktowych wywołanych niepełnosprawnością pracownika

Lp.	Pytanie	Cel
13.	Czy otrzymuje Pan/Pani wsparcie od instytucji zajmujących się wspieraniem zatrudnienia osób z niepełnosprawnością?	Identyfikacja ewentualnego wsparcia od państwa i instytucji pozarządowych dla zatrudnienia osób z niepełnosprawnością
14.	Czy zaproponowałby Pan/Pani zmiany w ustawodawstwie w zakresie zatrudniania pracowników z niepełnosprawnością?	Określenie propozycji zmian legislacyjnych postulowanych przez ankietowanych pracodawców

Źródło: Opracowanie własne

Pytanie nr 1 dotyczyło określenia, czy ankietowani pracodawcy zatrudniają w danej chwili pracowników z niepełnosprawnością (**rysunek 50**).



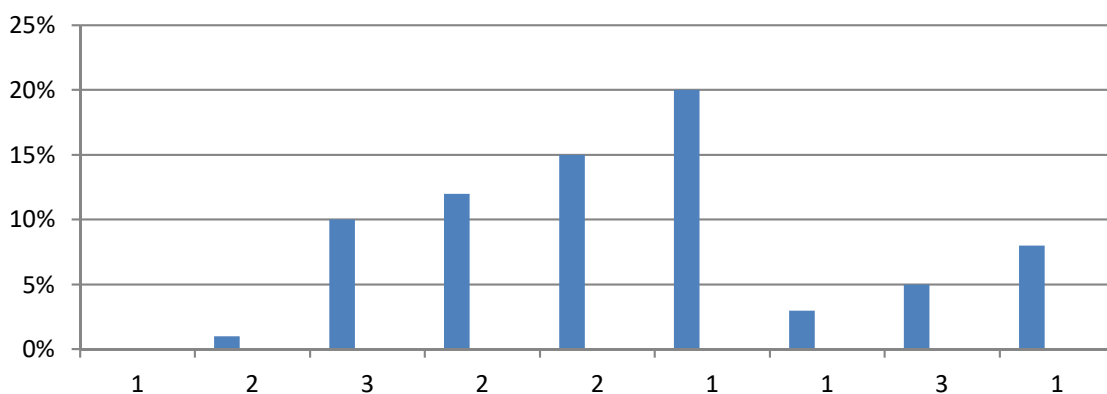
Ryśunek 50. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące zatrudnienia osób z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość ankietowanych (15) zatrudnia osoby z niepełnosprawnością. Z jednej strony jest to oznaką tego, że osoby z niepełnosprawnością znajdują zatrudnienie, natomiast z drugiej strony jest to wynik nieoddający sytuacji panującej na rynku ogólnopolskim, gdzie odsetek osób zatrudniających pracowników z różnego rodzaju niepełnosprawnością jest zdecydowanie mniejszy. W związku z tym zasadne jest stwierdzenie, że znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością jest możliwe.

Pytanie nr 2 dotyczyło wskazania liczby pracowników z niepełnosprawnością (**ryśunek 51**).

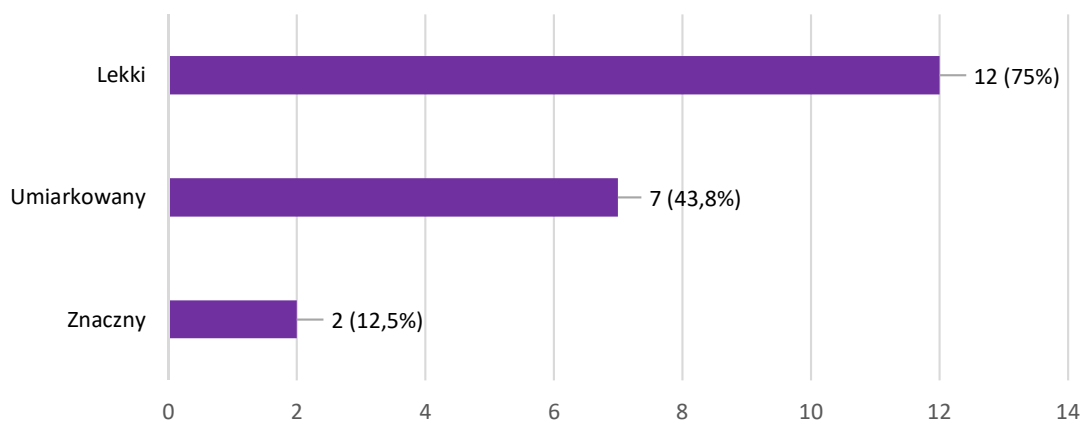
Najwyższy odsetek zatrudnianych pracowników z niepełnosprawnością wyniósł 20%. Znaczna rozbieżność pomiędzy poszczególnymi odpowiedziami może sugerować różne polityki zatrudniania obowiązujące w badanych przedsiębiorstwach oraz różny poziom inkluzywności. W przypadku niższych wyników (od 0 do 10%) wskazane byłoby przeprowadzenie działań zmierzających do zwiększenia inkluzywności.



Rysunek 51. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące liczby zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Pytanie nr 3 dotyczyło wskazania stopnia niepełnosprawności wśród zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością (**rysunek 52**).

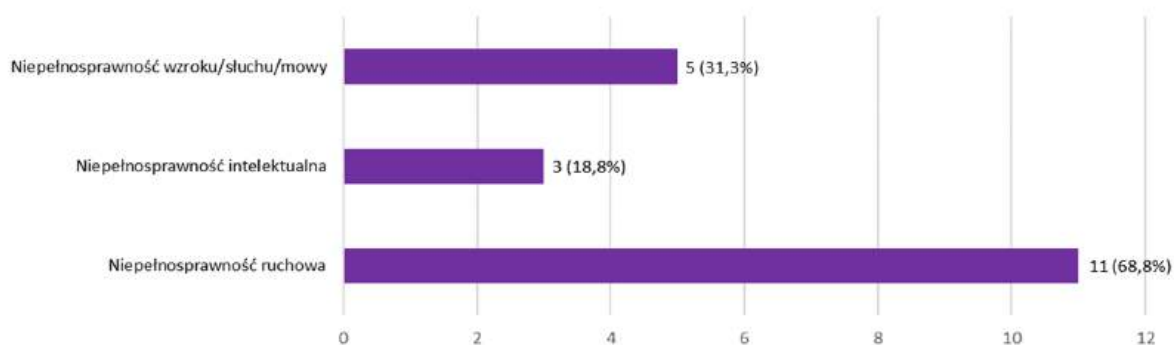


Rysunek 52. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące stopnia niepełnosprawności zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowaną większość pracowników stanowili pracownicy o lekkim stopniu niepełnosprawności – 12. Niższy wynik uzyskali pracownicy o umiarkowanym stopniu niepełnosprawności – 7. Najmniejsza była grupa pracowników o znacznym stopniu niepełnosprawności – tylko 2. Wynik ten wskazuje na to, że najwięcej pracowników z niepełnosprawnością znajduje zatrudnienie, jeśli posiada lekki stopień niepełnosprawności. Jest to zrozumiałe, ponieważ ich funkcjonowanie w większości przypadków jest całkowicie samodzielne, co pozwala im też na większe możliwości zatrudnienia w różnych obszarach działalności.

Kolejne pytanie dotyczyło wskazania rodzaju niepełnosprawności, jaka towarzyszy zatrudnionym pracownikom z niepełnosprawnością (**rysunek 53**).

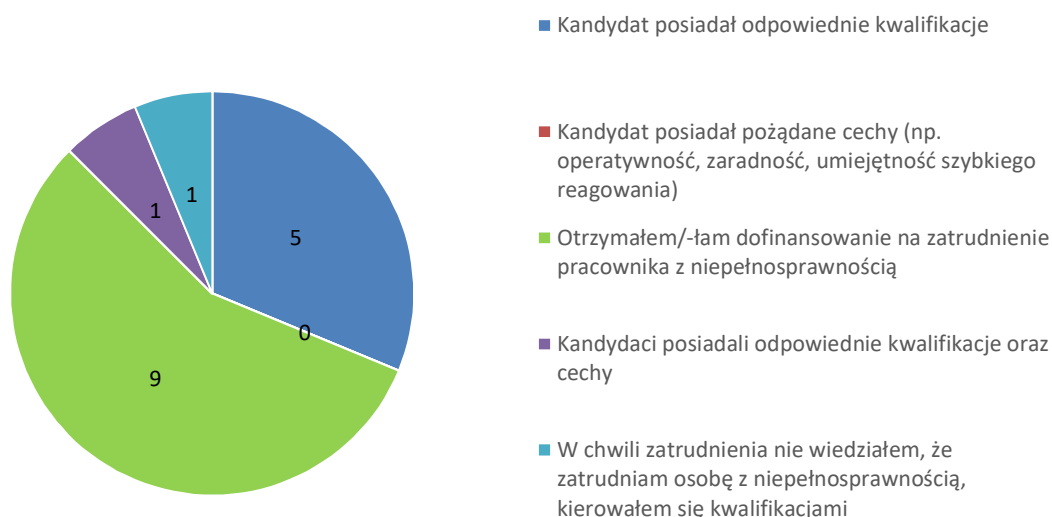


Rysunek 53. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzaju niepełnosprawności zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Niepełnosprawność ruchową posiada 11 pracowników, co stanowi największą grupę. Osoby z niepełnosprawnością wzroku/słuchu/mowy to 5 pracowników. Najmniejszy odsetek pracowników stanowią osoby z niepełnosprawnością intelektualną – jest to tylko 3 pracowników. Tak duża liczba pracowników z niepełnosprawnością ruchową powinna wskazywać na to, że nie mają oni trudności z dotarciem do miejsca pracy, które jest pozbawione przeszkód uniemożliwiających wykonywanie pracy, lub że świadczą pracę w sposób zdalny.

Pytanie nr 5 dotyczyło wskazania powodów, dla których ankietowani pracodawcy zdecydowali się na zatrudnienie pracowników z niepełnosprawnością (**rysunek 54**).



Rysunek 54. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące przyczyn zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki w tym przypadku okazały się rozczarowujące, ponieważ 9 ankietowanych pracodawców (56,3%) wskazało, że zdecydowali się na ten krok ze względu na dofinansowanie uzyskane do zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością. Druga najliczniejsza grupa – 5 pracodawców (31,3%) – kierowała się w procesie rekrutacji kwalifikacjami posiadanymi przez kandydata. Równomierny wynik uzyskały dwie odpowiedzi – po jednym pracodawcy (6,3%) wskazało, że zdecydowali się na zatrudnienie ze względu na kwalifikacje i cechy kandydata oraz że w chwili zatrudnienia nie wiedzieli, że mają do czynienia z osobą z niepełnosprawnością.

Kolejne pytanie dotyczyło obaw wiążących się z zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością. Ankietowani pracodawcy mieli wskazać, czego obawiali się podczas podejmowania decyzji o zatrudnieniu. Pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru (**rysunek 55**).

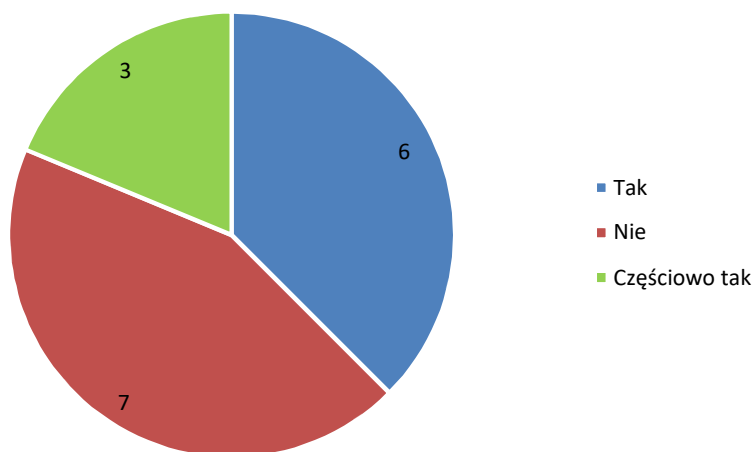


Rysunek 55. Obawy pracodawców przed zatrudnieniem pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Największa liczba badanych pracodawców obawiała się, że pracownik z powodu swojej niepełnosprawności nie sprostą nałożonym na niego obowiązkom. Analizując jednak całość udzielonych odpowiedzi, można zauważyć, że pracodawcy martwili się w zasadzie całą sferą funkcjonowania osoby z niepełnosprawnością w miejscu pracy – od integracji z zespołem, przez przebywanie na zwolnieniu lekarskim, po jej stopień wrażliwości. Jest do dowód tego, że pracodawca analizuje w procesie rekrutacji nie tylko postać kandydata, ale też funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

Pytanie nr 7 dotyczyło dostosowania całego budynku pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością (**rysunek 56**).



Rysunek 56. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące przystosowania budynku do potrzeb pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Pomimo delikatnej przewagi nad odpowiedzią o tym, że budynek nie jest dostosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnością – odpowiedziało tak 7 pracodawców – sytuacja nie jest w tym przypadku jednoznaczna. Różnice pomiędzy poszczególnymi wynikami nie są duże – 6 pracodawców wskazało, że budynek został w całości dostosowany, natomiast 3 badanych pracuje w budynku częściowo dostosowanym. Pozwala to wysunąć wniosek, że sytuacja jest rozwojowa i w najbliższym czasie również będzie się zmieniała. Środki publiczne wydawane na walkę z wykluczeniem osób z niepełnosprawnością są spore, coraz więcej miejsc użyteczności publicznej likwiduje bariery uniemożliwiające funkcjonowanie niepełnosprawnym. W najbliższym czasie nastąpi więc wzrost liczby budynków dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnością nad tymi, które tej funkcji nie spełniają.

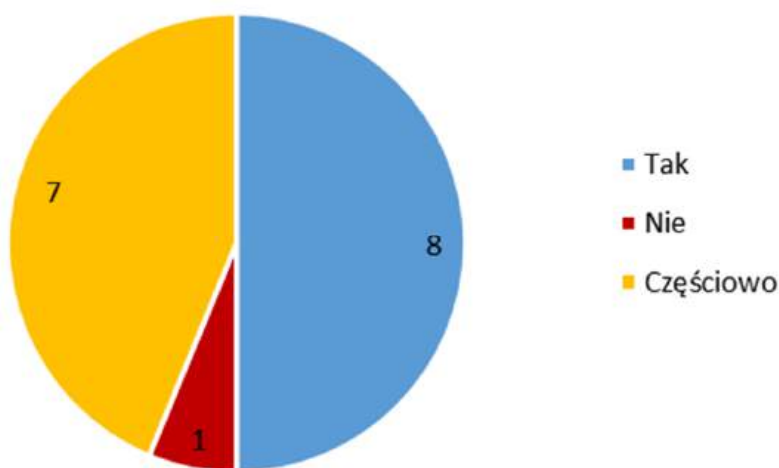
Do pytania nr 7 została dołączona możliwość rozwinięcia odpowiedzi – wskazania, w jaki sposób budynek został dostosowany. Nie wszyscy ankietowani udzielili odpowiedzi na to pytanie, natomiast ci pracodawcy, którzy zdecydowali się na to, udzielili następujących odpowiedzi:

- Budynek nie jest przystosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnością ruchową.
- Przed wejściem zamontowana jest rampa dla wózków, wytyczone są miejsca parkingowe dla osób z niepełnosprawnością.
- Zamontowana jest winda zewnętrzna dla wózków, na schodach zewnętrznych jest też zamontowana rampa dla wózków.
- Podjazd, winda.
- Brak progów, podjazd dla wózków.
- Winda, podjazd dla wózków, brak progów.

- Pracuję na zewnątrz, nie mam budynku.
- Nie jest.
- Winda, miejsca parkingowe, dostosowane stanowiska pracy, małe progi, klamki w drzwiach usytuowane nisko, rampa na schodach wejściowych.
- Winda z panelem umożliwiającym korzystanie przez osoby niewidome oraz niesłyszące, rampa.
- Zlikwidowanie przeszkód architektonicznych.

Dostosowanie budynku do potrzeb osób z niepełnosprawnością jest różnorodne, ale przede wszystkim koncentruje się na likwidacji barier architektonicznych. Można też zauważyć, że dostosowanie według odpowiedzi udzielonych przez pracodawców koncentruje się przede wszystkim na osobach z niepełnosprawnością ruchową – tylko w jednym przypadku wskazano na zamontowanie windy z panelem umożliwiającym korzystanie również osobom niewidomym i niesłyszącym. Sugeruje to konieczność podjęcia działań również w kierunku osób z niepełnosprawnością narządu wzroku/mowy/słuchu.

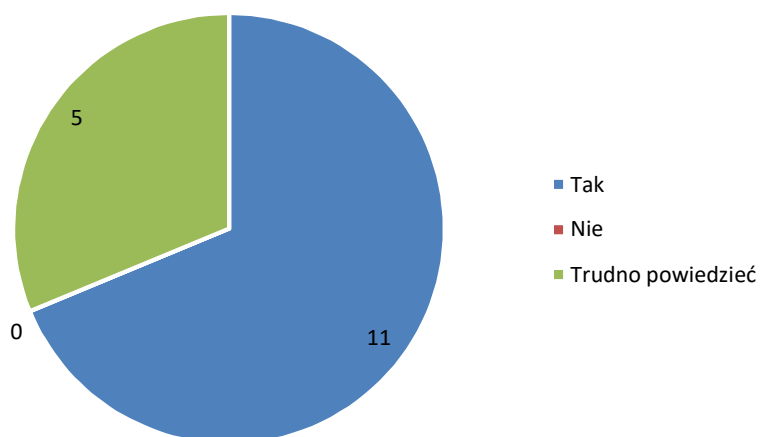
Pytanie nr 8 dotyczyło dostosowania stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością (**rysunek 57**). Odpowiedzi na to pytanie wskazują na trend pozytywny – 8 badanych pracodawców dostosowało stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością, a 7 badanych zrobiło to częściowo. Tylko 1 pracodawca wskazał, że nie dostosował stanowiska pracy. Na podstawie udzielonych odpowiedzi można założyć, że pracownicy z niepełnosprawnością są w stanie w sposób prawidłowy i ergonomiczny wykonywać swoje obowiązki, a pracodawcy dbają o zapewnienie im komfortowych warunków do świadczenia pracy.



Rysunek 57. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące przystosowania stanowiska pracy do potrzeb pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Pytanie nr 9 określało zadowolenie pracowników z pracy w zespole (**rysunek 58**).

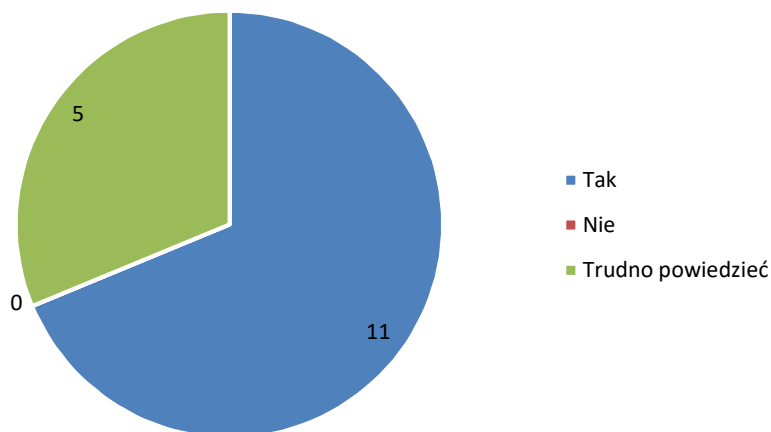


Rysunek 58. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące atmosfery w zespole pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość pracodawców (11) na pytanie, czy zatrudnione osoby z niepełnosprawnością czują się dobrze w zespole, udzieliła odpowiedzi pozytywnej, co świadczy o tym, że atmosfera w zespole pracowników jest pozytywna i nie dochodzi do sytuacji konfliktowych. Żaden z pracodawców nie udzielił odpowiedzi negatywnej, natomiast 5 pracodawców nie potrafiło jednoznacznie wskazać, czy pracownicy z niepełnosprawnością dobrze czują się w zespole. Jest to dość spory odsetek, który powinien stanowić swego rodzaju ostrzeżenie dla pracodawców, ponieważ zadowolenie z wykonywanej pracy wpływa na jakość świadczonych obowiązków.

Pytanie nr 10 dotyczyło oceny pracownika z niepełnosprawnością, jego sprawdzenia się na stanowisku pracy (**rysunek 59**).



Rysunek 59. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące sprawdzenia się na stanowiskach pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

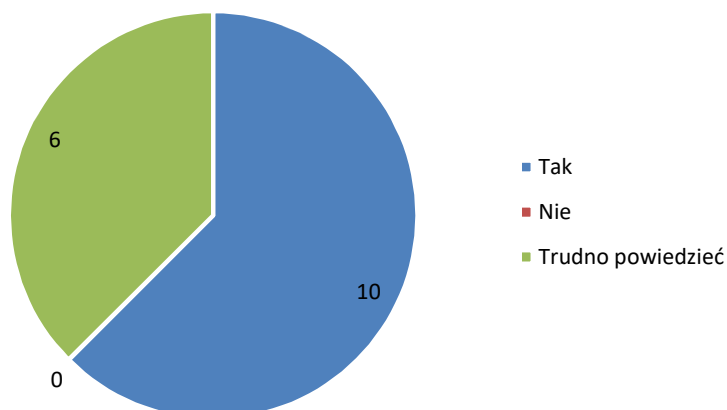
Zdaniem 11 pracodawców zatrudnione osoby z niepełnosprawnością sprawdzają się na obsadzonym stanowisku. Ponownie żaden z pracodawców nie udzielił odpowiedzi negatywnej, jednak 5 badanych udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Z jednej strony uzyskane wyniki pozwalają przypuszczać, że pracownicy z niepełnosprawnością są bardzo dobrze pracującymi osobami, zaś z drugiej, że sytuacja nie jest tak jednoznaczna i zdarzają się jakieś potknięcia, które nie pozwalają na udzielenie odpowiedzi jednoznacznie pozytywnej. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że wśród pracowników pełnosprawnych również zdarzają się potknięcia, które powodują negatywne reperkusje dla owego pracownika oraz przedsiębiorstwa. W związku z tym należy pamiętać, aby nie dokonywać oceny pracownika, kierując się jego niepełnosprawnością.

Pytanie nr 10 również zostało rozszerzone – pracodawcy zostali poproszeni o to, żeby rozwinąć swoją odpowiedź i określić, dlaczego pracownicy z niepełnosprawnością sprawdzają się lub nie sprawdzają na swoich stanowiskach pracy. W tym przypadku 14 pracodawców zdecydowało się skorzystać z tej możliwości, udzielając następujących odpowiedzi:

- Sumiennie i odpowiedzialnie wykonują swoje zadania.
- Wypełniają swoje obowiązki.
- Powierzone zadania są wykonywane prawidłowo.
- Raczej dają radę, ale zdarzają się potknięcia.
- Sumiennie i rzeczowo wypełniają swoje obowiązki. Dbają o kulturę pracy.
- Dobrze wykonują swoją pracę.
- Od innych osób docierają różne sygnały na temat wykonywania obowiązków przez pracowników.
- Wszystko robi dobrze, nie ma problemów.
- Nie mam takich pracowników.
- Dobrze wypełniają swoje obowiązki, nie są konfliktowi i łatwo odnajdują się w zespole.
- Są sumienni i obowiązkowi.
- Wykonują swoją pracę.
- Niektórzy radzą sobie lepiej, a inni gorzej.
- Pracują wolniej niż reszta pracowników.

Wskazane przez pracodawców odpowiedzi są więc w większości pozytywne i nie różnią się od ocen, które mogłyby dotyczyć pracowników pełnosprawnych. Tylko jedna z przytoczonych odpowiedzi – „Pracują wolniej niż reszta pracowników” – w sposób jednoznaczny dokonała podziału pomiędzy pracowników pełnosprawnych i niepełnosprawnych. Nie jest to jednak zarzut, który można jednoznacznie kojarzyć tylko i wyłącznie z osobami z niepełnosprawnością – wśród pracowników świadczących swoje obowiązki w sposób wolniejszy również można znaleźć osoby pełnosprawne, więc nie jest to zarzut do końca sprawiedliwy. Warto też zauważyć, że żadna z przytoczonych negatywnych opinii nie wiąże się bezpośrednio z niepełnosprawnością pracownika.

Pytanie nr 11 dotyczyło poziomu satysfakcji z pracy świadczonej przez pracownika z niepełnosprawnością (rysunek 60).



Rysunek 60. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące poziomu satysfakcji pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

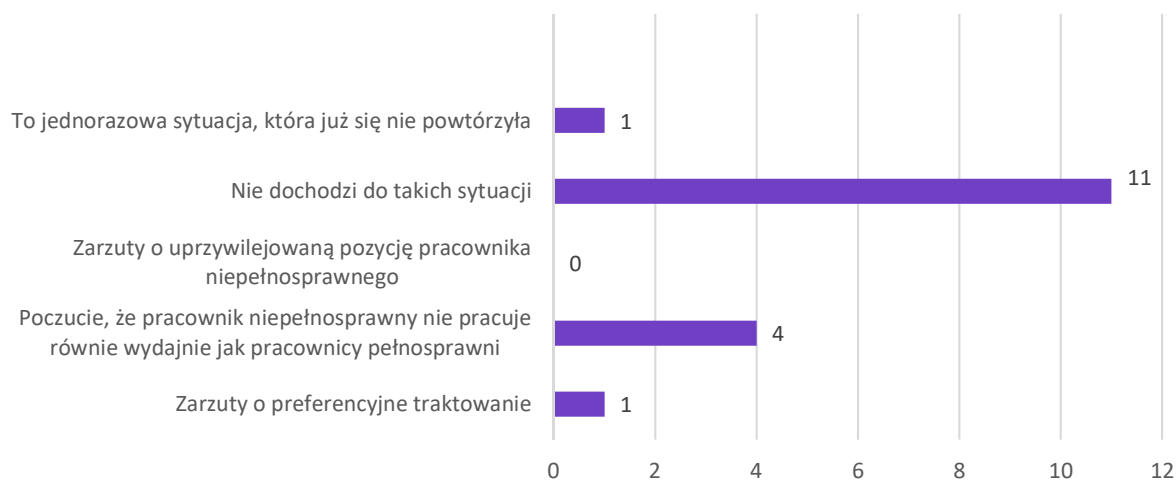
W tym przypadku ponownie odpowiedzi uzyskane od pracodawców są jednoznaczne – 10 badanych nie potrafiło udzielić odpowiedzi potwierdzającej lub przeczącej, natomiast 6 potwierdziło, że pracownicy z niepełnosprawnością są zadowoleni z wykonywanej pracy. Jest to sytuacja, która może wskazywać na to, że pracodawca niezbyt interesuje się poziomem zadowolenia pracownika z wykonywanej pracy. Do pytania również dołączona była możliwość szczegółowej odpowiedzi, w której pracodawcy mogli odpowiedzieć, dlaczego pracownicy są lub nie są zadowoleni z wykonywanej pracy. Z tej możliwości skorzystało 13 pracodawców, a ich odpowiedzi są następujące:

- Nie mam sygnałów, że są oni niezadowoleni.
- Nie wiem, czy satysfakcjonuje.
- Praca chyba sprawia mu satysfakcję.
- Wydaje mi się, że są zadowoleni.
- Pracownik chętnie wykonuje obowiązki, wprowadza dobrą atmosferę.
- Nie rozmawiałem nigdy z pracownikiem na ten temat.
- Nie pytałem.
- Pracownicy rozwijają się zawodowo, są kreatywni.
- Nie pytałam, myślę, że tak.
- Nie wiem.
- Nie zgłaszali uwag.
- Myślę, że chcieliby zarabiać więcej.
- Chyba lubią pracę.

Jak można zauważyć, większość odpowiedzi niestety koncentruje się na niewiedzy pracodawcy, który nie pytał, nie wiedział i nie otrzymywał uwag na ten temat ze strony pracownika. Tylko jednostkowe odpowiedzi dotyczyły zadowolenia pracownika z niepełnosprawnością. W tym miejscu warto poczynić uwagę na temat konieczności zwiększenia zaangażowania pracodawcy w interakcje z pracownikami – zarówno pełnosprawnymi, jak i niepełnosprawnymi.

Pytanie nr 12 dotyczyło zagadnienia związanego z sytuacjami konfliktowymi wywołanymi niepełnosprawnością pracownika (**rysunek 61**).

W większości odpowiedzi nie dochodzi więc do występowania sytuacji konfliktowych wywołanych niepełnosprawnością pracownika – takiej odpowiedzi udzieliło 11 badanych pracodawców. Jednak 4 pracodawców podniosło zarzut, że pracownicy pełnosprawni uważają, że pracownicy z niepełnosprawnością nie pracują równie efektywnie jak oni. Tak duży wynik powinien zaalarmować pracodawców do konieczności wdrożenia szkoleń z zakresu interakcji z pracownikiem z niepełnosprawnością oraz do zwiększenia stopnia integracji zespołu, aby zniwelować ten problem. Pracodawca powinien też dokonać oceny pracowników i sprawdzić, czy zarzuty te znajdują potwierdzenie, a jeśli tak, to czy są wywołane niepełnosprawnością, czy też raczej brakiem umiejętności/kwalifikacji pracownika. Jeden pracodawca spotkał się z zarzutem o preferencyjne traktowanie, natomiast kolejny pracodawca udzielił swobodnej wypowiedzi, w której nie podał szczegółów zaistniałej sytuacji konfliktowej, ale zaznaczył, że miała ona charakter jednorazowy i już się nie powtórzyła.



Rysunek 61. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące występowania konfliktów z udziałem pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Pytanie nr 13 dotyczyło systemów wsparcia otrzymywanych od instytucji zajmujących się wspieraniem osób z niepełnosprawnością (**rysunek 62**).

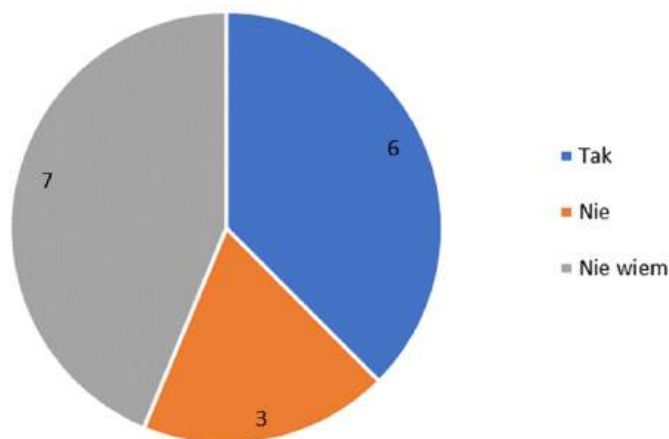


Rysunek 62. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące uzyskania wsparcia od instytucji wspierających zatrudnienie pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Wśród ankietowanych 9 pracodawców korzysta ze zwolnienia z wpłat na PFRON, natomiast 7 ankietowanych korzysta z dofinansowań do wynagrodzeń. Dwie kolejne grupy badanych pracodawców korzystają lub korzystały ze zwrotu kosztów poniesionych w związku z dostosowaniem stanowiska pracy (4 badanych) oraz ze zwrotu kosztów związanych z wyposażeniem stanowiska pracy (3 badanych). Jeden pracodawca nie korzysta w ogóle z żadnego systemu wsparcia. Uzyskane wyniki wskazują, że pracodawcy są świadomi przysługujących im możliwości wsparcia związanych z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnością i decydują się z nich skorzystać.

Pytanie nr 14 poruszyło kwestię zgłaszania zmian w obowiązujących przepisach prawnych w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnością (**rysunek 63**).



Rysunek 63. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące zmian w przepisach dotyczących zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku tego pytania dominuje raczej niewiedza lub brak kreatywności, ponieważ większość ankietowanych pracodawców (7) udzieliła odpowiedzi „Nie wiem”. Z kolei 6 badanych odpowiedziało w sposób pozytywny, a tylko 3 ankietowanych nie zaproponowałoby takich zmian. Oznacza to, że obowiązujące przepisy powinny zostać jednak w jakiś sposób zmienione. Do pytania dołączona była możliwość swobodnej odpowiedzi, w której pracodawcy mogli zaproponować zmiany w tym zakresie. Tylko 8 pracodawców udzieliło odpowiedzi:

- Nie wiem.
- Zwiększenie uprawnień pracodawcy.
- Nie znam tych przepisów.
- Zmniejszenie „papierologii” – zatrudnienie pracowników z niepełnosprawnością wiąże się z wypełnianiem mnóstwa dokumentów. Procedury powinny być uproszczone.
- Większe wsparcie dla pracodawców – prawo w sposób uprzywilejowany traktuje potencjalnych pracowników, ale to po stronie pracodawcy leży dostosowanie miejsca i stanowiska pracy, a otrzymywane dotacje często są niewystarczające.
- Zwiększenie pozycji pracodawcy – w moim przypadku o niepełnosprawności pracownika dowiedziałem się po podpisaniu umowy o pracę. Zdecydowałem się zatrudnić tę osobę z dwóch powodów – chciałem dać jej szansę, ale też obawiałem się zarzutów związanych z dyskryminacją osób z niepełnosprawnością. Pracodawca powinien mieć większą swobodę oraz większe wsparcie ze strony państwa lub organów pozarządowych. Dodatkowym problemem może też być prawo do dodatkowych dni wolnych – oczywiście są one potrzebne pracownikowi, ale to pracodawca musi zorganizować kogoś, kto będzie wykonywał pracę za osobę nieobecną.
- Zmniejszenie wymaganej przy zatrudnieniu dokumentacji.
- Większe wsparcie dla pracodawców ze strony państwa i organizacji pozarządowych.

Zgłoszone propozycje są bardzo istotne. Po pierwsze, zmniejszenie dokumentacji związanej z zatrudnieniem pracownika pozwoliłoby na uproszczenie obowiązujących procedur. Po drugie, również większe zaakcentowanie pozycji pracodawcy pozwoliłoby w sposób bardziej przystępny zwiększyć zainteresowanie zatrudnieniem pracownika z niepełnosprawnością – pracodawca miałby świadomość posiadania większej kontroli. Jeden pracodawca zwrócił też uwagę na problem w postaci nieinformowania pracodawcy o posiadanym przez pracownika stopniu niepełnosprawności. Jest to sytuacja zdarzająca się wbrew pozorom dość często – pracownicy obawiają się przedstawić żądaną informację z powodu obaw o to, że nie zostaną zatrudnieni. Jednak informowanie o tym fakcie po podpisaniu umowy o pracę stanowi już wprowadzenie pracodawcy w błąd w sposób celowy. W tym przypadku zwrócono też uwagę na obawy przed zarzutami o dyskryminowanie osób z niepełnosprawnością – jest to również poważna obawa

potencjalnych pracodawców, którzy boją się ewentualnych procesów sądowych mogących wywrzeć negatywny wpływ na funkcjonowanie całej firmy. Oprócz tego pracodawcy zwrócili uwagę na konieczność większego wsparcia ze strony państwa i organizacji pozarządowych.

Uzyskane od pracodawców odpowiedzi wskazują na to, że sytuacja związana z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnością nie jest jednoznaczna i nie wiąże się tylko i wyłącznie z wystąpieniem niepełnosprawności u pracownika. System zatrudniania wymaga podjęcia zmian oraz działań ze strony państwa i instytucji wspierających zatrudnienie pracowników z niepełnosprawnością, aby odsetek tych pracowników ciągle się zwiększał. Należy też w dalszym ciągu kontynuować działania przeciwko wykluczeniu osób z niepełnosprawnością oraz rozwijać sektory zatrudnienia zdalnego, które pozwolą świadczyć pracę w miejscu zamieszkania.

5.2. Propozycja modelu zatrudniania i zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością

Zarządzanie pracownikami w zespole odbywa się według jednego z przyjętych modeli zarządzania. Najczęściej są one ściśle powiązane z szeroko rozumianą kulturą – organizacji, państwa czy społeczną. Przyjęcie określonego modelu zarządzania zależne jest od charakteru danego przedsiębiorstwa oraz wykonywanej przez niego misji. Ważnym elementem związanym z kulturą, który jest szczególnie istotny w przedsiębiorstwach posiadających filie usytuowane za granicą danego państwa, jest zrozumienie i szanowanie kultur panujących w tych miejscach. Zarządzanie pracownikami musi odbywać się w zgodzie z zasadami kulturowymi.

Na potrzeby pracy przygotowano propozycję modelu zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością. Propozycja modelu składa się z 9 elementów przedstawionych na **rysunku 64**.



Rysunek 64. Propozycja modelu zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością

Źródło: Opracowanie własne

Przygotowanie

W ramach przygotowania niezbędne jest przeprowadzenie dogłębnego audytu całego miejsca pracy. Celem takiego postępowania jest wyeliminowanie wszystkich czynników, które potencjalnie utrudniłyby funkcjonowanie pracowników z niepełnosprawnością, oraz likwidacja wszelkich elementów mogących spowodować wystąpienie zagrożenia dla pracowników z niepełnosprawnością. Na tym etapie prowadzenia działań możliwe byłoby zatrudnienie konsultanta, który pomógłby w tworzeniu środowiska pracy przyjaznego dla pracowników z niepełnosprawnością.

Proces ten z założenia byłby czasochłonny i generujący nakłady finansowe, ale wymagałby jednorazowego wykonania, a następnie czasowych ulepszeń lub remontów. Oprócz dostosowania miejsca pracy na tym etapie można również rozpocząć pracę nad stanowiskiem przyjaznym dla osoby z niepełnosprawnością.

Rekrutacja

W procesie rekrutacji pracodawca powinien zamieścić ogłoszenie o chęci zatrudnienia pracownika. Ogłoszenie powinno zawierać tylko te elementy, które są istotne, a więc określenie pracodawcy wraz z adresem firmy, nazwę stanowiska, zakres obowiązków, wymagania, wymiar czasu pracy i rodzaj umowy, a także ewentualnie ważność ogłoszenia. Absolutnie nie można zawrzeć w ogłoszeniu żadnego elementu, który może potencjalnie wykluczyć z procesu rekrutacyjnego jakąkolwiek jednostkę – niestosowny będzie przykładowo warunek dotyczący płci kandydata. Na tym etapie pracodawca powinien jak najdokładniej określić wymagania, jakie stawia kandydatowi, aby na stanowisko aplikowały osoby, które będą miały najlepsze kwalifikacje.

W procesie rekrutacji najważniejszym elementem jest rozmowa o pracę. Podczas rozmowy kandydaci mają szansę najlepiej zaprezentować się pracodawcy. Na tym etapie osoby z niepełnosprawnością mogą już ujawnić swój stan zdrowia pracodawcy (zwłaszcza jeżeli jest on widoczny). Jest to szansa dla kandydata, który w tym momencie powinien wykazać, że jego stan zdrowia nie jest przeszkodą dla wykonywania przez niego obowiązków.

Proces rekrutacji jest trudniejszy dla osób z niepełnosprawnością – muszą one już na starcie dorównać innym, pełnosprawnym kandydatom oraz wykazać, że nie istnieją przesłanki dla ich wykluczenia zawodowego.

Od strony pracodawcy na etapie rekrutacji należy wymagać bezstronności i opierania się na kwalifikacjach kandydata, a nie na czynnikach, na które nie ma on wpływu, typu niepełnosprawność, płeć, wygląd. Decyzja podjęta przez pracodawcę musi być zgodna z interesami firmy, a wybrany kandydat musi być najlepszy. Możliwym rozwiązaniem gwarantującym przestrzeganie praw osób z niepełnosprawnością mogłoby być powołanie instytucji

koordynatora ds. zatrudnienia osób z niepełnosprawnością. Funkcję tę mógłby pełnić np. przedstawiciel PFRON. Koordynator mógłby być obecny przy procesie rekrutacji na życzenie kandydata z niepełnosprawnością w celu zadbania o prawidłowy przebieg owego procesu oraz zapobieganie wykluczeniu i dyskryminacji osób z niepełnosprawnością.

Proces rekrutacyjny kończy się wyborem kandydata oraz dopełnieniem wszelkich formalności związanych z zatrudnieniem.

Adaptacja

W procesie adaptacji pracodawca przede wszystkim dokonuje przystosowania miejsca i stanowiska pracy do potrzeb niepełnosprawnych. Mogą to być czynności czasochłonne związane przykładowo z instalacją windy, podjazdów dla wózków, specjalistycznych mebli czy sprzętu umożliwiającego wykonywanie obowiązków. Jednak równie ważna jest adaptacja do środowiska, w którym pracownik będzie wykonywał swoje obowiązki. Jeżeli pracodawca zdecyduje się na zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością po raz pierwszy, powinien zorganizować spotkanie z resztą załogi, podczas którego poinformuje zespół o przyjęciu nowego pracownika i o jego niepełnosprawności. Dobrym posunięciem byłoby przeprowadzenie szkolenia z zakresu interakcji z osobami z niepełnosprawnością, aby nie dochodziło do sytuacji niezręcznych wywołanych niewiedzą. Następnym krokiem byłoby dopilnowanie integrowania się zespołu i niwelowanie wszelkich sytuacji konfliktowych wywołanych niepełnosprawnością pracownika. Podstawą może być rozmowa z zespołem, który zgłaszałby swoje uwagi na bieżąco, aby można było eliminować problemy w zarodku.

Adaptacja to także czas szkolenia dla nowo przyjętego pracownika. Podczas szkolenia wstępnego BHP inspektor powinien skoncentrować się również na niepełnosprawności pracownika i uczulić go na zagrożenia wynikające z danego rodzaju niepełnosprawności (np. wpływ hałasu na osoby z niepełnosprawnością słuchu) oraz przeciwdziałanie im, zarówno ze strony pracodawcy, jak i ze strony pracownika. Bardzo ważnym elementem podczas szkolenia BHP powinno być przedstawienie procedury ewakuacyjnej – zwłaszcza jeżeli pracownik jest osobą z niepełnosprawnością ruchową. Inspektor BHP powinien szczegółowo zapoznać pracownika z procedurą ewakuacyjną oraz wyjściami i drogami ewakuacyjnymi, aby w razie zagrożenia mógł się on wydostać na zewnątrz. Pracodawca z kolei powinien zadbać o właściwe oznaczenie dróg ewakuacyjnych, rozmieszczenie ewentualnych kluczy do wyjść ewakuacyjnych, rozmieszczenie planów ewakuacji w budynku oraz wskazanie osób kierujących ewakuacją i prowadzących czynności gaśnicze.

Tabela 51. Propozycja zmian w programie szkolenia ogólnego BHP w odniesieniu do pracowników z niepełnosprawnością (zmiany oznaczono kolorem zielonym)

INSTRUKTAŻ OGÓLNY		
Lp.	Temat szkolenia	Liczba godzin
1.	Istota bezpieczeństwa i higieny pracy.	0,6
2.	Zakres obowiązków i uprawnień pracodawcy, pracowników oraz poszczególnych komórek organizacyjnych zakładu pracy i organizacji społecznych w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (w tym organizacja stanowiska pracy dla pracowników z niepełnosprawnością, dostosowanie stanowiska pracy oraz jego wyposażenia).	
3.	Odpowiedzialność za naruszenie przepisów lub zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.	
4.	Zasady poruszania się na terenie zakładu pracy (w tym szczegółowe zapoznanie, przede wszystkim pracowników z niepełnosprawnością ruchową, ze strukturą budynku, udogodnieniami wprowadzonymi w przedsiębiorstwie dla poruszania się osób z niepełnosprawnością).	0,5
5.	Zagrożenia wypadkowe i zagrożenia dla zdrowia występujące w zakładzie i podstawowe środki zapobiegawcze (w tym w odniesieniu do zagrożeń związanych z niepełnosprawnością pracownika, np. w postaci przewrócenia się wózka inwalidzkiego na podjeździe dla osób z niepełnosprawnością).	
6.	Podstawowe zasady bezpieczeństwa i higieny pracy związane z obsługą urządzeń technicznych oraz transportem wewnątrzzakładowym.	0,4
7.	Zasady przydziału odzieży roboczej i obuwia roboczego oraz środków ochrony indywidualnej, w tym w odniesieniu do stanowiska pracy instruowanego.	0,5
8.	Porządek i czystość w miejscu pracy – ich wpływ na zdrowie i bezpieczeństwo pracownika (w tym zapoznanie pracownika z polityką czystego biurka oraz uczulenie na zakaz zastawiania ciągów komunikacyjnych, mogącego powodować potencjalne zagrożenia wypadkowe).	
9.	Profilaktyczna opieka lekarska – zasady jej sprawowania w odniesieniu do stanowiska instruowanego, w tym dodatkowe uprawnienia przysługujące pracownikom z niepełnosprawnością związane z ich stanem zdrowia oraz obowiązki pracodawcy w zakresie respektowania przewidzianych udogodnień.	
10.	Podstawowe zasady ochrony przeciwpożarowej oraz postępowania w razie pożaru, w tym zapoznanie pracowników z niepełnosprawnością, a w szczególności z niepełnosprawnością ruchową, ze schematem ewakuacji z budynku, usytuowaniem dróg pożarowych, dróg ewakuacyjnych i kluczy ewakuacyjnych oraz środków przeciwpożarowych. Szczegółowe poinformowanie o procedurze wdrażania alarmu przeciwpożarowego. Ze strony pracodawcy zadbanie o wywieszenie w ogólnodostępnym miejscu informacji o osobach wyznaczonych do czynności gaśniczych, ewakuacyjnych oraz ewentualnie o osobach pomagających w ewakuacji osób z niepełnosprawnością.	1
11.	Postępowanie w razie wypadku, w tym organizacja i zasady udzielania pierwszej pomocy.	3
Razem:		

Źródło: Opracowanie własne

W czasie adaptacji kluczowe byłyby pierwsze trzy miesiące zatrudnienia, podczas których sytuacja powinna się unormować.

Wsparcie – mentoring

Proces wsparcia realizowany byłby w dwóch aspektach – w odniesieniu do pracodawców oraz w odniesieniu do pracowników z niepełnosprawnością.

W ujęciu pierwszym, aby przekonać pracodawcę do zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, powinny działać szerokie oferty wsparcia dla przedsiębiorców. W tej chwili obowiązują już pewne formy działań, które stanowią realną pomoc dla zatrudniających. Odsetek zatrudnienia osób z niepełnosprawnością wciąż jednak znajduje się na niezbyt wysokim poziomie. Odpowiednie organizacje rządowe i pozarządowe powinny jeszcze bardziej zintensyfikować swoje działania i korzystać z jak największych form przekazu. Państwo mogłoby również powołać urząd koordynatora zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, który mógłby na szczeblu państwowym jednocześnie wspierać przedsiębiorców, propagować zatrudnianie osób niepełnosprawnych oraz składać nowe propozycje zmian w przepisach, co mogłyby poprawić wskaźniki zatrudnienia. W ramach urzędu można z kolei powołać radę, w skład której wchodziłoby przedstawiciele pracodawców oraz osób z niepełnosprawnością, którzy sygnalizowałiby największe trudności związane z wykonywaniem pracy przez niepełnosprawnych. W ramach funkcjonowania takiej rady propagowane byłyby zmiany w zarządzaniu i zatrudnianiu pracowników z niepełnosprawnością.

W drugim aspekcie – po zatrudnieniu pracownika z niepełnosprawnością firma powinna stworzyć dla niego system wsparcia. W ramach tego systemu pracownik mógłby liczyć na pomoc ze strony pracodawców oraz reszty zespołu. System wsparcia byłby modyfikowany w zależności od rodzaju niepełnosprawności oraz potrzeb pracownika. Istotnym aspektem byłoby zadbanie o funkcjonowanie systemu w sposób zrównoważony, aby nie był on wykorzystywany w nadmiarze.

Dodatkową możliwością będzie stworzenie funkcji mentora, którego zadaniem będzie wspieranie pracowników z niepełnosprawnością w wykonywaniu przezeń obowiązków zawodowych.

Ocena pracownika

Po upływie roku od zatrudnienia nowego pracownika pracodawca sporządzałby ocenę przebiegu jego zatrudnienia oraz efektywności wykonywanej pracy. Ocena pozwoliłaby na potwierdzenie słuszności dokonanego na etapie rekrutacji wyboru.

Ocena mogłaby być formułowana w trzech stopniach:

- Zadowolająca – oznaczałaby słuszność dokonanego przez pracodawcę wyboru podczas procesu rekrutacji i wiązałaby się z jakąś formą gratyfikacji wobec pracownika.
- Wymaga poprawy – wskazywałaby na pewne niedociągnięcia popełnione przez pracownika. Uzyskałby on dodatkowy czas na poprawę swojej efektywności, po którym następowalaby ponowna ocena.
- Negatywna – oznaczałaby, że pracownik nie sprawdza się na danym stanowisku pracy, a jego działania szkodzą przedsiębiorstwu. Wybór dokonany podczas rekrutacji nie był dobry. Ocena składałaby się z dwóch części – wypełnianej przez pracodawcę oraz wypełnianej przez zespół.

Rozwój zawodowy

Podczas rozwoju zawodowego pracownik sprawdzałby możliwości uzyskania coraz to nowszych kwalifikacji, które mogłyby okazać się przydatne na danym stanowisku pracy. Proces ten byłby aktywnie wspierany również przez pracodawcę (jeżeli byłoby to możliwe – w formie dofinansowania i udzielenia dnia wolnego na czas trwania szkolenia). Stały rozwój jest czynnikiem wynikającym bezpośrednio z piramidy potrzeb Masłowa i potrzeby samorealizacji, umieszczonej na samym szczycie piramidy. Realizacja tego czynnika jest elementem warunkującym efektywne wykonywanie obowiązków – w dobie tak szybko zmieniającego się świata pracownik musi nadążać i dostosować się do nowej, panującej sytuacji. Szczególnym zagrożeniem staje się sztuczna inteligencja, która może spowodować ograniczenie zatrudnienia na rzecz wykonywania pracy przez roboty. Pracownicy, zarówno pełnosprawni, jak i z niepełnosprawnością, powinni wykazać, że są niezastąpieni na swoich stanowiskach pracy. Jak wskazuje jednak Andrzej Szymonik, nic nie jest w stanie zastąpić ludzkiego rozumu: *Komputery to narzędzia, a nie totalny substytut dla menedżerów i robotników. Nic nie jest tak twórcze ani szybkie w obliczaniu i integrowaniu złożonych zmiennych jak ludzki rozum. Twórczość jest wciąż cechą wyróżniającą człowieka. Komputery mogą pomóc w twórczości, dając ludziom więcej swobody i więcej czasu. Komputer jest w stanie istotnie ułatwić naszą pracę i uczynić ją mniej monotonną. To, w jakim stopniu zechcemy z tych możliwości skorzystać, zależy już tylko od nas samych*¹⁶⁴.

Proces rozwoju zawodowego wynikałby także z polityki firmy, która powinna wspierać i umożliwiać pracownikowi poszerzanie swoich kompetencji oraz umiejętności. Jak napisano wcześniej, takie wsparcie byłoby udzielane w postaci dofinansowania lub udzielenia urlopu na

¹⁶⁴ A. Szymonik, *Technologie informatyczne w logistyce*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2010, s. 194.

czas trwania szkolenia – inwestycja w pracownika stanowi inwestycję w przedsiębiorstwo. Istotne jest zadbanie o docenienie przez pracodawcę chęci podnoszenia przez pracowników swoich kwalifikacji – w ten sposób zachęci się do podejmowania podobnych kroków również pozostałych pracowników. W przypadku braku chęci rozwoju zawodowego wobec pracownika mogłyby zostać wyciągnięte konsekwencje. Słusznie zauważają Leszek Kiełtyka i Robert Kucęba: *informacja i wiedza obecnie są podstawą tworzenia wartości organizacji gospodarczych, są katalizatorem, który może umożliwić im osiągnięcie przewagi konkurencyjnej*¹⁶⁵.

Współpraca z organizacjami wspierającymi

W tym aspekcie pracodawca lub organ zarządzający przedsiębiorstwem byłby odpowiedzialny za nawiązanie kontaktów z organizacjami rządowymi lub pozarządowymi, które wspierają zatrudnianie osób z niepełnosprawnością. Wśród takich organizacji można wymienić, przykładowo, Polską Organizację Pracodawców Osób Niepełnosprawnych czy Fundację Aktywizacja. Poprzez nawiązanie kontaktów można uzyskać wsparcie i pomoc w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnością oraz tworzenia środowiska pracy przyjaznego i otwartego na ich potrzeby. Końcowym efektem takich działań byłoby stopniowe zwiększanie liczby zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością oraz wypracowanie działań na rzecz likwidacji barier utrudniających lub uniemożliwiających zatrudnienie.

Promowanie dobrych praktyk

W zakresie promowania dobrych praktyk korzystnym działaniem byłoby dzielenie się doświadczeniem w zakresie zatrudniania pracowników z niepełnosprawnością z innymi przedsiębiorstwami w kraju, które mogłyby wdrożyć podobne rozwiązania na swoim gruncie lub zaproponować własne pomysły. Przedsiębiorstwa mogłyby także wykorzystywać medialnie fakt zatrudniania pracowników z niepełnosprawnością, przykładowo: poprzez tworzenie kampanii reklamowych. Docelowym efektem takiego działania byłoby znalezienie się wśród największych przedsiębiorstw zatrudniających pracowników z niepełnosprawnością, co mogłoby znacząco wpłynąć na pozytywny odbiór firmy wśród klientów, pozyskanie nowych odbiorców oraz zwiększenie generowanych zysków. Jak zostało wspomniane wcześniej, firmy pokroju Google czy Microsoft promują fakt zatrudniania pracowników z niepełnosprawnością i aktywnie wykorzystują ten aspekt na rzecz zwiększenia liczby odbiorców/klientów. Działania te mogą być traktowane jako innowacje i aktywnie wykorzystywane w promocji firmy. Jak zauważają Marcin

¹⁶⁵ L. Kiełtyka, R. Kucęba, *Wartość współczesnych organizacji gospodarczych w wirtualnej przestrzeni zarządzania*, [w:] A. Czech, A. Szplit (red.), *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 132.

Zawada i Iwona Herbuś: *wprowadzanie innowacji do organizacji to długotrwała inwestycja w jej rozwój. Różnorodność innowacji umożliwia przedsiębiorstwom wybór działań najbardziej potrzebnych, jak i najkorzystniejszych z punktu widzenia ich działalności. (...) Ciągłe wzrastająca liczba wprowadzanych projektów innowacyjnych pokazuje, że są one aprobowane przez organizacje i interesariuszy, ponieważ wiele nowoczesnych działań wzmacnia więzi z otoczeniem. Często powodem tego jest ich nakierowanie na poprawę jakości życia odbiorców lub rozwiązanie określonych problemów dostrzeganych w wybranych środowiskach. Dzięki temu organizacje znacznie poprawiają swój wizerunek, zarówno wśród partnerów biznesowych, jak i zwykłych odbiorców swojej oferty*¹⁶⁶.

Tworzenie środowiska inkluzywnego

Stworzenie środowiska inkluzywnego opierać by się miało na kilku działaniach. W pierwszym aspekcie w miejscu pracy można zaproponować szereg inicjatyw mających na celu promowanie zalet kultury inkluzywnej. Dodatkowo należałoby podjąć działania zmierzające do propagowania komunikacji oraz docelowo wsparcia różnorodności. Podjęcie tych kroków zapobiegnie wystąpieniu sytuacji konfliktowych wywołanych niedopowiedzeniami oraz pozwoli na zachowanie dobrej atmosfery pracy. Takie podejście mogłoby pozytywnie wpłynąć na wyniki osiągnięte przez zespół pracowników.

Dodatkowo w ramach stworzenia środowiska inkluzywnego należałoby zawiązać nieformalną grupę wsparcia dla pracowników z niepełnosprawnością, gdzie mogliby oni uzyskać pomoc w sytuacjach dla nich trudnych na stopie zawodowej. Takie działanie mogłoby znacząco zacieśnić poziom współpracy w zespole pracowników i wywrzeć pozytywny efekt dla utrzymania otwartego kanału komunikacji. Wypracowanie dużego poziomu zaufania pomiędzy współpracownikami może przynieść tylko pozytywne skutki w przedsiębiorstwie. Jak zauważa Eryk Głodziński: *zaufanie wewnątrz zespołu projektowego wzmacnia zaangażowanie pracowników, przynosi satysfakcję z pracy oraz umożliwia tworzenie ważnych relacji wewnątrz grupy, które wpływają na osiągnięte rezultaty*¹⁶⁷.

Proponowany model z pewnością ma swoje braki i niedociągnięcia, ale stanowiłby podstawę dla wypracowania bardziej optymalnych rozwiązań, które mogłyby poprawić zarówno zatrudnianie, jak i zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością.

¹⁶⁶ M. Zawada, I. Herbuś, *Innowacje jako narzędzie kształtujące pozytywny wizerunek organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 2015, nr 18, s. 103.

¹⁶⁷ E. Głodziński, *Efektywność w zarządzaniu projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 107.

Zakończenie

Osoby z niepełnosprawnością mają szczególne trudności w znalezieniu zatrudnienia. Rozwój rynku pracy poprzez możliwość świadczenia pracy w miejscu zamieszkania nie wpłynął znacząco na wzrost zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością. Zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością stanowi wyzwanie zarówno dla pracodawców, jak i całego zespołu pracowników. W celu zwiększenia liczby zatrudnionych osób z niepełnosprawnością prawo przewiduje szereg udogodnień skierowanych do pracodawców. Jak wynika jednak z przytoczonych w pracy badań, nie są one czynnikiem, który znacząco wpływa na ich zatrudnienie. Pracodawcy obawiają się, czy osoby z niepełnosprawnością sprawdzą się na swoim stanowisku pracy, a ponadto zniechęcają ich przysługujące pracownikom dodatkowe uprawnienia wynikające z niepełnosprawności¹⁶⁸. Wciąż negatywną rolę odgrywają obecne stereotypy dotyczące osób z niepełnosprawnością i krzywdzące o nich opinie. Nadal jednak najpoważniejszym problemem pozostają obecne przeszkody natury architektonicznej, które skutecznie wykluczają osoby z niepełnosprawnością z aktywnego udziału w życiu społeczeństwa.

Skuteczne zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością powinno koncentrować się przede wszystkim na dostrzeżeniu ich potrzeb, różnorodności oraz oczekiwań. Każdy pracownik – zarówno pełnosprawny, jak i niepełnosprawny – wymaga indywidualnego podejścia oraz ułatwienia integracji w strukturę danego przedsiębiorstwa i jego zespołu. W przypadku zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością od pracodawcy wymaga się dodatkowo odpowiedniego przygotowania pozostałego personelu w celu ułatwienia procesu integracji pracowników.

Podstawą do efektywnego zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością staje się odpowiednie przygotowanie stanowiska pracy – od likwidacji barier architektonicznych, przez zastosowanie narzędzi wspomagających, do właściwej organizacji stanowiska pracy.

¹⁶⁸ Ź. Gadzinowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach a procesy wykluczenia społecznego osób z niepełnosprawnością na rynku pracy*, praca doktorska, Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania, Częstochowa 2021, s. 208.

Są to czynności czasochłonne i wymagające sporych nakładów pieniężnych, ale należy pamiętać, że inwestycje poczynione w potrzeby pracowników są de facto inwestycjami w dane przedsiębiorstwo.

Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością powinno być postrzegane przez otoczenie, a w szczególności przez personel, jako część strategii zarządzania zasobami ludzkimi obowiązującej w danym przedsiębiorstwie. Z właściwego zarządzania firmy mogą uczynić swój atut, na podstawie którego mogą tworzyć reputację przedsiębiorstwa postępowego i odpowiedzialnego.

W tym miejscu warto podkreślić ogromną rolę, jaką odgrywają szkolenia pracowników oraz osób kierujących pracownikami na potrzeby osób z niepełnosprawnością. Prawidłowo przeprowadzone warsztaty mogą zwiększyć poziom empatii wśród personelu oraz ułatwić funkcjonowanie osobom z niepełnosprawnością, przez co możliwe będzie osiągnięcie efektu końcowego, jakim jest stworzenie przyjaznego i wspierającego środowiska pracy. W zgranym zespole pracowników wykonywanie obowiązków stanie się efektywniejsze i przełoży się na bardziej kreatywne rozwiązania proponowane przez zespół. Jak zostało wspomniane wcześniej, zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością stanowi duże wyzwanie dla pracodawców – nie wszyscy wiedzą bowiem, jak z nimi postępować, jak ułatwić im wykonywanie pracy i w jaki sposób dostosować stanowisko pracy. Dodatkowym aspektem postrzeganym negatywnie może być obawa przed użyciem sformułowań potencjalnie obrażających pracowników z niepełnosprawnością. Szkolenie stanowi więc idealny punkt wyjścia na drodze do zmian.

Zatrudnianie, a następnie zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością nie powinno obejmować tylko wypełnienia obowiązków wynikających z przepisów prawnych. Podstawowym celem powinno być stworzenie inkluzywnego przedsiębiorstwa, które będzie wykorzystywało potencjał pracownika poprzez wdrożenie dobrych praktyk (np. prawidłowe urządzenie stanowiska pracy). Niepełnosprawność nie powinna być postrzegana jako przeszkoda uniemożliwiająca wykonywanie pracy, ale jako element, który niewłaściwie zarządzany może wywrzeć negatywny wpływ na świadczenie pracy przez pracownika. W tym aspekcie Polska pozostaje niestety w tyle w porównaniu z państwami zachodnimi, które z zatrudniania pracowników z niepełnosprawnością czynią atut. Przykładami mogą być największe firmy odgrywające istotną rolę na rynkach całego świata – Microsoft, który jest liderem w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnością i regularnie tworzy nowe programy wspomagające proces rekrutacji oraz świadczenia pracy, czy Google, który nieustannie kreuje różnego rodzaju inicjatywy mające zwiększać różnorodność oraz inwestuje

w technologii mające na celu zwiększenie dostępności. Oczywiście takich przedsiębiorstw jest znacznie więcej – mogą one stanowić przykład wykorzystania różnorodności oraz inkluzji jako ważnego elementu strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Niestety, jak wykazały wyniki przeprowadzonych badań, zatrudnianie pracowników z niepełnosprawnością nie jest procesem, który przynosi dobre wyniki w Polsce. Wciąż wiele osób z niepełnosprawnością nie może znaleźć pracy, a likwidacja barier architektonicznych oraz dostosowanie stanowiska pracy jest procesem żmudnym i czasochłonnym. Obowiązujące przepisy prawne nie wywierają znaczącego efektu w zakresie zatrudniania pracowników z niepełnosprawnością. Niestety nadal pojawiają się też tendencje do niepodejmowania zatrudnienia przez samych niepełnosprawnych, nawet jeżeli nie istnieją znaczące przeszkody do świadczenia przez nich pracy. W odniesieniu do pracodawców natomiast wciąż dominują kwestie finansowe związane z przystosowaniem miejsca i stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością. Zdarzają się też przypadki, że pracownicy z niepełnosprawnością traktowani są przez pracodawców jako roszczeniowi i nadużywający należnych im uprawnień. Zmiany powinny więc rozpocząć się nie tylko w społeczeństwie, ale też w zwiększaniu świadomości na temat niepełnosprawności i świadczenia pracy przez osoby z niepełnosprawnością.

Warto również zwrócić uwagę na wykształcenie osób z niepełnosprawnością. W dobie tak intensywnego rozwoju technologicznego zwiększają się możliwości ich zatrudnienia, ale należy zwracać uwagę na wymagania, jakie przyszlým pracownikom będą stawiane na rynku pracy. Na poziomie edukacji (w odniesieniu do różnych jej etapów) powinno się zwracać większą uwagę na przygotowanie pracowników z niepełnosprawnością do potrzeb wynikających z sytuacji na rynku pracy.

Przeprowadzone na potrzeby dysertacji badania pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie przyjętej hipotezy głównej: zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością i organizacja pracy w przedsiębiorstwie zapewniają dostosowanie stanowiska pracy oraz zadań do potrzeb pracownika z niepełnosprawnością.

Pozytywnie zweryfikowano również następujące hipotezy pomocnicze:

- Hipoteza pomocnicza 1: indywidualne zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością wpływa na wzrost ich zadowolenia z wykonywanej pracy.
- Hipoteza pomocnicza 2: dostosowanie stanowiska pracy znacząco ułatwia pracownikom z niepełnosprawnością wykonywanie obowiązków zawodowych.
- Hipoteza pomocnicza 4: warunki niezależne od pracownika i pracodawcy są znaczącą przeszkodą w znalezieniu zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością.

Hipoteza pomocnicza 3 nie została zweryfikowana do końca ze względu na zgłoszone przez pracodawców propozycje zmian w zakresie obowiązujących przepisów prawnych oraz na podobne uwagi zgłoszone przez samych pracowników z niepełnosprawnością w ankiecie.

Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością w przedsiębiorstwie jest procesem wymagającym nieustannego doskonalenia i dostosowywania do aktualnie panujących standardów. Od pracodawcy i pracownika powinno się wymagać przede wszystkim zaangażowania oraz otwartości na zmiany i potrzeby udoskonaleń panujących w przedsiębiorstwie warunków świadczenia pracy. W dobie zmian zachodzących w technologii oraz zatrudnianiu efektywne zarządzanie i inkluzywność mogą stać się czynnikami, które umożliwią uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz wpłyną na osiągnięcie lepszych wyników finansowych. Zaangażowanie pracodawców w proces zarządzania zasobami ludzkimi powinno obejmować wszystkie ogniwa danego przedsiębiorstwa – od najwyższego kierownictwa po osoby kierujące pracownikami w poszczególnych działach czy oddziałach. Dążenie do poprawy praktyk zarządzania zasobami ludzkimi pozwala na wprowadzenie niezbędnych udogodnień oraz wsparcie dla rozwoju zawodowego zarówno pracowników pełnosprawnych, jak i z niepełnosprawnością. Stąd też można tylko zaakcentować, że kadra zarządzająca powinna być przede wszystkim zaangażowana i otwarta na różnorodność wynikającą z niepełnosprawności pracowników.

Wykaz literatury

1. 86/379/EEC: Council Recommendation of 24 July 1986 on the employment of disabled people in the Community Official Journal L 225, 12/08/1986 P. 0043-0047.
2. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Kraków 2000.
3. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Pelplin 2002.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
5. Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
6. Arnardottir O.M., Quinn G., *The UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities. European and Scandinavian Perspectives*, „International Studies in Human Rights” 2009, Vol. 100.
7. Bac A., Żychowicz P., Aleksandre-Szymaniowicz P., *Ergonomia i adaptacje w terapii zajęciowej*, PZWL Wydawnictwo Lekarskie, Warszawa 2019.
8. Balcerzak-Paradowska B., Głogosz D., Hebda-Czaplicka I., Kołaczek B., Męcina J., *Sytuacja osób niepełnosprawnych w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2002.
9. Bedny G.Z., Bedny I.S., *Work Activity Studies within the Framework of Ergonomics, Psychology and Economics*, CRC Press, 2018.
10. Błęszyński J.J., *Niepełnosprawność intelektualna: mowa, język, komunikacja: czy iloraz inteligencji wyjaśnia wszystko?*, Wydawnictwo Harmonia Universalis, Gdańsk 2013.
11. Bonaccio S., Connelly C.E., Gellatly I.R., Jetha A., Martin Ginis K.A., *The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence*, „Journal of Business and Psychology” 2020, Vol. 35(2).
12. Boys J., *Doing Disability Differently*, Routledge, London 2014.
13. Brading J., Curtis J., *Disability Discrimination*, Kogan Page, 2000.
14. Braun P., Szczucki K., *Osoba niepełnosprawna na rynku pracy. Poradnik dla pracodawców i pracowników*, Fundacja Edukacji Nowoczesnej, Warszawa 2016.
15. Brząkowski M., *Zatrudnianie niepełnosprawnych*, C.H. Beck, Warszawa 2014.

16. Bugajska J. i in., *Osoba z niepełnosprawnością wzrokową w pracy. Poradnik dla pracodawców*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2019.
17. Butkiewicz-Schodowska A., *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, nr 11.
18. Buzowska B., Paliga R., Pujer K., *Zarządzanie personelem w organizacji. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Exante, Wrocław 2017.
19. Bylok F., Kuceba R., Pietruszewski M., *Zarządzanie ryzykiem personalnym w korporacjach energetycznych*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2021.
20. Byra S., Parchomiuk M., *Satysfakcja z pracy u osób niepełnosprawnych o różnym poziomie identyfikacji z zawodem*, „Polityka Społeczna” 2011, nr 4.
21. Ciekankowski Z., *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 101.
22. Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation.
23. *Disability, Work and Inclusion. Mainstreaming in All Policies and Practices*, OECD 2022.
24. Dobosz M., Woźny A., Saja P., *Profilaktyka zdrowotna pracowników interesem pracodawcy*, [w:] B. Macherzyński, I. Herbuś, A. Herbuś (red.), *Przyszłość dla biznesu – biznes dla przyszłości*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa 2019.
25. Dobrowolska B., Gwarda-Gruszczyńska E., *Czynniki pozapłacowe motywujące do pracy osoby niepełnosprawne w świetle badań kwestionariuszowych*, „Humanities and Social Sciences, HSS” 2018, Vol. 23, 25(2).
26. Drozdowski G., *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, „Studia Lubuskie” 2012, t. 7.
27. Gadzinowska Ż., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach a procesy wykluczenia społecznego osób z niepełnosprawnością na rynku pracy*, praca doktorska, Politechnika Częstochowska. Wydział Zarządzania, Częstochowa 2021.
28. Garbat M., *Historia niepełnosprawności: geneza i rozwój rehabilitacji, pomocy technicznych oraz wsparcia dla osób z niepełnosprawnościami*, Novae Res, Gdynia 2015.
29. Garbat M., *Zatrudnianie i rehabilitacja zawodowa osób z niepełnosprawnością w Europie*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2012.
30. Gardocka T., Jagiełło D., *Pandemia COVID-19 a prawa i wolności obywatela*, Seria: Monografie Prawnicze, C.H. Beck, Warszawa 2021.

31. Gąciarz B., *Model społeczny niepełnosprawności jako podstawa zmian w polityce społecznej*, [w:] B. Gąciarz, S. Rudnicki (red.), *Polscy niepełnosprawni. Od kompleksowej diagnozy do nowego modelu polityki społecznej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2014.
32. Gąciarz B., *W kierunku nowego modelu polityki społecznej*, [w:] B. Gąciarz, S. Rudnicki (red.), *Polscy niepełnosprawni. Od kompleksowej diagnozy do nowego modelu polityki społecznej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2014.
33. Gębska M., Szymańska E., *Potrzeby motywacyjne i ich realizacja w zakładzie pracy chronionej: (na przykładzie SANBUD Sp. z o.o.)*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 2004, nr 18.
34. Giedrewicz-Niewińska A., Szablowska-Juckiewicz M., *Zatrudnianie osób niepełnosprawnych. Regulacje prawne*, Difin, Warszawa 2014.
35. Gięda M., *Pojęcie niepełnosprawności*, [w:] M. Gięda, R. Raszevska-Skałeczka (red.), *Prawno-administracyjne aspekty sytuacji osób niepełnosprawnych w Polsce*, E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2015.
36. Giermanowska E., *Zatrudniając niepełnosprawnych. Dobre praktyki i uwarunkowania zmian*, [w:] B. Gąciarz, S. Rudnicki (red.), *Polscy niepełnosprawni. Od kompleksowej diagnozy do nowego modelu polityki społecznej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2014.
37. Głodziński E., *Efektywność w zarządzaniu projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
38. Głodziński E., *Efektywność w zarządzaniu projektami budowlanymi. Perspektywa wykonawcy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2017.
39. Gnitecki J., *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. T. Kotarbińskiego, Zielona Góra 1993.
40. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
41. Grzyb B., Morgała M., Madejska E., *Perspektywy pracodawców w kontekście zatrudniania pracowników niepełnosprawnych – między teorią a praktyką*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej w Gliwicach” 2018, z. 132.
42. Gugnin A., Woźny A., *Marketing w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Gugnin & Woźny PRz, Rzeszów 2014.
43. Harley D.A., Flaherty C., *Disability Studies for Human Services. An Interdisciplinary and Intersectionality Approach*, Springer Publishing, 2020.
44. *Informacja o wynikach kontroli „Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych przez powiatowe urzędy pracy”*, Najwyższa Izba Kontroli. Departament Pracy, Spraw Społecznych i Rodziny, Warszawa 2021.

45. *Informacja Rządu Rzeczypospolitej Polskiej o działaniach podejmowanych w 2021 r. na rzecz realizacji postanowień uchwały Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 sierpnia 1997 r. Karta Praw Osób Niepełnosprawnych*, Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2022.
46. Janiga J., *Ergonomia i fizjologia pracy*, Stowarzyszenie na rzecz rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona Wspólnota Akademicka, Legnica 2014.
47. Jasiak A., Swerededa D., *Ergonomia osób niepełnosprawnych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009.
48. Jaworski J., *Praca dla osób niepełnosprawnych w zwalczaniu ich wykluczenia społecznego: ocena polskiego systemu wspierania zatrudnienia osób niepełnosprawnych*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2009.
49. Jeruszka U., Wolan-Nowakowska M., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Aspekty psychopedagogiczne*, Difin, Warszawa 2020.
50. Jędrzejczyk W., Kucęba R., *Postrzeganie informacji i wiedzy w organizacjach gospodarczych*, [w:] L. Kiełtyka (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2010.
51. Karna W.J., Knap-Stefaniuk A., *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 48/2.
52. Kazou K., *Analysing the Definition of Disability in the un Convention on the Rights of Persons with Disabilities: Is It Really Based on a ‘Social Model’ Approach?*, „International Journal of Mental Health and Capacity Law” 2017, Vol. 23.
53. Kemp J.D., *Disability Friendly. How to Move from Clueless to Inclusive*, Wiley, 2022.
54. Kicińska A., *Regulamin pracy zdalnej z komentarzem i wzorami dokumentów*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2023.
55. Kiełtyka L., Kucęba R., *Wartość współczesnych organizacji gospodarczych w wirtualnej przestrzeni zarządzania*, [w:] A. Czech, A. Szplit (red.), *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
56. Kijak R., *Dorośli z głębszą niepełnosprawnością intelektualną jako partnerzy, małżonkowie i rodzice*, Wydawnictwo Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2016.
57. Kijak R., Stec K., Podgórska-Jachnik D., *Niepełnosprawność. Wyzwania. Praca socjalna*, Difin, Warszawa 2020.
58. Kleczkowska K., *Albinosi w krainie czarów. Białoskórzy w wierzeniach Tanzanii*, „Maska” 2011, nr 10.
59. Klepacki B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 2004, z. 18.

60. Kobus-Ostrowska D., *Aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnością. Aspekty ekonomiczne i społeczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
61. Kołaczek B., *Polityka społeczna wobec osób niepełnosprawnych*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2010.
62. Kołaczek B., *Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w Polsce. Uwarunkowania i skutki*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.
63. Komorska M., Skrętowicz B. (red.), *Osoby niepełnosprawne w społeczeństwie polskim okresu transformacji*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
64. Kościółek M., Wolska D., *Możliwości terapii i wsparcia osób z głęboką niepełnosprawnością intelektualną i ich rodzin*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2018.
65. Kowal E., *Ekonomiczno-społeczne aspekty ergonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
66. Kowalska-Kantyka M., *Rodzaje niepełnosprawności i ich wpływ na podjęcie pracy (zatrudnienie)*, [w:] S. Kantyka (red.), *Niepełnosprawni – przedsiębiorcom, przedsiębiorcy – niepełnosprawnym*, Rudzka Agencja Rozwoju Inwestor, Ruda Śląska 2011.
67. Kucęba R., *Koncepcje zarządzania współczesnymi organizacjami*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2014.
68. Kurowski K., *Wolności i prawa człowieka i obywatela z perspektywy osób z niepełnosprawnościami*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2014.
69. Kuźnicki W., Krupa P., *Zakłady pracy chronionej i inni pracodawcy osób niepełnosprawnych 2001 r.: komentarz do ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Wydawnictwo „Kruk”, Wrocław 2001.
70. Lisowska R., Ropęga J. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
71. Listwan T., Mruk H. (red.), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Problemy współczesne*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009.
72. Lobanova L., Ozolina-Ozola I., *Comparative Evaluation of the Practical Areas of Human Resource Management in Lithuania and Latvia*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, Vol. 110.
73. Łobacz M., Paszkiewicz A., *Osoba z niepełnosprawnością intelektualną w dobie globalizacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2015.
74. Łysoń P. (red.), *Sytuacja osób niepełnosprawnych. Portret demograficzny, ekonomiczny i społeczny*, Materiały z III Kongresu Demograficznego. Część 14, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2023.

75. Majka P., Wieleba I., Rydzewska M., *Zatrudnienie osób niepełnosprawnych. Aspekty prawne i podatkowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
76. Maszke A.W., *Metodologiczne podstawy badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004.
77. Mathis R.L., Jackson J.H., *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Ohio 2010.
78. Meeks M.L., Neal-Boylan L., *Disability ad Diversity: A Guidebook for Inclusion in Medicine, Nursing, and the Health Professions*, Springer Publishing, 2020.
79. Mędrak A., Pięta J., Łosień T., *Wpływ aktywności ruchowej i sportu na rozwój psychomotoryczny dziecka niepełnosprawnego ruchowo*, „Journal of Education, Health and Sport” 2016, nr 6(7).
80. Miciuła I., Miciuła K., *Metody pomiaru wartości kapitału ludzkiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, nr 11.
81. Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
82. Miszczak A., Walasek J., *Wybrane czynniki motywujące pracowników do pracy w organizacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2015, nr 1(13).
83. Moss W.L., Taddonio S.A., *The Survival Guide for Kids with Physical Disabilities and Challenges*, „Człowiek – Niepełnosprawność – Społeczeństwo, CNS” 2017, nr 1(35).
84. Najmiec A., *Sytuacja osób niepełnosprawnych na rynku pracy w państwach Unii Europejskiej*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2007.
85. Niciejewska M., Lewandowski J., *Prawne i niematerialne aspekty bezpieczeństwa*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa 2017.
86. Niedbalski J., *Niepełnosprawność i osoby z niepełnosprawnością. Od pasywności i wykluczenia do aktywności życiowej i integracji społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.
87. Niedzielski E., Walkowiak R., *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000.
88. Nikandrou I., Apospori E., *Changes in HRM in Europe: A Longitudinal Comparative Study among Eighteen European Countries*, [w:] *IHRM: Exploring the Mosaic, Developing the Discipline. Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management*, Interresource Group Publishing, Limerick.
89. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin Publishing Company, Boston 2007.
90. Nowak A., *Bezrobocie wśród niepełnosprawnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.

91. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 23 lutego 2021 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 2021 poz. 573).
92. Oliver M., Sapey B., Thomas P., *Social Work with Disabled People (Practical Social Work Series)*, 4th Edition, Red Globe Press, 2012.
93. Opatha H.D.N.P., *Human Resources Management*, Sharp Graphic House (PVT), Sri Lanka 2016.
94. *Osoby niepełnosprawne aktywnym uczestnikiem życia społecznego i zawodowego*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Rzeszowie, Rzeszów 2014.
95. Ostalecka K., *Szczególne uprawnienia niepełnosprawnych pracowników i obowiązki pracodawców*, [w:] E. Rutkowska (red.), *Pracownik z niepełnosprawnością*, Nornertinum, Lublin 2007.
96. Ostrowska A., *Niepełnosprawni w społeczeństwie 1993-2013*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2015.
97. Pacana A., *Synteza systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016.
98. Pacana A., *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodne z ISO 45001:2018*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2019.
99. Pacana A., Woźny A., Jurgilewicz M., *Aspekty doskonalenia bezpieczeństwa środowiskowego w przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2022.
100. Paluszkiewicz M., *Prawne pojęcie niepełnosprawności*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2015, t. 95.
101. Paszkowicz M.A., *Wybrane aspekty funkcjonowania osób z niepełnosprawnością*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2009.
102. Patulski A., Orłowski G. (red.), *Kodeks pracy. Komentarz dla praktyków*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2019.
103. Pawlaczyk A., *Aktywność społeczna i kariera zawodowa osób niepełnosprawnych ruchowo*, „Zeszyty Naukowe Zbliżenia Cywilizacyjne” 2017, nr 13(4).
104. Penczek M., Szafrńska A. (red.), *Wybrane przestrzenie niepełnosprawności: teoria, diagnoza, badania*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2018.
105. Piasecki M., Śliwak J., *Wybrane zagadnienia z aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych*, Fundacja Fuga Mundi, Norbertinum Wydawnictwo – Drukarnia – Księgarnia, Lublin 2008.
106. Piątek T., *Prakseologiczno-ergonomiczny aspekt wykorzystania technologii informacyjnych w rozwijaniu kultury pracy na przykładzie metody „Temat_Projekt2” (TP2)*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2014, 5/2.
107. Piwowarski J.A., *Metodologiczne i badawcze. Założenia pracy dyplomowej z dyscypliny nauk o bezpieczeństwie – przykład*, „Security, Economy & Law” 2019, nr 4(25).

108. Plichta P., *Socjalizacja i wychowanie dzieci i młodzieży z niepełnosprawnością intelektualną w erze cyfrowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2017.
109. Poczowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
110. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2018.
111. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Kraków 2003.
112. Poliwczyk I., *Wyrównywanie szans osób niepełnosprawnych na rynku pracy*, Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna, Warszawa 2007.
113. *Przystosowanie stanowiska pracy osoby niepełnosprawnej*, Kampania informacyjna PRZEŁAM LODY OBOJĘTNOŚCI dofinansowana jest ze środków PFRON w ramach realizacji zadań zleconych zgodnie z art. 36 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Warszawa 2010.
114. Przytuła S., *Japoński model zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 67.
115. Romanowska M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46(685).
116. Ryan F., *Crippled. Austerity and the Demonization of Disabled People*, 2nd Edition, Verso, 2020.
117. Rytewska A., Zemełka A., *Motywacja i zaangażowanie pracowników z niepełnosprawnością w przedsiębiorstwach z branży IT*, „Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania” 2018, nr 1(26).
118. Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
119. Samul J., *Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy*, „Economics and Management” 2014, nr 2.
120. Sewell A., Smith J., *Introduction to Special Educational Needs, Disability & Inclusion. A Student's Guide*, Sage Publications, 2020.
121. Sharma S.K., *Handbook of HRM Practices. Management Policies and Practices*, Global India Publications, New Delhi 2009.
122. Siebers T., *Disability Theory*, The University of Michigan Press, 2008.
123. Sienkiewicz T., *Bariery funkcjonalne w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych – ujęcie filozoficzno-prawne*, „Aktywizacja Osób Niepełnosprawnych” 2005, nr 4(4).
124. Sierpowska I., Kogut A., *Status osoby niepełnosprawnej w polskim systemie prawa*, Wydawnictwo Gaskor, Wrocław 2010.

125. Sidor-Rządowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wolter Kluwers, Warszawa 2010.
126. Simcock P., Castle R., *Social Work and Disability*, John Wiley and Sons, 2016.
127. Skowronek-Mielczarek A. (red.), *Odpowiedzialne zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
128. Skowronek-Mielczarek A., *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2016.
129. Sochańska-Kawiecka M., Kołakowska-Seroczyńska Z., Zielińska D., Makowska-Belta E., Ziewiec P., *Raport końcowy z badania potrzeb osób niepełnosprawnych*, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, 2017.
130. Speck O., *Osoby z niepełnosprawnością intelektualną. Podręcznik dla celów wychowawczych i edukacyjnych*, Wydawnictwo Harmonia Universalis, Gdańsk 2015.
131. *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2022 roku*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2023.
132. Sroczyński W., Ploch L., *Czas wolny i niepełnosprawność*, Difin, Warszawa 2017.
133. Staniewski M.W., *Wybrane koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi*, „Współczesna Ekonomia” 2007, nr 3(2).
134. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie, PWE*, Warszawa 2001.
135. Stor M., *Kontynentalne ramy efektywności i skuteczności ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych – perspektywa europejska, amerykańska, azjatycka i afrykańska*, „HRM [ZZL]” 2012, nr 1(6).
136. *Strategia na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami na lata 2021-2030*, Załącznik do Uchwały nr 27 Rady Ministrów z dnia 10 lutego 2021 r. (poz. 218).
137. Stredwick J., *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Helion, Gliwice 2009.
138. Strmiska-Mietlińska A., *Zatrudnienie. Niezdolność do pracy. Niepełnosprawność*, PWE, Warszawa 2015.
139. Strong M., *Be Visionary: Strategic Leadership in the Age of Optimization*, Business Books, 2023.
140. Struck-Peregończyk M., *Młode osoby niepełnosprawne na rynku pracy*, Wydawnictwo Aspra, 2015.
141. Struck-Peregończyk M., *Niepełnosprawność, młodość a aktywność zawodowa w świetle badań dotyczących młodych osób niepełnosprawnych w województwie podkarpackim*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica” 2017, nr 60.
142. Strużycki M. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.

143. Stuss M.M., *Wpływ globalizacji na funkcjonowanie działów HR*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2011, nr 172.
144. Sułkowska J., Sułkowski Ł., *Modele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach medycznych*, [w:] M. Łyszczak, M. Węgrzyn, D. Wasilewski (red.), *Kształtowanie wartości ZOZ nowym wyzwaniem menedżerów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
145. Szluz B., *Osoby niepełnosprawne w Unii Europejskiej – sytuacja i perspektywy*, „Seminare. Poszukiwania Naukowe” 2007, nr 24.
146. Szymonik A., *Technologie informatyczne w logistyce*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2010.
147. Szymonik A., *Współczesna logistyka*, Difin, Warszawa 2018.
148. Targalski J. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2014.
149. Tarka P., *Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych*, „Wiadomości Statystyczne” 2017, R. 62, nr 3(670).
150. Tiwari V., Srivastava S., Kumar P., *Adoption of HRM Practices: A Practical Model – Case Study of a Hotel*, „IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)” 2019, Vol. 21(4).
151. Tkaczyk M. (red.), *Osoby niepełnosprawne wśród nas*, Związek Harcerstwa Rzeczypospolitej, Warszawa 2003.
152. Trębicka-Postrzygacz B., *O niepełnosprawności w definicjach i regulacjach prawnych w perspektywie inkluzji społecznej*, „Student Niepełnosprawny. Szkice i Rozprawy” 2017, nr 17(10).
153. Trętko M., Bińczycki B., *Motywowanie pracowników niepełnosprawnych w świetle badań empirycznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, nr 1(804).
154. Twardowski A., *Społeczny model niepełnosprawności – analiza krytyczna*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 48.
155. Ulewicz R., Dwornicka R. (red.), *Praktyczne aspekty zarządzania produkcją i bezpieczeństwem*, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2019.
156. Ulman P., *Problem niepełnosprawności w krajach UE. Analiza porównawcza*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2010 nr 16.
157. UPIAS, *Fundamental Principles of Disability*, Union of the Physically Impaired Against Segregation, London 1976.
158. Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (Dz.U. 207 nr 89 poz. 589).
159. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. 2008 nr 227 poz. 1505).
160. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141).

161. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997 nr 123 poz. 776, z późn. zm.).
162. Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. *Prawo budowlane* (Dz.U. 1994 nr 89 poz. 414).
163. Valle J.W., Connor D.J., *Rethinking Disability. A Disability Studies Approach to Inclusive Practices*, Routledge, New York 2019.
164. Warwas I., Rogozińska-Pawełczyk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
165. Waszczak S., *Psychospołeczne bariery w rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych*, „Aktywizacja Zawodowa Osób Niepełnosprawnych” 2006, nr 1-2.
166. Watson T.J., *Critical Social Science, Pragmatism and the Realities of HRM*, „The International Journal of Human Resource Management” 2010, Vol. 21(6).
167. Werther B.W., Davis K., *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill Company, New York 1989.
168. Wik S.E., Tøssebro J., *Motivation for Work Among Non-Working Disabled People in Norway in a Life Course Perspective*, „Alter” 2014, Vol. 8(1).
169. Winnicka-Wejs A., Sokolińska D., Kawa H., *Współczesna rola działu personalnego w organizacji*, „Akademia Zarządzania” 2019, nr 3(1).
170. *World Report on Disability*, World Health Organization, 2011.
171. Woronowicz S., *Niepełnosprawność – wybrane zagadnienia społeczne i prawne. Opracowania tematyczne OT-632*, Kancelaria Senatu, 2014.
172. Woźniak Z., *Niepełnosprawność i niepełnosprawni w polityce społecznej*, Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2008.
173. Woźny A., *Bezpieczeństwo w środowisku pracy jako dziedzina badań i zarządzania*, [w:] M. Jurgilewicz, K. Michalski, W. Krztoń (red.), *Badania nad bezpieczeństwem. Wybrane aspekty*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2020.
174. Woźny A., Dobosz M., Saja P., Pacana A., *Ryzyko zawodowe ryzykiem fiaska innowacyjnej działalności sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, nr 19.
175. Woźny A., Ulewicz R., *Teoria i praktyka w zarządzaniu produkcją i bezpieczeństwem*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa 2017.
176. Woźny A., Ulewicz R., *Zarządzanie produkcją i bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa 2017.

177. Wyrok Sądu Najwyższego – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 6 lipca 2005 r. III PK 51/2005, OSNP 2006/5-6, poz. 85.
178. Zaczyński W., *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.
179. Zając C., *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 4(34).
180. Zawada M. (red.), *Analiza ilościowa zjawisk społeczno-gospodarczych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
181. Zawada M. (red.), *Zastosowanie metod ilościowych w badaniach ekonomiczno-społecznych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
182. Zawada M., Herbuś I., *Innowacje jako narzędzie kształtujące pozytywny wizerunek organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, nr 18.
183. Zawada M., Woźny A., *Occupational Health and Safety Influence on Work Quality and Efficiency from Management Perspective*, [w:] Soliman Khalid S. (red.), *Education Excellence and Innovation Management: a 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*, International Business Information Management (IBIMA), Sewilla 2020.
184. Zawada M., Woźny A., Dobosz M., Pacana A., Saja P., *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych na przykładzie próbnych ewakuacji w placówkach oświatowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 71.
185. Żołnierczyk-Zreda D., Pawłowska-Cyprysiak K., Bugajska J., *Optymalizacja psychospołecznych warunków w miejscu pracy w aspekcie potrzeb pracowników wynikających z różnego rodzaju niepełnosprawności*, „Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania” 2016, nr 1(18).

Netografia

1. *Badanie potrzeb osób niepełnosprawnych. Raport końcowy*, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, https://www.pfron.org.pl/fileadmin/Badania_i_analizy/Badanie_potrzeb_ON/Raport_koncowy_badanie_potrzeb_ON.pdf.
2. *Bezrobotni z niepełnosprawnością. Raport za 2022 rok*, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy, <https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/20925533/2022%20Bezrobotni%20z%20niepe%C5%82nosprawno%C5%9Bci%C4%85.pdf/36cb4f26-e726-44cb-8eef-d1138ae66051?t=1684128932000>.
3. Bryła E., *Złamał nogę w drodze z łóżka do pracy w domu. Sąd przyznał odszkodowanie*, Wyborcza.Biz.pl, <https://wyborcza.biz/biznes/7,177151,27918412,zlamal-noge-w-drodze-z-lozka-do-pracy-w-domu-sad-pryzyznal-odszkodowanie.html?disableRedirects=true>.

4. *Controlling personalny platformą komunikacji i współpracy HR z menadżerami*, Tangerine.Biz.pl, <https://docplayer.pl/17695426-Controlling-personalny-platforma-komunikacji-i-wspolpracy-hr-z-menedzermi-katarzyna-meysztowicz-k-meysztowicz-tangerine-biz-pl-tel.html>.
5. Dązbłaż B., *Stale orzeczenie o niepełnosprawności także dla osób z zespołem Downa*, <https://www.prawo.pl/zdrowie/orzeczenie-o-niepelnosprawnosci-na-stale-dla-osob-z-zespolem-downa,522819.html>.
6. Dązbłaż B., *Tylko rzadkie choroby genetyczne uprawnią do orzeczenia o niepełnosprawności na stale* <https://www.prawo.pl/zdrowie/orzeczenia-o-niepelnosprawnosci-na-stale-kto-bedzie-uprawniony,522710.html>.
7. *Ergonomiczne stanowisko pracy*, Budowlane ABC, <https://www.praca.egospodarka.pl/47453,Ergonomiczne-stanowisko-pracy,0,46,1.html>.
8. Harasim W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, http://www.wsp.pl/file/1191_452254609.pdf.
9. <https://10tysiecy.pl/7-zasad-przy-projektowaniu-miejsc-pracy-niepelnosprawnych/>.
10. <https://scroll.morele.net/technologie/sad-orzekl-ze-wypadek-na-home-office-to-wypadek-w-pracy/>.
11. <https://slideplayer.pl/slide/9738660/>.
12. <https://www.pfron.org.pl/o-funduszu/co-robimy/>.
13. <https://www.pfron.org.pl/o-funduszu/programy-i-zadania-pfron/programy-i-zadania-real/>.
14. <https://www.pfron.org.pl/o-funduszu/struktura-organizacyjna/biuro-funduszu/>.
15. <https://www.pip.gov.pl/o-nas/cele-i-zadania>.
16. <https://www.pip.gov.pl/o-nas/struktura-organizacyjna/schemat-organizacyjny>.
17. *Kobieta na elektrycznym wózku inwalidzkim blokuje autobusy w Szczecinie. Mieszkańcy są wściekli*, Gazeta.pl, <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114883,23649219,kobieta-na-elektrycznym-wozku-inwalidzkim-blokuje-autobusy-w.html>.
18. *Kontrola PIP w firmie – co sprawdza i jak się do niej przygotować?*, PragmaGO, <https://pragmago.pl/porada/kontrola-pip-w-firmie-co-sprawdza-i-jak-sie-do-niej-przygotowac/>.
19. Kowalski K., *Zasady i przepisy BHP obowiązujące przy zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*, https://lublin.eu/gfx/lublin/userfiles/_public/mieszkanicy/on_lublin/niepelnosprawni_w_lublinie/wydawnictwa/vademecum/ii.i.4_zasady_i_przepisy_bhp_obowiazujace_przy_zatrudnianiu_osob_niepelnosprawnych.pdf.
20. Kowalski T., *Dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych. Czy będzie waloryzacja?*, Infor, <https://kadry.infor.pl/zatrudnienie/zatrudnianie-niepelnosprawnych/6583416,dofinansowanie-do-wynagrodzen-pracownikow-niepelnosprawnych-czy-bedzi.html>.

21. Kuffel Z., *Wojtek z Life on Wheelz: Najgorsze są głosy, że Agata jest ze mną, bo ma jakieś zboczenie*, WysokieObcasy.pl, <https://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,163229,30253634,wojtek-z-life-on-wheelz-najgorsze-sa-glosy-ze-agata-jest-ze.html?disableRedirects=true>.
22. *Modele niepełnosprawności: od wykluczenia do włączenia*, Fundacja Kulawa Warszawa, <https://www.kulawawarszawa.pl/modele-niepelnosprawnosci-od-wykluczenia-do-wlaczenia/>.
23. *NIK o aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami*, Najwyższa Izba Kontroli, <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/aktywizacja-zawodowa-osob-z-niepelnosprawnościami.html>.
24. *Opis działań kontrolnych prowadzonych wobec beneficjentów Funduszu na podstawie art. 51 ust. 3 pkt 6 ustawy o rehabilitacji*, <https://bip.pfron.org.pl/pfron/dzialalnosc-kontrolna/opis-dzialan-kontrolnych-wobec-beneficjentow-funduszu-na-podstawie-art-51-ust-3-pkt-6-ustawy-o-rehabilitacji-wykorzystania-srodkow-przekazywanych-na-realizacje-zadan-okreslonych-ustawa/>.
25. *Osoby niepełnosprawne w 2019 roku*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/osoby-niepelnosprawne-w-2019-roku,33,1.html>.
26. *Osoby niepełnosprawne w 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoieczna/osoby-niepelnosprawne-w-2020-roku,26,2.html>.
27. *Osoby niepełnosprawne w 2021 roku*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoieczna/osoby-niepelnosprawne-w-2021-roku,26,3.html>.
28. *Osoby niepełnosprawne w 2022 roku*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoieczna/osoby-niepelnosprawne-w-2022-roku,26,5.html>.
29. *PFRON – korzyści z zatrudniania osób niepełnosprawnych*, Moore Polska, <https://moorepolska.pl/pfron-korzysci-z-zatrudniania-osob-niepelnosprawnych/>.
30. Piotrowski M., *Sytuacja zawodowa osób niepełnosprawnych na rynku pracy. Wzrost zatrudnienia i formy wsparcia*, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, <https://www.pfron.org.pl/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci/news/sytuacja-osob-niepelnosprawnych-na-ryнку-pracy-wzrost-zatrudnienia-i-formy-wsparcia/>.
31. Przybyszewski T., *ABC Dostępności: P jak Pochylnia*, Niepełnosprawni.pl, http://www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/203984;jsessionid=7718E8EC44A6C6A5F9DBC4C52EE9CAAB?print_doc_id=933493.

32. *Sprawozdanie o osobach niepełnosprawnych bezrobotnych i poszukujących pracy niepozostających w zatrudnieniu*, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. Pełnomocnik Rządu do spraw Osób Niepełnosprawnych, <https://turek.praca.gov.pl/documents/2931955/23080606/Struktura%20os%C3%B3b%20niepe%C5%82nosprawnych%20za%20II%20p%C3%B3%C5%82roczne%202023.pdf/d3839a26-ccd8-466f-9748-5c733839a484?t=1708339433059>.
33. *Stanowisko pracy*, Budowlane ABC, <https://budowlaneabc.gov.pl/standardy-projektowania-budynkow-dla-osob-niepelnosprawnych/wnetrza/wymagania-dla-przykladowych-wnetrz/stanowisko-pracy/>.
34. *Stanowisko pracy – adaptacja do możliwości zatrudnianych osób niepełnosprawnych*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, <http://archiwum.ciop.pl/18519.html>.
35. *Struktura działu HR jak ją zbudować, żeby nie zwariować? Cz. III – Elementy struktury organizacyjnej HR (ciąg dalszy)*, <https://hrwisdomkeeper.wordpress.com/2014/09/04/struktura-dzialu-hr-jak-ja-zbudowac-zeby-nie-zwariowac-cz-iii-elementy-struktury-organizacyjnej-hr-ciag-dalszy/>.
36. *Vademecum zatrudniania osób niepełnosprawnych*, Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych, <http://www.lodolamacze.info.pl/pliki/materialy-poradniki/vademecum.pdf>.
37. *Winda dla niepełnosprawnych. Jakie wyposażenie powinna mieć winda dla niepełnosprawnych?*, Murator Plus, <https://www.muratorplus.pl/technika/ochrona-osob-i-mienia/winda-dla-niepelnosprawnych-jakie-wyposazenie-powinna-miec-winda-dla-niepelnosprawnych-przepisy-aa-9nFn-Bixc-dyUQ.html>.
38. *Woźny A., Człowiek w procesie pracy*, <https://docplayer.pl/27332902-Czlowiek-w-procesie-pracy.html>.
39. *Zasięg rąk*, Budowlane ABC, <https://budowlaneabc.gov.pl/standardy-projektowania-budynkow-dla-osob-niepelnosprawnych/wprowadzenie/uzytkownicy/zasieg-rak/>.
40. *Zielińska A., Nowe obowiązki i wzrost kosztów. Co czeka pracodawców w 2023 roku? Oto lista zmian*, Money.pl, <https://www.money.pl/gospodarka/nowe-obowiazki-i-wzrost-kosztow-co-czeka-pracodawcow-w-2023-roku-oto-lista-zmian-6861132016159392a.html>.

Wykaz tabel

Tabela 1.	Różnice pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem personelem	16
Tabela 2.	Twarde i miękkie koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi	20
Tabela 3.	Porównanie modelu harwardzkiego, Michigan oraz Schulera	25
Tabela 4.	Rola menedżera w wybranych modelach zarządzania zasobami ludzkimi	32
Tabela 5.	Wady i zalety przedstawionych modeli zarządzania zasobami ludzkimi	34
Tabela 6.	Aktualne i przyszłe zadania HR	43
Tabela 7.	Wady i zalety modelu medycznego	54
Tabela 8.	Elementy modelu polityki społecznej	55
Tabela 9.	Korzyści dla pracodawcy w zakresie zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością	64
Tabela 10.	Liczba pracowników z niepełnosprawnością i refundacja ich wynagrodzeń w latach 2015-2018	67
Tabela 11.	Czynniki utrudniające zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością z perspektywy pracodawcy	68
Tabela 12.	Przewidywany wzrost zatrudnienia osób z niepełnosprawnością według założeń strategicznych (%)	70
Tabela 13.	Czynniki wspierające zatrudnienie osób z niepełnosprawnością	71
Tabela 14.	Programy realizowane przez PFRON (stan na lipiec 2024 r.)	75
Tabela 15.	Techniczne wymogi zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością	100
Tabela 16.	Ocena ryzyka zawodowego na stanowisku pracy osoby z niepełnosprawnością	117
Tabela 17.	Pytania ankietowe oraz ich funkcja	128

Tabela 18.	Struktura próby ze względu na płeć, wiek, stopień niepełnosprawności i miejsce zamieszkania	132
Tabela 19.	Wartości współczynników korelacji φ dla płci i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe	141
Tabela 20.	Wartości współczynników korelacji φ dla płci i oceny wybranych aspektów organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością	141
Tabela 21.	Wartości współczynników korelacji φ dla płci i oceny istotności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością	142
Tabela 22.	Wartości współczynników korelacji φ dla płci i oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych	142
Tabela 23.	Wartości współczynników korelacji φ dla płci i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością	143
Tabela 24.	Wartości współczynników korelacji φ dla miejsca zamieszkania i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności oraz związane z tym uwarunkowania zawodowe	143
Tabela 25.	Wartości współczynników korelacji φ dla miejsca zamieszkania i oceny wybranych aspektów organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością	144
Tabela 26.	Wartości współczynników korelacji φ dla miejsca zamieszkania i oceny ważności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością	144
Tabela 27.	Wartości współczynników korelacji φ dla miejsca zamieszkania i oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych	145
Tabela 28.	Wartości współczynników korelacji φ dla miejsca zamieszkania i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osoby z niepełnosprawnością	145

Tabela 29.	Wartości współczynników korelacji φ dla rodzaju niepełnosprawności badanych i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe	145
Tabela 30.	Wartości współczynników korelacji φ dla rodzaju niepełnosprawności badanych i oceny wybranych aspektów organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością	146
Tabela 31.	Wartości współczynników korelacji φ dla rodzaju niepełnosprawności badanych i oceny ważności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością	147
Tabela 32.	Wartości współczynników korelacji φ dla rodzaju niepełnosprawności badanych i oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych	147
Tabela 33.	Wartości współczynników korelacji φ dla rodzaju niepełnosprawności badanych i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością	148
Tabela 34.	Wartości współczynników korelacji φ dla świadomości potrzeby dostosowania stanowiska pracy do warunków wynikających z niepełnosprawności i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe	148
Tabela 35.	Wartości współczynników korelacji φ dla świadomości potrzeby dostosowania stanowiska pracy do warunków wynikających z niepełnosprawności i oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych	149
Tabela 36.	Wartości współczynników korelacji φ dla świadomości potrzeby dostosowania stanowiska pracy do warunków wynikających z niepełnosprawności i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością	150
Tabela 37.	Wartości współczynników korelacji φ dla zadowolenia z wykonywanej pracy i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe	151

Tabela 38.	Wartości współczynników korelacji φ dla zadowolenia z wykonywanej pracy i oceny wybranych aspektów organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością	151
Tabela 39.	Wartości współczynników korelacji φ dla zadowolenia z wykonywanej pracy i oceny ważności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością	152
Tabela 40.	Wartości współczynników korelacji φ dla zadowolenia z wykonywanej pracy i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością	152
Tabela 41.	Wartości współczynników korelacji φ dla poziomu wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe	153
Tabela 42.	Wartości współczynników korelacji φ dla poziomu wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceny wybranych aspektów organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością	153
Tabela 43.	Wartości współczynników korelacji φ dla poziomu wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceny istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych	154
Tabela 44.	Wartości współczynników korelacji φ dla poziomu wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w firmie i oceny działań zmierzających do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością	154
Tabela 45.	Wartości współczynników korelacji φ dla wieku respondentów i oceny wybranych aspektów niepełnosprawności i związane z tym uwarunkowania zawodowe	155
Tabela 46.	Wskazania ważności poszczególnych czynników opisujących organizację pracy i zarządzanie osobami z niepełnosprawnością w firmach (test Wilcoxon)	155
Tabela 47.	Wskazania ważności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością (test Wilcoxon)	156

Tabela 48.	Wskazania ważności poszczególnych czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych (test Wilcoxon)	157
Tabela 49.	Istnienie istotnych statystycznie korelacji pomiędzy wdrożonymi koncepcjami zarządzania różnorodnością, świadomością, że stanowisko pracy powinno zostać dostosowane do warunków wynikających z niepełnosprawności, i rodzajem niepełnosprawności a czynnikami zarządzania w aspekcie osób z niepełnosprawnością	160
Tabela 50.	Pytania wywiadu oraz ich funkcje	170
Tabela 51.	Propozycja zmian w programie szkolenia ogólnego BHP w odniesieniu do pracowników z niepełnosprawnością (zmiany oznaczono kolorem zielonym)	186

Wykaz rysunków

Rysunek 1.	Struktura modelu harwardzkiego	23
Rysunek 2.	Struktura modelu Michigan	24
Rysunek 3.	Struktura modelu Guesta	26
Rysunek 4.	Filary japońskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi	28
Rysunek 5.	Europejski model zarządzania	29
Rysunek 6.	Struktura kapitału ludzkiego	36
Rysunek 7.	Obszary działań najczęściej realizowane przez dział HR	40
Rysunek 8.	Koncepcja przyszłego działu HR	43
Rysunek 9.	Liczba osób z niepełnosprawnością w Polsce w roku 2019	47
Rysunek 10.	Liczba osób z niepełnosprawnością w Polsce w roku 2020	47
Rysunek 11.	Liczba osób z niepełnosprawnością w Polsce w roku 2021	48
Rysunek 12.	Liczba osób z niepełnosprawnością w Polsce w roku 2022	48
Rysunek 13.	Aspekty niepełnosprawności	51
Rysunek 14.	Modele niepełnosprawności	53
Rysunek 15.	Sektory zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w roku 2019	60
Rysunek 16.	Sektory zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w roku 2020	61
Rysunek 17.	Sektory zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w roku 2021	62
Rysunek 18.	Schemat organizacyjny Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	74
Rysunek 19.	Schemat organizacyjny Państwowej Inspekcji Pracy	81
Rysunek 20.	Bezrobocie wśród osób z niepełnosprawnością w latach 2010-2022	87
Rysunek 21.	Udział osób z niepełnosprawnością w ogólnej liczbie bezrobotnych kończących aktywizację i zatrudnionych po jej ukończeniu w latach 2018-2020	89
Rysunek 22.	Powody, dla których osoby z niepełnosprawnością nie podejmują pracy	90

Rysunek 23.	Przykład ergonomicznego stanowiska pracy osoby z niepełnosprawnością	101
Rysunek 24.	Stanowisko pracy biurowej pracownika pełnosprawnego	102
Rysunek 25.	Zasięg rąk osoby z niepełnosprawnością ruchową korzystającej z wózka inwalidzkiego	103
Rysunek 26.	Pochylnia dla osób z niepełnosprawnością	106
Rysunek 27.	Nowa pochylnia dla osób z niepełnosprawnością ruchową zamontowana przy Szkole Podstawowej nr 2 im. Tadeusza Kościuszki w Ustrzykach Dolnych	106
Rysunek 28.	Wejście dla osób z niepełnosprawnością do przychodni medycznej oraz apteki w Ustrzykach Dolnych	107
Rysunek 29.	Pochylnia dla wózków inwalidzkich zamontowana przed jednym z urzędów w Rzeszowie	107
Rysunek 30.	Pochylnia dla wózków inwalidzkich zamontowana przed jednym z bloków mieszkalnych w Rzeszowie	108
Rysunek 31.	Winda dla osób z niepełnosprawnością	110
Rysunek 32.	Winda dostosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnością ruchową w jednym z bloków mieszkalnych w Rzeszowie	111
Rysunek 33.	Panele zamontowany w windzie dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnością wzrokową	112
Rysunek 34.	Podjazd dla wózków inwalidzkich zamontowany na jednym z osiedli mieszkaniowych w Rzeszowie	112
Rysunek 35.	Przeszkody dla osób z niepełnosprawnością ruchową obecne na jednym z osiedli mieszkaniowych w Rzeszowie	113
Rysunek 36.	Winda dla wózków inwalidzkich zamontowana przed jednym z budynków w Rzeszowie	114
Rysunek 37.	Podjęcie badawcze w badaniach	126
Rysunek 38.	Struktura próby badawczej z punktu widzenia typu niepełnosprawności	133
Rysunek 39.	Struktura próby badawczej z punktu widzenia wykonywanej pracy	134

Rysunek 40.	Struktura próby badawczej z punktu widzenia potrzeby opieki przy wykonywaniu codziennych czynności	135
Rysunek 41.	Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie występowania utrudnień lub barier utrudniających funkcjonowanie osobom z niepełnosprawnością w miejscu pracy	136
Rysunek 42.	Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie świadomości faktu, że stanowisko pracy powinno zostać dostosowane do warunków wynikających z niepełnosprawności	137
Rysunek 43.	Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie podejścia do osób z niepełnosprawnością w zakładach pracy	138
Rysunek 44.	Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie korzystania z udogodnień dla osób z niepełnosprawnością	139
Rysunek 45.	Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące organizacji pracy i zarządzania osobami z niepełnosprawnością w firmach zatrudniających respondentów	139
Rysunek 46.	Ocena obowiązujących regulacji prawnych zachęcających i ułatwiających pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienie zatrudnienia	140
Rysunek 47.	Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące ważności poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością	158
Rysunek 48.	Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące istotności czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych	159
Rysunek 49.	Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące istotności podjęcia działań w wybranych obszarach	159
Rysunek 50.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące zatrudnienia osób z niepełnosprawnością	171
Rysunek 51.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące liczby zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością	172
Rysunek 52.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące stopnia niepełnosprawności zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością	172

Rysunek 53.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzaju niepełnosprawności zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością	173
Rysunek 54.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące przyczyn zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością	173
Rysunek 55.	Obawy pracodawców przed zatrudnieniem pracowników z niepełnosprawnością	174
Rysunek 56.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące przystosowania budynku do potrzeb pracowników z niepełnosprawnością	175
Rysunek 57.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące przystosowania stanowiska pracy do potrzeb pracowników z niepełnosprawnością	176
Rysunek 58.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące atmosfery w zespole pracowników z niepełnosprawnością	177
Rysunek 59.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące sprawdzenia się na stanowiskach pracowników z niepełnosprawnością	177
Rysunek 60.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące poziomu satysfakcji pracowników z niepełnosprawnością	179
Rysunek 61.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące występowania konfliktów z udziałem pracowników z niepełnosprawnością	180
Rysunek 62.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące uzyskania wsparcia od instytucji wspierających zatrudnienie pracowników z niepełnosprawnością	181
Rysunek 63.	Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące zmian w przepisach dotyczących zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnością	181
Rysunek 64.	Propozycja modelu zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością	183

Załączniki

Załącznik nr 1 – Kwestionariusz wywiadu

Szanowni Państwo,

zwracam się do Państwa z uprzejmą prośbą o wypełnienie wywiadu dotyczącego sytuacji zawodowej osób z niepełnosprawnością. Celem badania jest zobrazowanie aktualnie panujących warunków na rynku pracy, które wywierają istotny wpływ na podjęcie zatrudnienia przez pracownika z niepełnosprawnością. Uzyskane dane zostaną wykorzystane podczas pisania części badawczej dysertacji doktorskiej na temat *Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością a ergonomiczne warunki zatrudnienia*.

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas i okazaną pomoc.

*Proszę o podanie adresu e-mail:

.....

1. Czy zatrudnia Pan/Pani obecnie pracowników z niepełnosprawnością?
 - a) Tak
 - b) Nie

2. Jaki odsetek pracowników stanowią pracownicy z niepełnosprawnością?
.....

3. Jaki stopień niepełnosprawności posiadają zatrudnieni pracownicy?
 - a) Znaczny
 - b) Umiarkowany
 - c) Lekki

4. Jaki rodzaj niepełnosprawności posiadają zatrudnieni pracownicy?
 - a) Niepełnosprawność ruchowa
 - b) Niepełnosprawność intelektualna
 - c) Niepełnosprawność słuchu, wzroku i/lub mowy

5. Czym kierował/-ła się Pan/Pani, zatrudniając pracownika z niepełnosprawnością?
- a) Kandydat posiadał odpowiednie kwalifikacje
 - b) Kandydat posiadał pożądane cechy (np. operatywność, zaradność, umiejętność szybkiego reagowania)
 - c) Otrzymałem/-łam dofinansowanie na zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością
 - d) Inne:
6. Czy miał/-ła Pan/Pani obawy przed zatrudnieniem osób z niepełnosprawnością?
- a) Obawa, czy pracownik sprosta obowiązkom
 - b) Obawa, czy pracownik odnajdzie się w zespole
 - c) Obawa, czy na pracowniku będzie można polegać
 - d) Obawa, że stan zdrowia spowoduje, że pracownik często będzie przebywał na zwolnieniu lekarskim
 - e) Inne:
7. Czy budynek jest przystosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnością?
- a) Tak
 - b) Nie
 - c) Częściowo
- W jaki sposób?
-
-
8. Czy stanowiska pracy zostały dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnością?
- a) Tak
 - b) Nie
 - c) Częściowo
9. Czy zatrudnieni pracownicy z niepełnosprawnością dobrze czują się w zespole?
- a) Tak
 - b) Nie
 - c) Trudno powiedzieć

10. Czy zatrudnieni pracownicy z niepełnosprawnością sprawdzają się na swoim stanowisku pracy?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Trudno powiedzieć

*Dlaczego?

.....
.....
.....

11. Czy w Pana/Pani ocenie praca satysfakcjonuje pracownika?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Trudno powiedzieć

*Dlaczego?

.....
.....
.....

12. Czy w zespole dochodzi do sytuacji konfliktowych wywołanych niepełnosprawnością pracownika?

- a) Zarzuty o preferencyjne traktowanie
- b) Poczucie, że pracownik z niepełnosprawnością nie pracuje równie wydajnie jak pracownicy pełnosprawni
- c) Zarzuty o uprzywilejowaną pozycję pracownika z niepełnosprawnością
- d) Nie dochodzi do takich sytuacji
- e) Inne:

.....
.....

13. Czy otrzymuje Pan/Pani wsparcie od instytucji zajmujących się wspieraniem zatrudnienia osób z niepełnosprawnością?

- a) Dofinansowania do wynagrodzeń
- b) Zwrot kosztów poniesionych w związku z dostosowaniem stanowiska pracy
- c) Zwrot kosztów wyposażenia stanowiska pracy
- d) Zwolnienie z wpłat na PFRON
- e) Nie otrzymuję wsparcia

f) Inne:

14. Czy zaproponowałby/-łaby Pan/Pani zmiany w ustawodawstwie w zakresie zatrudniania pracowników z niepełnosprawnością?

a) Tak

b) Nie

c) Nie wiem

*Jeśli tak, to jakie?

.....
.....

Załącznik nr 2 – Kwestionariusz ankiety

Dzień dobry,

zwracam się do Państwa z uprzejmą prośbą o wypełnienie ankiety dotyczącej sytuacji zawodowej osób z niepełnosprawnością. Celem badania jest zobrazowanie aktualnie panujących warunków na rynku pracy, które wywierają istotny wpływ na podjęcie zatrudnienia przez pracownika z niepełnosprawnością. Uzyskane dane zostaną wykorzystane podczas pisania części badawczej dysertacji doktorskiej na temat *Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością a ergonomiczne warunki zatrudnienia* – studium przypadku MSP.

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas i okazaną pomoc.

* adres e-mail:

.....

1. Jaka jest Pana/Pani płeć?
 - a) Kobieta
 - b) Mężczyzna

2. Ile ma Pan/Pani lat?
 - a) 18-24
 - b) 25-29
 - c) 30-49
 - d) 50-60
 - e) Powyżej 60

3. Gdzie Pan/Pani mieszka?
 - a) Miasto
 - b) Wieś

4. Jaki jest stopień Pana/Pani niepełnosprawności?
 - a) Lekki
 - b) Umiarkowany
 - c) Znaczny

5. Jaki jest rodzaj Pana/Pani niepełnosprawności?
- a) Fizyczna, wynikająca z urazu/wypadku
 - b) Fizyczna, wynikająca z dolegliwości wrodzonej
 - c) Fizyczna, wynikająca z choroby
 - d) Intelktualna, wynikająca z urazu/wypadku
 - e) Intelktualna, wynikająca z choroby
 - f) Inne:
 - g) Intelktualna, wynikająca z dolegliwości wrodzonej
6. Czy jest Pan/Pani osobą aktywną zawodowo?
- a) Jestem pracownikiem świadczącym pracę w siedzibie pracodawcy
 - b) Jestem pracownikiem świadczącym pracę zdalną
 - c) Jestem emerytem/rencistą pracującym dodatkowo
 - d) Nie jestem osobą aktywną zawodowo
 - e) Inne:
7. Czy rodzaj i stopień niepełnosprawności umożliwiają Panu/Pani samodzielne funkcjonowanie?
- a) Tak, jestem osobą w pełni samodzielną
 - b) Potrzebuję pomocy w wykonywaniu niektórych czynności
 - c) Jestem osobą całkowicie zależną od innej osoby
8. Co jest największą przeszkodą uniemożliwiającą Panu/Pani samodzielne funkcjonowanie?
- a) Bariery architektoniczne
 - b) Problemy manualne (np. brak odpowiedniego sprzętu rehabilitacyjnego)
 - c) Stan zdrowia
 - d) Brak środka transportu
 - e) Odległość od miejsca zamieszkania
 - f) Inne:
9. Jakie czynniki Pana/Pani zdaniem są odpowiedzialne za niepodejmowanie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością?
- a) Brak ofert pracy
 - b) Oferty niespełniające oczekiwań
 - c) Nieprzystosowanie rynku pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością

- d) Brak chęci zatrudnienia osób z niepełnosprawnością przez pracodawcę
 - e) Opór społeczeństwa przed zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością
 - f) Inne:
10. Czy w Pana/Pani budynku pracy występują utrudnienia lub bariery utrudniające funkcjonowanie osobom z niepełnosprawnością?*
- a) Tak, w budynku są obecne przeszkody znacznie utrudniające funkcjonowanie osobom z niepełnosprawnością
 - b) Tak, w budynku są obecne przeszkody częściowo utrudniające funkcjonowanie osobom z niepełnosprawnością
 - c) Nie, w budynku nie ma żadnych barier ani przeszkód utrudniających funkcjonowanie osobom z niepełnosprawnością
 - d) Nie jestem osobą aktywną zawodowo
 - e) Inne:
- * Jeśli tak, to jakie?
.....
11. Czy jest Pan/Pani świadomy/-ma, że Pana/Pani stanowisko pracy powinno zostać dostosowane do warunków wynikających z niepełnosprawności?*
- a) Tak
 - b) Nie
 - c) Nie jestem osobą aktywną zawodowo
- * Jeśli tak, to proszę określić potrzebę dostosowania:
.....
12. Jakie czynniki są dla Pana/Pani najważniejsze w pracy zawodowej?
- a) Zarobki
 - b) Pozytywna atmosfera w pracy
 - c) Uznanie w oczach pracodawcy/współpracowników
 - d) Samodzielność w wykonywaniu obowiązków
 - e) Możliwość rozwoju zawodowego
 - f) Inne:
13. Czy jest Pan/Pani zadowolony/-na z wykonywanej pracy?
- a) Tak
 - b) Nie
 - c) Nie jestem osobą aktywną zawodowo

14. Czy korzysta Pan/Pani z form aktywności osób z niepełnosprawnością?*
- a) Często korzystam z różnych form aktywności dla osób z niepełnosprawnością
 - b) Czasami korzystam z różnych form aktywności dla osób z niepełnosprawnością
 - c) Rzadko korzystam z różnych form aktywności dla osób z niepełnosprawnością
 - d) Nie korzystam z form aktywności dla osób z niepełnosprawnością

* Jeśli tak, to z jakich?

.....

15. Jakie są Pana/Pani relacje ze współpracownikami?

- a) Dobre
- b) Złe
- c) Umiarkowane
- d) Nie jestem osobą aktywną zawodowo

16. Czy odnosi Pan/Pani wrażenie, że jest inaczej traktowany/-na w pracy z powodu niepełnosprawności?*

- a) Moja niepełnosprawność znacznie wpływa na sposób traktowania
- b) Moja niepełnosprawność nieznacznie wpływa na sposób traktowania
- c) Moja niepełnosprawność nie wpływa na sposób traktowania

* Jeśli tak, to dlaczego?

.....

17. Czy korzysta Pan/Pani z udogodnień przewidzianych dla zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnością (np. dodatkowa przerwa w pracy)?*

- a) Korzystam z dostępnych udogodnień przewidzianych dla pracowników z niepełnosprawnością
- b) Korzystam z niektórych udogodnień przewidzianych dla pracowników z niepełnosprawnością
- c) Nie jestem osobą aktywną zawodowo
- d) Nie korzystam z udogodnień przewidzianych dla pracowników z niepełnosprawnością

* Jeśli tak, to z jakich?

.....

18. Czy Pana/Pani zdaniem obowiązujące regulacje prawne zachęcają i ułatwiają pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienie zatrudnienia?*

- a) Zdecydowanie ułatwiają i zachęcają do znalezienia zatrudnienia
- b) Raczej ułatwiają i zachęcają do znalezienia zatrudnienia
- c) Raczej nie ułatwiają i nie zachęcają do znalezienia zatrudnienia
- d) Zdecydowanie nie ułatwiają i nie zachęcają do znalezienia zatrudnienia

* Jeśli tak, to jakie?

.....

19. Czy w Pana/Pani firmie opracowane zostały i wdrożone koncepcje zarządzania różnorodnością?* (np. szkolenia dla pracowników, udział firmy w badaniach Barometr Różnorodności)

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie jestem osobą aktywną zawodowo

* Jeśli tak, to jakie?

.....

20. Proszę ocenić organizację pracy i zarządzanie osobami z niepełnosprawnością w Państwa firmie

	Zdecydowanie niewystarczające	Raczej niewystarczające	Nie mam zdania	Raczej wystarczające	Zdecydowanie wystarczające
Urządzenia wspomagające na stanowisku pracy					
Właściwe i przyjazne dla osób z niepełnosprawnością oznakowanie budynku					
Dywersyfikacja oferty pracy w oparciu o niepełnosprawność pracownika					
Przygotowanie programu na rzecz zwiększenia zatrudnienia, w tym osób z niepełnosprawnością					

21. Proszę określić, czy stopień dostosowania stanowiska pracy ułatwia/utrudnia Panu/Pani wykonywanie obowiązków zawodowych?

- a) Zdecydowanie utrudnia
- b) Raczej utrudnia
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej ułatwia
- e) Zdecydowanie ułatwia
- f) Nie jestem osobą aktywną zawodowo

22. Proszę określić ważność poszczególnych czynników mających wpływ na znalezienie zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością

	Zdecydowanie nieistotne	Raczej nieistotne	Nie mam zdania	Raczej istotne	Zdecydowanie istotne
Wysokość wynagrodzenia (kwota nieadekwatna do wykonywanej pracy)					
Niedostosowanie do wymogów osoby z niepełnosprawnością (wynikające z rodzaju niepełnosprawności)					
Oferty niespełniające oczekiwań					
Brak chęci zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością ze względu na niepełnosprawność					
Opór społeczeństwa przed zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością					
Inne					

23. Proszę określić istotność czynników motywujących osoby z niepełnosprawnością do znalezienia zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych

	Zdecydowanie nieistotne	Raczej nieistotne	Nie mam zdania	Raczej istotne	Zdecydowanie istotne
Wysokość wynagrodzenia pozwalająca na samodzielne utrzymanie					
Nawiązanie relacji zawodowych i prywatnych ze współpracownikami					
Możliwość rozwoju zawodowego					
Dostosowanie stanowiska pracy do wymagań osoby z niepełnosprawnością					
Docenienie/szacunek ze strony otoczenia/pracodawcy					
Inne					

24. Proszę określić, czy obowiązujące regulacje prawne w sposób wystarczający zachęcają pracodawcę do zapewnienia właściwych warunków pracy osobie z niepełnosprawnością

- a) Zdecydowanie nie zachęcają
- b) Raczej nie zachęcają
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej zachęcają
- e) Zdecydowanie zachęcają

25. Proszę określić, czy w Pana/Pani firmie zostały podjęte działania zmierzające do zniwelowania ograniczeń dla osób z niepełnosprawnością (np. program Dostępność Plus)

	Zdecydowanie nie zostały podjęte takie działania	Raczej nie zostały podjęte takie działania	Nie mam zdania	Raczej zostały podjęte takie działania	Zdecydowanie zostały podjęte takie działania
Architektura (np. zniesienie barier architektonicznych)					
Mobilność (np. winda umożliwiająca przemieszczanie się pomiędzy piętrami w budynku)					
Cyfryzacja (np. komputer dostosowany do ograniczeń wynikających z niepełnosprawności)					
Dostępność (np. poprawa dostępności otoczenia i środowiska fizycznego, komunikacji czy usług)					