

# Procjena radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom

---

Hüverth, Daria Pia

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Education and Rehabilitation Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:158:200154>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Education and Rehabilitation Sciences - Digital Repository](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko – rehabilitacijski fakultet

Diplomski rad

**Procjena radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s  
invaliditetom**

Ime i prezime studentice: Daria Pia Hüverth

Zagreb, rujan 2021.

Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko – rehabilitacijski fakultet

Diplomski rad  
**Procjena radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s  
invaliditetom**

Ime i prezime studentice: Daria Pia Hüverth

Ime i prezime mentorice: prof.  
dr.sc. Lelia Kiš - Glavaš

Zagreb, rujan 2021.

## Izjava o autorstvu rada

Potvrđujem da sam osobno napisala rad *Procjena radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom* te da sam njegova autorica.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima jasno su označeni kao takvi te su adekvatno navedeni u popisu literature.

Rad je napisan pod mentorstvom prof. dr. sc. Lelie Kiš – Glavaš na Odsjeku za inkluzivnu edukaciju i rehabilitaciju Edukacijsko – rehabilitacijskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

Ime i prezime: Daria Pia Hüverth

Mjesto i datum: Zagreb, rujan 2021.

## Zahvala

*Zahvaljujem se prof. dr.sc. Kiš – Glavaš na pruženim savjetima, motivaciji, entuzijazmu i strpljenju prilikom pisanja ovog diplomskog rada.*

# **Procjena radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom**

Daria Pia Hüverth

Mentorica: prof. dr. sc. Lelia Kiš – Glavaš

Edukacijsko – rehabilitacijski fakultet, Odsjek za inkluzivnu edukaciju i rehabilitaciju

## **SAŽETAK**

Osobe s invaliditetom su neiskorišteni izvor ljudskih potencijala na suvremenom tržištu rada (Lengnick-Hall, Gaunt i Kulkarni, 2008). Većina istraživanja u području profesionalne rehabilitacije i zapošljavanja osoba s invaliditetom je orijentirana na procese koji dovode do pronalaska posla. Proces zapošljavanja za osobu s invaliditetom ne završava pronalaskom posla. Kako navodi Rački (1997), važno je da zaposlenik s invaliditetom može zadržati posao i napredovati u karijeri. Faza zapošljavanja koja započinje pronalaskom posla naziva se faza radne integracije (McKinney i Swartz, 2019). Postojeća istraživanja pokazuju da se osobe s invaliditetom susreću s brojnim problemima na radnom mjestu kao što su stigmatizacija, diskriminacija i neadekvatni radni uvjeti (Colella, 1994; Neal – Boylan, 2012; Fevre, Robinson, Lewis i Jones, 2013). Navedene poteškoće mogu rezultirati konfliktima sa suradnicima i napuštanjem posla.

Radna klima je percepcija organizacijskog konteksta s obzirom na njegove opće ili specifične dimenzije (Bricout, 1998). Radna klima je povezana s brojnim, važnim posljedicama za organizaciju ili pojedince (Kuenzi i Schminke, 2009). Istraživanja radne klime omogućavaju identificiranje poteškoća povezanih s integracijom osoba s invaliditetom na radno mjesto, stvaranje organizacijskih uvjeta za inkluziju zaposlenika s invaliditetom te usklađivanje strategija i postupaka za postizanje inkluzije s organizacijskim ciljevima (Rudstam, 2016). Cilj ovog preglednog rada je objediniti spoznaje o radnoj klimi u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom i predstaviti rezultate istraživanja procjene radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom.

**KLJUČNE RIJEČI: radna klima, osobe s invaliditetom, organizacijski kontekst, radna integracija**

# **Assessment of work climate in establishments that employ people with disabilities**

Daria Pia Hüverth

Mentor: prof. dr. sc. Lelia Kiš – Glavaš

Faculty of Education and Rehabilitation Sciences, Department of Inclusive Education and Rehabilitation

## **ABSTRACT**

People with disabilities are untapped human resource potential in the current labour market (Lengnick-Hall, Gaunt i Kulkarni, 2008). Most of the research in the area of vocational rehabilitation and employment of people with disabilities is oriented towards finding work. However, the employment process for people with disabilities doesn't end with finding work. Job retention and career advancement are also very important for people with disabilities (Rački, 1997). Employment phase that begins with acquiring the job is called work integration (McKinney & Swartz, 2019). Research shows that people with disabilities are confronted with numerous workplace problems, such as stigmatisation, discrimination and inadequate working conditions (Colella, 1994; Neal – Boylan, 2012; Fevre, Robinson, Lewis & Jones, 2013). Aforementioned difficulties can lead to conflicts with coworkers and leaving the job.

Work climate is a perception of general or specific dimensions of organizational context (Bricout, 1998). Research shows that work climate is correlated to numerous, important, individual or organizational outcomes (Kuenzi i Schminke, 2009). Work climate research allows for identification of difficulties related to work integration of people with disabilities in the workplace, creation of organizational conditions for inclusion of employees with disabilities and alignment of inclusion strategies and practices with organizational goals (Rudstam, 2016). The aim of this review is to encompass available insight about work climate in establishments that employ people with disabilities.

**KEYWORDS: work climate, people with disability, organizational context, work integration**

## Sadržaj

INVALIDITET I OSOBE S INVALIDITETOM .....	4
VRSTE OŠTEĆENJA KOJE UZROKUJU INVALIDITET .....	7
MODELI PRISTUPA INVALIDITETU .....	8
ZAPOŠLJAVANJE OSOBA S INVALIDITETOM I PROMJENE NA TRŽIŠTU RADA .....	11
MODELI ZAPOŠLJAVANJA OSOBA S INVALIDITETOM U REPUBLICI HRVATSKOJ I SVIJETU .....	12
DOBROBITI ZAPOŠLJAVANJA ZA OSOBU S INVALIDITETOM.....	14
DOBROBITI ZAPOŠLJAVANJA OSOBA S INVALIDITETOM ZA POSLODAVCE .....	16
DEFINICIJA RADNE KLIME .....	18
POVIJEST ISTRAŽIVANJA RADNE KLIME I OBJAŠNJENJE TEORETSKIH DILEMA.....	19
GLOBALNE I FACETNO - SPECIFIČNE RADNE KLIME .....	21
POSLEDICE RADNE KLIME.....	22
PROBLEMSKA PITANJA .....	23
INVALIDITET U ORGANIZACIJSKOM KONTEKSTU .....	24
FAKTORI NA RAZINI INDIVIDUE .....	27
KARAKTERISTIKE OSOBE S INVALIDITETOM .....	27
KARAKTERISTIKE SURADNIKA I RUKOVODITELJA .....	28
FAKTORI NA RAZINI ORGANIZACIJE.....	29
FAKTORI POVEZANI S POSLOM.....	30
PROCJENA RADNE KLIME U PODUZEĆIMA KOJA ZAPOŠLJAVAJU OSOBE S INVALIDITETOM.....	30
OBJAŠNJENJE MANJKA ISTRAŽIVANJA RADNE KLIME .....	31
PROCJENA GLOBALNE RADNE KLIME .....	32
PROCJENA FACETNO – SPECIFIČNIH RADNIH KLIMA.....	33
KLIMA ZA RAZLIČITOST.....	33
KLIMA ZA INKLUZIJU .....	36
ORGANIZACIJSKE STRATEGIJE I POSTUPCI ZA POSTIZANJE INKLUZIJE .....	39
ZATAJIVANJE INVALIDITETA I RADNA KLIMA.....	41
KLIMA ZA UČENJE I INKLUZIJA.....	42
ULOGA RUKOVODITELJA U OBLIKOVANJU RADNE KLIME .....	43
ZAKLJUČAK.....	44
REFERENCE .....	47



## INVALIDITET I OSOBE S INVALIDITETOM

Invaliditet je višedimenzionalan, dinamičan i kompliciran pojam stoga postoje mnoge definicije, klasifikacije, teoretski modeli i načini mjerenja stupnja invaliditeta (Altman, 2001; WHO, 2011). Osobe s invaliditetom nisu „monolitna skupina“ unutar koje svi članovi imaju slična ili ista ograničenja i sposobnosti (Korhel i Granger prema Rački, 1997).

Sama riječ invalid potječe od latinske riječi invalidus koja znači „iznemogao, nemoćan, neupotrebljiv“ (Anić, Klaić i Domović, 2002). U 17. st. u Francuskoj riječ invalid (fr. invalide) počinje se koristiti za ranjene, vojne veterane (Online Etymology Dictionary, nd). Općenito, invaliditet je stanje organizma nastalo zbog bolesti, prirođene mane ili ozljede koje rezultira trajnim, djelomičnim ili potpunim smanjenjem sposobnosti (Mandić, 1982 prema Rački, 1997). Nazivi kao što su „invaliditet“, „invalid“ ili „invalidna osoba“ danas izazivaju negativne konotacije jer sugeriraju „manjkavost“, manju vrijednost i odstupanje od uobičajenog (Dadić, Bačić, Župa i Vukoja, 2018).

Altman (2001) razlikuje četiri vrste definicija invaliditeta:

- 1) zakonske i administrativne definicije koje definiraju koje osobe mogu ostvariti prava iz sustava zdravstva i socijalne skrbi
- 2) javnozdravstvene definicije koje omogućavaju proučavanje populacija osoba s invaliditetom u različitim državama (npr. definicije Međunarodne zdravstvene organizacije )
- 3) kliničke definicije koje koriste liječnici i ostali pružatelji zdravstvenih usluga kako bi dijagnosticirali patološka stanja koja postoje kod osobe i prognozirali tijek bolesti i mogućnosti oporavka
- 4) znanstveno-istraživačke definicije koje služe postavljanju teorijskog okvira za razumijevanje invaliditeta, spola, rase i sličnih društvenih karakteristika.

Međunarodna klasifikacija oštećenja, invaliditeta i hendikepa International classification of impairments, disability and handicaps [ICIDH]) koju je 1980. godine objavila Međunarodna zdravstvena organizacija (WHO) definira invaliditet kao "bilo kakvo ograničenje ili smanjenje (koje proizlazi iz oštećenja) sposobnosti izvođenja neke aktivnosti na način ili unutar raspona

koji se smatra normalnim za ljudsko biće" (Rački, 1997, str. 20). Dakle, invaliditet se definira kao poremećaj na razini osobe (Rački, 1997). Oštećenje (engl. impairment) je "svaki gubitak ili nepravilnost psihičke, fiziološke ili anatomske strukture i funkcije", odnosno to je poremećaj ili patološko stanje na razini organa (Rački, 1997, str. 20). Oštećenje može biti privremeno ili trajno te predstavlja devijaciju od normalnog medicinskog statusa osobe (Altman, 2001). Hendikep je društveno oštećenje proizašlo iz invaliditeta ili oštećenja i predstavlja ograničenje ili sprečavanje funkcije koja je za nekog pojedinca normalna po dobi, spolu, socijalnim i kulturnim čimbenicima (Rački, 1997).

Međunarodna klasifikacija oštećenja, invaliditeta i hendikepa objavljena je kao dodatak Međunarodnoj klasifikaciji bolesti i srodnih zdravstvenih problema (MKB–10) kako bi se dokumentirale posljedice ozljeda i bolesti te prikupili i evaluirali podatci o zdravstvenim uslugama (Simeonsson, Lollar, Hollowell i Adams, 2000). Nedostatci ove klasifikacije su što definira odnos između oštećenja, invaliditeta i hendikepa kao linearan i kauzalan, odnosno korijen problema pronalazi u samoj osobi s invaliditetom te time zanemaruje utjecaj okolinskih faktora koji mogu pogoršati ili reducirati invaliditet (Simeonsson i sur., 2000).

U Hrvatskoj, Zakon o Hrvatskom registru o osobama s invaliditetom (Čl. 2, NN 64/2001) slijedi definiciju Međunarodne klasifikacije oštećenja, invaliditeta i hendikepa te definira invaliditet kao „trajno ograničenje, smanjenje ili gubitak (koje proizlazi iz oštećenja zdravlja) sposobnosti izvršenja neke fizičke aktivnosti ili psihičke funkcije primjerene životnoj dobi osobe i odnosi se na sposobnosti, u obliku složenih aktivnosti i ponašanja, koje su općenito prihvaćene kao bitni sastojci svakodnevnog života“.

Kako bi se unaprijedilo definiranje i statistika invaliditeta, WHO je 2001. usvojio Međunarodnu klasifikaciju funkcioniranja, invalidnosti i zdravlja (International Classification of Functioning, Disability and Health) prema kojoj je invaliditet posljedica uzajamnog djelovanja između zdravstvenog stanja osobe i osobnih ili okolinskih, kontekstualnih faktora (WHO, 2001). Osobni faktori su npr. dob, spol i životno iskustvo osobe, a okolinski faktori su svi vanjski faktori koji imaju utjecaja na njeno funkcioniranje kao što su socijalni sustavi, usluge, zakoni i pravila te fizička i socijalna okolina (WHO, 2001). Ovaj način definiranja invaliditeta je predstavljen kao „bio –psiho –socijalni model“ i predložen kao kompromis između medicinskog modela pristupa invaliditetu koji predstavlja definicija Međunarodne klasifikacije oštećenja, invaliditeta i hendikepa i socijalnog modela pristupa invaliditetu za koji su se zalagale udruge za prava osoba s invaliditetom (WHO, 2011). Invaliditet nije

oštećenje na razini osobe, već je proizvod interakcije između osobe i njene okoline (WHO, 2011).

Ujedinjeni Narodi (UN) 2006. godine donose Konvenciju o pravima osoba s invaliditetom prema kojoj su osobe s invaliditetom „one osobe koje imaju dugotrajna tjelesna, mentalna, intelektualna ili osjetilna oštećenja, koja u međudjelovanju s različitim preprekama mogu sprečavati njihovo puno i učinkovito sudjelovanje u društvu na ravnopravnoj osnovi s drugima« (UN, 2006 prema Benjak i sur., 2012). Navedena definicija u Hrvatskoj je uvrštena u Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20).

Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije, oko 650 milijuna ljudi starijih od 18 godina ili 15,6% svjetskog stanovništva ima neki oblik invaliditeta (WHO, 2011). Broj osoba s invaliditetom je značajno porastao u odnosu na sedamdesete i osamdesete godine prošlog stoljeća, ponajviše zbog povećane incidencije kroničnih i duševnih bolesti (OECD, 2010; WHO, 2011). Države koje koriste ICDH terminologiju izvještavaju o većim stopama invaliditeta (Fujiura i Rutkowski-Kmitta, 2001). Također, pronađena je pozitivna korelacija između bruto društvenog proizvoda i stope invaliditeta (Suris i Blum, 1993 prema Fujiura i Rutkowski- Kmitta, 2001). U Republici Hrvatskoj je 12,4% osoba s invaliditetom (Hrvatski zavod za javno zdravstvo [HZJZ], 2019).

Kako navodi Rački (1997), osobe s invaliditetom mogu se podijeliti s obzirom na:

- 1) dob ( djeca, mladi, odrasli, starije osobe s invaliditetom )
- 2) spol
- 3) vrijeme nastanka oštećenja ( kongenitalno oštećenje, oštećenje nastalo oko poroda, oštećenje nastalo u ranoj dječjoj dobi, oštećenje nastalo kasnije u životu )
- 4) vrstu oštećenja
- 5) radnu sposobnost ( potpuni ili djelomični gubitak radne sposobnosti).

## **VRSTE OŠTEĆENJA KOJE UZROKUJU INVALIDITET**

Oštećenja koja uzrokuju invaliditet često se svrstavaju u četiri skupine ( tjelesna, intelektualna, osjetilna i mentalna oštećenja ), no ovakva podjela u većini slučajeva nije dovoljno detaljna i sveobuhvatna (WHO, 2011).

Prema Zakonu o Hrvatskom registru o osobama s invaliditetom (NN 64/2001, Čl.3) definirano je jedanaest vrsta tjelesnih i mentalnih oštećenja koja mogu dovesti do invaliditeta: oštećenja vida, sluha, govorno – glasovne komunikacije, lokomotornog sustava, središnjeg ili perifernog živčanog sustava, autizam, duševni poremećaji, intelektualne teškoće, više vrsta oštećenja i oštećenja drugih organa i organskih sustava ( dišni, cirkulacijski, probavni, endokrini i urogenitalni sustav te sustav kože i potkožnog tkiva ). U oštećenja vida ubrajaju se sljepoća i slabovidnost, a u oštećenja sluha gluhoća i naglušost (Zakon o Hrvatskom registru o osobama s invaliditetom NN 64/2001). Oštećenja govorno – glasovne komunikacije obuhvaćaju oštećenja govora, glasa, čitanja, pisanja i računanja (Zakon o Hrvatskom registru o osobama s invaliditetom, NN 64/2001).

U Republici Hrvatskoj najčešće vrste oštećenja su oštećenja lokomotornog sustava te oštećenja drugih organa i organskih sustava (Hrvatski zavod za javno zdravstvo [HZJZ], 2019).

Duševni poremećaji, karcinom, dijabetes, kardiovaskularne i respiratorne bolesti su vodeći uzroci invaliditeta u svijetu (WHO, 2011). Raste i učestalost invaliditeta u dječjoj dobi: u SAD-u je od 2001. do 2011. broj djece s intelektualnim teškoćama porastao za 63% (Houtrow, Larson, Olson, Newacheck i Halfon, 2014).

Također, invaliditet može biti vidljiv i nevidljiv. Nevidljivi, skriveni ili latentni invaliditet je onaj u kojem simptomi oštećenja nisu naizgled očiti (Santuzzi, Waltz, Finkelstein i Rupp, 2014). Nevidljivi invaliditet može biti uzrokovan kroničnim bolestima (fibromijalgija, reumatoidni artritis...), autoimunim bolestima (AIDS) i duševnim bolestima i poremećajima (bipolarni poremećaj, posttraumatski stresni poremećaj, veliki depresivni poremećaj itd.) koji nemaju očigledne simptome, ali mogu značajno utjecati na funkcioniranje osobe u svakodnevnom životu (Santuzzi i sur., 2014). Zaposlenici s nevidljivim invaliditetom suočavaju se s jedinstvenim izazovima na radnom mjestu i u svakodnevnom životu (Santuzzi i

sur., 2014). U nevidljivi invaliditet spadaju i slabovidnost i naglušost koje okolina ne prepoznaje kao invaliditet (Baldrige i Veiga, 2001).

## **MODELI PRISTUPA INVALIDITETU**

U literaturi se navodi više različitih modela pristupa invaliditetu kao npr. vjerski model, model milosrđa, medicinski, socijalni model, model baziran na ljudskim pravima, model identiteta, ekonomski model i sl. (Retief i Letšosa, 2018). Najstariji model pristupa invaliditetu je vjerski model zasnovan na postulatima židovsko - kršćanske filozofije koji invaliditet promatra kao test vjere ili kaznu od Boga za grijehе koje je počinila osoba ili njezini preci (Retief i Letšosa, 2018). Model milosrđa na osobe s invaliditetom gleda kao na žrtve tragičnih okolnosti kojima treba pomoći, a invaliditet kao oštećenje na razini osobe (Amponsah – Bediako, 2013). Osoba s invaliditetom se u sklopu modela milosrđa nerijetko prikazuje i kao herojska ličnost koja je nadvladala svoju tragičnu sudbinu (Amponsah – Bediako, 2013). Model milosrđa povezan je s radom humanitarnih udruga i prikupljanjem donacija, a promovira paternalistički odnos prema osobama s invaliditetom (Amponsah – Bediako, 2013). Ipak, u literaturi se najčešće uspoređuju dva teorijski oprečna modela: medicinski i socijalni model (Lang, 2001).

Medicinski model javlja se s napretkom znanosti u drugoj polovici 19. st. (Retief i Letšosa, 2018). Prema medicinskom modelu, invaliditet je osobni problem koji zahtijeva ili medicinsko rješenje koje bi izliječilo osobu ili rehabilitaciju kojom bi osoba prevladala funkcionalne posljedice invaliditeta (Areheart, 2008). Osobe koje se ne mogu izliječiti, „popraviti“, učiniti normalnima, potrebno je izdvojiti iz društva i pružiti im skrb i njegu (Amponsah – Bediako, 2013). Osobe koje ne žele „popravljanje“ smatraju se neposlušnima i nemotiviranima (Roush & Sharby, 2011 prema Haegele i Hodge, 2016). Poteškoće s kojima se suočavaju osobe s invaliditetom posljedica su oštećenja zdravlja i ne ovise o fizičkoj, političkoj ili društvenoj okolini (Brittain, 2004 prema Haegele i Hodge, 2016). Brojne su kritike medicinskog modela. Osobe s invaliditetom ističu da je invaliditet proživljeno iskustvo koje se ne može u potpunosti opisati samo uz pomoć medicinskih činjenica (Brisenden, 1986). Nadalje, medicinski model stavlja osobe s invaliditetom u podređen položaj u odnosu na liječnike jer oni određuju tijek liječenja, tko će ostvariti povlastice i koje povlastice i usluge će im biti dostupne (Humpage, 2007 prema Haegele i Hodge, 2016). Invaliditet se doživljava kao objektivno negativno stanje koje se, u najboljem slučaju, može prevenirati (Carlson, 2010

prema Retief i Letšosa, 2018). Ističe se da je medicinski model pridonio institucionalizaciji osoba s invaliditetom (Amponsah – Bediako, 2013), ali i kontroverznim medicinskim postupcima kao što su sterilizacija i eutanazija (Carlson, 2010 prema Retief i Letšosa, 2018). Barnes i Mercer (2005) smatraju da medicinski model opravdava i podržava smanjenu participaciju osoba s invaliditetom na tržištu rada.

Socijalni model nastao je kao odgovor na medicinski model (Lang, 2001). Teoretske postavke socijalnog modela inspirirane su marksističkom filozofijom, a javljaju se sedamdesetih godina prošlog stoljeća u radovima britanske organizacije Union of Physically Impaired Against Segregation (UPIAS) u kojima se prvi put naglašava razlika između tjelesnog ograničenja (mentalno ili tjelesno oštećenje) i invaliditeta koji je posljedica diskriminacije i stigmatizacije osobe od strane društva (Shakespeare, 2010). Kako navodi Oliver (1983 prema Barnes i Mercer, 2005) tri su ključna obilježja socijalnog modela:

- 1) socijalni model preusmjerava fokus s funkcionalnih ograničenja pojedinca na prepreke koje onemogućavaju socijalnu inkluziju osoba s invaliditetom
- 2) to je holistički pristup koji naglašava važnost interakcija između prepreka koje postoje u okolini osobe
- 3) socijalni model smatra da su rehabilitacijske, edukacijske i medicinske intervencije važne, ali nedovoljne za postizanje inkluzije u društvu koje je stvoreno da akomodira osobe bez invaliditeta.

Abberley (1987) ističe da se osobe s invaliditetom, slično kao žene i rasne manjine, suočavaju s društvenom opresijom koja dovodi do institucionalne diskriminacije. Dakle, osobe s invaliditetom su jedna od manjinskih skupina koja se suočava s predrasudama, stigmom i diskriminacijom (Olkin, 2002), a invaliditet je zapravo oblik društvene opresije (Abberley, 1987). Diskriminacija se definira kao nejednako postupanje prema pojedincima ili članovima društvene skupine (Hrvatska enciklopedija, nd., a). Posljedice diskriminacije vidljive su u poteškoćama koje osobe s invaliditetom susreću u obrazovanju, prijevozu, zaposlenju i sl. (Barton, 1993 prema Lang, 2001). Također, kao rezultat psihološke opresije od strane društva, osobe s invaliditetom razvijaju „lažnu svijest“, odnosno iskrivljeno vjerovanje da su manje sposobne od drugih (Charlton, 1998 prema Lang, 2001). Socijalni model se u novije vrijeme također našao na udaru kritika (Degener, 2017). Kako navodi Giddens (2006 prema Retief i Letšosa, 2018), socijalni model zanemaruje važnost oštećenja i manifestaciju oštećenja

(fizička bol) u životu osobe s invaliditetom. Također, medicinski sociolozi smatraju da je moguće samo umjetno odvojiti invaliditet od oštećenja jer se ne može definirati gdje završava oštećenje, a započinje invaliditet (Giddens, 2006 prema Retief i Letšosa, 2018).

Također, potrebno je opisati i model ljudskih prava koji je predložen kao alternativa socijalnom modelu u Konvenciji o pravima osoba s invaliditetom (Degener, 2017). Degener (2017) navodi bitne postavke modela ljudskih prava koje ga razlikuju od socijalnog modela:

1) naglašava važnost prirođenog ljudskog dostojanstva osoba s invaliditetom i neotuđivosti i univerzalnosti ljudskih prava (osoba s invaliditetom ljudska prava stječe rođenjem, a ne putem društva)

2) obuhvaća ljudska prava prve i druge generacije (građanska, politička, ekonomska, socijalna i kulturna prava) za razliku od socijalnog modela koji se orijentirao na antidiskriminacijska prava i reforme građanskih prava

3) za razliku od socijalnog modela, ne zanemaruje važnost oštećenja kao jednog od elemenata iskustva invaliditeta koje uzrokuje bol i neugodu te time utječe na kvalitetu života i identitet osobe

4) za razliku od socijalnog modela, ne zanemaruje problem identiteta koji se očituje na različite načine za osobe s invaliditetom: kroz kategorije ili vrste oštećenja (npr. gluhe osobe imaju poseban jezik i kulturu koja ih razlikuje od drugih skupina osoba s invaliditetom), vrijeme nastanka oštećenja (osobe s kongenitalnim oštećenjima imaju potpuno različito iskustvo invaliditeta od osoba koje su stekle oštećenje u odrasloj dobi, čak i ako se radi o istoj vrsti oštećenja kao što je sljepoća ili gluhoća), kroz ostale čimbenike identiteta kao što su spol, seksualna orijentacija, rasa i religija (npr. žene s invaliditetom)

5) ovaj model smatra prevenciju i smanjenje daljnjeg invaliditeta ljudskim pravom te omogućava procjenu preventivskih mjera

6) za razliku od socijalnog modela koji samo objašnjava zašto se osobe s invaliditetom diljem svijeta suočavaju s neprimjerenim životnim standardom, model ljudskih prava pruža teoretski okvir za promjenu, a invaliditet postaje dio međunarodnog humanitarnog prava i predmet međunarodne suradnje.

## **ZAPOŠLJAVANJE OSOBA S INVALIDITETOM I PROMJENE NA TRŽIŠTU RADA**

Zapošljavanje je iznimno važno za socijalnu integraciju osoba s invaliditetom (Rački, 1997). U europskim zemljama, visoke stope nezaposlenosti osoba s invaliditetom dodatno pogoršavaju problem nedostatka radne snage (OECD, 2010). Invaliditet postaje sve raširenija pojava u društvu: jedna od sedam osoba u radnoj dobi od 20 – 64 god. u zemljama članicama OECD-a ima kroničnu bolest ili invaliditet (OECD, 2010). Očekuje se da će porasti broj osoba s invaliditetom u svim svjetskim regijama (WHO, 2011). Stopa zapošljavanja za muškarce s invaliditetom iznosi 52,8%, a za žene 19,6% što je značajno niže u odnosu na stope zapošljavanja za muškarce (64,9%) i žene (29,9%) bez invaliditeta (WHO, 2011).

Kako navode Lengnick-Hall, Gaunt i Kulkarni (2008) na tržištu rada događaju se bitne promjene koje uzrokuju nedostatak radne snage kao što su ukupno starenje stanovništva i starenje radno – sposobnog stanovništva koje se očituje porastom broja radnika starijih od 55 godina i smanjenjem broja mladog stanovništva u dobi od 16-24 god. i odraslih u primarnoj radnoj dobi od 25-54 god. Odlaskom starijih, iskusnih radnika u mirovinu nestaju i kritična znanja za učinkovito funkcioniranje organizacija. Collison (2005 prema Bruyere, 2006) dodatno navodi i da je primijećen nedostatak talenta i kompetencija u mlađih radnika koji bi trebali zamijeniti one koji su nedavno otišli u mirovinu.

U Hrvatskoj pronalazimo slične demografske procese. Prosječna starost ukupnog stanovništva je 43,6 godina što Hrvatsku svrstava među najstarije nacije u Europi (Državni zavod za statistiku, 2020). Zbog jakog pada broja stanovništva uzrokovanog niskim natalitetom i iseljavanjem predviđa se da će Hrvatska do 2031. imati 3.680.750 stanovnika (Nejašmić i Mišetić, 2004 prema Nejašmić i Toskić, 2013.). Starenje radno – sposobne populacije nepovoljno utječe na gospodarski razvoj zemlje i proizvodnost rada te opterećuje mirovinski sustav (Ekonomski institut, 2007 prema Nejašmić i Toskić, 2013.). Osobe s invaliditetom su neiskorišten izvor ljudskih potencijala (Spataro, 2005) te bi do 2050. mogle postati izvor rješenja za starenje radne populacije ako se njihova participacija na tržištu rada izjednači s razinom participacije osoba bez invaliditeta (OECD, 2010).

U Hrvatskoj osobe s invaliditetom spadaju u skupinu teško zapošljivih osoba (Ergović, 2007). U 2020. godini zaposleno je 2475 osoba s invaliditetom što predstavlja značajno smanjenje od 12,2% u odnosu na prethodnu, 2019. godinu (Hrvatski zavod za zapošljavanje



[HZZ], 2021). Glavni problem zapošljavanja osoba s invaliditetom u Hrvatskoj je praksa orijentirana na skrb, a ne na integraciju i participaciju u zajednici (Nauts, 2005 prema Ergović, 2007). Kako bi osobe mogle participirati u društvenoj zajednici, potrebno im je omogućiti sudjelovanje u radnom životu (WHO, 2011). Kako navodi Rački (1997), čak i osobe s teškim intelektualnim oštećenjima mogu biti osposobljene za produktivan rad ako se radna situacija strukturira na pravi način.

Stope zapošljavanja osoba s invaliditetom se značajno razlikuju s obzirom na vrstu oštećenja. Primjerice, osobe s intelektualnim teškoćama imaju tri do četiri puta manje šanse za zaposlenje u odnosu na osobe bez invaliditeta (Verdonschot i sur., 2009). Man, Zhu i Li (2013 prema Zhu, Law, Sun i Yang, 2019) navode da se najlakše zapošljavaju osobe s tjelesnim invaliditetom. Boman, Kjellberg, Danermark i Boman (2015) pronašli su da se najlakše zapošljavaju osobe s oštećenjima sluha, a najteže osobe s duševnim bolestima. Upravo su osobe s duševnim bolestima jedna od najbrže rastućih skupina osoba s invaliditetom: npr. u Danskoj, Švicarskoj, Nizozemskoj i Švedskoj polovica svih novih zahtjeva za utvrđivanje invaliditeta je zbog duševnih bolesti (OECD, 2010).

Stavovi poslodavaca su ključni za zapošljavanje osoba s invaliditetom (Jakobsen i Svendsen, 2011). Kao prepreke zapošljavanju osoba s invaliditetom navode se poteškoće s birokracijom (Jakobsen i Svendsen, 2011), nedostatak iskustva (Gilbride, Stensrud, Vandergoot i Golden, 2003), predrasude o kompetencijama osoba s invaliditetom (Bricout, 1998) i briga oko troškova prilagodbe (Barnard, 1990 prema Schartz, Hendricks i Blanck, 2006).

## **MODELI ZAPOŠLJAVANJA OSOBA S INVALIDITETOM U REPUBLICI HRVATSKOJ I SVIJETU**

U Republici Hrvatskoj prema Čl. 7 Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20), osoba s invaliditetom može se zaposliti na otvorenom tržištu rada ili pod posebnim uvjetima zapošljavanja. Na otvorenom tržištu rada osobe s invaliditetom mogu se zaposliti na četiri načina (Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20):

1) zapošljavanje bez financijske potpore ili stručne podrške za osobe koje su u potpunosti osposobljene za rad na određenom radnom mjestu

2) zapošljavanje uz financijsku potporu, radi prevladavanja teškoća vezanih za invaliditet osobe, što je utvrđeno nalazom i mišljenjem centra za profesionalnu rehabilitaciju

3) zapošljavanje uz korištenje određene stručne podrške, radi prevladavanja teškoća vezanih za invaliditet osobe, što je utvrđeno nalazom i mišljenjem centra za profesionalnu rehabilitaciju

4) zapošljavanje uz stručnu podršku i financijsku potporu.

U zapošljavanje pod posebnim uvjetima ubrajaju se integrativne i zaštitne radionice. Integrativna radionica je zakonski definirana kao ustanova ili trgovačko društvo koje se osniva radi zapošljavanja osoba s invaliditetom kojima je nalazom i mišljenjem centra utvrđeno da se ne mogu zaposliti na otvorenom tržištu rada (Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20 ). Prema Članku 19. Pravilnika o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama (NN 75/18), integrativna radionica mora imati barem 40% zaposlenika s invaliditetom za koje je utvrđeno da se ne mogu zaposliti na otvorenom tržištu rada.

U Hrvatskoj je zaštitna radionica definirana kao „ustanova ili trgovačko društvo koja se osniva radi zapošljavanja osoba s invaliditetom koje se ne mogu zaposliti u integrativnim radionicama (...), a zapošljava najmanje 51% osoba s invaliditetom u odnosu na ukupni broj zaposlenih, od čega 20% isključivo na zaštitnim radnim mjestima.“ (Čl.20, Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20). Stručno osoblje osigurava nadzor, pomoć i vodstvo u obavljanju poslova (Čl.5, Pravilnik o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom, NN 75/18).

Kompetitivno zapošljavanje ili zapošljavanje na otvorenom tržištu rada je prema nekim istraživanjima moguće za 80% osoba s invaliditetom nakon uspješnog osposobljavanja (Majsec Sobota, 1996 prema Rački, 1997). Za osobe s većim teškoćama, zapošljavanje na otvorenom tržištu rada omogućava zapošljavanje uz podršku (Wehman, Revell i Brooke, 2003).

Zapošljavanje uz podršku je oblik zapošljavanja koji se javlja osamdesetih godina prošlog stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama kao alternativa zapošljavanju u zaštitnim radionicama (Beyer, de Urries i Verdugo, 2010). Zapošljavanje uz podršku omogućava osobi s invaliditetom da se zaposli na radnom mjestu na otvorenom tržištu rada koje je u skladu s

njenim sposobnostima, mogućnostima i željama uz pomoć i podršku radnog asistenta (Wehman i sur., 2003). Zapošljavanje uz podršku omogućava osobi s većim teškoćama osjećaj autonomije, integraciju i sudjelovanje u zajednici (Wehman i sur., 2003).

U većini zemalja prioritet zaštitnih i integrativnih radionica je integracija i rehabilitacija osoba s invaliditetom, a ne proizvodnja dobara i usluga (Visier, 1998). Na ovakav način najčešće se zapošljavaju osobe s teškim intelektualnim teškoćama, duševnim bolestima i traumatskim ozljedama mozga (WHO, 2011). Prednost zaštitnih i integrativnih radionica je što omogućavaju rad teško zapošljivim osobama s invaliditetom (Visier, 1998). S druge strane, zapošljavanje u zaštitnim radionicama ima i brojne nedostatke: osobe s invaliditetom su u podređenom položaju u odnosu na stručno osoblje, rade jednostavne i repetitivne poslove, primaju minimalne naknade za rad i često nemaju nikakvu mogućnost napredovanja (Migliore, Mank, Grossi i Rogan, 2007).

U posljednjih petnaest godina javlja se sve veći broj inicijativa za zapošljavanje osoba s teškim oštećenjima na otvorenom tržištu rada (ILO, 2018).

## **DOBROBITI ZAPOŠLJAVANJA ZA OSOBU S INVALIDITETOM**

Rad ima značajnu ulogu u životu čovjeka (Šverko, 1991 prema Rački, 1997):

1. ekonomska funkcija rada očituje se u omogućavanju finansijskih sredstava kojima osoba osigurava egzistenciju sebi i svojoj obitelji
2. socijalna funkcija (rad omogućava socijalnu interakciju i komunikaciju s drugima)
3. psihološka funkcija očituje se u tome što rad osobi s invaliditetom pomaže da stvori sliku o sebi i razvije samopoštovanje
4. rad je izvor društvenog prestiža i statusa.

Osobe s invaliditetom su u povećanom riziku od siromaštva (OECD, 2010; WHO, 2011). Cimera i Burgess (2011) pronašli su da je zapošljavanje na otvorenom tržištu finansijski isplativo za osobe s autizmom, čak i za radnike koji su radom na puno radno vrijeme izgubili pravo na socijalne naknade. Noble, Conley, Banerjee i Goodman (1991) su finansijski analizirali troškove i beneficije zapošljavanja na otvorenom tržištu rada i u zaštitnim radionicama. Radnici zaposleni uz podršku na otvorenom tržištu zarađivali su 2,15 puta više

nego radnici u zaštitnim radionicama. Osobe s invaliditetom koje su nezadovoljne svojim radnim mjestom navode plaću kao glavni razlog ostanka na poslu (Johnson i sur., 2004).

Istraživanja pokazuju da zapošljavanje poboljšava kvalitetu života osoba s invaliditetom (Kober, 2011) te da rad ima terapijsku funkciju u životu zaposlenika koji se bore s depresijom (Johnson i sur., 2004). Kvaliteta života je koncept koji se mjeri različitim objektivnim i subjektivnim faktorima, a definira se kao opće i sveukupno blagostanje u životu osobe (Vuletić i Mujkić, 2002). Ključni faktori kvalitete života za osobe s intelektualnim teškoćama su: neovisnost (osobni razvoj i samoodređenost), socijalna participacija (međuljudski odnosi, socijalna inkluzija, prava) te materijalno, fizičko i emocionalno blagostanje (Schalock i Verdugo, 2012 prema Owen i sur., 2015). Kober i Eggleton (2005 prema Kober, 2011) proveli su istraživanje s ciljem utvrđivanja razlika u kvaliteti života s obzirom na model zapošljavanja. Ispitanici zaposleni uz podršku imali su bolje rezultate na upitniku kvalitete života od zaposlenika u zaštitnim radionicama, ali navedene razlike pronađene su samo kod osoba s lakšim intelektualnim teškoćama (Kober i Eggleton, 2005 prema Kober, 2011).

Nezaposlenost je povezana s višim stopama mortaliteta, općenito lošijim zdravljem, kroničnim bolestima, psihološkim distresom, narušenim mentalnim zdravljem i češćim odlascima liječniku (Waddell i Burton, 2006).

Zapošljavanje osoba s invaliditetom pozitivno utječe na njihovo samopoštovanje, socijalne i komunikacijske vještine te vještine financijske pismenosti (Wehman, 2011). Rad i zapošljavanje omogućavaju uključivanje osoba s invaliditetom u društvo (WHO, 2011). Owen i sur. (2015) pronašli su da zapošljavanje pozitivno utječe na motivaciju, osnaživanje i samopouzdanje te omogućava osjećaj uspjeha i svrhe u životu. Pozitivni učinci rada na osobe s intelektualnim teškoćama su smanjenje potrebe za institucionalnom podrškom, razvoj rutina, radnih vještina, želje za radom i socijalnim interakcijama (Oliver, Huksley, Bridges i Mohamed, 1996 prema Ergović, 2007).

## DOBROBITI ZAPOŠLJAVANJA OSOBA S INVALIDITETOM ZA POSLODAVCE

Kada se govori o dobrobitima zapošljavanja osoba s invaliditetom za poslodavce, često se govori o moralnoj i društvenoj odgovornosti, no rezultati istraživanja pokazuju da poslodavce najviše motivira financijska dobrobit (McMahon i Shaw, 2005; Friedner, 2013).

Poslodavci kao najvažnije motivacijske faktore za zapošljavanje osoba s invaliditetom navode smanjenu fluktuaciju zaposlenika i povećanu produktivnost poduzeća (Houtenville and Kalargyrou 2012 prema Kalargyrou, 2014). Fluktuacija zaposlenika je definirana kao izbjegljivo ili neizbjegljivo kretanje zaposlenika iz organizacije (Bahtijarević – Šiber, 1999 prema Škrijelj, 2015). Fluktuacija ima negativne posljedice za poduzeće kao što su povećani stres i narušeni odnosi među preostalim zaposlenicima koji moraju preuzeti posao osobe koja je otišla, smanjena učinkovitost i gubitak kvalificiranih zaposlenika (Škrijelj, 2015). Jedno istraživanje navodi 20-30% manje fluktuacija zaposlenika u trgovinama koje su zapošljavale osobe s invaliditetom (Buciuniene i Kazlauskaite, 2010).

Smanjeni apsentizam se također navodi kao jedna od dobrobiti zapošljavanja za poslodavce. Apsentizam je višekratno izbjivanje zaposlenika s posla bez opravdana razloga (Hrvatska enciklopedija, nd, b). Poslodavci ističu da je smanjeni apsentizam osoba s invaliditetom jači motivacijski čimbenik za zapošljavanje nego poticaji i financijske olakšice (De Vos, Andriessen i Ziekenmeijer, 1997 prema Graffam, Smith, Shinkfield i Polzin, 2002). Olson, Cioffi, Yovanoff, and Mank (2001 prema Kalargyrou, 2014) pronašli su da su stope apsentizma za zaposlenike s intelektualnim teškoćama prosječne ili manje u odnosu na zaposlenike bez invaliditeta. Graffam i suradnici (2002) pronašli su da su financijski izdatci bolovanja i apsentizma zaposlenika s invaliditetom tri puta manji od prosjeka. Poduzeća koja zapošljavaju osobe s invaliditetom imaju konkurentsku prednost zbog smanjene fluktuacije i apsentizma i veće retencije lojalnih i angažiranih zaposlenika koji kompetencijama nadmašuju očekivanja (Kalargyrou, 2014). Konkurentska prednost je iznadprosječna profitabilnost poduzeća u odnosu na njegove tržišne suparnike (Tipurić, 1999). Također, zapošljavanje osoba s invaliditetom poboljšava cjelokupan dojam poduzeća u javnosti što doprinosi konkurentskoj prednosti (Kalargyrou i Volis, 2014 prema Lindsay, Cagliostro, Albarico, Mortaji i Karon, 2018).

Cijena i kompliciranost prilagodbe radne okoline se često navodi kao jedna od prepreka zapošljavanju osoba s invaliditetom. Poslodavci nisu dovoljno informirani o mogućnostima

prilagodbe te izražavaju bojazan da će zapošljavanje osobe s invaliditetom iziskivati previše truda i novaca (Wolffe i Candela, 2002). U prilagodbe ne spadaju samo prilagodbe fizičke okoline kao što su posebna parkirna mjesta, rampe, prilagođeni toalet i slično. Primjeri prilagodba su: prilagodba radnog vremena (skraćeno ili fleksibilno radno vrijeme, češće pauze, slobodni dani), asistivne tehnologije, modifikacija radnih zadataka, dužnosti, rutina i zahtjeva, reducirani tempo rada i sl. (Neval i sur., 2014). Oni poslodavci koji traže nekvalificirane radnike za slabo plaćene poslove nisu motivirani za osiguravanje prilagodbi jer vrlo lako mogu pronaći nove radnike (Scheid i Anderson, 1995). Poslodavci smatraju da su najkompliciranije prilagodbe na radnom mjestu potrebne za kvadruplegiju i sljepoću (Lee, 1996). Cijena prilagodbe u većini slučajeva nije visoka (Samorodov, 1996 prema Graffam i sur., 2002); u istraživanju Lee (1996) 52% prilagodbi je bilo besplatno. Istraživanja pokazuju da prilagodba radnog mjesta ima direktne i indirektne dobrobiti za poslodavce (Schartz i sur., 2006). Kao direktne dobrobiti navode se zapošljavanje i retencija kvalificiranog zaposlenika, smanjenje troškova uvježbavanja novog zaposlenika i ušteda u odnosu na otpremninu ili obeštećenja nakon otkaza (Schartz i sur., 2006). Hartnett i sur. (2010) navode da je retencija kvalificiranih zaposlenika najvažnija direktna dobrobit prilagodbe na radnom mjestu. Indirektne dobrobiti prilagodbe su veća produktivnost i profitabilnost poduzeća, poboljšane interakcije između suradnika i veća sigurnost radnog mjesta (Schartz, i sur., 2006).

Zapošljavanje osoba s invaliditetom poboljšava opći dojam o poduzeću u javnosti (Hartnett i sur., 2011). Primjerice, poslodavci u Indiji naveli su mogućnost dobre reklame kao jedan od razloga za zapošljavanje gluhih osoba u kafićima (Friedner, 2013). U istraživanju Buciuniene i Kazlauskaite (2010) trgovine koje su zapošljavale osobe s invaliditetom zabilježile su povećanje broja kupaca. Poslodavci se žele predstaviti u javnosti kao društveno odgovorni, inovativni i tolerantni te time privući mušterije i maksimalizirati profit (Buciuniene i Kazlauskaite, 2010; Friedner, 2013). U jednom istraživanju stavova kupaca prema poslodavcima koji zapošljavaju osobe s invaliditetom, 87% kupaca preferira kompanije koje zapošljavaju osobe s invaliditetom (Siperstein, Romano, Mohler i Parker, 2006).

## DEFINICIJA RADNE KLIME

Svako poduzeće, kompanija ili organizacija se može definirati na dva distinktna načina (Bricout, 1998). S jedne strane, poduzeće je organizirana gospodarska cjelina, odnosno organizacija kojoj je cilj da na tržištu, uz naplatu, nudi svoje gospodarske činidbe, kao što su proizvodnja i prodaja (preprodaja) robe, kupnja robe, kupnja ili prodaja nekretnina, davanje kredita, pružanje usluga svih vrsta (Hrvatska enciklopedija, nd, c). S druge strane, poduzeće čine zajednički procesi koji nastaju interakcijom članova organizacije s organizacijskim politikama, praksama, procedurama i osobljem (Bricout, 1998). Konstrukt koji obuhvaća društvene, organizacijske i situacijske faktore koji utječu na ponašanje radnika je radna klima (Glick, 1985).

Radna klima je jedan od najvažnijih i najnejasnijih pojmova koje susrećemo u organizacijskoj psihologiji (Guion, 1973). Jedno istraživanje pronašlo je 32 različite definicije radne klime (Verbeke, Volgering i Hessels, 1998 prema Kuenzi i Schminke, 2009). Smatra se da je radna klima „osobnost“ organizacije (Forehand i Gilmer, 1964; Taguiri, 1968 prema Hoy, 1990). Umjesto klime, u literaturi se ponekad koriste i nazivi kao što su milje, atmosfera, organizacijski karakter (Hoy, 1990).

Najjednostavnije, radna klima je percepcija organizacijskog konteksta (Bricout, 1998). Guion (1973) navodi da je radna klima svojstvo ili skup obilježja radnog okruženja koji se mogu opisati, klasificirati i mjeriti, a koji utječu na ponašanje pojedinca ili skupine u organizaciji te razlikuju jednu organizaciju od druge. Ona je poveznica između individualnih i agregiranih percepcija zajedničkih obilježja organizacijskog života i organizacijskih procedura (Bricout, 1998). Petz (1992) definira radnu klimu kao skup društvenih i psiholoških faktora na nekom radnom mjestu koji uključuje međuljudske odnose, tip rukovođenja, zadovoljstvo poslom i motiviranost radnika.

Radna klima je pojam koji u literaturi obuhvaća različite razine analize te se može ispitivati kao svojstvo organizacije (npr. Abubakari, 2018) ili pojedinca (npr. Gagnon, Paquet, Courcy i Parker, 2009; Lavoie – Tremblay i sur., 2010).

Također, uključuje procjenu radnog okruženja s obzirom na njegove općenite ili specifične dimenzije (Neal, Griffin i Hart, 2000). Ovisno o tome ispituju li se općenite ili specifične dimenzije, možemo razlikovati globalnu i facetno – specifičnu radnu klimu (Sušan, 2005;

Kuenzi i Schminke, 2009). Jedna organizacija može imati više radnih klima (Abubakari, 2018).

Dakle, radna klima predstavlja zajedničke percepcije i značenja koje zaposlenici pridaju događajima, politikama i procedurama koje poduzeće ili organizacija nagrađuje, očekuje i podupire (Schneider i Reichers, 1983 prema Kuenzi i Schminke, 2009; Schneider, Ehrhart i Macey, 2013).

## **POVIJEST ISTRAŽIVANJA RADNE KLIME I OBJAŠNENJE TEORETSKIH DILEMA**

Znanstveni radovi iz područja organizacijske i radne psihologije već više od pola stoljeća pokušavaju odgovoriti na nekoliko glavnih pitanja u vezi definiranja, istraživanja i razumijevanja radne klime.

Teoretske osnove radne klime javljaju se u radovima geštalt psihologa Kurta Lewina. Lewin, Lippitt i White (1939) proveli su eksperimentalno istraživanje o utjecaju stilova vođenja u razredu na ponašanje dječaka osnovnoškolske dobi. Rezultati istraživanja pokazali su da su različiti stilovi vođenja kulminirali različitim obrascima ponašanja u grupama: dječaci u skupini s demokratskim stilom vođenja, u kojoj je učitelj bio objektivan i pravedan, a odluke o grupnim aktivnostima su se donosile zajednički, pokazivali su manje agresivnog i više suradničkog ponašanja nego dječaci pod vodstvom autokratskog učitelja koji je sam donosio sve odluke i zahtijevao strogo slijedenje pravila. Navedene obrasce ponašanja koji su nastali pod utjecajem različitih stilova vođenja, Lewin, Lippitt i White (1939) nazvali su „socijalna klima“.

Krajem pedesetih godina prošlog stoljeća, socijalna klima počinje se istraživati na području organizacijske i industrijske psihologije zbog pojačanog interesa za proučavanjem stavova i ponašanja zaposlenika (Schneider i sur., 2013). Sušanj (2005) navodi da se istraživači radne klime nisu mnogo bavili njenim definiranjem ili objašnjavanjem prije početka brojnih empirijskih istraživanja što je rezultiralo nejasnom definicijom. Dosadašnji radovi identificirali su slijedeće probleme prilikom definiranja radne klime (Sušanj, 2005; Schneider, i sur., 2013) :

- 1) problem objektivnosti vs. subjektivnosti

- 2) problem razine analize

- 3) fokus radne klime



#### 4) razlika između klime i srodnih pojmova

U početku se radna klima ispitivala eksperimentalnim metodama, nepristranim promatranjem zaposlenika ili uspoređivanjem različitih objektivnih karakteristika organizacije kao što su veličina organizacije, prisutnost sindikalnih udruženja i sl. (Forehand i Gilmer, 1964). Guion (1973) navodi da su prvi istraživači smatrali da je radna klima objektivno svojstvo organizacije slično kao što je meteorološka klima objektivno svojstvo fizikalnog svijeta te su pokušali direktno mjeriti radnu klimu i njome manipulirati; ovakav pristup Johannesson (1973) naziva objektivistički. Radna klima se istraživala uz pomoć eksperimenta i opservacije na terenu (Forehand i Gilmer, 1964). Zbog metodološke kompliciranosti ovakvih metoda istraživanja i pokušaja da se razjasni utjecaj klime na ponašanje članova organizacije, dolazi do redefinicije klime kao perceptualnog svojstva (Guion, 1973). Prema ovom gledištu klima je skup mjerljivih obilježja radne okoline koji utječu na motivaciju i ponašanje, a percipirani su direktno ili indirektno od ljudi koji žive i rade u toj okolini (Litwin i Stringer, 1968 prema Johannesson, 1973). Pojedinac opaža različite događaje u svojoj radnoj okolini i nastoji ih kognitivno interpretirati kako bi mu oni postali razumljivi (Sušanj, 2005). Za potrebe istraživanja klime kao perceptualnog svojstva, konstruirani su različiti upitnici (Furnham i Goodstein, 1997). Redefiniranjem klime kao perceptualnog svojstva, pojavio se i novi problem: je li radna klima svojstvo organizacije, radne skupine /organizacijske jedinice ili individue?

James i Jones (1974) uvode novi konstrukt koji nazivaju psihološka radna klima. Psihološka radna klima se definira kao perceptualni doživljaj pojedinca o organizaciji, odnosno neagregirane percepcije zaposlenika o radnoj okolini (Sušanj, 2005). James (1982) smatra da nije potrebno istraživati klimu na razini organizacije jer je ona „intrinzično psihološki pojam“, dakle razina analize je uvijek pojedinac. Hellriegel i Slocum (1974) govore i o agregiranoj klimi na razini grupe koja objašnjava varijacije u percepciji radnog okruženja između različitih timova, odjela i organizacijskih podjedinica. Ashforth (1985 prema Schneider, Ehrhart i Macey, 2011) navodi da lokus istraživanja (individualne percepcije, proces, struktura) nije toliko važan kao slaganje u percepcijama i značenjima. Glick (1985) zaključuje da radna klima postoji samo ako se individualne percepcije zaposlenika mogu agregirati na kolektivnu, odnosno organizacijsku razinu. Neagregirana psihološka klima se ne razlikuje od individualnih stavova (Glick, 1985).

Potrebno je napomenuti da je većina prvotnih upitnika konstruirana uz pomoć čestica preuzetih iz upitnika o zadovoljstvu poslom što je rezultiralo dvojama o tome kako razgraničiti klimu i zadovoljstvo poslom (Pritchard i Karasick, 1973). Schneider i Snyder (1975) pokušali su zato teoretski razgraničiti pojmove radne klime i zadovoljstva poslom. Oni navode da su dimenzije klime u najboljem slučaju umjereno slične zadovoljstvu poslom jer se prvenstveno baziraju na opisima radnog okruženja (Schneider i Snyder, 1975). Pojedinaac, ovisno o kontekstu i informacijama koje su mu dostupne, može percipirati više različitih radnih klima u istoj organizaciji, dakle unutar organizacije postoje različite specifične klime koje se odnose na određene aspekte radne okoline (Schneider i Snyder, 1975). Ovakve klime nazivaju se facetno – specifične (Sušan, 2005). Schneider i Reichers (1983 prema Anderson i West, 1998) navode da je „besmisleno“ proučavati radnu klimu bez prethodnog određivanja referentnog okvira, odnosno istraživanja klime moraju biti fokusirana na specifične ishode koji zanimaju istraživače.

U vezi radne klime potrebno je spomenuti i organizacijsku ili korporativnu kulturu. Kultura je noviji pojam koji, kao i klima, pokušava objasniti organizacijsko ponašanje (Sušan, 2005). Najčešće se definira kao skup vrijednosti, pretpostavki i vjerovanja članova organizacije (Denison, 1996). Mnogi autori smatraju da klima i kultura označavaju isti pojam (Ashkanasy i Jackson, 2001). Denison (1996) smatra da između ova dva pojma postoje razlike: klima je površinska manifestacija kulture i manje je otporna na promjene nego kultura.

## **GLOBALNE I FACETNO - SPECIFIČNE RADNE KLIME**

Istraživanje radne klime može ispitati globalnu radnu klimu koja se odnosi na općenito blagostanje zaposlenika u poduzeću (Kuenzi i Schminke, 2009; Schneider i sur., 2011). Također, istraživanje može biti fokusirano na procese, događaje i postupke relevantne za postizanje određenih ciljeva (Schneider i sur., 2011). Specifične radne klime predstavljaju različite aspekte radne okoline (Kuenzi i Schminke, 2009). Tako postoji klima koja podržava sigurnost (Shoji i Egawa, 2006), motivaciju (Nerstad, Wong i Richardsen, 2019), inkluziju (Dwertmann, 2015), učenje (Markovinović, 2017), etička klima (Schwepker, Ferrell i Ingram, 1997) i klima različitosti (Groggins i Ryan, 2013).

Ispitivanje specifičnih radnih klima ima dvije važne prednosti: omogućava istraživačima da zaobiđu problem definicije opće radne klime te poboljšava preciznost instrumenata za

prikupljanje podataka (Schneider, 1975 prema Kuenzi i Schminke, 2009). Specifične radne klime mogu se podijeliti u četiri glavne kategorije (Kuenzi i Schminke, 2009):

- 1) klime fokusirane na usmjeravanje ponašanja zaposlenika (klima organizacijske pravde, etička klima, politička klima)
- 2) klime koje se fokusiraju na operativne organizacijske ciljeve (klima sigurnosti, klima uslužnosti)
- 3) klime fokusirane na sudjelovanje (klime koje potiču participaciju, grupni afekt, kooperaciju, klime protiv spolnog uznemiravanja na radnom mjestu)
- 4) klime orijentirane na razvoj (klime za učenje, inovaciju, trening).

## **POSLEDICE RADNE KLIME**

Klima utječe na organizacijske i psihološke procese na način koji se ne može usporediti s niti jednim drugim organizacijskim događajem (Sušanj, 2005). Brojna istraživanja se bave medijatorskim, moderatorskim i direktnim utjecajima klime (Kuenzi i Schminke, 2009). Schneiders i Reichers (1983 prema Boehm i sur., 2014) smatraju da klima, kao normativno okruženje, prvenstveno mijenja organizacijsko ponašanje članova koje zatim rezultira različitim posljedicama.

Posljedice se mogu podijeliti u dvije kategorije: opće ili globalne i facetno – specifične. (Kuenzi i Schminke, 2009). Globalne posljedice su npr. zadovoljstvo poslom, zadržavanje (retencija) zaposlenih, organizacijska predanost, fluktuacije zaposlenika i apsentizam (Kuenzi i Schminke, 2009). Specifične posljedice povezane su uz facetno – specifične klime, ali specifične klime mogu rezultirati i globalnim posljedicama (Kuenzi i Schminke, 2009).

Zadovoljstvo poslom se može definirati kao složeni stav koji ima afektivnu, kognitivnu i evaluativnu komponentu, odnosno obuhvaća pretpostavke, vjerovanja, osjećaje i ocjenu posla (Robbins i Judge, 2010 prema Janko, 2016) ili opći osjećaj ugone zaposlenika koji proizlazi iz njegovog posla (Muchinsky, 2003 prema Janko, 2016). Organizacijska predanost je vjernost i identifikacija zaposlenika s organizacijom (Sentić, 2018).

## PROBLEMSKA PITANJA

Osobe s invaliditetom suočavaju se s brojnim poteškoćama i nakon pronalaženja posla (McKinney i Swartz, 2019). Malen broj istraživanja se bavi procesom radne integracije osoba s invaliditetom (Dwertmann, 2013). Većina istraživanja je usmjerena na prilagodbu (Colella i Bruyere, 2011 prema Zhu i sur., 2019). Osim toga, poslodavci i rehabilitacijski stručnjaci pristupaju problemu integracije osoba s invaliditetom u poduzeće na dva veoma različita načina. Poslodavce zanima novac, profit i izbjegavanje zakonskih kazni, a rehabilitacijske stručnjake individualne potrebe osoba s invaliditetom. Istraživanja pokazuju da su osobe s invaliditetom savjesni, kompetentni i pouzdani radnici (Unger i Kregel, 2000 prema Hartnett i sur., 2011), ali poduzeća i dalje imaju poteškoća s iskorištavanjem njihovog talenta (Rudstam, 2016).

Odnos između organizacijskog konteksta i ponašanja i percepcija članova organizacije je istražen u brojnim radovima, ali gotovo da i nema istraživanja koja se fokusiraju na osobe s invaliditetom (Bricout, 1998). Dokazano je da određene radne klime omogućavaju povoljnije uvjete marginaliziranim skupinama zaposlenika (Bricout, 1998). Proučavanje radne klime omogućava poduzeću da pristupi problemu integracije osoba s invaliditetom na sveobuhvatan način, imajući na umu potrebe osobe, suradnika i poslovne ciljeve organizacije. Također, istraživanja radne klime omogućavaju organizaciji da inicira promjene u strategijama, postupcima i uvjetima rada. (Rudstam, 2016).

Cilj ovog rada je prikazati što jasniju sliku osobe s invaliditetom u organizacijskom kontekstu, objediniti dostupnu literaturu i predstaviti radove koji se bave temom radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom kako bi se dobila što potpunija slika o osobi s invaliditetom unutar poduzeća i identificirale organizacijske strategije koje potpomažu uspješno zadržavanje posla i napredak u karijeri za osobe s invaliditetom.

## INVALIDITET U ORGANIZACIJSKOM KONTEKSTU

Pojačana globalizacija, migracija, starenje stanovništva i nedostatak radne snage u razvijenim zemljama na Zapadu mijenjaju sliku radnog okruženja u kojem danas rade zaposlenici različitih nacionalnosti, dobi, rase i sposobnosti (Boehm i sur., 2014). Proces zapošljavanja za osobu s invaliditetom ne završava s pronalaženjem posla. Kako navodi Rački (1997), važno je da zaposlenik s invaliditetom može zadržati posao i napredovati u karijeri. Zato je bitno istražiti integracijsku fazu procesa zapošljavanja koja utječe ne samo na osobe s invaliditetom, već i na poslodavce, rukovoditelje i suradnike (McKinney i Swartz, 2019).

Radna integracija osoba s invaliditetom je dinamičan proces koji uključuje interakciju različitih faktora kao što su individualne karakteristike pojedinca, karakteristike posla i organizacije (Vornholt i sur., 2018). Integracijska faza uzrokuje najviše poteškoća u procesu zapošljavanja osoba s invaliditetom (Goss, Goss, & Adam-Smith, 2000 prema McKinney i Swartz, 2019). Istraživanja pokazuju da su zaposlenici s invaliditetom u povećanom riziku od stresa na radnom mjestu (Merz, 2001 prema Matt i Butterfield, 2006). Od važnijih čimbenika radnog okruženja koji izazivaju stres potrebno je istaknuti odnose sa suradnicima i preopterećenost poslom (Johnson i sur., 2004).

Osobe s invaliditetom su često percipirane kao nekompetentne, bespomoćne, inferiorne i ovisne o tuđoj pomoći (Cuddy, Fiske i Glick, 2007 prema Dwertmann, 2015). Navodi se da su češće maltretirane od strane suradnika (Fevre, Robinson, Lewis i Jones 2013). Primjeri maltretiranja ili zlonamjernog postupanja na radnom mjestu su: ogovaranje, zatajivanje informacija važnih za učinkovito obavljanje posla, izrugivanje i ponižavanje, zadirkivanje, pretjerana kritičnost i direktno agresivno ponašanje kao što su prijetnje, vikanje i fizičko nasilje (Fevre i sur., 2013). Rezultati istraživanja pokazuju da zlonamjerno postupanje ovisi o vrsti invaliditeta: osobe s duševnim bolestima su bile češće maltretirane nego osobe s tjelesnim invaliditetom (Fevre i sur., 2013). Rukovoditelji nisu dovoljno educirani za rješavanje sukoba između zaposlenika: samo njih 40% smatra da ih je organizacija u kojoj rade dovoljno educirala o upravljanju konfliktima (CIPD, 2020).

Ljudi preferiraju one koji su im slični po vjerovanjima, stavovima i karakteristikama osobnosti tako da je pojedinac s distinktnim karakteristikama u nepovoljnom položaju (Byrne,

1971 prema Gonzalez i Denisi, 2009). Različito zaposlenika u radnoj skupini i organizaciji je „dvosjekli mač“ jer može dovesti do pozitivnih i negativnih posljedica (Milliken i Martins, 1996). Heterogene radne skupine, odnosno one u kojima se karakteristike zaposlenika značajno razlikuju, predstavljaju jedinstveni izazov poslodavcima (Horwitz i Horwitz, 2007).

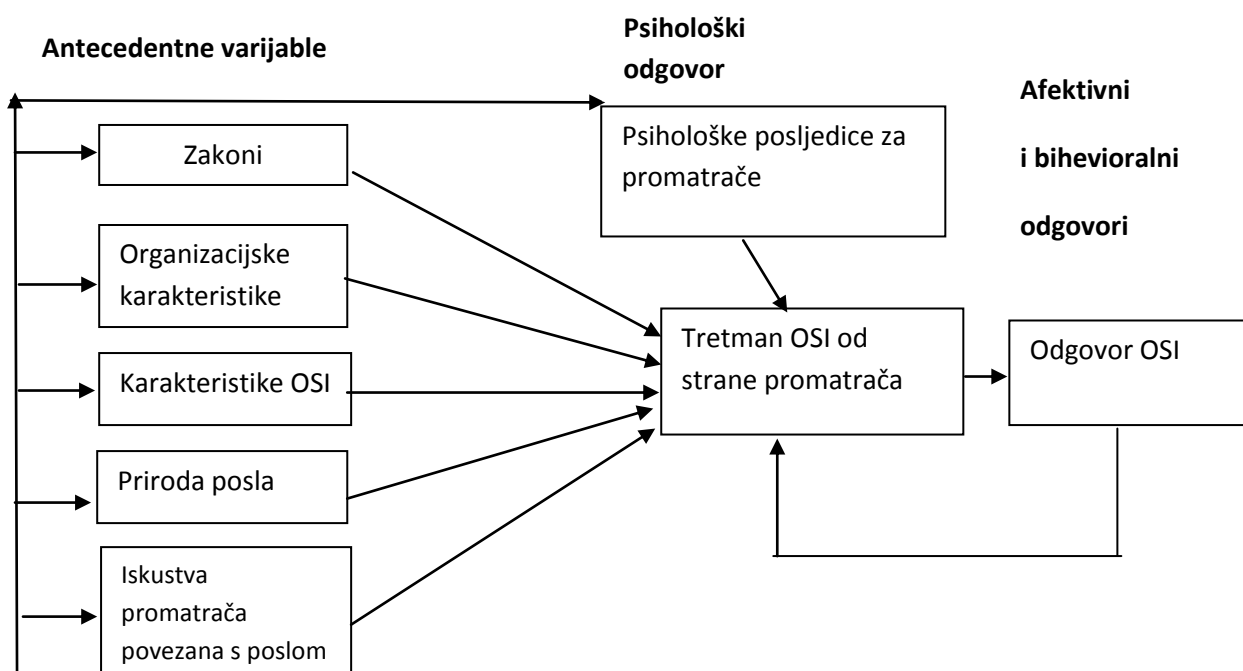
S jedne strane, rezultati određenih istraživanja pokazuju da različito karakteristika zaposlenika povećava fleksibilnost, kreativnost i rješavanje problema unutar organizacije (Cox i Blake, 1991 prema Horwitz i Horwitz, 2007). Kao negativne posljedice navode se interpersonalni konflikti i narušeno mentalno zdravlje zaposlenika (Apipalakul i Kummoon, 2017), diskriminacija (Boehm i sur., 2014), ali i posljedice na višem, organizacijskom nivou kao što su povećana fluktuacija i apsentizam zaposlenika (Jackson i Joshii, 2011) i smanjena organizacijska učinkovitost (Sacco i Schmitt, 2005 prema Gonzalez i Denisi, 2009).

Hoće li karakteristike zaposlenika uzrokovati pozitivne ili negativne posljedice za neko poduzeće, ovisi o organizacijskom kontekstu (Joshii i Roh, 2009). U organizacijskom kontekstu u kojem dominira jedna društvena skupina, dolazi do formacije stereotipa (Joshii i Roh, 2009). Stereotipi su razmjerno trajne, uglavnom negativne kognitivne sheme o zajedničkim značajkama neke društvene skupine (Hrvatska enciklopedija, nd, d). Bihevioralni odgovor na stereotipe je diskriminacija (Boehm i Dwertmann, 2015). Stigma je karakteristika koja odvaja pojedinca ili skupinu od većine populacije i uzrokuje neprijateljsko ili sumnjičavo ponašanje (Giddens, 2007 prema Miletić i Sokolić, 2017).

Invaliditet se smatra dimenzijom demografske različitosti (Dwertmann, 2013). Kao što je već navedeno, prema socijalnom modelu, osobe s invaliditetom su pripadnici manjinske skupine te su kao takvi podložni diskriminaciji i opresiji (Abberley, 1987). Za očekivati je da će osobe s invaliditetom biti tretirane kao „dručkije“ i u organizacijskom kontekstu te su stoga uključene u istraživanja o utjecaju različitosti karakteristika zaposlenika na individualne, grupne i organizacijske ishode (npr. Boehm i sur., 2014). Poslodavci koji ne znaju integrirati osobe s invaliditetom u radnu skupinu, suočavaju se s povećanim troškovima zbog apsentizma i fluktuacije zaposlenika izazvanih konfliktima u timu i poduzeću (Spataro, 2005).

Radna integracija osoba s invaliditetom ovisi o faktorima na razini individue, organizacije i posla (Kirsh i sur., 2009). Stone i Colella (1996 prema Beatty, Baldrige, Boehm, Kulkarni i Colella, 2019) predstavili su sveobuhvatni, multidisciplinarni model koji je objedinio spoznaje iz područja psihologije, sociologije i menadžmenta kako bi se objasnili faktori koji utječu na to kako će osoba s invaliditetom biti percipirana u organizaciji te kako će se prema

njoj ponašati suradnici i rukovoditelji (Slika 1). Ovaj model postao je baza za istraživanja osobe s invaliditetom u organizacijskom kontekstu (Beatty i sur., 2019). Primarna zavisna varijabla označava postupke promatrača (rukovoditelja i suradnika) prema osobama s invaliditetom kao npr. pomažuća ponašanja ili isključenje iz radne skupine (Stone i Colella, 1996 prema Beatty i sur., 2019). Šest antecedentnih varijabli koje utječu na postupke promatrača su zakoni, organizacijske karakteristike (klima i kultura), karakteristike osobe s invaliditetom kao što su fizički izgled, vrsta oštećenja i mogućnost prikrivanja oštećenja, karakteristike promatrača, priroda posla i očekivanja koje promatrači imaju od osobe s invaliditetom (Stone i Colella, 1996 prema Beatty i sur., 2019). Psihološke posljedice za promatrače (socijalna kategorizacija, očekivanja od osoba s invaliditetom i afektivni odgovor na osobe s invaliditetom) su medijatori između antecedentnih varijabli i postupaka (Stone i Colella, 1996 prema Beatty i sur., 2019). Postupci promatrača izazivaju afektivni i bihevioralni odgovor u osobi s invaliditetom koji pak utječu na antecedentne varijable (Stone i Colella, 1996 prema Beatty i sur., 2019).



Slika 1 Faktori koji utječu na integraciju osoba s invaliditetom u poduzeću (Stone i Colella, 1996 prema Beatty i sur.2019)

## **FAKTORI NA RAZINI INDIVIDUE**

### **KARAKTERISTIKE OSOBE S INVALIDITETOM**

Karakteristike zaposlenika s invaliditetom utječu na odnose sa suradnicima i rukovoditeljima te mogu uzrokovati i posljedice na razini organizacije (Stone i Colella, 1996). Stone i Colella (1996) navode sljedeće karakteristike pojedinca koje utječu na to kako će biti percipirani u organizaciji i kao će se prema njima ponašati suradnici : 1) priroda invaliditeta ili vrsta oštećenja, 2) fizička privlačnost, 3) podrijetlo, 4) tijek invaliditeta, 5) mogućnost prikrivanja invaliditeta, 6) onemogućavanje komunikacije i socijalne interakcije, 7) predstavlja li invaliditet opasnost za promatrače, 8) prethodna učinkovitost, 9) spol, 10) interpersonalni stil, 11) rasa, 12) status/društvena moć.

Istraživanja pokazuju da okolina različito percipira osobe s invaliditetom s obzirom na vrstu oštećenja (Stone i Colella, 1996). Primjerice, osobe s različitim vrstama oštećenja imaju različita iskustva na radnom mjestu. Osobe s duševnim bolestima češće trpe zlonamjerno postupanje na poslu u odnosu na osobe s tjelesnim invaliditetima (Fevre i sur., 2013).

Fizička privlačnost odnosi se na opseg u kojem stanje ili invaliditet utječe na fizički izgled osobe (Jones i sur., 1984 prema Stone i Colella, 1996). Neatraktivne osobe (Stone i Colella, 1996) će: 1) rjeđe biti uključene u poslove koji uključuju timski rad i interakciju s kupcima i klijentima, 2) češće biti isključene iz grupnih aktivnosti, 3) rjeđe biti uključene u aktivnosti mentoriranja, 4) rjeđe imati priliku za napredovanje.

Ako rukovoditelji smatraju da je osoba sama skrivila svoj invaliditet, bit će manje spremni da joj prepuste radne zadatke u kojima se traži velika odgovornost (Stone i Colella, 1996). Osobe s nevidljivim invaliditetom skrivaju invaliditet od suradnika i rukovoditelja kako bi izbjegle stigmatu i diskriminaciju (Johnson i sur., 2004; Santuzzi i sur., 2014).

Rukovoditelji će pretpostaviti da će osobe s invaliditetom koje su percipirane kao opasne (npr. osobe s duševnim bolestima oboljeli od AIDS –a) kršiti pravila, te je vjerojatnije da će ih suradnici isključiti iz radne skupine (Stone i Colella, 1996). Utjecaj spola i rasnih obilježja na percepciju radnog okruženja je dobro istražena tema u području menadžmenta i organizacijske psihologije (Dwertmann, 2013). Istraživanja pokazuju da su žene i rasne manjine s invaliditetom višestruko diskriminirana populacija (Saetermoe, Scattone i Kim, 2001; Brstilo i Haničar, 2011).



Osobe s invaliditetom su percipirane kao neučinkovite, bespomoćne i ovisne o pomoći drugih, a suradnici će biti spremniji da ih integriraju u radnu skupinu ako su prethodno pokazali učinkovitost u obavljanju radnih zadataka (Stone i Colella, 1996). Nedostatak socijalnih vještina može ugroziti zaposlenje osobe (Greenspan i Shoultz, 1981). Greenspan i Shoultz (1981) proveli su istraživanje socijalnih kompetencija osoba s lakim i umjerenim intelektualnim teškoćama u kojem je pronađena povezanost između otkaza i mogućnosti osoba da reguliraju emocionalna i interpersonalna ponašanja.

Rezultati istraživanja o interakciji statusa i invaliditeta su raznoliki. Colella i Varma (2001) istražili su utjecaj statusa na kvalitetu odnosa zaposlenika s invaliditetom sa suradnicima. Rukovoditelji s invaliditetom formirali su kvalitetnije odnose na radnom mjestu nego zaposlenici s invaliditetom u podređenom položaju (Colella i Varma, 2001). Dwertmann (2015) je proveo istraživanje o kvaliteti odnosa zaposlenika u njemačkim poduzećima s obzirom na status (nadređeni/podređeni) i invaliditet. Najniža kvaliteta odnosa između zaposlenika pronađena je kada su zaposlenici s invaliditetom bili u nadređenom položaju (Dwertmann, 2015).

## **KARAKTERISTIKE SURADNIKA I RUKOVODITELJA**

Kao najvažnije karakteristike navode se (Stone i Colella, 1996): 1) demografske karakteristike, 2) osobne karakteristike (autoritativnost, empatija, samopoimanje), 3) prijašnji kontakt s osobama s invaliditetom. Pozitivne interakcije između različitih društvenih skupina podržavaju stvaranje pozitivnih stavova i smanjuju predrasude (Armstrong, Morris, Abraham i Tarrant, 2016). Direktni kontakt s osobama s invaliditetom pozitivno će utjecati na stavove prema njima (Roper, 1990 prema Walker i Scior, 2013). Čak i kratki indirektni kontakt (gledanje filmova o osobama s invaliditetom) ima pozitivni utjecaj (Walker i Scior, 2013).

## **FAKTORI NA RAZINI ORGANIZACIJE**

Faktori na razini organizacije su norme, vrijednosti, politike, prakse, tehnologije, veličina i tip organizacije (Stone i Colella, 1996; Beatty i sur., 2019).

Norme i vrijednosti organizacije usmjeravaju ponašanje pojedinca u organizaciji (Žugaj, Bojanić-Glavnica i Brčić, 2004). Običaji, tradicije, vrijednosti i pravila ponašanja uspostavljaju se kao posljedica kontakta među pojedincima (Sheriff, 1936 prema Pehar i Čorkalo Biruški, 2018). U interakcijama s osobama s invaliditetom nerijetko se uspostavlja norma ljubaznosti, odnosno od pojedinca se očekuje da simpatizira s osobama s invaliditetom (Hastorf, Northcraft i Picciotto, 1979 prema Colella, 2001).

Praksa, postupci i politike organizacije pojašnjavaju organizacijske ciljeve, usmjeravaju aktivnosti u poduzeću, ustanovljuju metode kojima će se postići i evaluirati željeni ishodi, određuju kako se posao mora izvršiti, kako će se nagraditi zaposlenici i naposljetku, kako će se integrirati osoba s invaliditetom (Stone i Colella, 1996). Primjerice, osobe s invaliditetom će biti percipirane kao kompetentne i kvalificirane ako poduzeće naglašava važnost nužnih, a ne idealnih karakteristika posla (Stone i Colella, 1996). Službeni ciljevi organizacije nisu nužno prisutni i u praksi; na razini radne skupine stoga u implementaciji postupaka i politika unutar organizacije ključnu ulogu imaju rukovoditelji i menadžeri (Stone i Colella, 1996). Istraživanja pokazuju da organizacijske strategije i politike koje su posebno namijenjene osobama s invaliditetom imaju pozitivan utjecaj na to kako će osoba s invaliditetom biti tretirana unutar organizacije (Beatty i sur., 2019). Potrebno je istaknuti poduku rukovoditelja u vezi podrške i komunikacije s osobama s invaliditetom kao faktor koji ima dugoročan, pozitivan utjecaj na tretman zaposlenika s invaliditetom (McLellan i sur., 2001 prema Beatty i sur., 2019).

Tehnologije omogućavaju fleksibilnost u izvršavanju zadataka, ali mogu uzrokovati poteškoće u odnosu sa suradnicima (Wittmer i Lin, 2017). Primjerice, upotreba skupih asistivnih tehnologija u poduzeću može izazvati negativne reakcije kod zaposlenika koji smatraju da bi se novac trebao potrošiti u korisnije svrhe (Colella, 2001).

Istraživanja organizacijske veličine pokazala su da veće organizacije pružaju kvalitetniju podršku, modifikaciju posla i specijalni trening (Beatty i sur., 2019).

## **FAKTORI POVEZANI S POSLOM**

Potrebno je spomenuti faktore povezane s karakteristike i kompleksnost posla, nagrade, tip zapošljavanja (Stone i Colella, 1996).

Sustav nagrada je važan čimbenik kooperacije i konflikta između članova grupe (Worchel, 1979 prema Stone i Colella, 1996). Rukovoditelji i suradnici koji percipiraju osobe s invaliditetom kao manje kompetentne imat će niža očekivanja u vezi učinkovitosti čitave radne skupine što će radnu skupinu učiniti manje kompetentnom, a članove skupine onemogućiti u dobivanju nagrada za povećanu učinkovitost (Stone i Colella, 1996).

Prilagodba radnog mjesta omogućava osobi s invaliditetom da postane kompetitivnija i dobije nagrade koje bi inače vjerojatno pripale suradnicima (Colella, 2001).

## **PROCJENA RADNE KLIME U PODUZEĆIMA KOJA ZAPOŠLJAVAJU OSOBE S INVALIDITETOM**

Radna klima značajno utječe na svakodnevne rutine zaposlenika, interakciju s drugim zaposlenicima i općenito, osjećaj prosperiteta u poduzeću (MacCormick& Parker, 2010 prema Abubakari, 2018). Istraživanja radne klime omogućavaju organizacijama zadržavanje angažiranih radnika koji doprinose učinkovitosti poduzeća (Naharuddinand Sadegi, 2013 prema Abubakari, 2018). Iako radna klima ima utjecaj na gotovo svaku pojavu u organizacijskom životu (Kuenzi i Schminke, 2009), veoma mali broj istraživanja povezuje konstrukt radne klime s osobama s invaliditetom (Bricout, 1998; Dwertmann, 2013). Radna klima i kultura su izvor informacija o tome gdje i kako se događa diskriminacija osoba s invaliditetom (Bruyere, 2006). Matt i Butterfield (2006) navode da je radna klima ključan čimbenik integracije osoba s invaliditetom u radno okruženje. Također, radna klima značajno utječe na razinu stresa na radnom mjestu i organizacijsko funkcioniranje (Matt i Butterfield, 2006). Inkluzivna radna klima utječe na zadovoljstvo poslom, fluktuaciju zaposlenika i predanost organizaciji (Disability Case Study Research Consortium, 2008).

## **OBJAŠNJENJE MANJKA ISTRAŽIVANJA RADNE KLIME**

Dwertmann (2013) je sustavnim pregledom literature identificirao 16 čimbenika povezanih s invaliditetom koji uzrokuju metodološke poteškoće u empirijskim istraživanjima u području menadžmenta i organizacijske psihologije te ih je podijelio u tri skupine.

Prva skupina obuhvaća poteškoće vezane za konstrukt invaliditeta, odnosno probleme definiranja (postoji mnogo definicija invaliditeta, a kako bi se obuhvatio problem invaliditeta na radnom mjestu nije dovoljno koristiti samo zakonske definicije), heterogenosti i višedimenzionalnosti (postoje različite kategorije invaliditeta s obzirom na vrstu oštećenja, a unutar istih kategorija postoje značajne razlike u produktivnosti, odnosima sa suradnicima i rukovoditeljima i potrebama za podrškom na radnom mjestu, promjenjivosti invaliditeta (postoji mogućnost da se stanje invaliditeta promijeni s vremenom što uzrokuje i promjene u radnoj sposobnosti) i individualnosti doživljaja invaliditeta (Dwertmann, 2013).

Druga kategorija povezana je s mjerenjem stupnja invaliditeta, a obuhvaća poteškoće vezane za preciznost mjerenja (npr. izbor ispitanika može biti otežan zbog brojnih definicija invaliditeta), zatajivanja invaliditeta, vidljivosti invaliditeta, pristranosti (npr. ispitanici u određenim slučajevima mogu preuveličati stvarni utjecaj oštećenja na radne sposobnosti kako bi ranije otišli u mirovinu), zaštite podataka (ispitanici ne žele otkriti postojanje invaliditeta) i socijalne poželjnosti (suradnici se izbjegavaju iskreno očitovati o osobama s invaliditetom ako smatraju da bi to moglo izazvati nepoželjne socijalne reakcije), mjernih instrumenata (Dwertmann, 2013). Primjerice, zaposlenici se u određenim slučajevima uopće ne žele deklarirati kao osobe s invaliditetom što smanjuje ionako malen broj potencijalnih ispitanika (Dwertmann, 2013).

Treća kategorija obuhvaća probleme vezane za uzorak istraživanja, odnosno problem malog broja ispitanika, komparabilnosti (usporedba ispitanika u nekim slučajevima nije moguća jer postoje razlike u funkcionalnim ograničenjima), preciznosti vs. generalizacije i usporedbe podataka iz različitih zemalja koje imaju različite propise za zapošljavanje osoba s invaliditetom (Dwertmann, 2013).

## PROCJENA GLOBALNE RADNE KLIME

Procjena globalne radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom odnosi se, najjednostavnije rečeno, na općeniti doživljaj organizacije ili poduzeća kao dobrog mjesta za rad (Hashim, Ishak i Hilmi, 2015). Globalna radna klima je višedimenzionalni konstrukt koji predstavlja skup zajedničkih percepcija, osjećaja i stavova članova organizacije o relativno trajnim karakteristikama, politkama i strategijama koje opisuju organizaciju i imaju utjecaja na ponašanje njenih članova, ali za razliku od facetno – specifičnih klima, nije precizno fokusirana na određeni aspekt radnog okruženja kao što su inkluzija, sigurnost ili različitost (Kuenzi i Schminke, 2009; Hashim i sur., 2015).

Globalna radna klima je povezana sa zadržavanjem posla (Hashim i sur., 2015). Pozitivna radna atmosfera utjecat će na predanost zaposlenika s invaliditetom i osjećaj da su njegove vrijednosti usklađene s vrijednostima organizacije što će rezultirati ostankom u organizaciji, odnosno zadržavanjem posla (Hashim i sur., 2015). Wilgosh (1990 prema Bricout, 1998) smatra da je usklađenost vrijednosti osobe s invaliditetom s vrijednostima organizacije ključan čimbenik njihova uspjeha na poslu. Wilgosh (1990 prema Bricout, 1998) dalje navodi da osobe s intelektualnim teškoćama posjeduju nedostatke povezane s radnim i socijalnim vještinama koje ih posebno onemogućavaju u usklađivanju s poduzećima u kojima rade, a kao najvažniju komponentu radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s intelektualnim teškoćama navodi instrumentalnu i socijalnu podršku. Podrška i prihvaćanje od strane suradnika i rukovoditelja te opterećenost poslom su istaknuti kao ključni čimbenici radne klime za zadržavanje posla u istraživanju zdravstvenih djelatnika s invaliditetom (Neal – Boylan, 2012).

Hashim i sur. (2015) u istraživanju navode dimenzije koji čine klimu neke organizacije: 1) donošenje odluka, 2) toplina, 3) rizik, 4) nagrade, 5) struktura (Downey, Hellriegel, Phelps i Slocum, 1974 prema Hashim, i sur.,, 2015).

Donošenje odluka su percepcije koje zaposlenici imaju o procesu donošenja odluka u poduzeću (Downey, Hellriegel, Phelps i Slocum, 1974). Toplina je osjećaj povjerenja i prijateljstva unutar organizacije (Downey i sur., 1974). Rizik je definiran kao osjećaj pritiska da se konstantno unapređuju osobne i grupne performanse, a struktura percepcija zaposlenika da su odgovornosti, politike i struktura organizacije dobro definirane. Dimenzija nagrada se odnosi na plaće, povlastice i status koji donosi neko radno mjesto (Downey i sur., 1974).

U istraživanju su sudjelovale osobe s tjelesnim invaliditetom, oštećenjima vida, sluha, govora i komunikacije (Hashim i sur., 2015). Rezultati su pokazali da su dimenzije radne klime koje najviše utječu na zadržavanje posla toplina i struktura (Hashim i sur., 2015).

## **PROCJENA FACETNO – SPECIFIČNIH RADNIH KLIMA**

Iako globalna klima može biti dobar prediktor organizacijskih posljedica, facetno – specifične klime postižu bolju preciznost (Schneider, 1992 prema Bricout, 1996). Facetno – specifične klime su zajedničke percepcije članova organizacije o strategijama, politikama i praksama organizacije povezanim sa specifičnim aspektima radnog okruženja (Kuenzi i Schminke, 2009). Većina radova koji se bavi problemom radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom, istražuje zajedničke percepcije zaposlenika o politikama, praksama i procedurama u poduzeću s obzirom na organizacijske strategije koje omogućavaju podržavanje različitosti i inkluzije, timsko učenje, otkrivanje invaliditeta te sprječavanje diskriminacija (Bricout, 1998; Kulik i Bainbridge, 2006; Dwertmann, 2015; Zhu i sur., 2019).

## **KLIMA ZA RAZLIČITOST**

Klima za različitost je zajednička percepcija o politikama, praksama i procedurama organizacije koje se odnose na demografsku različitost zaposlenika (Boehm i sur., 2014). Primjeri demografske različitosti su rasa, spol, nacionalnost ili invaliditet (Mor Barak i sur., 2016). Slično tomu, klima koja podržava inkluziju je zajednička percepcija iskustva zaposlenika vezanih uz politiku, prakse i procedure koje u organizaciji potiču inkluziju i suzbijaju diskriminaciju (Dwertmann, 2013) te omogućavaju članovima organizacije pravedan tretman i sudjelovanje u donošenju odluka (Nishii, 2013 prema Boehm i Dwertmann, 2014). Glavna razlika je što klima za inkluziju uvijek rezultira pozitivnim posljedicama za sve zaposlenike (Ferdman, 2014). Pozitivne posljedice klime za različitost su inovativnost i kreativnost (Boehm i sur., 2014), a negativne posljedice su apsentizam i manja odanost organizaciji (Tsui, Egan i O'Reilly, 1992 prema Guillaume, Dawson, Woods,

Sacramento i West, 2009) te smanjeno zadržavanje zaposlenika i smanjene organizacijske performanse (Sacco & Schmitt, 2005 prema Gonzalez i Denisi, 2009).

Nekoliko teorija objašnjava posljedice različitosti karakteristika zaposlenika za organizaciju (Shore i sur., 2009). Pozitivne posljedice različitosti mogu se objasniti informacijskom ili funkcionalnom različitosti, odnosno različitosti vještina i znanja (Boehm i Dwertmann, 2015). Primjerice, moguće je da će osobe s invaliditetom biti kreativnije na radnom mjestu jer se svakodnevno suočavaju s izazovima s kojima se ne moraju suočiti zaposlenici bez invaliditeta (Boehm i Dwertmann, 2015).

Negativne posljedice mogu se objasniti teorijom privlačenja sličnosti, stigmatizacijom, teorijom socijalnog identiteta i tokenizmom (Boehm i Dwertmann, 2015). Prema teoriji privlačenja sličnosti, pojedinci će preferirati interakcije s osobama koje su im slične u pogledu vrijednosti, stavova, kulture ili fizičkih obilježja kao što je invaliditet jer pretpostavljaju da će od njih dobiti pozitivni odgovor (Vrhovski, 2012; Hinds, Carley, Krackhardt i Wholey, 2000 prema Boehm i Dwertmann, 2015). Colella (1994) navodi da je invaliditet u organizaciji stigmatizirajuće obilježje koje sprječava socijalnu integraciju osoba s invaliditetom. Suradnici će izbjegavati osobu s invaliditetom jer je percipiraju kao manje atraktivnu i kompetentnu (Colella, 1994).

Prema teoriji socijalnog identiteta, pojedinac preferira članove vlastite socijalne grupe i skloniji je diskriminirati i stigmatizirati članove drugih socijalnih skupina (Brewer & Brown, 1998 prema Boehm i Dwertmann, 2015). Članovi grupa s većom društvenom moći će prihvatiti one pojedince koji su im slični i isključiti one koji su različiti (Tajfel, 1982 prema Mor Barak i sur., 2016). Pojedinac s invaliditetom će se identificirati s članovima, vrijednostima i ciljevima grupe osoba s invaliditetom i biti podložniji utjecaju te grupe (Dirth i Branscombe, 2018).

Boehm i Dwertmann (2015) smatraju da zbog malog broja osoba s invaliditetom u nekom poduzeću (većina organizacija ima manje od 10% zaposlenika s invaliditetom), one podliježu efektu tokenizma. Tokenizam je pojava u kojoj dominantna društvena skupina promovira određen, mali broj članova nepriviligirane grupe kako bi održali kontrolu nad njima (Spajić – Vrkaš, 2001 prema Diković, 2013).

Klima za različitost je usmjerena na pravednost organizacijskih postupaka u vezi procjenjivanja učinkovitosti zaposlenika i napredovanja na poslu (Mor i Barak, Cherin i

Berkman, 1998 prema Dwertmann, 2015). Kako bi se to postiglo, poduzeće koje zapošljava osobe s invaliditetom mora osigurati organizacijsku pravednost u alokaciji i distribuciji resursa te implementaciju strategija koje omogućavaju instrumentalne beneficije za osobe s invaliditetom kao što su fleksibilno radno vrijeme i mentoriranje (Hicks–Clarke i Iles, 2000 prema Wittman i Lin, 2017).

Boehm i suradnici (2014) ispitali su kako radna klima za različitost utječe na diskriminaciju i učinkovitost timova u kojima su zaposlene osobe s invaliditetom. U radnim skupinama u kojima se cijeni različitost, naglašava se vrijednost perspektiva i razmišljanja svakog člana skupine, čak i onoga koji pripada skupini s manjom društvenom moći (Boehm i sur., 2014). Rezultati istraživanja pokazali su da pozitivna radna klima za različitost ima indirektni i direktni utjecaj na učinkovitost tima i smanjuje negativne efekte diskriminacije (Boehm i sur., 2014). Također, utjecaj pozitivne radne klime za različitost na diskriminaciju i produktivnost je bio izraženiji u većim radnim skupinama (Boehm i sur., 2014).

Groggins i Ryan (2013) su pokušali razjasniti na čemu se bazira pozitivna klima za različitost u neprofitnoj organizaciji za rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom. Osobe s invaliditetom su se razlikovale s obzirom na vrstu oštećenja koje je uzrokovalo invaliditet i vrstu posla (organizacija je omogućavala zaposlenje na različitim poslovima kao što su skladištenje, pakiranje, šivanje vojnih uniformi, čišćenje itd.). Prikupljeni podaci pokazali su da (Groggins i Ryan, 2013):

- 1) za pozitivnu klimu za različitost potrebno je različitost smatrati temeljnim organizacijskim svojstvom koje ju identificira i čini jedinstvenom te ujedinjuje njene članove
- 2) prilagodba na radnom mjestu mora biti pravilo, a ne iznimka
- 3) poštivanje različitosti u radnoj skupini je nužno za razvoj socijalnih kompetencija i ispunjavanje radnih zadataka
- 4) potrebno je održati motivaciju za učenje novih stvari.



## KLIMA ZA INKLUZIJU

Osnova klime za inkluziju je psihološko iskustvo inkluzije (Ferdman, 2014). Inkluzija je praksa i proces stvaranja radnog konteksta u kojem je svaki zaposlenik cijenjen i vrednovan (Ferdman, 2014). Inkluzija se odnosi na formalne i neformalne procese u organizaciji (Mor Barak i sur., 2016). Primjerice, formalni procesi su uključenost u donošenje odluka i pristup informacijama, a neformalni sudjelovanje u sastancima tijekom stanki za ručak gdje osoba može dobiti potrebne informacije (Mor Barak, 2011 prema Mor Barak i sur., 2016).

U organizaciji u kojoj postoji klima za inkluziju, pojedinac osjeća da je dio tima, odnosno radne skupine (Mor Barak i sur., 2016). Ferdman i sur. (2009 prema Ferdman, 2014) navode da inkluzija u radnoj skupini ima šest elemenata: 1) osjećaj sigurnosti (osobni osjećaj sigurnosti i sigurnost u skupini), 2) angažman i uključenost u radnoj skupini, 3) utjecaj na donošenje odluka, 4) respekt i validacija, 5) pravedno postupanje. U Tablici 1. prikazani su elementi iskustva inkluzije (Ferdman, Barerra i sur., 2009 prema Ferdman, 2014).

ELEMENTI ISKUSTVA INKLUZIJE	
<b>osjećaj sigurnosti</b>	Osjeća li se osoba psihološki sigurnom? Osjeća li se osjeća fizički sigurnom? Može li se sigurno kretati na radnom mjestu? Osjeća li se kao član organizacije? Može li dijeliti svoja razmišljanja, stavove i ideje, osobito kada se razlikuju od ostalih članova skupine? Osjeća li da su ostali zaposlenici s istim karakteristikama sigurni?
<b>angažman i uključenost u radnoj skupini</b>	Ima li osoba osjećaj da punopravno sudjeluje u aktivnostima i interakcijama? Ima li pristup informacijama i resursima koji su joj potrebni da bi obavila posao? Voli li biti član organizacije? Može li se osloniti na druge članove organizacije? Ima li osjećaj da je član istog tima, čak i ako dođe do nesuglasica?
<b>utjecaj na donošenje odluka</b>	Utječu li ideje i perspektive osobe na odluke u radnoj skupini? Ima li osoba osjećaj da ju se sluša kada govori o nečemu važnom?
<b>autentičnost</b>	Ima li osoba osjećaj da može biti svoja u radnoj skupini ili organizaciji? Ima li osoba osjećaj da mora skriti važne dijelove svog identiteta ili individualne karakteristike? Može li biti otvorena, transparentna i iskrena

	o svojim idejama i perspektivama?
<b>respekt i validacija</b>	Ima li osoba osjećaj da je se tretira onako kako bi željela da je se tretira? Ima li osjećaj da je ostalim članovima skupine stalo do nje? Ima li osjećaj da joj ostali članovi skupine vjeruju?
<b>pravedno postupanje</b>	Ima li osoba osjećaj da se prema njoj pravedno postupa, bez diskriminacije i prepreka? Može li biti transparentna i ponosna na svoj socijalni identitet? Cijeni li grupa ili organizacija različitosti svih vrsta?

Tablica 1. Elementi iskustva inkluzije (Ferdman i sur., 2009 prema Ferdman, 2014)

Inkluzivna poduzeća su ona u kojima vodstvo, politike, prakse i procedure pokazuju da svi zaposlenici imaju jedinstvena iskustva, vještine i ideje kojima mogu doprinijeti svom radnom mjestu (Nishii i Rich, 2014). Sva radna okruženja profitiraju od radne klime koja naglašava fleksibilnost i inkluziju, potiče povjerenje i dijalog između suradnika te omogućava da poduzeće bolje kontrolira i planira ishode (Bruyere, 2006).

Radna klima za inkluziju utječe na iskustvo inkluzije zaposlenika s invaliditetom, njihovu učinkovitost i osjećaj usklađenosti s organizacijom (Disability Case Study Research Consortium, 2008). Radno okruženje koje cijeni različitosti će omogućiti zaposleniku da se osjeća vrednovano i respektirano (Nishii, 2013 prema Ashikali, Groeneveld i Kuipers, 2020).

Prema Nishii i Rich (2014) radna klima za inkluziju nastaje na tri načina: 1) putem organizacijskih postupaka, praksi, procedura i politika koje utječu na percepciju zaposlenika o tome koja su ponašanja važna i bit će nagrađena, 2) interakcije između zaposlenika koje utječu na percepciju radnog okruženja i zajednička značenja, 3) objektivnih karakteristika radnog okruženja.

Osnova integracije i inkluzije svih članova organizacije su postupci i norme koje su pravedne prema svim zaposlenicima (Nishii i Rich, 2014). Također, u skladu s definiranjem radne klime prema Schneideru i Reichersu (1983 prema Nishii i Rich, 2014), zaposlenici ulaze u međusobnu interakciju, ali preferiraju individue i grupe koje su im slične. Oni zaposlenici koji osjećaju da ne pripadaju u neko poduzeće ili organizaciju će dati otkaz što rezultira homogenom radnom klimom (Schneider i Reichers, 1983 prema Nishii i Rich, 2014).

Posljednji način nastajanja klime je u skladu s definicijom radne klime prema Payne i Pugh (1976 prema Nishii i Rich, 2014). Objektivne karakteristike radnog okruženja (npr.

organizacijska veličina) utječu na stavove, vrednovanja i percepcije događaja bez obzira na različitosti između članova organizacije (Payne i Pugh, 1976 prema Nishii i Rich, 2014).

Politike, prakse, strategije i postupci te menadžersko ponašanje imaju direktan utjecaj na to kako će zaposlenici s invaliditetom percipirati svoje radno okruženje (Disability Case Study Research Consortium, 2008). Inkluzivna radna klima usmjerava zaposlenike u ponašanju i smanjuje mogućnost stigmatizacije i diskriminacije osoba s invaliditetom (Dwertmann, 2015).

Radna klima za inkluziju osoba s invaliditetom smatra se podvrstom radne klime za različitost (Wittmer i Lin, 2017). Većina inicijativa za inkluziju u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom je orijentirana na poštivanje zakonskih odredbi i ne rezultira klimom za inkluziju (Wittmer i Lin, 2017). Inkluzivna radna klima postoji u onim poduzećima u kojem osoba s invaliditetom može zadovoljiti potrebe za socijalizacijom i podrškom (Wittmer i Lin, 2017).

Radna klima za inkluziju osoba s invaliditetom ima tri dimenzije (Disability Case Study Research Consortium, 2008): 1) pravednost (pravednost u organizacijskim politikama i postupcima koja omogućava da svi zaposlenici imaju iste šanse u organizaciji), 2) otvorenost (pretpostavke, vrijednosti i norme u organizaciji za inkluziju; na ovoj razini članovi tima ili radne skupine postaju tolerantni prema suradnicima s invaliditetom, 3) uključenost u donošenje odluka. Slične dimenzije navodi i Dwertmann (2015).

Poduzeće koje ima inkluzivnu radnu klimu nije fokusirano samo na politike i strategije za reduciranje diskriminacije koje čine osnovu klime za različitost (Disability Case Study Research Consortium, 2008). Iskustvo, odnosno osjećaj inkluzije mora postojati za svakog člana tima (Disability Case Study Research Consortium, 2008). Osjećaj inkluzije i percepcije pravednih i inkluzivnih organizacijskih strategija, praksi i politika utječu na zadovoljstvo poslom i organizacijsku predanost (Disability Case Study Research Consortium, 2008). Rezultati istraživanja pokazali su da se zaposlenici sa i bez invaliditeta generalno slažu u procjenama klime za inkluziju, ali zaposlenici s invaliditetom smatraju da je njihovo radno okruženje manje pravedno, otvoreno i spremno uključiti ih u donošenje odluka (Disability Case Study Research Consortium, 2008).

Inkluzivna radna klima pozitivno utječe ne samo na tim ili poduzeće, već i na pojedince (Dwertmann, 2015; Zhu i sur., 2019). U parovima zaposlenika u kojima je postojala neskladnost u odnosu na invaliditet (jedan zaposlenik je imao invaliditet, a drugi nije), radna

klima za inkluziju je djelovala kao „buffer“ za negativne ishode kao što su stigmatizacija i diskriminacija (Dwertmann, 2015). Inkluzivna radna klima utječe i na osjećaj organizacijske predanosti (Wittmer i Lin, 2017). Osoba s invaliditetom koja radi u inkluzivnom radnom okruženju je emocionalno vezana za poduzeće u kojem radi (Mowday, Porter i Steers, 1979 prema Wittmer i Lin, 2017).

U poduzećima s inkluzivnom radnom klimom, rukovoditelji pozitivno percipiraju čak i zaposlenika s većim teškoćama kao što su shizofrenija i teška ozljeda mozga (Bricout, 1998).

Inkluzivna radna klima smanjuje negativne percepcije zaposlenika s invaliditetom o radnoj samoefikasnosti (Zhu i sur., 2019). Zaposlenici s invaliditetom u inkluzivnim radnim okruženjima su pokazivali snažnije uvjerenje da će moći dovršiti neki radni zadatak (Zhu i sur., 2019).

## **ORGANIZACIJSKE STRATEGIJE I POSTUPCI ZA POSTIZANJE INKLUZIJE**

U inkluzivne organizacijske politike i postupke ubrajaju se strategije za zapošljavanje, osposobljavanje, napredovanje, socijalizaciju i prilagodbu (Disability Case Study Research Consortium, 2008; Meacham, Cavanagh, Shaw i Bartram, 2017).

U strategije za zapošljavanje, osposobljavanje i napredovanje ubrajaju se ciljano zapošljavanje osoba s invaliditetom, osposobljavanje i edukacija menadžera o invaliditetu, prilike za osposobljavanje koje su dostupne svim zaposlenicima i prilike za mentoriranje dostupne osobama s invaliditetom (Disability Case Study Research Consortium, 2008).

Prilagodba na radnom mjestu je važan čimbenik koji utječe na zadržavanje zaposlenja za osobe s invaliditetom (Nevala i sur., 2014). Strategije i procedure za osiguravanje prilagodbe moraju biti jasne i učinkovite te slijediti principe univerzalnog dizajna (Disability Case Study Research Consortium, 2008). Poslodavci moraju biti informirani o tome kako prilagoditi radnu okolinu osobi s invaliditetom (Disability Case Study Research Consortium, 2008).

Potrebno je provjeriti pristupačnost novih tehnologija koje se uvode na radno mjesto (Bruyere, Erickson i Schramm, 2006 prema Wittmer i Lin, 2017). Mnoge osobe s invaliditetom ne pokazuju prikladnu razinu informatičke pismenosti (Park & Nam, 2014 prema Wittmer i Lin, 2017). Također, strategije za prilagodbu mogu negativno utjecati na socijalne interakcije osoba s invaliditetom sa suradnicima (Crudden, 2002). Primjerice, zbog

restrukturiranja posla (asistencija pri obavljanju zadataka, smanjeni opseg posla) može doći do konflikata unutar tima ili skupine (Crudden, 2002). Suradnici stoga percipiraju osobe s invaliditetom kao manje produktivne i manje sposobne (Barnes i Mercer, 2005). Organizacije s pozitivnom klimom za inkluziju uzet će u obzir potrebe i znanja svakog pojedinca kako bi se pronašle primjerene tehnologije koje će zaposleniku omogućiti da postigne maksimalnu razinu radne učinkovitosti (Wittmer i Lin, 2017). Također, suradnike je potrebno uključiti u proces prilagodbe ako ona utječe na njihovo radno okruženje (Colella, 2001). Dužnost poduzeća je da osigura dosljednost i otvorenu komunikaciju u procesu prilagodbe kako bi se izbjegle negativne posljedice (Colella, 2001).

Prva dimenzija radne klime za inkluziju, odnosno dimenzija pravednosti odnosi se na uvjerenja zaposlenika o pravednosti nagrada (plaće, beneficije), opsega i rasporeda posla i odgovornosti na radnom mjestu (Disability Case Study Research Consortium, 2008).

Druga dimenzija radne klime za inkluziju, odnosno dimenzija otvorenosti prema različitostima ili integracije različitosti povezana je sa socijalnom integracijom osoba s invaliditetom (Disability Case Study Research Consortium, 2008; Nishii, 2013 prema Dwertmann, 2015).

Socijalizacija omogućava osobi razumijevanje i učenje normi, ponašanja i vrijednosti u organizaciji koja se cijene i očekuju u organizaciji, odnosno asimiliranje u socijalnu klimu organizacije (Chatman, 1991 prema Kulkarni i Lengnick – Hall, 2011; Meacham i sur., 2017). Poteškoće u socijalizaciji osoba s invaliditetom na radnom mjestu predstavljaju potpuno drugačiji problem od prepreka povezanih s diskriminacijom (Colella, 1994). Ipak, većina organizacija koje zapošljavaju osobe s invaliditetom nema isplanirane strategije, politike i postupke za poboljšavanje socijalizacije zaposlenika s invaliditetom (Meacham i sur., 2017). Primjerice, u istraživanju Kulkarni i Lengnick-Hall (2011) zbog nepostojanja bilo kakvih strategija i postupaka za socijalizaciju, podrška osobama s invaliditetom ovisila je o individualnim postupcima od strane suradnika i rukovoditelja, a zaposlenici s invaliditetom su smatrali da je njihovo poduzeće inkluzivno samo zato jer dopušta zapošljavanje osoba s invaliditetom.

Iako socijalizacija u organizaciji prvenstveno ovisi o pojedincu i suradnicima, nepostojanje strategija je ozbiljan problem s obzirom na to da istraživanja pokazuju da socijalizacija osoba s invaliditetom ne slijedi uobičajen tijek socijalizacije tipične populacije (Colella, 1994). Kako je već navedeno, u skladu s teorijama socijalnog identiteta, stigmatizacije itd., osoba s

invaliditetom može biti isključena iz tima ili radne skupine (Colella, 1994; Boehm i Dwertmann, 2015). Potrebno je i napomenuti da socijalizacija ovisi o vrsti invaliditeta, odnosno neke skupine zaposlenika s invaliditetom (npr. osobe s intelektualnim teškoćama) imaju značajne poteškoće u socijalizacijskom procesu (Meacham i sur., 2017).

Meacham i suradnici (2017) istražili su organizacijske strategije za socijalizaciju osoba s intelektualnim teškoćama. Strategije koje smanjuju kompetitivnost u radnoj skupini i omogućavaju prirodnu podršku od strane suradnika („buddy“ program u kojem je radnik s invaliditetom uparen sa suradnikom koji mu pruža podršku) istaknute su kao osobito važne za uspješnu socijalizaciju osoba s intelektualnim teškoćama (Meacham i sur., 2017). Ključnu ulogu u socijalizaciji su imali rukovoditelji usmjereni na osiguravanje potpore osobama s invaliditetom kroz savjete, upute i ohrabrenje (Meacham i sur., 2017).

Colella (1994) navodi sljedeće organizacijske strategije koje mogu pridonijeti uspješnoj socijalizaciji osoba s invaliditetom: 1) edukacija suradnika i rukovoditelja, 2) edukacija osoba s invaliditetom, 3) omogućiti i osobi s invaliditetom i suradnicima da razviju realistična očekivanja, 4) pružanje izazova, 5) mentorski programi.

Treća dimenzija radne klime za inkluziju je uključenost u donošenje odluka (Disability Case Study Research Consortium, 2008). Odnosi se na mogućnost poduzeća da iskoristi potencijale zaposlenika s invaliditetom (Disability Case Study Research Consortium, 2008), odnosno da integrira njihove različitosti, razmišljanja i perspektive u proces donošenja odluka (Nishii i Rich, 2014 prema Ashikali i sur., 2020).

## **ZATAJIVANJE INVALIDITETA I RADNA KLIMA**

Osobe s invaliditetom u određenim slučajevima mogu odlučiti zatajiti postojanje invaliditeta poslodavcu i ne tražiti potrebnu podršku (Stone i Colella, 2001). Određene vrste oštećenja (npr. slabovidnost) su prikrivena stigma stoga će pojedinac nastojati minimizirati utjecaj određene karakteristike kako ne bi ugrozio socijalne interakcije (Smart i Wegner, 1999). U istraživanju Neal Boylan (2012), ispitanici su odlučili zatajiti invaliditet kako bi mogli zadržati posao.

Zatajivanje invaliditeta može imati negativne posljedice za osobu. Smart i Wegner (1999) navode da je zatajivanje kognitivni proces u kojem osoba postaje preokupirana skrivanjem stigmatizirajuće karakteristike što dovodi do mentalnog opterećenja i umora. Zaposlenici koji

zataje invaliditet ne mogu dobiti prikladnu podršku i prilagodbu (Wilton, 2006). Nedostatak prilagodbe na radnom mjestu može smanjiti učinkovitost osoba koje odluče zatajiti invaliditet (Santuzzi i sur., 2014). U istraživanju Wiltona (2006) utvrđeno je da postoje razlike u namjeri očitovanja o invaliditetu s obzirom na vrstu oštećenja: osobe s osjetilnim oštećenjima su spremnije otkriti postojanje invaliditeta poslodavcu nego osobe s duševnim bolestima. U istraživanju zaposlenika s multiplom sklerozom sudionici su izjavili da su odlučili zatajiti postojanje bolesti jer se boje reakcija suradnika i rukovoditelja ili ne vjeruju da bi otkrivanje invaliditeta dovelo do relevantnih pozitivnih posljedica (Johnson i sur., 2004).

Inkluzivna radna klima omogućava osobi s invaliditetom da otkrije postojanje invaliditeta suradnicima i poslodavcu (Von Schrader, Malzer i Bruyere, 2013). Dakle, otkrivanje invaliditeta poslodavcu i suradnicima može poslužiti kao indikator suportivne radne klime za osobe s invaliditetom (Von Schrader i sur., 2013). Poslodavci koji aktivno pokušavaju zaposliti osobe s invaliditetom, prilike za napredovanje i osposobljavanje koje se nude zaposlenicima s invaliditetom, prisutnost volonterskih skupina zaposlenika koje se bore protiv marginalizacije i stigmatizacije osoba s invaliditetom na radnom mjestu, fleksibilni radni uvjeti (rad od kuće, fleksibilno radno vrijeme), educirano osoblje, pristupačnost (tehnološka i prostorna pristupačnost radnog mjesta za osobe s invaliditetom) navedeni su kao čimbenici koji utječu na odluku zaposlenika da otkrije postojanje invaliditeta poslodavcu (Von Schrader i sur., 2013).

## **KLIMA ZA UČENJE I INKLUZIJA**

Učenje omogućava osobama s invaliditetom da steknu vještine potrebne za dovršavanje nekog radnog zadatka (Zhu i sur., 2019). Učenje u organizaciji ovisi o faktorima kao što su oprema, materijali, fizička okolina u kojoj se obavljaju radni zadaci, ali i interpersonalni faktori, odnosno karakteristike zaposlenika (Edmondson, 1999). Učenje u poduzeću ovisi o prilikama za eksperimentiranje i slobodnom diskutiranju pogrešaka (Edmondson, 1999). Kao što je već navedeno, jedna organizacija može imati više radnih klima (Abubakari, 2018). Klima za učenje podržava promjene, traženje informacija od suradnika i rukovoditelja i eksperimentiranje (Edmondson, 1999). Klime za inkluziju i učenje smanjuju negativni utjecaj invaliditeta na percepciju samoefikasnosti, odnosno uvjerenje osobe da može dovršiti neki radni zadatak (Zhu i sur., 2019). U poduzećima s inkluzivnom radnom klimom, poticanje

učenja u radnoj grupi ili timu dodatno pojačava utjecaj klime za inkluziju na samopercepciju samoeфикаsnosti (Zhu i sur., 2019).

Osoba s invaliditetom koja je prihvaćna od strane suradnika i rukovoditelja, pod utjecajem izražene klime za učenje ima priliku za imitiranje i modeliranje ponašanja potrebnih za razvoj radnih vještina (Zhu i sur., 2019). Zhu i suradnici (2019) smatraju da okruženja koja naglašavaju i inkluziju i učenje omogućavaju osobi s invaliditetom da bolje integrira znanja preuzeta od članova radne skupine i postigne snažnije povjerenje u vlastite sposobnosti (Zhu i sur., 2019).

## **ULOGA RUKOVODITELJA U OBLIKOVANJU RADNE KLIME**

Rukovoditelji imaju ključnu ulogu u oblikovanju radne klime (Kozlowski i Doherty, 1989 prema Bricout, 1998; Disability Case Study Research Consortium, 2008). Dužnost poslodavca je da osigura radno okruženje koje je primjereno potrebama osobama s invaliditetom (Jakobsen i Svendsen, 2013). Rukovoditelji koji pozitivno percipiraju osobe s invaliditetom su fleksibilni, inovativni i spremni na rizik (Bricout, 1998). Ashikali i suradnici (2020) navode da je inkluzivno vodstvo, odnosno vodstvo koje omogućava potpunu participaciju svim članovima organizacije, nužno kako bi se postigla inkluzivna radna klima. Inkluzivni rukovoditelji uzimaju u obzir potrebe osoba s invaliditetom, slušaju ih i razgovaraju s njima (Gilbride i sur., 2003). Gilbride i suradnici (2003) navode da su inkluzivni rukovoditelji prisniji i fleksibilniji u svom pristupu zaposlenicima s invaliditetom. Odnosi između zaposlenika i rukovoditelja obično su formalni, površni i zasnovani na potrebama posla (Disability Case Study Research Consortium, 2008). Za zaposlenike s invaliditetom je veoma važno da stvore kvalitetni odnos s voditeljima zasnovan na međusobnom povjerenju, poštovanju i osjećaju dužnosti (Disability Case Study Research Consortium, 2008).

U poduzećima s inkluzivnom radnom klimom naglašava se važnost prijeko potrebnih, a ne idealnih elemenata u obavljanju radnih zadataka (Gilbride i sur., 2003). Dužnost rukovoditelja je da jasno i koncizno objasni suradnicima potrebe zaposlenika s invaliditetom i osigura otvoreni dijalog o svim temama vezanim za prilagodbu radnog mjesta (Jakobsen i Svendsen, 2013).

Rukovoditelji trebaju pronaći ravnotežu između individualiziranog pristupa potrebama osoba s invaliditetom i kolektivizacije u radnoj skupini (Boehm i Dwertmann, 2015).



Transformacijsko vodstvo naglašava važnost kolektiva odnosno grupe, smanjuje diferencijaciju između zaposlenika, sprječava konflikte i potiče suradnju, koheziju i timsku učinkovitost (Boehm i Dwertmann, 2015). Transformacijsko vodstvo je stil vodstva u kojem ljudi slijede osobu koja je strastvena i inspirira ih da ostvare performanse iznad svojih očekivanja (Buble, 2000 prema Živković, 2016). Voditelji koji žele poboljšati funkcioniranje svog tima moraju se orijentirati na određena ponašanja koja potiču osjećaj zajedništva u skupini (Boehm i Dwertmann, 2015).

Potrebno je spomenuti i paternalizam, odnosno tendenciju rukovoditelja da se prema zaposleniku s invaliditetom ponaša kao prema djetetu (Disability Case Study Research Consortium, 2008). Neka istraživanja poduzeća na otvorenom tržištu rada pokazuju da rukovoditelji češće tretiraju osobe s invaliditetom na paternalistički način (Blanck i Marti, 1997 prema Disability Case Study Research Consortium, 2008; Disability Case Study Research Consortium, 2008).

## **ZAKLJUČAK**

Osobe s invaliditetom predstavljaju neiskorišteni izvor potencijala za europsko i svjetsko tržište rada koje se suočava s brojnim promjenama potaknutim niskim prirodnim prirastom i starenjem stanovništva. Usprkos tome, stope zapošljavanja osoba s invaliditetom su još uvijek značajno niže u odnosu na tipičnu populaciju.

Rezultati istraživanja pokazuju da su osobe s invaliditetom savjesni i kompetentni radnici, no ipak se suočavaju s brojnim preprekama prije i nakon zapošljavanja. Postoji manjak radova o radnoj integraciji osoba s invaliditetom u području rehabilitacije, menadžmenta i organizacijske psihologije. Kako bi poduzeće doista iskoristilo potencijale, mogućnosti i znanja zaposlenika s invaliditetom, potrebno je zagrebat i ispod površine i promotriti integraciju kao proces koji ne ovisi samo o zasebnim elementima kao što su slijedenje zakona ili omogućavanje podrške na radnom mjestu. Integracija na radnom mjestu obuhvaća komplicirani sustav faktora na razini pojedinca, organizacije, posla i šire okoline.

Istraživanja radne klime omogućavaju poslodavcu da identificira razne probleme i poteškoće vezane za zapošljavanje osoba s invaliditetom te na osnovi toga isplanira strategije koje će pridonijeti kvalitetnijoj integraciji osoba s invaliditetom u radnom okruženju. Ipak, u literaturi postoji vrlo malo istraživanja koja se bave radnom klimom u poduzećima koja zapošljavaju

osobe s invaliditetom. Jedan od glavnih problema je što je invaliditet heterogeni konstrukt i postoje značajne razlike između skupina osoba s invaliditetom s različitim vrstama oštećenja.

Radna klima se može istraživati na više načina, ovisno o potrebama poslodavca što je čini izuzetno svestranim konstruktom. Radna klima za inkluziju se najčešće spominje u vezi osoba s invaliditetom. Inkluzija je pojam koji može obuhvatiti mnoge organizacijske procese, postupke i ponašanja u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom, ali najvažnije dimenzije inkluzije su pravednost organizacijskih strategija i politika, integracija ili otvorenost prema različitostima i uključivanje u donošenje odluka. Istraživanja radne klime za inkluziju nastavljaju se na istraživanja o utjecaju demografskih različitosti na tretman zaposlenika unutar organizacije. Istraživanje inkluzije je prikladnije od istraživanja organizacijskih različitosti za osobe s invaliditetom jer one imaju specifične potrebe u odnosu na druge manjinske skupine u organizaciji. Također, primjena pravednih i inkluzivnih organizacijskih strategija i poštivanje zakona (što je uglavnom cilj istraživanja demografskih različitosti) je samo jedna stepenica na putu do inkluzije. Inkluzija ovisi i o socijalizacijskim procesima, odnosno interkcijama između zaposlenika.

Poduzeća koja zapošljavaju osobe s invaliditetom uglavnom ne pridaju dovoljno pažnje socijalizacijskom procesu. Postoje dokazi da se socijalizacija osoba s invaliditetom u poduzeću razlikuje od tipične populacije. Poteškoće u socijalizaciji utjecat će na drugu fazu klime za inkluziju, odnosno fazu otvorenosti prema različitostima. Planiranje socijalizacije, odnosno korištenje strategija i postupaka za poboljšavanje socijalizacijskog procesa može olakšati socijalnu integraciju osobama s invaliditetom, pogotovo osobama s težim oštećenjima. Treća faza je uključenost u donošenje odluka. Organizacije koje znaju kako uključiti zaposlenike u donošenje odluka mogu u potpunosti iskoristiti njihove potencijale, znanja i mogućnosti. Također je potrebno naglasiti važnost učenja za osobe s invaliditetom koje nemaju potpuno povjerenje u vlastite sposobnosti.

Postoji potreba za daljnjim istraživanjem radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom. Primjerice, procjena radne klime u zaštitnim radionicama omogućila bi dublje spoznaje o tome kako zaposlenici percipiraju organizacijski kontekst u poduzećima koja zapošljavaju veliki postotak osoba s invaliditetom. Rezultati određenih istraživanja pokazuju da osobe s različitim vrstama oštećenja imaju različita iskustva na radnom mjestu. Posebno se ističu poteškoće s kojima se susreću osobe s duševnim bolestima. Posebno je dodatno ispitati kako zaposlenici s različitim oštećenjima percipiraju organizacijski kontekst.

Zaključno, voditelji timova, menadžeri i sl. su ključni u oblikovanju radne klime te je potrebno dodatno ispitati koji stilovi i postupci rukovoditelja imaju pozitivan utjecaj na stvaranje inkluzivne radne klime.

Nažalost, postoji veoma mali broj radova koji istražuju radnu klimu u poduzećima s osobama s invaliditetom. Istraživanja radne klime bila bi veoma korisna za populaciju osoba s invaliditetom jer obuhvaćaju društvene, situacijske i organizacijske faktore. Invaliditet je uvijek potrebno promatrati u kontekstu okoline, a upravo to omogućava proučavanje radne klime.

## REFERENCE

1. Abberley , P.(1987). The concept of oppression and the development of a social theory of disability. *Disability, Handicap and Society*, 2(1), 5-19.
2. Abubakari, A.R. (2018). Assessing the effects of Workplace Climate on Employees Performance in Tamale Area Offices of Social Security and Insurance Trust. *The International Journal Of Business & Management*, 5(1), 114-122.
3. Altman, B. (2001). Disability definitions, models , classification schemes, and applications. U: G.L. Albrecht, K.D. Seelman i M.Bury (ur.): Handbook of disability studies (str.97 – 123). Sage publications.
4. Amponsah – Bediako, K. (2013). Relevance of disability models from the perspective of a developing country:An analysis. *Developing Country Studies*, 3(11), 121-132.
5. Anderson, N.R., West, M.A. (1998) Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
6. Anić, Š., Klaić, N., Domović, Ž. (2002). Rječnik stranih riječi: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze. Zagreb: Sani-plus.
7. Apipalakul, C., Kummoon, D. (2017). The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1216–1222.
8. Areheart, B.A. (2011). When Disability Isn't 'Just Right': The Entrenchment of the Medical Model of Disability and the Goldilocks Dilemma. *Indiana Law Journal*, 83 (1) 181-232
9. Armstrong, M., Morris, C., Abraham, C., Tarrant, M. (2017). Interventions utilising contact with people with disabilities to improve children's attitudes towards disability: A systematic review and meta-analysis. *Disability and Health Journal*, 10(1), 11–22.
10. Ashikali, T., Groeneveld, S., Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519.

11. Ashkanasy, N., Jackson, C. (2001). Organizational climate and culture. U: N. Anderson, D.S: Ones, H.K. Sinangil i C.Viswesvaran (ur.): Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology – Volume : Organizational Psychology (str. 398-415). Sage publications Inc.
12. Baldrige, D. C., & Veiga, J. F. (2001). Toward greater understanding of the willingness to request an accommodation: Can requesters' beliefs disable the ADA? *Academy of Management Review*, 26(1): 85-99.
13. Barnes, C., Mercer,G. (2005). Disability, work, and welfare: challenging the social exclusion of disabled people. *Work, employment and society*, 19(3), 527-545.
14. Beatty, J. E., Baldrige, D. C., Boehm, S. A., Kulkarni, M., & Colella, A. J. (2019). On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda. *Human Resource Management*, 58(2), 119–137.
15. Benjak, T., Janičar, Z., Ježić, A., Sudec, G., Mamek Jagić, I. i Ostojić, J. (2012). Probna primjena Međunarodne klasifikacije funkcioniranja, onesposobljenosti i zdravlja u postupku vještačenja invaliditeta u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 19 (2), 175-196.
16. Beyer, de Urries, F. B. J., & Verdugo, M. A . (2010). A comparative study of the situation of supported employment in Europe. *Journal of policy and practice in intellectual disabilities*, 7(2), 130-136.
17. Boehm, S.A., Dwertmann, D.J.G. (2015). Forging a single-edged sword:Facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. *Work, Aging and Retirement*, 1 (1), 41-63.
18. Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M.,McDonald, D. P. (2014). Expanding Insights on the Diversity Climate-Performance Link: The Role of Workgroup Discrimination and Group Size. *Human Resource Management*, 53(3), 379–402.
19. Boman,T., Kjellberg, A., Danermark, B., Boman, E. (2015). Employment opportunities for persons with different types of disability. *ALTER -European Journal of disability research*, 9(2), 116-129.

20. Bricout, J.C. (1998). The relationship between employers` perceived organizational context and their impressions of the employability of job applicants with either a severe psychiatric or physical disability. *Diplomski rad*. Virginia Commonwealth University.
21. Brisenden, S. (1986). Independent living and the medical model of disability. *Disability, Handicap and Society*, 1(2), 173-178.
22. Bruyere, S. (2006). Disability management and enterprise. *International Journal of Disability Management Research*, 1, 149-158.
23. Brstilo, I., Haničar, E. (2011). Trostruka diskriminacija žena s invaliditetom na tržištu rada. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 47 (1), 87-97.
24. Buciuniene, I., Kauzlauskaitė, R. (2010). Integrating people with disability into the workforce: the case of a retail chain. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, 29(5). 534-538.
25. Cimera, R.E., Burgess, S.(2011) Do adults with autism benefit monetarily from working in their communities? *Journal of vocational rehabilitation*, 34(3), 173-180.
26. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development ) (2020). Managing conflict in the modern workplace. Preuzeto 10.08.2021. s [https://www.cipd.co.uk/Images/managing-conflict-in-the-workplace-1\\_tcm18-70655.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/managing-conflict-in-the-workplace-1_tcm18-70655.pdf)
27. Colella, A. (2001). Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities. *The Academy of Management Review*, 26(1), 100–116.
28. Colella, A. (1994). Organizational socialization of employees with disabilities: Critical issues and implications for workplace interventions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 4(2), 87–106.
29. Colella, A., Varma, A. (2001). The Impact of Subordinate Disability on Leader-Member Exchange Relationships. *Academy of Management Journal*, 44(2), 304–315.
30. Crudden, A . (2002). Employment after vision loss: Results of a collective case study. *Journal of Visual Impairment and blindness*, 96(9), 615-621.

31. Dadić, M., Bačić, A., Župa, I., Vukoja, A. (2018). Definiranje pojmova invaliditet i osoba s invaliditetom. *Hrana u zdravlju i bolesti : znanstveno-stručni časopis za nutricionizam i dijetetiku*, 10, 64-66.
32. Degener, T. (2017) A new human rights model of disability. U: V. Della Fina, R. Cera i G. Palmisano (ur.): *The United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities: A commentary* ( str. 41-59). Springer International Publishing,
33. Denison, D. R. (1996). What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
34. Dirth, T. P., Branscombe, N. R. (2018). The social identity approach to disability: Bridging disability studies and psychological science. *Psychological Bulletin*, 144(12), 1300–1324.
35. Disability Case Study Research Consortium (2008). Conducting and benchmarking inclusive employment policies, practices, and culture. Final report. Syracuse: Burton Blatt Institute, Syracuse University. Preuzeto 26.8.2021. s <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/odep/research/corporateculturefinalreport.pdf>
36. Downey, H.K, Hellriegel, D., Phelps, M., Slocum, J.W. (1974). Organizational climate and job satisfaction: A comparative analysis. *Journal of Business Research*, 2(3), 233 – 248.
37. Državni zavod za statistiku, 2020. Procjena stanovništva Republike Hrvatske u 2019. Pristupljano 06.08.2021. na [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/07-01-03\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/07-01-03_01_2020.htm)
38. Dwertmann, D. J.G. (2015). Status Matters: The Asymmetric Effects of Supervisor–Subordinate Disability Incongruence and Climate for Inclusion. *Academy of Management Journal*, 59(1), 44–64.
39. Dwertmann, D. J.G. (2013). Adapting to the future workforce: Combining diversity and organizational climate research. *Doktorska disertacija*. Škola za menadžment, ekonomiju, pravo, društvene znanosti i međunarodne odnose, Sveučilište Sv. Gallen.

40. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
41. Ergović, J. (2007). Osposobljavanje za samostalan rad i zapošljavanje osoba s invaliditetom. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (3), 597-610.
42. Fevre, R., Robinson, A., Lewis, D., & Jones, T. (2013). The ill-treatment of employees with disabilities in British workplaces. *Work, Employment and Society*, 27(2), 288–307.
43. Ferdman, F.B. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. U: F.B. Ferdman i B.R. Deane (ur.): *Diversity at work: The Practice of Inclusion* (str. 3-55). San Francisco: Jossey-Bass.
44. Forehand, G.A., Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), 361-382.
45. Friedner, M. (2013). Producing „silent brewmasters“: Deaf workers and added value in India`s coffee cafes. *Anthropology of Work Review*, 34 (1), 39-50.
46. Fujiura, G.T., Rutkowski- Kmitta, V. (2001). Counting Disability. U: Albrecht, G.L., Seelman, K.D. i Bury, M. (ur.): *Handbook of disability studies* (str. 69-97). Sage publications.
47. Furnham, A. i Goodstein, L.D. (1997). The organizational climate questionnaire (OCQ). *Consulting*, 2, 163-179.
48. Gagnon, S., Paquet, M., Courcy, F., Parker, C. P. (2009). Measurement and Management of Work Climate: Cross-Validation of the CRISO Psychological Climate Questionnaire. *Healthcare Management Forum*, 22(1), 57–65.
49. Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D., Golden, K. (2003). Identification of the characteristics of the work environments and employers open to hiring and accomodating people with disabilities. *Rehabilitation counseling bulletin*, 46(3), 130-137.
50. Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *The Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.



51. Gonzalez, J. A., Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40.
52. Graffam, J., Shinkfield, A., Smith, K., Polzin, U. (2002). Factors that influence employer decisions in hiring and retaining an employee with a disability. *Journal of vocational rehabilitation*, 17(3), 175-81.
53. Greenspan, S., Shoultz, B. (1981). Why mentally retarded adults lose their jobs: Social competence as a factor in work adjustment. *Applied Research in Mental Retardation*, 2(1), 23–38.
54. Groggins, A., Ryan, A. M. (2013). Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 264–282.
55. Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276–303.
56. Guion, R. (1973). A note on organizational climate. *Organizational behavior and human performance*, 9, 120-125.
57. Haegele, J.A., Hodge, S. (2016). Disability Discourse: Overview and Critiques of the Medical and Social Models. *Quest*, 68(2), 193-206.
58. Hartnett, H.P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B., Batiste, L. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of vocational rehabilitation*, 34(1), 17-25.
59. Hashim, H., Ishak, N.A., Zulkifli, G.H.. (2015). Influence of organizational climate on disabled job embeddedness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 202, 242 – 251.
60. Hellriegel, D., Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255–280.
61. Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015.

62. Houtrow A.J., Larson K., Olson L.M., Newacheck P.W., Halfon N. (2014). Changing trends of childhood disability, 2001-2011. *Pediatrics*, 134 (3), 530 – 538.
63. Hoy, W.K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of school workplace. *Journal of educational and psychological consultation*, 1(2), 149-168.
64. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (HZJZ) (2019). Izvješće o osobama s invaliditetom u Republici Hrvatskoj. Preuzeto 07.08. 2021. s <https://www.hzjz.hr/periodicne-publikacije/izvjesce-o-osobama-s-invaliditetom-u-republici-hrvatskoj-stanje-05-2019/>
65. Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ) (2021). Statistika zapošljavanja osoba s invaliditetom. Pristupljeno 07.08.2021. na <https://www.hzz.hr/statistika/statistika-zaposljavanja-osobe-s-invaliditetom.php>
66. Hrvatska enciklopedija (nd, a) Pristupljeno 13.08.2021. na <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=15411>
67. Hrvatska enciklopedija (nd, b) Pristupljeno 14.08. 2021. na <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=3419>
68. Hrvatska enciklopedija (nd, c ) Pristupljeno 14.08. 2021. na <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=48953>
69. Hrvatska enciklopedija (nd, d) Pristupljeno 15.08.2021. na <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=58036>
70. ILO (International Labour Organization) (2018). Labour market inclusion of people with disabilities. Preuzeto 10.08.2021. s [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_646041.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_646041.pdf)
71. Jackson, S., Joshii, A. (2011). Work team diversity. U: S. Zedeck (ur.) : APA Handbook of industrial and organizational psychology (str. 651-686). Washington DC, USA: American Psychological Association.
72. Jakobsen, K., Svendsen, E. (2013). Employers' perspective: when a return to work is the objective for persons with reduced mobility. *Work*, 44(2), 145-153.
73. James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219–229.
74. James, L. R., Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112.

75. Janko, N. (2016). Stavovi i zadovoljstvo poslom. *Diplomski rad*. Fakultet ekonomije i turizma „Dr.Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.
76. Johannesson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior & Human Performance*, 10(1), 118–144.
77. Johnson, K.L, Yorkston, K.M, Klasner, E.R. (2004). The cost and benefits of employment: A qualitative study of experiences of persons with multiple sclerosis. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 85(2): 201–209.
78. Joshii, A., Roh, H. (2009). The Role Of Context In Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
79. Kalargyrou, V. (2014). Gaining a competitive advantage with disability inclusion initiatives. *Journal of human resources in hospitality and tourism*, 13(2), 120-145.
80. Kirsh, B., Stergiou-Kita, M., Gewurtz, R., Dawson, D., Krupa, T., Lysaght, R., Shaw, L. (2009). From margins to mainstream: What do we know about work integration for persons with brain injury, mental illness and intellectual disability? *Work*, 32(4), 391–405.
81. Kober, R. (2011). The effect of employment on the quality of life of people with intellectual disabilities: A review of the literature U:R. Kober (ur.): Enhancing the Quality of Life of People with Intellectual Disabilities: From Theory to Practice (str. 127 - 136).
82. Kuenzi, M., Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717.
83. Kulik, C.T, Bainbridge, H.T. (2006). HR and the Line: The Distribution of HR Activities in Australian Organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 240-256.
84. Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M. L. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50(4), 521–540.
85. Lang, R. (2001). The development and critique of the social model of disability. Overseas Development Group. Preuzeto 16.08. 2021. s <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.502.9898&rep=rep1&type=pdf>

86. Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M. A., Santo, A., Gavranic, A., Courcy, F., Gagnon, S. (2010). Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(4), 414–422.
87. Lee, B.A. (1996). Legal requirements and employer responses to accommodating employees with disabilities. *Human Resource Management Review*, 6(4), 231-51.
88. Lengnick – Hall, M.L, Gaunt, P.M., Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human resource management*, 47(2), 255-273.
89. Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
90. Lindsey, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., Karon,L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. *Journal of occupational rehabilitation*, 28 (4), 634-55.
91. Markovinović, A. (2017). Organizacijska klima koja potiče učenje i radna samoefikasnost kao prediktori zadovoljstva poslom. *Diplomski rad*. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
92. Matt, S., Butterfield, P. (2006). Changing the disability climate: Promoting tolerance in the workplace. *AAOHN Journal*, 54(3), 129-135.
93. . McKinney, E.L., Swartz, L. (2019). Employment integration barriers: experiences of people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2298-2320.
94. McMahon, B.T., Shaw, L.R. (2005). Workplace discrimination and disability. *Journal of vocational rehabilitation*, 23(3), 137-143.
95. Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., Bartram, T. (2017). HRM practices that support the employment and social inclusion of workers with an intellectual disability. *Personnel Review*, 46(8), 1475–1492.
96. Migliore, A., Mank, D., Grossi, T., Rogan, P. (2007) Integrated employment or sheltered workshops: Preferences of adults with intellectual disabilities, their families, and staff. *Journal of vocational rehabilitation*, 26(1), 5-19.

97. Miletić, L., Sokolić, F. (2017). Stigmatizacija osoba s duševnim smetnjama –istraživanje stajališta studenata Pravnog fakulteta u Rijeci. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 38(3), 1163-1186.
98. Milliken, F. J., Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
99. Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333.
100. Neal- Boylan, L (2012). An exploration and comparison of the worklife experiences of registered nurses and physicians with permanent physical and sensory disabilities. *Rehabilitation nursing*, 37 (1), 3-10.
101. Neal, A., Griffin, M., Hart, P. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34(1–3), 99–109.
102. Nejasmić, I., Toskić, A. (2013). Starenje stanovništva u Hrvatskoj – sadašnje stanje i perspektive. *Hrvatski geografski glasnik*, 75(1), 89-110.
103. Nerstad, C. G. L., Wong, S. I., Richardsen, A. M. (2019). Can Engagement Go Awry and Lead to Burnout? The Moderating Role of the Perceived Motivational Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 1979.
104. Nevala, N., Pehkonen, I., Koskela, I., Ruusuvoori, J. (2014). Workplace accommodation among persons with disabilities. A systematic review of its effectiveness and barriers or facilitators. *Journal of occupational rehabilitation*, 25, 432-448.
105. Nishii, L.H. , Rich, R.E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. U: F.B. Ferdman i B.R. Deane (ur.): *Diversity at work: The Practice of Inclusion* (str. 330-364). San Francisco: Jossey-Bass.
106. Noble, J., Conley, R., Banerjee, S., Goodman, S. (1991). Supported employment in New York state. A comparison of benefits and costs. *Journal of disability studies*, 2(1), 39-73.

107. OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2010). *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers: A Synthesis of Findings across OECD Countries*. Pariz: OECD Publishing. Pristupljeno 11.08.2021. na <https://www.oecd.org/publications/sickness-disability-and-work-breaking-the-barriers-9789264088856-en.htm>
108. Olkin, R.(2002). Could you hold the door for me? Including disability in diversity. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 8(2), 130–137.
109. Online Etymology Dictionary (nd ) <https://www.etymonline.com/word/invalid>
110. Owen, F., Li, J., Whittingham, L., Hope, J., Bishop, C., Redhead, A., Mook, L. (2015). Social return on investment o fan innovative employment option for persons with developmental disabilities. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(2), 209–228.
111. Pehar, L., Čorkalo Biruški, D. (2018). (Zanemarena) uloga i važnost društvenih normi u poticanju međugrupnog kontakta: Pregled dosadašnjih nalaza i istraživački izazovi. *Psihologijske teme*, 27 (2), 221-244.
112. Petz, B. (1992). *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.
113. Pravilnik o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom, Narodne novine broj 75/18.
114. Pritchard, R. D., Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior & Human Performance*, 9(1), 126–146.
115. Rački, J. (1997). *Teorija profesionalne rehabilitacije osoba s invaliditetom*. Zagreb: Fakultet za defektologiju Sveučilišta u Zagrebu.
116. Retief, M., Letšosa, R. (2018) Models of disability: A brief overview. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 74 (1).
117. Rudstam, 2016. Painting a deeper picture of disability inclusiveness: Changing organizational climate and culture. Online članak. Pristupljeno 01.09. na <https://www.linkedin.com/pulse/painting-deeper-picture-disability-inclusiveness-changing-center>

118. Saetermoe, C. L., Scattono, D., Kim, K. H. (2001). Ethnicity and the stigma of disabilities. *Psychology & Health*, 16(6), 699–714.
119. Santuzzi, A.M., Waltz, P.R., Finkelstein, L.M., Rupp, D.E. (2014). Invisible disabilities: Unique challenges for employers and organizations. *Industrial and organizational psychology*, 7(2), 204-219.
120. Scharz, H.A., Hendricks, D., Blanck, P. (2006). Workplace accommodations: Evidence based outcomes. *Work*, 27(4), 345-354.
121. Scheid, T.L., Anderson, C. (1995). Living with chronic mental illness: Understanding the role of work. *Community mental health journal*, 31(2), 163-176.
122. Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Reviews of Psychology*, 64, 361-388.
123. Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. U: U: S. Zedeck (ur.) : *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (373–414). Washington DC, USA: American Psychological Association.
124. Schneider, B., Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328.
125. Schwepker, C. H., Ferrell, O. C., Ingram, T. N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 99–108.
126. Sentić, P. (2018). Analiza organizacijske predanosti na primjeru poduzeća OTP banka d.d. *Diplomski rad*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
127. Shakespeare, T. (2010). The social model of disability. U: L.J. Davis (ur.): *The disability studies reader* (str. 266-273). New York:Routledge.
128. Shoji, T., Egawa, Y. (2006). Structure of safety climates and its effects on workers' attitudes and work safety at Japanese construction work sites. *Journal of UOEH*, 28(1), 29-43.

129. Simeonsson R.J. , Lollar D., Hollowell J., Adams, M. (2000). Revision of the International Classification of Impairments, Disabilities, and Handicaps: developmental issues. *Journal of Clinical Epidemiology*, 53 (2), 113 – 124.
130. Siperstein, G., Romano, N., Mohler, A., Parker, R. (2006). A National Survey of Consumer Attitudes towards Companies That Hire People with Disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 24, 3-9.
131. Smart, L.,Wegner, D. M. (1999). Covering up what can't be seen: Concealable stigma and mental control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 474–486.
132. Spataro, S.E. (2005). Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. *Behavioral sciences and the law*, 23(1), 21-38.
133. Stone, D. L., Colella, A. (1996). A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352–401.
134. Sušanj, Z. (2005). Organizacijska klima i kultura. Jastrebarsko: Naklada Slap.
135. Škrijelj, A. (2015). Utjecaj fluktuacije na poslovanje poduzeća. *Završni rad*. Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković" Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.
136. Tipurić, D. (1999). Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije. *Poslovna analiza i upravljanje*, 3, 3-16.
137. Verdonschot M.M, de Witte L.P, Reichrath E, Buntinx W.H, Curfs L.M. (2009). Community participation of people with an intellectual disability: a review of empirical findings. *Journal of intellectual disability research*, 53(4), 303-18.
138. Visier, L. (1998). Sheltered Employment for Persons with Disabilities. *International Labour Review*, 137, 348-365.
139. Von Schrader, S., Malzer, V., Bruyère, S. (2013). Perspectives on Disability Disclosure: The Importance of Employer Practices and Workplace Climate. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(4), 237–255.
140. Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., van Ruitenbeek, G., Uitdewilligen, S., Corbière, M. (2017). Disability and employment –



overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 40–55.

141. Vuletić, G., Mujkić, A. (2002). Što čini osobnu kvalitetu života: Studija na uzorku hrvatske gradske populacije. *Liječnički vjesnik*, 124(2), 64-70.

142. Zakon o Hrvatskom registru o osobama s invaliditetom, Narodne novine, broj NN 64/01.

143. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, Narodne novine, broj 157/13, 152/14, 39/18, 32/20.

144. Zhu, X., Law, K., S., Sung, C., Yang, D. (2019). Thriving of employees with disabilities: The roles of job self – efficacy, inclusion, and team-learning climate. *Human resource management*, 58 (1), 21-34.

145. Živković, I. (2018). Učeca organizacija i suvremeni stilovi vodstva. *Diplomski rad*, Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu.

146. Žugaj, M., Bojanić-Glavnica, B., Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja. *Ekonomski vjesnik*, 17(1-2), 17-30.

147. Waddell, G., Burton, A. K. (2006). Is work good for your health and well-being? London: The stationery office (TSO).

148. Walker, J. Scior, K. (2013). Tackling stigma associated with intellectual disability among the general public: A study of two indirect contact interventions. *Research in Developmental Studies*, 34, 2200 -2210.

149. Wehman, P. (2011). Employment for persons with disabilities: Where are we now and where do we need to go? *Journal of vocational rehabilitation*, 35(3), 145-151.

150. Wehman, P., Revell, W.G., Brooke, V. (2003). Competitive employment: Has it become the first choice yet? *Journal of disability policy studies*, 14(3), 163-173.

151. WHO (World Health Organization) (2011). World report on disability. Preuzeto 14.08. 2021. s [https://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/report.pdf](https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf)

152. WHO (World Health Organization) (2001). International Classification of Functioning, Disability and Health.

153. Wilton, D. (2006). Disability disclosure in the workplace. *Just labour*, 8, 24-39.
154. Wittmer, J. L. S., Lin, C. (2017). Valuing Employees with Disabilities: A Chain Effect of Pro-Disability Climate on Organizational Commitment. *Disability Studies Quarterly*, 37(3).
155. Wolffe, K. E., Candela, A. (2002). A qualitative analysis of employers' experiences with visually impaired workers. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 96, 622-634.