

# Motivacija poslodavaca integrativnih radionica za zapošljavanjem osoba oštećena vida

---

**Kulić, Valerija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:158:778914>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko-rehabilitaciji fakultet

Diplomski rad  
Motivacija poslodavaca integrativnih radionica za  
zapošljavanjem osoba oštećena vida

Valerija Kulić

Zagreb, rujan, 2023.

Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko-rehabilitaciji fakultet

Diplomski rad  
Motivacija poslodavaca integrativnih radionica za  
zapošljavanjem osoba oštećena vida

Valerija Kulić

Mentor: Prof.dr.sc. Tina Runjić

Komentor: Izv.prof.dr.sc. Ante Bilić Prčić

Zagreb, rujan, 2023.

### **Izjava o autorstvu rada**

Potvrđujem da sam osobno napisala rad Motivacija poslodavaca integrativnih radionica za zapošljavanjem osoba oštećena vida i 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.

Valerija Kulić

Zagreb, 06.09.2023.

## *Zahvala*

*Veliko hvala mojoj mentorici, izv.prof.dr.sc. Tini Runjić, na njezinoj strpljivosti, vodstvu i neprocjenjivim savjetima tijekom cijelog istraživačkog procesa. Vaša podrška mi je bila neizmjereno važna, i zahvaljujući Vama sam stekla duboko razumijevanje teme.*

*Zahvaljujem se Centru za profesionalnu rehabilitaciju Zagreb, naročito rukovoditelju odjela za rad s poslodavcima, Darki Soboti. Bez njegove podrške i ohrabrenja, moja odluka da istražujem ovu temu za svoj diplomski rad ne bi bila moguća. Također, zahvaljujem mu na iznimnoj pomoći pri pronalasku i angažiranju ispitanika za moje istraživanje.*

*Želim izraziti duboku zahvalnost svojoj obitelji i prijateljima na neizmjerenoj podršci koju su mi pružili tijekom cijelog studija. Hvala vam što ste uvijek bili tu za mene, podržavali me i vjerovali u moje sposobnosti.*

*Ovo je samo mali izraz moje duboke zahvalnosti svima vama koji ste bili uz mene na ovom putovanju. Radujem se budućim izazovima i prilikama koje će mi ovaj diplomski rad otvoriti, i nadam se da ću opravdati vaše povjerenje.*

*Hvala vam još jednom na svemu!*

**Naslov rada:** Motivacija poslodavaca integrativnih radionica za zapošljavanjem osoba oštećena vida

**Studentica:** Valerija Kulić

**Mentor:** Prof. dr. sc. Tina Runjić

**Komentor:** Izv.prof.dr.sc. Ante Bilić Preić

**Program/modul:** Edukacijska rehabilitacija/Rehabilitacija osoba oštećena vida

### **Sažetak rada**

Osobe s invaliditetom susreću se s mnogim preprekama na tržištu rada, a posebno izazovna skupina jesu osobe oštećena vida. Mnoge zemlje donose zakone i politike s ciljem poticanja zapošljavanja osoba s invaliditetom, no unatoč tim naporima i dalje postoje brojne prepreke koje ometaju njihovo uključivanje u radnu snagu. Predrasude i stavovi poslodavaca, nepristupačnost okoline te nedostatak prilagođenih radnih mjesta samo su neki od izazova s kojima se oni susreću. U Republici Hrvatskoj, kao jedan od oblika zapošljavanja osoba s invaliditetom pod posebnim uvjetima rada, ističe se model integrativnih radionica. Međutim, dosadašnja literatura ne nudi saznanja o motivaciji poslodavaca za otvaranjem takvih radionica, stoga je temeljni cilj ovog istraživanja razumjeti strukturu čimbenika koji motiviraju poslodavce da otvore integrativne radionice. Nadalje, primjećujući da su poslodavci manje skloni zapošljavanju osoba oštećena vida, drugi je cilj istraživanja rasvijetliti čimbenike motivacije koji potiču poslodavce na zapošljavanje osoba s oštećenjem vida u integrativnim radionicama. U ovom istraživanju sudjelovalo je 15 poslodavaca integrativnih radionica koji su evidentirani na popisu Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom. Radi istraživanja sastavljen je upitnik pod nazivom „Motivacija poslodavaca integrativnih radionica”, osmišljen kako bi razjasnio čimbenike motivacije koji potiču poslodavce da otvore integrativne radionice, kao i motivaciju za zapošljavanjem osoba s oštećenjem vida unutar tih radionica. Svi prikupljeni podatci analizirani su uz pomoć računalnog statističkog programa SPSS 23.0, primjenjujući odgovarajuću statističku metodologiju. Rezultati ovog istraživanja ukazuju da među društvenim i intrinzičnim čimbenicima ekonomski ima najveći utjecaj na motivaciju poslodavaca za otvaranjem integrativnih radionica. Nadalje, istraživanje potvrđuje da poslodavci visoko valoriziraju tvrde vještine i prethodno radno iskustvo kada razmišljaju o zapošljavanju osoba oštećena vida. Ovi zaključci sugeriraju na važnost financijske podrške i državne subvencije, koje pozitivno utječu na otvaranje integrativnih radionica. Također, ulaganje u obrazovanje, tiflotehničku obuku te stjecanje praktičnog iskustva predstavljaju ključne čimbenike za povećanje konkurentnosti osoba s oštećenjem vida na tržištu rada.

**Ključne riječi:** motivacija poslodavaca, integrativne radionice, osobe oštećena vida, čimbenici motivacije

**Paper title:** Motivation of employers in inclusive workshops for hiring visually impaired individuals

**Student:** Valerija Kulić

**Mentor:** Tina Runjić, PhD

**Co-mentor:** Ante Bilić Precić, PhD

**The program/module:** Educational rehabilitation/Rehabilitation of the visually impaired

### **Summary**

Individuals with disabilities encounter various challenges within the job market, and among them, those with visual impairments pose a particularly demanding group. Many countries enact laws and policies to encourage the employment of disabled individuals, but despite these efforts, there continue to be numerous obstacles that hinder their integration into the workforce. Prejudices and employers' attitudes, environmental inaccessibility, and a shortage of adapted workspaces are just a few of the issues. In the Republic of Croatia, one noteworthy form of employment for disabled individuals under special conditions is the model of inclusive workshops. However, existing literature lacks insights into the motivations of employers for establishing such workshops. Thus, the primary goal of this study was to comprehend the structural factors that motivate employers to open inclusive workshops. Furthermore, considering that research has shown that employers are less inclined to hire visually impaired individuals compared to others with disabilities, the second aim of this study was to determine the factors that contribute to employers' motivation to employ visually impaired individuals within their inclusive workshops. This study involved 15 employers from inclusive workshops, all listed with the Institute for expert evaluation, vocational rehabilitation, and employment of people with disabilities. For the study's purposes, a new questionnaire called "Employer motivation in the context of inclusive workshops" was developed. This questionnaire was designed to explore employers' motivation for establishing inclusive workshops and their motivation for hiring visually impaired individuals within these workshops. The collected data underwent analysis using the SPSS 23.0 software, utilizing appropriate statistical methodologies. The study's results indicate that employers are primarily motivated by economic factors when it comes to opening inclusive workshops, surpassing social and intrinsic factors. Furthermore, the research demonstrates that employers highly value hard skills and prior work experience when considering hiring visually impaired individuals in inclusive workshops. These findings underscore the importance of state-provided financial support and subsidies to encourage the establishment of inclusive workshops. Additionally, to enhance the competitiveness of visually impaired individuals in the job market compared to the broader population of people with disabilities, investment in education, assistive technology training, and the cultivation of practical experience are essential.

**Keywords:** employer motivation, inclusive workshops, visually impaired individuals, motivation factors

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. OSOBE S INVALIDITETOM I IZAZOVI U ZAPOŠLJAVANJU .....	3
2.1. Osobe s oštećenjem vida i izazovi u zapošljavanju.....	5
3. MOTIVACIJA POSLODAVACA ZA ZAPOŠLJAVANJEM OSOBA S INVALIDITETOM ...	10
3.1. Ekonomski motivacijski čimbenik .....	11
3.2. Društveni motivacijski čimbenik .....	13
3.3. Intrinzični motivacijski čimbenik .....	15
4. ZAKONODAVNI OKVIR ZAPOŠLJAVANJE OSOBA S INVALIDITETOM.....	17
4.1. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom .....	19
4.2. Integrativne radionice .....	21
5. PROBLEM ISTRAŽIVANJA .....	25
5.1. Ciljevi istraživanja .....	25
5.2. Problemska pitanja .....	25
5.3. Hipoteze .....	25
6. METODE ISTRAŽIVANJA.....	26
6.1. Uzorak ispitanika .....	26
6.2. Instrument procjene.....	30
6.3. Način provođenja istraživanja .....	31
6.4. Planirani statistički postupak.....	32
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	32
8. RASPRAVA .....	47
9. ZAKLJUČAK .....	53
10. LITERATURA.....	55
11. PRILOZI .....	64



## 1. UVOD

U svijetu se sve veći naglasak stavlja na uključivanje osoba s invaliditetom na tržište rada. *Opća deklaracija o ljudskim pravima* (1948) i *Deklaracija o pravima osoba s invaliditetom* (1975) uključuju prava na rad, jednakost u plaćama, socijalnu sigurnost i pridruživanje sindikatima. Nadalje, konvencija Ujedinjenih naroda o pravima osoba s invaliditetom naglašava važnost inkluzije i društva kao cjeline te potrebi osiguranja mogućnosti da svaka osoba pridonosi društvu sukladno svojim mogućnostima i sposobnostima. Osobama s invaliditetom osigurava se jednak pristup ljudskim pravima uključujući obrazovanje, zapošljavanje, pristup građevinama i drugim uslugama te pristup pravosuđu (*Konvencija o pravima osoba s invaliditetom*, 2006). Mnoge države u skladu s međunarodnim dokumentima usvajaju zakone i politike koje potiču zapošljavanje osoba s invaliditetom, uključujući kvote i potpore za poslodavce koji ih zapošljavaju (Vukojičić i sur., 2022). Unatoč tome osobe s invaliditetom suočavaju se s brojnim preprekama prilikom pristupa tržištu rada (Marković i sur., 2017) te čine jednu od najvećih marginaliziranih skupina u društvu, a procjenjuje se da oko 16 % svjetske populacije živi s nekom vrstom invaliditeta (World Health Organization, 2023). Niske stope zapošljavanja osoba s invaliditetom nisu samo rezultat manjeg interesa za rad ili oslanjanja na programe pomoći invalidnosti, već i nevoljkosti poslodavaca da zaposle osobe s invaliditetom čak i kada su njihove kvalifikacije identične onima bez invaliditeta (Schur i sur., 2016). U kontekstu zapošljavanja nailaze na brojne oblike diskriminacije, što ih čini ranjivima na dugotrajnu nezaposlenost i ekonomsku ovisnost (Antonopoulos i sur., 2023). Uzrok su tome predrasude i negativni stavovi poslodavaca, nepristupačnost i nedostatak prilagođenih radnih mjesta (Leutar i Milić Babić, 2008). Studije pokazuju da se čak i zaposlene osobe s invaliditetom suočavaju s razlikama u plaćama, nepunim radnim vremenom i drugim važnim uvjetima zapošljavanja (Schur i sur., 2016). Unutar populacije osoba s invaliditetom osobe oštećena vida predstavljaju jednu od teže zapošljivih skupina (Skočić Mišić i Pinoza Kukurin, 2009). Empirijska istraživanja o zapošljavanju tih osoba ukazuju na veću zabrinutost poslodavaca negoli pri zaposlenju osoba s drugim vrstama invaliditeta, pri čemu se kao ključne prepreke ističu negativni stavovi i nedostatak znanja o njihovim mogućnostima i sposobnostima (Crudden i McBroom, 1999; Crudden i sur., 2002; Kirchner i sur., 1997; McDonnall i sur., 2013, prema McDonnall, 2014; Fuqua i sur., 1983; Gilbride i sur., 2000; Williams, 1972; Inglis, 2005). U Republici Hrvatskoj postojećim *Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i*

*zapošljavanju osoba s invaliditetom* (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20) osigurava se ravnopravna mogućnost zapošljavanja i sudjelovanja osoba s invaliditetom na otvorenom tržištu rada ili pod posebnim uvjetima, među kojima se ističe model integrativnih radionica (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20). Osim zakonodavnog okvira, koji potiče uključivanje osoba s invaliditetom, za tržište rada važno je i razumjeti motivacijske čimbenike poslodavaca kada se odlučuju na zapošljavanje osoba s invaliditetom. Istraživanja koja naglašavaju prednosti zapošljavanja osoba s invaliditetom od iznimne su važnosti jer pomažu u suočavanju s brojnim izazovima koji dočekuju osobe s invaliditetom pri traženju radnog iskustva te omogućuju pružanje potrebnih prilagodbi kako bi se olakšao njihov rad i inkluzija na radnom mjestu (Lindsay i sur., 2018). Istraživanja dokazuju kako poslodavce za zapošljavanje osoba s invaliditetom ponajprije motiviraju financijska mjera državne potpore (Skočić Mihić i Kiš Glavaš, 2005), zatim društvena dobrobit u svrhu osiguravanja ugleda u očima interesnih skupina kao što su nevladine organizacije (Sprinkle i Maines, 2010), a potom empatija i altruizam prema osobama s invaliditetom (Huang i Chen, 2015). Iako su razni motivacijski čimbenici važni za zapošljavanje osoba s invaliditetom, do sada u Republici Hrvatskoj nije provedeno istraživanje na poslodavcima integrativnih radionica, odnosno koji su to motivacijski čimbenici koji potiču na pokretanje takvih radionica. Također, uzevši u obzir saznanja da su u odnosu na ostale osobe s invaliditetom poslodavci najmanje skloni zaposliti upravo osobu oštećena vida, važno je istražiti je li taj stav prisutan i među poslodavcima integrativnih radionica. Cilj ovog diplomskog rada jest doprinijeti razumijevanju te pružiti odgovore na postavljena pitanja, čime se želi unaprijediti integracija osoba s invaliditetom na tržište rada, s naglaskom na osobe oštećena vida, te steći dublji uvid u zapošljavanje unutar integrativnih radionica.

## 2. OSOBE S INVALIDITETOM I IZAZOVI U ZAPOŠLJAVANJU

Zapošljavanje je ključni aspekt života pojedinaca, uključujući osobe s invaliditetom (Norasmah, 2014; Zinaida, 2006), a sa sobom nosi širok spektar koristi; pruža strukturu, smisao, priliku za socijalne interakcije te financijsku sigurnost (Lastuka i Cottingham, 2016). Unatoč prisutnim stereotipima osobe s invaliditetom motivirane su za zapošljavanje otprilike podjednako kao i osobe bez invaliditeta te cijene vrijednosti poput sigurnosti posla, primanja, mogućnosti napredovanja, radnih izazova i doprinosa društvu (Ali i sur., 2011; Lindsay i sur., 2016). Iako zaposlenje nije jedini način na koji osobe s invaliditetom mogu doprinijeti društvu, mnogi od njih žele se ostvariti kroz rad (Graby, 2015).

Pitanje pronalaska radnih mjesta za osobe s invaliditetom predstavlja značajan izazov. Iako postoje osobe s invaliditetom koje su samozaposlene ili zaposlene u javnom ili privatnom sektoru, njihov broj znatno je manji u usporedbi s ukupnom populacijom (Maritz i Laferriere, 2016; Rozali i sur., 2017). Vladine i nevladine organizacije intenzivno su angažirane kako bi se suzbilo pitanje predrasuda poslodavaca (Ang, 2014), diskriminacije (Draper i sur., 2011) i prilagodbe radnih mjesta (Anand i Sevak, 2017), no, nažalost, ti su naponi još uvijek nedovoljni (Parker Harris i sur., 2014). Taylor (1998) te Leutar i Milić Babić (2008) navode da osobe s invaliditetom pokazuju značajne razlike u odnosu na opću populaciju, ne samo u pogledu zapošljavanja i osobnog dohotka već i u aktivnostima slobodnog vremena, dostupnosti prijevoza, zdravstvene zaštite i njege te u sveukupnoj kvaliteti života.

Glavni uzroci otežanog zapošljavanja osoba s invaliditetom u Hrvatskoj jesu nekompatibilnost stečenih zvanja s potrebama tržišta rada, kao što su primjerice manje tražena zanimanja iz tekstilne i grafičke struke te niža razina formalnog obrazovanja u usporedbi s općom populacijom, gdje se primjećuje veći udio osoba s invaliditetom koje su stekle osnovno i srednjoškolsko obrazovanje te manji postotak onih s višim obrazovanjem (Paun Jarallah, 2008). Otežano zapošljavanje nerijetko proizlazi iz nedostatka radnog iskustva, zbog čega velika većina prema registru nezaposlenih ostaje nezaposlena više od godinu dana (Paun Jarallah, 2008). Također, niski stupanj samopouzdanja osoba s invaliditetom, zaštitnička obitelj, nedostatak pravne podrške te brze promjene na tržištu rada mogu predstavljati poteškoće pri zapošljavanju (Heron i Murray, 2003).

Dok se s jedne strane vjeruje da poslodavci često imaju mnoge predrasude i negativne stavove o zapošljavanju osoba s invaliditetom, Hernandez i suradnici (2000) utvrdili su kako poslodavci prema njima iskazuju općenito pozitivne stavove, ali izražavaju mnoge zabrinutosti u svezi s njihovim zapošljavanjem. Kada poslodavci razmišljaju o toj mogućnosti, često su nesigurni u njihovu produktivnost (Al Tarawneh, 2016), troškove prilagodbe radnog mjesta, veće mogućnosti ozljeda i nesreća na radu te odsutnost s posla (Henry i sur., 2014).

Nepovoljni stavovi poslodavaca često su oblikovani netočnim shvaćanjima sposobnosti i radnih vještina osoba s invaliditetom (Al Tarawneh, 2016; Kaye i sur., 2011; Sundar i sur., 2018). Izražavaju zabrinutost zbog nedostatka mekih vještina poput sposobnosti učinkovite interakcije i komunikacije (Komarnicki, 2014), što proizlazi iz njihova nedostatna znanja o materiji vezanoj uz invaliditet, uključujući najbolju podršku različitim vrstama invaliditeta na radnom mjestu (Darcy i sur., 2016; Hogan i sur., 2012). Kao rezultat toga osobe s invaliditetom izvješćuju da se osjećaju obeshrabreno pri traženju i održavanju zaposlenja jer se osjećaju nedovoljno cijenjenima i nepoštovanima (Hernandez i sur., 2007).

U istraživanju Mahasneh, Randle, Gordon, Algie i Dolnicar (2023) sudionici su izvijestili da na odluke poslodavaca o zapošljavanju osoba s invaliditetom utječu kupci, ostali zaposlenici i šira zajednica. Poslodavci nerijetko smatraju da bi se klijenti i kupci mogli osjećati nelagodno u komunikaciji sa zaposlenicima kojima je utvrđen invaliditet (Woodley i sur., 2012). Brinu zbog mogućih reakcija i stavova suradnika i ostalih zaposlenika te navode da prisustvo zaposlenika s invaliditetom ponekad može utjecati na produktivnost zaposlenika bez invaliditeta (Bonaccio i sur., 2020; Nota i sur., 2014).

Karakteristike organizacije i organizacijska struktura kao što su veličina i financijski resursi također mogu utjecati na percepciju poslodavaca o njihovoj volji za zapošljavanjem osobe s invaliditetom (Chan i sur., 2021). Vođe manjih organizacija slabije su sklone njihovu zapošljavanju zbog percipiranih financijskih troškova povezanih s eventualnim prilagodbama radnog mjesta koje bi mogle biti potrebne za njihovo zaposlenje (Murfitt i sur., 2018).

Osobe s invaliditetom često se suočavaju s različitim oblicima diskriminacije tijekom procesa zapošljavanja, ali i na samom radnom mjestu. Nerijetko su zaposlene na loše plaćenim radnim mjestima s nepunim radnim vremenom (Crawford, 2013; Heron i Murray,

2003; Jang i sur., 2013; Nyombi i Kibandama, 2014; Schur i sur., 2016), s niskim razinama vještina, obrazovanja i radnog iskustva te bez korisnih stručnih kvalifikacija (Jang i sur., 2014; Paez i Arendt, 2014). Osim toga često obavljaju poslove niže razine, koji su repetitivni i nezahtjevni (podzaposlenost) (Jang i sur., 2013; Crawford, 2013) ili im je odbijeno unapređenje (Crawford, 2013).

Mogu se javiti i poteškoće vezane uz mobilnost, kao što su poteškoće s prijevozom (Coleman i sur., 2013) te problemi vezani uz pristup i podršku zbog nepristupačnosti ulaska u zgradu, korištenja objekata i nedostatka posebnih pomagala i opreme (Jang i sur., 2014, Komarnicki, 2014; Vornholt i sur., 2013) te odbijanje prilagodbe radnog mjesta i radnih zadataka (Crawford, 2013).

Dade se zaključiti kako izazovi koji se javljaju u zapošljavanju osoba s invaliditetom uključuju nesklad stečenih znanja s potrebama tržišta rada, nižu razinu obrazovanja u usporedbi s općom populacijom te nedostatak radnog iskustva. Prevladavajući stereotipi i predrasude poslodavaca dodatno otežavaju priliku osobama s invaliditetom da se zaposle i ostvare u radnom okruženju. Stručna podrška vladinih i nevladinih organizacija, kao i potreba za kontinuiranim unapređenjem pristupačnosti i prilagodbe radnog okruženja, ključni su u borbi protiv ovih izazova i osiguravanju inkluzivnog tržišta rada za osobe s invaliditetom.

## **2.1. Osobe s oštećenjem vida i izazovi u zapošljavanju**

Mladi s oštećenjem vida mogu se suočiti s nizom prepreka u nastojanjima da pređu iz školovanja u zaposlenje i život u zajednici (Shaw i sur., 2007). Istraživanja su pokazala da mladi s oštećenjem vida bez dodatnih teškoća, uz fakultetske ocjene i rezultate približno jednake kolegama bez oštećenja vida, i dalje imaju puno manju vjerojatnost da će u budućnosti dobiti stalno zaposlenje u odnosu na vršnjake (Wagner i sur., 1992, prema Shaw i sur., 2007). Također, Wolffe i Sacks (1997, prema Shaw i sur., 2007) utvrdili su da je vrsta i priroda zaposlenja puno složenija za studente s oštećenjem vida negoli za vršnjake koji ih takvo oštećenje nemaju.

Analiza akademskih, svakodnevnih, društvenih i profesionalnih aspekata života mladih s oštećenjem vida u usporedbi s mladima bez takvog oštećenja ukazala je na područja

u kojim je potrebna intervencija i promjena kako bi mladi s oštećenjem vida uspješno prešli u odraslu dob (Wolffe i sur., 2003). Zahvaljujući istraživanju Leonarda i suradnika (1999, prema Runjiću i sur., 2001), koje je profesionalno aktivnima u razdoblju nakon obrazovanja procijenilo 74 % osoba integriranih u redovan sustav obrazovanja te samo 26 % osoba segregiranih usred stjecanja obrazovnih ishoda, uspostavila se razlika među osobama oštećena vida koje su pohađale redovnu školu u odnosu na one koji su bili segregirani u specijaliziranim ustanovama. S druge strane, istraživanje Shawa i suradnika (2007) pokazalo je pozitivnu korelaciju između statusa zaposlenja i obrazovnih postignuća, što ukazuje na važnost da se mlade s oštećenjem vida potiče da postignu što veću razinu obrazovanja.

Velik broj osoba oštećena vida kao uzrok svoje nezaposlenosti navodi slabu ponudu njima dostupnih zanimanja. U potrazi za radnim iskustvom često budu usmjeravani od obrazovnih institucija, vladinih agencija ili neprofitnih organizacija prema zanimanjima koja uopće nisu u njihovu području interesa (Pal i Lakshmanan, 2012). Primjerice, Runjić i suradnici (2001) u tijeku istraživanja navode kako se u Hrvatskoj osobe oštećena vida u specijaliziranim programima za slijepe usmjeravaju na samo nekoliko zanimanja, i to uglavnom telefonista i administratora, poslove koji većini mladih s takvim oštećenjem nisu niti privlačna niti konkurentna na tržištu rada. Navedeno istraživanje potvrdilo je veću mogućnost profesionalnog izbora kod mladih oštećena vida koji se školuju u integriranim uvjetima te koji nerijetko završavaju visokoškolsko obrazovanje i osposobljavaju se za željena zanimanja (Runjić i sur., 2001).

Istraživanje Shawa i suradnika (2007) skreće pozornost na činjenicu da mnogi mladi s oštećenjem vida provode iznimno malo vremena aktivno tražeći poslove. Šalju premalo prijava, što ukazuje na potrebu za podrškom u razvoju učinkovitih strategija traženja posla, a uzrok tome mogao bi biti i gubitak zakonskih beneficija nakon zaposlenja, zbog čega se analizirana skupina nerijetko odlučuje za profesionalnu neaktivnost (Runjić i sur., 2001).

Dok suvremenija empirijska istraživanja o zapošljavanju osoba oštećena vida dokumentiraju te utemeljuju negativne stavove poslodavaca kao glavne prepreke pri zapošljavanju (Crudden i McBroom, 1999; Crudden i sur., 2002; Kirchner i sur., 1997; McDonnall i sur., 2013, prema McDonnall, 2014), starija jasno pokazuju veću zabrinutost pri zapošljavanju osoba s oštećenjem vida negoli osoba s drugačijim tipom invaliditeta (Fuqua i sur., 1983; Gilbride i sur., 2000; Williams, 1972). Istraživanje Inglis (2005) otkrilo je da

poslodavci, unatoč izraženim općenito pozitivnim stavovima prema populaciji osoba oštećena vida, smatraju kako je zapošljavanje pripadnika takve populacije vrlo izazovno i teško, a velika većina stručnjaka za rehabilitaciju uočila je negativnije stavove prema osobama oštećena vida nego prema osobama s drugom vrstom invaliditeta (McDonnall i sur., 2013).

Studija autora Kiš-Glavaša i Sokača (2006), koja je provedena u Hrvatskoj, potvrđuje internacionalne istraživačke trendove u svezi s preferencijama poslodavaca za zapošljavanje osoba s invaliditetom. Rezultati navedenog istraživanja sugeriraju da su poslodavci ponajprije otvoreni za zapošljavanje osoba s oštećenjem sluha, potom za osobe s kroničnim bolestima i tjelesnim oštećenjima, a najmanje su skloni zapošljavanju osoba s intelektualnim teškoćama i oštećenjima vida.

U istraživanju McDonnalla i suradnika (2015) tri varijable koje značajno predviđaju stavove poslodavaca prethodno su iskustvo zapošljavanja osoba oštećena vida, komunikacija s državnom agencijom za profesionalnu rehabilitaciju te znanje. Takvi rezultati podupiru važnost osoblja agencije za profesionalnu rehabilitaciju koje ostvaruje smislene interakcije s poslodavcima, a dva važna područja tih interakcija jesu povećanje znanja o prilagodabama na radnom mjestu koje omogućuju osobama oštećena vida obavljanje potrebnih poslovnih zadataka te iskustva osposobljavanja na radnom mjestu.

Istraživanje Bengisua i suradnika (2008) pokazalo je da se osobe oštećena vida susreću s problemom podzaposlenosti, odnosno da veliki dio njih sa sveučilišnim diplomama radi na niže kvalificiranim radnim mjestima poput telefonskih operatera, a kao glavni razlog takve podzaposlenosti navode se predrasude društva o vrsti poslova prikladnih za analiziranu skupinu. Nadalje, rezultatima istraživanja ustanovljeno je kako osobe oštećena vida koje su u braku, visokoobrazovane te posjeduju vještine čitanja Brailleovog pisma imaju bolje izgleda za zaposlenje, no žene s oštećenjem vida imaju znatno manje u odnosu na muškarce (Bengisu i sur., 2008).

Rezultati istraživanja Cmara, McDonnalla i Cruddena (2018) ukazali su da izgledi za zaposlenje osoba oštećena vida općenito rastu s povećanjem njihove samoučinkovitosti te samostalnosti u korištenju javnog prijevoza. Dakle, njihov rad naglasio je važnost samoučinkovitosti u svezi s prijevozom kao ključnim prediktorom zaposlenja, posebno za mlađu populaciju i one koji su nedavno doživjeli značajan gubitak vida. Na tom tragu bilo je i

istraživanje Hilla i Hilla (1993, prema Runjić i sur., 2001) kada je utvrdilo da osobe koje su samostalne u području orijentacije i kretanja imaju veći stupanj samopoštovanja, bolju kvalitetu života te se lakše nalaze i zadržavaju posao. Shodno tomu, od eminentne je važnosti da stručnjaci za profesionalnu rehabilitaciju i drugi pružatelji usluga takvim korisnicima pruže odgovarajuću podršku uz trening orijentacije i kretanja kako bi unaprijedili njihovo samopouzdanje pri korištenju javnog prijevoza.

Uloga obitelji osoba oštećena vida vrlo je važna u procesu njihova profesionalnog angažiranja. Utjecaj bliskih osoba zamjetljiv je već u procesu edukacije i rehabilitacije, a nastavlja se tijekom traženja i zadržavanja posla (Runjić i sur., 2001). Primjerice, obitelj koja ima pozitivan stav o članu obitelji s oštećenjem vida, ima i sklonost podupiranju u traženju i zadržavanju posla, dok obitelj koja ima negativan stav prema gubitku vida i nema povjerenja u sposobnosti člana s takvim oštećenjem, podupirat će njegovu profesionalnu pasivnost (Runjić i sur., 2001). Nažalost, prema istraživanju Warnkea (1991, prema Runjić i sur., 2001), prezaštitničke obitelji ponekad pružaju otpor profesionalnim službama koje mogu pomoći osobi oštećena vida pri zapošljavanju te tako umanjuju šanse za njezino osamostaljivanje.

S obzirom na to da su stalni napredak, inovacije u asistivnoj tehnologiji te pristup informacijama doveli do poboljšanja kvalitete života navedene skupine, kao i mogućnost konkuriranja na tržištu rada (Butler i sur., 2002), ne iznenađuje kako su ispitanici u istraživanju Pala i Lakshmanana (2012) upravo asistivnu tehnologiju naveli kao jednu od preduvjeta za zapošljavanje osoba oštećena vida na radnom mjestu te povratak pojedinca s utvrđenim invaliditetom u društveni život. Ipak, iako optički skeneri, CCTV, optička povećala, uređaji za bilježenje, tehnologije za ispis brajice ili govor omogućuju osobama oštećena vida dobivanje informacija, razvijanje radnih vještina te izvršavanje radnih zadataka (Abner i Lahm, 2002), poslodavci najčešće nisu niti svjesni da takve osobe mogu učinkovito raditi koristeći asistivnu tehnologiju, prilagodljive tehnike i prilagodbu okoline (McDonnall, O'Mally, i Crudden, 2014). Usto, najčešći ograničavajući čimbenici u korištenju asistivne tehnologije za povećanje zapošljivosti osoba oštećenjem vida jesu nedostatak znanja i financiranja (Mondak, 2000), brzina kojom se asistivna tehnologija mijenja, zbog čega dolazi do poteškoća u praćenju i prilagođavanju na nove uređaje (Mondak, 2000), nedostatak tehničke podrške, nekompatibilnost sustava, kašnjenje u nabavi opreme te nedostatak kvalitetnog programa obuke za asistivnu tehnologiju (Crudden i sur., 2005). Cijena mnogih



asistivnih uređaja visoka je, a neki od uređaja nisu niti prilagođeni hrvatskom tržištu (Klobučar, 2021), stoga je prije svega iznimno važno poslodavcu osigurati financijsku podršku prilikom opremanja i prilagodbe radnog mjesta za zaposlenika s oštećenjem vida, kontinuiranu podršku i edukaciju. Na taj način osiguralo bi se da osobe oštećena vida imaju pristup odgovarajućim asistivnim tehnologijama i mogućnostima obuke za njihovo učinkovito korištenje, čime se otvaraju putevi ka većoj zapošljivosti, produktivnosti i integraciji u radno okruženje.

Istraživanje McKnighta, Cruddena i McDonnalla (2021) pokazalo je kako osobe ženskog spola s oštećenim vidom i višestrukim teškoćama, koje primaju državne naknade te su nedavno izgubile vid, imaju manju vjerojatnost zaposliti se. Također, osobe koje izgube vid nakon što su već zaposlene, imaju poteškoće sa zadržavanjem posla te se suočavaju s preprekama koje se razlikuju od osoba koje su u ranoj dobi izgubile vid. Nakon nastanka oštećenja vida većina nije u mogućnosti nastaviti obavljati isti posao čak ni uz prilagodbe na radnom mjestu, a niti postizati istu razinu učinkovitosti kao prije (Crudden i Steverson, 2021). Oštećenje vida koje se pojavljuje u odrasloj dobi iznimno je traumatično iskustvo te iziskuje vremena za prilagodbu, stoga je važno da centri profesionalne rehabilitacije potiču zadržavanje posla pružanjem potrebne tehničke podrške i prilagodbe u suradnji s poslodavcima (Crudden i Steverson, 2021).

Istraživanja o zapošljavanju osoba oštećena vida ukazuju na mnoge izazove s kojima se oni kao proučavana skupina susreću na tržištu rada. Mladi s oštećenjem vida, unatoč visokom obrazovanju, suočavaju se s niskom stopom zaposlenosti, a osobe koje su izgubile vid nakon zaposlenja suočavaju se s izazovima u zadržavanju posla. Nedostatak vještina u kretanju, nepoznavanje Brailleova pisma te nedostatak vještina pri traženju posla doprinose njihovoj nezaposlenosti. Stavovi poslodavaca, prezaštitnička obitelj i predrasude društva o poslovima koje mogu obavljati dodatno otežavaju njihovu situaciju kao potencijalnih radnika. Također, suženi izbor zanimanja za osobe s utvrđenim invaliditetom smanjuje njihovu konkurentnost na tržištu rada. Asistivna tehnologija nudi potencijal za poboljšanje zapošljivosti i životnog standarda, ali suočava se s tehničkim, financijskim i obrazovnim izazovima. Iz svega navedenog nameće se zaključak da je ključan korak u rješavanju problema nezaposlenosti osoba oštećena vida otvaranje školovanja za nova zanimanja, uz adekvatnu prilagodbu i obuku za učinkovito korištenje asistivne tehnologije, informiranje poslodavaca o

beneficijama i potporama koje su osigurane zakonskim regulativama te razvijanje i istraživanje novih asistivnih tehnologija koje će u budućnosti podići kvalitetu života osoba oštećena vida i izjednačiti njihove mogućnosti na otvorenom tržištu rada.

### **3. MOTIVACIJA POSLODAVACA ZA ZAPOSŁJAVANJEM OSOBA S INVALIDITETOM**

Niske stope zaposlenosti osoba s invaliditetom najčešće nisu rezultat njihova slabog interesa za rad ili oslanjanja na programe socijalne pomoći, već nevoljkosti poslodavaca da ih zaposle čak i kada su njihove kvalifikacije identične onima bez invaliditeta (Schur i sur., 2016). Ti negativni rezultati potaknuli su brojne inicijative politike tijekom proteklih desetljeća, a mnoge zemlje uvele su zakonodavstvo s ciljem uklanjanja prepreka i motiviranja poslodavaca za zapošljavanje osoba s invaliditetom (Schur i sur., 2016).

Uz zakonodavstvo važnim se pokazalo i educiranje poslodavaca o mogućnostima osoba s invaliditetom jer je doprinijelo razbijanju zabluda i stereotipa te prevladavanju predrasuda pri zapošljavanju osoba s invaliditetom (Teindl i sur., 2018). Također, prema istraživanju Kaye i suradnika (2011) postoji potreba za sveobuhvatnim informiranjem poslodavaca o potrebnim prilagodbama, što uključuje upoznavanje s uspješnim zaposlenicima s invaliditetom, njihovim iskustvima te strategijama za preispitivanje radnih zadataka kako bi se bolje razumjele njihove potrebe za prilagodbom te načini za obavljanje poslovnih zadataka.

Zasnivanju radnih odnosa osoba s invaliditetom pridonijelo je i osnivanje posebnih centara za stručno osposobljavanje i profesionalnu obuku osoba s invaliditetom (Abdat, 2014; Henry i sur., 2014; Jang i sur., 2013; Komarnicki, 2014; Kulkarni i Kote, 2014). Ključnim se pokazalo postojanje službi za zapošljavanje koje ponajprije pomažu pronaći odgovarajuće zaposlenje osobama s invaliditetom, a potom i samim poduzećima odgovarajuće osoblje (Jang i sur., 2013). Nadalje, kao važan korak u povećanju broja zaposlenih osoba s invaliditetom pokazalo se osnivanje zaštitnih radionica za one koji se ne mogu zaposliti u redovnim uvjetima rada (Jang i sur., 2014).

Istraživanja koja analiziraju financijske prednosti zapošljavanja osoba s invaliditetom imaju značajnu ulogu u suzbijanju predrasuda među poslodavcima o stvarnom doprinosu takvih osoba na radnom mjestu. Budući da ovakva analiza pruža relevantne uvide i pomaže u osvješćivanju o njihovoj potencijalnoj vrijednosti te ulozi unutar radne zajednice, njihova se mogućnost zapošljavanja povećava (Fisher i Connelly, 2020).

Ovogodišnje istraživanje Mahasneha i suradnika (2023) naglašava kako je transparentnost o invaliditetu tijekom procesa zapošljavanja povezana s njihovim boljim rezultatima, odnosno pozitivnim ishodom. Tome je tako jer otkrivanje invaliditeta omogućuje poslodavcima razumijevanje sposobnosti kandidata za obavljanje posla te donošenje odluke na temelju pravodobnih informacija. Poticanje kandidata da otvoreno govore o svom invaliditetu, poslodavcima smanjuje brigu, a osobama s invaliditetom omogućuje aktivno sudjelovanje u oblikovanju potrebne podrške na radnom mjestu (Mahasneh i sur., 2023).

Uz zakonodavstvo, edukacije poslodavaca, financijske analize korisnosti te postojanje posebnih službi i centara koji doprinose inkluzivnom zapošljavanju osoba s invaliditetom, razumijevanje motivacijskih čimbenika koji utječu na odluke poslodavaca da zaposle osobe s invaliditetom postaje ključno pitanje u istraživanju ovog područja. Ti čimbenici, koji se mogu raščlaniti u ekonomske, društvene i intrinzične kategorije, igraju važnu ulogu u oblikovanju stavova i postupaka poslodavaca prema osobama s invaliditetom te u konačnici u promicanju njihove radne inkluzije. Razumijevanje navedenih čimbenika ne samo da će pružiti važne uvide u proces donošenja odluke o zapošljavanju već će i pridonijeti poboljšanju praksi inkluzivnog zapošljavanja, stoga će ih ovaj rad s tom namjerom detaljnije proučiti, analizirati te razjasniti, a naposljetku i naglasiti njihovu važnost, kao i potencijalni utjecaj na poticanje inkluzivnog zapošljavanja osoba s invaliditetom.

### **3.1. Ekonomski motivacijski čimbenik**

Istraživanja koja naglašavaju ekonomske prednosti zapošljavanja osoba s invaliditetom od iznimne su važnosti jer pomažu u suočavanju s brojnim izazovima koji dočekuju osobe s invaliditetom pri traženju posla te omogućuju pružanje potrebnih prilagodbi kako bi se olakšao njihov rad i inkluzija na radnom mjestu (Lindsay i sur., 2018).

Zapošljavanje osoba s invaliditetom nosi značajne financijske benefite, što je jedan od ključnih razloga za promicanje njihova zapošljavanja. Ustvari, istraživanje Hartnetta i suradnika (2011), potvrdilo je da zapošljavanje osoba s invaliditetom povoljno utječe na profitabilnost tvrtke, učinkovitost troškova, zadržavanje radnika, pouzdanost, točnost te odanost zaposlenika.

Prema skorašnjem istraživanju Mahasneha i suradnika (2023) pristupanje poticajima i potpornim programima, kao što su subvencije plaća, može predstavljati značajan motivacijski čimbenik za poslodavce u kontekstu zapošljavanja osoba s invaliditetom, a taj učinak proizlazi iz sposobnosti poslodavca da prepozna koristi koje proizlaze iz ulaganja bez previše utrošena vremena za uspostavljanje optimalnih uvjeta rada s osobama kojima je utvrđen invaliditet.

Među politikama koje bi potaknule veće zapošljavanje osoba s invaliditetom, a koje su naveli menadžeri, porezne su olakšice i poticaji za poslodavce, fleksibilni radni rasporedi te obuka postojećeg osoblja (Houtenville i Kalargyrou, 2012), no u određenim sustavima poslodavci mogu biti potaknuti i nižim troškovima koje dogovaraju u obliku nižih doprinosa za socijalno osiguranje te nižih neplaćenih troškova za novozaposlene radnike osigurane posebnim ugovorima (Malo i Muñoz-Bullón, 2006).

Istraživanja sugeriraju da zapošljavanje osoba s invaliditetom može unaprijediti konkurentske prednosti u industrijama poput ugostiteljstva i maloprodaje, ali i u drugim različitim sektorima. To uključuje stvaranje raznolike klijentele, povećanje vjernosti i zadovoljstva kupaca, poticanje inovacija, povećanje produktivnosti, unapređenje radne etike te poboljšanje sigurnosti na radu (Lindsay i sur., 2018).

Važno je naglasiti da i same osobe s invaliditetom i njihove obitelji mogu činiti skupinu potencijalnih klijenata, dioničara i investitora, a razvoj proizvoda i usluga koji zadovoljavaju univerzalni dizajn i univerzalnu pristupačnost može predstavljati poslovnu priliku za poduzeće (The Deaf Resources Centre i Myanmar Centre for Responsible Business, 2014).

Studija slučaja Fisher i Connelly (2020) dokazala je iznadprosječnim postignućima te nižom fluktuacijom radnika da zapošljavanje osoba s invaliditetom može imati pozitivan financijski utjecaj na organizaciju. Budući da su radnici s utvrđenim invaliditetom doprinijeli većoj neto vrijednosti u odnosu na radnike bez ikakvog ograničenja ili oštećenja, menadžeri su osvijestili kako zapošljavanje kvalificiranih osoba s invaliditetom uistinu može priskrbiti korist organizaciji, što bi moglo olakšati njihovo zapošljavanje.

Prilagodbe na radnom mjestu često su za osobe s invaliditetom ili potpuno besplatne ili vrlo male, na što bi svakako poslodavcima trebalo skrenuti pozornost jer mnogi od njih nerijetko pretpostavljaju da kako su troškovi prilagodbi puno veći (Fisher i Connelly, 2020).

Zanimljivo je kako su istraživanja pokazala da radnici s utvrđenim invaliditetom i oni bez ograničenja često imaju usporedive izvedbe u većini poslova (Fisher i Connelly, 2020). Neki nalazi sugeriraju da izvedbe radnika s invaliditetom mogu biti precijenjene, ali postoje i dokazi da se prilikom procjenjivanja uzimaju u obzir objektivni podatci, a ne samo pristranost vezana uz invaliditet (Fisher i Connelly, 2020).

Istraživanja o financijskim prednostima zapošljavanja osoba s invaliditetom ključna su za suzbijanje predrasuda među poslodavcima o njihovom doprinosu. Kao prvo, ukazuju na značajne ekonomske koristi, uključujući poboljšanu profitabilnost, učinkovitost troškova i konkurentne prednosti. Kao drugo, studija slučaja ističe da prilagodbe za osobe s invaliditetom često imaju niske troškove ili su besplatne, suprotno pretpostavkama poslodavaca. Važno je istaknuti kako istraživanja sugeriraju slične izvedbe radnika s invaliditetom i onih bez, podržavajući njihovu inkluziju na radnom mjestu.

### **3.2. Društveni motivacijski čimbenik**

Većina istraživanja uglavnom se usredotočila na profitabilnost, a mnogo manje na stvarno uključivanje osoba s invaliditetom u radnu snagu i prepoznavanje društvene koristi koju donosi zapošljavanje takvih osoba. Praksa društvene odgovornosti ponajprije je zaživjela unutar velikih multinacionalnih korporacija koje su zbog svog usmjerenja na profit i zanemarivanja utjecaja na okoliš i društvo postale predmetom kritika javnosti (Vrdoljak

Raguž i Hazdovac, 2014). U tom kontekstu zapošljavanje osoba s invaliditetom prepoznato je kao ključan element filozofije društveno odgovornog poslovanja (Kuznetsova, 2012).

Osim samih dobrobiti za društvo i okoliš društveno odgovorno poslovanje koristi i samom poduzeću koje ju provodi. Dok ovakav pristup ponajprije jamči izbjegavanje negativnog publiciteta te osigurava ugled poduzeća u očima interesnih skupina kao što su nevladine organizacije (Bagić i sur., 2006; Lysaght i sur., 2012; Sprinkle i Maines, 2010), način takvog poslovanja omogućava poduzeću razvijanje proaktivne politike zapošljavanja, zadržavanja i inkluzije osoba s invaliditetom (Kuznetsova, 2012; Sprinkle i Maines, 2010).

Zahvaljujući implementaciji društveno odgovornog poslovanja poduzeće ostvaruje ne samo upravljanje ugledom već i aktivno upravljanje potencijalnim rizicima. Naprimjer, kroz takav pristup organizacija ima mogućnost anticipirati buduće zakonodavne promjene te se pravodobno prilagoditi novim propisima i promjenama, čime se postiže veća operativna fleksibilnost i smanjuje mogućnost negativnih posljedica na poslovanje (Bagić i sur., 2006; Sprinkle i Maines, 2010).

Strategije vezane uz društveno odgovorno poslovanje unose određene promjene u rad poduzeća (Kuznetsova, 2012). Istraživanja su pokazala kako zapošljavanje osoba s invaliditetom pridonosi stvaranju inkluzivne radne kulture te povećava svijest o sposobnostima osoba s invaliditetom (Lindsay i sur., 2018), što doprinosi koristi u vidu veće produktivnosti zaposlenika, psihološke sigurnosti i povjerenja na radnom mjestu te u obliku znatnijeg pozitivnog utjecaja na proizvode i usluge tvrtke zbog zamjetnije pristupačnosti kupcima i klijentima (Kalargyrou, 2014). Poslovnice koje su zaposlile osobe s intelektualnim teškoćama izvijestile su o poboljšanjima u socijalnoj povezanosti na radnom mjestu, javnom imidžu i raznolikosti tvrtke te o većem prihvaćanju i znanju zaposlenika o osobama s invaliditetom (Lysaght i sur., 2012). Primjećuje se trend koji upućuje na to da poboljšana inkluzija, radna kultura i svijest o sposobnostima tvrtke idu ruku pod ruku s njezinom sposobnošću pružanja odgovarajućih prilagodbi ili obuke vezane uz invaliditet za sve zaposlenike (Henry i sur., 2014).

Zapošljavanje osoba s invaliditetom potiče i širenje brenda (Henry i sur., 2014) te raznolikost potrošača (Gilbride i sur., 2003), koji utječu na imidž poduzeća (Kitchen i Laurence, 2003 prema Siperstein i sur., 2006), a imidž utječe na vjernost potrošača poduzeću

(Weiwei, 2007). U istraživanju Sipersteina i suradnika (2006) rezultati su pokazali da su potrošači zadovoljni ili vrlo zadovoljni uslugom, odnosno radom osobe s utvrđenim invaliditetom, a čak 92 % njih ima bolje mišljenje o poduzećima koja zapošljavaju pripadnike analizirane skupine od onih koji to ne čine. Osim pozitivnijeg stava potrošači su odaniji takvom poduzeću, a ono širi bazu klijenata ne samo na osobe koje vrednuju inkluzivnu praksu (Henry i sur., 2014) već i na same osobe s invaliditetom i njihove obitelji (Siperstein i sur., 2006).

Također, postoje dokazi da su osobe s invaliditetom odanije odabranom brendu od osoba bez ograničenja ili teškoća (Quinn, 1995 prema Haller i Ralph, 2001). Osim dobrobiti koju poduzeće može postići inkluzivnom politikom, ono ostvaruje i određenu odgovornost, ali i komparativnu prednost zbog mogućnosti proširenja proizvodnje na nove te razvoj postojećih proizvoda i usluga kako bi odgovarali široj populaciji (Grant, 1991 prema Houtenville i Kalargyrou, 2012).

Možemo zaključiti da postoji niz društvenih čimbenika koji potiču poslodavce na primjenu društveno odgovornog poslovanja i zapošljavanje osoba s invaliditetom. Osim što se na te načine omogućuje izbjegavanje negativnog publiciteta i očuvanje ugleda, potiče se olakšano zapošljavanje, motivacija te zadržavanje radnika, a privlače se i potrošači. Također, implementacija ovog pristupa omogućuje proaktivno upravljanje rizicima, anticipaciju zakonodavnih promjena i prilagodbu novim propisima. Istodobno, zapošljavanje osoba s invaliditetom doprinosi inkluzivnoj radnoj kulturi, stvaranju pozitivnog imidža te razvoju novih proizvoda i usluga prilagođenih raznolikoj populaciji.

### **3.3. Intrinzični motivacijski čimbenik**

U kontekstu odlučivanja o zapošljavanju osoba s invaliditetom važno je istražiti ključnu ulogu intrinzičnog motivacijskog čimbenika nasuprot vanjskim ekonomskim i društvenim utjecajima. Dok ekonomski i društveni čimbenici pružaju vanjske poticaje, intrinzična motivacija poslodavca proizlazi iz osobnih uvjerenja i iskustava, stoga ima dublji emocionalni utjecaj na inkluzivne odluke zapošljavanja.

Važan je čimbenik u donošenju odluke o zapošljavanju osoba s invaliditetom stav poslodavaca, na koji mogu utjecati različiti čimbenici (Henry i sur., 2014; Jans i sur., 2012; Paez i Arendt, 2014; Komarnicki, 2014; Nota i sur., 2014; Vornholt i sur., 2013). Tijekom analize literature primijećeno je da poslodavci koji posjeduju iskustvo u radu takvim osobama nedvojbeno imaju pozitivnije stavove prema zapošljavanju osoba s invaliditetom (Henry i sur., 2014; Gustafsson i sur., 2013; Nota i sur., 2014; Vornholt i sur., 2013). U skladu s tim, istraživanje Jua, Robertsa i Zhanga (2013) dokazalo je povezanost pozitivnih prethodnih iskustava s većom voljom poslodavaca za zapošljavanjem i zadržavanjem zaposlenika s invaliditetom. Povoljnije stavove prema osobama s invaliditetom navedeno istraživanje dokumentiralo je posebno u pogledu percipirane radne etike (Ju i sur., 2013), a pozitivni stavovi dovode i do postojanja zakonodavstva koje obvezuje zapošljavanje osoba s invaliditetom (Benshoff i sur., 2014; Nord i sur., 2013; Völker, 2013).

Stavovi poslodavaca prema prirodi i ozbiljnosti invaliditeta također mogu utjecati na njihovu volju za zapošljavanjem (Mahasneh i sur., 2023). Primjerice, zbog negativnih stereotipa poput nepredvidivosti osoba s intelektualnim invaliditetom pojedini poslodavci pokazuju veću spremnost za zapošljavanjem pojedinaca s utvrđenim tjelesnim oštećenjem (Bricout i Bentley, 2000). Nadalje, u odnosu na dob i spol, stavovi prema zapošljavanju muškaraca s invaliditetom povoljniji su od stava prema ženama kojima je uvrđen invaliditet (Komarnicki, 2014; Boman i sur., 2014), dok su stavovi prema zapošljavanju mladih osoba pozitivniji u usporedbi s osobama starije dobi (Vornholt i sur., 2013). S većim brojem zaposlenika zamjetljiv je i eksponencijalan rast poticajnih stavova prema zapošljavanju osoba s invaliditetom (Henry i sur., 2014). U istraživanju Mahasneha i suradnika (2023) poslodavci su istaknuli kako su općenito razvili pozitivan stav prema zapošljavanju osoba s invaliditetom i odlučili zaposliti ih zbog svojih prijatelja ili obiteljskih poznanika s invaliditetom koji su tražili zaposlenje te radi nakane da im se pruži podrška, uzvrat ili napravi poticajna promjena.

Istraživanje autora Moorea i suradnika (2020) naglasilo je da su ključne komponente za uspješno inkluzivno zapošljavanje i upravljanje na radnom mjestu poslodavčevo znanje, empatija te izražene komunikacijske vještine. Znanje podrazumijeva razumijevanje invaliditeta i njegova potencijalnog utjecaja na pojedinca i/ili radno okruženje, a osobi s invaliditetom pruža osjećaj sigurnosti tijekom intervjua, osiguranje pristupačnosti te potrebne prilagodbe (Moore i sur., 2020). Dok se empatija očituje kroz strpljenje i



suosjećanje prema osobama s invaliditetom, njihovim izazovima i potrebama, snažne komunikacijske vještine omogućuju poslodavcu učinkovitu komunikaciju sa svim zaposlenicima bez obzira na njihovu različitost, pridonoseći njihovom uspjehu (Moore i sur., 2020).

Zaključno, intrinzična motivacija poslodavaca, proistekla iz osobnih uvjerenja i iskustava, igra ključnu ulogu u procesu zapošljavanja osoba s invaliditetom. Stavovi poslodavaca oblikuju se na temelju njihovih prethodnih iskustava i razumijevanja invaliditeta, pri čemu spol, dob, veličina poduzeća i zakonodavstvo imaju značajnu ulogu. Za uspješno inkluzivno zapošljavanje osoba s utvrđenim invaliditetom od suštinske su važnosti empatija, prethodno znanje o invaliditetu, komunikacijske vještine te otvorenost prema prilagodabama, no samo uz shvaćanje važnosti intrinzične motivacije u donošenju odluka o zapošljavanju moguć je razvoj relevantnih programa i edukacija namijenjenih poslodavcima.

#### **4. ZAKONODAVNI OKVIR ZAPOŠLJAVANJE OSOBA S INVALIDITETOM**

Kako je pristup socijalnog modela invaliditeta sve više zamjenjivao medicinski model, tako su se tijekom godina primjećivali pomaci u zapošljavanju osoba s invaliditetom u Republici Hrvatskoj. Zakonski propisi u Hrvatskoj regulirali su prava osoba s invaliditetom unutar različitih sektora kao što su zdravstvo, obrazovanje, sport, zapošljavanje, mirovinsko osiguranje, socijalna skrb, prostorno uređenje, stanovanje, mobilnost te zaštita žrtava i sudionika ratnih događanja.

Ustavom iz 1991. godine Hrvatska je definirana kao socijalna država koja građanima osigurava pravo na rad i slobodu rada, slobodu izbora zanimanja i posla, dostupnost svakog radnog mjesta pod jednakim uvjetima te uključenje osoba s invaliditetom u rad i društveni život (Vlada Republike Hrvatske, 1998, prema Leutar i Milić Babić, 2008), a na položaj osoba s invaliditetom utjecali su i međunarodni dokumenti Ujedinjenih naroda te drugih međunarodnih organizacija koje je Republika Hrvatska ratificirala (Urbanc, 2005). Kasnijim donošenjem zakona o radu, zapošljavanju i mirovinskom osiguranju težilo se promicanju novih tržišnih dinamika, što je rezultiralo smanjenjem prethodnih socijalnih prava za mnoge osobe s invaliditetom (Leutar i Milić Babić, 2008).

Budući da su u *Zakonu o radu* (NN/98) izbrisani pojmovi poput »invaliditet« i »invalidna osoba«, dodatno je otežano pravno i profesionalno prepoznavanje osoba s invaliditetom (prema Leutar i Milić Babić, 2008), a tome također pridonosi priroda tržišnog gospodarstva prouzrokujući gubitak radnih mjesta i nezaposlenost radno sposobnog stanovništva, posebice onih koji su dio ranjivih skupina. Poražavajući su podatci koji izvješćuju kako je do 1998. godine u Hrvatskoj oko 70 000 zaposlenih osoba s utvrđenim invaliditetom na otvorenom tržištu rada ostalo bez posla (Žunić, 2001; Šribar, 2002, prema Leutar i Milić Babić, 2008).

Hrvatski sustav poticajnog zapošljavanja osoba s invaliditetom na otvorenom tržištu rada postojao je do sredine devedesetih, a ponovno je uspostavljen *Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom* 2002. godine, čiji članci 29. i 30. predviđaju povlastice pri zapošljavanju osoba s invaliditetom na otvorenom tržištu rada i pod posebnim uvjetima za poslodavca kroz olakšice i novčane poticaje (Skočić Mihić i Kiš Glavaš, 2005).

Državne institucije koje imaju ključnu ulogu u podršci integracije osoba s invaliditetom na tržištu rada i poticanju njihova zapošljavanja uključuju Fond za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom te Hrvatski zavod za zapošljavanje. Iako je Fond za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom osnovan 2003. godine, svoje operativno djelovanje započeo je formalno tek u studenom 2006. godine (Benc, 2007), kada je usvojio odluku koja regulira uvjete i modalitete za ostvarivanje poticaja u svezi sa zapošljavanjem osoba s invaliditetom. To uključuje poticaje za poslodavce koji zapošljavaju osobe s utvrđenim invaliditetom te poticaje za osobe iz te skupine koje se samozapošljavaju (Benc, 2007). Unutar Odjela za profesionalno usmjeravanje Hrvatskog zavoda za zapošljavanje djeluje Odsjek za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, i to od rujna 2003. godine, a njegova je uloga koordinacija te provedba mjera aktivne politike zapošljavanja osoba s invaliditetom (Babić i Leutar, 2010).

Prema podacima HZZ-a uočen je značajan porast zaposlenosti osoba s invaliditetom. Godine 2006. zabilježen je rast od 17 % u odnosu na 2005., dok je 2007. to uvećanje iznosilo 37 % u usporedbi s 2005. godinom (Babić i Leutar, 2010). Takvi rezultati važni su jer sugeriraju moguć pozitivan utjecaj novih zakonodavnih i institucionalnih okvira te mjera

Fonda za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom (Babić i Leutar, 2010).

Republika Hrvatska 2008. godine ratificirala je *Konvenciju Ujedinjenih naroda o pravima osoba s invaliditetom*, ujedno i prvi dokument o ljudskim pravima donesen u 21. stoljeću (Babić i Leutar, 2010). U njemu se naglašava kako osobe s invaliditetom imaju pravo na rad na jednakoj osnovi s drugima, a to uključuje pravo na mogućnost zarađivanja za život od slobodno odabranog rada te prihvaćanje na tržištu rada i u radnom okruženju koje je otvoreno, inkluzivno i dostupno osobama s invaliditetom. Iako je u svibnju 2008. godine u Republici Hrvatskoj imenovana prva pravobraniteljica za osobe s invaliditetom, što bi sugeriralo napredak na zakonodavno-institucionalnoj razini u rješavanju problematike vezane uz zaštitu i unapređenje prava osoba s invaliditetom, istraživanja su pokazala kako se praksa u Hrvatskoj, kao i u većini drugih područja, bitno razlikuje od tog zakonodavno-institucionalnog napretka, posebice kada je riječ o uključenosti osoba s invaliditetom u svijet rada (Babić i Leutar, 2010). Unatoč pozitivnom utjecaju novog zakonodavnog i institucionalnog okvira, zbog kojeg se kratko vrijeme bilježi porast zapošljavanja osoba s invaliditetom, podatci iz 2009. godine ipak dokumentiraju smanjenje broja zaposlenih osoba s invaliditetom, čemu je uzrok gospodarska kriza (Babić i Leutar, 2010).

Novе dopune *Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom* rezultat su usklađivanja zakonodavstva Republike Hrvatske s normama Europske unije i pravilima Vijeća Europe. Taj zakon prenosi Direktivu 2000/78/EZ12 u pravni okvir Republike Hrvatske uvođenjem takozvanog načela jednakog postupanja te se usklađuje i s odredbama *Konvencije o pravima osoba s invaliditetom*. Budući da su navedene promjene u zakonodavstvu rezultirale pročišćenom verzijom Zakona koji je na snazi od 2020. godine (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20), ovaj će je rad detaljnije proučiti u nastavku.

#### **4.1. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom**

Prvi je put *Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom* Hrvatski sabor donio na sjednici održanoj 22. studenog 2002. godine (NN 143/02), no od tada je on prošao kroz nekoliko izmjena i dopuna kako bi se uskladio s promjenama u društvu i

praksama zapošljavanja te radi učvršćivanja bolje zaštite prava i integracije osoba s invaliditetom na tržištu rada.

*Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom* ključni je zakon u Republici Hrvatskoj koji se bavi pitanjima zapošljavanja i profesionalne rehabilitacije osoba s invaliditetom, a njegov je cilj osigurati ravnopravne mogućnosti zapošljavanja i sudjelovanja u radnom okruženju za sve osobe s invaliditetom (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20).

Tim se zakonom definiraju različiti programi i mjere koje omogućuju osobama s invaliditetom pristup obrazovanju, osposobljavanju i zapošljavanju te se promovira inkluzivno društvo koje cijeni raznolikost i potiče poduzimanje aktivnih koraka kako bi se osiguralo da osobe s invaliditetom imaju jednake mogućnosti za profesionalni razvoj i uspjeh na tržištu rada (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20).

U uvodnom dijelu Zakona ističe se važnost osiguravanja pravičnosti i jednakosti te se postavlja temelj za različite mjere koje pružaju podršku osobama s invaliditetom u njihovoj profesionalnoj rehabilitaciji. Nadalje, Zakon propisuje obaveze poslodavaca u stvaranju inkluzivnih radnih okolina koje omogućuju uspješno uključivanje i napredovanje osoba s invaliditetom (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20).

Prema navedenom Zakonu zapošljavanje osoba s invaliditetom može biti na otvorenom tržištu rada ili pod posebnim uvjetima, uz obvezu osiguranja razumne prilagodbe poslodavca tijekom provedbe testiranja i/ili intervjua u okviru natječajnog postupka te obvezu osiguranja razumne prilagodbe radnog mjesta, uvjeta i organizacije rada (NN 39/18).

Na otvorenom tržištu rada osobe s invaliditetom mogu se zaposliti na sljedeće načine:

1) Bez financijske potpore ili stručne podrške ako su u potpunosti osposobljene za rad na određenom radnom mjestu koje je u skladu s njihovim invaliditetom i preostalim radnim sposobnošću.

2) Uz korištenje financijske potpore, koja im pomaže prevladati teškoće vezane uz invaliditet, na temelju mišljenja centra za profesionalnu rehabilitaciju.

3) Uz korištenje stručne podrške, koja pomaže u prevladavanju teškoća povezanih s invaliditetom, sukladno mišljenju centra za profesionalnu rehabilitaciju.

4) Uz korištenje kombinacije financijske potpore i stručne podrške, kako bi se adekvatno nosili s izazovima vezanim uz invaliditet, što se također utvrđuje mišljenjem centra za profesionalnu rehabilitaciju (NN 39/18).

Pod posebnim uvjetima zapošljavanja osobe s invaliditetom mogu se zaposliti:

1) U ustanovi ili trgovačkom društvu zasnovanom radi zapošljavanja osoba s invaliditetom koje se temeljem nalaza i mišljenja centra za profesionalnu rehabilitaciju ne mogu zaposliti na otvorenom tržištu rada (integrativna radionica).

2) U ustanovi ili trgovačkom društvu zasnovanom radi zapošljavanja osoba s invaliditetom koje se temeljem nalaza i mišljenja centra za profesionalnu rehabilitaciju ne mogu zaposliti u integrativnoj radionici (zaštitna radionica) (NN 39/18).

Zaključno, različiti uvjeti zapošljavanja omogućavaju poslodavcima da osobama s invaliditetom pronađu optimalan oblik radnog mjesta, i to uz obvezu osiguravanja prilagodbe radnog okruženja prema navedenim zakonskim propisima. Kako bi se produbilo razumijevanje uloge, važnosti i prednosti koje donose integrativne radionice u odnosu na ostale modele zapošljavanja osoba s invaliditetom, njihova će se obilježja temeljitije proučiti u nastavku, što će pridonijeti sveobuhvatnijem razumijevanju istraživanja teme ovog diplomskog rada.

## **4.2. Integrativne radionice**

Prema članku 18. stavka 1. *Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom* integrativna se radionica definira kao ustanova ili trgovačko društvo osnovano radi zapošljavanja osoba s invaliditetom koje se ne mogu zaposliti na otvorenom tržištu rada te ispunjava kadrovske, tehničke i organizacijske uvjete propisane pravilnikom iz članka 23. ovoga Zakona, a zapošljava najmanje 40 % osoba s invaliditetom u odnosu na ukupan broj zaposlenika (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20) temeljem nalaza i mišljenja centra za profesionalnu rehabilitaciju (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20, članak 18. stavak 2.).

Integrativnu radionicu mogu pojedinačno i zajednički osnovati jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, trgovačko društvo, centar za profesionalnu rehabilitaciju,

Hrvatski zavod za zapošljavanje, udruga osoba s invaliditetom, udruga poslodavaca, sindikat, humanitarna udruga, vjerska zajednica ili druga fizička i pravna osoba uz pribavljeno mišljenje Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom i uz suglasnost ministarstva nadležnog za rad (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20, članak 19. stavak 1.). Ako su integrativnu radionicu osnovala dva ili više osnivača, njihova međusobna prava i obveze uređuju se aktom o osnivanju (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20, članak 19. stavak 2.), a sredstva za rad osiguravaju osnivači (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20, članak 19. stavak 3.) .

Članak 23. ovoga Zakona navodi kako su uvjeti za osnivanje i rad integrativne radionice propisani od nadležnog ministarstva *Pravilnikom o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom* (NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20), koji propisuje kadrovske, tehničke i organizacijske uvjete potrebne za rad zaštitnih i integrativnih radionica, postupke za ostvarivanje statusa te načine provođenja nadzora nad radom zaštitnih i integrativnih radionica (NN 75/2018).

Prema Pravilniku integrativne radionice mogu osigurati i zaštitna radna mjesta za osobe s invaliditetom kojima je nalazom i mišljenjem Centra utvrđena zapošljivost na zaštitnom radnom mjestu (NN 75/2018, članak 19. stavak 3.).

Članak 20. *Pravilnika o integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom* propisuje inicijalni razgovor sa stručnim radnicima te izradu individualnog plana rada na zaštitnom radnom mjestu koji uključuje pružanje stručne podrške i praćenja osobe s invaliditetom u svrhu olakšavanja prilagodbe novoj radnoj okolini. Cilj je osigurati da radno mjesto odgovara individualnim potrebama i mogućnostima osobe s invaliditetom kako bi joj se omogućio uspješan i integriran rad u integrativnoj radionici (NN 75/2018).

U 21. članku *Pravilnika* propisuje se obveza osiguravanja stručne podrške i nadzora za osobe s invaliditetom zaposlene u integrativnoj radionici i one moraju imati pristup stručnim radnicima koji ih podržavaju i nadziru. Također, integrativne radionice mogu na praksu primiti učenike s teškoćama u razvoju i rehabilitante koji prolaze postupak profesionalne rehabilitacije, a u svrhu uvođenja osoba s invaliditetom u rad i radnu okolinu, mogu koristiti usluge centra za profesionalnu rehabilitaciju ili za to osposobiti svoje zaposlenike (NN 75/2018).

Članak 22. Pravilnika propisuje da poslovni prostor integrativne radionice mora biti izgrađen i opremljen u skladu s građevinskim standardima, pravilnicima o pristupačnosti građevina osobama s invaliditetom te propisanim dokumentima o zaštiti na radu. Osim toga integrativna radionica dužna je pribaviti konačno rješenje o zadovoljavanju minimalnih tehničkih i higijenskih uvjeta od nadležnog tijela jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 75/2018).

Prostorije za rad u integrativnoj radionici moraju biti propisano opremljene i tehnički prilagođene, uzimajući u obzir radno mjesto i vrstu invaliditeta osobe koja radi na tom mjestu (NN 75/2018, članak 23.).

Pravilnik također propisuje uvjete i obveze stručnih radnika unutar integrativne radionice. Kao prvo, integrativne radionice koje zapošljavaju više osoba s invaliditetom dužne su imati odgovarajući broj stručnih radnika i radnih instruktora. Kao drugo, suradnici moraju posjedovati odgovarajuću stručnu kvalifikaciju te svake godine proći program stručnog usavršavanja, dok radni instruktori prolaze kroz program osposobljavanja za rad u profesionalnoj rehabilitaciji (NN 75/2018, članak 24.).

Člankom 25. Pravilnika propisan je postupak stjecanja statusa integrativne radionice. Pravna ga osoba može dobiti nakon što uz mišljenje Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom (u daljnjem tekstu: Zavod) o ispunjavanju uvjeta podnese zahtjev ministarstvu nadležnom za rad i ono joj ga odobri, dok poslodavac koji ne ispunjava kvotu zapošljavanja osoba s invaliditetom ne može niti podnijeti zahtjev (NN 75/2018).

Pravilnik opisuje postupak pribavljanja mišljenja o statusu integrativne radionice na sljedeći način. Kada pravna osoba želi postati integrativna radionica, obvezna je podnijeti zahtjev i pravovremeno priložiti određenu dokumentaciju, a stručno povjerenstvo koje imenuje Zavod procijenit će ispunjenost uvjeta. Budu li uvjeti ispunjeni, integrativna radionica upisat će se u evidenciju Zavoda, no ako podnositelj zahtjeva ne dostavi tražene dokumente u zadanom roku, smatrat će se da je odustao od zahtjeva. Ne uspije li radionica steći status u roku od godinu dana, mišljenje Zavoda neće važiti (NN 75/2018, članak 26.).

Integrativne radionice koje su osnovane kao trgovačka društva dužne su koristiti najmanje 75 % ostvarenog dobitka za povećanje osnovnog kapitala ili investiciju u osnovna sredstva vezana uz rad osoba s invaliditetom, poboljšanje radnih uvjeta zaposlenih osoba s invaliditetom, obrazovanje i osposobljavanje zaposlenih te druge razvojne namjene koje potiču zapošljavanje osoba s invaliditetom (NN 75/2018, članak 27.).

Konačno, člankom 28. propisan je stručni nadzor nad radom integrativne radionice koji obavlja Zavod najmanje jednom godišnje, a on obuhvaća provođenje programa zapošljavanja i ispunjavanje zakonskih uvjeta. Može se provesti i na zahtjev pravnih ili fizičkih osoba s posebnim interesom ako postoje navodi o nepravilnostima u poslovanju (NN 75/2018). Zavod na temelju dostavljenih financijskih izvještaja analizira na godišnjoj razini financijsko poslovanje integrativne radionice (NN 75/2018, članak 29.), upozorava na utvrđene nepravilnosti te im daje stručne upute za njihovo otklanjanje (NN 75/2018, članak 30. stavak 1.). Ako nepravilnosti ne budu otklonjene u roku, ministarstvo nadležno za rad smije provesti postupak za ukidanjem statusa integrativne radionice (NN 75/2018, članak 30. stavak 2.).



## 5. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

### 5.1. Ciljevi istraživanja

S obzirom na to da zasad još uvijek nema dovoljno istraživanja koja se bave motivacijom poslodavaca specifično vezanom uz integrativne radionice u Republici Hrvatskoj, glavni je cilj ovog istraživanja utvrditi strukturu čimbenika motivacije poslodavaca integrativnih radionica te identificirati one koji pridonose motiviranosti za zapošljavanjem osoba oštećena vida u integrativnim radionicama.

### 5.2. Problemska pitanja

Istraživanjem se nastoji odgovoriti na sljedeća problemska pitanja:

1. Koju vrstu motivacije (ekonomska, društvena ili intrinzična) poslodavci prihvaćaju kao veću motivaciju za otvaranjem integrativnih radionica?
2. Koje čimbenike poslodavci integrativnih radionica doživljavaju važnijima za zapošljavanje osoba oštećena vida u budućnosti?

### 5.3. Hipoteze

Na temelju ciljeva istraživanja i problemskih pitanja postavljene su sljedeće hipoteze i podhipoteze:

**Hipoteza 1:** Poslodavcima će ekonomski čimbenik biti značajniji motivator za otvaranjem integrativnih radionica od društvenog ili intrinzičnog.

**Hipoteza 2:** Postoji razlika u valorizaciji motivacijskih čimbenika za zapošljavanjem osoba oštećena vida među poslodavcima integrativnih radionica.

**H2a:** Poslodavci će kao motivacijske čimbenike zapošljavanja osobama oštećena vida više valorizirati tvrde vještine i radno iskustvo nego vlastitu informiranost o njihovim ograničenjima i prilagodbama.

**H2b:** Poslodavci će kao motivacijske čimbenike zapošljavanja osobama oštećena vida više valorizirati tvrde vještine i radno iskustvo nego njihove meke vještine.

**H2c:** Poslodavci će kao motivacijske čimbenike zapošljavanja osobama oštećena vida više valorizirati tvrde vještine i radno iskustvo nego njihovu samostalnost u kretanju te tjelesno zdravlje i sposobnosti.

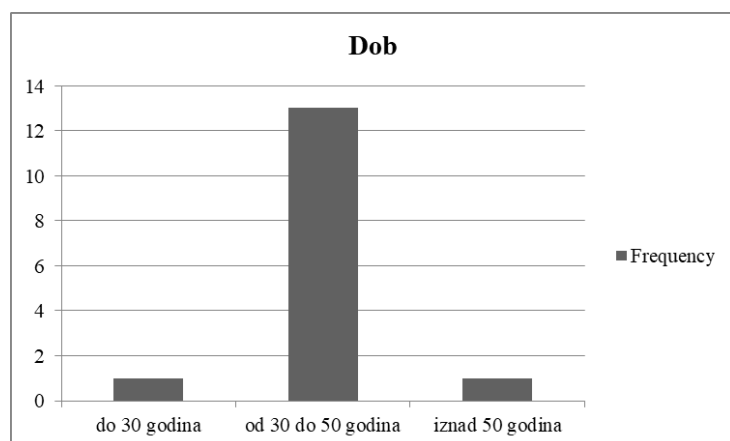
## 6. METODE ISTRAŽIVANJA

### 6.1. Uzorak ispitanika

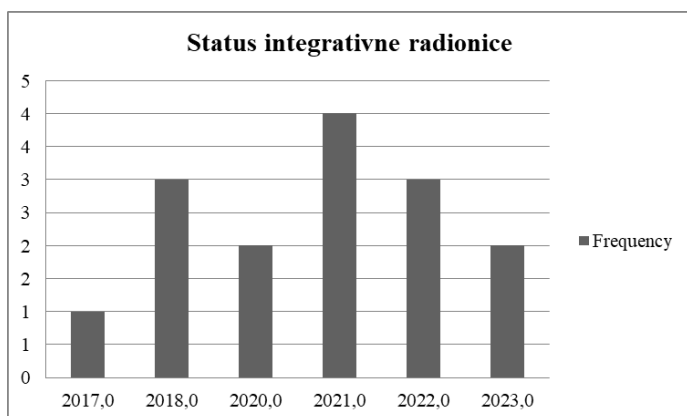
U istraživanju primijenjena je metoda ciljnog uzorkovanja kako bi se odabrali ispitanici iz populacije poslodavaca integrativnih radionica. Njihov popis nalazi se na službenoj internetskoj stranici Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, a broji ukupno 24 poslodavaca od kojih je njih 15 dobrovoljno pristalo sudjelovati u istraživanju.

Uzorak ispitanika čini 15 poslodavaca integrativnih radionica od kojih je osmero (53,3 %) žena, a sedmero (46,7 %) muškaraca.

Većina poslodavaca, njih 13 (86,74 %), spada u srednju dobnu skupinu – između 30 i 50 godina, dok je jedan od njih (6,66 %) mlađi od 30, a drugi (6,66 %) stariji od 50 godina.



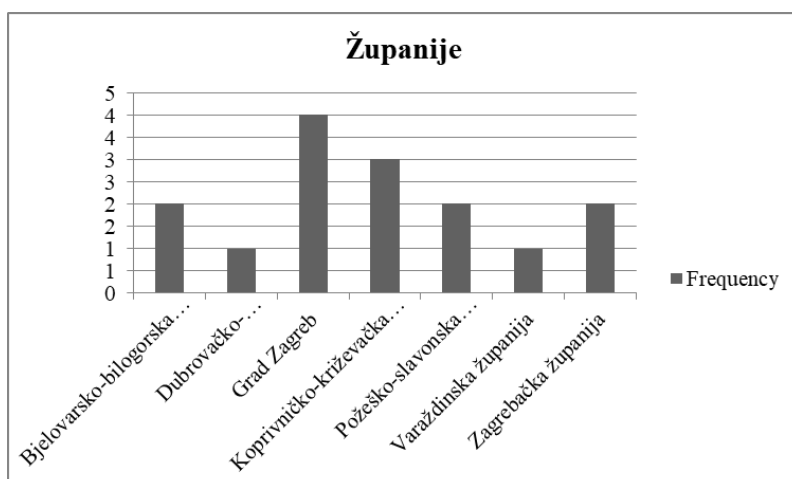
S obzirom na to da su integrativne radionice relativno novi oblik poslovanja, većina ispitanika, njih 11 (73,33 %), ostvarila je status takve radionice posljednjih triju godina. Na temelju tih saznanja daje se zaključiti kako se uglavnom osobe srednje životne dobi odlučuju za nove oblike poslovanja poput integrativne radionice.



Prema razini obrazovanja zamjetljivo je kako većina poslodavaca, njih 11 (73,3 %), ima visoku stručnu spremu (VSS), odnosno završen diplomski studij, dok su ostali završili srednju školu (SSS).

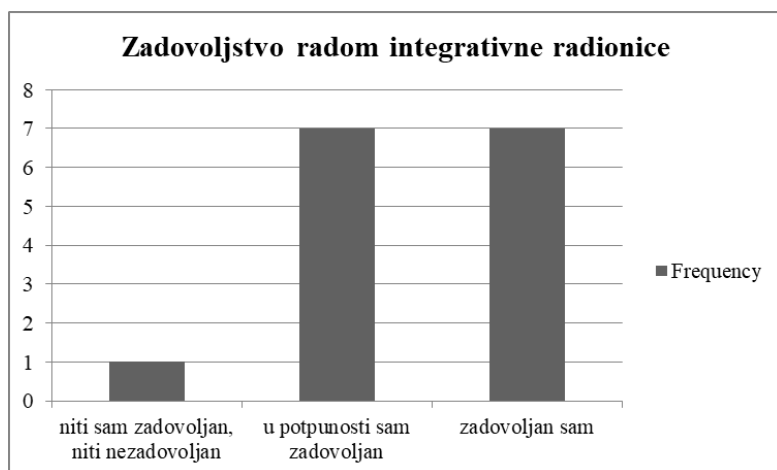


Proučavajući lokaciju integrativnih radionica, uočili smo da se četvero poslodavaca (26,66 %) nalazi u gradu Zagrebu, tri (20 %) u Koprivničko-križevačkoj županiji, po dvije (13,33 %) u Zagrebačkoj, Bjelovarsko-bilogorskoj i Požeško-slavonskoj županiji te po jedna (6,66 %) u Varaždinskoj i Dubrovačko-neretvanskoj županiji.

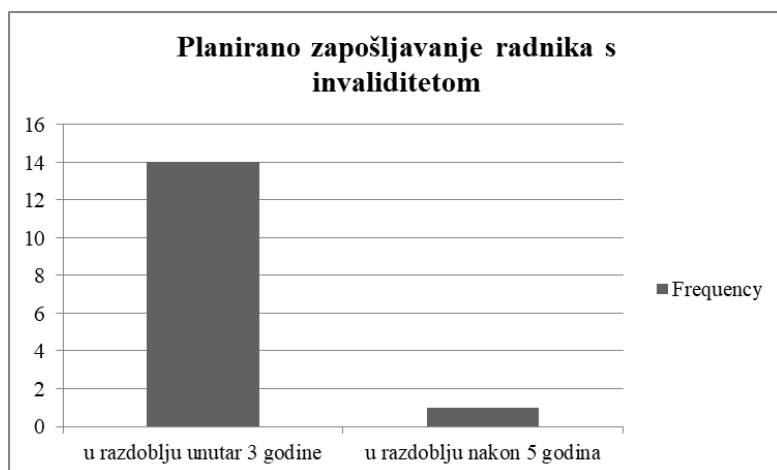


Devet poslodavaca (60 %) u trenutku istraživanja ima zaposleno od 5 do 10 zaposlenika s invaliditetom, dok ih preostalih šest (40 %) broji između 19 i 31.

Zanimljivo je kako potpuno zadovoljstvo radom integrativne radionice izražava sedmero poslodavaca (46,66 %), nešto niže zadovoljstvo drugih sedam (46,66 %), a jedan od njih (6,66 %) nije niti zadovoljan niti nezadovoljan radom svoje integrativne radionice.

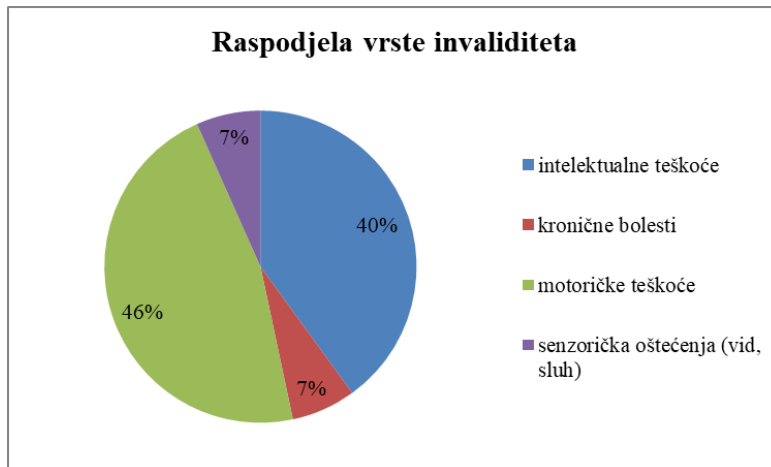


Iako prema provedenoj anketi većina poslodavaca, njih 14 (93,3 %), ima namjeru zaposliti nove radnike s invaliditetom u roku od triju godina, jedan ih poslodavac (6,66 %) planira zaposliti tek u razdoblju nakon pet godina.

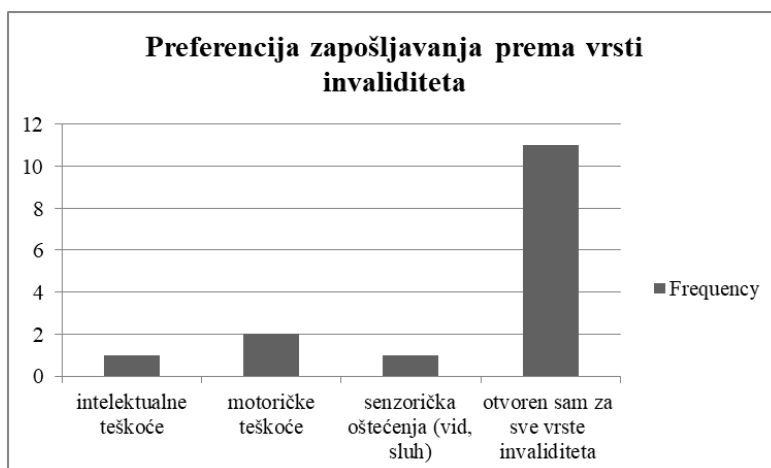


Prema različitim vrstama utvrđenog statusa invaliditeta u integrativnim radionicama pri sedam poslodavaca (46,7 %) najčešće ograničenje ili oštećenje zaposlenika motoričke su teškoće, dok šestero njih (40 %) kao prevladavajući invaliditet među zaposlenicima ima

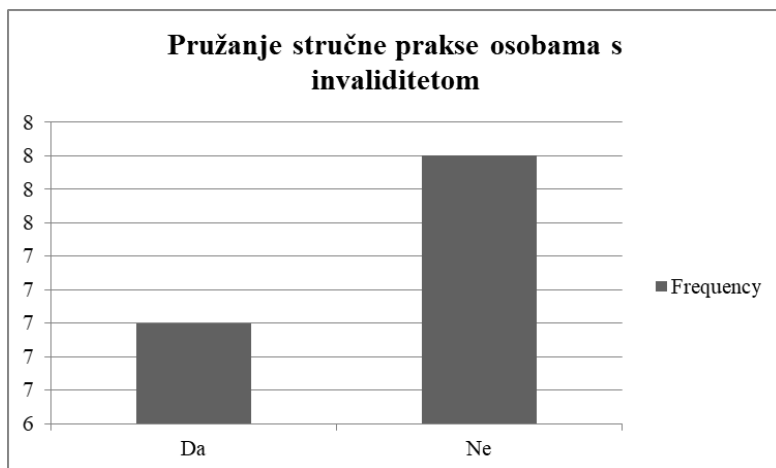
intelektualne teškoće. Jedan poslodavac (6,66 %) ističe se po tome što su kronične bolesti u ulozi prevladavajućeg invaliditeta među njegovim zaposlenicima te jedan (6,66 %) zbog toga što je u njegovoj poslovnicu najčešće ograničenje senzoričko oštećenje.



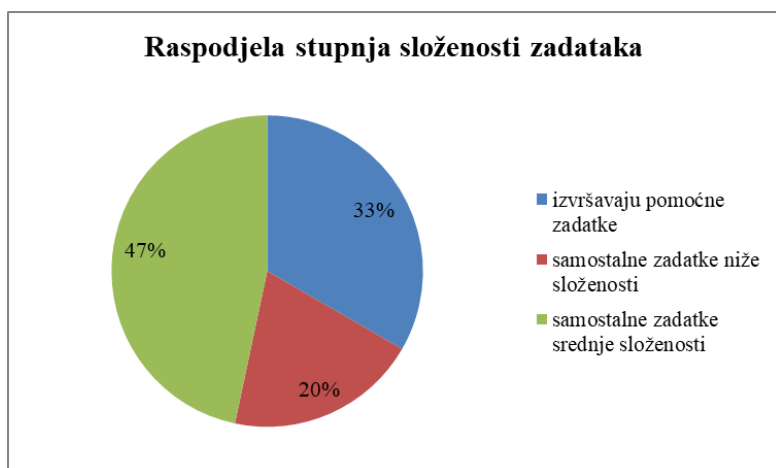
Od ukupnog broja poslodavaca jedanaestero (73,33 %) njih otvoreno je za zapošljavanje osoba s invaliditetom bez obzira na vrstu invaliditeta. Dva poslodavaca (13,33 %) preferiraju zapošljavanje osoba s motoričkim oštećenjem, jedan od njih (6,66 %) dao bi prednost osobama sa senzoričkim oštećenjem, a jedan poslodavac (6,66 %) izjasnio se kako bi ponajprije zaposlio osobu s intelektualnim teškoćama.



U pogledu stručne prakse sedam poslodavaca (46,7 %) pruža priliku za praktično osposobljavanje osobama s invaliditetom, dok osmero njih (53,3 %) tu mogućnost ne pruža.



Uzimajući u obzir raspodjelu stupnjeva složenosti zadataka, rezultati istraživanja utvrdili su među poslodavcima varijaciju. Kod najvećeg broja poslodavaca, njih sedmero (46,7 %), ispitanjem je ustanovljeno da zaposlenici s utvrđenim invaliditetom uglavnom obavljaju samostalne zadatke srednje složenosti. Pomoćne čine pri petero njih (33,3 %), dok samostalne zadatke niže složenosti izvršavaju u poslovnica triju poslodavaca (20 %) koji su sudjelovali u istraživanju.



## 6.2. Instrument procjene

Podatci u ovom istraživanju prikupljeni su primjenom anketnog upitnika vlastite izrade „Motivacija poslodavaca integrativnih radionica” (u daljnjem tekstu: Upitnik) kojim se ispituje motivacija poslodavaca za otvaranje integrativnih radionica te njihova motivacija za zapošljavanjem osoba oštećena vida unutar takvih odjela.

Upitnik se sastoji od triju dijelova; sociodemografskih podataka, procjene motiviranosti poslodavaca za otvaranjem integrativnih radionica te procjene poslodavaca integrativnih radionica o motivaciji zapošljavanja osoba oštećena vida.

Dio upitnika koji se odnosi na procjenu motiviranosti poslodavaca za otvaranjem integrativnih radionica sastoji se od dvadeset i triju tvrdnji od kojih se deset njih odnosi na motivaciju ekonomskim čimbenikom, šest na motivaciju društvenim te sedam tvrdnji na motivaciju intrinzičnim čimbenikom. Ispitanici su izražavali svoju razinu motivacije za navedene tvrdnje koristeći Likertovu ljestvicu procjene od pet stupnjeva (1 = nije me uopće motiviralo; 5 = jako me motiviralo).

Zadnji dio Upitnika odnosi se na procjenu motiviranosti poslodavaca za zapošljavanjem osoba oštećena vida u budućnosti unutar njihove integrativne radionice. Sadrži četiri pitanja s mogućim odgovorima »da«, »ne« i »možda«. Nadalje, uključuje dvadeset i četiri tvrdnje kojima se procjenjuje razina motiviranosti poslodavaca za zapošljavanjem osoba oštećena vida. Raspodjela od dvadeset i četiriju tvrdnji obuhvaća šest čimbenika motiviranosti: informiranost poslodavaca, tvrde vještine, meke vještine, radno iskustvo, tjelesno zdravlje i sposobnosti te samostalnost u kretanju. Za tu procjenu korištena je ponovno Likertova ljestvica procjene od pet stupnjeva (1 = ne bi me uopće motiviralo, 5 = jako bi me motiviralo).

### **6.3. Način provođenja istraživanja**

Istraživanje je uključilo sve poslodavce integrativnih radionica na području Republike Hrvatske koji se nalaze na popisu Zavoda. Kako bi se svima njima omogućilo sudjelovanje, ispitivanje je provedeno na internetskoj platformi Google Forms i sami Upitnik poslao je na službene e-adrese dvadeset i četiriju poslodavaca integrativnih radionica početkom lipnja 2023. godine Odjel za rad s poslodavcima Centra za profesionalnu rehabilitaciju Zagreb. Anketa je bila otvorena do početka srpnja, a odazvalo se petnaest poslodavaca, što čini 62,5 % ukupnog broja svih poslodavaca integrativnih radionica.

Tijekom provođenja istraživanja poduzete su sve potrebne mjere za zaštitu anonimnosti sudionika i povjerljivosti podataka, kao i zaštita osobnih podataka. Sudionici istraživanja upućeni su s ciljem istraživanja te načinom ispunjavanja Upitnika, za što im je približno bilo potrebno deset minuta. Sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno, a sudionici su imali mogućnost odustati od ispunjavanja Upitnika u bilo kojem trenutku.

#### 6.4. Planirani statistički postupak

Podatci prikupljeni ovim istraživanjem analizirani su u računalnom statističkom programu IBM SPSS 23.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Budući da je korišten novokreirani anketni upitnik, provjerena je prije provedbe istraživanja pouzdanost mjerne ljestvice pomoću Cronbach alfa koeficijenta. Dobiveni Cronbach alfa koeficijent iznosi 0,763, što ukazuje na prihvatljivu pouzdanost mjernog instrumenta, a rezultat upućuje na zaključak da se mjerni instrument „Motivacija poslodavaca integrativnih radionica” može smatrati pouzdanim s dobrom unutarnjom konzistencijom, što ukazuje na njegovu upotrebljivost u prikupljanju podataka o motivaciji poslodavaca u integrativnim radionicama. Podatci istraživanja analizirani su na grupnoj razini primjenom deskriptivne analize podataka.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	46

### 7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako bi se utvrdilo koji čimbenik (ekonomski, društveni ili intrinzični) poslodavci najviše prihvaćaju kao motivaciju za otvaranjem integrativne radionice, proveden je postupak provjere normalnosti distribucije dijela Upitnika koji se odnosi na procjenu motivacije poslodavaca za otvaranjem integrativne radionice. U tu svrhu kreirane su tri nove varijable koje predstavljaju zbroj tvrdnji povezanih s ekonomskim čimbenikom, zbroj onih povezanih s



društvenim te zbroj tvrdnji povezanih s intrinzičnim čimbenikom. Rezultati te provjere prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Ispitivanje normalnosti distribucije Upitnika u vidu procjene motivacije poslodavaca za otvaranjem integrativnih radionica

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		EF_SUM	DF_SUM	IF_SUM
N		15	15	15
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	33,7333	22,1333	24,2000
	Std. Deviation	8,83553	4,40562	6,18985
Most Extreme Differences	Absolute	,161	,095	,110
	Positive	,108	,095	,110
	Negative	-,161	-,076	-,094
Test Statistic		,161	,095	,110
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

Tablica 2 prikazuje deskriptivnu statistiku za mjere srednje vrijednosti (Mean) i standardne devijacije (Std. Deviation) za svaki od navedenih čimbenika: ekonomski čimbenik (EF\_SUM), društveni (DF\_SUM) te intrinzični (IF\_SUM).

Tablica 2. Deskriptivni prikaz podataka Upitnika u vidu procjene motivacije poslodavaca za otvaranjem integrativnih radionica

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
EF_SUM	33,7333	8,83553	15
DF_SUM	22,1333	4,40562	15
IF_SUM	24,2000	6,18985	15

Prema dobivenim podatcima prosječna vrijednost za ekonomski čimbenik iznosi 33,73 s relativno visokom varijabilnosti (SD = 8,83). U usporedbi s njim društveni čimbenik, s prosječnom vrijednošću od 22,13 (SD = 4,41), pokazuje manju prosječnu vrijednost, ali intrinzični čimbenik, s prosječnom vrijednošću od 24,20 (SD = 6,19), iskazuje srednju razinu

motivacije poslodavaca. Zbog novonastalih informacija daje se zaključiti kako se ekonomski čimbenik ističe kao najznačajniji, dok društveni i intrinzični pokazuju ne samo manju prosječnu vrijednost već i manju varijabilnost.

Budući da distribucija rezultata za svaki pojedini čimbenik ne odstupa značajno od normalne ( $p=0,200$ ), provodi se daljnja analiza varijance ponovljenih mjerenja (ANOVA) za zavisne uzorke kako bi se odgovorilo na pitanje postoji li statistički značajna razlika između pojedinih čimbenika motivacije te identificirao čimbenik koji najviše pridonosi motiviranosti poslodavaca za otvaranjem integrativne radionice.

Tablica 3. Rezultati Bonferroni testa za analizu varijance ponovljenih mjerenja (ANOVA) za zavisne uzorke

#### Pairwise Comparisons

Measure: MEASURE\_1

(I) factor1	(J) factor1	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. <sup>b</sup>	95% Confidence Interval for Difference <sup>b</sup>	
					Lower Bound	Upper Bound
EF_SUM	DF_SUM	11,600*	1,889	,000	6,465	16,735
	IF_SUM	9,533*	2,850	,014	1,788	17,279
DF_SUM	EF_SUM	-11,600*	1,889	,000	-16,735	-6,465
	IF_SUM	-2,067	1,575	,632	-6,347	2,214
IF_SUM	EF_SUM	-9,533*	2,850	,014	-17,279	-1,788
	DF_SUM	2,067	1,575	,632	-2,214	6,347

Rezultati u Tablici 3 pružaju informacije o značajnim razlikama među pojedinim čimbenicima motivacije. Na temelju 95 % intervala pouzdanosti za razliku u srednjim vrijednostima (Mean Difference) možemo zaključiti da ekonomski čimbenik ima statistički značajno veću srednju vrijednost u usporedbi s društvenim, čija je prosječan razlika od 11,60 (Std. Error = 1,889,  $p < 0,001$ ). To ukazuje da poslodavci više od društvenih cijene ekonomske aspekte kao motivaciju za otvaranjem integrativnih radionica.

Usto, ekonomski čimbenik ima statistički značajno veću srednju vrijednost u usporedbi s intrinzičnim, čija je prosječna razlika od 9,533 (Std. Error = 2,859,  $p = 0,014$ ). To sugerira da poslodavci više od intrinzičnih vrednuju ekonomske aspekte u motivaciji za otvaranjem integrativnih radionica.

Također, analiza Tablice 3 pokazuje da nema statistički značajne razlike između društvenog te intrinzičnog čimbenika, s prosječnom razlikom od -2,067 (Std. Error = 1,575,  $p = 0,632$ ). Takvi rezultati otkrivaju kako poslodavci ne razlikuju značajno društvene od intrinzičnih čimbenika tijekom razmatranja otvaranja integrativnih radionica.

Na temelju rezultata Bonferroni testa za analizu varijance ponovljenih mjerenja (ANOVA) možemo zaključiti kako poslodavci u usporedbi s društvenim i intrinzičnim čimbenikom veću motivaciju za osnivanjem integrativnih radionica doživljavaju zahvaljujući ekonomskom. Takav zaključak potvrđuje prvu postavljenu hipotezu, koja predviđa da će poslodavci kao veću motivaciju za otvaranjem integrativnih radionica prihvatiti ekonomski čimbenik. Dobiveni rezultati pružaju dublji uvid u preferencije poslodavaca u svezi s motivacijom za osnivanjem integrativnih radionica te imaju potencijalnu vrijednost za buduće istraživanje i praksu u području integracije osoba s invaliditetom na tržištu rada.

Kako bismo provjerili koje se točno varijable unutar ekonomskog čimbenika ističu kao najviše motivirajuće, provedena je analiza deskriptivnih statistika za sve pojedine varijable tog čimbenika.

Tablica 4. Deskriptivni podatci varijabli ekonomskog čimbenika

EKONOMSKI ČIMBENIK					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Subvencija plaće osobe s invaliditetom (OSI)	15	1,0	5,0	3,333	1,0465
2. Sufinanciranje troškova obrazovanja OSI	15	1,0	5,0	3,067	1,3870
3. Sufinanciranje troškova prilagodbe uvjeta rada za OSI	15	1,0	5,0	3,000	1,4142
4. Posebna sredstva za razvoj novih tehnologija i poslovnih procesa u cilju zapošljavanja i održavanja zaposlenosti u integrativnim radionicama	15	3,0	5,0	4,267	,7037
5. Subvencija u visini uplaćenog doprinosa za obvezno zdravstveno osiguranje	15	1,0	5,0	3,667	,9759

6. Sufinanciranje troškova rada stručnih radnika i radnih instruktora u zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama	15	1,0	5,0	3,867	1,3558
7. Sufinanciranje troškova prijevoza osoba s invaliditetom	15	1,0	5,0	3,467	1,2459
8. OSI i njihove obitelji čine skupinu potencijalnih klijenata, dioničara i investitora	15	1,0	4,0	2,267	1,2228
9. Razvoj proizvoda i usluga koji zadovoljavaju univerzalni dizajn i univerzalnu pristupačnost mogu predstavljati poslovnu priliku za poduzeće	15	1,0	5,0	3,400	1,2984
10. Proizvodi i usluge u čijem procesu sudjeluju OSI mogu privući dodatne potrošače	15	1,0	5,0	3,400	1,2421
Valid N (listwise)	15				

Iz Tablice 4 možemo zaključiti kako se najviše ističu dvije varijable. Prva jest „Posebna sredstva za razvoj novih tehnologija i poslovnih procesa u cilju zapošljavanja i održavanja zaposlenosti u integrativnim radionicama”. Ona ima najveću srednju vrijednost – 4,267, što ukazuje na visoku motivaciju poslodavaca kada im država osigurava sufinanciranje posebnih sredstava za razvoj novih tehnologija i poslovnih procesa kako bi se olakšao proces prilagodbe radnog mjesta osoba s invaliditetom te održala njihovu zaposlenost.

Druga istaknuta varijabla unutar ekonomskog čimbenika jest „Sufinanciranje troškova rada stručnih radnika i radnih instruktora u zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama”. Ta varijabla ima visoku srednju vrijednost od 3,867, što ukazuje na važnost financijske podrške u pokrivanju troškova stručnih radnika i instruktora. Sukladno s tim sufinanciranje omogućuje adekvatnu podršku i kvalitetnu radnu okolinu za osobe s invaliditetom, a to doprinosi njihovoj motivaciji za rad i razvoj, što poslodavci smatraju izrazito važnim.

Navedeni rezultati ističu važnost državne podrške i financijskih poticaja koji osiguravaju razvoj tehnologija, poslovnih procesa te stručne podrške i radnih instruktora u integrativnim radionicama. Njihova implementacija ima nadasve pozitivan utjecaj na motivaciju poslodavaca za otvaranjem integrativnih radionica, što pridonosi inkluzivnom zapošljavanju osoba s invaliditetom, a prikupljeni podatci mogu biti korisni za donositelje politike, organizacije i/ili poslodavce koji žele stvoriti poticajno okruženje za inkluzivno zapošljavanje i podršku osobama s invaliditetom.

Tablica 5. Deskriptivni podatci varijabli društvenog čimbenika

<b>DRUŠTVENI ČIMBENIK</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Osiguravanje pozitivnog publiciteta	15	1,0	5,0	3,333	1,2344
2. Osiguravanje i porast ugleda u očima interesnih skupina	15	1,0	5,0	3,667	1,1751
3. Lakše upravljanje rizicima (primjerice lakše prilagođavanje novim propisima koji stupaju na snagu "preduhitriti zakonodavca")	15	1,0	5,0	2,533	1,2459
4. Promoviranje zapošljavanja i inkluzije osoba s invaliditetom na razini društva	15	2,0	5,0	4,267	,9612
5. Raznolikost poslovanja i radne snage	15	2,0	5,0	3,933	1,0998
6. Razvijanje pozitivnih stavova i inkluzije na radnom mjestu na razini organizacije	15	3,0	5,0	4,400	,8281
Valid N (listwise)	15				

Na temelju deskriptivnih podataka varijabli društvenog čimbenika iz Tablice 5 možemo zaključiti kako se dvije varijable ističu kao najviše motivirajuće. To su „Promoviranje zapošljavanja i inkluzije osoba s invaliditetom na razini društva”, s visokom srednjom vrijednošću od 4,267, te varijabla „Razvijanje pozitivnih stavova i inkluzije na radnom mjestu na razini organizacije”. Prikupljeni podatci ukazuju na izrazitu motivaciju poslodavaca za otvaranjem integrativnih radionica radi ostvarenja nakane da pripomognu promoviranju i inkluziji osoba s invaliditetom ne samo unutar svojih radionica već i na širem društvenom nivou. Njihova motivacija da sudjeluju u tom procesu, odražava njihovu svijest o važnosti stvaranja inkluzivnog okruženja te njihovu spremnost da budu aktivni sudionici u promicanju zapošljavanja osoba s invaliditetom. Također, ono ukazuje da poslodavci ipak prepoznaju važnost razvijanja pozitivnih stavova i inkluzije unutar svojih organizacija te nastoje stvoriti radno okruženje koje podržava raznolikost i uključivost pružajući podršku osobama s utvrđenim invaliditetom.

Tablica 6. Deskriptivni podatci varijabli intrinzičnog čimbenika

INTRINZIČNI ČIMBENIK					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Prethodno pozitivno iskustvo s OSI	15	2,0	5,0	3,933	1,0328
2. Suosjećanje s nezaposlenim OSI	15	3,0	5,0	4,533	,7432
3. Član moje uže/šire obitelji je OSI	15	1,0	5,0	2,400	1,4541
4. Moj prijatelj/poznanik je OSI	15	1,0	5,0	3,200	1,6125
5. Spadam u kategoriju OSI (nalazim se u registru zaposlenih OSI)	15	1,0	5,0	1,533	1,2459
6. OSI mogu biti jednako učinkovite kao i radnici bez invaliditeta	15	1,0	5,0	3,867	1,1872
7. OSI treba dati priliku za rad	15	3,0	5,0	4,733	,5936
Valid N (listwise)	15				

Iz Tablice 6 vidljivo je da se tri varijable intrinzičnog čimbenika ističu kao najviše motivirajuće za poslodavce u otvaranju integrativnih radionica. Prva jest „Osobi s invaliditetom treba dati priliku za rad”, s visokom srednjom vrijednošću od 4,733 koja ukazuje na to da poslodavci prepoznaju važnost pružanja prilika osobama s invaliditetom za zapošljavanje. Poslodavci su svjesni da pripadnici takve skupine mogu imati potencijal i sposobnost za rad te da im je potrebno pružiti jednaku priliku na tržištu rada. Druga je varijabla „Suosjećanje s nezaposlenim osobama s invaliditetom”, s visokom srednjom vrijednošću od 4,533 koja potvrđuje visoki stupanj empatije i suosjećanja poslodavaca prema osobama s invaliditetom koje se nalaze u situaciji nezaposlenosti. Treća je varijabla „Prethodno pozitivno iskustvo s osobama s invaliditetom”, s visokom srednjom vrijednošću od 3,933 koja upućuje na činjenicu da poslodavci koji su već imali pozitivno iskustvo s osobama s invaliditetom shvaćaju važnost njihova zapošljavanja te motivirajuće čimbenike koje takvo iskustvo donosi, a ono može uključivati dobru suradnju, produktivnost i zadovoljstvo koje su poslodavci doživjeli u radu s osobama kojima je utvrđen invaliditet.

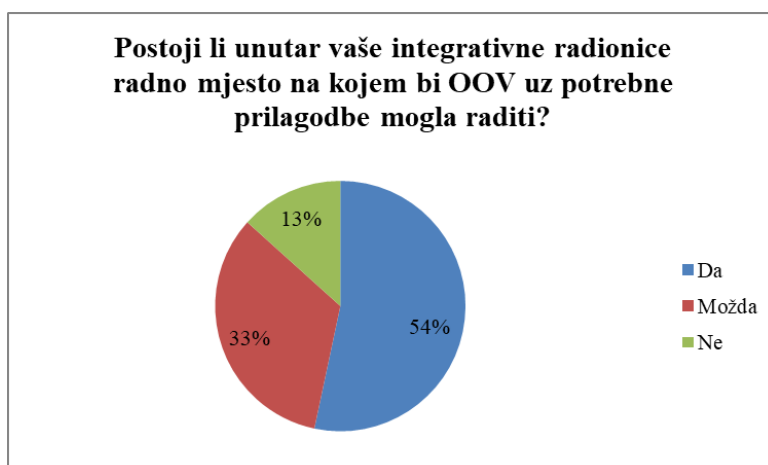
Rezultati prikupljeni ovim istraživanjem potvrđuju da poslodavci shvaćaju važnost inkluzije osoba s invaliditetom te su motivirani pružiti im priliku za rad, suosjećati s njihovim

potrebama i cijeniti prethodno pozitivno iskustvo. To ima pozitivne implikacije na budućnost otvaranja integrativnih radionica i promicanja inkluzivnog tržišta rada za osobe s invaliditetom.

Kako bismo testirali drugu hipotezu i njezine podhipoteze, analiziran je zadnji dio Upitnika, koji se odnosi na procjenu motiviranosti poslodavaca za zapošljavanjem osoba oštećena vida unutar njihove integrativne radionice. Najprije su prikazani rezultati prvog dijela Upitnika, koji sadrže četiri pitanja s mogućim odgovorima »da«, »ne« i »možda«.



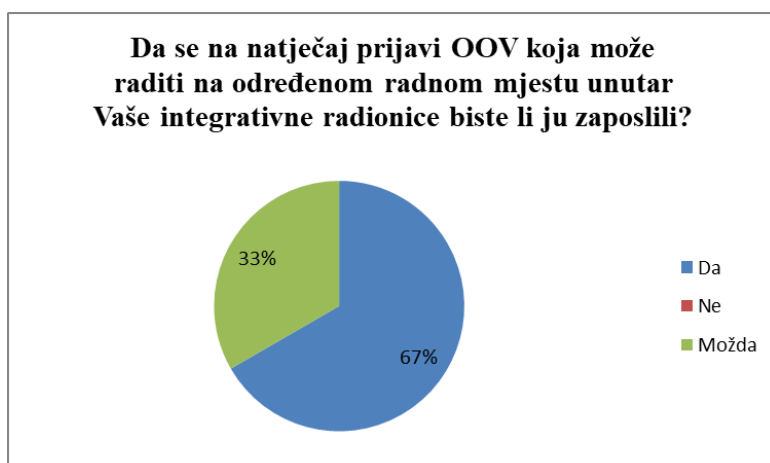
Na prvo pitanje – „Imate li zaposlenu osobu oštećena vida u integrativnoj radionici?“ – samo dvoje od petnaest poslodavaca odgovorilo je potvrdno, što je u skladu s dosadašnjim istraživanjima jer ona upozoravaju kako osobe oštećena vida često predstavljaju najmanje poželjnu skupinu osoba s invaliditetom za zapošljavanje.



Na drugo pitanje, koje se odnosi na postojanje radnog mjesta unutar integrativne radionice na kojem bi osoba oštećena vida uz potrebne prilagodbe mogla raditi, osmero poslodavaca odgovorilo je »da«, petero njih »možda«, a dvoje poslodavca »ne«. Zbog toga se može kazati da istraživanje ukazuje na prisutnu nesigurnost među poslodavcima u svezi s prilagodbom na radnom mjestu, kao i nedoumice vezane uz vrstu prilagodbi, njihove troškove te načine obavljanja radnih zadataka ako ih izvršavaju osobe oštećena vida.



Svih petnaest poslodavaca odgovorilo je potvrdno na treće pitanje, koje glasi „Postoji li unutar vaše integrativne radionice radno mjesto koje obuhvaća uredsko-administrativne poslove koji se obavljaju uz pomoć računala?“. Znamo da osobe oštećena vida mogu uspješno raditi na uredsko-administrativnim poslovima na računalu uz potrebne prilagodbe kao što su čitač ekrana i Brailleov redak. Međutim, postavlja se pitanje zašto svi poslodavci na prethodno pitanje nisu odgovorili potvrdno. Njihov niječan odgovor sugerira da ili imaju negativne stavove ili im nedostaje znanja o sposobnostima i mogućnostima osoba oštećena vida te na kojim radnim mjestima one potencijalno mogu raditi.





Na četvrto pitanje, „Da se na natječaj prijavi osoba oštećena vida, koja može raditi na određenom radnom mjestu unutar Vaše integrativne radionice, biste li ju zaposlili?“, desetero poslodavaca odgovorilo je »da«, a petero »možda«. Budući da niti jedan poslodavac nije odgovorio »ne«, tijekom istraživanja zamjećuje se otvorenost poslodavaca integrativnih radionica za zapošljavanjem osoba oštećena vida u budućnosti.

Nadalje, proveden je postupak provjere normalnosti distribucije za dio Upitnika koji sadrži dvadeset i četiri tvrdnje, a odnosi se na čimbenike koji motiviraju poslodavce na zapošljavanje osoba oštećena vida. U tu svrhu, unutar skupa od dvadeset i četiriju varijabli, kreirano je šest novih: pet koje se odnose na karakteristike osoba s oštećenjem vida – tvrde vještine, meke vještine, radno iskustvo, neovisnost u kretanju, tjelesno zdravlje i sposobnosti – te varijabla koja se odnosi na poslodavce, odnosno na njihovu informiranost o ograničenjima i potrebama prilagodbe za osobe oštećena vida.

Tablica 7. Ispitivanje normalnosti distribucije Upitnika u vidu procjene motivacije poslodavaca integrativnih radionica za zapošljavanjem osoba oštećena vida

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		INF_SUM	TV_SUM	MV_SUM	RI_SUM	SUK_SUM	TZIS_SUM
N		15	15	15	15	15	15
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	11,8667	17,8000	12,9333	17,2667	15,1333	7,9333
	Std. Deviation	2,69568	1,85934	1,43759	2,01660	2,23180	1,62422
Most Extreme Differences	Absolute	,211	,207	,275	,219	,251	,165
	Positive	,190	,200	,275	,219	,164	,150
	Negative	-,211	-,207	-,171	-,138	-,251	-,165
Test Statistic		,211	,207	,275	,219	,251	,165
Asymp. Sig. (2-tailed)		,072 <sup>c</sup>	,082 <sup>c</sup>	,003 <sup>c</sup>	,051 <sup>c</sup>	,012 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

Tablica 7 pokazuje da na temelju provedenog One-Sample Kolmogorov-Smirnov testa za analizu normalnosti distribucije varijable meke vještine (MV\_SUM) i samostalnost u kretanju (SUK\_SUM) nemaju normalnu distribuciju ( $p < 0,05$ ). S druge strane, varijable informiranost poslodavaca (INF\_SUM), tvrde vještine (TV\_SUM), radno iskustvo (RI\_SUM) te tjelesno zdravlje i sposobnosti (TZIS\_SUM) pokazuju normalnu distribuciju ( $p > 0,05$ ). S obzirom na to da neke od varijabli nisu normalno distribuirane te da je uzorak ispitanika malen ( $N = 15$ ), u svrhu testiranja razlika među varijablama korištena je neparametrijska inačica analize varijance ponovljenih mjerenja (ANOVA) za zavisne uzorke poznata kao Friedmanov test. On omogućuje usporedbu više grupa varijabli koje nisu normalno distribuirane, što je prikladno za ovakvu situaciju s malim uzorkom.

Tablica 8. Rezultati Friedmanovog testa

**Test Statistics<sup>a</sup>**

N	15
Chi-Square	67,421
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

Iz Tablice 8 možemo vidjeti da rezultati Friedmanovog testa ukazuju na statistički značajnu razliku među valorizacijama motivacijskih čimbenika. P-vrijednost iznosi 0,000, što je manje od značajnosti na razini od 0,05, stoga potvrđujemo drugu hipotezu, odnosno da postoji razlika u valorizaciji motivacijskih čimbenika za zapošljavanje osoba oštećena vida među poslodavcima integrativnih radionica.

Kako bismo provjerili koje čimbenike poslodavci integrativnih radionica valoriziraju značajno više ili niže, ali i precizno utvrdili između kojih parova čimbenika postoji statistički značajna razlika, prikazana je tablica prosječnih rangova te je napravljena post-hoc analiza. Njome se služimo jer omogućuje usporedbu parova čimbenika i s tom namjerom korišten je Wilcoxon signed-rank test.

Tablica 9. Prikaz prosječnih rangova pojedinih čimbenika motivacije za zapošljavanjem osoba oštećena vida

Ranks	
	Mean Rank
INF_SUM	2,37
TV_SUM	5,47
MV_SUM	2,70
RI_SUM	5,23
SUK_SUM	4,17
TZIS_SUM	1,07

Na temelju rezultata rangova iz Tablice 9 možemo vidjeti kako se varijable ponašaju u odnosu na prosječne rangove. Dvije koje se najviše ističu jesu tvrde vještine (TV\_SUM) te radno iskustvo (RI\_SUM). Varijabla tvrde vještine ima prosječni rang od 5,47, što ukazuje na visoku rangiranost, a to znači da poslodavci visoko valoriziraju tvrde vještine osoba oštećena vida kao motivacijske čimbenike za njihovo zapošljavanje u budućnosti. Druga varijabla koja se odnosi na radno iskustvo također ima visoki prosječni rang od 5,23, što također sugerira da poslodavci visoko vrednuju radno iskustvo osoba oštećena vida kao motivacijske čimbenike.

Tablica 10. Rezultati Wilcoxon Signed Ranks testa za identificiranje specifičnih razlika

Test Statistics<sup>a</sup>

	TV_SUM - INF_SUM	MV_SUM - INF_SUM	RI_SUM - INF_SUM	SUK_SUM - INF_SUM	TZIS_SUM - INF_SUM	MV_SUM - TV_SUM	RI_SUM - TV_SUM	SUK_SUM - TV_SUM	TZIS_SUM - TV_SUM	RI_SUM - MV_SUM	SUK_SUM - MV_SUM	TZIS_SUM - MV_SUM	SUK_SUM - RI_SUM	TZIS_SUM - RI_SUM	TZIS_SUM - SUK_SUM
Z	-3,417 <sup>b</sup>	-1,307 <sup>b</sup>	-3,425 <sup>b</sup>	-3,083 <sup>b</sup>	-3,193 <sup>b</sup>	-3,455 <sup>b</sup>	-1,191 <sup>f</sup>	-3,071 <sup>c</sup>	-3,422 <sup>c</sup>	-3,426 <sup>b</sup>	-3,208 <sup>b</sup>	-3,449 <sup>c</sup>	-2,830 <sup>f</sup>	-3,422 <sup>c</sup>	-3,416 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,191	,001	,002	,001	,001	,234	,002	,001	,001	,001	,001	,005	,001	,001

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

Na temelju rezultata Wilcoxon Signed Ranks testa u Tablici 10 te uzimajući u obzir prosječne rangove iz Tablice 9, interpretirani su rezultati za svaku podhipotezu.

Potvrđena je prva podhipoteza, koja glasi da postoji statistički značajna razlika između valorizacije tvrdih vještina i radnog iskustva osoba oštećena vida u odnosu na vlastitu informiranost o njihovim ograničenjima i prilagodbama (TV\_SUM - INF\_SUM:  $Z = -3,417$ ,  $p = 0,001$ ; RI\_SUM - INF\_SUM:  $Z = -3,425$ ,  $p = 0,001$ ). Prikupljeni rezultati ukazuju na to da poslodavci više cijene tvrde vještine i radno iskustvo osoba oštećena vida kao motivacijske čimbenike za njihovo zapošljavanje u budućnosti u usporedbi s vlastitom informiranošću o njihovim ograničenjima i prilagodbama.

Također, zapažamo da postoji statistički značajna razlika između valorizacije tvrdih vještina i radnog iskustva osoba oštećena vida u odnosu na valorizacije mekih vještina osoba oštećena vida ( MV\_SUM - TV\_SUM:  $Z = -3,455$ ,  $p = 0,001$ ; RI\_SUM - MV\_SUM:  $Z = -3,426$ ,  $p = 0,001$ ). Takva razlika potvrđuje drugu podhipotezu, što znači da poslodavci više valoriziraju tvrde vještine i radno iskustvo kao motivacijske čimbenike za zapošljavanje osoba oštećena vida u budućnosti u usporedbi s mekim vještinama osoba oštećena vida.

Zaključno, rezultati potvrđuju i treću podhipotezu, odnosno da poslodavci više valoriziraju tvrde vještine i radno iskustvo osoba oštećena vida kao motivacijske čimbenike za njihovo zapošljavanje u budućnosti u usporedbi sa samostalnošću u kretanju te tjelesnim zdravljem i sposobnostima osoba oštećena vida (SUK\_SUM - TV\_SUM:  $Z = -3,071$ ,  $p = 0,002$ ; TZIS\_SUM - TV\_SUM:  $Z = -3,422$ ,  $p = 0,001$ ; SUK\_SUM - RI\_SUM:  $Z = -2,830$ ,  $p = 0,005$ ; TZIS\_SUM - RI\_SUM:  $Z = -3,422$ ,  $p = 0,001$ ). To ukazuje da tvrde vještine i radno iskustvo imaju značajno veću važnost za poslodavce u odnosu na samostalnost u kretanju te tjelesno zdravlje i sposobnosti osoba oštećena vida.

Na temelju rezultata Wilcoxon Signed Ranks testa i rangova potvrđene su sve tri podhipoteze. Rezultati provedenog ispitivanja ukazali su na važnost tvrdih vještina i radnog iskustva osoba oštećena vida kao ključnih čimbenika koji potiču poslodavce da ih zapošljavaju u integrativnim radionicama. S druge strane, ostale varijable, poput mekih vještina, samostalnosti u kretanju te tjelesnog zdravlja i sposobnosti, ispostavljaju se kao manje važne u kontekstu zapošljavanja.

Tablica 11. Deskriptivni podatci varijabli tvrdih vještina

<b>TVRDE VJEŠTINE</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. OOV posjeduje potrebnu stručnu spremu za radno mjesto	15	3,0	5,0	4,333	,7237
2. OOV poznaje temeljne koncepte radnih zadataka koji ga očekuju na radnom mjestu	15	3,0	5,0	4,533	,6399
3. OOV se aktivno koristi tehnologijom i posjeduje dobre vještine rada na računalu	15	4,0	5,0	4,533	,5164
4. OOV posjeduje dodatne edukacije i treninge potrebne za određeno radno mjesto	15	4,0	5,0	4,533	,5164
Valid N (listwise)	15				

Iz Tablice 11 mogu se iščitati deskriptivni podatci za pojedine varijable tvrdih vještina koje su se pokazale najrelevantnijim u kontekstu zapošljavanja osoba s oštećenjem vida u integrativnoj radionici. Primjećujemo da tri od četiriju varijabli imaju srednju vrijednost od 4,533, što ukazuje na to da poslodavci visoko vrednuju kada kandidati za posao razumiju osnove koncepta radnih zadataka, aktivno koriste tehnologije te posjeduju dobre vještine rada na računalu, kao i dodatne edukacije te specifične treninge kako bi donijeli odluku o zapošljavanju.

Tablica 12. Deskriptivni podatci varijabli radnog iskustva

<b>RADNO ISKUSTVO</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
22. OOV ima općenito prethodnog radnog iskustva	15	3,0	5,0	4,333	,6172
23. OOV ima radnog iskustva na sličnim poslovima i zadacima	15	3,0	5,0	4,267	,7037
24. OOV ima preporuku od prethodnog poslodavca	15	2,0	5,0	4,133	,8338
Valid N (listwise)	15				

Deskriptivni podatci u Tablici 12 jasno potvrđuju da poslodavci visoko vrednuju radno iskustvo osoba s oštećenjem vida kao ključni motivacijski čimbenik pri zapošljavanju u integrativnoj radionici. Prethodno radno iskustvo poslodavcima daje dodatno povjerenje u njihove vještine i sposobnosti, što osobe s utvrđenim invaliditetom čini potencijalnim kandidatima za radna mjesta u integrativnoj radionici.

## 8. RASPRAVA

U današnjem društvu postizanje inkluzivnog i pravednog tržišta rada predstavlja ključni cilj prema kojemu Republika Hrvatska i drugi razvijeni svjetski sustavi teže. Mnoge zemlje poduzimaju korake kako bi potaknule uključivanje osoba s invaliditetom na tržište rada. To uključuje primjenu različitih mjera poput zakona koji sprečavaju diskriminaciju te kvote za zapošljavanje. Međutim, unatoč brojnim inicijativama i zakonodavstvu koje promiče zapošljavanje osoba s invaliditetom, integracija ovih pojedinaca na tržište rada i dalje ostaje izazov (Bredgaard, 2018).

Ključnu stavku u području promicanja zapošljavanja osoba s invaliditetom u Republici Hrvatskoj predstavlja *Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom* (NN 57/13, 152/14, 39/18, 32/20). Među bitnijim odredbama tog Zakona integrativne su radionice koje čine jedan od oblika zapošljavanja osoba s invaliditetom pod posebnim uvjetima, a predstavljaju važan korak prema ostvarivanju ravnopravnosti te osiguravanju prava na rad osobama s invaliditetom. Zbog toga ih se u stručnoj literaturi s pravom smatra važnim mehanizmom za profesionalnu rehabilitaciju i društvenu integraciju osoba s invaliditetom, što uključuje i osobe oštećena vida. Iako je *Pravilnik o zaštitnim i integrativnim radionicama* donesen još 2014. godine (NN 44/14), kada se javlja mogućnost osnivanja takvih radionica, prema rezultatima istraživanja provedenog u ovom radu moglo se uvidjeti kako je većina poslodavaca ostvarila status integrativne radionice tek proteklih triju godina. K tomu, većina poslodavaca izrazila je tijekom ispitivanja visoko zadovoljstvo radom svoje integrativne radionice, što sugerira da je ovakav poslovni model dugo vremena ostao nedovoljno prepoznat i neiskorišten u praksi. Ovaj zaključak također implicira da će se ovakav model sve više implementirati u stvarnom poslovnom okruženju, privlačeći sve veći broj poslodavaca kao mogućnost za novi oblik poslovanja.

Važno je naglasiti kako promicanje pozitivnih ishoda integrativnih radionica nije značajno samo radi ostvarivanja inkluzije osoba s invaliditetom na tržište rada, već i zbog toga što poslodavcima pruža vrijednosti i prednosti koje ih potiču na usvajanje ovog inovativnog pristupa, stoga je glavni cilj ovog diplomskog rada bio analizirati motivacijske čimbenike koji potiču poslodavce na stjecanje statusa integrativne radionice, uz poseban naglasak na osobe oštećena vida kao najmanje zastupljene kategorije zaposlenika s invaliditetom, kako bi ih se potaknulo na veće uključivanje u zapošljavanje.

Sukladno predviđanjima istraživanja da će ekonomska motivacija dominirati u odnosu na društvenu i intrinzičnu, ističe se važnost zakonodavno osiguranih subvencija te državnog sufinanciranja troškova jer se na taj način poslodavcima pruža ekonomska stabilnost i sigurnost te olakšava proces prilagodbe, posebno tijekom početne faze osnivanja integrativne radionice. Među varijablama ekonomskog čimbenika, koje su izvedene iz *Pravilnika o poticajima pri zapošljavanju osoba s invaliditetom* (NN 145/20), poslodavci su najviše u Upitniku valorizirali sredstva za razvoj novih tehnologija, što jasno ukazuje na njihovu visoku motivaciju kada im je omogućena financijska podrška za prilagodbu radnih mjesta ne samo kako bi zaposlili osobu s invaliditetom već i kako bi je dugoročno zadržali na radnom mjestu. Prikupljeni rezultati u skladu su s istraživanjima koja poslodavce pri zapošljavanju osoba s invaliditetom najčešće prikazuju nesigurnima zbog neupućenosti u pitanja vezana uz prilagodbu i troškove koji s njome dolaze (Henry i sur., 2014). Shodno tomu, važno je naglasiti kako je studija Fishera i Connellyja (2020) ukazala na potrebu informiranja poslodavaca o prilagodbama na radnom mjestu za osobe s invaliditetom koje su zapravo često niske ili čak potpuno besplatne, što je suprotno od očekivanja većine poslodavaca. Također, prema Direktivi Vijeća EU-a (2000/78/EZ, članak 5), u skladu s načelom jednakog postupanja u pogledu osoba s invaliditetom, poslodavci su dužni osigurati razumnu prilagodbu na radnom mjestu, a to podrazumijeva prikladnu preinaku i podešavanja koja ne predstavljaju nesrazmjerno ili neprimjereno opterećenje kako bi se osobama s invaliditetom, kojima je to potrebno, osiguralo uživanje ili korištenje svih ljudskih prava i temeljnih sloboda na ravnopravnoj osnovi s drugima (Narodi, 2006). Taj se teret neće smatrati nesrazmjernim ako se u dovoljnoj mjeri podupre postojećim mjerama politike za zaštitu i zapošljavanje osoba s invaliditetom.

Druga varijabla ekonomskog čimbenika koju su poslodavci visoko valorizirali odnosila se na sufinanciranje troškova stručnih radnika, radnih instruktora i stručne podrške.



Rezultati nastali tijekom ispitivanja u skladu su s istraživanjima koja pokazuju da zasnivanju radnih odnosa između poslodavaca i osoba s utvrđenim invaliditetom doprinosi postojanje posebnih centara za stručno osposobljavanje i profesionalnu obuku osoba s invaliditetom (Abdat, 2014; Henry i sur., 2014; Jang i sur., 2013; Komarnicki, 2014; Kulkarni i Kote, 2014) te postojanje službi za zapošljavanje koje pomažu samim poduzećima u pronalaženju odgovarajućeg osoblja s invaliditetom pružajući sveobuhvatne informacije i stručnu podršku (Jang i sur., 2013). Navedeno implicira kako je potrebno osigurati da stručni radnici posjeduju odgovarajuću stručnu kvalifikaciju iz područja rada s osobama s invaliditetom te specifična znanja iz profesionalne rehabilitacije kako bi se i poslodavcima i osobama s invaliditetom osigurala adekvatna stručna podrška te prilagodba radnog okruženja.

S druge strane, potrebno je naglasiti kako ni utjecaj društvenog i intrinzičnog motivacijskog čimbenika nije zanemariv. Naime, niz društvenih čimbenika kao što su izbjegavanje negativnog publiciteta, lakše upravljanje rizicima, prilagodba novim propisima i slični potiču poslodavca na primjenu društveno odgovornog poslovanja i zapošljavanja osoba s invaliditetom (Bagić i sur., 2006; Lysaght i sur., 2012; Sprinkle i Maines, 2010). Prethodna istraživanja dokazala su da zapošljavanje osoba s invaliditetom doprinosi stvaranju inkluzivne radne kulture, povećava svijest o sposobnostima osoba s invaliditetom (Lindsay i sur., 2018) te pokazuje pozitivne promjene u radu poduzeća (Kuznetsova, 2012). Primjerice, osim što je poboljšana socijalna povezanost među radnicima, jačaju javni imidž, raznolikost tvrtke, prihvaćanje i znanje zaposlenika o sposobnostima osoba s invaliditetom (Lysaght i sur., 2012). U skladu s istraživanjima poslodavci integrativnih radionica u Upitniku su najviše valorizirali upravo varijable „Promoviranje zapošljavanja i inkluzije osoba s invaliditetom na razini društva” te „Razvijanje pozitivnih stavova i inkluzije na radnom mjestu na razini organizacije” kao najveće društvene motivacijske čimbenike za donošenje odluke o pokretanju integrativne radionice.

S druge strane, intrinzični motivacijski čimbenik, koji proizlazi iz stavova poslodavaca, ima dublji i emocionalno snažniji utjecaj na inkluzivne odluke zapošljavanja (Mahasneh i sur., 2023; Moore i sur., 2020). Naime, poslodavci integrativnih radionica iskazali su visoki stupanj empatije kao motivaciju za otvaranjem integrativnih radionica visoko valorizirajući varijable „Osobi s invaliditetom treba dati priliku za rad” te „Suosjećanje s nezaposlenim osobama s invaliditetom”. Osim toga poslodavci su visoko označavali varijablu koja se odnosi na prethodno pozitivno iskustvo s osobama kojima je

utvrđen invaliditet kao motivaciju za pokretanjem integrativnih radionica. Ti su rezultati u skladu s prethodnim istraživanjima koja ističu kako su stavovi poslodavaca pri donošenju odluke o zapošljavanju osoba s invaliditetom oblikovani njihovim prethodnim iskustvima, empatijom, komunikacijskim vještinama, prethodnim znanjem te otvorenošću prema prilagodbama za osobe s invaliditetom (Moore i sur., 2020). Iz svega navedenog zaključuje se da, bez obzira na svijest i razumijevanje svih ekonomskih i društvenih prednosti, intrinzični čimbenici predstavljaju presudan čimbenik u konačnoj odluci o zapošljavanju, stoga je neosporno potrebno poslodavcima omogućiti što više neposrednog iskustva sa zaposlenicima s invaliditetom, pružiti mogućnost razmjene iskustava s drugim poslodavcima koji zapošljavaju osobe s invaliditetom, organizirati dodatne edukacije o sposobnostima, ograničenjima i načinima komunikacije s osobama kojima je utvrđen invaliditet te pružiti sveobuhvatnu informiranost i stručnu podršku uz pomoć centara za profesionalnu rehabilitaciju.

S obzirom na to da dosadašnja istraživanja ukazuju kako su osobe oštećena vida najmanje poželjna populacija osoba s invaliditetom za zapošljavanje (Fuqua i sur., 1983; Gilbride i sur., 2000; Kiš-Glavaš i Sokač, 2006; McDonnall i sur., 2013; Williams, 1972), postavljena pretpostavka ovog istraživanja bila je da će poslodavci integrativnih radionica imati najmanji broj zaposlenih osoba oštećena vida. Zbog toga su varijable drugog dijela Upitnika oblikovane s ciljem istraživanja motivacijskih čimbenika koji će potaknuti poslodavce na zapošljavanje osoba oštećena vida u integrativnim radionicama. Nakon provedenog ispitivanja pretpostavka je potvrđena – samo dvoje poslodavaca odgovorilo je da imaju zaposlenu osobu oštećena vida u integrativnoj radionici.

Unatoč tome što većina poslodavaca tvrdi da su spremni pružiti prilagodbe kako bi osoba oštećena vida mogla raditi te imaju radno mjesto koje obuhvaća uredsko-administrativne poslove na računalu i otvoreni su za zapošljavanje osoba oštećena vida u budućnosti, ostaje otvoreno pitanje zašto je ova skupina i dalje najmanje zastupljena unutar integrativnih radionica. Moguća objašnjenja uključuju nedostatak znanja i svijesti među poslodavcima, formirane predrasude i uvjerenja, strah od nepoznatog, eventualne prepreke tijekom prilagodbe radnih mjesta ili nedovoljnu dostupnost podrške i resursa koji bi olakšali zapošljavanje osoba oštećena vida. Sve ove prepreke ukazuju na potrebu za sveobuhvatnim pristupom u educiranju i osnaživanju poslodavaca. To uključuje pružanje informacija o stvarnim sposobnostima osoba oštećena vida, dijeljenje uspješnih primjera zapošljavanja,

pružanje tehničke i financijske podrške za prilagodbe te osiguravanje pristupa resursima i stručnoj podršci. Samo uz takve sveobuhvatne napore mogla bi se postići stvarna inkluzivnost na tržištu rada za osobe oštećena vida.

S druge strane, budući da su poslodavci istaknuli tvrde vještine i radno iskustvo osoba oštećena vida kao ključne čimbenike koji bi ih motivirali na zapošljavanje, potrebno je dodatno ojačati specifična područja kako bi osobe oštećena vida postale konkurentnije na tržištu rada. Naglasak na tvrdim vještinama kao što su stjecanje potrebne stručne spreme, razumijevanje koncepata radnih zadataka, aktivno korištenje tehnologije te vještine rada na računalu, s dodatnim edukacijama i treninzima, ističe važnost poticanja osoba oštećena vida na obrazovanje te jačanje njihovih radnih kapaciteta kroz tiflotehničku obuku na računalu. Istraživanje Presleyja i D'Andrea (2009) pokazalo je da, iako postoje mnoge vještine koje osobe oštećena vida trebaju imati za konkurentno zaposlenje, korištenje računala jedna je od najpoželjnijih vještina; jer računalo kao asistivni uređaj povećava pristup informacijama i širenje društvenih mreža te je jedan od osnovnih preduvjeta za zaposlenje. Shodno tomu, visoka važnost koju poslodavci pridaju radnom iskustvu ukazuje na potrebu da se osobe oštećena vida uključe u adekvatne programe prakse već tijekom školovanja. Ono bi trebalo uključiti programe koji im omogućuju stjecanje iskustva i razvoj praktičnih vještina istodobno s formalnim obrazovanjem. Nadalje, promicanje radnih navika i vještina uz treninge u svakodnevnim vještinama može pridonijeti njihovoj spremnosti za programe prakse te olakšati njihovo aktivno uključivanje na tržište rada nakon završetka formalnog obrazovanja. Takvi koraci predstavljaju ključnu ulogu u izgradnji samopouzdanja i kompetencija osoba oštećena vida, poticanju njihove sposobnosti za uspješno konkuriranje i doprinos raznovrsnim radnim okruženjima, a mogu osnažiti i poslodavce integrativnih radionica da se sve više odluče za zapošljavanje osoba s oštećenjem vida.

Potencijalni nedostaci ovog istraživanja uključuju ponajprije sužen uzorak poslodavaca, što može ograničiti opću reprezentativnost rezultata, no usprkos tome, s obzirom na to da je i ukupan broj poslodavaca integrativnih radionica u Hrvatskoj pomanji, istraživanje ipak pruža relevantne spoznaje. Drugi se potencijalni nedostatak temelji na samoprijavljenim odgovorima poslodavaca, što može dovesti do pristranosti ili nepotpune informacije. Odsta je moguće da su neki poslodavci podcijenili ili precijenili svoju spremnost za zapošljavanjem osoba oštećena vida. Iako su prepoznati motivacijski čimbenici, nedostaje dublje razumijevanje konkretnih prepreka i izazova, stoga bi se buduća istraživanja

mogla usredotočiti na detaljnije analize prepreka i izazova s kojima se poslodavci integrativnih radionica suočavaju tijekom zapošljavanja osoba oštećena vida, kao i na konkretne strategije u prevladavanju tih prepreka. Također bi bilo korisno istražiti učinke različitih programa obuke i podrške za poslodavce integrativnih radionica kako bi se jasnije shvatio njihov stvaran utjecaj na inkluziju osoba oštećena vida na tržište rada.

## 9. ZAKLJUČAK

Možemo zaključiti kako je ključno razumjeti motivacijske čimbenike koji oblikuju odluke poslodavaca o otvaranju integrativnih radionica te one koji te iste poslodavce motiviraju da se odluče na zapošljavanje osoba oštećena vida kao najmanje zastupljene populacije osoba s invaliditetom unutar integrativnih radionica. Istraživanje ovog diplomskog rada pokazalo je da se poslodavci integrativnih radionica ne razlikuju od ostalih poslodavaca po pitanju motivacijskih čimbenika za zapošljavanjem osoba s invaliditetom. Među proučavanim čimbenicima utvrđeno je da ekonomski ima najveći utjecaj na odluku o otvaranju integrativne radionice, stoga je uistinu važno zakonodavno osiguravanje subvencija i državno sufinanciranje troškova, naročito za razvoj novih tehnologija, stručne radnike, radne instruktore te stručnu podršku, odnosno profesionalno orijentirano osoblje koje su poslodavci integrativnih radionica visoko valorizirali. Pritom je bitno naglasiti da ni utjecaj društvenog i intrinzičnog motivacijskog čimbenika nije zanemariv. Naime, niz društvenih čimbenika također potiče poslodavce na primjenu društveno odgovornog poslovanja i zapošljavanje osoba s invaliditetom, no intrinzični motivacijski čimbenik koji proizlazi iz stavova poslodavaca presudan je u konačnoj odluci o zapošljavanju. Zato je ključno omogućiti poslodavcima direktno iskustvo s osobama s invaliditetom, poticati razmjenu iskustava s drugim poslodavcima, organizirati dodatne edukacije o sposobnostima, komunikaciji i ograničenjima osoba s invaliditetom te osigurati sveobuhvatnu informiranost i stručnu podršku uz pomoć centara za profesionalnu rehabilitaciju.

Rezultati istraživanja ovog diplomskog rada u skladu su s istraživanjima koja pokazuju da poslodavci pri zapošljavanju najmanje priželjkuju populaciju osoba oštećena vida (Fuqua i sur., 1983; Gilbride i sur., 2000; Kiš-Glavaš i Sokač, 2006; McDonnall i sur., 2013; Williams, 1972). Ovo istraživanje nesumnjivo je dokazalo da su osobe oštećena vida najmanje zastupljene među zaposlenima s invaliditetom pri poslodavcima integrativnih radionica koji su sudjelovali u ispitivanju. To upućuje na potrebu intenzivnog ulaganja u edukacije i informiranje poslodavaca o potencijalu i mogućnostima osoba s oštećenjem vida te podizanje svijesti o njihovim sposobnostima i na kojim sve radnim mjestima mogu raditi. Uzimajući u obzir zaključke istraživanja koji ističu važnost tvrdih vještina i radnog iskustva kao ključnih čimbenika motivacije poslodavaca integrativnih radionica pri odluci o zapošljavanju osoba oštećena vida, važno je da učitelji i stručnjaci iz područja edukacijske

rehabilitacije potiču mlade oštećena vida na obrazovanje i stjecanje relevantne stručne spreme. Nadalje, važno je da tijekom formalnog obrazovanja učenicima oštećena vida edukacijsko-rehabilitacijski stručnjaci pružaju odgovarajuću tiflotehničku obuku kako bi se aktivno koristili tehnologijom i usvajali vještine rada na računalu. Podržavanje cjeloživotnog obrazovanja osoba oštećena vida uz usluge koje pruža Centar za profesionalnu rehabilitaciju postaje još jedna ključna aktivnost kako bi se osnažili njihovi radni kapaciteti i konkurentska prednost na tržištu rada. Konačno, samo sveobuhvatnim naporima, educiranjem poslodavaca te osnaživanjem osoba oštećena vida kontinuiranim razvojem relevantnih vještina možemo stvoriti inkluzivno radno okruženje koje će donijeti korist i poslodavcima i osobama oštećena vida koje aktivno traže zaposlenje.

## 10. LITERATURA

1. Abner, G. H. i Lahm, E. A. (2002). Implementation of assistive technology with students who are visually impaired: Teachers' readiness. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 96(2), 98-105.
2. Al Tarawneh, R. K. I. (2016). Attitudes of Jordanians people toward employment of persons with disabilities. *Open Journal of Social Sciences*, 4(09), 140.
3. Ali, M., Schur, L. i Blanck, P. (2011). What types of jobs do people with disabilities want?. *Journal of occupational rehabilitation*, 21, 199-210.
4. Anand, P. i Sevak, P. (2017). The role of workplace accommodations in the employment of people with disabilities. *IZA Journal of Labor Policy*, 6, 1-20.
5. Ang, M. C. (2014). Do Persons with Disabilities Act (2008) and Organizational Culture Influence Managerial Intention to Hire Persons with Disabilities?: The Malaysian Perspective. *Jurnal Pengurusan*, 41.
6. Antonopoulos, C. R., Sugden, N. i Saliba, A. (2023). Implicit bias toward people with disability: A systematic review and meta-analysis. *Rehabilitation Psychology*.
7. Babić, Z. i Leutar, Z. (2010). Položaj osoba s invaliditetom na tržištu rada Republike Hrvatske. *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline*, 19(2), 195-214.
8. Bagić, A., Škrabalo, M. i Narančić, L. (2006). Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj. *Academy for Educational Development, Zagreb*.
9. Benc, D. (2007). Metodologija i načini suradnje fizičkih i pravnih osoba s Fondom za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom-pravni aspekt. U: Ivetić, V.(ur.) *Aktualnosti i perspektive zapošljavanja osoba s invaliditetom u duhu UN konvencije o pravima osoba s invaliditetom. Stručni skup. Zagreb: URIHO. str.*, 78-84.
10. Bengisu, M., Izbirak, G. i Mackieh, A. (2008). Work-related challenges for individuals who are visually impaired in Turkey. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 102(5), 284-294.
11. Benschhoff, L., Barrera, M. i Heymann, J. (2014). Disability rights advocacy and employment: A qualitative study of the National Centre for the Employment of Disabled People (NCPEDP) in India. *Work*, 48(3), 453-464.

12. Boman, T., Kjellberg, A., Danermark, B. i Boman, E. (2014). Can people with disabilities gain from education? Similarities and differences between occupational attainment among persons with and without disabilities. *Work*, 49(2), 193-204.
13. Bredgaard, T. (2018). Employers and active labor market policies: typologies and evidence. *Social Policy and Society*, 17(3), 365-377.
14. Bricout, J. C. i Bentley, K. J. (2000). Disability status and perceptions of employability by employers. *Social Work Research*, 24(2), 87-95.
15. Butler, S. E., Crudden, A., Sansing, W. K. i LeJeune, B. J. (2002). Employment barriers: access to assistive technology and research needs. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 96(9), 664-667.
16. Chan, F., Tansey, T. N., Iwanaga, K., Bezyak, J., Wehman, P., Phillips, B. N., ... i Anderson, C. (2021). Company characteristics, disability inclusion practices, and employment of people with disabilities in the post COVID-19 job economy: A cross sectional survey study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31, 463-473.
17. Cmar, J. L., McDonnall, M. C. i Crudden, A. (2018). Transportation self-efficacy and employment among individuals with visual impairments. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 48(2), 257-268.
18. Coleman, N., Sykes, W. i Groom, C. (2013). Barriers to employment and unfair treatment at work. *Equality and Human Rights Commission*.
19. Crawford, C. (2013). *The employment of people with intellectual disabilities in Canada: A statistical profile*. Toronto, ON: Institute for Research on Inclusion and Society.
20. Crudden, A. i Steverson, A. C. (2021). Job retention and career advancement: A survey of persons who are blind or have low vision. *Journal of Rehabilitation*, 87(2), 28-35.
21. Crudden, A., Sansing, W. i Butler, S. (2005). Overcoming barriers to employment: Strategies of rehabilitation providers. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 99(6), 325-335.
22. Darcy, S., Taylor, T. i Green, J. (2016). 'But I can do the job': examining disability employment practice through human rights complaint cases. *Disability & society*, 31(9), 1242-1274.
23. Direktiva Vijeća: Službeni list Europske unije, br. 05/Sv. 1, 2000/78/EZ
24. Draper, W. R., Reid, C. A. i McMahon, B. T. (2011). Workplace discrimination and the perception of disability. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 55(1), 29-37.



25. Fisher, S. L. i Connelly, C. E. (2020). Building the “business case” for hiring people with disabilities: A financial cost-benefit analysis methodology and example. *Canadian Journal of Disability Studies*, 9(4), 71-88.
26. Fuqua, D. R., Rathbun, M. i Gade, E. M. (1984). A comparison of employer attitudes toward the worker problems of eight types of disabled workers. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 15(1), 40-43.
27. Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D. i Golden, K. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46(3), 130-137.
28. Gilbride, D. D., Stensrud, R., Ehlers, C., Evans, E. i Peterson, C. (2000). Employers' attitudes toward hiring persons with disabilities and vocational rehabilitation services.
29. Graby, S. (2015). Access to work or liberation from work? Disabled people, autonomy, and post-work politics. *Canadian Journal of Disability Studies*, 4(2), 132-161.
30. Gustafsson, J., Peralta, J. P. i Danermark, B. (2013). The employer's perspective on Supported employment for people with disabilities: Successful approaches of Supported employment organizations. *Journal of Vocational rehabilitation*, 38(2), 99-111.
31. Haller, B. A. i Ralph, S. (2001). Profitability, diversity, and disability images in advertising in the United States and Great Britain.
32. Hartnett, H. P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B. i Batiste, L. C. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34(1), 17-23.
33. Henry, A. D., Petkauskos, K., Stanislawzyk, J. i Vogt, J. (2014). Employer-recommended strategies to increase opportunities for people with disabilities. *Journal of vocational Rehabilitation*, 41(3), 237-248.
34. Hernandez, B., Cometa, M. J., Velcoff, J., Rosen, J., Schober, D. i Luna, R. D. (2007). Perspectives of people with disabilities on employment, vocational rehabilitation, and the Ticket to Work program. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 27(3), 191-201.
35. Hernandez, B., Keys, C. i Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *Journal of Rehabilitation-Washington-*, 66(4), 4-16.

36. Heron, R. i Murray, B. (2003). Assisting disabled persons in finding employment: A practical guide.
37. Hogan, A., Kyaw-Myint, S. M., Harris, D. i Denronden, H. (2012). Workforce participation barriers for people with disability. *International Journal of Disability Management*, 7, 1-9.
38. Houtenville, A. i Kalargyrou, V. (2012). People with disabilities: Employers' perspectives on recruitment practices, strategies, and challenges in leisure and hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 40-52.
39. Huang, I. C. i Chen, R. K. (2015). Employing people with disabilities in the Taiwanese workplace: Employers' perceptions and considerations. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 59(1), 43-54.
40. Inglis, C. (2005). *Blind people can do anything but not in my company: employer attitudes towards employing blind and vision-impaired people: a thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Studies at Massey University* (Doctoral dissertation, Massey University).
41. Jang, Y., Wang, Y. T. i Lin, M. H. (2014). Factors affecting employment outcomes for people with disabilities who received disability employment services in Taiwan. *Journal of occupational rehabilitation*, 24, 11-21.
42. Jang, Y., Wang, Y. T., Lin, M. H. i Shih, K. J. (2013). Predictors of employment outcomes for people with visual impairment in Taiwan: The contribution of disability employment services. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 107(6), 469-480.
43. Jans, L. H., Kaye, H. S. i Jones, E. C. (2012). Getting hired: Successfully employed people with disabilities offer advice on disclosure, interviewing, and job search. *Journal of occupational rehabilitation*, 22, 155-165.
44. Ju, S., Roberts, E. i Zhang, D. (2013). Employer attitudes toward workers with disabilities: A review of research in the past decade. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38(2), 113-123.
45. Kalargyrou, V. (2014). Gaining a competitive advantage with disability inclusion initiatives. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(2), 120-145.
46. Kaye, H. S., Jans, L. H. i Jones, E. C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities?. *Journal of occupational rehabilitation*, 21, 526-536.
47. Kiš-Glavaš, L. i Sokač, K. (2006). Istraživanje stavova poslodavaca o zapošljavanju osoba s invaliditetom. *Zbornik radova s međunarodnog znanstvenog i stručnog skupa*

*Rehabilitacija–stanje i perspektive djece s teškoćama u razvoju i osoba s invaliditetom (str. 56-64), Rijeka: Centar za rehabilitaciju Rijeka.*

48. Klobučar, M. (2021). *PRIMJENA RAČUNALA U UNAPREĐENJU ŽIVOTA I RADA SLIJEPIH I SLABOVIDNIH OSOBA* (Doctoral dissertation, Karlovac University of Applied Sciences. The Department of Safety and Protection. Specialist Graduate Study of Safety and Protection-Part-time study).
49. Komarnicki, C. (2014). Exploring Employment Opportunities for Persons with Disabilities. *House of Commons, Canada.*
50. Kulkarni, M. i Kote, J. (2014). Increasing employment of people with disabilities: The role and views of disability training and placement agencies. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(3), 177-193.
51. Kuznetsova, Y. (2012). Inclusive corporate culture and employment of persons with disabilities: analysis of CSR strategies of multinational enterprises in Norway and the UK. In *UFHRD 2012 Conference.*
52. Lastuka, A. i Cottingham, M. (2016). The effect of adaptive sports on employment among people with disabilities. *Disability and rehabilitation*, 38(8), 742-748.
53. Leutar, Z. i Milić Babić, M. (2008). Pravo na rad i osobe s invaliditetom u Hrvatskoj. *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 46(2 (180)), 161-186.
54. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. i Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. *Journal of occupational rehabilitation*, 28, 634-655.
55. Lindsay, S., R. Hartman, L., & Fellin, M. (2016). A systematic review of mentorship programs to facilitate transition to post-secondary education and employment for youth and young adults with disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 38(14), 1329-1349.
56. Lysaght, R., Ouellette-Kuntz, H. i Lin, C. J. (2012). Untapped potential: Perspectives on the employment of people with intellectual disability. *Work*, 41(4), 409-422.
57. Mahasneh, R., Randle, M., Gordon, R., Algie, J. i Dolnicar, S. (2023). Increasing employer willingness to hire people with disability: the perspective of disability employment service providers. *Journal of Social Marketing*, (ahead-of-print).
58. Malo, M. A. i Muñoz-Bullón, F. (2006). Employment promotion measures and the quality of the job match for persons with disabilities. *Hacienda Pública Española/Revista de Economía Pública*, 179(4), 79-111.

59. Marković, L., Baturina, D. i Babić, Z. (2017). Socijalna poduzeća za radnu integraciju (WISE) u postsocijalističkim zemljama. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 53(1), 139-158.
60. McDonnall, M. C., Crudden, A. i O'Mally, J. (2015). Predictors of employer attitudes toward people who are blind or visually impaired as employees. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 42(1), 41-50.
61. McDonnall, M. C. (2014). Employer attitudes toward blind or visually impaired employees: Initial development of a measurement instrument. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 58(1), 29-36.
62. McDonnall, M. C., O'Mally, J. i Crudden, A. (2014). Employer knowledge of and attitudes toward employees who are blind or visually impaired. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 108(3), 213-225.
63. McDonnall, M. C., Zhou, L. i Crudden, A. (2013). Employer Attitudes towards Persons who are Blind or Visually Impaired: Perspectives and Recommendations from Vocational Rehabilitation Personnel. *Journal of Rehabilitation*, 79(3).
64. McKnight, Z. S., Crudden, A. i McDonnall, M. C. (2021). Personal characteristics associated with working after disability onset for people with visual impairments. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 115(2), 95-105.
65. Mondak, P. (2000). The Americans with Disabilities Act and information technology access. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 15(1), 43-51.
66. Moore, J. R., Maxey, E. C., Waite, A. M. i Wendover, J. D. (2020). Inclusive organizations: developmental reciprocity through authentic leader-employee relationships. *Journal of Management Development*, 39(9/10), 1029-1039.
67. Murfitt, K., Crosbie, J., Zammit, J. i Williams, G. (2018). Employer engagement in disability employment: A missing link for small to medium organizations—a review of the literature. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 48(3), 417-431.
68. Narodi, U. (2006). Konvencija o pravima osoba s invaliditetom. *Generalna skupština Ujedinjenih Naroda. New York: Ujedinjeni Narodi*.
69. Nota, L., Santilli, S., Ginevra, M. C. i Soresi, S. (2014). Employer attitudes towards the work inclusion of people with disability. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 27(6), 511-520.
70. Nyombi, C. i Kibandama, A. (2014). Access to employment for persons with disabilities in Uganda. *Labor Law Journal*, 65(4), 248-258.

71. Pal, J., i Lakshmanan, M. (2012). Assistive technology and the employment of people with vision impairments in India. In *Proceedings of the Fifth International Conference on Information and Communication Technologies and Development* (pp. 307-317).
72. Parker Harris, S., Renko, M. i Caldwell, K. (2014). Social entrepreneurship as an employment pathway for people with disabilities: exploring political–economic and socio-cultural factors. *Disability & Society*, 29(8), 1275-1290.
73. Paez, P. i Arendt, S. W. (2014). Managers' attitudes towards people with disabilities in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(2), 172-190.
74. Paun Jarallah, A. (2008). Aktivnosti hrvatskog zavoda za zapošljavanje u obrazovanju i zapošljavanju osoba s invaliditetom. U: Paun Jarallah, A. (ur.) Zbornik radova simpozija, obrazovanje i zapošljavanje osoba s invaliditetom iskustva, novi smjerovi. Zagreb: Hrvatski zavod za zapošljavanje. str. 31-35.
75. Pravilnik o poticajima pri zapošljavanju osoba s invaliditetom: Narodne novine, br. 145/2020.
76. Pravilnik o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom: Narodne novine, br. 75/2018.
77. Presley, I., i D'Andrea, F. M. (2009). Assistive technology for students who are blind or visually impaired: A guide to assessment. American Foundation for the Blind.
78. Rozali, N., Abdullah, S., Ishak, S. I. D., Azmi, A. A. i Akhmar, N. H. (2017). Challenges faced by people with disability for getting jobs: Entrepreneurship solution for unemployment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 333-339.
79. Runjić, T., Bilić, A. i Znaor, M. (2001). Zapošljavanje osoba s oštećenjima vida. *Međunarodni stručni simpozij-aktualnosti i perspektive zapošljavanja osoba s invaliditetom. Zagreb.*
80. Schur, L., Colella, A. i Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1471-1476.
81. Shaw, A., Gold, D., & Wolffe, K. (2007). Employment-related experiences of youths who are visually impaired: How are these youths faring?. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 101(1), 7-21.

82. Siperstein, G. N., Romano, N., Mohler, A. i Parker, R. (2006). A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 24(1), 3-9.
83. Skočić Mihić, S. i Kiš Glavaš, L. (2005). Poticajne mjere kao motivirajući čimbenik zapošljavanja osoba s invaliditetom procijenjene od strane poslodavca. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 41(1), 105-113.
84. Skočić Mihić, S. i Pinoza Kukurin, Z. (2009). Teškoće pri zapošljavanju i radu osoba s oštećenjima vida percipirane od strane poslodavaca. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 45(1), 51-62.
85. Sprinkle, G. B. i Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53 (5), 445-453.
86. Sundar, V., O'Neill, J., Houtenville, A. J., Phillips, K. G., Keirns, T., Smith, A. i Katz, E. E. (2018). Striving to work and overcoming barriers: Employment strategies and successes of people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 48(1), 93-109.
87. Teindl, K., Thompson-Hodgetts, S., Rashid, M. i Nicholas, D. B. (2018). Does visibility of disability influence employment opportunities and outcomes? A thematic analysis of multi-stakeholder perspectives. *Journal of vocational rehabilitation*, 49(3), 367-377.
88. The Deaf Resources Centre (DRC) i Myanmar Centre for Responsible Business (MCRB) (2014). Corporate Social Responsibility and Disability (CSR-D): A Guide for Companies in Myanmar. Preuzeto 16.8.2023 s mrežne stranice: <https://www.myanmarresponsiblebusiness.org/resources/guide-on-csr-and-disability.html>
89. Urbanc, K. (2005). Medicinski, socijalni ili neomedicinski pristup skrbi za osobe s invaliditetom. *Ljetopis socijalnog rada*, 12(2), 321-333.
90. Vornholt, K., Uitdewilligen, S. i Nijhuis, F. J. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: A literature review. *Journal of occupational rehabilitation*, 23, 463-475.
91. Vukojičić Tomić, T. i Palaić, I. (2022). Kgotno zapošljavanje osoba s invaliditetom u hrvatskoj javnoj upravi: osvrt i preporuke za unapređenje stanja. *Zagrebačka pravna revija*, 11(1), 66-85.

92. Völker, M. P. (2013). Supported employment and the current labor situation for people with disabilities in Argentina. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38(3), 207-214.
93. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom: Narodne novine, br. 157/2013, 152/2014, 39/2018, 32/2020.
94. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom: Narodne novine, br. 143/2002.
95. Weiwei, T. (2007). Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty: A review. *Management Science and Engineering*, 1(2), 57.
96. Williams, C. A. (1972). Is hiring the handicapped good business?. *Journal of Rehabilitation*, 38(2), 30.
97. Wolffe, K. E., Koenig, A., Sacks, S. i Lewis, S. (2003). The learning outcomes and lifestyles success project for students with visual impairments. *Unpublished grant proposal. Austin, TX: American Foundation for the Blind.*
98. Woodley, A., Metzger, N. i Campaign, T. D. (2012). Employer attitudes towards employing disabled people. *Office for Disability Issues. Preuzeto, 25.*
99. World Health Organization. (2023). Disability and health. WHO. Preuzeto 16.8.2023 s mrežne stranice: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>

## 11. PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik *Motivacija poslodavaca za otvaranjem integrativnih radionica*

Poštovani/a,

ispred Vas se nalazi anketni upitnik o motivaciji poslodavaca integrativnih radionica. Upitnik je namijenjen svim poslodavcima integrativnih radionica, a sastoji se od tri dijela; sociodemografskih podataka, procjene motiviranosti poslodavaca za otvaranjem integrativnih radionica te procjene poslodavaca integrativnih radionica o motivaciji zapošljavanja osoba oštećena vida.

Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno te stoga u bilo kojem trenutku možete odustati.

Vaša anonimnost osigurana je na način da će se prikupljeni podaci analizirati na grupnoj razini u svrhu izrade diplomskog rada. Za ispunjavanje upitnika potrebno je maksimalno 10 minuta.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na doprinosu!

Za dodatna pitanja ili nedoumice možete se obratiti na e-mail: [valerija.kulic14@gmail.com](mailto:valerija.kulic14@gmail.com)

### **Sociodemografski podaci**

Molim Vas da odgovorite na nekoliko općih pitanja o sebi i Vašoj integrativnoj radionici.

1. Kojeg ste spola?

- a. M
- b. Ž



2. Vaša dob

- a. do 30 godina
- b. od 30 do 50 godina
- c. iznad 50 godina

3. Koja je završena razina Vašeg obrazovanja?

- a. osnovna škola
- b. niža stručna sprema
- c. srednja stručna sprema
- d. srednja školska sprema
- e. preddiplomski ili stručni studij
- f. diplomski studij
- g. poslijediplomski ili specijalistički studij

4. U kojoj županiji se nalazi Vaša integrativna radionica?

- a. Bjelovarsko-bilogorska županija
- b. Brodsko-posavska županija
- c. Dubrovačko-neretvanska županija
- d. Istarska županija
- e. Karlovačka županija
- f. Koprivničko-križevačka županija
- g. Krapinsko-zagorska županija
- h. Ličko-senjska županija
- i. Međimurska županija
- j. Osječko-baranjska županija
- k. Požeško-slavonska županija
- l. Primorsko-goranska županija
- m. Sisačko-moslavačka županija
- n. Splitsko-dalmatinska županija
- o. Šibensko-kninska županija
- p. Varaždinska županija

- q. Virovitičko-podravska županija
- r. Vukovarsko-srijemska županija
- s. Zadarska županija
- t. Zagrebačka županija
- u. Grad Zagreb

5. Koje godine ste ostvarili status integrativne radionice?

- a. 2017
- b. 2018
- c. 2019
- d. 2020
- e. 2021
- f. 2022
- g. 2023

6. Kojom djelatnošću se bavi Vaša integrativna radionica?

---

8. Koliko zaposlenih radnika s invaliditetom imate u svojoj integrativnoj radionici?

---

9. Najviše Vaših zaposlenika ima koju vrstu invaliditeta?

- a. senzoričko oštećenje (vid, sluh)
- b. motoričke teškoće
- c. kronične bolesti
- d. intelektualne teškoće
- e. psihički poremećaji i bolesti

10. Osobe s invaliditetom u Vašoj integrativnoj radionici uglavnom izvršavaju:

- a. pomoćne zadatke
- b. samostalne zadatke niže složenosti
- c. samostalne zadatke srednje složenosti
- d. samostalne zadatke više složenosti

11. Jeste li generalno zadovoljni radom svoje integrativne radionice (prihodima, radnom atmosferom, podrškom stručnih radnika i sl.)?

- a. uopće nisam zadovoljan
- b. nisam zadovoljan
- c. niti sam zadovoljan, niti nezadovoljan
- d. zadovoljan sam
- e. u potpunosti sam zadovoljan

12. Nove radnike s invaliditetom namjeravam zaposliti:

- a. u razdoblju unutar 3 godine
- b. u razdoblju nakon 3 godine
- c. u razdoblju nakon 5 godina
- d. ne namjeravam ih više zapošljavati

13. Osobe s kojim invaliditetom biste najradije zaposlili?

- a. senzorička oštećenja (vid, sluh)
- b. motoričke teškoće
- c. kronične bolesti
- d. intelektualne teškoće
- e. psihički poremećaji i bolesti
- f. otvoren sam za sve vrste invaliditeta

14. Pružate li stručnu praksu osobama s invaliditetom?

- a. da
- b. ne

## Upitnik motiviranosti poslodavaca za otvaranjem integrativnih radionica u Hrvatskoj

U upitniku će se koristiti kratice: osobe s invaliditetom (OSI) i osobe s oštećenjem vida (OOV)

**Na skali od 1-5 označite koliko su Vas za otvaranje integrativnih radionica motivirali sljedeći navodi. Brojevi na skali označavaju:**

1 - Nije me uopće motiviralo,

2 - Nije me motiviralo

3 - Umjereno me motiviralo

4 - Motiviralo me

5 - Jako me motiviralo

1. Subvencija plaće osobe s invaliditetom (OSI)

1                    2                    3                    4                    5

2. Sufinanciranje troškova obrazovanja OSI

1                    2                    3                    4                    5

3. Sufinanciranje troškova prilagodbe uvjeta rada za OSI

1                    2                    3                    4                    5

4. Posebna sredstva za razvoj novih tehnologija i poslovnih procesa u cilju zapošljavanja i održavanja zaposlenosti u integrativnim radionicama

1                    2                    3                    4                    5

5. Subvencija u visini uplaćenog doprinosa za obvezno zdravstveno osiguranje

1                    2                    3                    4                    5

6. Sufinanciranje troškova rada stručnih radnika i radnih instruktora u zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama

1                    2                    3                    4                    5

7. Sufinanciranje troškova prijevoza osoba s invaliditetom

1                    2                    3                    4                    5

8. OSI i njihove obitelji čine skupinu potencijalnih klijenata, dioničara i investitora

1                    2                    3                    4                    5

9. Razvoj proizvoda i usluga koji zadovoljavaju univerzalni dizajn i univerzalnu pristupačnost mogu predstavljati poslovnu priliku za poduzeće

1                    2                    3                    4                    5

10. Proizvodi i usluge u čijem procesu sudjeluju OSI mogu privući dodatne potrošače

1                    2                    3                    4                    5

11. Osiguravanje pozitivnog publiciteta

1                    2                    3                    4                    5

12. Osiguravanje i porast ugleda u očima interesnih skupina

1                    2                    3                    4                    5

13. Lakše upravljanje rizicima (primjerice lakše prilagođavanje novim propisima koji stupaju na snagu “preduhitriti zakonodavca”)

1                    2                    3                    4                    5

14. Promoviranje zapošljavanja i inkluzije OSI na razini društva

1                    2                    3                    4                    5

15. Raznolikost poslovanja i radne snage

1                    2                    3                    4                    5

16. Razvijanje pozitivnih stavova i inkluzije na radnom mjestu na razini organizacije

1                    2                    3                    4                    5

17. Prethodno pozitivno iskustvo s OSI

1                    2                    3                    4                    5

18. Suosjećanje s nezaposlenim OSI

1                    2                    3                    4                    5

19. Član moje uže/šire obitelji je OSI

1                    2                    3                    4                    5

20. Moj prijatelj/poznanik je OSI

1                    2                    3                    4                    5

21. Spadam u kategoriju OSI (nalazim se u registru zaposlenih OSI)

1                    2                    3                    4                    5

22. OSI mogu biti jednako učinkovite kao i radnici bez invaliditeta

1                    2                    3                    4                    5

23. OSI treba dati priliku za rad

1                    2                    3                    4                    5

**Upitnik o motiviranosti poslodavaca za zapošljavanje osoba oštećena vida u njihovoj integrativnoj radionici**

Pojam osoba oštećena vida (OOV) obuhvaća i slijepe i slabovidne osobe.

1. Imate li zaposlenu osobu oštećena vida (OOV) u integrativnoj radionici?

- a. Da
- b. Ne

2. Postoji li unutar vaše integrativne radionice radno mjesto na kojem bi OOV uz potrebne prilagodbe mogla raditi?

- a. Da
- b. Ne
- c. Možda

3. Postoji li unutar vaše integrativne radionice radno mjesto koje obuhvaća uredsko-administrativne poslove koji se obavljaju uz pomoć računala?

- a. Da

- b. Ne
- c. Možda

4. Da se na natječaj prijavi OOV koja može raditi na određenom radnom mjestu unutar Vaše integrativne radionice biste li ju zaposlili?

- a. Da
- b. Ne
- c. Možda

Koliko bi Vas na skali od 1-5 za za zapošljavanjem osobe oštećena vida (OOV) u Vašoj integrativnoj radionici motivirali sljedeći navodi. Brojevi na skali označavaju:

- 1 - Ne bi me uopće motiviralo,
- 2 - Ne bi me motiviralo
- 3 - Umjereno bi me motiviralo
- 4 - Motiviralo bi me
- 5 - Jako bi me motiviralo

5. Informiranost o mogućnostima/sposobnostima i ograničenjima OOV

1                      2                      3                      4                      5

6. Informiranost o potrebnim arhitektonskim i tehničkim prilagodbama koje zahtijeva radno mjesto OOV

1                      2                      3                      4                      5

7. Stalno dostupna podrška stručnjaka iz područja oštećenja vida (izvan integrativne radionice) osigurana meni kao poslodavcu za savjetovanje, informiranje i rješavanje konkretnih izazova

1                      2                      3                      4                      5

8. OOV posjeduje potrebnu stručnu spremu za radno mjesto



1                    2                    3                    4                    5

9. OOV poznaje temeljne koncepte radnih zadatka koji ga očekuju na radnom mjestu

1                    2                    3                    4                    5

10. OOV može samostalno doći na posao

1                    2                    3                    4                    5

11. OOV se može samostalno kretati unutar radnog prostora

1                    2                    3                    4                    5

12. OOV se kreće uz pomoć psa vodiča

1                    2                    3                    4                    5

13. OOV se aktivno koristi tehnologijom i posjeduje dobre vještine rada na računalu

1                    2                    3                    4                    5

14. OOV posjeduje dodatne edukacije i treninge potrebne za određeno radno mjesto

1                    2                    3                    4                    5

15. OOV ne koristi često zdravstvene usluge i bolovanja

1                    2                    3                    4                    5

16. OOV koristi uslugu osobnog asistenta

1                    2                    3                    4                    5

17. OOV je otvorena za probni rad prije zapošljavanja

1                    2                    3                    4                    5

18. Preostali vid slabovidne osobe je dovoljan za obavljanje radnih zadataka na određenom radnom mjestu

1                    2                    3                    4                    5

19. OOV posjeduje dobre komunikacijske, socijalne i vještine rada u timu

1                    2                    3                    4                    5

20. OOV je motivirana i otvorena za trening, učenje, poduku i dodatne edukacije

1                    2                    3                    4                    5

21. OOV je prošla kroz uslugu profesionalne rehabilitacije (npr. usluga jačanja radnih potencijala i profesionalnih kompetencija u CPRZ)

1                    2                    3                    4                    5

22. OOV ima općenito prethodnog radnog iskustva

1                    2                    3                    4                    5

23. OOV ima radnog iskustva na sličnim poslovima i zadacima

1                    2                    3                    4                    5

24. OOV ima preporuku od prethodnog poslodavca

1                    2                    3                    4                    5