

# Društveno ekonomska dobrobit zapošljavanja osoba s invaliditetom za poduzeće

---

Gručić, Lea

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:158:949682>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet



Diplomski rad

Društveno-ekonomska dobrobit zapošljavanja osoba s  
invaliditetom za poduzeće

Lea Gruičić

Zagreb, travanj, 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet



Diplomski rad

Društveno-ekonomska dobrobit zapošljavanja osoba s  
invaliditetom za poduzeće

Lea Gručić

Mentorica:

prof. dr. sc. Lelia Kiš-Glavaš

Zagreb, travanj, 2019.

## **Izjava o autorstvu rada**

Potvrđujem da sam osobno napisala rad *Društveno-ekonomska dobrobit zapošljavanja osoba s invaliditetom za poduzeće* 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.

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

Ime i prezime: Lea Gruičić

Mjesto i datum: Zagreb, 2019.

## ZAHVALA

Ovaj diplomski rad ne bi bio moguć bez podrške i usmjeravanja koje sam dobivala tijekom studiranja, stoga bih ovdje željela napisati nekoliko riječi zahvale svima koji su bili uz mene.

Zahvaljujem se svojoj mentorici prof. dr. sc. Lelii Kiš-Glavaš, ponajprije na prilici i ukazanom povjerenju što me uključila u ovaj projekt. Njezini stručni savjeti, usmjerenost na kvalitetu i neizmjeran entuzijazam u radu bili su mi poticaj tijekom studiranja i pisanja diplomskog rada. Profesorice, hvala Vam.

Hvala profesoricama i suradnicama na projektu - prof. dr. sc. Danieli Bratković, doc. dr. sc. Danieli Cvitković i doc. dr. sc. Nataliji Lisak na svom znanju i stručnoj pomoći, ali i ugodnom društvu. Bez Vas rad na ovom projektu ne bi bio ni približno ovako interesantan.

Hvala Tamari za svu pomoć, nezaboravno društvo i najzabavniji unos podataka.

Zahvaljujem svim profesorima na usmjeravanju, prilikama i iskustvu tijekom studiranja. Također, zahvaljujem svim kolegicama i kolegama - studiranje s vama je prošlo u trenu.

Hvala mami i tati što su mi omogućili studiranje. Bez vaše podrške i strpljenja ne bih bila ovdje gdje sam sada. Hvala sestri Josipi što se i rukama i nogama borila da mi objasni kako posluje poduzeće i koja je uloga poduzetnika.

Na kraju najviše se zahvaljujem tebi, Viktoro, na svojoj pomoći i ohrabrenju tijekom srednje škole i studiranja. Bez tebe ne bih imala snage za napredak koliko je imam sada.

## **Društveno-ekonomska dobrobit zapošljavanja osoba s invaliditetom za poduzeće**

Lea Gručić

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

Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Odsjek za Inkluzivnu edukaciju i rehabilitaciju

### **Sažetak rada:**

Zapošljavanje osoba s invaliditetom regulirano je Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (pročišćeni tekst zakona, NN 157/13, 152/14, 39/18). Unatoč postavljenom zakonskom okviru, osobe s invaliditetom suočavaju se s nižom stopom zaposlenosti (WHO, 2011), evidentnom razlikom u prosječnoj plaći (Longhi, 2017; WHO, 2011), siromaštvom (WHO, 2011) te negativnim stavovima poslodavaca (Amir i sur., 2009 prema Burke i sur., 2013) u odnosu na osobe bez invaliditeta. Istovremeno poduzeća, na trenutnom tržištu, doživljavaju nedostatak radne snage te se okreću upravo zapošljavanju navedene socijalne skupine (Papa, 2008). Prepoznavši potencijal osoba s invaliditetom, poduzeća su kroz upravljanje različitostu osigurala uspješnost njihovog zapošljavanja (National Institute of Disability Management and Research prema The Conference Board of Canada, 2013). Zapošljavajući osobe s invaliditetom poduzeće postaje društveno odgovorno (Kuznetsova, 2012), a pritom ostvaruje mnogobrojne dobrobiti. U ekonomskom smislu poduzeće usklađuje svoje poslovanje sa zakonom (Graffam i sur., 2002; Hartnett i sur., 2011), izbjegava moguću tužbu (Hartnett i sur., 2011), podiže konkurentnost (Henry i sur., 2014; Green i Brooke, 2001) te regrutira pouzdanog zaposlenika (Siperstein i sur., 2006). Također, poduzeće ostvaruje društvene dobrobiti za vlastito poslovanje koje uključuju privlačenje (Henry i sur., 2014; Siperstein i sur., 2006) i lojalnost potrošača (Australian Government, 2012) te za svoje zaposlenike bez invaliditeta koji nedvojbeno profitiraju od prilagođenog radnog mjesta primarno namijenjenog osobama s invaliditetom (Travis, 2009 prema Hartnett i sur., 2011).

Cilj ovog diplomskog rada jest dobiti uvid u dobrobiti zapošljavanja osoba s invaliditetom u poduzeće iz perspektive poslodavaca. Temeljem cilja postavljena su istraživačka pitanja. Kako bi se prikupili podaci korištena je tehnika fokus grupe kao metode grupnog intervjua petero sudionika - poslodavaca, voditelja odjela i voditelja *Trening radionice* unutar poduzeća. Sudionici su naveli mnoge ekonomske i društvene dobrobiti, ne samo za poduzeće već i za same osobe s invaliditetom te društvo općenito. Također, naveli su preduvjete i podršku koja im omogućuje takvo zapošljavanje, te prepreke s kojima se suočavaju i preporuke za uspješnije zapošljavanje ove socijalne skupine.

Ključne riječi: osobe s invaliditetom, poduzeće, zapošljavanje, ekonomska dobrobit, društvena dobrobit

## **Socio - economic benefits of employing people with disabilities for the company**

Lea Gručić

Mentor: Lelia Kiš-Glavaš, PhD, full professor

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

### **Summary:**

Employment of people with disabilities is regulated by the Act on professional rehabilitation, employment and work of persons with disabilities (NN, 157/2013, 152/14, 39/18). Despite the legal framework, people with disabilities face lower employment rate (WHO, 2011), the evident pay gap (Longhi, 2017; WHO, 2011), poverty (WHO, 2011) and negative attitude of employers (Amir et al., 2009 according to Burke et al., 2013) in comparison to people without disabilities. At the same time, in the current market, companies are experiencing a lack of workforce, therefore turning to the hiring of the mentioned social group (Pope, 2008). Recognizing the potential of people with disabilities, companies managed to ensure the success of their employment through diversity management (National Institute of Disability Management and Research according to The Conference Board of Canada, 2013). By employing people with disabilities, the company becomes socially responsible (Kuznetsova, 2012), and therefore gains numerous benefits. In economic terms, the company follows the law (Hartnett et al., 2011), avoids possible lawsuits (Hartnett et al., 2011), raises competitiveness (Henry et al., 2014, Green and Brooke, 2001) and recruits reliable employee (Siperstein i sur., 2006). Also, the social benefits that company gains are not only for its own business - such as attracting customers (Henry et al., 2014; Siperstein et al., 2006) and consumer loyalty (Australian Government, 2012) but also for its non-disabled employees who undoubtedly profit from workplace adaptations primarily intended for people with disabilities (Travis, 2009, according to Hartnett et al., 2011).

The aim of this thesis is to gain insight into the benefits of employing people with disabilities in the company from the perspective of employers. The research questions were based on the aim of the thesis. In order to collect the data, the focus group technique was used as a group interview method of five participants - employers, head of a department and leader of Training Workshop within the company. The participants brought up many economic and social benefits not only for the company but also for people with disabilities and society in general. Furthermore, they mentioned the preconditions and support needed for such employment, the obstacles they face as well as the recommendations for more successful employment of this social group.

Key words: people with disabilities, enterprise, employment, economic benefit, social benefit

## SADRŽAJ:

1.	UVOD .....	1
1.1.	DEFINICIJA I PREGLED MODELA INVALIDITETA.....	1
1.2.	ALTERNATIVNI MODELI INVALIDITETA .....	3
1.3.	OSOBE S INVALIDITETOM NA TRŽIŠTU RADA .....	4
1.4.	MODELI ZAPOŠLJAVANJA OSOBA S INVALIDITETOM .....	7
2.	PODUZEĆE .....	10
2.1.	TEMELJNI POJMOVI I PODJELE .....	10
2.2.	DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA S OSVRTOM NA ZAPOŠLJAVANJE OSOBA S INVALIDITETOM .....	14
2.3.	MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA – UPRAVLJANJE RAZLIČITOŠĆU .....	16
2.4.	PROFIL PODUZEĆA I PODUZETNIKA KOJI ZAPOŠLJAVA OSOBE S INVALIDITETOM.....	19
2.5.	TRGOVAČKA DRUŠTVA GRUPE CALZEDONIA U HRVATSKOJ.....	20
3.	EKONOMSKA I DRUŠTVENA DOBROBIT ZAPOŠLJAVANJA OSOBA S INVALIDITETOM ZA PODUZEĆE .....	23
3.1.	EKONOMSKA DOBROBIT.....	23
3.2.	DRUŠTVENA DOBROBIT .....	26
3.2.1.	DRUŠTVENA DOBROBIT ZA POSLOVANJE PODUZEĆA.....	26
3.2.2.	DRUŠTVENA DOBROBIT ZA ZAPOSLENIKE BEZ INVALIDITETA .....	27
4.	ZAKONSKI OKVIR .....	29
4.1.	VJEŠTAČENJE .....	29
4.2.	PROFESIONALNA REHABILITACIJA .....	30
4.3.	ZAPOŠLJAVANJE .....	33
4.3.1.	ZAKONSKI OKVIR ZAPOŠLJAVANJA OSOBA S INVALIDITETOM .....	33
4.3.2.	OBAVEZE I PRAVA POSLODAVCA U ODNOSU NA PROPISE O ZAPOŠLJAVANJU OSOBA S INVALIDITETOM .....	35
5.	PROBLEM ISTRAŽIVANJA.....	41
5.1.	PROBLEM.....	41
5.2.	CILJ ISTRAŽIVANJA .....	42
5.3.	ISTRAŽIVAČKA PITANJA .....	42
6.	METODA.....	43
6.1.	METODA PRIKUPLJANJA PODATAKA .....	43
6.2.	PITANJA ZA FOKUS GRUPU .....	43
6.3.	SUDIONICI ISTRAŽIVANJA.....	44
6.4.	NAČIN PROVEDBE ISTRAŽIVANJA .....	45



7. KVALITATIVNA ANALIZA PODATAKA .....	47
8. INTERPRETACIJA REZULTATA FOKUS GRUPE S POSLODAVCIMA.....	77
9. ZAKLJUČAK .....	94
10. LITERATURA.....	100
Prilozi .....	

## **SADRŽAJ TABLICA:**

<b>Tablica 1:</b> Podjela poduzetnika prema Zakonu o računovodstvu (NN 116/18).....	11
<b>Tablica 2:</b> Kodiranje odgovora na istraživačke teme: dobrobiti i rizici zapošljavanja osoba s invaliditetom, podrška poslodavca i sustava te preporuke ili smjernice za unapređenje podrške .....	48
<b>Tablica 3:</b> Prikaz kategorija i potkategorija za istraživačke teme: dobrobiti i rizici zapošljavanja osoba s invaliditetom iz perspektive poslodavaca.....	78
<b>Tablica 4:</b> Prikaz kategorija i potkategorija za istraživačke teme podrška zapošljavanju osoba s invaliditetom iz perspektive poslodavaca .....	84
<b>Tablica 5:</b> Prikaz kategorija i potkategorija za istraživačke teme preporuke ili smjernice za unapređenje podrške zapošljavanju iz perspektive poslodavaca.....	89

# 1. UVOD

## 1.1. DEFINICIJA I PREGLED MODELA INVALIDITETA

Invaliditet je osnovni oblik ljudske različitosti, čemu u prilog ide izniman broj osoba s invaliditetom u svijetu, ali i sama heterogenost te populacije (Couser, 2005). Naime invaliditet može biti vidljiv i nevidljiv, može utjecati na osjetila i pokretljivost, izgled tijela i funkcionalnost, može biti kongenitalni i stečeni te statični i progresivni (Couser, 2005). Upravo iz tog razloga definiranje ovog pojma nije jednostavan zadatak. Oštećenje sluha i vida, dijabetes, autizam, epilepsija i mnogi drugi nalaze se pod istim nazivnikom invaliditeta (Beaudry, 2016 prema Wasserman i sur., 2016). Ako tome dodamo činjenicu da je, povijesno gledano, invaliditet bio sinonim za 'nesposobnost' tada možemo uvidjeti kompleksnost tog pojma (Wasserman i sur., 2016).

Unatoč svemu, invaliditet postoji koliko i sam čovjek, te će ga gotovo svaka osoba doživjeti bilo privremeno ili trajno, a osobe koje dožive starosnu dob nedvojbeno će doživjeti poteškoće u funkcioniranju (WHO, 2011). Pristup invaliditetu mijenjao se kroz povijest ovisno o ljudskom znanju i političkim prilikama, a time su se izmjenjivali i pristupi, odnosno modeli invaliditeta. Modeli predstavljaju okvir razumijevanja invaliditeta te daju uvid u stavove, predrasude i način na koji je društvo percipiralo osobe s invaliditetom te im osiguravalo proizvode, usluge, ekonomski i politički utjecaj te (ne)jednakost mogućnosti (Coleridge, 1993 prema Sibanda, 2015).

Pristup invaliditetu prema modelu milosrđa, karakterizira osobu s invaliditetom kao ranjivu (Braddock i Parish 2001 prema Jackson, 2018). Ona je žrtva (BRAIN.HE., 2010 prema Mihanović, 2010) koju je potrebno njegovati i štiti (Braddock i Parish 2001 prema Jackson, 2018) jer ona sama sebi ne može pomoći niti voditi samostalan život (BRAIN.HE., 2010 prema Mihanović, 2010). Također pojavila se potreba za zaštitom ekonomskog i socijalnog poretka, odnosno potreba za kontrolom kroz segregaciju 'devijantnih članova društva' (Braddock i Parish 2001 prema Jackson, 2018), a izgradnja institucija bila je odgovor na takav stav (Jackson, 2018). Takva praksa rezultirala je odvajanjem osoba s invaliditetom u ustanove udaljene jednako fizički kao i socijalno kako ne bi bili vidljivi ostatku društva (Wolfensberger, 1969; Barnes i Mercer, 2003 prema Jackson, 2018).

Model milosrđa zamijenio je medicinski model invaliditeta čija je glavna pretpostavka da se teškoća može dijagnosticirati, a potom liječiti ili barem rehabilitirati kroz modernu medicinu

i/ili medicinsku tehnologiju (Oliver, 1998; Scotch, 2000; Pfeiffer, 2001, prema Jackson, 2018). Invaliditet se percipira isključivo kao medicinsko stanje (Shanimon i Rateesh, 2014) koje tretiraju sveznajući stručnjaci (Oliver, 1998; Scotch, 2000; Pfeiffer, 2001 prema Jackson, 2018), a osobe su poistovječene s vlastitim invaliditetom, a samim time u upotrebi su bili pojmovi kao što su: *'slijepi', 'gluhi', 'epileptični', 'shizofrenični'* i slično (Shanimon i Rateesh, 2014). Unatoč tome što terapijski, odnosno medicinski aspekti ovog modela mogu biti veoma korisni, on se ipak kritizira jer se koncentrira na skrb i time opravdava institucionalizaciju (Nikora i sur., 2004) u obliku zaštitnih radionica i ustanova za osobe s invaliditetom (Jackson, 2018). Usprkos naporima zakonodavca, stručnjaka i udruga, na osobe s invaliditetom se i dalje u pojedinim sustavima gleda kroz perspektivu medicinskog modela. Jedna od takvih definicija nalazi se u Zakonu o Hrvatskom registru osoba s invaliditetom prema kojoj je invaliditet (NN 64/2001) *„trajno ograničenje, smanjenje ili gubitak (koje proizlazi iz oštećenja zdravlja) sposobnosti izvršenja neke fizičke aktivnosti ili psihičke funkcije primjerene životnoj dobi osobe i odnosi se na sposobnosti, u obliku složenih aktivnosti i ponašanja, koje su općenito prihvaćene kao bitni sastojci svakodnevnog života,“* a hendikep *„stanje koje proizlazi iz nekoga trajnog oštećenja ili invaliditeta koji ograničava ili sprečava izvršenje aktivnosti, koja je uobičajena u svijetu pojedinca i označava okolnosti u kojima se, ovisno o dobi, spolu, socijalnim i kulturnim čimbenicima nalazi osoba s invaliditetom.“*

Britanski istraživači Finkelstein i Hunt postavili su teoriju prema kojoj je socijalno isključenje osoba s invaliditetom rezultat *'materijalističkog pejzaža industrijskog doba'* što ih čini ekonomski neodrživima (Hunt, 1966; Finkelstein, 1993; Finkelstein, 2001; West, 2012 prema Jackson, 2018). Navedeno se odnosi na činjenicu da su škole, radna mjesta, javni prijevoz i infrastruktura odražavale stavove klijenata dizajnera koji su navedeno dizajnirali bez dubljeg promišljanja o utjecaju na pristupačnost (Jackson, 2018). Socijalni model nastupio je zbog aktivističkih pokreta za ljudska prava koji su se javljali 70-ih godina prošlog stoljeća (Mihanović, 2010). Temelj ovog novog modela u suprotnosti je s tradicionalnim – medicinskim modelom, odnosno invaliditet nije posljedica vlastitog medicinskog stanja već okolinskih i socijalnih prepreka (Nikora i sur., 2004), a time invaliditet postaje proizvod društva (Lang, 2001). Povrh toga, invaliditet je rezultat društvenog neuspjeha pri pružanju odgovarajućih usluga osobama s invaliditetom (Lang, 2001). Nikora i suradnici (2004) kao pozitivnu stranu ovog modela navode prebacivanje tereta invaliditeta s osobe na društvo, ali ističu i izazove. Kao prvo, populacija stari, a time broj osoba s invaliditetom raste, te će društvu biti sve teže prilagoditi se na njihove raznolike potrebe. Drugi izazov odnosi se na

promjenu u ulozi stručnjaka i osoba koje pomažu osobama s invaliditetom, naime oni moraju promijeniti svoj pristup – od njege prema poticanju osobe da preuzme kontrolu nad svojim životom (Nikora i sur., 2004).

Medicinski i socijalni model predstavljaju suprotnosti jedan drugome, no invaliditet je kompleksan i dinamičan konstrukt, i ne može ga se sagledavati iz jedne perspektive. Kao kompromis između navedenih modela razvijen je biopsihosocijalni model (WHO, 2011) koji se sve više prakticira u razvoju novih definicija. Primjerice prema Međunarodnoj klasifikaciji funkcioniranja, invaliditeta i zdravlja (ICF) (WHO, 2007) opisan je model funkcioniranja i invaliditeta prema kojima funkcioniranje i invaliditet osobe predstavlja kompleksnu interakciju između zdravstvenog stanja i kontekstualnih faktora, koji uključuju okolinske i osobne čimbenike. Između navedenih komponenti postoji dinamična interakcija pa intervencija u jednom faktoru može dovesti do promjena u ostalim. Prema istom modelu kreirana je i definicija osoba s invaliditetom koja se nalazi u Konvenciji UN-a o pravima osoba s invaliditetom iz 2006. godine koju je Republika Hrvatska 2007. godine potpisala i ratificirala, a glasi: „Osobe s invaliditetom su one osobe koje imaju dugotrajna tjelesna, mentalna, intelektualna ili osjetilna oštećenja, koja u međudjelovanju s različitim preprekama mogu sprečavati njihovo puno i učinkovito sudjelovanje u društvu na ravnopravnoj osnovi s drugima...“

## 1.2. ALTERNATIVNI MODELI INVALIDITETA

Unatoč činjenici da uz navedene modele postoje još mnogi, u kontekstu ovog rada valja spomenuti ekonomski, tržišni i potrošački model.

Prema **ekonomskom modelu** (eng. *'Economic model'*) zagovara se procjena stupnja do kojeg teškoća osobe utječe na produktivnost te koje ekonomske posljedice iz toga proizlaze za osobu, njezinog poslodavca i državu. Takve posljedice mogu uključivati nedostatak zarade za osobu s invaliditetom, slabiju dobit poslodavca te davanja socijalne pomoći od strane države. S obzirom da ovaj model pretpostavlja da osobe s invaliditetom imaju nižu produktivnost od tipičnih radnika postavlja se pitanje što je državi isplativije: isplatiti zaposlenika s invaliditetom zbog smanjene plaće na osnovu produktivnosti ili poslodavca zbog gubitka produktivnosti? Prva opcija je diskriminirajuća jer označava osobu s invaliditetom kao radnika koji nikada neće biti produktivan kao njegovi kolege bez invaliditeta, a u drugoj se javlja problem kriterija za procjenu visine subvencije za poslodavca. Također u ekonomskom smislu, osobe s invaliditetom koje se ne mogu zaposliti treba isključiti iz samog zapošljavanja

i dati im socijalne naknade, i na taj način uštedjeti na navedenim subvencijama. Međutim postavlja se pitanje socijalne prihvatljivosti takve perspektive u kojoj su osobe s invaliditetom teret zbog korištenja subvencija, a ne ravnopravni članovi društva (Michigan Disability Rights Coalition, 2014 prema Sibanda, 2015).

**Tržišni model** (eng. '*Market model*') invaliditeta razvio se iz socijalnog modela, s ciljem ekonomskog osnaživanja osoba s invaliditetom te se kao takav ne upliće u sposobnosti pojedinca već se fokusira na mjerljive rezultate. Ovaj model ne uzima u obzir samo osobe s invaliditetom nego i osobe na koje invaliditet utječe kao što su članovi obitelji, prijatelji i poslodavci osoba s invaliditetom što čini veliku skupinu potrošača, zaposlenika i glasača. S obzirom na veličinu navedene populacije, smatra se da će zbog zakona ponude i potražnje, poduzeća i vlada usvajati njihove zahtjeve koji će postati norma unutar društva (Donovan, 2012).

**Potrošački model** (eng. '*Consumer model*') nastao je kao suprotnost ekonomskom modelu, odnosno poslovnom modelu (eng. '*Business model*') kako ga naziva Haller (1995). Prema ovom modelu osobe s invaliditetom su nedovoljno iskorištena skupina potrošača koji mogu biti profitabilni za poduzeća i društvo općenito. Mogućnost zaposlenja i zarađivanja plaće povećava njihovu profitabilnost, a ujedno i smanjuje ovisnost o državnoj financijskoj podršci. (Haller, 1995).

### **1.3. OSOBE S INVALIDITETOM NA TRŽIŠTU RADA**

Prema The Return on Disability Group (2016) ukupan broj osoba s invaliditetom procjenjuje se na 1.3 milijarde, dok su podaci WHO-a u 2011. godini procjenjivali da se broj osoba s invaliditetom starijih od 15 godina kreće između 785 (15.6%) (*World Health Survey*) i 975 milijuna (19.4%) (*Global Burden of Disease*), od kojih 2.2% (*World Health Survey*) do 3.8% (*Global Burden of Disease*) ima veće teškoće u funkcioniranju. Navedeni broj osoba s invaliditetom u stalnom je porastu što potvrđuje razlika u procjeni Svjetske zdravstvene organizacije (WHO, 2011) između 2010. godine kada je procijenjena populacija osoba s invaliditetom u svijetu iznosila 15% u odnosu na 1970. godinu kada je taj broj iznosio 10%. Podaci Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo (HZJZ) u pravilu se podudaraju sa svjetskim procjenama. U ožujku 2017. godine procijenjeno je da u Republici Hrvatskoj živi 511 850 osoba s invaliditetom, odnosno 11.9% ukupne populacije od čega 60% čine muškarci, a preostalih 40% žene. Također, valja napomenuti da je najveći broj (48%) osoba s invaliditetom u radno aktivnoj dobi od 19 do 64 godina starosti.

Osobe s invaliditetom nerijetko su marginalizirane i diskriminirane od strane društva (Sibanda, 2015) zbog čega se češće suočavaju sa slabijim socioekonomskim ishodima i siromaštvom u odnosu na osobe bez invaliditeta (WHO, 2011). Siromaštvo možemo razumjeti kao nemogućnost zadovoljenja osnovnih potreba, nedostatak sposobnosti i ekonomskih resursa, no neovisno o tome kako ga definiramo, možemo ga povezati s invaliditetom (Palmer, 2011). Siromaštvo može biti uzrok invaliditeta, primjerice zbog loše ishrane, niskog životnog standarda i ograničenog pristupa zdravstvenoj skrbi (Elwan, 1999 prema Palmer, 2011). No, siromaštvo se češće spominje u kontekstu posljedice invaliditeta iz dva razloga. Prvo, osobe s invaliditetom imaju više osnovnih potreba koje je teže zadovoljiti, a odnose se na specijalnu zdravstvenu zaštitu i rehabilitaciju, potrebu za posebnom vrstom ishrane, prilagodbama u prijevozu i stanovanju, potrebom za asistivnom tehnologijom, osobnim asistentom i slično (Palmer, 2011). Drugo, invaliditet može ograničavati osobu zbog njenih sposobnosti, kao što je nemogućnost zapošljavanja, i karakteristika socijalne okoline koja može utjecati, primjerice, na pristupačnost socijalnog osiguranja, kvalitetne zdravstvene skrbi i asistivne tehnologije (Palmer, 2011).

Nerijetko se na populaciju osoba s invaliditetom gleda kao na najmnogoljudniju manjinu i kao vrijedan, ali neiskorišten izvor radne snage (Siperstein, 2006 prema Yamatani i sur., 2015; Brooke i sur., 2000 prema Strauss i sur., 2008; Friedman i sur., 2006). Unatoč tome, njihova stopa zaposlenosti i dalje je niža u odnosu na ostatak populacije. Dokaz tome su rezultati dobiveni kroz World Health Survey za 51 zemlju prema kojima stopa zaposlenosti za muškarce s invaliditetom iznosi 52.8% u odnosu na muškarce bez invaliditeta čija stopa iznosi 64.9%, te za žene s invaliditetom 19.6% u usporedbi sa ženama bez invaliditeta za koje stopa iznosi 29.9% (WHO, 2011). U Republici Hrvatskoj 2017. godine, od ukupnog broja osoba s invaliditetom u radno aktivnoj dobi (243 206 osoba) zaposleno ih je 8,38% ili 20 378 osoba, od toga 52% čine muškarci, a 48% žene (HZJZ, 2017) u odnosu na 45,80% zaposlenih u tipičnoj populaciji za istu godinu (Državni zavod za statistiku, DZS, 2018). Također, osobe s invaliditetom u Hrvatskoj češće doživljavaju dugotrajnu nezaposlenost ako ih usporedimo s populacijom osoba bez invaliditeta. Naime, na stranicama Statistike Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ) na dan 12.2.2019. registrirano je 6 197 osoba s invaliditetom kao nezaposlene, od čega ih je 1 066 nezaposleno 8 ili više godina, što čini 17.2% od ukupnog broja prijavljenih nezaposlenih osoba s invaliditetom. U usporedbi s nezaposlenim osobama bez invaliditeta kojih je prijavljeno 152 637, njih 11 924 je nezaposleno 8 ili više godina, što čini 7.8% od ukupnog broja prijavljenih nezaposlenih osoba bez invaliditeta. Osim poteškoća

pri samom uključivanju na tržište rada, ukoliko se zaposle, osobe s invaliditetom dobivaju u prosjeku manju plaću u usporedbi s osobama bez invaliditeta (Longhi, 2017; WHO, 2011), a dodatno se pokazalo kako su žene s invaliditetom posebno ugrožena skupina koja zarađuje u prosjeku nižu plaću od muškaraca s invaliditetom (WHO, 2011). Kao primjer tome može se navesti situacija u Ujedinjenom Kraljevstvu gdje je za 30% muškaraca i 35% žena s invaliditetom iznos plaće manji od minimalne plaće za razliku od 25% muškaraca i 29% žena bez invaliditeta. No uzroci tome su kompleksni, a radi se o kombinaciji diskriminacije i prepreka u društvu i karakteristika same osobe kao što je niža razina obrazovanja i smanjena sposobnost za rad na puno radno vrijeme (Longhi, 2017).

Dodatna prepreka s kojom se osobe s invaliditetom moraju suočiti prilikom zapošljavanja su stavovi poslodavaca. Amir i suradnici (2009 prema Burke i sur., 2013) navode neke od zabluda poslodavaca prema osobama s invaliditetom: potrebno im je više vremena kako bi naučili nove radne vještine, često im je potrebna određena prilagodba na radnom mjestu kako bi izvršavali radni zadatak, imaju poteškoća pri završavanju radnih zadataka te im je potrebna pomoć drugih zaposlenika kako bi izvršili navedeni zadatak, češće odlaze na bolovanje, imaju poteškoća u druženju sa suradnicima na radnom mjestu, a suradnicima nije ugodno s njima raditi. Poslodavci mogu smatrati osobu s invaliditetom teretom u poduzeću (Kaye i sur., 2011), te se pribojavaju smanjene produktivnosti osoba s invaliditetom (Kaye i sur., 2011), odnosno njihove radne nekompetentnosti (Kiš-Glavaš i Skočić Mihić, 2010). Naime, smatraju da je priroda radnih zadataka takva da ih osoba s invaliditetom, niti uz prilagodbu, ne bi mogla učinkovito izvršiti (Houtenville i Kalargyrou, 2012). Poslodavci, također, brinu oko troška zapošljavanja osobe s invaliditetom, odnosno tzv. 'razumnu prilagodbu' smatraju povećim financijskim teretom (Kaye i sur., 2011; Houtenville i Kalargyrou, 2012; Boni-Saenz i sur., 2006), pogotovo ako uzmemo u obzir strah od prilagođavanja cijelog radnog prostora što dovodi do još znatnijih troškova (Kaye i sur., 2011). Uz navedeno, zabrinuti su oko dodatnih troškova za zdravstveno osiguranje te indirektnih troškova kao što su potreba za dodatnom supervizijom i vremenom potrebnim za papirologiju koju zahtjeva takvo zapošljavanje (Kaye i sur., 2011). Nadalje, poslodavci se pribojavaju rizika od zakonske odgovornosti za diskriminaciju na osnovi invaliditeta (Kaye i sur., 2011).

Osim socijalnih prepreka, važan čimbenik u zapošljavanju osoba s invaliditetom su njihove karakteristike. Prema istraživanju Kiš-Glavaš (2009) osobe s invaliditetom svjesne su vlastitih ograničenja proizašlih iz teškoće te negativnih stavova prema zapošljavanju osoba s invaliditetom, no to ne smatraju presudnim u svom zapošljavanju. Objektivno gledajući,

osobe s invaliditetom imaju nižu razinu formalnog obrazovanja od osoba bez invaliditeta, a to se može zaključiti iz rezultata World Health Survey, u kojoj je sudjelovala i Hrvatska, prema kojima osobe s invaliditetom rjeđe završavaju osnovnoškolsko obrazovanje kako u zemljama niskog, tako i u zemljama visokog dohotka (WHO, 2011). Uz nižu formalnu razinu obrazovanja, Babić i Leutar (2010) kao dodatne uzroke otežane zaposlenosti navode obrazovanje za suficitarne zanimanja, nedostatak radnog iskustva te dugotrajnu nezaposlenost. Uz navedeno, nezaposlene osobe s invaliditetom na pasivan način nastoje pronaći posao, informiranjem o slobodnim radnim mjestima i pisanjem molbi, no ne pokazuju aktivnost i samoinicijativu, primjerice javljanjem na natječaje ili informiranjem o pokretanju vlastitog posla (Kiš-Glavaš, 2009).

U ekonomskom smislu, ne možemo na osobe s invaliditetom gledati samo kao na radnu snagu, već i kao potencijalne potrošače i porezne obveznike. Osobe s invaliditetom, njihove obitelji i prijatelji čine veliku skupinu potencijalnih potrošača, no poduzeća se nerijetko fokusiraju isključivo na njihovo zapošljavanje ne iskorištavajući time potencijal istih kao svojih klijenata. Kako bi se dočarala veličina tog tržišta valja napomenuti da je ukupna svjetska populacija osoba s invaliditetom procijenjena na 1.3 milijardi koji raspolažu s procijenjenih 8 bilijuna dolara, a obitelj i prijatelji navedenih osoba dodaju tom broju još 2,4 milijardi potencijalnih klijenata (The Return on Disability Group, 2016).

#### **1.4. MODELI ZAPOŠLJAVANJA OSOBA S INVALIDITETOM**

Osobe s invaliditetom predstavljaju veoma heterogenu skupinu pojedinaca, stoga pristup njihovom zapošljavanju mora biti individualiziran. Osobe s invaliditetom imaju se pravo zaposliti pod posebnim uvjetima i na otvorenom tržištu rada (Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, pročišćeni tekst zakona, NN 157/13, 152/14, 39/18).

Zapošljavanje osoba s invaliditetom pod posebnim uvjetima označava njihov rad u segregiranim uvjetima uz superviziju osoba bez invaliditeta (Kregel i Dean, 2002 prema Gottlieb i sur. 2010). U Hrvatskoj je ovaj model zapošljavanja reguliran Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (pročišćeni tekst zakona NN 157/13, 152/14, 39/18) i dodatno razrađen Pravilnikom o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom (NN 75/2018) čime je omogućeno zapošljavanje u zaštitnim i integrativnim radionicama. Najčešće spominjani cilj takvog zapošljavanja jest socijalna i okupacijska integracija i rehabilitacija, no naglasak se



također, stavlja na omogućavanje zaposlenja i rada, proizvodnje dobara i usluga, samoispunjenje i vraćanje dostojanstva, dopunjavanje prihoda te tranziciju u tipične radne uvjete (Visier, 1998). Zapošljavanje pod posebnim uvjetima možemo podijeliti na dva tipa, a to su tradicionalne zaštitne radionice u kojima se zapošljavaju osobe s većim teškoćama zbog kojih im je onemogućeno zapošljavanje na otvorenom tržištu, te tranzicijske radionice kojima je cilj osposobiti osobe kako bi kasnije pristupili otvorenom tržištu rada (Mallender i sur., 2015). Unatoč tome što zaštićeni uvjeti zapošljavanja osiguravaju osobama s većim teškoćama mogućnost rada, ipak postoje određene kritike ovog modela. Zarada se često spominje kao problem jer se ovim modelom zapošljavaju osobe za koje se smatra da su manje produktivne od tipične populacije te je time njihova plaća niža od plaće zaposlenika bez invaliditeta što rezultira daljnjom ovisnošću o državnim davanjima (Blanck i sur. 2003; Kregel i Dean 2002 prema Gottlieb i sur. 2010). Također, umjesto očekivanog smanjenja prepreka pri kasnijem zapošljavanju, segregacijom se smanjuju očekivanja, a povećavaju se negativni stavovi javnosti prema radu osoba s invaliditetom, što im onemogućuje kasnije zapošljavanje (Kregel i Dean 2002 prema Gottlieb i sur. 2010).

Kada govorimo o zapošljavanju na otvorenom tržištu rada često promišljamo o tradicionalnom kompetitivnom zapošljavanju koje nije primjereno za mnoge, posebice osobe s većim teškoćama (Lutfiyya i sur., 1988 prema Bilić i sur. 2005) stoga je, 80-ih godina dvadesetog stoljeća razvijen model zapošljavanja uz podršku (Bilić i sur. 2005). Ovaj model omogućava zapošljavanje osobama kojima je rad na otvorenom tržištu bio nedostupan ili privremeno onemogućen zbog prirode njihovih teškoća (Wehman, 2012). Temelji se na načelima inkluzije osoba s invaliditetom, točnije mogućnosti rada u zajednici uz adekvatnu prilagodbu i pružanje primjerene podrške osobi na radnom mjestu (Bilić i sur. 2005). Zapošljavanje uz podršku može se provesti na četiri načina (Rusch i Hughes, 1990; Gerhardt i Holmes, 1997; Lutfiyya, Rogan i Shoultz, 1998, prema Bilić i sur. 2005):

- Model individualnog zapošljavanja provodi se za osobe s većim stupnjem invaliditeta čijem je zapošljavanju nužno pristupiti kroz individualizirane pristupe s ciljem pronalaska odgovarajućeg posla u lokalnoj zajednici jer su u nemogućnosti prihvatiti udaljeno radno mjesto kao i odvojiti se od obitelji.
- Skupni model ili enklava je vrsta zaposlenja u kojem skupina osoba s invaliditetom obavlja pomoćne poslove uz radnog asistenta koji ih nadzire te je educiran kako bi provodio podršku i praćenje osoba s invaliditetom.

- Model mobilnih skupina odnosi se na mogućnost zapošljavanja tri do osam osoba s invaliditetom koji pružaju građanima usluge za koje su osposobljeni uz podršku jednog ili dva asistenta.
- Osnivanje malih poduzeća kao suradnja osoba s invaliditetom i njihove obitelji i/ili prijatelja za obavljanje određenih djelatnosti.

Ovaj model zapošljavanja koristi svim dionicima uključenima u proces, naime, osobi s invaliditetom omogućuje pravo zapošljavanje i sve dobrobiti koje iz toga proizlaze, poslodavac zapošljava dobrog zaposlenika, a pri tome dobiva adekvatnu podršku kako bi navedenog zaposlenika zaposlio i zadržao. Obitelj doživljava svog člana s invaliditetom kao kompetentnu osobu, te na kraju, porezni obveznici izdvajaju manje novca nego što bi izdvajali za segregiran oblik zapošljavanja (Wehman, 2012).

## 2. PODUZEĆE

### 2.1. TEMELJNI POJMOVI I PODJELE

U ovom poglavlju definirani su temeljni pojmovi koji uključuju: poduzeće, poduzetništvo i poduzetnik, te su navedene podjele poduzeća prema Zakonu o računovodstvu (NN 116/18).

**Poduzeće** je jedna od glavnih institucija društva, temelj je razvoja proizvodnje i tehnologije (Veselica, 2000), a time i razvoja zajednice u gospodarskom, ali i socijalnom smislu (Škrtić, 2002, prema Vincetić i sur. 2013). Pojam poduzeća može se definirati kao „...*samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva*“ (Novac.net, Što je poduzeće). Sukladno tome **poduzetništvo** „...*je proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne financijske, fizičke i društvene rizike i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog i osobnog zadovoljstva i neovisnosti*“ (Hisrich i Bush, 1985, prema Hisrich i sur. 2011). Prema ekonomskoj teoriji poduzetništvo je ukupnost poduzetnikovih inovacijskih, organizacijskih, usmjeravajućih, upravljačkih i nadzornih sposobnosti (Škrtić i Mikić, 2011). **Poduzetnik** je vlasnik poduzeća (Ekonomika poduzetništva, 2001 prema Šipić i Najdanović, 2012), on posluje na vlastiti rizik, raspolaže sredstvima potrebnim za određenu gospodarsku djelatnost te donosi odluke koje se na nju odnose, on nadzire, rukovodi i upravlja poslovanjem (Škrtić, 2006, prema Šipić i Najdanović, 2012). Poduzetnici razvijaju tehnologiju, proizvode, procese i usluge koji postaju dio industrije, a ta industrija pokreće ekonomiju (Škrtić i Mikić, 2011).

Prema *zelenoj knjizi* „Poduzetništvo u Europi“ (Europska komisija prema Škrtić i Mikić, 2011) ističu se četiri važne uloge poduzetništva:

1. Poduzetništvo omogućuje stvaranje novih radnih mjesta i potpomaže gospodarski razvoj. Pokazalo se kako u zemljama gdje je naglo rastao broj poduzeća, rasla je i zaposlenost stanovništva (Audretsch, 2002 prema Škrtić i Mikić, 2011). Također, u gospodarski slabije razvijenim područjima, poduzetništvo utječe na razvoj socijalne i ekonomske kohezije, potiče gospodarsku aktivnost, razvija nova radna mjesta i pomaže pri integraciji nezaposlenih i osoba u nepovoljnu položaju u radni odnos (Vijeće Europske unije, 2001 prema Škrtić i Mikić, 2011).

2. Poduzetništvo je ključno u stvaranju konkurentnosti. Poduzetništvo je dinamičan proces, konstantnim se razvojem novih i preusmjeravanjem postojećih poduzeća jača njihova produktivnost, a time i konkurentnost na tržištu potičući druga poduzeća na povećanje učinkovitosti i stvaranje inovacija. Navedeni proces važan je potrošačima jer utječe na širenje izbora i snižavanje cijena proizvoda i usluga (Škrtić i Mikić, 2011).
3. Poduzetništvo razvija osobne potencijale. Osim općih dobrobiti zaposlenja kao što je ostvarivanje zarade, sigurnosti, određene razine samostalnosti, raznolikosti i motivacije za radne zadatke, pojedinci mogu putem poduzetničke aktivnosti zadovoljiti potrebu za većim primanjima ili povoljnijim položajem te mogu ostvariti „više potrebe“ kao što su samoispunjenje i samostalnost (Škrtić i Mikić, 2011).
4. Poduzetništvo razvija opće društvene interese. Poduzetnici razvijaju tržišno orijentirano gospodarstvo, njihovi rezultati društvu donose blagostanje, radnicima nova radna mjesta, a potrošačima nude sve veći izbor. Zbog razvoja očekivanja javnosti poduzeća, sve češće, prihvaćaju pokret društvene odgovornosti, čime dobrovoljno uvode socijalnu i ekološku svijest u vlastito poslovanje (Škrtić i Mikić, 2011).

U *ekonomskoj teoriji* i gospodarskoj praksi tipična podjela poduzeća jest na mala, srednja i velika poduzeća (Škrtić i Mikić, 2011). Navedena podjela prepoznata je i od strane zakonodavca u Republici Hrvatskoj te se prema Zakonu o računovodstvu (NN 116/18) poduzetnici razvrstavaju prema sljedećim pokazateljima: iznos ukupne aktive, iznos prihoda i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine. Poduzetnik upada u određenu kategoriju kada zadovoljava barem dva od tri navedena pokazatelja. Spomenute kategorije pobliže su opisane u Tablici 1, kao i u nastavku teksta.

**Tablica 1:** Podjela poduzetnika prema Zakonu o računovodstvu (NN 116/18)

Veličina poduzetnika	Iznos aktive	Iznos prihoda	Prosječan broj radnika
Mikro	do 2.600.000,00kn	do 5.200.000,00kn	10
Mali	do 30.000.000,00kn	do 60.000.000,00kn	50
Srednji	do 150.000.000,00kn	do 300.000,00kn	250

Veliki poduzetnici su oni koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta za srednje poduzetnike, uz navedeno velike poduzetnike čine i banke, štedne banke, stambene štedionice, institucije za elektronički novac, društva za osiguranje, društva za reosiguranje, leasing-društva, društva za upravljanje UCITS fondovima, društva za upravljanje alternativnim investicijskim fondovima, UCITS fondovi, alternativni investicijski fondovi, mirovinska društva koja upravljaju obveznim mirovinskim fondovima, mirovinska društva koja upravljaju dobrovoljnim mirovinskim fondovima, dobrovoljni mirovinski fondovi, obvezni mirovinski fondovi te mirovinska osiguravajuća društva, društva za dokup mirovine, faktoring-društva, investicijska društva, burze, operateri MTP-a, središnja klirinška deponitarna društva, operateri središnjeg registra, operateri sustava poravnanja i/ili namire i operateri Fonda za zaštitu ulagatelja neovisno o tome ispunjavaju li brojčane uvijete za velika poduzeća (Zakonu o računovodstvu, NN 116/18).

Poduzetništvo se može podijeliti u tri kategorije: tradicionalno, korporativno i socijalno poduzetništvo (Škrtić i sur., 2007 prema Vincetić i sur., 2013).

1. Glavni cilj tradicionalnog poduzetništva jest ostvarivanje profita koji pripada vlasnicima kapitala, a oni samostalno odlučuju o njegovoj upotrebi. Takvo poduzetništvo prakticiraju mikro, mali i srednji poduzetnici (Dračić, 2012). Mala i srednja poduzeća samostalne su gospodarske jedinice koje, više od velikih poduzeća, utječu na gospodarstvo stvaranjem različitih radnih mjesta, potiču samoodgovorno djelovanje i samorazvoj ljudi (Škrtić i Mikić, 2011). Velik dio tradicionalnog poduzetništva čine obiteljska poduzeća kao najčešći oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu (Kružić, 2004 prema Škrtić i Mikić, 2011), pa tako i u Europskoj uniji u kojoj se procjenjuje da se udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju kreće od 60% do 92% (Škrtić i Mikić, 2011). To je poduzeće koje „...uključuje neki oblik obiteljskog sudjelovanja i u kojima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji.“ Obiteljsko poduzetništvo sastoji se od tri podsustava koji su u međusobnoj interakciji, a radi se o poslu, obitelji i vlasništvu. Obiteljska povezanost donosi prednosti kao što su povjerenje i motiviranost za rad, no ograničava poslovanje financijskim i radnim mogućnostima same obitelji (Škrtić i Mikić, 2011).
2. Korporativno poduzetništvo ili intrapoduzetništvo je proces koji se odvija unutar velikih poduzeća, a uključuje kreiranje, razvoj i implementaciju inovacija koje uključuju nove proizvode i usluge, administrativne procedure i proizvodne procese. To je proces koji se odvija unutar postojećeg poduzeća kako bi se unaprijedilo poslovanje

te ojačala konkurentnost poduzeća (Zahra, 1991 prema Morić Milovanović, 2009). Također, to je postupak unutar velikih poduzeća u kojima se od zaposlenih očekuje stvaranje poduzeća unutar već postojeće organizacije kako bi se razvijali novi načini korištenja, održavanja ili zadržavanja inovacija (Škrtić i Mikić, 2011). Kroz taj postupak poduzeće se mijenja i doživljava obnovu jer dolazi do novih poslovnih mogućnosti i inovacije poslovnih procesa (Jenning i Lumpkin, 1989 prema Morić Milovanović, 2009).

Postoje određene sličnosti i razlike između prva dva oblika poduzetništva. Škrtić i Mikić (2011), kao sličnosti, navode usmjerenost tradicionalnog i korporativnog poduzetništva prema inovacijama, odnosno novim proizvodima, procesima i metodama upravljanja. Također oboje su usmjereni ka kreiranju proizvoda koji stvaraju dodanu vrijednost te investiranju u rizične aktivnosti. Iste autorice navode i razlike između poduzetništva velikih i malih poduzeća. Primjerice, razlika u djelovanju zaposlenika uvelike se razlikuje, tradicionalni poduzetnici vode svoja poduzeća, dok zaposlenici velikih poduzeća djeluju unutar granica postojećeg poduzeća i imaju slobodu vođenja samo određenog aspekta poslovanja. Razlika se vidi i u prihodima, odnosno plaća tradicionalnih poduzetnika ovisi o onome što zarade, dok intrapoduzetnicima poduzeće osigurava plaću neovisno o uspjehu barem neko vrijeme. Uz navedeno korporativni poduzetnici ne trebaju brinuti o izgradnji strukture za poslovanje, kao što je tehnička podrška, ljudski resursi i marketing i prodaja, dok to tradicionalni poduzetnici čine samostalno (Škrtić i Mikić, 2011).

3. Socijalno ili društveno poduzetništvo je koncept koji integrira stvaranje socijalne i ekonomske vrijednosti (Škrtić i Mikić, 2011). Sva socijalna poduzeća imaju određene zajedničke karakteristike. Kao prvo, služe interesu zajednice kroz socijalne i/ili ekološke ciljeve, inovativna su u razvoju usluga i proizvoda te u organizacijskim ili proizvodnim metodama koje koriste. Također, zapošljavaju osjetljive, odnosno isključene socijalne skupine čime doprinose koheziji, jednakosti i zapošljavanju (EURES - Socijalno poduzeće: Poduzetništvo sa socijalnim učinkom). Osim navedenog, Europska Komisija navodi kako socijalno poduzeće mora biti neovisno, baviti se gospodarskom djelatnošću, imati izričit socijalni cilj, imati ograničenja u smislu raspodjele dobiti i/ili imovine te osigurati uključivo upravljanje (EURES - Socijalno poduzeće: Poduzetništvo sa socijalnim učinkom). S obzirom da je socijalno poduzeće i dalje – poduzeće, ono se oslanja na poslovne mehanizme u svom radu i, barem djelomično, na tržište (Baturina,

2013). Njegove aktivnosti karakterizirane su inovacijom, a ne repliciranjem postojećih praksi i poduzeća, a glavni mu je cilj stvaranje određene društvene vrijednosti, a ne osobnog ili bogatstva dioničara (Baturina, 2013). Ostvareni profit socijalno poduzeće koristi za dobrobit određenih potlačenih skupina (Hibbert i Hogg, 2002 prema Škrtić i Mikić, 2007) te unaprjeđenje rješenja za socijalne probleme kao što su siromaštvo, bolest, nepismenost, ekologija, kršenje ljudskih prava i korupcija (Bornstein, 2004, prema Vincetić i sur., 2013). Socijalni poduzetnik može djelovati u privatnom, javnom i neprofitnom sektoru (Institute for Social Entrepreneurs prema Škrtić i Mikić, 2011) te se može razvijati na širokom tržištu jer postoji velik raspon društvenih potreba koje nisu zadovoljene unatoč djelovanju javnih institucija (Škrtić i Mikić, 2011). Takvi poduzetnici u pravilu mogu osnovati profitna ili neprofitna poduzeća (Škrtić i Mikić, 2011), no, prema Bronsteinu (2004, prema Škrtić i Mikić, 2011) svi uspješni socijalni poduzetnici imaju sljedeće osobine: volju za samodisciplinom kako bi bili osjetljivi na promjene te ih uvodili u svoje poduzeće, volju za dijeljenjem zasluga kao načinom za dobivanje dodatne pomoći i motiviranja svih uključenih u poslovanje, volju za rušenjem postojećih struktura kako ne bi stajale na putu inovacijama, volju za prevladavanjem interdisciplinarnih ograničenja, odnosno prepoznavanje stakeholdera (interesnih skupina) kako bi se zadovoljili njihovi zahtjevi i time pridobilo njihovo zanimanje i podrška, volju za rad u tišini bez potrebe za priznanjima, slavom ili bogatstvom te etiku kao pokretača.

## **2.2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA S OSVRTOM NA ZAPOŠLJAVANJE OSOBA S INVALIDITETOM**

Društvena odgovornost poduzeća su politika i programi koje razvijaju privatna poduzeća, bez određene zakonske obveze, kao odgovor na pritiske javnosti i društveno očekivanje (Vogel, 2005 prema Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014). To je proces ostvarivanja održivog razvoja u društvu s ciljem stvaranja sve većeg standarda održivog načina života uz održavanje profitabilnosti poduzeća (Hopkins, 2006). Poduzeća koja djeluju društveno odgovorno propituju vlastito poslovanje, razmatraju društvene okvire u kojima posluju, promišljaju o trenutnim društvenim problemima, ali i o nadolazećem vremenu (Quien, 2012) .

Društvena odgovornost uključuje ekonomsku, financijsku i ekološku odgovornost unutar samog poduzeća, ali i izvan njega (Hopkins, 2006), prema tome može se reći da socijalna odgovornost sadrži dvije dimenzije – unutarnju i vanjsku (Marinčić i Svetoivanec-Marinčić, 2018). Unutarnja dimenzija društvene odgovornosti uključuje procese unutar samog

poduzeća, a uključuje ljudske resurse, zdravlje i sigurnost u radu, sposobnost prilagodbe te utjecaj na društvene i prirodne resurse (Marinčić i Svetoivanec-Marinčić, 2018). Vanjska se dimenzija, s druge strane, odnosi na lokalnu zajednicu, odnose s partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava, religije, kulturalnih razlika i perspektiva, te brigu za globalna ekološka pitanja (Marinčić i Svetoivanec-Marinčić, 2018).

Praksa društvene odgovornosti započela je u velikim multinacionalnim kompanijama koje su bile isključivo orijentirane na profit, bez obzira na njihov utjecaj na okoliš i društvo. Takvo poslovanje naišlo je na kritiku javnosti (Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014). Osim samih dobrobiti za društvo i okoliš, društveno odgovorno poslovanje koristi i samom poduzeću koji ju provodi. Kao prvo, radi se o izbjegavanju negativnog publiciteta, odnosno, to je način na koji poduzeće osigurava ugled u očima interesnih skupina kao što su nevladine organizacije (Sprinkle i Maines, 2010). Način takvog poslovanja omogućava poduzeću olakšano zapošljavanje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika, te privlačenje potrošača (Sprinkle i Maines, 2010). Također, omogućava poduzeću upravljanje rizicima. Primjerice poduzeće takvim poslovanjem može preduhitriti zakonodavca i time se lakše prilagoditi kada određeni propis stupi na snagu (Sprinkle i Maines, 2010).

Zapošljavanje osoba s invaliditetom prepoznato je kao dio filozofije društveno odgovornog poslovanja (Kuznetsova, 2012). Promoviranje zapošljavanja i inkluzije osoba s invaliditetom može biti dio društvenog angažmana poduzeća (Monachino i Moreiram, 2014; Markel i Barclay, 2009 prema Miethlich i Šlahor 2018) stoga će strategije vezane uz takvo društveno odgovorno poslovanje unijeti određene promjene u rad poduzeća (Kuznetsova, 2012). Takve strategije uključuju osvještavanje normi i vrijednosti koje utječu na način na koji su osobe s invaliditetom percipirane i tretirane (Stone and Colella, 1996 prema Kuznetsova, 2012), razvijanje proaktivne politike zapošljavanja, zadržavanja i inkluzije osoba s invaliditetom (Markel and Barclay, 2009 prema Kuznetsova, 2012) te prilagodba radne okoline u vidu razvijanja pozitivnih stavova na radnom mjestu, pružanje podrške, osiguravanje pristupačnosti i fleksibilnih radnih planova (Kuznetsova, 2012). Valja spomenuti da poduzeće ostvaruje mnoge dobrobiti zapošljavanjem osoba s invaliditetom, primjerice same osobe s invaliditetom i njihove obitelji čine skupinu potencijalnih klijenata, dioničara i investitora, također, razvoj proizvoda i usluga koji zadovoljavaju univerzalni dizajn i univerzalnu pristupačnost mogu predstavljati poslovnu priliku za poduzeće (The Deaf Resources Centre i Myanmar Centre for



Responsible Business, 2014). O dobrobitima zapošljavanja osoba s invaliditetom za poduzeće biti će govora u daljnjem tekstu.

### **2.3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA – UPRAVLJANJE RAZLIČITOŠĆU**

Imovina poduzeća dijeli se na materijalni kapital, što uključuje opremu, strojeve, proizvode i nekretnine, i na ljudski kapital, odnosno intelektualni ili humani, organizacijski i potrošački kapital (Vujić, 2010). Razlika između navedene dvije vrste imovine jest u tome što poduzeća posjeduju materijalnu imovinu, a samo iznajmljuju ljudske usluge (Vujić, 2010). Menadžeri su primijetili kako je, na novom svjetskom tržištu, ljudski kapital presudan za uspješnost poduzeća (Pološki Vokić, 2004) jer je upravo on temelj konkurentne prednosti (Fitz-enz, 1995 i 2000; Cascio, 1998; Kravetz, 1998; O'Reilly i Pfeffer, 2000; Becker, Huselid i Ulrich, 2001; Mayo, 2001 prema Pološki Vokić, 2004) i „*produktivni potencijal znanja i aktivnosti (...)*“ (Vodopija, 2006 prema Kuka, 2011). Temeljem navedenog može se zaključiti kako je u interesu poduzeća zadržavanje kvalitetnih zaposlenika, odnosno obavljanje aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala (Pološki Vokić, 2004).

Prema autorici Bahtijarević-Šiber (2014, str. 5) menadžment ljudskih potencijala „*cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentne prednosti i organizacijske uspješnosti.*“ Osnovni zadaci menadžmenta ljudskih potencijala su planiranje kadrovske potrebe, angažman, zapošljavanje, napredovanje i otpuštanje radnika, upravljanje radnicima, plaćanje i ocjenjivanje radnika i administracija radne snage (Vođenje i upravljanje ljudskim resursima, 2005 prema Kuka, 2011). Brojni ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala mogu se podijeliti na uže poslovne ciljeve, ekonomske i socijalne ciljeve te ciljeve fleksibilnosti i promjena. Uži poslovni ciljevi označavaju zapošljavanje adekvatnog broja ljudi pravih kvaliteta na pravim poslovima u pravo vrijeme te iskorištavanje njihovih potencijala za dobrobit poduzeća. Ekonomski ciljevi obuhvaćaju povećanje proizvodnje i profitabilnosti, sniženje troškova, osiguranje konkurentnosti i uspješnosti poduzeća. Socijalni ciljevi odnose se na dobrobit zaposlenika poduzeća, nastoje se zadovoljiti njihove potrebe, očekivanja i interesi, poboljšati njihov socio-ekonomski status, razviti sposobnosti, osigurati zaposlenost i podići kvalitetu radnog života. Na kraju, ciljevi fleksibilnosti i promjena odnose

se na održavanje fleksibilnog potencijala zaposlenika, odnosno podizanje tolerancije i poticanje širenja znanja i povećanje osjetljivosti i spremnosti na promjene (Bahtijarević-Šiber, 2014).

U kontekstu globalizacije poslovanja, demografskih trendova u populaciji, promjene društvenih normi i novih zakonskih regulacija mnoga poduzeća suočavaju se s izazovom različitosti radne snage (Bhawuk, Podsiadlowski, Graf i Triandis, 2002 prema Dietz i Petersen, 2006). U ovom kontekstu različitost je svaka percipirana razlika između ljudi kao što je dob, rasa, funkcijska specijalnost, profesija, seksualna orijentacija, etnicitet, stil života, staž i svaka druga percipirana razlika (Mondy, 2008 prema Bahtijarević-Šiber, 2014). Kako bi se poduzeće uspješno nosilo sa sve većom raznolikosti svojih zaposlenika ključno je uspješno upravljanje različitošću. Upravljanje različitošću odnosi se na postupke i programe kojima se poboljšava interakcija između različitih osoba te korištenje takve raznolikosti kao izvora kreativnosti i efikasnosti (Stockdale i Crosby, 2004 prema Dietz i Petersen, 2006), odnosno, to je praksa kojom se prednosti raznolike radne snage maksimiziraju, a potencijalni nedostaci se nastoje minimalizirati (Cox, 1993 prema Labucay, 2015). Takva praksa ima tri jasna učinka na poslovanje poduzeća. Prvo, s obzirom na nedostatak kvalificirane i talentirane radne snage poduzeće će morati iskoristiti sve mogućnosti na tržištu radne snage, uključujući i skupine koje tradicionalno nisu često zastupljene na tržištu rada (Dietz i Petersen, 2006). Drugo, profil klijenata, odnosno potrošača se mijenja, postaje raznolik pa je dobra praksa poduzeća odraziti jednaku raznolikost i u svoje poslovanje i radnu snagu (Petersen i Dietz, 2005 prema Dietz i Petersen, 2006). I treće, heterogeni radni timovi stvaraju bolje rezultate zbog širine svoje perspektive (Dietz i Petersen, 2006).

Različitost ljudskog potencijala uključuje i osobe s invaliditetom, te sve više poduzeća razvija proaktivnu politiku i praksu njihovog zapošljavanja, iako Vlada nedvojbeno na to utječe kroz zakonske obveze (Bahtijarević-Šiber, 2014). Program upravljanja/menadžmenta zaposlenika s invaliditetom (eng. '*Disability Management Program*') je program unutar poduzeća dizajniran s ciljem facilitacije zapošljavanja osoba s invaliditetom kroz procjenu individualnih potreba same osobe, procjenu radne okoline, potreba poduzeća i zakonskih obveza (National Institute of Disability Management and Research prema The Conference Board of Canada, 2013 ).

Prema Bahtijarević-Šiber (2014) postoje određeni koraci pri zapošljavanju osobe s invaliditetom koji uključuju razvoj programa i uklanjanje prepreka. Kao prvo potrebno je razviti program privlačenja i zapošljavanja te razviti sustave uvođenja i obučavanja osoba s

invaliditetom. Drugi korak uključuje procjenu poslova u poduzeću i određivanje na kojim radnim mjestima mogu raditi osobe ovisno o vrsti invaliditeta, te je potrebno sa samom osobom odrediti opseg, vrijeme i vrstu posla koju može obavljati. Na kraju, valja ispitati prepreke u njihovom zapošljavanju što uključuje stavove zaposlenika i menadžera i fizičke prepreke na radnom mjestu koje treba ukloniti (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Kada se govori o programima upravljanja zaposlenika s invaliditetom (eng. '*Disability Management Program*') nerijetko se misli i na razvoj programa kojima se zaposlenicima omogućuje sigurniji i dugotrajniji ostanak ili povratak na radno mjesto nakon zadobivanja invaliditeta, te na programe kojima se promovira zdravlje te je naglašena prevencija invaliditeta čime se nastoje kontrolirati troškovi vezani uz zdravlje odnosno ozljede (The Conference Board of Canada, 2013).

Osim razvoja individualnih programa i uklanjanja prepreka poslodavac je obvezan osobi s invaliditetom osigurati razumnu prilagodbu. Prema Konvenciji UN-a o pravima osoba s invaliditetom (2006): „*Razumna prilagodba znači potrebnu i prikladnu preinaku i podešavanja, koja ne predstavljaju nesrazmjerno ili neprimjereno opterećenje, da bi se takvo što u pojedinačnom slučaju, tamo gdje je to potrebno kako bi se osobama s invaliditetom osiguralo uživanje ili korištenje svih ljudskih prava i temeljnih sloboda na ravnopravnoj osnovi s drugima.*“ To može uključivati prilagodbu prostorija, opreme i postrojenja te osiguravanje dodatne opreme, komunikacijska prilagodba koja uključuje dostupnost svih vrsta informacija u osobi odgovarajućem obliku, prilagodba metode rada, organizacije posla primjerice smanjenje radnih sati, prilagodba metoda prilikom procjene kandidata za posao, pristup obuci, probnom roku, premještanju i višim pozicijama unutar poduzeća kako bi osoba dokazala ili razvila svoj kapacitet, osiguravanje radne asistencije primjerice komunikacijskog posrednika, osvještavanje ostalih zaposlenika ili supervizora (Victoria State Government, 2013).

Dobar menadžment zaposlenika s invaliditetom važan je aspekt njihovog zapošljavanja i rada, a to je društvo prepoznalo kroz zakonske obveze, primjerice obveza razumne prilagodbe, i kroz različite publikacije namijenjene poslodavcima s opisanim učinkovitim strategijama i prijedlozima pri zapošljavanju i odnosu prema osobama s invaliditetom. Primjer takvih priručnika za Hrvatsko tržište su: *Zapošljavanje i kvalitetna integracija osoba s invaliditetom na tržištu rada: Priručnik za poslodavce* (Instruktažni centar, 2012), *Zapošljavanje osoba s invaliditetom - Priručnik za poslodavce* (Matković, A. i Načinović, n. d.) i *Priručnik s*

*preporukama za razumnu prilagodbu radnog mjesta (Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, 2018).*

## **2.4. PROFIL PODUZEĆA I PODUZETNIKA KOJI ZAPOŠLJAVA OSOBE S INVALIDITETOM**

Temelj za razvoj pozitivnog stava poslodavaca prema zapošljavanju osoba s invaliditetom jest iskustvo u njihovom zapošljavanju (McFarlin i sur., 1991 prema Unger, 2002; Hernandez i sur., 2008 prema Nota i sur., 2013). Osim zapošljavanja samih osoba s invaliditetom istraživanje Gilbride i suradnika (2003) pokazalo je kako poslodavci koji imaju iskustva u zapošljavanju radnika koji pripadaju različitim etničkim manjinama imaju pozitivniji stav prema zapošljavanju osoba s invaliditetom, a razlog tome je što invaliditet smatraju jednom od vrsta različitosti. Konačno, prema istraživanju Woodley i Metzger (2012) poslodavci koji imaju bliskog prijatelja ili člana s invaliditetom u užoj ili široj obitelji vjerojatnije će zaposliti osobu s invaliditetom od poslodavaca koji nemaju takve odnose. Prema istom izvoru može se saznati da poslodavci generalno imaju pozitivan stav prema osobama s invaliditetom te njih čak 97% smatra kako im treba priuštiti šansu za rad (Woodley i Metzger, 2012). Poslodavci ih prepoznaju kao stabilnu radnu snagu koja posjeduje znanje, sposobnosti i volju za radom te duže vrijeme ostaje u poduzeću (McCary, 2005 prema Strauss i sur., 2008).

Veličina poduzeća također je jedan od pokazatelja spremnosti zapošljavanja osoba s invaliditetom. Veća poduzeća spremnija su zapošljavati osobe s invaliditetom (Domzal i sur., 2008 prema Henry i sur., 2014) te u tome imaju više iskustva (Burke i sur., 2013 prema Randle i Reis, n. d.), a iskustvo je, kao što je gore navedeno, temelj razvoja pozitivnog stava. Navedenim poslodavcima najveću zabrinutost predstavlja uvjeravanje menadžera o dobrobiti zapošljavanja osoba s invaliditetom (Burke i sur., 2013 prema Randle i Reis, n. d.). Suprotno tome, mala i srednja poduzeća često nisu upoznata s informacijama i resursima koji im mogu pomoći pri zapošljavanju osoba s invaliditetom (Domzal i sur., 2008 prema Henry i sur., 2014), te zbog toga brinu oko gubitka klijenata, nemogućnosti prilagodbe radnog mjesta (Burke i sur., 2013 prema Randle i Reis, n. d.), mogućnosti tužbe te troška zdravstvene skrbi (Jasper i Waldhart, 2013 prema Randle i Reis, n. d.).

Unatoč trendu negativnih stavova u malim poduzećima, određena mala poduzeća ipak se izdvajaju iz navedene skupine, a to su poduzeća koja vode poduzetnice. Većina poduzeća koje vodi ženska osoba su mala (National Women's Business Council, 2012 prema Chen i sur. 2016) te se mogu brže prilagoditi na promjenjive makroekonomske sustave (Easterly i

McCallion, 2007, prema Chen i sur. 2016). U svijetu tradicionalno muških lidera, žene poduzetnice ističu se svojim karakteristikama, ponajprije svojim odnosom prema zaposlenicima. Naime, žene poduzetnice su socijalno osjetljive (Vuk, 2006 prema Zirdum, i Cvitanović, 2017), one poznaju svoje zaposlenike te potiču suradnju i zajedničko donošenje odluka, a zaposlenici u takvim poduzećima su zadovoljniji od zaposlenika muškog poslodavca (Borčić i Kostelac, 2014 prema Zirdum, i Cvitanović, 2017). McMahon i suradnici (20018, prema Chen i sur. 2016) navode kako poslodavke pokazuju bolje razumijevanje invaliditeta, te pokazuju pozitivnije osjećaje prema osobama s invaliditetom, u odnosu na poslodavce, stoga ne čudi činjenica da su poslodavke svjesnije propisa koji zabranjuju diskriminaciju na temelju invaliditeta (National Women's Business Council, 2012 prema Chen i sur. 2016).

Na kraju, poduzetnik koji sustavno pristupa zapošljavanju osoba s invaliditetom uspješnije dostiže taj cilj što ga čini privlačnim potencijalnim poslodavcem (Gelenčer, 2016). Takav pristup uključuje upoznavanje poslodavca sa specifičnostima zapošljavanja osoba s invaliditetom te pokazivanjem spremnosti za njihovo uključivanje (Gelenčer, 2016). Spremnost za uključivanje osoba s invaliditetom poduzetnik ističe različitim strategijama. Primjerice isticanje inkluzivne prakse u oglasima za posao i internetskim stranicama poduzeća (Gelenčer, 2016). Također, u studiji Gilbride i suradnika (2003), dostupnost podrške, bilo unutar samog poduzeća ili od strane pružatelja usluga profesionalne rehabilitacije u zajednici, pokazala se kao esencijalna strategija pri zapošljavanju osoba s invaliditetom, posebno za poslodavce koji nisu imali prijašnjih iskustava s takvom vrstom zapošljavanja. Prema istom istraživanju, kao uspješna strategija pokazalo se njegovanje inkluzivne prakse u poduzeću, što uključuju prilagodbu dostupnu svim zaposlenicima, neisključivanje i jednako postupanje prema svim radnicima, fokus na radni učinak, a ne na invaliditet te fleksibilni stil rukovođenja (management) (Gilbride i sur., 2003). Uz navedeno, potrebno je napomenuti da poslodavci koji uspješno zapošljavaju osobe s invaliditetom imaju sposobnost fokusirati se na sposobnosti zaposlenika te upariti pravu osobu s određenim radnim mjestom (Gilbride i sur., 2003).

## **2.5. TRGOVAČKA DRUŠTVA GRUPE CALZEDONIA U HRVATSKOJ**

Poduzeće Calzedonia osnovano je 1987. u Veroni (Italija) s ciljem proizvodnje i prodaje čarapa i kupaćih kostima za žene, muškarce i djecu. Danas je, Grupa Calzedonia, proširila svoj brend kroz više od 2,000 trgovina širom svijeta: Italija, Austrija, Cipar, Hrvatska, Češka,

Grčka, Mađarska, Meksiko, Poljska, Portugal, Rusija, Srbija, Slovenija, Španjolska, Švedska, Turska, Francuska, Makedonija, Ujedinjeno Kraljevstvo, Slovačka, Rumunjska, Njemačka i Belgija.

U Hrvatskoj Grupa Calzedonia postoji od 1995. te danas posluje kroz društva COMPROM PLUS d.o.o., INTINOVA d.o.o., TUBLA d.o.o. i YTRES d.o.o. koja se bave proizvodnjom čarapa, kupaćih kostima i pletenine brendova Calzedonia, Intimissimi, Tezenis i Falconeri. Od 2010. godine djelatnost Grupe se širi osnivanjem CALZEDONIA CROATIA d.o.o. na maloprodaju brendova Calzedonia, Intimissimi i Tezenis. Zadnje osnovana društva su DUCAL d.o.o. i EME CRO d.o.o. koja pružaju logističke usluge.

Grupa Calzedonia u Hrvatskoj može se opisati kao društveno odgovorno poduzeće zbog dostizanja određenih ekoloških i društvenih ciljeva. Ekološke aktivnosti uključuju ekološko gospodarenje otpadom, korištenje energije iz obnovljivih izvora te korištenje sirovina iz provjerenih izvora. Utjecaj na društvene promjene provode se kroz zapošljavanje osjetljivijih socijalnih skupina kao što su žene i osobe s invaliditetom te financiranje humanitarnih projekata.

Usmjerenost trgovačkih društava Grupe Calzedonia u Hrvatskoj na boljitak položaja osoba s invaliditetom u društvu vidljiv je kroz različite projekte. Primjer tome je nedavna donacija prilagođene informatičke opreme Gradskom društvu Crvenog križa Varaždin za osobe s invaliditetom koje koriste njihovu uslugu poludnevnog boravka. Također, službena mrežna stranica 'Calzedonia' namijenjena internetskoj prodaji za tržište Sjedinjenih Američkih Država omogućava pristupačnost i digitalnu inkluziju web domene što dokazuje certifikat AudioEye-a. Mrežna stranica 'Calzedonia' za Europsko tržište nema informacije o pristupačnosti.

Ipak, najveći doprinos društvenoj dobrobiti osoba s invaliditetom Grupacija u Hrvatskoj postiže kroz njihovo zapošljavanje. Od 3,500 zaposlenih, na dan 31.7.2018. Grupacija u Hrvatskoj je zapošljavala 108 osoba s invaliditetom.

Grupa Calzedonia u Hrvatskoj vrednuje filozofiju inkluzije u pristupu zapošljavanja osoba s invaliditetom. Temeljem navedenog, zaposlenici rade u proizvodnji na istim radnim mjestima pod jednakim uvjetima kao i zaposlenici bez invaliditeta što uključuje rad u smjenama i normiranje rada. Kako bi se osigurala uspješnost njihovog zapošljavanja, o njima brinu voditelji smjene kako bi osigurali jednako postupanje i razvili osjećaj ugone osoba s invaliditetom tijekom boravka na poslu. Osim osoba koje mogu raditi u proizvodnji, Grupa

Calzedonia u Hrvatskoj zapošljava i osobe s većim teškoćama. Sukladno tome razvila je takozvanu *Trening radionicu* u svrhu individualiziranog poticanja i razvoja radnih vještina potrebnih za rad u njihovim tvornicama. Unutar *Trening radionice*, zaposlenici se bave pomoćnim poslovima kao što su pakiranje i raspakiranje proizvoda, skidanja etiketa i slično, a njihov rad koordinira voditelj koji prema individualnim sposobnostima određuje zadatke. S obzirom na specifičnost populacije koja radi u *Trening radionici* rad nije normiran, a radi se isključivo u jednoj smjeni. Ako se zaposlenici unutar radionice pokažu spremnima, postupno ih se uključuje u redovnu proizvodnju čime ostvaruju cilj potpune inkluzije.

Kako bi dodatno motivirali osobe s invaliditetom za rad, poslodavci Grupe Calzedonia u Hrvatskoj osigurali su svojim zaposlenicima s invaliditetom prijevoz do i s radnog mjesta.

### **3. EKONOMSKA I DRUŠTVENA DOBROBIT ZAPOŠLJAVANJA OSOBA S INVALIDITETOM ZA PODUZEĆE**

#### **3.1. EKONOMSKA DOBROBIT**

Mnoga svjetska istraživanja koja će biti spomenuta u nastavku rada, podupiru ideju o ekonomskoj dobrobiti zapošljavanja osoba s invaliditetom za poduzeće.

Iako mnogi poslodavci smatraju da su troškovi prilagodbe radnog mjesta, nužne za rad osobe s invaliditetom, visoki (Siperstein i sur., 2006), većina istraživanja pokazuje kako su troškovi prilagodbe gotovo neprimjetni pri čemu su istaknute mnoge dobrobiti i za osobe s invaliditetom i za zaposlenike bez invaliditeta (Graffam i sur., 2002; Lengnick-Hall, 2007, prema Houtenville i Kalargyrou, 2012; Travis, 2009 prema Hartnett i sur., 2011). U smislu dobrobiti, Porter i Kramer (2006, prema Houtenville i Kalargyrou, 2012) navode kako asistivna pomagala povećavaju produktivnost osobe s invaliditetom, ali razna pomagala poput rampi i dizala povećavaju mobilnost i produktivnost i zaposlenika bez invaliditeta (Hartnett i sur., 2011, prema Yamatani i sur., 2015). Također, Hartnett i suradnici (2011) navode kako poslodavac prilagodbama stvara sigurno i optimalno radno okruženje čime poduzeće stječe povjerenje svojih zaposlenika. U svojem radu Crow (1993) navodi rezultate Harris Poll-a (1987, prema Graffam i sur., 2002) u kojem 75% menadžera izjavljuje kako su troškovi zapošljavanja osoba s invaliditetom jednaki kao i pri zapošljavanju osoba bez invaliditeta. Sličan zaključak iznose Australian Government (2012) i Graffam (2002) pri čemu dodatno ističu kako poduzeće snosi manje troškove za osobe s invaliditetom u vidu sigurnosti i osiguranja na radnom mjestu u odnosu na zaposlenike bez invaliditeta.

Dodatna ekonomska dobrobit uključuje usklađivanje poslovanja sa zakonom (Graffam i sur., 2002; Hartnett i sur., 2011), čime poduzeće u Hrvatskoj izbjegava plaćanje naknade zbog neispunjenja kvote (Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom, NN 75/2018). Također, poslodavcima je osiguravanje razumne prilagodbe osobi s invaliditetom na radnom mjestu motivator za izbjegavanje tužbe koja za njih može biti skupa (Hartnett i sur., 2011).

Osim direktnog ekonomskog utjecaja pri takvom zapošljavanju, poduzeće može ostvariti i indirektno dobrobiti koje utječu na troškove poduzeća. Temelj uspješnog poslovanja poduzeća jest ljudski kapital, a poslodavci, prema anketi provedenoj 2005. godine pod okriljem Opće uprave za zapošljavanje, socijalna pitanja i jednake mogućnosti, navode da postoji nedostatak radne snage te im je glavni razlog zapošljavanja osoba s invaliditetom upravo regrutiranje i



zadržavanje kvalitetne radne snage (Papa, 2008) te pronalazak kvalificirane osobe za određeno radno mjesto (Scott i sur., 2017; Institute for Corporate Productivity, 2014; Hasluck, 2006). Osim samog zapošljavanja osoba s invaliditetom, inkluzivna poduzeća imaju mogućnost zadržavanja radnika koji su tijekom zaposlenja zadobili invaliditet. Na taj način poduzeće zadržava vještine i iskustvo koje je zaposlenik stekao tijekom rada te si osigurava, uz određene prilagodbe ili adaptacije, kvalitetnog radnika (Boni-Saenz i sur., 2006).

Prema istraživanju Unger i Kregel (2000 prema Hartnett i sur., 2011) poslovni učinak je jedna od primarnih briga poslodavaca pri zapošljavanju osoba s invaliditetom. Stoga valja istaknuti kako su istraživanja potvrdila kako osobe s invaliditetom kao zaposlenici imaju mnoge pozitivne i profitabilne karakteristike. Prema Nacionalnoj studiji pod sponzorstvom U. S. Chamber of Commerce po iskustvima poslodavaca istaknuto je kako osobe s invaliditetom imaju prosječan ili iznadprosječan radni učinak ako ih se uspoređuje sa zaposlenicima bez invaliditeta (Hartnett i sur., 2011). Poslodavci su iskazali zadovoljstvo kvalitetom rada osoba s invaliditetom (Neitupski i sur., 1996, prema Unger, 2002) što se pokazalo istinitim i za osobe s intelektualnim teškoćama (Institute for Corporate Productivity, 2014) i za osobe s poremećajem iz spektra autizma (Hanger i Cooney, 2005, prema Hedley i sur, 2017). Mnogi poslodavci povezuju invaliditet s niskom produktivnošću (Hasluck, 2006), primjerice dokaz o smanjenoj produktivnosti može se vidjeti kroz usporedbu radnih sati i visine plaće no navedeno može biti i posljedica diskriminacije (Chirikos i Nestel, 1981, prema Boni-Saenz i sur., 2006). Hasluck (2006) navodi kako niska produktivnost zaista može biti rezultat invaliditeta, iako ona može biti i posljedica faktora vezanih uz invaliditet kao što su niže edukacijsko postignuće i slabije vještine proizašle iz teškoća tijekom školovanja i obuke, pa stoga zaključuje da ne postoji uvjerljiv dokaz uzročnog odnosa između invaliditeta i slabije produktivnosti.

Unatoč negativnim stavovima poslodavaca, većina istraživanja ocijenila su produktivnost osobe s invaliditetom prosječnom (Unger i Kregel, 2000, prema Hartnett i sur., 2011; Scott i sur., 2017; Williams, 2000 prema Green i Brooke, 2001) u usporedbi s radnikom bez invaliditeta. U daljnjim istraživanjima osobe s invaliditetom se opisuju kao brzi (Tse, 1994, prema Graffam, 2002) i fleksibilni u radu (Australian Safety and Compensation Council 2009 prema Australian Government 2012), te profitabilni (Williams, 2000 prema Green i Brooke 2001) i profesionalni (Yamatani, 2015) kao zaposlenici. Poslodavci smatraju osobe s invaliditetom motiviranim (Tse, 1994 prema Graffam, 2002; Institute for Corporate Productivity, 2014) i angažiranim (Institute for Corporate Productivity, 2014) zaposlenicima

koji precizno (Unger i Kregel, 2000 prema Hartnett, 2011), savjesno (Unger i Kregel, 2000, prema Hartnett, 2011; Hillier i sur., 2007 prema Hedley i sur., 2017) i odgovorno (Tse, 1994, prema Graffam, 2002) izvršavaju svoj posao. Kao jedna od najčešće spominjanih dobrobiti koje poduzeće ostvaruje zapošljavanjem osoba s invaliditetom jest njihova pouzdanost (Siperstein i sur., 2006; Hillier i sur., 2007 prema Hedley i sur., 2017; Tse, 1994, prema Graffam 2002; Institute for Corporate Productivity 2014; The International Labour Organization (ILO) 2011 prema Walton, 2012; Yamatani i sur., 2015; Unger i Kregel, 2000, prema Hartnett i sur., 2011) i lojalnost (Boni-Saenz, 2006) koja se iskazuje dužim vremenskim zadržavanjem u poduzeću od zaposlenika bez invaliditeta (McCary, 2005 prema Strauss i sur., 2008; Hull, 2007 prema Houtenville i Kalargyrou, 2012) te smanjenim izostancima s posla (Chomka, 2004 prema Houtenville i Kalargyrou, 2012; Institute for Corporate Productivity, 2014; Tse, 1994 prema Graffam, 2002).

Također, zapošljavanjem osobe s invaliditetom poduzeće može podići konkurentnost na tržištu. Naime, istraživanje Boni-Saenz i suradnici (2006) navode kako osobe s invaliditetom pridonose poslovanju poduzeća drugačijom perspektivom u radu, pri čemu Austin i Sonne (2014, prema Hedley i sur., 2017) ističu primjer zaposlenika s poremećajem iz spektra autizma koji zbog jedinstvenog načina rješavanja problema utječu na inovativnost na radnom mjestu. Osim toga, osobe s invaliditetom mogu biti izvor novih ideja što utječe na konkurentnost poduzeća (Houtenville i Kalargyrou, 2012). Zapošljavanjem osoba s invaliditetom poduzeće stvara produktivniju okolinu u kojoj se svi zaposlenici osjećaju cijenjeno (Australian Government, 2012) pri čemu Irvine i Lupart (2008) ističu kako osobe s invaliditetom direktno pridonose visokim moralom, pozitivnošću te učinkovitošću na poslovanje poduzeća. Dodatno, mnogi autori navode da su poslodavci uočili kako heterogena skupina zaposlenika, koja se postiže zapošljavanjem osoba s invaliditetom, svojim različitostima doprinosi raznovrsnosti perspektiva, znanja i sposobnosti koje su ključan faktor za održavanje konkurentnosti (Henry i sur., 2014; Green i Brooke, 2001).

Unatoč tome, invaliditet, odnosno svaka teškoća donosi sa sobom određene izazove, primjerice osobe s teškoćama u učenju mogu iskazati teškoće pri pamćenju, održavanju pažnje te pri praćenju uputa (Reisman S. i Reisman J., 1993 prema Graffam 2002). Isto tako osobe s poremećajem iz spektra autizma uvjetno će trebati češću superviziju te se češće mogu dogoditi nesporazumi s kolegama koji nisu upućeni u specifičnosti komunikacije osoba s poremećajem iz spektra autizma (Scott i sur., 2002). Na kraju potrebno je spomenuti i osobe s

intelektualnim teškoćama koje su poslodavci slabije procijenili u kategorijama iskustvo i izgled te navode teškoće pri putovanju do radnog mjesta (Tse, 1994 prema Graffam, 2002).

## **3.2. DRUŠTVENA DOBROBIT**

### **3.2.1. DRUŠTVENA DOBROBIT ZA POSLOVANJE PODUZEĆA**

Kako bi poduzeće adekvatno poslovalo na današnjem globaliziranom tržištu, mora se razvijati u smjeru različitih ideja, kultura i perspektiva (Grutter v. Bollinger, 2003 prema Ball i sur., 2005). Poduzeće mora svoje resurse usmjeriti na privlačenje, zadržavanje i rast kupaca kroz kreiranje, ponudu i komunikaciju vrijednosti kupcima koja je u skladu s njihovim željama, potrebama i preferencijama. Zapošljavajući osobe s invaliditetom, poduzeće razvija inkluzivnu kulturu (Scott i sur., 2017; Schartz i sur., 2006 prema Hartnett i sur., 2011) i time potiče razvoj dobrih odnosa s javnošću i širenje svog brenda (Henry i sur. 2014). Poslodavci su prepoznali raznolikost svojih potrošača i zaposlenika te time inkluzija postaje strategija poslovanja (Gilbride i sur., 2003) jer potrošači su ti koji utječu na imidž poduzeća (Kitchen i Laurence, 2003 prema Siperstein i sur., 2006), a imidž utječe na vjernost potrošača poduzeću (Weiwei, 2007).

U studiji koju je proveo Siperstein sa suradnicima (2006), rezultati su pokazali kako su potrošači zadovoljni i vrlo zadovoljni uslugom, odnosno radom, osobe s invaliditetom, a čak 92% potrošača ima bolje mišljenje o poduzećima koje zapošljavaju osobe s invaliditetom od onih koji to ne čine. Osim pozitivnijeg stava, potrošači su lojalniji takvom poduzeću (Australian Government, 2012), a poduzeće 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). Ukoliko poduzeće ne privlači osobe s invaliditetom, te njihove obitelji i prijatelje kao klijente može zanemariti izuzetno veliko tržište na koje se potencijalno može proširiti (The Return on Disability Group, 2016), a dodamo li tome i starije osobe koje će iskusiti određene teškoće u funkcioniranju zbog dobi (WHO, 2011) tržište se dodatno širi, jer procjenjuje se da će u Europi do 2050. godine upravo stariji od 65 činiti gotovo 30% populacije, a oni posjeduju većinu društvenog bogatstva (Suter i sur., 2007). Uz navedeno, inkluzivna praksa poduzeća utječe na lojalnost klijenata. Naime, postoje dokazi da su osobe s invaliditetom lojalnije odabranom brendu od osoba bez invaliditeta (Quinn, 1995 prema Haller i Ralph, 2001).

Osim dobrobiti koju poduzeće može ostvariti inkluzivnom politikom, ostvaruje i određenu odgovornost, ali i komparativnu prednost zbog mogućnosti proširenja proizvodnje na nove i

razvoj postojećih proizvoda i usluga kako bi odgovarali široj populaciji (Grant, 1991 prema Houtenville i Kalargyrou, 2012).

### **3.2.2. DRUŠTVENA DOBROBIT ZA ZAPOSLENIKE BEZ INVALIDITETA**

Zapošljavanje osoba s invaliditetom često zahtjeva prilagodbu prostora ili uvođenje asistivne tehnologije i pomagala s time da ona koriste i ostalim radnicima koji nemaju invaliditet. Zbog uvođenja prilagodbi na radno mjesto, prema Travis (2009 prema Hartnett i sur., 2011), omogućeno je poštivanje medicinske privatnosti radnika te je fokus usmjeren na samoj sposobnosti obavljanja posla koje zahtjeva radno mjesto, bez obzira na karakteristike radnika koji ga izvršavaju. Primjerice uvođenjem dizala omogućeno je zaposlenicima s i bez invaliditeta brži prijevoz, ali ujedno i manje zamoran. Može se zaključiti kako univerzalni dizajn, koji se često spominje u kontekstu invaliditeta, donosi univerzalne dobrobiti (Henry i sur., 2014), a brigom o prilagođenosti radnog mjesta poslodavac pokazuje kako cijeni dobrobit i zdravlje svojih zaposlenika (Hartnett i sur., 2011).

Prilagodba radnog mjesta nerijetko je potrebna osobama s invaliditetom kako bi njihovo zapošljavanje bilo uspješno. Prilagodba uvjeta rada nosi pozitivne konotacije kada govorimo o mogućnosti zapošljavanja ove socijalne skupine, no osobe s invaliditetom, zbog njih, često snose negativne socijalne i psihološke posljedice (Baldrige i Veiga, 2001, 2006; prema Baldrige i Swift, 2013, 2015 prema Kensbock i sur., 2017). Samim time što spadaju u manjinu (Legnick-Hall i sur., 2008, prema Kensbock i sur., 2017) podložnije su stigmatizaciji (North i Fiske, 2012 prema Kensbock i sur., 2017) što ih čini manje poželjnim članovima radnog tima (Miller i Werner, 2007, prema Kensbock i sur., 2017) te mogu biti isključeni iz radnih aktivnosti (Stone i Colella, 1996, prema Kensbock i sur., 2017). Jedna od takvih nepoželjnih posljedica jest pojava ljubomore, naime zaposlenici bez invaliditeta nužne prilagodbe za osobe s invaliditetom vide kao nejednako postupanje, odnosno smatraju njihove radne uvijete boljima od svojih (Colella, 2001, prema Kensbock i sur., 2017).

Prema Van Knippenberg i Schippers (2007, prema Kensbock i sur., 2017) povećanjem broja zaposlenika s invaliditetom povećava se različitost radnog kolektiva što je pokazalo povećanje pojave agresije na radnom mjestu zbog poteškoća u komunikaciji, međusobnog diskriminiranja i socijalne kategorizacije. U istraživanju koju su proveli Kensbock i suradnici (2017) rezultati su pokazali kako kolege osoba s invaliditetom, odnosno zaposlenici bez invaliditeta pokazuju češću frekvenciju diskriminacije, nasilnog ponašanja i maltretiranja od supervizora na radnom mjestu. Osobe s invaliditetom, kojima je bilo prilagođeno radno

mjesto, izjavile su kako nepoželjno ophođenje supervizora uključuje vrijeđanje i neuljudnost dok su od kolega bez invaliditeta češće doživljavale lažne optužbe te su bile izrugivane. U istom istraživanju, također, se pojavila reakcija ljubomore zbog prilagođenog radnog mjesta koje su kolege percipirale povoljnijim od uvjeta u kojima su oni radili. Uz navedene poteškoće pri zapošljavanju i radu menadžeri su u jednom istraživanju primijetili pretjeranu brižnost uglavnom žena prema osobama s invaliditetom, pri čemu je bila potrebna intervencija kako bi se osigurala njihova neovisnost u radu (Coutts i Riddell, 2012).

Rezultati studije koju su provele Coutts i Riddell (2012) ukazuju da menadžeri generalno smatraju da osobe s invaliditetom imaju pozitivan utjecaj na sposobnosti i stavove ostalih zaposlenika, smatraju ih inspirativnim i pozitivnim članovima tima. Uz navedeno, osobe s invaliditetom opisane su kao osobe koje pomažu drugim zaposlenicima koji se nose sa svojim izazovima, što ih čini dobrim uzorima (Irvine i Lupart, 2008). Njihov pozitivan utjecaj naveli su i supervizori koji su razvili nove vještine i ostvarili dodatno iskustvo primjerice u prilagođavanju vlastite komunikacije na način da osoba s invaliditetom razumije prenesenu informaciju (Coutts i Riddell, 2012). Također osobe s invaliditetom potiču širenje svijesti o svojim sposobnostima (Irvine i Lupart, 2008), ali i o samoj teškoći što promiče kulturu inkluzije (Scott i sur., 2017) pa ih se može smatrati svojevrsnim ambasadorima za zapošljavanje drugih osoba s invaliditetom (Coutts i Riddell, 2012). Zapošljavanje osoba s invaliditetom, dodatno, pridonosi razvoju kreativnosti i morala (Walton, 2012; Scott i sur., 2017) te promovira toleranciju (Ball i sur., 2005).

## **4. ZAKONSKI OKVIR**

### **4.1. VJEŠTAČENJE**

Zakonom o jedinstvenom tijelu vještačenja (pročišćeni tekst zakona NN 85/14, 95/15) vještačenje je definirano kao utvrđivanje tjelesnog, intelektualnog, osjetilnog i mentalnog oštećenja, invaliditeta, funkcionalne sposobnosti, razine potpore te radne sposobnosti osobe, a provodi se kako bi osoba mogla ostvariti pravo, među ostalima i u područjima socijalne skrbi, mirovinskog osiguranja, profesionalne rehabilitacije i zapošljavanja osoba s invaliditetom. Provodi ga, prema unaprijed određenoj metodologiji, Jedinstveno tijelo vještačenja Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, a čine ga doktori medicine specijalisti odgovarajuće specijalizacije, doktori medicine, socijalni radnici, psiholozi, stručnjaci edukacijsko-rehabilitacijskog profila i prema potrebi drugi stručnjaci, a navedeni mogu biti zaposlenici ili vanjski suradnici Zavoda (Zakon o jedinstvenom tijelu vještačenja, pročišćeni tekst zakona NN 85/14, 95/15).

Kroz postupak vještačenja, kako je i navedeno, provodi se postupak utvrđivanja invaliditeta. Osoba ostvaruje status osobe s invaliditetom ako joj je navedenim postupkom utvrđeno barem jedno oštećenje iz Liste oštećenja organizma te najmanje 1. stupanj na Listi težine i vrste invaliditeta – oštećenja funkcionalnih sposobnosti. Time se definira kao osoba koja ima dugotrajna tjelesna, mentalna, intelektualna ili osjetilna oštećenja koja u međudjelovanju s različitim preprekama mogu sprječavati njezino puno i učinkovito sudjelovanje u društvu na ravnopravnoj osnovi s drugima (Uredba o metodologijama vještačenja, NN 67/2017). Također, prema Uredbi o metodologijama vještačenja, (NN 67/2017) utvrđuje se, među ostalim, smanjenje radne sposobnosti uz preostalu radnu sposobnost, djelomični gubitak radne sposobnosti ili potpuni gubitak radne sposobnosti, neposredna opasnost od nastanka smanjenja radne sposobnosti, profesionalna nesposobnost za rad ili opća nesposobnost za rad.

Invalid rada je osiguranik mirovinskog osiguranja koji na osnovu smanjenja radne sposobnosti uz preostalu radnu sposobnost ili djelomičnog ili potpunog gubitka radne sposobnosti ostvaruje pravo na invalidsku mirovinu ili pravo na profesionalnu rehabilitaciju. Odnosno, invalid rada kojem je vještačenjem utvrđena smanjena radna sposobnost uz preostalu radnu sposobnost ima pravo na profesionalnu rehabilitaciju. Poslodavcu je to važna činjenica jer se kroz profesionalnu rehabilitaciju zaposlenik može osposobiti za rad na puno

radno vrijeme na drugim poslovima (Zakon o mirovinskom osiguranju, pročišćeni tekst zakona, NN 157/13, 151/14, 33/15, 93/15, 120/16, 18/18, 62/18, 115/18).

Pravo upisa u Očevidnik zaposlenih osoba s invaliditetom imaju osobe kojima je posebnim propisom utvrđen status osobe s invaliditetom te koje zadovoljavaju neki od kriterija članka 4. Pravilnika o sadržaju i načinu vođenja očevidnika zaposlenih osoba s invaliditetom (NN 75/2018), u koje spadaju, među ostalima, i invalidi rada. Ti su podaci poslodavcu važni jer jedino zapošljavanjem osobe upisane u Očevidnik može zadovoljiti kvotnu obvezu ili ostvariti novčanu nagradu za zapošljavanje više od propisanog broja osoba s invaliditetom (Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom 75/2018).

## **4.2. PROFESIONALNA REHABILITACIJA**

Kako bi se potaknulo zapošljavanje osoba s invaliditetom ozakonjen je proces profesionalne rehabilitacije. Profesionalna rehabilitacija, sastavni je dio procesa rehabilitacije osoba s invaliditetom, a glavni cilj tog procesa jest pronalazak zaposlenja i zadržavanje osobe s invaliditetom na adekvatnom radnom mjestu te time stvaranje temelja za daljnje profesionalno razvijanje (Zavod: Profesionalna rehabilitacija, 2019). Profesionalna rehabilitacija i zapošljavanje osoba s invaliditetom u Hrvatskoj provodi se u skladu sa Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (pročišćeni tekst zakona NN 157/13, 152/14, 39/18) te provedbenim propisima: Pravilnikom o profesionalnoj rehabilitaciji i centrima za profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom (NN 75/2018), Pravilnikom o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom (NN 75/18), Pravilnikom o sadržaju i načinu vođenja očevidnika zaposlenih osoba s invaliditetom (NN 75/18), Pravilnikom o poticajima pri zapošljavanju osoba s invaliditetom (pročišćeni tekst, NN 75/18 i 120/18), Pravilnikom o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom (NN 75/2018).

Pravo na profesionalnu rehabilitaciju može ostvariti osoba kojoj je prema posebnom propisu utvrđen status osobe s invaliditetom koja ispunjava kriterije za upis u očevidnik (Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, NN 157/13, 152/14, 39/18).

Postupak profesionalne rehabilitacije sastoji se od tri faze (Pravilnik o profesionalnoj rehabilitaciji i centrima za profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom, NN 75/2018):

1. Rehabilitacijska procjena – procjena o razini sposobnosti, znanja, vještina, radnih navika, profesionalnih interesa, ali i poteškoća koje mogu utjecati na uspješnost provođenja profesionalne rehabilitacije.
2. Izrada perspektiva – izbor realističnih profesionalnih ciljeva usklađenih s korisnikovim sposobnostima, interesima i zdravstvenim ograničenjima, sukladno potrebama tržišta rada.
3. Stjecanje kvalifikacija – uključivanje u primjerene i ciljane programe obrazovanja i osposobljavanja za stjecanje potrebnih teorijskih i praktičnih znanja i vještina s ciljem održivog zapošljavanja.

Prema Pravilniku o profesionalnoj rehabilitaciji i centrima za profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom (NN 75/2018), aktivnosti profesionalne rehabilitacije provode se kroz 12 usluga koje su predviđene Standardima usluga profesionalne rehabilitacije:

1. Rehabilitacijska procjena razine radne sposobnosti, znanja, vještina, radnih navika i profesionalnih interesa
2. Pomoć u prevladavanju različitih poteškoća koje onemogućuju uključivanje u daljnje usluge profesionalne rehabilitacije
3. Izrada perspektiva
4. Analiza određenog radnog mjesta i radnog okruženja
5. Stručna podrška i praćenje tijekom obrazovanja i osposobljavanja ili usavršavanja s kraćim obrazovnim programom
6. Stručna podrška i praćenje na određenom radnom mjestu i radnom okruženju
7. Jačanje radnih potencijala i profesionalnih kompetencija (radni centar)
8. Jačanje radnih potencijala i profesionalnih kompetencija (virtualna radionica)
9. Izrada plana prilagodbe radnog mjesta i radnog okoliša (arhitektonska prilagodba), te potrebne prilagodbe opreme i sredstava za rad (tehnička prilagodba)
10. Procjena radne učinkovitosti
11. Radno osposobljavanje na konkretnom radnom mjestu
12. Obrazovanje, osposobljavanje ili usavršavanje s kraćim obrazovnim programom.

Rehabilitacijska procjena razine radne sposobnosti, znanja, vještina, radnih navika i profesionalnih interesa je ujedno i temeljna usluga i prva faza postupka profesionalne rehabilitacije koja obuhvaća utvrđivanje trenutnog stanja osobe s invaliditetom s ciljem određivanja daljnjih aktivnosti i mjera za osmišljavanje i izradu *Individualnog plana*



*profesionalne rehabilitacije* kojim se utvrđuju potrebne usluge u daljnjem tijeku profesionalne rehabilitacije. Rehabilitacijska procjena obuhvaća i utvrđivanje invaliditeta u odnosu na rad s ciljem utvrđivanja stupnja poteškoća i prepreka u zapošljavanju i radu te se provodi za zaposlene i nezaposlene osobe s invaliditetom koje se nisu mogle upisati u Očevidnik zaposlenih osoba s invaliditetom zbog neispunjenja kriterija iz članka 4. Pravilnika o sadržaju i načinu vođenja očevidnika zaposlenih osoba s invaliditetom (NN, 75/2018) sa svrhom stjecanja prava upisa u Očevidnik. Stupanj invaliditeta u odnosu na rad određuje se pomoću ljestvice od pet stupnjeva opisane u članku 4. Pravilnika o profesionalnoj rehabilitaciji i centrima za profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom (NN 75/2018):

- Stupanj invaliditeta 0 – prepreke i poteškoće u odnosu na rad ne postoje ili su zanemarive i ocijenjene su do i uključujući 4%
- Stupanj invaliditeta 1 – prepreke i poteškoće u odnosu na rad su male i ocijenjene su od 5% do i uključujući 24%
- Stupanj invaliditeta 2 – prepreke i poteškoće u odnosu na rad su umjerene ili znatne i ocijenjene su od 25% do i uključujući 49%
- Stupanj invaliditeta 3 – prepreke i poteškoće u odnosu na rad su velike, odnosno teške i ocijenjene su od 50% do i uključujući 95%
- Stupanj invaliditeta 4 – prepreke i poteškoće u odnosu na rad su potpune i ocijenjene su od 96% do 100%.

Ukoliko osoba s invaliditetom ima utvrđen status osobe s invaliditetom prema posebnim propisima te utvrđen stupanj invaliditeta u odnosu na rad od 2 do 4, tada takva osoba prema Pravilniku o profesionalnoj rehabilitaciji i centrima za profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom (NN 75/2018) ima pravo na ostale usluge profesionalne rehabilitacije, a prema Pravilniku o sadržaju i načinu vođenja očevidnika zaposlenih osoba s invaliditetom (NN, 75/2018) ukoliko je procjenjen stupanj invaliditeta u odnosu na rad od 1 do 4 osoba ima pravo upisa u Očevidnik zaposlenih osoba s invaliditetom.

Usluge profesionalne rehabilitacije organiziraju i izvode centri za profesionalnu rehabilitaciju samostalno ili u suradnji sa srednjoškolskom ustanovom ili drugom pravnom osobom koja ispunjava uvjete sukladno pravilima profesionalne rehabilitacije, odnosno podizvoditeljem usluga profesionalne rehabilitacije (Pravilnik o profesionalnoj rehabilitaciji i centrima za profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom NN 157/13, 152/14 i 39/18).

Naručitelj navedenih usluga prema Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (pročišćeni tekst zakona, NN 157/13, 152/14, 39/18) može biti jedan ili više od navedenih: Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ), Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, ministarstvo nadležno za socijalnu politiku putem centara za socijalnu skrb, osiguravajuće društvo, poslodavac, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te privatni naručitelj (osoba s invaliditetom, zakonski zastupnik), također, bitno je napomenuti da naručitelj, odnosno naručitelji, usluge dužni su financirati njeno provođenje.

### **4.3. ZAPOŠLJAVANJE**

#### **4.3.1. ZAKONSKI OKVIR ZAPOŠLJAVANJA OSOBA S INVALIDITETOM**

Unatoč činjenici da u Republici Hrvatskoj svi građani imaju ustavno pravo na rad i slobodu rada, te je svakomu pod jednakim uvjetima dostupno svako radno mjesto i dužnost (Ustav Republike Hrvatske, pročišćeni tekst, NN 56/90, 135/97, 113/00, 28/01, 76/10 i 5/14), određene socijalne skupine ipak imaju poteškoća u ostvarivanju tog prava. U ugrožene skupine, odnosno u skupine s poteškoćama pri zapošljavanju spadaju i osobe s invaliditetom, te je, ponovno, Ustavom (pročišćeni tekst, NN 56/90, 135/97, 113/00, 28/01, 76/10 i 5/14) određena posebna skrb države u zaštiti osoba s invaliditetom i njihovu uključivanju u društveni život.

U svrhu općenitog ukidanja diskriminacije donesen je Zakon o suzbijanju diskriminacije (pročišćeni tekst zakona NN 85/08, 112/12) koji se primjenjuje, među ostalim, i na postupanje svih pravnih i fizičkih osoba u području rada i radnih uvjeta; mogućnosti obavljanja samostalne ili nesamostalne djelatnosti, uključujući kriterije za odabir i uvijete pri zapošljavanju te napredovanju; pristup svim vrstama profesionalnog usmjeravanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja te prekvalifikacije.

Zapošljavanje osoba s invaliditetom, kao i svih građana Republike Hrvatske, uređeno je Zakonom o radu (pročišćeni tekst zakona, NN 93/14, 127/17) i Zakonom o mirovinskom osiguranju (pročišćeni tekst zakona NN 157/13, 151/14, 33/15, 93/15, 120/16, 18/18, 62/18, 115/18). Primarno Zakonom o radu (pročišćeni tekst zakona, NN 93/14, 127/17) uređeni su radni odnosi. Radnik je definiran kao fizička osoba koja u radnom odnosu obavlja određene poslove za poslodavca, a poslodavac kao fizička ili pravna osoba koja zapošljava radnika i za

koju radnik u radnom odnosu obavlja određene poslove (pročišćeni tekst zakona, NN 93/14, 127/17).

Prema Zakonu o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (pročišćeni tekst zakona NN 157/13, 152/14, 39/18) osobe s invaliditetom mogu se zaposliti na otvorenom tržištu rada ili pod posebnim uvjetima, uz obvezu osiguranja razumne prilagodbe od strane poslodavca prilikom provedbe testiranja i/ili intervjua u okviru natječajnog postupka te obvezu osiguranja razumne prilagodbe radnog mjesta, uvjeta i organizacije rada. Prema navedenom zakonu razumna prilagodba definirana je kao potrebna i odgovarajuća prilagodba i podešavanja koja ne predstavljaju nerazmjerno ili neprimjereno opterećenje, da bi se u pojedinačnom slučaju, tamo gdje je to potrebno, osobama s invaliditetom osiguralo zapošljavanje i rad na ravnopravnoj osnovi s drugima (pročišćeni tekst zakona NN 157/13, 152/14, 39/18).

Zapošljavanje osoba s invaliditetom na otvorenom tržištu rada moguće je provesti uz dostupnu financijsku potporu i stručnu podršku, stoga se takvo zapošljavanje dijeli na zapošljavanje bez korištenja financijske potpore ili stručne podrške jer je osoba u cijelosti osposobljena za rad na radnom mjestu (zapošljavanje bez potpore ili podrške), uz korištenje određene financijske potpore (zapošljavanje uz potporu), uz korištenje određene stručne podrške (zapošljavanje uz podršku) te zapošljavanje uz korištenje određene financijske potpore i stručne podrške radi prevladavanja teškoća vezanih uz njezin invaliditet (zapošljavanje uz potporu i podršku) (Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, pročišćeni tekst zakona NN 157/13, 152/14, 39/18).

Zapošljavanje pod posebnim uvjetima je osim Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (pročišćeni tekst zakona NN 157/13, 152/14, 39/18), dodatno određeno Pravilnikom o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom (NN 75/2018) kojim su propisani kadrovski, tehnički i organizacijski uvjeti potrebni za rad zaštitnih i integrativnih radionica, postupak za ostvarivanje statusa zaštitne ili integrativne radionice i način provođenja nadzora nad radom zaštitnih i integrativnih radionica. Prema navedenom, osobe s invaliditetom, pod posebnim uvjetima mogu se zaposliti u integrativnoj radionici, odnosno u ustanovi ili trgovačkom društvu koje se osniva radi zapošljavanja osoba s invaliditetom kojima je nalazom i mišljenjem centra utvrđeno da se ne mogu zaposliti na otvorenom tržištu rada, te u zaštitnoj radionici, odnosno ustanovi ili trgovačkom društvu koje osigurava zaštitna radna mjesta za

osobe s invaliditetom za koje je nalazom i mišljenjem centra za profesionalnu rehabilitaciju utvrđeno da su zapošljive na zaštitnim radnim mjestima, a zbog svog invaliditeta mogu postići od 30% do 70% očekivane radne učinkovitosti.

#### **4.3.2. OBAVEZE I PRAVA POSLODAVCA U ODNOSU NA PROPISE O ZAPOŠLJAVANJU OSOBA S INVALIDITETOM**

U Hrvatskoj uveden je kvotni sustav zapošljavanja osoba s invaliditetom. Kvotni sustav je pristup koji se razvio u Europskom kontekstu (Thornton, 1998 prema Lee i Lee, 2016), označava niz propisa kojima se poslodavac obvezuje zapošljivati određeni postotak osoba s invaliditetom (Lee i Lee, 2016), a temelji se na socijalnoj odgovornosti (Thornton, 1998 prema Lee i Lee, 2016). Takav pristup zapošljavanju osoba s invaliditetom može se pronaći u većini Europskih zemalja kako bi se potaknula njihova potražnja na tržištu rada (Fuchs, 2014). Kvotni sustavi mogu se podijeliti u dvije kategorije: sustavi bez sankcija i sustavi u kojima se plaća novčana kazna ukoliko poslodavac ne ispuni obvezu zapošljavanja, a nerijetko se taj iznos novčane kazne uplaćuje u fond namijenjen poticanju zapošljavanja osoba s invaliditetom (Waddington, 1996 prema Lee i Lee, 2016). Također, u pojedinim zemljama, poslodavci mogu ostvariti bonus ako zapošljavaju veći broj osoba s invaliditetom nego je zakonom propisano (Fuchs, 2014). Iako se ovom mjerom potiče zapošljavanje manje zastupljenih socijalnih skupina, Noon (2011) kritizira takvo zapošljavanje navodeći kako se radi o pozitivnoj diskriminaciji prema kojoj se najbolji kandidat za radno mjesto, koji pripada dominantnoj socijalnoj skupini, zanemaruje u korist slabije kvalificiranog kandidata koji pripada ugroženijoj socijalnoj skupini. U daljnjem tekstu ovog poglavlja bit će prikazan kvotni sustav u Republici Hrvatskoj u odnosu na obveze i prava poslodavaca.

Prema članku 8. Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (pročišćeni tekst zakona NN 157/13, 152/14, 39/18) svaki poslodavac koji zapošljava 20 radnika ili više obavezan je zaposliti kvotom određeni broj osoba s invaliditetom, što je dodatno razrađeno Pravilnikom o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom (75/2018). U ukupan broj zaposlenih prema kojemu se izračunava kvota ubrajaju se i osnivači/članovi u trgovačkim društvima i ustanovama u Republici Hrvatskoj koji su u radnom odnosu s poslodavcem te obrtnici i druge osobe koje na području Republike Hrvatske obavljaju djelatnost slobodnog zanimanja ili druge dozvoljene djelatnosti i po toj osnovi su obvezno osigurani. No, u ukupan broj zaposlenih u agenciji za privremeno zapošljavanje ne ubrajaju se radnici koji su u radnom odnosu s agencijom na temelju ugovora o radu za privremeno obavljanje poslova, a u udruzi osoba s invaliditetom koja pruža usluge osobne

asistencije ne ubrajaju se radnici zaposleni na poslovima osobnih asistenata. Također, u ukupan broj zaposlenih osoba ne ubrajaju se radnici koji su u radnom odnosu na temelju ugovora o radu na određeno vrijeme za obavljanje sezonskih poslova, te se izuzimaju i radnici zaposleni na poslovima Oružanih snaga Republike Hrvatske, policijskim poslovima, poslovima zaštite i spašavanja, poslovima zaštite osoba i imovine.

Kvota je navedenim Pravilnikom o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom (NN 75/2018) određena u visini od 3% u odnosu na ukupan broj osoba koje poslodavac zapošljava, neovisno o djelatnosti koju obavlja. Pri izračunavanju kvote može se dogoditi da krajnji rezultat ne ispadne cijeli broj, stoga je Pravilnikom određeno da vrijednosti do 0,5% zaokružuju se na manji, a vrijednosti iznad 0,5% na veći broj (NN 75/2018). U kvotu se ubrajaju isključivo osobe s invaliditetom koje su zaposlene na najmanje 20 sati tjedno, te koje su upisane u Očevidnik zaposlenih osoba s invaliditetom (Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom, NN 75/2018) koji sadrži podatke o osobama s invaliditetom koje su prijavljene na mirovinsko osiguranje na temelju radnog odnosa (Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja očevidnika zaposlenih osoba s invaliditetom, NN 75/2018). Također, ako poslodavac smatra da zbog uvjeta rada na određenom radnom mjestu ne može zaposliti osobu s invaliditetom te da se navedeno radno mjesto treba izuzeti iz ukupnog broja radnih mjesta na temelju kojih se utvrđuje kvota, obavezan je za to zatražiti suglasnost Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, dužan je dostaviti i izjavu o broju zaposlenih radnika na radnim mjestima s posebnim uvjetima rada (Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom, NN 75/2018).

Osim samim zapošljavanjem za poslodavca postoje i alternativni načini ispunjenja kvotne obaveze i to na način da ispuni takozvanu zamjensku kvotu, odnosno zaključi jedan ili više ugovora sa samozaposlenom osobom s invaliditetom, zaključi jedan ili više ugovora sa zaštitnom ili integrativnom radionicom, primi na obavljanje prakse, utvrđene nastavnim planom, učenike s teškoćama u razvoju ili studente s invaliditetom, primi na obavljanje prakse rehabilitante u sklopu profesionalne rehabilitacije, sklopi jedan ili više ugovora o djelu sa studentom s invaliditetom, primi na stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa osobe s invaliditetom te stipendira redovito obrazovanje osobi s invaliditetom (Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom 75/2018).

U slučaju da poslodavac, obveznik kvote, ne zaposli Pravilnikom (75/2018) određen broj osoba s invaliditetom, a pritom ne ispuni niti obveze zamjenske kvote, tada plaća novčanu naknadu. Navedena novčana naknada, također je propisana Pravilnikom o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom (NN 75/2018), a iznosi 30% minimalne plaće za svaku osobu s invaliditetom koju je bio dužan zaposliti kako bi ispunio kvotu, a navedena naknada obračunava se i dospijeva na naplatu do zadnjeg dana u mjesecu za prethodni mjesec.

Onaj poslodavac koji, s druge strane, zapošljava više osoba s invaliditetom nego što je to kvotom propisano ima pravo na novčanu nagradu. Novčana nagrada iznosi 30% minimalne plaće mjesečno za svaku osobu koju zapošljava izvan propisane kvote, ako je navedena osoba, ili više njih, upisana u Očevidnik zaposlenih osoba s invaliditetom. Pravo na naknadu poslodavac može ostvariti za razdoblje od najduže 12 mjeseci za svaku osobu s invaliditetom izvan kvote. Kako bi ostvario navedenu nagradu, poslodavac mora podnijeti zahtjev za novčanu nagradu Zavodu za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom najkasnije do 20. dana sljedećeg mjeseca. Poslodavac ovo pravo neće moći ostvariti ako ima nepodmirene novčane obveze prema državi ili radnicima, također, ne može ju ostvariti osoba s invaliditetom koja se samozapošljava te tijela državne uprave, tijela sudbene vlasti, tijela državne vlasti i druga državna tijela, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, javne službe, javne ustanove, izvanproračunski i proračunski fondovi, pravne osobe u vlasništvu ili u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske, pravne osobe u vlasništvu ili pretežitom vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, te pravne osobe s javnim ovlastima (Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom 75/2018).

Osim nagrada na temelju prekoračenja kvote, poslodavac, ili osoba s invaliditetom koja se samozapošljava, ima pravo na ostvarivanje poticaja za zapošljavanje osoba s invaliditetom, ako je upisana u Očevidnik što je osigurano Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (pročišćeni tekst zakona NN 157/13, 152/14, 39/18), a dalje je Pravilnikom o poticajima pri zapošljavanju osoba s invaliditetom (pročišćeni tekst, NN 75/18 i 120/18) definirana vrsta, visina, uvjeti i način ostvarivanja poticaja pri zapošljavanju osoba s invaliditetom koje osigurava i isplaćuje Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom. Poticaje propisane navedenim pravilnikom ne mogu ostvariti ista tijela koja ne mogu ostvariti nagrade zbog prekoračenja kvote, izuzev samozaposlenih osoba s invaliditetom. Iako iznimno, navedena tijela mogu ostvariti pravo sufinanciranje troškova prilagodbe uvjeta rada za osobu s

invaliditetom i pravo na sufinanciranje troškova stručne podrške (Pravilnik o poticajima pri zapošljavanju osoba s invaliditetom, pročišćeni tekst, NN 75/18 i 120/18). Poslodavac i samozaposlena osoba s invaliditetom mogu ostvariti sljedeće poticaje (Pravilnik o poticajima pri zapošljavanju osoba s invaliditetom, pročišćeni tekst, NN 75/18 i 120/18):

1. Subvenciju plaće osobe s invaliditetom, ako se nalazom i mišljenjem centra za profesionalnu rehabilitaciju utvrdi da, unatoč prilagodbi radnog mjesta i pružanju odgovarajućih usluga stručne podrške, osoba s invaliditetom ne može postići one rezultate u obavljanju radnih zadataka koje bi na istom radnom mjestu postigao prosječni radnik bez invaliditeta. Osnovica za izračun subvencije plaće je minimalna plaća, a postotak subvencionirane plaće ovisi o tome da li se radi o ugovoru o radu za puno ili nepuno radno vrijeme, odnosno o radnim satima u tjedan dana, a varira od subvencioniranja 50% do 100% minimalne plaće.
2. Sufinanciranje troškova obrazovanja osobe s invaliditetom za programe osposobljavanja i usavršavanja kojima se stječu nova znanja, vještine i sposobnosti potrebne za rad ili praćenje i uporabu novih tehnologija i suvremene organizacije rada, za potrebe radnog mjesta na kojem osoba s invaliditetom radi. Omogućeno je sufinanciranje 50% do 70% navedenih troškova obrazovanja koji traju najduže 6, a iznimno 12 mjeseci. Ukoliko poslodavac ostvari ovaj poticaj, ima obvezu osobu s invaliditetom koju je uputio na obrazovanje zadržati u radnom odnosu barem 12 mjeseci od završetka obrazovanja, osim u slučaju skrivljenog ponašanja.
3. Sufinanciranje troškova prilagodbe mjesta rada osobe s invaliditetom - arhitektonska prilagodba, a odnosi se na prilagodbu radnog prostora koji je već u funkciji obavljanja djelatnosti poslodavca. Može se ostvariti ako je nalazom i mišljenjem centra utvrđena potreba za prilagodbu radnog mjesta, a prema planu prilagodbe radnog mjesta i uvjeta rada. Osnovica za obračun troškova prilagodbe radnog mjesta je minimalna plaća, a moguće je ostvariti do 40 osnovica za jednog zaposlenika s invaliditetom. Ukoliko poslodavac ostvari ovaj poticaj, ima obvezu osobu s invaliditetom, za koju je ostvario sufinanciranje, zadržati u radnom odnosu barem 24 mjeseca od dana odobravanja isplate sredstava, osim u slučaju skrivljenog ponašanja.
4. Sufinanciranje troškova prilagodbe uvjeta rada za osobu s invaliditetom - tehnička prilagodba, a odnosi se na prilagodbu uvjeta rada u odnosu na vrstu i težinu invaliditeta zaposlene osobe s invaliditetom na konkretnom radnom mjestu. Može se ostvariti ako je nalazom i mišljenjem centra utvrđena potreba za prilagodbu uvjeta

rada, a prema planu prilagodbe radnog mjesta i uvjeta rada. Osnovica za obračun troškova prilagodbe radnog mjesta je minimalna plaća, a moguće je ostvariti do 40 osnovica za jednog zaposlenika s invaliditetom. Ukoliko poslodavac ostvari ovaj poticaj, ima obvezu osobu s invaliditetom, za koju je ostvario sufinanciranje, zadržati u radnom odnosu barem 24 mjeseca od dana odobravanja isplate sredstava, osim u slučaju skrivljenog ponašanja.

5. Naknadu u visini uplaćenog doprinosa za obvezno zdravstveno osiguranje može ostvariti onaj poslodavac koji zapošljava više osoba s invaliditetom od propisane kvote, te poslodavac koji zapošljava manje od 20 radnika među kojima su osobe s invaliditetom ostvaruje naknadu za svaku osobu s invaliditetom koja je zaposlena izvan/iznad propisane kvote, pod uvjetom da je ista upisana u očevidnik zaposlenih osoba s invaliditetom. Navedena naknada određuje se prema obračunatom i uplaćenom doprinosu sukladno propisima o doprinosima za obvezna osiguranja, a ne mogu ju ostvariti samozaposlene osobe s invaliditetom na svoje ime, te poslodavci koji imaju nepodmirene troškove prema državi ili radnicima.
6. Sufinanciranje troškova stručne podrške, ako je nalazom i mišljenjem centra utvrđena potreba stručne podrške, a prema planu individualne podrške utvrđeno trajanje, oblik, vrsta i broj sati stručne podrške. U trošak stručne podrške uključen je i trošak usluge procjene potrebe za podrškom i praćenjem na radnom mjestu.
7. Posebna sredstva za razvoj novih tehnologija i poslovnih procesa u cilju zapošljavanja i održavanja zaposlenosti osoba s invaliditetom kod poslodavaca na otvorenom tržištu rada, odnosno kod osoba s invaliditetom koje se samozapošljavaju. Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom može, ako ima osigurana sredstva, raspisati javne natječaje za dodjelu posebnih sredstava za razvoj novih tehnologija i poslovnih procesa u cilju zapošljavanja i održavanja zaposlenosti osoba s invaliditetom kod poslodavaca na otvorenom tržištu rada, odnosno kod osoba s invaliditetom koje se samozapošljavaju.
8. Potporu za održivost samozapošljavanja osoba s invaliditetom, u iznosu od 1. 000,00 kuna mjesečno.

Kako bi ostvario navedene poticaje, poslodavac mora Zavodu za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom podnijeti odgovarajući zahtjev u određenom vremenskom roku, te ako je nalazom i mišljenjem centra utvrđena potreba za određenim poticajem, ono će biti ostvareno (Pravilnik o poticajima pri zapošljavanju osoba s invaliditetom, pročišćeni tekst, NN 75/18 i 120/18).



Osim navedenih naknada, nagrada i poticaja koje poslodavac ostvaruje u određenim uvjetima, Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (pročišćeni tekst zakona NN 157/13, 152/14, 39/18), on može osnovati posebnu jedinicu za zapošljavanje osoba s invaliditetom, a navedena jedinica ostvarit će status zaštitne ili integrativne radionice, ako za njih ispunjava uvijete propisane istim Zakonom, te ako uz to poslodavac zapošljava najmanje pet osoba s invaliditetom.

## **5. PROBLEM ISTRAŽIVANJA**

### **5.1. PROBLEM**

Osobe s invaliditetom u ekonomskom smislu predstavljaju izrazito veliko tržište radne snage i potencijalnih potrošača, što i dalje ostaje nedovoljno iskorišteno. U području zapošljavanja osoba s invaliditetom kroz mnoga istraživanja se dokazala njihova smanjena zapošljivost koja je posljedica diskriminacije, neinformiranosti i negativnih stavova poslodavaca, ali i smanjene razine obrazovanja samih osoba s invaliditetom. Osim niže stope zaposlenosti, osobe s invaliditetom često se susreću i s dugotrajnom nezaposlenošću te nižim prihodima od osoba bez invaliditeta. Unatoč tome, osobe s invaliditetom uvelike profitiraju od zaposlenja jer rad omogućuje ekonomsku, socijalnu i psihološku dobrobit.

Pravo na zapošljavanje svakoj osobi u Republici Hrvatskoj omogućeno je Ustavom, uz to osobama s invaliditetom to je pravo osigurano Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, a obaveza zapošljavanja uređena je Pravilnikom o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom. Prema navedenom zakonu osobe s invaliditetom imaju pravo zaposliti se na otvorenom tržištu rada te pod posebnim uvjetima uz osiguranu razumnu prilagodbu radnog mjesta.

Na otvorenom tržištu rada osobe s invaliditetom mogu se zapošljavati u različitim poduzećima pri čemu poslodavac može ostvariti poticaje. Unatoč zakonskoj regulativi i poticajnim mjerama, i dalje postoje prepreke u njihovom zapošljavanju. Najčešće spominjani uzroci otežanog zapošljavanja su: suficitarnost stečenih zvanja, niža formalna razina obrazovanja u odnosu na ostatak populacije, niža radna učinkovitost, nedostatak radnog iskustva i dugotrajna nezaposlenost. Uz navedeno, poslodavce brine visina troška zapošljavanja osobe s invaliditetom, prilagođavanja radnog prostora te mogućnost tužbe za diskriminaciju. Navedeni razlozi temelje se na diskriminativnom stajalištu poslodavaca, manjku informiranosti i slabe osvještenosti o osobama s invaliditetom.

Unatoč nepovoljnim stavovima zapošljavanje osobe s invaliditetom nosi i određene dobrobiti za poduzeće. Najveća prednost zaposlenika s invaliditetom odnosi se na pouzdanost što se odražava na duži ostanak u poduzeću od tipičnog radnika i rjeđe izbivanje s posla. Uz navedeno, poslodavac navodi dodatne dobrobiti kao što su: veći izbor pravog kandidata za određeni posao, bolja atmosfera na radnom mjestu, bolji odnos s klijentima i povećanje njihove vjernosti brendu. Isto tako, zadržavanjem zaposlenika koji su zadobili invaliditet na

radnom mjestu razvija vjernost i moral kod ostalih zaposlenika, a smanjuju se i troškovi zaposlenja i obučavanja novih radnika, uz to prilagodbe za osobe s invaliditetom koristiti će i zaposlenicima bez invaliditeta.

Uspoređujući strana i domaća istraživanja može se zaključiti kako osobe s invaliditetom imaju poteškoća pri zapošljavanju neovisno o državi. Isto tako, razlozi njihova nezapošljavanja poprilično su univerzalni.

Obzirom na nedostatak domaćih studija na temu dobrobiti koje poduzeće ostvaruje zapošljavanjem osoba s invaliditetom ovim istraživanjem problematizira se potreba za uvažavanjem perspektive domaćih poduzetnika, odnosno poslodavaca zaposlenika s invaliditetom. Dobivanjem uvida u njihove perspektive dobrobiti zapošljavanja osoba s invaliditetom omogućava stručnjacima uviđanje i proširivanje spoznaja o dobrobitima njihovog zapošljavanja, te istima omogućuje kreiranje strategija informiranja poslodavaca koje bi potakle daljnje zapošljavanje ove socijalne skupine.

## **5.2. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Cilj ovog istraživanja jest dobiti uvid u dobrobiti zapošljavanja osoba s invaliditetom u poduzeće iz perspektive poslodavaca.

## **5.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

1. Koje su dobrobiti zapošljavanja osoba s invaliditetom u poduzeće u područjima: osobne dobrobiti za osobu s invaliditetom, uvjeti rada, kompetentnost i produktivnost, podrška i međuljudski odnosi te financije iz perspektive poslodavaca, poduzeća grupacije Calzedonia u Hrvatskoj?
2. Kakvu ulogu u podršci zapošljavanju osobama s invaliditetom imaju kolege, poslodavci i lokalna zajednica?
3. Koje su preporuke ili smjernice za unapređenje kvalitete zapošljavanja osoba s invaliditetom iz perspektive poslodavaca?

## **6. METODA**

### **6.1. METODA PRIKUPLJANJA PODATAKA**

U ovom istraživanju se kao metoda prikupljanja podataka koristila fokus grupa.

Fokus grupa je metoda grupnog intervjuiranja u kojem se interakcija zbiva na razini moderatora i grupe te na razini članova grupe, a koja pomaže izvući i otkriti informacije i uvide s obzirom na pažljivo dizajnirana pitanja (Merton i dr., 1956, prema Skoko i Benković 2009). Fokus grupu obilježava grupna situacija u kojoj sudjeluju sudionici istraživanja, moderator odnosno osoba koja potiče raspravu te jedna osoba koja opservira cjelokupni proces (Ajduković, 2005 prema Lisak, 2018a). Upravo zbog navedene grupne dinamike moguće je doći do detaljnijih uvida u problem istraživanja u odnosu na jednosmjerne metode prikupljanja informacija kao što su opservacija, ankete ili intervju (Merton i dr., 1956, prema Skoko i Benković 2009). Zbog navedenih prednosti fokus grupa je odabrana metoda kojom se u ovom istraživanju želio dobiti uvid u promišljanja poslodavaca o zapošljavanju osoba s invaliditetom u poduzećima grupacije Calzedonia u Hrvatskoj.

### **6.2. PITANJA ZA FOKUS GRUPU**

Sukladno potrebama istraživanja sastavljena su sljedeća pitanja za fokus grupu:

1. Zašto ste se odlučili na zapošljavanja OSI? Jeste li slijedili neke primjere zapošljavanja osoba s invaliditetom ili je to možda vaš model koji ste razvili?
2. U čemu vi prepoznajete dobrobit zapošljavanja OSI za poduzeće?
3. Što biste rekli kako je zapošljavanje OSI djelovalo na ozračje u poduzeću?
4. Kako su drugi zaposlenici reagirali? Žale li vam se?
5. Postoje li razlozi zbog kojih to možda nije bila dobra odluka? Na koje teškoće možda nailazite? Koje prepreke pri zapošljavanju OSI prepoznajete?
6. Jeste li trebali raditi neke prilagodbe radnog mjesta i procesa rada za OSI? Ako da, koje? Jeste li imali stručnu podršku u prilagodbi radnog mjesta i procesa rada? Ako da, čiju? Kakva su vaša iskustva s prilagodbama ranih mjesta i procesa rada za OSI? Jesu li prilagodbe doprinijele većoj uspješnosti OSI na radnom mjestu? Ako da, na koji način? Ako ne, zašto ne?
7. Kako bi opisali OSI kao radnike? Kakva je produktivnost zaposlenika s invaliditetom?

8. Koje poticaje pri zapošljavanju ostvarujete i je li vas i to motiviralo na zapošljavanje OSI?
9. Da li je nešto ostalo nedorečeno, a što mislite da je važno istaknuti?

### **6.3. SUDIONICI ISTRAŽIVANJA**

U ovom istraživanju sudionike se uključivalo pomoću namjerne metode uzorkovanja čime se nastojalo uključiti one sudionike koji posjeduju opsežno iskustvo i predznanje o predmetu istraživanja (Miles i Huberman, 1994 prema Lisak, 2018b), odnosno one koji imaju iskustvo u zapošljavanju osoba s invaliditetom u navedenom poduzeću. Namjernom metodom uzorkovanja ciljano su se pronalazile osobe u odnosu na njihovo iskustvo i znanje te postavljene kriterije za sudjelovanje u istraživanju.

Postavljen je jedan kriterij za odabir sudionika koji će sudjelovati u fokus grupi, a odnosi se na ulogu sudionika u zapošljavanju osoba s invaliditetom u poduzeću. Naime, sudionik mora obnašati izvršnu funkciju u poduzeću, baviti se ljudskim resursima ili pružati podršku osobama s invaliditetom tijekom njihovog rada u poduzeću. Navedeni kriterij je neophodan u izboru sudionika zbog različitosti perspektiva koje dolaze s različitošću funkcija koje sudionici izvršavaju unutar poduzeća. Time se nastoji sagledati predmet istraživanja iz različitih kuteva.

U fokus grupi sudjelovalo je pet sudionika, odnosno dvije žene i tri muškarca koji izvršavaju dužnost članova uprave, voditelja odjela trgovačkih društava Grupe Calzedonia te voditelj *Trening radionice* u poduzeću Grupa Calzedonia u Hrvatskoj.

Specifičnost ove grupe sudionika jest činjenica da dvoje sudionika ne govori hrvatski jezik. Jedan sudionik govori engleski i talijanski, a drugi isključivo talijanski jezik. Navedenom izazovu doskočilo se na način da je sudionik, koji obnaša izvršnu funkciju, prevodio s hrvatskog na talijanski i suprotno.

Sudionici su pozvani osobno na sudjelovanje u istraživanju. Prije početka samog istraživanja istraživači su predstavili istraživanje, njegovu važnost te njihov doprinos za sudjelovanje. Nakon što su sudionici razumjeli što se od njih očekuje, pristali su na sudjelovanje te su dogovoreni detalji oko provođenja fokus grupe, odnosno vrijeme i mjesto provođenja.

## 6.4. NAČIN PROVEDBE ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je planirano i pripremano dva mjeseca prije provođenja fokus grupe. Prva faza istraživanja uključivala je pronalazak, iščitavanje i analizu literature relevantne za temu. Postavljen je teorijski koncept i zakonski okvir zapošljavanja osoba s invaliditetom. Nakon toga definiran je cilj istraživanja i pripadajuća istraživačka pitanja. Potom su sastavljena pitanja za intervju, protokol za provođenje fokus grupe te protokol za bilježenje dojmova, izrađen je poziv za istraživanje te sporazum istraživača i sudionika u istraživanju. Pitanja sastavljena za provođenje grupnog intervjua nalaze se u tekstu pod naslovom „Metoda prikupljanja podataka.“ Na kraju, dogovoren je prostor i vrijeme provođenja intervjua.

Istraživanje je provedeno u gradu Varaždinu (Varaždinska županija) u jednom od poduzeća u kojem su sudionici zaposleni. Specifičnost provedenog intervjua, kao što je već navedeno, jest multikulturalnost i nepoznavanje hrvatskog jezika od strane dvoje sudionika. Pitanja istraživača prema sudioniku prevedena su s talijanskog na hrvatski jezik od strane jednog sudionika, dobrog poznavatelja oba jezika. Isto tako, odgovori sudionika su prevedeni na hrvatski jezik i na taj način su transkribirani – na hrvatskom jeziku.

Sam intervju proveden je u većoj, svijetloj i prozračnoj prostoriji poduzeća, prostoriji koja se koristi za sastanke zaposlenika. Sudionici u fokus grupi dobro su upoznati s prostorijom, a sjedili su za većim oblim stolom. Osim stola i stolaca nije bilo dodatnog namještaja u prostoriji te stoga nije bilo dodatnih distraktora. Intervju je proveden u jutarnjem terminu te je trajao sat i petnaest minuta, ali treba uzeti u obzir da je neformalni razgovor (pozdravi, upoznavanje...) započeo nešto prije uključivanja diktafona.

Tijekom razgovora sudionici su bili veoma motivirani temom te opušteni u navođenju vlastitih mišljenja, stavova i saznanja. Posebno često uključivali su se sudionici koji obavljaju izvršnu funkciju u poduzeću, oni su često komentirali trenutnu političku i pravnu situaciju, ubacivali se u razgovor i širili temu. Njihova velika aktivnost može se objasniti time što su na samom vrhu na hijerarhijskoj ljestvici u poduzeću i time su često voditelji razgovora i diskusija, uz navedeno imaju najviše iskustva rada u samom poduzeću. Nešto su se slabije uključivali mlađi sudionici, odnosno sudionica i sudionik koji su u direktnom radu sa zaposlenicima s invaliditetom. Unatoč slabijoj inicijativi za preuzimanje razgovora, odgovarali su na sva postavljena pitanja motivirano i zainteresirano. Njihova početna sramežljivost možda se može objasniti time što su mlađi od ostalih sudionika te hijerarhijski na nižem položaju unutar tvrtke. Sudionica koja se u poduzeću bavi ljudskim resursima bila je

osrednje aktivna, odnosno odgovarala je na njoj direktno postavljena pitanja i povremeno komentirala i diskutirala s ostalim sudionicima. Za sve sudionike može se zaključiti kako su vrlo zainteresirani za problematiku zapošljavanja osoba s invaliditetom, ali su i dobro informirani o trenutnoj zakonskoj regulativi i mogućnostima njihovog zapošljavanja. Kroz provođenje intervjua, snimanje, odnosno prisustvo diktafona nije niti najmanje ometalo sudionike.

Provedeno istraživanje u fazi planiranja, provedbe i prikazivanja rezultata slijedi načela Etičkog kodeksa Odbora za etiku u znanosti i visokom obrazovanju (2015). Poseban naglasak u ovom istraživanju usmjeren je na poštivanje članka 2 ovog kodeksa u dijelu kojim se ističe kako *„rezultati (...) znanstvenih istraživanja, prikupljaju se u skladu s najvišim standardima etičke i znanstvene prakse, poštujući najviše tehničke standarde“* te kako se podrazumijeva da *“prikazani rezultati istraživanja u bilo kojem obliku dosljedno odgovaraju provedenim istraživanjima te ni u najmanjoj mjeri ne postoji izmišljanje, krivotvorenje ili plagiranje podataka, rezultata, ideja, postupaka ili riječi u postupcima predlaganja, provođenja, revizije ili prikazivanja istraživanja“* (Etički kodeks Odbora za etiku u znanosti i visokom obrazovanju, 2015, str. 2). Također, posebna se briga u istraživanju vodila o zaštiti ispitanika: *„pri tome je potrebno jamčiti dragovoljno sudjelovanje svih ispitanika, povjerljivost, tajnost i anonimnost podataka o ispitanicima te povoljan omjer boljitka/rizika za ispitanike“* (Etički kodeks Odbora za etiku u znanosti i visokom obrazovanju, 2015, str.3).

## 7. KVALITATIVNA ANALIZA PODATAKA

U ovom istraživanju korištena je tematska analiza kao vrsta kvalitativne analize podataka. To je metoda kojom se identificira, analizira i opisuje sadržaj grupnog intervjua (Braun, Clarke, 2006).

Unutar tematske analize korištena je esencijalistička (*essentialist*) ili realistična metoda kojom se opisuju iskustva, značenja i doživljaj stvarnosti sudionika istraživanja (Braun, Clarke, 2006).

U tematskoj analizi teme mogu izvirati iz podataka iz dva osnovna smjera: induktivnog (Frith i Gleeson, 2004, prema Braun, Clarke, 2006) i deduktivnog (Boyatzis, 1998; Hayes, 1997, prema Braun, Clarke, 2006). U ovom istraživanju korišten je deduktivni put odnosno teorijska tematska analiza što znači da je analiza vođena istraživačevim teorijskim ili analitičkim interesom u području u kojem istražuje (Braun, Clarke, 2006).

U tematskoj analizi teme mogu biti prepoznate na semantičkoj ili latentnoj razini (Boyatzis, 1998, prema Braun, Clarke, 2006), a u ovom istraživanju korištena je semantička analiza. Semantički pristup označava da se teme pronalaze u eksplicitnom značenju podataka, odnosno da se u izjavama sudionika ne traži dublje značenje (Braun, Clarke, 2006). Stoga, analitički proces uključuje organizaciju podataka u teme te interpretaciju kojom se tumače nalazi istraživanja prema dostupnoj teoriji (Patton, 1990, prema Braun, Clarke, 2006).

Analiza podataka provedena je kroz postupak kodiranja. Samom kodiranju prethodila je faza 'predkodiranja' (eng. *pre - code*) (Layder 1998, prema Saldaña 2009) u kojoj se transkribirani tekst fokus grupe pregledavao te su se važne rečenice i odlomci označavali bojom, podebljavanjem, podcrtavanjem ili zaokruživanjem kako bi se lakše usmjerila pažnja na važne navode tijekom kodiranja (Boyatzis, 1998, prema Saldaña 2009). Nakon 'predkodiranja' slijedilo je kodiranje, odnosno proces uređivanja dobivenih podataka u smisleni sustav (Saldaña 2009), tj. to je proces koji omogućuje da se kvalitativni podaci izdvajaju, grupiraju, regrupiraju i povezuju kako bi se utvrdilo značenje (Grbich, 2007 prema Saldaña 2009). To je metoda koja omogućava organizaciju kodiranih podataka u kategorije jer navedeni podaci dijele određene karakteristike (Saldaña 2009).



**Tablica 2:** Kodiranje odgovora na istraživačke teme: dobiti i rizici zapošljavanja osoba s invaliditetom, podrška poslodavca i sustava te preporuke ili smjernice za unapređenje podrške

IZJAVE	KOD	POTKATEGORIJE	KATEGORIJE
<p>(prijevod sudionikove izjave s talijanskog) Znači, razlog je bil' s jedne strane zakonska regulativa da, ovoga, obaveze zapošljavanja</p>	<p>Zapošljavanje osoba s invaliditetom (u daljnjem tekstu: OSI) u poduzeću zbog donesenog Pravilnika o utvrđivanju kvote za zapošljavanje OSI.</p>	<p>Poštivanje zakonske regulative pri zapošljavanju OSI</p>	<p><b>PRAĆENJE ZAKONSKE REGULATIVE</b></p>
<p>...Mi smo predvidjeli pitanje jeste li slijedili neke primjere ili je vaš model, jel', dakle, vi ste, to je baš model, ako sam ja dobro shvatila, koji je već i u Italiji razvijen i zapravo po tim nekim standardima...</p> <p>...to je istina u toliko kaj u Italiji, 'nači, Calzedonia surađuje, jer je to tak' i organizirano od udruga do... ..to je 'USL' tam', to bi se moglo nazvati sa socijalnim službama...bilo lokalnim bilo...</p> <p>...ovoga, na razini države, i pronalazi rješenja da bi se osobe s posebnim potrebama mogle uključiti u, emmm, normalan rad. Da im se potraži zajednički adekvatna pozicija u poduzeću, a ne kak je on prije rekel samo ih sparkiraš i gotovo</p>	<p>Prepoznavanje kao dobrog i djelomično preuzimanje talijanskog modela zapošljavanja osoba s invaliditetom</p>	<p>Primjena već postojećeg modela zapošljavanja iz Italije s trening radionicom</p>	<p><b>KORIŠTENJE ADEKVATNOG MODELA ZAPOŠLJAVANJA</b></p>

<p>Znači tu smo imali mogućnost, emmm, i to smo iskoristili da si možemo, ovoga, organizirati jedan odjel za pripremu.</p> <p>Znači...odjel to je ovaj koji vodi, ovoga, P. U taj odjel prvo su došli ti ljudi onda smo ih pripremili i stavili u... na adekvatna radna mjesta. To u Italiji nemamo, to smo tu uspjeli napraviti i pokazalo se jako dobro</p>	<p>Organizacija odjela za pripremu radnika s invaliditetom za radne uvjete i zadatke u poduzeću.</p>	<p>Priprema radnika s invaliditetom za rad u poduzeću u posebnom odjelu</p>	<p><b>PRILAGODBA RADNICIMA S INVALIDITETOM</b></p>
<p>„...na takav način da te osobe budu u jednom sistemu, radnom, normalnom radnom sistemu, a ne na način kak' se to obično događa, možda ružno rečeno – da se ih samo negde parkira tol'ko da se ima broj, a, ovoga, a poslije toga nitko o tome ne vodi računa...“</p>	<p>Osobe s invaliditetom je važno uključiti a ne samo dopustiti da one budu broj i da o njima nitko ne brine</p>	<p>Uključivanje osoba s invaliditetom u tipično radno okruženje</p>	<p><b>USVAJANJE INKLUZIVNE PRAKSE</b></p>
<p>...sa obzirom da mi već radimo 20 i nešto godina, davno i prije susreli sa zapošljavanjem osoba sa invaliditetom i da je uvijek postojao taj jedan interes i nas kao poslodavaca...</p>	<p>Zadovoljenje osobnog interesa poslodavca za zapošljavanjem osoba s invaliditetom na temelju dugogodišnjeg prethodnog iskustava</p>	<p>Iskustvo zapošljavanja OSI kao dugogodišnja tradicija poduzeća</p>	<p><b>INTERES POSLODAVACA ZA ZAPOŠLJAVANJEM OSI</b></p>
<p>...a s druge strane i tih ljudi da se, ehhh, napravi taj jedan, da se omogućiti i tim</p>	<p>Interes za zapošljavanjem osoba s invaliditetom radi njihovog</p>	<p>Osjećaj korisnosti</p>	<p><b>OSOBNA DOBROBIT</b></p>

<p>ljudima da se zaposle kako bi se oni osjećali korisnije, kako bi mogli dati svoj doprinos, ehhh, u svojim familijama sigurno, a i na svojim radnim mjestima...</p>	<p>osjećaja korisnosti i doprinosa obitelji i poduzeću.</p>	<p>Osjećaj doprinosa obitelji i poduzeću</p>	
<p>I prvo zapošljavanje smo imali sigurno takvih osoba prije 15-ak godina, a onda smo sigurno se i uključili i vezano na ovu zakonsku regulativu koju smo imali, o zapošljavanju osoba sa smanjenim radnim mogućnostima, to je bilo unatrag pet godina</p>	<p>Unutar posljednjih pet godina odlučili su za intenzivnije zapošljavanje OSI temeljem donesene zakonske regulative premda su i prije imali to iskustvo</p>	<p>Veći interes i inicijativa za zapošljavanje OSI nakon donošenja nove zakonske regulative</p>	<p><b>PRAĆENJE ZAKONSKE REGULATIVE</b></p>
<p>...Motivacija, znači, je bila ta da i jedna i druga strana bude zadovoljna u tom jednom međusobnom procesu...</p>	<p>Motivacija za zapošljavanje osoba s invaliditetom jest međusobna dobrobit</p>	<p>Motivacija kroz međusobnu dobrobit prilikom zapošljavanja</p>	<p><b>VIŠESTRUKA DOBROBIT</b></p>
<p>....oni sa svojim osjećajem doprinosa sebi i društvu...</p>	<p>Interes za zapošljavanje OSI zbog njihovog osjećaja doprinosa društvu</p>	<p>Osjećaj doprinosa društvu</p>	<p><b>OSOBN DOBROBIT</b></p>
<p>...i mi kao poslodavci tog jednog doprinosa da se oni osjećaju, isto tako, osobe koje su kao osobe koje nekome trebaju koje ne'ko doživljava ravnopravnima ostalima...</p>	<p>Interes za zapošljavanje OSI zbog njihovog doživljaja korisnosti i ravnopravnosti</p>	<p>Osjećaj korisnosti</p> <p>Doživljaj ravnopravnosti u društvu</p>	<p><b>OSOBN DOBROBIT</b></p>
<p>kak' je J. rekla i prije toga i F., eh, znači, je, djelomično je taj</p>	<p>Doneseni zakon doprinio je i ubrzao je proces</p>	<p>Zakonska regulativa dodatno potiče i ubrzava</p>	<p><b>PRAĆENJE ZAKONSKE REGULATIVE</b></p>

zakon možda malo ubrzal cijelu priču	zapošljavanja OSI u poduzeću	zapošljavanje	
Znamo da su nekad' postojale... zaštitne radione, J. i ja smo u takvim sredinama i prije radili nego kad smo došli u Grupu Calezedonia. U ono vrijeme je to bila jako dobra, ovoga, varijanta i funkcioniralo je dobro, mislim da je ovo puno bolje.	Prethodno iskustvo rada u poduzećima koja su imala zaštitne radionice i za koje smatraju da je to bilo pozitivno iskustvo uključivanja	Prethodno pozitivno iskustvo zapošljavanja iz drugih poduzeća kroz zaštitne radionice	<b>INTERES POSLODAVACA ZA ZAPOŠLJAVANJEM OSI</b>
	Primjedba poslodavca o prednostima neizdvajanja OSI iz radne okoline (suvremeni model zapošljavanja)	Važnost neizdvajanja OSI iz radne sredine s drugim zaposlenima	<b>USVAJANJE INKLUZIVNE PRAKSE</b>
Puno bolje je iz jednostavnog razloga da ljudi nisu odvojeni nego su unutar radne sredine	Prepoznavanje prednosti neizdvajanja OSI iz radne okoline (Moderni model zapošljavanja)	Važnost neizdvajanja OSI iz radne sredine s drugim zaposlenima	<b>USVAJANJE INKLUZIVNE PRAKSE</b>
Kaj se tiče samih tih ljudi, umm, mislim da je jako dobro da ih se uključuje u radne procese i iz humanih razloga i iz socijalnih razloga, pa ako baš hoćemo reći iz praktičnih.	Prepoznavanje dobiti inkluzije u humanim, socijalnim i praktičnim razlozima za samu osobu	Dobrobit zapošljavanja za samu osobu i radi socijalizacije	<b>VIŠESTRUKA DOBROBIT</b>
...onak, brutalno rečeno, puno je bolje da ti ljudi rade, da, ovoga, doprinose nečemu, da se osjećaju svaki dan korisnima nego da šecu se okolo, nedaj Bože opijaju ili ne znam kakve sve probleme, socijalni slučajevi...	Dobrobit zapošljavanja OSI zbog vlastitog osjećaja korisnosti.	Osjećaj korisnosti	<b>OSOBNA DOBROBIT</b>
	Dobrobit zapošljavanja OSI zbog smanjenja rizika od nastanka socijalnih poteškoća.	Smanjenje pojave socijalnih poteškoća kroz zapošljavanje OSI	<b>DOBROBIT ZA DRUŠTVO</b>

<p>Da je država mogla malo bolje neke stvari posložiti - mogla je puno bolje ali tu smo di smo. Kak i v svim drugim sektorima tak i tu, tu nije posloženo.</p>	<p>Nezadovoljstvo uređenošću državne podrške poslodavcu pri zapošljavanju OSI</p>	<p>Neuređenost državne podrške poslodavcu</p>	<p><b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b></p>
<p>Pa mislim...interes, recimo, ovoga, države vam govori sve o tome da nikad nitko nije došiel sim. Nikad!</p> <p>Niti jedan predstavnik bilo koje institucije Republike Hrvatske politike, bilo koga, a zavod za zapošljavanje, mirovinsko...svi oni znaju, jako dobro, kol'ko ljudi u grupaciji radi, ne?</p> <p>Imaju vremena organizirat' kojekakve sajmove, skupove, svašta...sajmove rada, sajmove posla, nikad nikome nije palo na pamet da veli – da vidimo kak' to funkcionira</p>	<p>Nezadovoljstvo manjkom kontrole poduzeća pri zapošljavanju OSI od strane javnih službi.</p>	<p>Nedostatak kontrole poslodavaca</p>	<p><b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b></p>
<p>Mislim da institucije 'opće ne rade svoj posao, sve je to, kaj se institucija tiče, mislim da je sve više na deklarativnoj razini i, mislim, tolko da se to pokrije nego stvarno. Ali to je moje iskustvo, a sad...možda ne'ko ima drugo.</p>	<p>Nezadovoljstvo nezainteresiranošću državnih službi za poduzeće koje zapošljava OSI</p>	<p>Nezadovoljstvo nezainteresiranošću državnih službi</p>	<p><b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b></p>

<p>Ali ja bi se još vratila malo na operativu - i na kraju kad vi dobijete takvog čovjeka vi morate odrađivati i potvrđivati njegovu invalidnost i ono, njegov status kao invalida tek kad ga zapošljavamo.</p> <p>To je ono kaj je nama čudno zbog čega to nije uređeno prije i zbog čega ti ljudi, bez obzira di će se zaposliti, već nemaju uređeni svoj status.</p>	<p>Nezadovoljstvo provođenjem vještačenja za utvrđivanje invaliditeta na inicijativu poslodavca</p>	<p>Nezadovoljstvo provođenjem vještačenja na inicijativu poslodavca</p>	<p><b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b></p>
<p>Da. Da je nekakav registar, da oni jesu već negdje registrirani, da imaju sve svoje dokumente o tome. Praktički mi to sve moramo tek... ne znam P. možda si ti više u tome, ili...</p>	<p>Nezadovoljstvo nemogućnošću dobivanja dokumentacije iz registra OSI.</p>	<p>Nedostupnost podataka iz registra OSI</p>	<p><b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b></p>
<p>Tek smo dvoje ljudi, ov...dvoje ljudi na intervjuu bilo, ali vidla sam da nemaju nikakve...nismo opće znali ' ko nam dolazi ništa, ono...</p> <p>Da da...Mislim da tek moramo se onda njima obraćati, ovoga, i tražiti onda, ovoga, suglasnost i sve te dokumente o...</p>	<p>Poteškoće u nabavi dokumentacije potencijalnih radnika s invaliditetom</p>	<p>Poteškoće u nabavi dokumentacije potencijalnih radnika s invaliditetom</p>	<p><b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b></p>
<p>I institucije donošaju zakone, donošaju pravilnike, ali ne provode ih, to je</p>	<p>Nezadovoljstvo zbog manjka podrške poslodavcu od strane javnih službi pri provođenju</p>	<p>Nedostatak podrške države i javnih službi</p>	<p><b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b></p>

problem. Da, k'o i obično sve su prepustili poslodavcima.	donešenih zakona o zapošljavanju OSI		
Da, da, i na naš trošak i na našu inicijativu, a na žalost...Ja sam vam rekel kad smo razgovarali, mi smo jedanput probali otič tam' do toga zavoda il' kak se to zove, rekel sam fala lepa od toga nikakve koristi.	Nedostatak finansijske podrške države poduzeću pri zapošljavanju OSI	Nedostatak podrške države i javnih službi	<b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b>
	Dodatni troškovi pri zapošljavanju OSI zbog plaćanja vještačenja	Dodatni troškovi pri zapošljavanju OSI zbog plaćanja vještačenja	<b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
...objašnjavajući im, premještajući ih na nove pozicije sa više, ovoga, zahtjevnije i mi doživljavamo veliko zadovoljstvo kada vidimo da to funkcioniira.	Osjećaj zadovoljstva poslodavca zbog napretka OSI u poduzeću	Osjećaj zadovoljstva poslodavca zbog napretka OSI	<b>INTERES POSLODAVACA ZA ZAPOŠLJAVANJEM OSI</b>
Vrijeme je potvrdilo ispravni put, možda na kraju cijele priče, ovoga, to sam malo prije spomenul i zakoni i nezakon i sve ovo se sad pretvorilo u nekaj drugo i to je sad praktički se pretvorilo u, u recimo jednu misiju koju smo dodali... Kao dodatna vrijednost. Točno.	Nova socijalna misija poduzeća – zapošljavanje OSI	Nova socijalna misija poduzeća – zapošljavanje OSI	<b>DOBROBIT ZA DRUŠTVO</b>
Da, veli F., to je socijalna promocija, unaprjeđenje socijalno kaj očito			

<p>tim ljudima fali, na svim razinama. Mislim, kad pogledate, ehh, ovoga, kol'ko još prepreka postoji u ovom društvu ...</p> <p>Da,da. (<i>prijevod sudionikove izjave s talijanskog</i>) Skinuli su, ovoga, pomogli smo im skinuti odjelo hendikepiranoga i obučili odjelo normalnoga, ne.</p>	<p>Skidanje socijalne stigme invaliditeta – normalizacija rada OSI</p>	<p>Skidanje socijalne stigme invaliditeta – normalizacija rada OSI</p>	<p><b>DOBROBIT ZA DRUŠTVO</b></p>
<p>Zapravo neki, jel', pokazali su, iz vašeg iskustva kol'ko sam ja shvatila, pokazalo se da neki stvarno su tu praktičnu kompetenciju pokazali da mogu samo savladat.</p> <p>Da.</p>	<p>OSI imaju praktične kompetencije za rad na radnom mjestu</p>	<p>OSI ima kompetencije za radno mjesto</p>	<p><b>KARAKTERISTIKE OSI KAO ZAPOSLENIKA</b></p>
<p>Da. I neki su puno čak bolji vani, imaju puno bolju produktivnost, puno bolje rade jer oni dok nešto nauče oni su toliko ponosni da su sad nešto naučili da su sad, ono, vani u skladištu, oni to zovu vani, da oni rade da nemreš vjerovati kad ideš i kad ih gledaš kak to brzo sve čščščš...samo ide, to</p>	<p>OSI je produktivan radnik</p>	<p>OSI je produktivan radnik</p>	<p><b>KARAKTERISTIKE OSI KAO ZAPOSLENIKA</b></p>
<p>OSI je brz radnik</p>	<p>OSI je brz radnik</p>		



je nevjerojatno. I strašno ponosni i u stanju su to raditi ono kol'ko god, nema sad tu, njima ne smeta sad ono, ostale su smjene po šest sati, oni su osam sati, nema problema, pol' sata pauze – idu dalje, to fakat odraduju ono... super. Evo, stvarno ih preporučam ( <i>nečujno</i> )	OSI je izdržljiv radnik	OSI je izdržljiv radnik	
	OSI je ponosna na naučenu vještinu	OSI je ponosna na naučenu vještinu	<b>OSOBN DOBROBIT</b>
Skoro vel'ka većina njih imaju bolja izvršenja nego ovi kaj su pod navodnicima v redu.	OSI je precizan radnik	OSI je precizan radnik	<b>KARAKTERISTIKE OSI KAO RADNIKA</b>
I sad imaju samopouzdanja napokon, sad su, došli su u skladište, došli su van i vide kol'ko dobro rade i sad su ono, procvjetali, baš vidiš na njima kak' su sretni da mogu raditi. Svaki tjedan me zovu – kak je vani kak su moji voditelji vani zadovoljni – ono, uvijek provjeravaju sve, strašno im je to sve bitno i osjećaju se baš....	Zaposlene OSI imaju samopouzdanja	Zaposlene OSI imaju samopouzdanja	<b>OSOBN DOBROBIT</b>
	Zaposlene OSI su zadovoljne/sretne	Zaposlene OSI su zadovoljne/sretne	
	OSI brine o zadovoljstvu poslodavaca njihovim radom	OSI brine o zadovoljstvu poslodavaca njihovim radom	<b>KARAKTERISTIKE OSI KAO RADNIKA</b>
To sve govori. To je zapravo, to je... Jer su zapravo motivirani	OSI je motiviran radnik	OSI je motiviran radnik	<b>KARAKTERISTIKE OSI KAO RADNIKA</b>

To je sve, ono, njima super! Baš, velim, ...	OSI je motiviran radnik	OSI je motiviran radnik	<b>KARAKTERISTIKE OSI KAO RADNIKA</b>
<p>Što vas spriječava da još, zapravo...više...</p> <p>'Nači, to kaj veli F., s jedne strane, ovo kaj smo prije spomenuli, neamo ama baš nikakvu pomoć od nikoga, niti profesionalne orijentacije, niti kakvog testiranja, ničega. To ne postoji, ne postoji za regularno, nekad je postojala profesionalna orijentacija v zavodima za zapošljavanje, kol'ko ja znam toga više nema.</p> <p>Trebalo bi bit'.</p> <p>Bar je, bar nije vidljivo.</p>	<p>Nezadovoljstvo nepostojanjem državne pomoći pri zapošljavanju OSI u obliku testiranja ili profesionalnog usmjeravanja</p>	<p>Potreba za testiranjem i profesionalnim usmjeravanjem</p>	<p><b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>
<p>... recimo mi smo imali sreću pa imamo tu firmu u kojoj je to jednostavnije napraviti. Pripremati, jer se ipak radi o pakiranju i tak' dalje, pa onda eventualno slati u tvornice. Ima proizvodnji, imamo ih i mi, di je to puno teže.</p>	<p>Postojanje radnih mjesta u poduzeću na kojima se mogu zaposliti OSI</p>	<p>Postojanje radnih mjesta u poduzeću na kojima se mogu zaposliti OSI</p>	<p><b>USKLADENOST PONUDE RADNIH MJESTA I KARAKTERISTIKA OSI</b></p>
	<p>Prepoznavanje radnih mjesta na kojima se mogu zaposliti OSI</p>	<p>Prepoznavanje radnih mjesta na kojima se mogu zaposliti OSI</p>	
<p>'Nači, može se, nije da se nemre, ali je teže zato jer su to i zahtjevniji procesi, recimo zahtjevniji procesi sa aspekta</p>	<p>Postojanje kontraindikacija OSI za obavljanje posla na određenim radnim mjestima</p>	<p>Postojanje kontraindikacija OSI za obavljanje posla na određenim radnim mjestima</p>	<p><b>USKLADENOST PONUDE RADNIH MJESTA I SPOSOBNOSTI OSI</b></p>

zdravlja.			
<p>...i zdravstvene spremnosti i tak dalje i tak dalje, i zahtjevnosti procesa di, pogotovo nek se radi nekaj ke determinirano nekakvom linijom ili nečim, onda tu već može doći do...može se ali je zahtjevnije. Mi smo imali tu sreću da smo to mogli, nije uvijek moguće i nije uvijek jednostavno.</p> <p>Jer nije moguće prilagodit', ne?</p> <p>Točno.</p>	<p>Teškoće u prilagodbi određenih radnih mjesta potrebama OSI kako bi adekvatno izvršile radne zadatke</p>	<p>Teškoće u prilagodbi radnog mjesta prema potrebama OSI</p>	<p><b>USKLAĐENOST PONUDE RADNIH MJESTA I SPOSOBNOSTI OSI</b></p>
<p>To je ono što bi onda sustav trebao pružat' i neka sredstva i neke resurse da se možda dio neke te proizvodnje, nešto da se može prilagodit osobama s invaliditetom. Ako sam dobro shvatila, ne?</p> <p>Da...to , to kaj sam reko...</p>	<p>Potreba za državnim sredstvima kojima bi se prilagodila radna mjesta potrebama OSI</p>	<p>Potreba za sredstvima za prilagodbu radnog mjesta</p>	<p><b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>
<p>Službe, recimo, eh, mi u Hrvatskoj nemamo nikoga 'ko dolazi i prati te ljude. Nemamo baš nikoga, u Italiji...</p>	<p>Potreba za vanjskim suradnicima/javnim službama koji će pratiti zaposlene OSI</p>	<p>Potreba za službama koje će pratiti zaposlene OSI</p>	<p><b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>
<p>To je slučaj u Italiji da dođe ili psiholog, možda sociolog, ne znam 'ko još treba... socijalni radnik... Znači, postoje ljudi u</p>	<p>Opis podrške poduzeću u Italiji kroz usluge savjetovanja psihologa, sociologa, socijalnih radnika</p>	<p>Primjer postojanja stručne službe koja pruža redovitu podršku na terenu</p>	<p><b>KORIŠTENJE ADEKVATNOG MODELA ZAPOŠLJAVANJA</b></p>

<p>institucijama zaduženi koji prate te dve naše tvornice u Italiji, kad' treba dođe dva put na tjedan, drugi put dođe svaki drugi tjedan, svaki treći, ovisno o tome... jer uključivanje u proces rada... ke da vam velim?</p>	<p>koji su zaduženi da prate tvornice i svaka dva tjedna idu u posjete i pružaju podršku procesu rada</p>		
<p>'Nači P. nije ni socijalni radnik po struci, niti psiholog niti ništ... Ona ima sklonosti za to, voli to, prihvatila je to, ali nije dobila pomoć od nikoga...</p>	<p>Zaposlenici koji rade s OSI su motivirani za rad s OSI</p>	<p>Postavljanje osobe zadužene za podršku OSI</p>	<p><b>PODRŠKA UNUTAR PODUZEĆA</b></p>
<p>Ili sa zavoda za zapošljavanje. Ma kak'i! To... Oni samo delaju, kol'ko ja vidim, ovoga, prekvalifikacije i to u principu delaju prekvalifikacije u struke koje ne trebaju.</p>	<p>Nezadovoljstvo prekvalifikacijama koje vrši HZZ</p>	<p>Nezadovoljstvo prekvalifikacijama koje vrši HZZ</p>	<p><b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b></p>
<p>Trebalo bi grublje. O čemu se radi, socijalni radnik koji prati tu osobu dođe u tvornicu sa još nekima ako treba, ne znam, psihologom, inženjerom organizacije, ovo-ono, i prolaze sva radna mjesta u firmi. I vide kak' ta osoba reagira, da li može, dal ima tu pokretljivost, dal ima,ehh, sve kaj treba za to radno mesto jer</p>	<p>Prijedlog za individualiziranom podrškom pri zapošljavanju i prilagodbom radnog mjesta pojedinoj OSI</p>	<p>Prijedlog za individualiziranom podrškom pri zapošljavanju i prilagodbom radnog mjesta pojedinoj OSI</p>	<p><b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>

ako se u firmi to ne nađe onda njegov socijalni radnik, odnosno osoba koja je zadužena za njega traži drugu firmu di se to može naći			
Naravno, opet na kraju cijele priče ovisi o ljudima, ima ih koji to delaju sa srcem, ima ih koji delaju samo da dobe samo plaću i gotovo.	Uspješnost zapošljavanja OSI ovisi o motiviranosti osoba koje rade na njihovom zapošljavanju	Uspješnost zapošljavanja OSI ovisi o motiviranosti osoba koje rade na njihovom zapošljavanju	<b>PODRŠKA UNUTAR PODUZEĆA</b>
Ev' to je ono kaj mi vidimo da jako nedostaje, nedostaje pogotovo kad vidiš kol'ko sa strane ima nezaposlenih ljudi koji bi tu mogli pomoći, od psihologa, socijalnih radnika i tak' dalje. Kol'ko god hoćeš, na vagone.	Potreba za podrškom stručnjaka	Potreba za podrškom stručnjaka	<b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
Najprije ja? Haha...Pa velim, 'naći kroz zaštitnu radionicu tu svi započinju i tu, ovoga, D. i ja dogovaramo koje bi poslove mogli oni obavljati, što bi mogli dati jer neki recimo ne znaju brojiti, drugi, ne	Procjena sposobnosti prema ponudi radnih mjesta unutar poduzeća	Procjena sposobnosti prema ponudi radnih mjesta unutar poduzeća	<b>USKLAĐENOST PONUDE RADNIH MJESTA I SPOSOBNOSTI OSI</b>

<p>znam, nemaju baš motoričke sposobnosti lijepo slagati i tak'. I onda rasporedimo, trenutno radimo tri posla, ehh, recimo, kontrola kvalitete, pakiranje, 'nači svako se u nečemu nađe. I ako je dobar u radionici, ako vidim da može, zna brojiti i da, ne znam, dobro pakira, on lagano ide prema skladištu, 'nači sve radimo prema...</p>	<p>Zapošljavanje na radnom mjestu koje odgovara sposobnostima pojedine OSI</p>	<p>Zapošljavanje na radnom mjestu koje odgovara sposobnostima pojedine OSI</p>	
<p>Da, procjenjujemo, je...</p> <p>Da, vidiš kol'ko 'ko može, kol'ko je' ko i fizički i intelektualno sposoban neke stvari napraviti i prema tome im određujemo poslove.</p>	<p>Procjena sposobnosti prema ponudi radnih mjesta unutar poduzeća</p>	<p>Procjena sposobnosti prema ponudi radnih mjesta unutar poduzeća</p>	<p><b>USKLAĐENOST PONUDE RADNIH MJESTA I SPOSOBNOSTI OSI</b></p>
<p>Prepoznamo dal' može van il' ne. Ali opet unutra opet neki koji imaju, recimo cerebralnu paralizu nemaju mogućnost ići u skladište ali 'nutra mi odlično pakiraju, odlično, ne znam, rade kontrolu kvalitete, oni nađu greške koje ja nikad ne bi našla, recimo. Ne? A oni to sve točno, ono, ima, on, točno, jako jako, ovoga, predano rade, tak' da, velim prema tome. ' Nači, sve sve procjenjujemo na licu mjesta, kak', 'ko, kak', zašto. Hehe.</p>	<p>Procjena sposobnosti prema ponudi radnih mjesta unutar poduzeća</p>	<p>Procjena sposobnosti prema ponudi radnih mjesta unutar poduzeća</p>	<p><b>USKLAĐENOST PONUDE RADNIH MJESTA I SPOSOBNOSTI OSI</b></p>
	<p>OSI su pedantni u obavljaju posla</p>	<p>OSI su pedantni u obavljaju posla</p>	<p><b>KARAKTERISTIKE OSI KAO ZAPOSLENIKA</b></p>
	<p>OSI je predan radnik</p>	<p>OSI je predan radnik</p>	

Kak dalje...			
<i>(prijevod sudioniakove izjave s talijanskog) ...Vrlo važna stvar kaj stalno razgovaramo... ...ne ubrzavamo, ne tražimo da oni ubrzavaju, da budu pod vremenskim pritiskom.</i>	Prilagođavanje tempa usvajanja radnih vještina pojedinom radniku	Prilagođavanje tempa usvajanja radnih vještina pojedinom radniku	<b>PRILAGODBA RADNICIMA S INVALIDITETOM</b>
<i>(prijevod sudioniakove izjave s talijanskog) Polako ih učimo nove operacije do razine do koje vidimo da moremo doći.</i>	Poučavanje vještina u skladu sa sposobnostima pojedinog radnika s invaliditetom	Poučavanje vještina u skladu sa sposobnostima pojedinog radnika s invaliditetom	<b>PRILAGODBA RADNICIMA S INVALIDITETOM</b>
<i>(prijevod sudioniakove izjave s talijanskog) Vodimo jako računa prije nego kaj izade van da se već osjeća sigurnom, dal' se ohrabrila, dal' bi to mogla i tak' dalje.</i>	Poučavanje radne vještine do razine samostalnog izvođenja prije uključivanja u redovne radne uvjete	Poučavanje radne vještine do razine samostalnog izvođenja prije uključivanja u redovne radne uvjete	<b>PRILAGODBA RADNICIMA S INVALIDITETOM</b>
Povremeno P. i S. su celi dan s njima kad prvi put idu van da ih se...ehh Aha, znači, pratite ih se da...	Praćenje rada radnika s invaliditetom u redovnim radnim uvjetima	Praćenje rada radnika s invaliditetom u redovnim radnim uvjetima	<b>PRILAGODBA RADNICIMA S INVALIDITETOM</b>
Bitno je da je neko prijateljsko, mislim prijateljsko...da je ne'ko s njima poznati, onda se lako. Ovi već kaj su vani sad	Prijateljski/pozitivni odnos osoba koji rade na zapošljavanju radnika s invaliditetom	Prijateljski/pozitivni odnos osoba koji rade na zapošljavanju radnika s invaliditetom	<b>PODRŠKA UNUTAR PODUZEĆA</b>

mjesec dana opće, ono super, ne treba im više niti doći, a prije su stalno tražili – jučer si došla samo jedanput – kao, to sve, ono, moraš ih par puta doć' pozdravit i sve super, velim naviknu se brzo samo trebaju polako i, i sigurno bez stresa, bez nekakvih vikanja i tak nekaj, al dobro to tu niti nije, hehe	OSI je prilagodljiv radnik	OSI je prilagodljiv radnik	<b>KARAKTERISTIKE OSI KAO ZAPOSLENIKA</b>
	Ostvarivanje pozitivne i opuštene radne atmosfere u uvjetima gdje se osposobljavaju i zapošljavaju OSI	Ostvarivanje pozitivne i opuštene radne atmosfere	<b>PRILAGODBA RADNICIMA S INVALIDITETOM</b>
...sad kad već vide svoje kolege kak su vani, sad se već i oni osjećaju sigurniji. No bilo je potrebno probiti led, sad je puno...	Rad u okružju kolega s kojima su pohađali trening radionicu	Rad u okružju kolega s kojima su pohađali trening radionicu	<b>PRILAGODBA RADNICIMA S INVALIDITETOM</b>
Osnova cijele priče je da i, ehh, P., D. i svi koji rade tu vjeruju u taj projekt	Zaposlenici koji rade s OSI vjeruju u projekt zapošljavanja OSI koji provodi poduzeće	Zaposlenici koji rade s OSI podržavaju poduzeće u projektu	<b>PODRŠKA UNUTAR PODUZEĆA</b>
'Naći to je osnova cijele priče. Nije to sad moram, nije sad P. došla zato jer je morala, nego zato jer je... Jer joj leži, tako je.	Uspješnost zapošljavanja OSI ovisi o vještinama zaposlenika koji pružaju podršku radnicima s invaliditetom	Zaposlenici koji rade s OSI moraju biti vješti u pružanju podrške	<b>PODRŠKA UNUTAR PODUZEĆA</b>
Znači, radi se dnevno na njihovom unaprjeđenju i, ehhh...	Svakodnevni rad na unaprjeđenju radnih vještina OSI	Unaprjeđenje radnih vještina OSI	<b>PODRŠKA UNUTAR PODUZEĆA</b>
Pružaju im se podrška. Poticaji, ne. Je.	Poticanje OSI na rad i podrška	Poticanje OSI na rad i podrška	<b>PODRŠKA UNUTAR PODUZEĆA</b>



<p>... prepustilo se to poslodavcima, 'nači, donjela se neka regulativa i sad smo se mi morali snalaziti' u toj cijeloj priči i tu se cijelo vrijeme vidi ta, to pomankanje iz institucija...</p> <p>To je bilo prepušteno, vi to rješavajte sami za sebe i zato i nema sad u toku tog, tog perioda nikakve intervencije ni nikakve suradnje...</p>	<p>Isticanje nezadovoljstva oko manjka podrške države/javnih institucija pri zapošljavanju OSI nakon donesene zakonske obaveze</p>	<p>Nezadovoljstvo zbog uvođenja zakonske obaveze zapošljavanja OSI bez prethodne pripreme poslodavca</p>	<p><b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b></p>
<p>Mi smo se baš, emm, usmjerili na to da propitamo ovaj dio poticaja koji oni nude, odnosno koliko vas informiraju, koliko je to vama uopće motivirajuće,...</p> <p>Je li je dostupno...</p> <p>Dakle da li je dostupno, da li ste informirani, koliko je dostupno i da li je uopće motivirajuće.</p> <p>Mi smo... prvo totalno demotivirajuće...</p> <p>Znači u ovom konkretnom slučaju je totalno demotivirajuće jer procedura da vi ljude koje ste zaposlili, koje vam država priznaje kao osobe s posebnim potrebama vi morate voziti u Zagreb na vještačenje. Po meni,</p>	<p>Državni poticaji za zapošljavanje OSI su demotivirajući za poduzeće</p>	<p>Demotivirajući državni poticaji za poduzeće</p>	<p><b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b></p>

ja sam to rekel, i završil razgovor, po meni krave idu k jaslama, a ne jasle kravi.			
Da je netko došel, velim, bilo iz koje institucije, rekel – čujte mi smo tu vidli podatke da vi zapošljavate tolko i tolko takvih, pa di ti ljudi rade mi bi htel... – da je bar inspekcija došla kakva...  ...pa re...pa rekla - čekajte malo, vi tu zapošlja...di su ti ljudi? Ste ih zaprli negdje, zaključali? V kavezu su...	Potreba za inspekcijom zapošljavanja OSI u poduzeću	Potreba za inspekcijom	<b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJEM ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
I još im moramo platiti, ne znam kolko dvije i pol' hiljade kuna za to da...(odnosi se na vještačenje)	Dodatni troškovi pri zapošljavanju OSI zbog plaćanja vještačenja	Dodatni troškovi pri zapošljavanju OSI zbog plaćanja vještačenja	<b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
Imate u Fondu love kol'ko hoćete, a lova se ne koristi, znači totalno promašena priča. S druge strane, fala Bogu, nama ne trebaju novci, mi smo dobrostojeća firma i mi smo to napravili s jedne strane za inat državi, a s druge strane smo to napravili zato jer cjenimo te ljude i jer hoćemo. Velim, svi	Isticanje nezadovoljstva nekorištenjem sredstava iz Fonda za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom ( <i>u daljnjem tekstu: Fond</i> )	Nezadovoljstvo nekorištenjem sredstava iz Fonda	<b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b>
	Zapošljavanje OSI radi inata državi	Zapošljavanje OSI radi inata državi	<b>INTERES POSLODAVACA ZA ZAPOŠLJAVANJEM OSI</b>

već radili s, u takvim, ovoga, varijantama.	Poslodavci zapošljavaju OSI jer cijene te osobe kao radnike	Poslodavci cijene OSI kao radnike	<b>INTERES POSLODAVACA ZA ZAPOŠLJAVANJEM OSI</b>
	Zapošljavanje OSI temeljem prijašnjih dugogodišnjih iskustava	Iskustvo zapošljavanja OSI kao dugogodišnja tradicija poduzeća	<b>INTERES POSLODAVACA ZA ZAPOŠLJAVANJEM OSI</b>
I kod nas ti ljudi mogu normalno funkcionirati, ehh, jer mi ne trčimo za profitom kad su oni u pitanju, mi ne trčimo za rezultatom, za ničim. Mi si možemo to dozvoliti.	Ne inzistiranje na profitu od radnika s invaliditetom	Ne inzistiranje na profitu	<b>PRILAGODBA RADNICIMA S INVALIDITETOM</b>
	Ne inzistiranje na rezultatima od radnika s invaliditetom	Ne inzistiranje na rezultatima	
Drugi poslodavci nemaju takvu sreću, ne... tak' da onda nije čudno z jedne strane to kaj veli P. kaj pričaju di su sve bili kaj su bili, jer nekvi manji poslodavac ili mora platiti kaznu kaj mu je dodatni trošak ili ga zaposliti mora, ali opet mu je to određeni trošak.	Dodatni troškovi za poslodavca ako ne zaposli OSI – penali zbog kvote	Dodatni troškovi za poslodavca ako ne zaposli OSI – penali zbog kvote	<b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
	Dodatni troškovi za poslodavca kada zapošljava OSI	Dodatni troškovi za poslodavca kada zapošljava OSI	
Idemo gledati drugu stranu – a kaj da je to stvorenje doma? Mhm. Koji su to troškovi za državu, da. Socijalna pomoć. Na teret države. Da...	Smanjenje finansijskog tereta za državu	Smanjenje finansijskog tereta za državu	<b>DOBROBIT ZA DRUŠTVO</b>
A recite kak' bi vi ocjenili općenito tak tu produktivnost, mislim, negd'e morate imat' neku...,	OSI može biti produktivniji radnik od radnika bez invaliditeta	OSI može biti produktivniji radnik od radnika bez invaliditeta	<b>KARAKTERISTIKE OSI KAO ZAPOSLENIKA</b>

<p>kao što ste i sami rekli, stvarno vam nije cilj da ih tu držite ono iz socijalnih pobuda...</p> <p>Ima ih koji su bolji od ovih...da....(<i>odnosi se na bolju produktivnost OSI od nekih radnika bez invaliditeta</i>)</p>			
<p>Za nas je ekonomska evidentna činjenica da oni koje uspijemo podići dobili smo kvalitetne, vjerne, odane radnike. Ne zaboravimo da danas radnika nema... ...pogotovo ne radnika na raspolaganju za ovakve vrste poslova.</p>	<p>OSI kao radnik je ekonomski isplativ za poduzeće jer je kvalitetan radnik</p>	<p>OSI kao radnik je ekonomski isplativ za poduzeće jer je kvalitetan radnik</p>	<p><b>KARAKTERISTIKE OSI KAO ZAPOSLENIKA</b></p>
<p>OSI je kvalitetan radnik</p>	<p>OSI je kvalitetan radnik</p>		
<p>OSI je odan radnik</p>	<p>OSI je odan radnik</p>		
<p>OSI vjieran radnik</p>	<p>OSI vjieran radnik</p>		
	<p>OSI su novi izvor zaposlenika zbog nedostatka radne snage za jednostavne poslove</p>	<p>OSI su novi izvor zaposlenika</p>	<p><b>INTERES POSLODAVACA ZA ZAPOŠLJAVANJEM OSI</b></p>
<p>Ono kaj nas demotivira, pod navodnicima, kad dođemo bez mogućnosti suradnje z nekim stručnim i tak dalje do određenoga limita di sad ti tu osobu nemreš ju unaprijediti da dođe sa svima drugima nego radi svojih osobnih limita ona dalje nemre. E sad mi tu stvaramo taj, pod navodnicima, geto gdje su takvi 'nutra umjesto da postoji</p>	<p>Prijedlog suradnje sa stručnjacima koji će usmjeravati OSI u druga poduzeća ako osoba ne može raditi na određenom radnom mjestu</p>	<p>Prijedlog suradnje sa stručnjacima koji će usmjeravati OSI u druga poduzeća</p>	<p><b>PRIJEDLOZI ZA OLAKŠANJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>

netko 'ko bi onda rekel – čekajte kod vas nemre al' imamo tu varijantu, budemo tam preselili, tam' bude ta osoba zadovoljna, sretna i tak dalje.			
<i>(prijevod sudionikove izjave s talijanskog)</i> imamo osobe koje ne znaju brojiti i koje se ne sjećaju, te nemremo van staviti.	Zadržavanje OSI u tzv. trening radionici	Zadržavanje OSI u tzv. trening radionici	<b>PRILAGODBA RADNICIMA S INVALIDITETOM</b>
Da. I onda mi imamo periode organizacijske problematike. <i>(prijevod sudionikove izjave s talijanskog)</i> U pojedinim periodima, danas recimo imamo takvih petero, al' u pojedinim periodima godine mi njima nemamo kaj dati delati. E, to je nama organizacijski veliki problem, onda izmišljamo kaj, kaj, ali sad da ih je više, to je problem.	Periodični nestanak radnih mjesta za OSI zbog ograničenosti radnih vještina	Periodični nestanak radnih mjesta za OSI zbog ograničenosti radnih vještina	<b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
I sad ja to odmah povezujem, mi imamo sad već te osobe, emmm, dobar broj kojima smo dali ugovore na neodređeno.	OSI koje imaju radne vještine koje odgovaraju poduzeću dobivaju ugovor za stalno zaposlenje	Stalno zaposlenje za OSI s dobrim radnim vještinama	<b>OSOBN DOBROBIT</b>

<p>Ali, ovima nemreš dati (<i>odnosi se na osobe u trening radionici tj. na osobe s većim teškoćama u izvršenju radnih zadataka</i>). I to je i nama veliki problem i moralni i etički, kakav god hoćeš, ali i za njih je velika neizvjesnost.</p>	<p>OSI koje nemaju radne vještine koje odgovaraju poduzeću ne dobivaju ugovor za stalno zaposlenje jer je to veliki problem za poslodavca, a osobama neizvjesnost</p>	<p>Problem zaposlenja za stalno OSI s većim teškoćama u izvršenju zadataka</p>	<p><b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>
<p>Ali, mi nemremo radi toga dopelati u, ovoga, rizik da nam se poremeti cela priča oko firme. Bez obzira kaj je njih samo petero.</p>	<p>Nemogućnost zapošljavanja OSI s ograničenim radnim sposobnostima za stalno zbog rizika za budućnost poduzeća</p>	<p>Problem zaposlenja za stalno OSI s većim teškoćama zbog rizika za poduzeće</p>	<p><b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>
<p>Nama, nama recimo, ona postoje, meni je M. rekel, ovoga, pa kaj nejdeš u Fond tam' imaš, ovoga, onda je bilo 150 milijona kuna. Ja sam rekel – znaš kaj, odi ti! Zdrav, normalan kol'ko već jesi kak političar to je druga priča. Odi ti z Varaždina tam, budi celi dan i plati im dve i pol' hiljade kuna – je pa znam... Ne! Čekaj malo, ako su novci u Fondu onda dio tih novaca nek' bude za vještačenja... Mhm ...i gotovo, to je trošak. Da, da, da. A ne da poslodavac mora nekaj platiti...</p>	<p>Dodatni troškovi pri zapošljavanju OSI zbog plaćanja vještačenja</p>	<p>Dodatni troškovi pri zapošljavanju OSI zbog plaćanja vještačenja</p>	<p><b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>
	<p>Prijedlog za korištenje sredstava iz Fonda za plaćanje vještačenja</p>	<p>Prijedlog za korištenje sredstava iz Fonda za plaćanje vještačenja</p>	<p><b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>
<p>...i s tim da ne zna da</p>	<p>Rizik da vještačenja</p>	<p>Rizik da vještačenja</p>	<p><b>RIZIK</b></p>

li bude osoba ocjenjena kao validna da dobi potporu firma ili ne. Čekaj pa kaj tu su silnu ( <i>nerazumljivo</i> ), ja to ne razmem.	osoba neće zadovoljiti uvijete za upis u Očevidnik zaposlenih osoba s invaliditetom	osoba neće zadovoljiti uvijete za upis u Očevidnik zaposlenih osoba s invaliditetom	<b>ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
Jedanput je provjera i gotovo. Al' dođu u firmu. A mi tu, ljudi plaćaju, s druge strane ne mogu ostvariti pravo na nekakvu naknadu. Ali i ne trebaju novci, nek daju psihologe, vašu struku i tak' dalje. Nek' daju stručni support. Ne treba mi dati novce.	Potreba za podrškom stručnjaka	Potreba za podrškom stručnjaka	<b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
Hoćemo reći da, emm, ono kak je napravljeno najjednostavnije platiti za svakoga, po kvoti platiti to...i... Što je tak i zamišljeno ...to. To je čak i za poslodavce jeftinija varijanta neg' zaposliti i ( <i>nerazumljivo</i> )	Poslodavcima je jeftinije platiti kaznu nego zaposliti OSI	Novčana kazna isplativija od zapošljavanja OSI	<b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
I to je sve strpano u isti koš, poslodavci koji zapošljavaju takve osobe bi čak trebali dobivati od države nekakvu, nekakvu pomoć ... i to prema broju takvih osoba koje	Potrebna državna pomoć za uređenje radnih mjesta	Potrebna državna pomoć za uređenje radnih mjesta	<b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
	Potrebna državna pomoć za nadomjestak produktivnosti OSI	Potrebna državna pomoć za nadomjestak produktivnosti OSI	

<p>poslodavac zaposli ... ... za uređenje njihovih radnih mjesta, za nadomjestak njihove produktivnosti, za nekakve zdravstvene ili usluge psihologa i sve to, ne.</p>	<p>Potrebna državna pomoć za zdravstvene usluge</p>	<p>Potrebna državna pomoć za zdravstvene usluge</p>	
<p>'Nači vi ih zaposlite i onda vi još morate dokazivati da je on osoba s invaliditetom. Da, da, daaa. Čak se događalo da su osobe bile registrirane na zavodu za zapošljavanje kao osobe s invaliditetom ali da ih ovaj drugi sustav nije prepoznal kao takve. ...da, ona je bila na zavodu za zapošljavanje registrirana kao takva osoba, ali taj registar ju uopće nije, nije ju možda čak niti prihvatio kao takvu osobu.</p>	<p>Poduzeće mora organizirati vještačenje OSI zbog neusklađenosti različitih sustava</p>	<p>Poduzeće mora organizirati vještačenje OSI zbog neusklađenosti različitih sustava</p>	<p><b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>
<p>Jer meni to nikad nije bilo jasno jer ako ne'ko ima status, pa valda mu je nekakva komisija i netko dal. Nije se sam prozval... A čim je došla na zavod kao takva osoba bilo kako, i mirovinski, i zapošljavanje već treba imat status. Potvrđeni od neke</p>	<p>OSI može imati nepotvrđeni status zbog neusklađenosti sustava</p>	<p>OSI može imati nepotvrđeni status zbog neusklađenosti sustava</p>	<p><b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>



institucije.			
Ti ljudi su po svemu, čak bi se reklo, poistovječeni kao i ljudi koji mogu normalno raditi. Niti su, niti se njihova bolovanja drugačije gledaju, a imaju sigurno potrebe za drugačijim...	Sustav na posebne potrebe OSI ne gleda kao na otežavajući faktor za poslodavce	Sustav na posebne potrebe OSI ne gleda kao na otežavajući faktor za poslodavce	<b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
...imaju više potrebe za ići u bolovanje.	Češće potrebe za bolovanjem	Češće potrebe za bolovanjem	<b>KARAKTERISTIKE OSI KAO ZAPOSLENIKA</b>
Kako ih drugi, stvarno, što se vama stvarno čini kol'ko ih prihvaćaju, kol'ko...kako to... <i>(prijevod sudionikove izjave s talijanskog)</i> Sad, nakon kaj je prošlo više vremena i više ljudi, sad su se prilagodili. Na početku je bilo teško, trebalo im je objašnjavati... da su to osobe koje su djelomično različite i da ih takve treba prihvatiti...	Prihvaćanje OSI od strane kolega na poslu nakon određenog vremena	Prihvaćanje OSI od strane kolega na poslu nakon određenog vremena	<b>ODNOSI S KOLEGAMA</b>
emmm...s posebnim potrebama imaju kod nas više pauze, više minuta pauzu i tak' dalje. To ovi nisu mogli nikak' akceptirat. Su se žalili, prigovarali... 'Nači, bilo je nekih...povremeno smo imali čak i	Javljanje ljubomore kolega zbog duže pauze	Javljanje ljubomore kolega zbog duže pauze	<b>ODNOSI S KOLEGAMA</b>

problema			
... ehhh, kad su napravili normu... ...onda su se ovi recimo normalni jako, ovoga, ljutili na njih. Hahaha. Jer su pokazali da se može.	Javljanje ljubomore kolega zbog dostizanja norme unatoč invaliditetu	Javljanje ljubomore kolega zbog dostizanja norme unatoč invaliditetu	<b>ODNOSI S KOLEGAMA</b>
	OSI je produktivan kao tipičan radnik	OSI je produktivan kao tipičan radnik	<b>KARAKTERISTIKE OSI KAO ZAPOSLENIKA</b>
Pa ne, većinom ne, jako ih ljepo svi prihvaćaju. Ono, kad god idem s njima, ovoga, na neke poslove u skladištu nema nikakvih pogleda, nema ni...baš ono, ljepo su se uklopili i stvarno... Jedino, velim, bilo je, znalo je biti nekih, jer ovi stvarno rade, produktivnost sto petnaest posto pa se onda ove cure – joj pa ak' je to sad ona napravila, to je ona, ona trga kutije, ona, ne znam, a nije, cura radi, cura radi bez....	Prihvaćanje OSI od strane kolega na poslu	Prihvaćanje OSI od strane kolega na poslu	<b>ODNOSI S KOLEGAMA</b>
	Ljubomora zbog veće produktivnosti OSI na radnom mjestu od kolega	Ljubomora zbog veće produktivnosti OSI na radnom mjestu od kolega	<b>ODNOSI S KOLEGAMA</b>
E, je...kak' ona može, a ja nemrem, kaj, ono...To je jedino znalo biti ponekad, ali to smo sve, razgovarali smo s njima pa je okej.	Ljubomora zbog veće produktivnosti OSI na radnom mjestu od kolega	Ljubomora zbog veće produktivnosti OSI na radnom mjestu od kolega	<b>ODNOSI S KOLEGAMA</b>
I tak je, ali velim, stvarno nismo imali problema, osim te male ljubomore dok' oni naprave malo veću produktivnost od ostalih, al' ostalo sve pet. Ljepo su ih jako prihvatili.	Ljubomora zbog veće produktivnosti OSI na radnom mjestu od kolega	Ljubomora zbog veće produktivnosti OSI na radnom mjestu od kolega	<b>ODNOSI S KOLEGAMA</b>
	OSI može biti produktivniji radnik od radnika bez invaliditeta	OSI može biti produktivniji radnik od radnika bez invaliditeta	<b>KARAKTERISTIKE OSI KAO ZAPOSLENIKA</b>

<p>Voditelji su uvijek upoznati vani, u stvari, što da su oni došli da trebaju malo, ono... možda imaju malo više pitanja i malo treba pripaziti na brojanje i na te neke stvari, ne, i svi se jako, ovoga, svi su dobri prema njima i pomognu im sve dok, jer ne mogu bit' cijelo vrijeme s njima kad su po cijelom skladištu u svim pogonima....</p>	<p>Upoznavanje voditelja sa sposobnostima OSI prije nego OSI dođe na svoje radno mjesto</p>	<p>Prethodno upoznavanje voditelja sa sposobnostima OSI</p>	<p><b>PRILAGODBA RADNICIMA S INVALIDITETOM</b></p>
<p>...malo tu malo tamo, ali, emm, dobro surađuju. Kad' vide da je netko topli, da se nasmije, da je okej odma' se oni opuste. Pa vidli ste i po razgovorima, ne.</p>	<p>Pozitivni odnosi između OSI i voditelja u pogonima</p>	<p>Pozitivni odnosi između OSI i voditelja u pogonima</p>	<p><b>ODNOSI S KOLEGAMA</b></p>
<p>...malo tu malo tamo, ali, emm, dobro surađuju. Kad' vide da je netko topli, da se nasmije, da je okej odma' se oni opuste. Pa vidli ste i po razgovorima, ne.</p>	<p>OSI su suradljivi zaposlenici</p>	<p>OSI su suradljivi zaposlenici</p>	<p><b>KARAKTERISTIKE OSI KAO ZAPOSLENIKA</b></p>
<p>Ponavlja F., veli moja želja je da sve to kaj radimo tu sve skupa i uloženi trud i novce i vrijeme i tak dalje da bude koristilo svim poduzetnicima u Hrvatskoj, za nekakvo opće dobro da ne bude to, ovoga, ostalo mrtvo slovo na papiru, ne.</p>	<p>Postavljanje vlastitog modela zapošljavanja OSI kao primjer za druge poduzetnike u Hrvatskoj</p>	<p>Postavljanje vlastitog modela zapošljavanja OSI kao primjer za druge poduzetnike u Hrvatskoj</p>	<p><b>DRUŠTVENI DOPRINOS PODUZEĆA</b></p>
<p>To bi trebao zavod za zapošljavanje dojt sim. Da. Naučiti tu i onda to</p>	<p>Interes za poučavanjem HZZ-a i širenjem iskustva o zapošljavanju OSI</p>	<p>Interes za širenjem iskustva o zapošljavanju OSI</p>	<p><b>DRUŠTVENI DOPRINOS PODUZEĆA</b></p>

<p>širiti. To je njihov posel, ne.</p> <p>Mi dozvolimo 'ko god hoće, mi svakome pokažemo, nije to nikakav problem. Emm, dapače, mi smo ponosni na to, ali nije sad na nama ...</p>	<p>Ponos poduzeća zbog zapošljavanja OSI</p>	<p>Ponos poduzeća zbog zapošljavanja OSI</p>	<p><b>INTERES POSLODAVACA ZA ZAPOŠLJAVANJEM OSI</b></p>
<p>Pa evo, pod hitno, emm, ukinuti ta silna, taj silni nered oko certificiranja invaliditeta, ne.</p> <p>Ta silna vještačenja...</p>	<p>Potreba za pojednostavljivanjem procesa dokazivanja invaliditeta OSI</p>	<p>Potreba za pojednostavljivanjem procesa dokazivanja invaliditeta OSI</p>	<p><b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>
<p>Mislim, to je nepotrebno, ona...mislim di je logika. Imaš u Fondu masu lo...novaca, poduzetnik koji već je napravil sve da tu osobu osposobi da ju stavi mora platiti dvije i pol hiljade kuna, emm, nekome 'ko tam sedi v Zagrebu. Pa kaj oni nemreju doć, nije jeftinije da dođu sim i tu obave taj posel?</p> <p>Mislim, voziti ljude u Zagreb, mislim meni to stvarno...</p>	<p>Troškovi vještačenja</p>	<p>Troškovi vještačenja</p>	<p><b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>
	<p>Troškovi prijevoza iz Varaždina u Zagreb zbog vještačenja</p>	<p>Troškovi prijevoza</p>	
<p>...zašto te osobe koje rade u tim institucijama...</p> <p>...ne idu na teren...</p> <p>...ne idu na teren, zašto to ne rade na terenu.</p> <p>Ti...mislim, pa radi se na terenu, njihov posel je na terenu. To</p>	<p>Prijedlog mobilnih stručnjaka koji obavljaju vještačenje</p>	<p>Prijedlog mobilnih stručnjaka koji obavljaju vještačenje</p>	<p><b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>

je isto kak neko 'ko ide iskapat naftu bude ju iskav v kancelariji, ne, mora iti tam bušiti.			
Mislim, to...to je...ja kad ih gledam, te diplome kad deliju tim ljudima za prekvalifikaciju, ma koja prekvalifikacija? (govori o HZZ) Kad mi svakoga 'ko dođe moramo obučavati. Dal' dojde dete koje je završilo taj čas školu, sad ovi kaj budu sad završili srednju školu dve do tri godine trebamo da ih osposobimo.	Nezadovoljstvo prekvalifikacijama koje vrši HZZ	Nezadovoljstvo prekvalifikacijama koje vrši HZZ	<b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
	Potrebno određeno vrijeme za osposobljavanje OSI za rad u poduzeću	Potrebno određeno vrijeme za osposobljavanje	<b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
(...) znači, išlo se na to onaj koji bude nekaj saznal on bu došel možda u neku radionu od nečeg, od nekud bu čul i zato je to i to vještačenje i sve napravjeno kasnije. Jer država nije to uredila već i prije i ne znaju oni ni sami, ni ti roditelji ni ti, ti ljudi koje su njihove mogućnosti i čak se i ne ide na to da se njih, em ...emm... Ne budu dostupne informacije. Da. ...da im budu dostupne informacije i njihove mogućnosti i di se mogu zaposliti, koji su to poslodavci, kakva su	Prijedlog o javno dostupnim informacijama o poslodavcima koji zapošljavaju OSI	Prijedlog o javno dostupnim informacijama o poslodavcima koji zapošljavaju OSI	<b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b>
	Prijedlog o javno dostupnim informacijama o uvjetima u kojima poslodavci zapošljavaju OSI	Prijedlog o javno dostupnim informacijama o uvjetima u kojima poslodavci zapošljavaju OSI	

to iskustva...			
<p>Ma da je došel socijalni radnik reći – čujte pa kaj to dete tu kod vas dela i tak' dalje. Dečkić je, emm, kaj je imal, ne znam, on više kod nas ne dela, emmm, došel je jadan pijan v jutro na posel...</p> <p>I sad ga mi pitamo – dobro kaj se dogodilo – je pa brat me napil – pa kak te brat mogel napiti – je pa došel je iz Lepoglave, bil je pet let v reštu veli, hehehe.</p> <p>Pa di je tu sad socijalna služba, 'ko se o tom dečki brinul, roditelji, roditelje nisu imali, ovaj je bil v zatvoru...</p>	Potrebna podrška socijalnih službi zbog eventualnih socijalnih problema	Potrebna podrška socijalnih službi zbog eventualnih socijalnih problema	<p><b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>

## 8. INTERPRETACIJA REZULTATA FOKUS GRUPE S POSLODAVCIMA

U daljnjem tekstu prikazana je interpretacija nalaza kvalitativne tematske analize za istraživačka područja: dobrobiti i rizici zapošljavanja osoba s invaliditetom, podrška poslodavca i sustava te preporuke ili smjernice za unapređenje podrške

Prvo se interpretiraju rezultati dobiveni kao odgovor na prvo istraživačko pitanje „Koje su dobrobiti i rizici zapošljavanja osoba s invaliditetom iz perspektive poslodavaca?“.

**Tablica 3:** Prikaz kategorija i potkategorija za istraživačke teme: dobrobiti i rizici zapošljavanja osoba s invaliditetom iz perspektive poslodavaca

<b>KOJE SU DOBROBITI I RIZICI ZAPOŠLJAVANJA OSI U PODUZEĆU</b>	
<b>KATEGORIJE</b>	<b>POTKATEGORIJE</b>
<b>PRAĆENJE ZAKONSKE REGULATIVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poštivanje zakonske regulative pri zapošljavanju OSI</li> <li>• Veći interes i inicijativa za zapošljavanje OSI nakon donošenja nove zakonske regulative</li> <li>• Zakonska regulativa dodatno potiče i ubrzava zapošljavanje</li> </ul>
<b>USVAJANJE INKLUZIVNE PRAKSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključivanje osoba s invaliditetom u tipično radno okruženje</li> <li>• Važnost neizdvajanja OSI iz radne sredine s drugim zaposlenima</li> </ul>
<b>OSOBNÁ DOBROBIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osjećaj doprinosa obitelji i poduzeću</li> <li>• Osjećaj korisnosti</li> <li>• Osjećaj doprinosa društvu</li> <li>• Doživljaj ravnopravnosti u društvu</li> <li>• OSI je ponosna na naučenu vještinu</li> <li>• Zaposlene OSI imaju samopouzdanja</li> <li>• Zaposlene OSI su zadovoljne/sretne</li> <li>• Stalno zaposlenje za OSI s dobrim radnim vještinama</li> </ul>
<b>VIŠESTRUKA DOBROBIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivacija kroz međusobnu dobrobit prilikom zapošljavanja (poslodavca i OSI)</li> <li>• Dobrobit zapošljavanja za samu osobu i radi socijalizacije</li> </ul>

<p><b>DOBROBIT ZA DRUŠTVO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjenje pojave socijalnih poteškoća</li> <li>• Nova socijalna misija poduzeća – zapošljavanje OSI.</li> <li>• Skidanje socijalne stigme invaliditeta – normalizacija rada OSI</li> <li>• Smanjenje financijskog tereta za državu</li> </ul>
<p><b>DRUŠTVENI DOPRINOS PODUZEĆA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postavljanje vlastitog modela zapošljavanja OSI kao primjer za druge poduzetnike u Hrvatskoj</li> <li>• Interes za širenjem iskustva o zapošljavanju OSI</li> </ul>
<p><b>RIZIK ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodatni troškovi pri zapošljavanju OSI zbog plaćanja vještačenja</li> <li>• Dodatni troškovi za poslodavca ako ne zaposli OSI – penali zbog kvote</li> <li>• Dodatni troškovi za poslodavca kada zapošljava OSI</li> <li>• Periodični nestanak radnih mjesta za OSI zbog ograničenosti radnih vještina</li> <li>• Rizik zapošljavanja OSI na stalno</li> <li>• Rizik da vještačena osoba neće zadovoljiti uvijete za upis u Očevidnik zaposlenih osoba s invaliditetom</li> <li>• Novčana kazna isplativija od zapošljavanja OSI</li> <li>• Poduzeće mora organizirati vještačenje OSI zbog neusklađenosti različitih sustava</li> <li>• OSI može imati nepotvrđeni status zbog neusklađenosti sustava</li> <li>• Sustav na posebne potrebe OSI ne gleda kao na otežavajući faktor za poslodavce</li> <li>• Troškovi prijevoza</li> <li>• Potrebno određeno vrijeme za osposobljavanje</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem zaposlenja za stalno OSI s većim teškoćama u izvršenju zadataka</li> <li>• Problem zaposlenja za stalno OSI s većim teškoćama zbog rizika za poduzeće</li> </ul>
<p><b>KARAKTERISTIKE OSI KAO ZAPOSLENIKA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OSI ima kompetencija za radno mjesto.</li> <li>• OSI je produktivan radnik</li> <li>• OSI je brz radnik</li> <li>• OSI je izdržljiv radnik</li> <li>• OSI je precizan radnik</li> <li>• OSI brine o zadovoljstvu poslodavaca njihovim radom</li> <li>• OSI je motiviran radnik</li> <li>• OSI su pedantne u obavljanju posla</li> <li>• OSI je predan radnik</li> <li>• OSI je prilagodljiv radnik</li> <li>• OSI može biti produktivniji radnik od radnika bez invaliditeta</li> <li>• OSI je kvalitetan radnik</li> <li>• OSI je odan radnik</li> <li>• OSI vjeran radnik</li> <li>• Češće potrebe za bolovanjem</li> <li>• OSI je produktivan kao tipičan radnik</li> <li>• OSI su suradljivi zaposlenici</li> <li>• OSI kao radnik je ekonomski isplativ za poduzeće jer je kvalitetan radnik</li> </ul>

Prva važna kategorija dobivena postupkom kodiranja jest **praćenje zakonske regulative** zapošljavanjem osoba s invaliditetom u poduzeću. Naime, zapošljavanjem osoba s invaliditetom poduzeće poštuje Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 157/13, 152/14, 39/18) te Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom (NN 75/2018) što je svojevrsni motivator za poslodavce kao inicijativa za zapošljavanjem: „Znači, razlog je bil' s jedne strane zakonska regulativa da, ovoga, obaveze zapošljavanja.“, ubrzavanje provedbe odluke o zapošljavanju: “djelomično je taj

*zakon možda malo ubrzal cijelu priču...“*, te kao razlog za nastavkom zapošljavanja osoba s invaliditetom: *“...zapošljavanje smo imali sigurno takvih osoba prije 15-ak godina, a onda smo sigurno se i uključili i vezano na ovu zakonsku regulativu koju smo imali...”*

Sljedeća prepoznata dobrobit od strane poslodavaca jest **usvajanje inkluzivne prakse u poduzeću**. Poslodavci prepoznaju dobrobiti inkluzije osoba s invaliditetom na radna mjesta iz više razloga: *„...iz humanih razloga i iz socijalnih razloga, pa ako baš hoćemo reći iz praktičnih.“* Sudionici istraživanja smatraju pozitivnim uključivanje osoba s invaliditetom u tipično radno okruženje: *„...na takav način da te osobe budu u jednom sistemu, radnom, normalnom radnom sistemu...“* odnosno daju prednost suvremenom modelu zapošljavanja pred starim, tj. istaknuli su prednost uključivanja nad isključivanjem osoba s invaliditetom u radnoj sredini: *„U ono vrijeme je to bila jako dobra, ovoga, varijanta i funkcioniralo je dobro, mislim da je ovo puno bolje.“*

Zapošljavanjem ranjivih socijalnih skupina **poduzeće postaje odgovorno za promjene** koje se događaju u društvu te također kroz niz takvih aktivnosti se prepoznaje i čitav spektar **društvenih dobrobiti** od zapošljavanja osoba s invaliditetom. S time na umu, poslodavci grupacije Calzedonia u Hrvatskoj dodali su zapošljavanje osoba s invaliditetom kao jednu od socijalnih misija poduzeća: *“...i sve ovo se sad pretvorilo u nekaj drugo i to je sad praktički se pretvorilo u, u recimo jednu misiju koju smo dodali...”* Kako bi navedena misija, koju poduzeće provodi, bila uspješno provedena sudionici istraživanja navode kako su razvili vlastiti model zapošljavanja osoba s invaliditetom, odnosno djelomično ga preuzeli iz grupacije Calzedonia koja posluje na području Italije te ga prilagodili uvjetima u Hrvatskoj. Osim samog razvoja modela sudionici smatraju kako bi navedeni model poslužio drugim poduzetnicima: *“...moja želja je da sve to kaj radimo tu sve skupa i uloženi trud i novce i vrijeme i tak dalje da bude koristilo svim poduzetnicima u Hrvatskoj, za nekakvo opće dobro...”* Poslodavci imaju **interes za širenjem iskustva i znanja** o zapošljavanju osoba s invaliditetom ne samo kroz prikaz vlastitog modela zapošljavanja nego su otvoreni i za poučavanje javnih ustanova kako bi proširili svoju socijalnu misiju: *“To bi trebao zavod za zapošljavanje doći sim. Da. Naučiti tu i onda to širiti.”* Uz širenje misije zapošljavanja osoba s invaliditetom poduzeće samim zapošljavanjem umanjuje financijski teret države: *“...a kaj da je to stvorenje doma? Mhm. Koji su to troškovi za državu, da. Socijalna pomoć. Na teret države,”* te umanjuje pojavu socijalnih problema koji se povezuju uz nezaposlenost: *“...puno je bolje da ti ljudi rade, da, ovoga, doprinose nečemu...nego da šeću se okolo, nedaj Bože opijaju ili ne znam kakve sve probleme, socijalni slučajevi...”* Uz navedeno, pridonose

normalizaciji rada osoba s invaliditetom odnosno skidanju negativne stigme invaliditeta radnika s invaliditetom: „...to je socijalna promocija, unaprjeđenje socijalno kaj očito tim ljudima fali...pomogli smo im skinuti odijelo hendikepiranoga i obući odijelo normalnoga.“

Jedan od glavnih činitelja koji utječe na dobrobit poslovanja poduzeća je **kvaliteta ljudskih potencijala**, na što ukazuje i iskustvo poslodavaca grupacije Calzedonia u Hrvatskoj prema kojima upravo osobe s invaliditetom pridonose stvaranju značajne vrijednosti za trgovačko društvo. U jednom trenutku poslodavci navode kako osoba s invaliditetom može biti produktivna poput tipičnog zaposlenika bez invaliditeta: „...kad su napravili normu... Jer su pokazali da se može,“ a u drugom navode kako osoba s invaliditetom može biti i produktivnija: „...dok' oni naprave malo veću produktivnost od ostalih...Ima ih koji su bolji od ovih... da...“ Osim poželjne produktivnosti: „...imaju puno bolju produktivnost, puno bolje rade...“ i razvijenih kompetencija za poslove na datom radnom mjestu: „pokazalo se da neki stvarno su tu praktičnu kompetenciju pokazali da mogu samo savladat. Da.“ poslodavci navode i ostale poželjne osobine zaposlenika koje imaju osobe s invaliditetom kao što su radna brzina: „...oni rade da nemreš vjerovati kad ideš i kad ih gledaš kak to brzo sve čščšš...samo ide, to je nevjerojatno,“ izdržljivost: „...i u stanju su to raditi ono kol'ko god“ preciznost: „...vel'ka većina njih imaju bolja izvršenja nego ovi kaj su pod navodnicima v redu“ motiviranost: „Jer su zapravo motivirani... To je sve, ono, njima super!“ pedantnost: „...rade kontrolu kvalitete, oni nađu greške koje ja nikad ne bi našla...“ predanost poslu: „...jako, jako, ovoga, predano rade, tak' da,velim...“ prilagodljivost na radne uvjete: „...velim naviknu se brzo samo trebaju polako i, i sigurno bez stresa...“ suradljivost: „...dobro surađuju. Kad' vide da je netko topli, da se nasmije, da je okej odma'se oni opuste...“ te se njihovim zapošljavanjem dobivaju ekonomski isplativi, kvalitetni, odani i vjerni zaposlenici: „Za nas je ekonomska evidentna činjenica da oni koje uspijemo podići dobili smo kvalitetne, vjerne, odane radnike.“ Također, osobe s invaliditetom kao zaposlenici vode računa o zadovoljstvu poslodavca njihovim radom: „Svaki tjedan me zovu – kak je vani kak su moji voditelji vani zadovoljni – ono, uvijek provjeravaju sve, strašno im je to sve bitno...“ Mana koju su sudionici istraživanja primjetili nakon navedenih pozitivnih utjecaja zapošljavanja osoba s invaliditetom jest češća potreba za bolovanjem: „...imaju više potrebe za ići u bolovanje.“

Osim dobrobiti koje zapošljavanje osoba s invaliditetom pridonosi poduzeću, ono donosi i **određene rizike**. Jedan od rizika pri zapošljavanju osoba s invaliditetom koji navode poslodavci jest **nepotvrđeni status** osobe s invaliditetom zbog nedovoljne usklađenosti

različitih sustava u Republici Hrvatskoj: „...čim je došla na zavod kao takva osoba bilo kako, i mirovinski, i zapošljavanje već treba imat status. Potvrđeni od neke institucije.“ Prethodno navedeni rizik domino efektom za sobom povlači i dodatne rizike, naime **poduzeće mora organizirati vještačenje** osobe s invaliditetom kako bi osoba imala status te bi se mogla uračunati u kvotu zaposlenih osoba s invaliditetom: „Nači vi ih zaposlite i onda vi još morate dokazivati da je on osoba s invaliditetom.“ Nadalje, vještačenje predstavlja **dodatne troškove** koje poslodavac mora podmiriti kako bi zaposlio osobu s invaliditetom: „I još im moramo platiti, ne znam kolko dvije i pol' hiljade kuna za to...“, kao i sam prijevoz do mjesta vještačenja koji također ide na trošak poduzeća: „Pa kaj oni nemreju doć, nije jeftinije da dođu sim i tu obave taj posel? Mislim voziti ljude u Zagreb, mislim meni to stvarno...“ A kao posljednji rizik iz navedenog niza jest **nemogućnost zapošljavanja** vještačene osobe kao osobe s invaliditetom zbog mogućnosti **nepotvrđenog statusa**: „...i s tim da ne zna da li bude osoba ocijenjena kao validna da dobi potporu firma ili ne.“ Također, sustav na posebne potrebe osoba s invaliditetom ne gleda kao na otežavajući faktor za poslodavce: „Ti ljudi su po svemu, čak bi se reklo, poistovječeni kao i ljudi koji mogu normalno raditi,“ a poduzeće može snositi dodatne troškove pri zapošljavanju osoba s invaliditetom: „...ili mora platiti kaznu kaj mu je dodatni trošak ili ga zaposliti mora, ali opet mu je to određeni trošak.“ Dodatni financijski rizik koji sudionici navode jest **zapošljavanje** osobe s invaliditetom **na neodređeno vrijeme**: „...mi nemremo radi toga dopelati u, ovoga, rizik da nam se poremeti cela priča oko firme,“ uz navedeno dolazi do perioda u godini kada poduzeće nema radnih mjesta koje može ponuditi osobama s invaliditetom koje imaju ograničene radne sposobnosti: „I onda mi imamo periode organizacijske problematike. U pojedinim periodima, danas recimo imamo takvih petero, al' u pojedinim periodima godine mi njima nemamo kaj dati delati.“ Također, sudionici navode kako pri zapošljavanju moraju **osposobljavati zaposlenike** kako bi njihove vještine bile iskoristive i profitabilne za poduzeće: „...dve do tri godine trebamo da ih osposobimo.“ Uz sve navedeno iz iskustva sudionika ovog istraživanja poneki poslodavci ipak ne zapošljavaju osobe s invaliditetom što rezultira plaćanjem naknade zbog nepopunjene kvote: „...poslodavac ili mora platiti kaznu kaj mu je dodatni trošak...“ jer smatraju da je plaćanje naknade isplativije od zapošljavanja: „To je čak i za poslodavce jeftinija varijanta neg' zaposliti...“

Kao što je i očekivano, zapošljavanje osoba s invaliditetom ne pogoduje samo poduzeću nego i samim zaposlenicima s invaliditetom. **Osnovna dobrobit** koju valja istaknuti za osobe s invaliditetom je zapošljavanje na neograničeno ili ograničeno vrijeme: „...mi imamo sad već te

osobe, emmm, dobar broj kojima smo dali ugovore na neodređeno. Ali, ovima nemreš dati (odnosi se na osobe u trening radionici tj. na osobe s većim teškoćama u izvršenju radnih zadataka)“ Sama mogućnost rada omogućava osobama s invaliditetom da se **osjećaju korisno**: „...tim ljudima da se zaposle kako bi se oni osjećali korisnije...“ te imaju osjećaj doprinošenja vlastitoj obitelji i poduzeću u kojem su zaposlene: „...kako bi mogli dati svoj doprinos, eh, u svojim familijama sigurno, a i na svojim radnim mjestima...“ te društvu: „...oni sa svojim osjećajem doprinosa sebi i društvu...“ Radom u redovnim uvjetima osobe s invaliditetom se osjećaju ravnopravnima u društvu: „...osobe koje su kao osobe koje nekome trebaju koje ne'ko doživljava ravnopravnima ostalima...“ te se kod zaposlenih osoba s invaliditetom podiže samopouzdanje: „I sad imaju samopouzdanja napokon...“ **osjećaj zadovoljstva**: „...vide kol'ko dobro rade i sad su ono, procvjetali, baš vidiš na njima kak' su sretni da mogu raditi,“ te ponosa na naučene vještine: „I strašno ponosni i u stanju su to raditi ono kol'ko god.“

Sljedeća interpretacija kvalitativne analize koja će biti prikazana u daljnjem tekstu odnosi se na drugo istraživačko pitanje koje glasi: „Kakvu ulogu u podršci zapošljavanju osobama s invaliditetom imaju stručna podrška, kolege, poslodavci i lokalna zajednica?“

**Tablica 4:** Prikaz kategorija i potkategorija za istraživačke teme podrška zapošljavanju osoba s invaliditetom iz perspektive poslodavaca

<b>PODRŠKA POSLODAVCA, OBITELJI, KOLEGA I LOKALNE ZAJEDNICE</b>	
<b>KATEGORIJE</b>	<b>POTKATEGORIJE</b>
<b>KORIŠTENJE ADEKVATNOG MODELA ZAPOŠLJAVANJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primjena već postojećeg modela zapošljavanja iz Italije s trening radionicom</li> <li>• Primjer postojanje stručne službe koja pruža redovitu podršku na terenu</li> </ul>
<b>INTERES POSLODAVACA ZA ZAPOŠLJAVANJEM OSI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iskustvo zapošljavanja OSI kao dugogodišnja tradicija poduzeća</li> <li>• Prethodno pozitivno iskustvo zapošljavanja iz drugih poduzeća kroz zaštitne radionice</li> <li>• Osjećaj zadovoljstva poslodavca zbog napretka OSI</li> <li>• Zapošljavanje OSI radi inata državi</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslodavci cijene OSI kao radnike</li> <li>• OSI su novi izvor zaposlenika</li> <li>• Ponos poduzeća zbog zapošljavanja OSI</li> </ul>
<b>USKLADENOST PONUDE RADNIH MJESTA I SPOSOBNOSTI OSI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postojanje radnih mjesta u poduzeću na kojima se mogu zaposliti OSI</li> <li>• Prepoznavanje radnih mjesta na kojima se mogu zaposliti OSI</li> <li>• Postojanje kontraindikacija OSI za obavljanje posla na određenim radnim mjestima</li> <li>• Teškoće u prilagodbi radnog mjesta prema potrebama OSI</li> <li>• Procjena sposobnosti prema ponudi radnih mjesta unutar poduzeća</li> <li>• Zapošljavanje na radnom mjestu koje odgovara sposobnostima pojedine OSI</li> </ul>
<b>PODRŠKA UNUTAR PODUZEĆA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postavljanje osobe zadužene za podršku OSI</li> <li>• Uspješnost zapošljavanja OSI ovisi o motiviranosti osoba koje rade na njihovom zapošljavanju</li> <li>• Prijateljski/pozitivni odnos osoba koje rade na zapošljavanju radnika s invaliditetom</li> <li>• Zaposlenici koji rade s OSI moraju biti vješti u pružanju podrške</li> <li>• Unaprjeđenije radnih vještina OSI</li> <li>• Poticanje OSI na rad i podrška</li> </ul>
<b>PRILAGODBA RADNICIMA S INVALIDITETOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priprema radnika s invaliditetom za rad u poduzeću u posebnom odjelu</li> <li>• Prilagođavanje tempa usvajanja radnih vještina pojedinom radniku</li> <li>• Poučavanje vještina u skladu sa sposobnostima pojedinog radnika s invaliditetom</li> <li>• Poučavanje radne vještine do razine samostalnog izvođenja prije uključivanja u redovne radne uvjete.</li> <li>• Praćenje rada radnika s invaliditetom u</li> </ul>

	<p>redovnim radnim uvjetima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostvarivanje pozitivne i opuštene radne atmosfere</li> <li>• Rad u okruženju kolega s kojima su pohađali trening radionicu.</li> <li>• Neinzistiranje na profitu</li> <li>• Neinzistiranje na rezultatu</li> <li>• Zadržavanje OSI u tzv. trening radionici</li> </ul> <p>Prethodno upoznavanje voditelja sa sposobnostima OSI</p>
<b>ODNOSI S KOLEGAMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prihvatanje OSI od strane kolega na poslu nakon određenog vremena</li> <li>• Javljanje ljubomore kolega zbog duže pauze</li> <li>• Javljanje ljubomore kolega zbog dostizanja norme unatoč invaliditetu</li> <li>• Ljubomora zbog veće produktivnosti OSI na radnom mjestu od kolega</li> <li>• Pozitivni odnosi između OSI i voditelja u pogonima</li> </ul>

Jedan od najvažnijih preduvjeta za zapošljavanjem osoba s invaliditetom jest **postojanje interesa poslodavaca** za zapošljavanjem navedene socijalne skupine. Za poslodavce osobe s invaliditetom predstavljaju novi izvor ljudskog kapitala što je povoljna situacija za poduzeće s obzirom na sve veći nedostatak radnika na tržištu za jednostavnije vrste poslova: „*Ne zaboravimo da danas radnika nema...pogotovo ne radnika na raspolaganju za ovakve vrste poslova.*“ Kao **glavna motivacija** za zapošljavanjem osoba s invaliditetom sudionici ove kvalitativne studije naveli su **prethodno iskustvo** u takvom obliku zapošljavanja i radu u sličnim sredinama, a koje se temelji na dugogodišnjoj tradiciji zapošljavanja osoba s invaliditetom i sličnim dobrim iskustvima zapošljavanja kroz zaštitne radionice u prethodnim poduzećima gdje su poslodavci bili zaposleni „*J. i ja smo u takvim sredinama i prije radili nego kad smo došli u Grupu Calzedonia.*“ a tijekom zapošljavanja poslodavci su primijetili da zapošljavanjem osoba s invaliditetom profitiraju i poslodavac i sama osoba: „*Motivacija, znači, je bila ta da i jedna i druga strana bude zadovoljna u tom jednom međusobnom procesu...*“ Unatoč međusobnoj dobrobiti, poslodavci su istaknuli kao **dodatna motivacija** zapošljavanja navedene skupine i **inat državi**: „*...mi smo dobrostojeća firma i mi smo to*

*napravili s jedne strane za inat državi...“ no osobe s invaliditetom su se pokazale i kao kvalitetni radnici što poslodavci cijene: „...a s druge strane smo to napravili zato jer cijenimo te ljude i jer hoćemo.“ Osim eventualne materijalne dobrobiti koju poduzeće može ostvariti zapošljavanjem osoba s invaliditetom, sudionici navode i **vlastiti osjećaj iznimnog zadovoljstva** – radi se o zadovoljstvu koje poslodavci osjećaju pri napredovanju njihovih zaposlenika s invaliditetom: „...i mi doživljavamo veliko zadovoljstvo kada vidimo da to funkcionira,“ i osjećaju ponosa zbog same mogućnosti zapošljavanja osoba s invaliditetom u svom poduzeću: „...dapače, mi smo ponosni na to...“*

Kako bi zapošljavanje osoba s invaliditetom bilo uspješno provedeno, za poduzeće je poželjno da prati učinkovit model zapošljavanja. **Model zapošljavanja** koji sudionici ove studije smatraju dobrim jest model Grupacije Calzedonia koja posluje na području Italije. Navedeni model poduzeće u Hrvatskoj je djelomično prihvatilo, ali ga i prilagodilo uvjetima u Republici Hrvatskoj: „...jeste li slijedili neke primjere ili je vaš model...ako sam ja dobro shvatila, koji je već i u Italiji razvijen i zapravo po tim nekim standardima...to je istina u toliko kaj u Italiji, 'nači, Calzedonia surađuje, jer je to tak' i organiziran od udruga do...“

Jedna od pretpostavki uspješnog zapošljavanja osoba s invaliditetom jest **usklađenost ponude radnih mjesta u poduzeću sa sposobnostima** osoba koje se na njima zapošljavaju. U poduzeću Calzedonia u Hrvatskoj postoje radna mjesta s jednostavnijim radnim zadacima, što su poslodavci prepoznali i na njima zaposlili osobe s intelektualnim teškoćama: „...recimo mi smo imali sreću pa imamo tu firmu u kojoj je to jednostavnije napraviti. Pripremati, jer se ipak radi o pakiranju i tak' dalje...“ Prije samog zapošljavanja u redovnim uvjetima, u navedenom poduzeću, provodi se procjena radnih sposobnosti: „Da, procjenjujemo, je... Da, vidiš kol'ko 'ko može, kol'ko je' ko i fizički i intelektualno sposoban neke stvari napraviti' i prema tome im određujemo poslove,“ a na temelju rezultata provedene procjene osoba s invaliditetom se zapošljava na odgovarajuće radno mjesto: „I ako je dobar u radionici, ako vidim da može, zna brojiti' i da, ne znam, dobro pakira, on lagano ide prema skladištu.“ Poslodavci navode kako se ponekad susreću s poteškoćama u pronalasku radnog mjesta za pojedinu osobu s invaliditetom zbog kontraindikacija, primjerice na području zdravlja: „...može se, nije da se nemre, ali je teže zato jer su to i zahtjevniji procesi, recimo zahtjevniji procesi sa aspekta zdravlja...“ Osim eventualnih kontraindikacija javljaju se i poteškoće s prilagodbom radnog mjesta: „...nije uvijek moguće i nije uvijek jednostavno. Jer nije moguće prilagodit', ne? Točno.“



**Prilagodba i priprema radnika** s invaliditetom važna je kako bi ti zaposlenici adekvatno izvršavali radne zadatke. Poslodavci navode kako su u svom poduzeću **organizirali radionicu** u kojoj pripremaju zaposlenike s invaliditetom na radne zadatke u redovnom pogonu: „Znači tu smo imali mogućnost, emmm, i to smo iskoristili da si možemo, ovoga, organizirati jedan odjel za pripremu...“ U navedenoj radionici voditelji posvećuju pažnju razini naučene vještine, naime osobe s invaliditetom se zadržavaju u radionici dok ne usvoje vještinu do sposobnosti samostalnog izvođenja: „Vodimo jako računa prije nego kaj izađe van da se već osjeća sigurnom, dal' se ohrabrila, dal' bi to mogla i tak' dalje.“ Također, poštuju se sposobnosti osobe s invaliditetom te se vještina poučava do razine do koje ju osoba može svladati: „Polako ih učimo nove operacije do razine do koje vidimo da moremo doći,“ prema osobno prilagođenom tempu usvajanja: „...ne ubrzavamo, ne tražimo da oni ubrzavaju, da budu pod vremenskim pritiskom.“ Prije no što se zaposlenike s invaliditetom uputi u redovne uvjete rada, voditelji se **upoznaju s njihovim sposobnostima i vještinama** kako bi znali što očekivati od novih radnika u njihovom pogonu: „Voditelji su uvijek upoznati vani, u stvari, što da su oni došli da trebaju malo, ono...možda imaju malo više pitanja i malo treba pripaziti na brojanje i na te neke stvari,...“ Tijekom rada u redovnim uvjetima provodi se praćenje zaposlenika s invaliditetom: „Povremeno P. i S. su celi dan s njima kad prvi put idu van da ih se...ehh... Aha, znači, pratite ih se da...“ Također, pridaje se velika važnost radnoj atmosferi: „...samo trebaju polako i, i sigurno bez stresa, bez nekakvih vikanja i tak' nekaj al dobro to tu niti nije,“ i radnom kolektivu u kojem se nalaze i kolege s kojima su pohađali program u radionici: „...sad kad već vide svoje kolege kak su vani, sad se već i oni osjećaju sigurniji.“ Poslodavci navode kako im primarni motiv zapošljavanja osoba s invaliditetom nije ostvarivanje profita ili rezultata već omogućavanje tipičnog radnog iskustva: „I kod nas ti ljudi mogu normalno funkcionirati, ehh, jer mi ne trčimo za profitom kad su oni u pitanju, mi ne trčimo za rezultatom, za ničim. Mi si možemo to dozvoliti.“ U slučaju da su radne sposobnosti zaposlenika s invaliditetom takve da se osobu ne može zaposliti u redovnim uvjetima tada se zaposlenik zadržava u zaštićenim uvjetima radionice: „...imamo osobe koje ne znaju brojiti i koje se ne sjećaju, te nemremo van staviti.“

Uz razumnu prilagodbu nužna je i **podrška osoblja** osobama s invaliditetom unutar poduzeća. U grupaciji Calzedonia u Hrvatskoj zaposlene su osobe kojima je u opisu radnog mjesta pružanje podrške osobama s invaliditetom te prilagođavanje radnih zadataka. Tijekom razgovora sudionici istraživanja navode kako je važno da osoblje bude susretljivo i prijateljski raspoloženo kako bi se rad i podučavanje vještina odvijalo bez stresa i napetosti. Također,

istaknuli su kao važnu činjenicu da **zaposlenici koji rade s osobama s invaliditetom budu motivirani**: „*Ona ima sklonosti za to, voli to, prihvatila je to...*“ jer njihova motivacija utječe na uspješnost zapošljavanja i rada zaposlenika s invaliditetom. Kao što je i očekivano, poslodavcima je važno da osoblje koje radi s osobama s invaliditetom bude vješto u pružanju podrške jer njihov je primarni zadatak poticanje zaposlenika s invaliditetom, pružanje podrške te unaprjeđenje njihovih radnih sposobnosti: „*Znači, radi se dnevno na njihovom unaprjeđenju i...*“.

Na kraju potrebno je navesti i **odnose s kolegama** bez invaliditeta kao čimbenik uspješnosti zapošljavanja. U poduzećima grupacije Calzedonia u Hrvatskoj poslodavci navode kako zbog provođenja inkluzivne prakse, osobe s invaliditetom su prihvaćene od strane voditelja i kolega s kojima rade na radnim mjestima te su s istima u dobrim odnosima. Unatoč tome, primijetili su pojavu reakcije tipičnih radnika prema zaposlenicima s invaliditetom zbog češćih i dužih pauza koje oni imaju: „*...s posebnim potrebama imaju kod nas više pauze, više minuta pauzu i tak' dalje. To ovi nisu mogli nikak' akceptirat...*“ te zbog dostizanja norme ili primjedbe da osobe s invaliditetom ostvaruju veću produktivnost od tipičnih radnika: „*Jedino, velim, bilo je, znalo je biti nekih, jer ovi stvarno rade produktivnost sto petnaest posto pa se onda ove cure – joj pa ak' je to sad ona napravila...*“

U posljednjoj tablici prikazani su rezultati te interpretacija koji se odnose na treće istraživačko pitanje: Koje su preporuke ili smjernice za unapređenje kvalitete zapošljavanja? Poslodavci koji su sudjelovali u raspravi naveli su određene poteškoće s kojima se susreću te prijedloge rješenja za olakšanje zapošljavanja osoba s invaliditetom.

**Tablica 5:** Prikaz kategorija i potkategorija za istraživačke teme preporuke ili smjernice za unapređenje podrške zapošljavanju iz perspektive poslodavaca

<b>PREPORUKE ILI SMJERNICE ZA UNAPREĐENJE KVALITETE ZAPOŠLJAVANJA</b>	
<b>KATEGORIJE</b>	<b>POTKATEGORIJE</b>
<b>POTEŠKOĆE POSLODAVCA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuređenost državne podrške poslodavcu</li> <li>• Nedostatak kontrole poslodavaca</li> <li>• Nezadovoljstvo nezainteresiranošću državnih službi</li> <li>• Nezadovoljstvo provođenjem vještačenja na inicijativu poslodavca</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostupnost podataka iz registra za OSI</li> <li>• Poteškoće u nabavi dokumentacije potencijalnih radnika s invaliditetom</li> <li>• Nedostatak podrške države i javnih službi</li> <li>• Nezadovoljstvo prekvalifikacijama koje vrši HZZ</li> <li>• Nezadovoljstvo zbog uvođenja zakonske obaveze zapošljavanja OSI bez prethodne pripreme poslodavca</li> <li>• Nezadovoljstvo nekorisćenjem sredstava iz Fonda</li> <li>• Demotivirajući državni poticaji za poduzeće</li> </ul>
<p><b>PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE ZAPOŠLJAVANJA OSI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za testiranjem i profesionalnim usmjeravanjem</li> <li>• Potreba za sredstvima za prilagodbu radnog mjesta</li> <li>• Potreba za službama koje će pratiti zaposlene OSI</li> <li>• Prijedlog za individualiziranom podrškom pri zapošljavanju i prilagodbom radnog mjesta pojedinoj OSI</li> <li>• Potreba za podrškom stručnjaka</li> <li>• Potreba za inspekcijom</li> <li>• Prijedlog suradnje sa stručnjacima koji će usmjeravati OSI u druga poduzeća</li> <li>• Prijedlog za korištenje sredstava iz Fonda za plaćanje vještačenja</li> <li>• Potrebna državna pomoć za uređenje radnih mjesta</li> <li>• Potrebna državna pomoć za nadomjestak produktivnosti OSI</li> <li>• Potrebna državna pomoć za zdravstvene usluge</li> <li>• Potreba za pojednostavljivanjem procesa dokazivanja invaliditeta OSI</li> <li>• Prijedlog mobilnih stručnjaka koji obavljaju vještačenje</li> <li>• Prijedlog o javno dostupnim</li> </ul>

	<p>informacijama o poslodavcima koji zapošljavaju OSI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prijedlog o javno dostupnim informacijama o uvjetima u kojima poslodavci zapošljavaju OSI</li> <li>• Potrebna podrška socijalnih službi zbog eventualnih socijalnih problema</li> </ul>
--	--

Sudionici ističu kako je **državna podrška nedovoljno uređena**: „*Da je država mogla malo bolje neke stvari posložiti - mogla je puno bolje ali tu smo di smo.*“ Naime, pri uvođenju obaveze zapošljavanja osoba s invaliditetom državne službe nisu prethodno na to pripremile poslodavce: „...*'nači, donjela se neka regulativa i sad smo se mi morali snalazit' u toj cijeloj priči...*“ također, poslodavci primjećuju nedostatak državne podrške: „...*da, i na naš trošak i na našu inicijativu...*“ te smatraju kako su **državne službe nezainteresirane** za poduzeće koje zapošljava osobe s invaliditetom: „...*kaj se institucija tiče, mislim da je sve više na deklarativnoj razini...*“ **Poticaje**, na koje poduzeće ima pravo ako zapošljava osobe s invaliditetom, **poslodavci smatraju demotivirajućima**: „...*propitamo ovaj dio poticaja koji oni nude, odnosno koliko vas informiraju, koliko je to vama uopće motivirajuće... prvo totalno demotivirajuće...*“ a istodobno, poslodavci imaju dojam kako se **sredstva iz Fonda** za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom uopće **ne koriste**: „*Imate u Fondu love kol'ko hoćete, a lova se ne koristi, znači totalno promašena priča*“. Još jedna od poteškoća s kojima se sudionici susreću pri zapošljavanju osoba s invaliditetom jest **nemogućnost dobivanja dokumentacije** kandidata koji dolaze na razgovor za posao: „...*dvoje ljudi na intervjuu bilo, ali vidla sam da nemaju nikakve...nismo opće znali ' ko nam dolazi...*“ te nemogućnost **pristupa informacijama iz Registra** osoba s invaliditetom: „...*da oni jesu već negdje registrirani, da imaju sve svoje dokumente o tome. Praktički mi to sve moramo...*“ Uz navedeno, kada **poslodavac** odluči zaposliti osobu s invaliditetom, nakon svih poteškoća **mora inicirati i vještačenje** na vlastiti trošak: „...*na kraju kad vi dobijete takvog čovjeka vi morate odrađivati i potvrđivati njegovu invalidnost i ono, njegov status kao invalida tek kad ga zapošljavamo...*“ Osim tijekom samog zapošljavanja, poslodavci primjećuju kako je država nezainteresirana za same osobe s invaliditetom tijekom njihovog rada u poduzeću jer se **ne provode kontrole postupaka poslodavaca** niti uvjeta rada: „...*nikome nije palo na pamet da veli – da vidimo kak' to funkcionira.*“ Na kraju poslodavci navode i nezadovoljstvo radom Hrvatskog zavoda za zapošljavanje koji provodi prekvalifikacije za zanimanja koja nisu tražena na tržištu rada: „...*delaju prekvalifikacije u*

*struke koje ne trebaju...*“, a posljedično tome osobe s invaliditetom u poduzeće ne dolaze kao kompetentni radnici već poslodavac mora uložiti vrijeme u njihovo osposobljavanje za rad u poduzeću.

Kao posljednju kategoriju potrebno je navesti **preporuke poslodavaca** prema kojima bi zapošljavanje osoba s invaliditetom bilo jednostavnije. Već je navedeno kako poslodavci smatraju proces zapošljavanja osoba s invaliditetom kompliciranim te navode kako ga je nužno pojednostaviti da bi se potaknulo daljnje zapošljavanje. Kako bi se olakšao izbor te povećao broj zaposlenika s invaliditetom koji će raditi u poduzeću poslodavci navode kako je potrebno provođenje testiranja ili profesionalne selekcije koju bi vršile javne službe. Također važna stavka je i pojednostavljivanje procesa vještačenja osoba s invaliditetom: *„...pod hitno, emm, ukinuti ta silna, taj silni nered oko certificiranja invaliditeta...“* ali su, uz to, potrebne i financijske olakšice vezane uz vještačenje, odnosno potrebno je koristiti sredstva iz Fonda za podmirivanje navedenih troškova: *„...ako su novci u Fondu onda dio tih novaca nek' bude za vještačenja...“* Dodatna **poteškoća vezana uz vještačenje** jest **prijevoz osoba s invaliditetom u drugi grad** stoga poslodavci **preporučuju razvoj mobilnih timova** koji će provoditi vještačenje u gradu zapošljavanja: *„...mislim, pa radi se na terenu, njihov posel je na terenu.“* Sudionici istraživanja navode kako imaju **potrebu za individualiziranom podrškom pri zapošljavanju** te prilagodbom radnog mjesta pojedinoj osobi s invaliditetom **koju bi provodili stručnjaci** u tom području s ciljem uspješnog zapošljavanja kompetentne osobe s invaliditetom na adekvatno prilagođeno radno mjesto: *„...socijalni radnik koji prati tu osobu dođe u tvornicu... i prolaze sva radna mjesta u firmi. I vide kak' ta osoba reagira, da li može, dal ima tu pokretljivost... kaj treba za to radno mesto...“* A kako bi prilagodba radnog mjesta bila realizirana, **poslodavcima su potrebna sredstva** za prilagodbu: *„...sustav trebao pružat' i neka sredstva i neke resurse da se možda dio neke te proizvodnje, nešto da se može prilagodit osobama s invaliditetom... Da...to,“* i uređenje: *„...čak trebali dobivati od države nekakvu, nekakvu pomoć... za uređenje njihovih radnih mjesta...“* **Dodatna financijska sredstva** koja bi koristila poslodavcima odnose se na nadoknadu smanjene produktivnosti osobe s invaliditetom te zdravstvene usluge: *„...za nadomjestak njihove produktivnosti, za nekakve zdravstvene ili usluge psihologa i sve to, ne.“* Sudionici smatraju ključnom **podršku stručnjaka** koji se bave osobama s invaliditetom kako bi se provelo njihovo uspješno zapošljavanje: *„...ono kaj mi vidimo da jako nedostaje... kol'ko sa strane ima nezaposlenih ljudi koji bi tu mogli pomoći, od psihologa, socijalnih radnika i tak' dalje.“* Primjerice, poslodavcima je potrebna njihova podrška u obliku **praćenja rada zaposlenika** s

invaliditetom: „...nemamo nikoga 'ko dolazi i prati te ljude,“ a ako se pokaže kako radno mjesto nije pogodno za određenu osobu potrebne su usluge stručnjaka koji će usmjeriti osobu u druga poduzeća: „...dođemo bez mogućnosti suradnje z nekim stručnim i tak dalje do određenoga limita di sad ti tu osobu nemreš ju unaprijediti... da postoji netko 'ko bi onda rekel – čekajte kod vas nemre al' imamo tu varijantu, budemo tam preselili, tam' bude ta osoba zadovoljna...“ Kao dodatna potreba za stručnim kadrom na području društvenih znanosti poslodavci navode i **slučaj pojave socijalnih problema** kod pojedinih zaposlenika s invaliditetom. Poslodavci, također, naglašavaju **potrebu za inspekcijom vlastitog pristupa prema zaposlenicima** s invaliditetom kako bi se osigurao prikladan pristup i adekvatni uvjeti u kojima rade: „...da je bar inspekcija došla kakva... pa re... pa rekla - čekajte malo, vi tu zapošlja...di su ti ljudi?“ Prema navedenome smatraju važnim i javno objavljivanje informacija o poslodavcima koji zapošljavaju osobe s invaliditetom te uvjetima u kojima ih zapošljavaju radi veće transparentnosti zapošljavanja: „...da im budu dostupne informacije i njihove mogućnosti i di se mogu zaposliti, koji su to poslodavci, kakva su to iskustva...“

## 9. ZAKLJUČAK

Kako je tema ovog rada društveno-ekonomska dobrobit zapošljavanja osoba s invaliditetom za poduzeće, cilj ovog istraživanja jest dobiti uvid u dobrobiti zapošljavanja osoba s invaliditetom u poduzeće iz perspektive poslodavaca. Sukladno tome prikazana je teorijska pozadina, zakonodavni okvir te rezultati provedenog kvalitativnog istraživanja.

S obzirom na veličinu populacije osoba s invaliditetom često ih se smatra najmnogoljudnijom manjinom i neiskorištenim izvorom radne snage (Siperstein, 2006, prema Yamatani i sur., 2015; Brooke i sur., 2000, prema Strauss i sur., 2008; Friedman i sur., 2006). Unatoč tome, češće doživljavaju negativne socio-ekonomske posljedice u odnosu na populaciju osoba bez invaliditeta kao što su siromaštvo, višu stopu nezaposlenosti (WHO, 2011), dugotrajnu nezaposlenost (Statistika Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, 2019) i nižu plaću (Longhi, 2017; WHO, 2011). Najčešći uzroci tome su negativni stavovi koji uključuju brigu oko troška (Kaye i sur., 2011; Houtenville i Kalargyrou, 2012; Boni-Saenz i sur., 2006), produktivnosti i zakonske odgovornosti (Kaye i sur., 2011), te karakteristike samih osoba s invaliditetom kao što su niža razina obrazovanja (WHO, 2011), obrazovanje za suficitarna zanimanja (Babić i Leutar, 2010) i inertnost pri traženju posla (Kiš-Glavaš, 2009).

Poduzeće je „...*samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva*“ (Novac.net, Što je poduzeće). Kao odgovor na pritisak javnosti (Vogel, 2005 prema Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014) pojedina poduzeća odlučuju se na društveno odgovorno poslovanje koje uključuje društvenu i ekološku odgovornost (Hopkins, 2006). Jedan oblik takvog poslovanja jest i zapošljavanje osoba s invaliditetom (Monachino i Moreiram, 2014; Markel i Barclay, 2009 prema Miethlich i Šlahor, 2018) što će ipak zahtijevati određene prilagodbe i promjene unutar poduzeća (Kuznetsova, 2012) zbog čega je važan menadžment ljudskim potencijalima, točnije, adekvatno upravljanje različitostima unutar poduzeća. Upravljanje različitostima važan je aspekt poslovanja jer se raznolikost radne snage kreativno i produktivno usmjerava (Stockdale i Crosby, 2004 prema Dietz i Petersen, 2006).

Pokazalo se kako su poduzetnici određenih karakteristika skloniji zapošljavanju osoba s invaliditetom u svoja poduzeća. Primjer tome su socijalno osjetljivije žene poduzetnice (Vuk, 2006 prema Zirdum, i Cvitanović, 2017), poduzetnici koji već imaju iskustva u takvoj vrsti

zapošljavanja (McFarlin i sur., 1991 prema Unger, 2002; Hernandez i sur., 2008 prema Nota i sur., 2013) te oni koji imaju podršku iz zajednice ili unutar poduzeća (Gilbride i sur., 2003). Također, jedan od pokazatelja spremnosti zapošljavanja osoba s invaliditetom jest veličina poduzeća, naime, velika poduzeća češće zapošljavaju osobe s invaliditetom (Domzal i sur., 2008 prema Henry i sur., 2014).

Ukoliko poduzeće zapošljava više od 20 radnika obveznik je kvote, ali zapošljavanjem osoba s invaliditetom može ostvariti poticaje (Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, NN 157/13, 152/14, 39/18), ali i druge dobrobiti.

Dobrobiti koje poduzeće može ostvariti zapošljavajući osobe s invaliditetom mogu se podjeliti na ekonomske i društvene dobrobiti. Poslodavci nerijetko spominju zabrinutost oko troškova pri zapošljavanju osoba s invaliditetom (Siperstein i sur., 2006, prema Yamatani i sur., 2015), no istraživanja su pokazala kako troškovi njihovog zapošljavanja nisu veći od onih pri zapošljavanju osoba bez invaliditeta (Crow 1993, prema Graffam i sur., 2002). Tome u prilog ide činjenica da su troškovi osiguranja osoba s invaliditetom niži od osiguranja osoba bez invaliditeta (Hartnett i sur., 2011, prema Yamatani i sur., 2015), te potrebna prilagodba povećava produktivnost svih radnika (Australian Government, 2012; Graffam, 2002). Također, poštujući kvotu poslodavac izbjegava dodatne troškove zbog plaćanja naknade (Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom, NN 75/2018), a usvajanjem inkluzivne prakse osigurava izbjegavanje tužbe (Hartnett i sur., 2011) i bolju konkurentnost na tržištu (Green i Brooke, 2001; Boni-Saenz i sur., 2006; Houtenville i Kalargyrou, 2012; Henry i sur., 2014). Indirektne ekonomske dobrobiti odnose se na mogućnost regrutiranja zaposlenika iz šire populacije (Papa, 2008) te zadržavanje zaposlenika koji su tijekom zaposlenja zadobili invaliditet (Boni-Saenz i sur., 2006). Uz navedeno osobe s invaliditetom kao zaposlenici imaju mnoge profitabilne karakteristike. Poslodavci ih opisuju kao **radno učinkovite** (Hartnett i sur., 2011), **kvalitetne** (Neitupski i sur., 1996, prema Unger, 2002), **produktivne** (Unger i Kregel, 2000, prema Hartnett i sur., 2011; Scott i sur., 2017; Williams, 2000, prema Green i Brooke 2001), **fleksibilne** (Australian Safety and Compensation Council 2009, prema Australian Government 2012), **profitabilne** (Williams, 2000, prema Green i Brooke 2001), **profesionalne** (Yamatani, 2015), **motivirane** (Tse, 1994, prema Graffam, 2002; Institute for Corporate Productivity, 2014), **angažirane** (Institute for Corporate Productivity, 2014), **precizne** (Unger i Kregel, 2000, prema Hartnett, 2011), **savjesne** (Unger i Kregel, 2000, prema Hartnett, 2011; Hillier i sur., 2007, prema Hedley i sur., 2017), **odgovorne** (Tse, 1994, prema Graffam) i na kraju **lojalne** (Boni-Saenz, 2006) i



izrazito **pouzdan**e zaposlenike (Siperstein i sur., 2006; Hillier i sur, 2007, prema Hedley i sur. 2017; Tse, 1994, prema Graffam 2002; Institute for Corporate Productivity 2014; The International Labour Organization (ILO) 2011, prema Walton, 2012; Yamatani i sur., 2015; Unger i Kregel, 2000, prema Hartnett i sur., 2011). Osim navedenog, pokazalo se kako osobe s invaliditetom duže ostaju u poduzeću (McCary, 2005, prema Strauss i sur. 2008; Hull, 2007, prema Houtenville i Kalargyrou, 2012) i manje izostaju s posla (Chomka, 2004, prema Houtenville i Kalargyrou, 2012; Institute for Corporate Productivity, 2014; Tse, 1994, prema Graffam, 2002). Osim dobrobiti, zapošljavanje osoba s invaliditetom nosi izazove u vidu teškoća u pamćenju osobe s invaliditetom, održavanju pažnje i praćenja uputa (Reisman S. i Reisman J., 1993, prema Graffam 2002), potrebe za češćom supervizijom i moguće komplikacije u komunikaciji (Scott i sur. 2002) te teškoća pri prijevozu do radnog mjesta (Tse, 1994, prema Graffam, 2002).

Kao što je navedeno, zapošljavajući osobe s invaliditetom, poduzeće može ostvariti i određene društvene dobrobiti koje se odnose na poslovanje poduzeća te na socijalnu klimu unutar poduzeća. Usvajanjem inkluzivne kulture (Scott i sur., 2017; Schartz i sur., 2006, prema Hartnett i sur., 2011) poduzeće razvija svoje poslovanje utoliko što razvija svoj brend i dobre odnose s javnošću (Henry i sur. 2014). Ono razvija bazu klijenata na socijalno osvještene osobe (Henry i sur., 2014), stariju populaciju (Suter i sur., 2007), ali i na same osobe s invaliditetom i njihove bližnje (The Return on Disability Group, 2016). Time poduzeće ostvaruje vjernost klijenata (Quinn, 1995 prema Haller i Ralph, 2001) i poslovnu priliku u obliku razvoja proizvoda i usluga pristupačnih svima (Grant, 1991, prema Houtenville i Kalargyrou, 2012). Zaposlenicima bez invaliditeta pogoduju određene prilagodbe primarno namjenjene osobama s invaliditetom jer se time štiti njihova medicinska privatnost, a ujedno im olakšava rad (Travis, 2009, prema Hartnett i sur., 2011). Unatoč tome, moguća je pojava ljubomore (Colella, 2001, prema Kensbock i sur., 2017) i isključivanje osoba s invaliditetom iz radnih aktivnosti (Stone i Colella, 1996, prema Kensbock i sur., 2017) upravo zbog navedenih prilagodbi. Također, zbog raznolikosti radne snage u poduzeću moguća je pojava otežane komunikacije, diskriminacije (Van Knippenberg i Schippers, 2007, prema Kensbock i sur., 2017), pa čak i maltretiranja i nasilnog ponašanja (Kensbock i sur., 2017), ali i pretjerana bržnost prema zaposlenicima s invaliditetom (Coutts i Riddell, 2012). Na kraju, menadžeri navode da osobe s invaliditetom pozitivno utječu na stavove ostalih zaposlenika (Coutts i Riddell, 2012), potiču širenje svijesti o svojim sposobnostima (Irvine i

Lupart, 2008) i teškoći (Scott i sur., 2017), a time se promovira širenje tolerancije (Ball i sur., 2005).

Rezultati provedenog kvalitativnog istraživanja u mnogočemu se podudaraju, ali dodatno i proširuju nalaze dostupne literature. Navedenim istraživanjem utvrđene su ekonomske i društvene dobrobiti ne samo za poduzeće već i za osobe s invaliditetom te društvo općenito. Naime, kao što je zaključeno u mnogim stranim istraživanjima i poslodavci Grupe Calzedonia u Hrvatskoj su tijekom diskusije unutar fokus grupe naveli kako zapošljavanjem osoba s invaliditetom njihovo poduzeće posluje u skladu sa zakonom te usvaja inkluzivnu kulturu. Također, pokazalo se kako se time u poduzeće regrutiraju radnici koji su prema riječima poslodavaca kompetentni, produktivni, brzi, izdržljivi, precizni, motivirani, pedantni, predani, prilagodljivi, kvalitetni, suradljivi, odani i vjerni što ih čini ekonomski isplativima. Uz ekonomski utjecaj poslodavci navode i društvene dobrobiti u vidu smanjenja pojave socijalnih poteškoća, manjih financijskih davanja za državu i normalizacije rada osoba s invaliditetom, a poduzeće svojim dobrim primjerom potiče interes drugih poduzetnika za takvom vrstom zapošljavanja te nudi vlastiti model kao strategiju uspješnog zapošljavanja te skupine. Kao motivaciju pri zapošljavanju osoba s invaliditetom, poslodavci ne navode samo faktore koji koriste poduzeću već i njihovim zaposlenicima s invaliditetom. Smatraju da osobama s invaliditetom rad razvija osjećaj korisnosti i doprinošenja obitelji, poduzeću i društvu, doživljava ravnopravnosti, ponosa te općeg zadovoljstva. Uz dobrobiti za sve dionike, zapošljavanje osoba s invaliditetom donosi i određene rizike. Rizici kao što su češća potreba za bolovanjem, potrebno vrijeme za osposobljavanje i troškovi prijevoza mogu se smatrati općim poteškoćama poslodavaca koji zapošljavaju navedenu socijalnu skupinu. No, poslodavci su u ovom istraživanju navodili određene poteškoće specifične za poduzeće u kojemu se provodilo istraživanje kao što je periodični nedostatak radnih mjesta za neke osobe s invaliditetom te poteškoće koje su isključivo vezane uz trenutno stanje unutar države kao što su nepotvrđen status osobe s invaliditetom te potreba za plaćanjem i organiziranjem vještačenja što donosi određene troškove.

Kako bi se ostvario cilj zapošljavanja osoba s invaliditetom, poslodavac mora imati intrinzičnu motivaciju te razviti određene strategije kako bi u tome i uspio. Poslodavci Grupe Calzedonia u Hrvatskoj navode kako su se na zapošljavanje osoba s invaliditetom primarno odlučili zbog vlastitog interesa, odnosno pozitivnog iskustva i osjećaja zadovoljstva i ponosa koji iz toga proizlaze. Uz interes isti poslodavci navode svoje uspješne strategije u ovoj misiji. Kao prvo, poduzeće Calzedonia u Hrvatskoj primjenjuje uhodani model razvijen u talijanskom

kontekstu. Također, strategije koje poslodavci primjenjuju odnose se na praćenje usklađenosti radnog mjesta i sposobnosti osobe s invaliditetom što uključuje procjenu sposobnosti osobe, prepoznavanje radnog mjesta za osobu, utvrđivanje mogućih kontraindikacija i zapošljavanje na odgovarajućem mjestu. Tijekom rada osobi s invaliditetom pruža se podrška u obliku pripreme u posebnom odjeljenju, poučavanje radnih vještina, prilagodba tempa rada te kontinuirano praćenje. Kako bi to bilo moguće razvijena je 'služba podrške' unutar poduzeća koja kroz pozitivan odnos potiče, pruža podršku i razvija vještine zaposlenika s invaliditetom. Na kraju, cjelokupni proces zapošljavanja ne bi bio uspješan bez kolega s kojima osobe s invaliditetom rade u integriranim uvjetima. U Grupi Calzedonia u Hrvatskoj poslodavci navode kako su odnosi zaposlenika s i bez invaliditeta pozitivni te postoji međusobno prihvaćanje, no uočena je ljubomora osoba bez invaliditeta zbog jednake ili veće produktivnosti i dužih pauza koje ostvaruju osobe s invaliditetom.

Na kraju, kako bi se potaknulo daljnji i olakšalo sadašnji proces zapošljavanja osoba s invaliditetom, poslodavci su naveli prijedloge iz vlastitog iskustva. Poslodavci predlažu da informacije o poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom te uvjetima rada budu javno dostupne. Također, prije samog zapošljavanja pokazala se potreba za testiranjem i profesionalnim usmjeravanjem, a tijekom vještačenja predlažu pojednostavljenje cjelokupnog procesa, razvoj mobilnih službi koje bi navedeno izvršavale te plaćanje vještačenja sredstvima iz Fonda za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom. Iako su prema, tada važećem, Pravilniku o poticajima pri zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 44/14, 2/15, 13/15, 113/16 i 116/17) poslodavci, među ostalim, imali pravo na subvenciju plaće osobe s invaliditetom i sufinanciranje troškova prilagodbe mjesta i uvjeta rada osobe s invaliditetom, poslodavci Grupacije Calzedonia u Hrvatskoj ističu kako su im potrebna sredstva za prilagodbu radnih mjesta te državna pomoć pri naknadi za gubitak produktivnosti i za zdravstvene usluge. Naknadno, Pravilnikom o poticajima pri zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 75/18), koji je stupio na snagu 22.8.2018., poslodavcima je omogućeno ostvarivanje naknade u visini uplaćenog doprinosa za obvezno zdravstveno osiguranje. Tijekom zaposlenja navedena je potreba za suradnjom sa stručnjacima, socijalnim službama te službama koje će pratiti osobu s invaliditetom na radnom mjestu, pružati individualiziranu podršku i prilagodbu radnog mjesta te ju upućivati u druga, podobnija, poduzeća.

Kroz ovo istraživanje, vidljivo je kako se stavovi poslodavaca prema zapošljavanju osoba s invaliditetom mijenjaju u pozitivnom smjeru, jer uviđaju kako radnici s invaliditetom imaju mnoge profitabilne karakteristike, pozitivno utječu na kolege bez invaliditeta te privlače

potrošače koji vrednuju inkluzivnu praksu. Zapošljavanjem osoba s invaliditetom, uz određene preduvjete kao što su interes poslodavca te prilagodbe radnog mjesta, poslodavci ostvaruju brojne ekonomske i društvene dobrobiti. Iako je zakonodavni okvir u Republici Hrvatskoj dobar temelj za poticanje potražnje osoba s invaliditetom na tržištu rada, zakonodavac i stručnjaci na području zapošljavanja te socijalne skupine, trebali bi osluškivati potrebe i prijedloge poslodavaca koji zapošljavaju osobe s invaliditetom. Grupacija Calzedonia u Hrvatskoj je primjer dobre prakse zapošljavanja osoba s invaliditetom pri čemu je postavila društveno odgovoran i profitabilan model zapošljavanja koji može koristiti i drugim poduzetnicima koji posluju u Republici Hrvatskoj.

## 10. LITERATURA

1. Accessibility Statement. Preuzeto 9.2.2019. s mrežne stranice Calzedonia: <https://us.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Accessibility-Statement>
2. Australian Government (2012): *Improving the employment participation of people with disability in Australia*. Australia: Australian Government.
3. Babić, Z. i Leutar, Z. (2010). *Položaj osoba s invaliditetom na tržištu rada Republike Hrvatske*. Socijalna ekologija, 19 (2), 195-214.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Ball P., Monaco G., Schmeling J., Schartzk H. i Blanck P. (2005). *Disability as Diversity in Fortune 100 Companies*. Behavioral Sciences and the Law, 23 (1), 97-121.
6. Baturina, D. (2013). *Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja*. Ekonomska misao i praksa, (1), 123-142.
7. Bilić, M., Bratković, D. i Dujmović, R. (2005). *Zapošljavanje uz podršku osoba s intelektualnim teškoćama*. U Bratković, D. (Ur.) *Zapošljavanje uz podršku* (str. 29-70). Zagreb, Udruga za promicanje inkluzije.
8. Boni-Saenz, A. A., Heinemann, A. W., Crown, D. S. i Emanuel, L. L. (2006). *The Business of Employing People with Disabilities: Four Case Studies, Multi-Case Study Report*.
9. Braun, V. i Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3 (2), 77-101.
10. Burke, J., Bezyak, J., Fraser, R. T., Pete, J., Ditchman, N., i Chan, F. (2013). *Employers' Attitudes Towards Hiring and Retaining People with Disabilities: A Review of the Literature*. Australian Journal of Rehabilitation Counselling, 19 (1), 21-38.
11. Chen, R. K., Zanskas, S. A., Kuo, H. i Ysasi, N. A. (2016). *Factors influencing the decision of woman small business owners on hiring people with disabilities*. Journal of disability studies, 2 (1), 3-10.
12. CORPORATE: The Group. Preuzeto 9.2.2019. s mrežne stranice Calzedonia: <https://world.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate>
13. Couser, G. T. (2005). *Disability as Diversity: A Difference with a Difference*. Ilha do Desterro A Journal of English Language, Literatures in English and Cultural Studies (Brazil), 48, 95-113. Preuzeto 17.2.2019. s mrežne stranice

Academia.edu:

[https://www.academia.edu/8491397/Disability as Diversity A Difference with a Difference](https://www.academia.edu/8491397/Disability_as_Diversity_A_Difference_with_a_Difference)

14. Coutts, P. i Riddell, S. (2012). *Employers' views of supported employment for disabled people in Scotland*. Preuzeto 2.2.2019. s mrežne stranice VOCEDplus: <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A65020>
15. Dietz, J. i Petersen, L-E. (2006). Diversity management. U Stahl, G. and Björkman, I. (Ur.), *Handbook of Research in International HR Management* (str. 223–243). Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.
16. Donovan, R. (2012). *Emerging Giant – Big is Not Enough: The Global Economics of Disability*. Preuzeto 11.1.2019. s: [https://web.archive.org/web/20120913222254/http://www.returnondisability.com/pdf-docs/The\\_Global\\_Economics\\_of\\_Disability\\_2012.pdf](https://web.archive.org/web/20120913222254/http://www.returnondisability.com/pdf-docs/The_Global_Economics_of_Disability_2012.pdf)
17. Dračić, I. (2012). *Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje socijalno poduzetništvo*. Varaždin, Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ).
18. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018). *Aktivno stanovništvo u republici hrvatskoj 2017. - prosjek godine*. Preuzeto 12.2.2019. s mrežne stranice Državnog zavoda za statistiku: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/09-02-07\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/09-02-07_01_2018.htm)
19. Friedman, H. H., Friedman, L. W. i Lopez-Pumarejo, T. (2006). *The Largest Minority Group – The Disabled*. Preuzeto 11.1.2019. s mrežne stranice B>Quest: <https://www.westga.edu/~bquest/2006/disabled.pdf>
20. Fuchs, M. (2014). *Quota Systems for Disabled Persons: Parameters, Aspects, Effectivity*. Preuzeto 3.2.2019 s mrežne stranice Policy Documentation Center: <http://pdc.ceu.hu/archive/00007076/>
21. Gelenčer, G. (2016, 1. veljače). *Imate li strategiju zapošljavanja osoba s invaliditetom?* Preuzeto 9.2.2019 s mrežne stranice Lider: <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/imate-li-strategiju-zaposljavanja-osoba-s-invaliditetom/>
22. 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.
23. Gottlieb, A., Myhill, W. N. i Blanck, P. (2010). *Employment of People with Disabilities*. *International Encyclopedia of Rehabilitation*. Preuzeto 5.2.2019. s mrežne stranice Research Gate:

[https://www.researchgate.net/publication/287241020\\_Employment\\_of\\_People\\_with\\_Disabilities/citations](https://www.researchgate.net/publication/287241020_Employment_of_People_with_Disabilities/citations)

24. Graffam, J., Smith, K., Shinkfield, A. i Polzin, U. (2002). *Employer benefits and costs of employing a person with a disability*. Journal of Vocational Rehabilitation, 17 (4), 251-263.
25. Green J. H. i Brooke V. (2001). *Recruiting and retaining the best from America's largest untapped talent pool*. Journal of Vocational Rehabilitation, 16 (2), 83 – 88.
26. Haller, B. A. (1995). *Rethinking Models of Media Representations of Disability*. Disability Studies Quarterly, 15 (2), 26-30.
27. Haller, B. i Ralph, S. (2001). *Profitability, Diversity, and Disability Images in Advertising in the United States and Great Britain*. Disability Studies Quarterly, 21 (2). Preuzeto 13.2.2019. s mrežne stranice *Disability Studies Quarterly (DSQ)*: <http://dsq-sds.org/issue/view/15>
28. Hartnett, H. P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B. i Carter Batiste, L. (2011): *Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities*. Journal of Vocational Rehabilitation, 34 (1), 17-23.
29. Hasluck, C. (2006). *The costs and benefits to employers of recruiting and retaining disabled workers*. U Needels, K. i Schmitz, R. (ur.) Economic and social costs and benefits to employers of retaining, recruiting and employing disabled people and/or people with health conditions or an injury: A review of the evidence. (str. 99 – 116). Leeds: Corporate Document Services i Department for Work and Pensions.
30. Hedley, D., Wilmot, M., Spoor, J. i Dissanayake, C. (2017). *Benefits of employing people with autism: The Dandelion Employment Program*. Melbourne, Australia: La Trobe University, School of Psychology and Public Health, Olga Tennison Autism Research Centre.
31. 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.
32. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd D. A. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb. MATE d.o.o.
33. Hopkins, M. (2006). *What is corporate social responsibility all about?* Journal of Public Affairs 6 (3-4), 298-306.
34. 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.

35. Hrešč, M. (2018, 13.rujna). *Calzedonia donirala informatičku opremu osobama s invaliditetom*. Preuzeto 9.2.2019. s mrežne stranice Varaždin: <https://varazdin.hr/novosti/calzedonia-donirala-informaticku-opremu-osobama-s-invaliditetom-7165/>
36. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2017). *Izvešće o osobama s invaliditetom u Republici Hrvatskoj*. Preuzeto 12.1.2019. s mrežne stranice Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo: [https://www.hzjz.hr/wpcontent/uploads/2016/04/Invalidi\\_2017.pdf](https://www.hzjz.hr/wpcontent/uploads/2016/04/Invalidi_2017.pdf)
37. Institute for Corporate Productivity (2014). *Employing People with Intellectual and Developmental Disabilities*. Institute for Corporate Productivity.
38. Instruktažni centar (2012). *Zapošljavanje i kvalitetna integracija osoba s invaliditetom na tržištu rada: Priručnik za poslodavce*. Preuzeto 9.2.2019. s mrežne stranice UiK – udruga osoba s invaliditetom Križevci: <http://uik.hr/mobilnoscu-do-zaposlenja>.
39. Irvine, A. i Lupart, J. (2008): *Into the workforce: Employers' perspectives of inclusion*. *Developmental Disabilities Bulletin*, 36 (1), 225-250.
40. Jackson, M. A. (2018). *Models of Disability and Human Rights: Informing the Improvement of Built Environment Accessibility for People with Disability at Neighborhood Scale?* *Laws*, 7 (1), 1-21.
41. 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 (4), 526-36.
42. Kensbock, J. M., Boehm, S. A., i Bourovoi, K. (2017). *Is There a Downside of Job Accommodations? An Employee Perspective on Individual Change Processes*. *Frontiers in psychology*, 8. Preuzeto 2.2.2019. s mrežne stranice *Frontiers in psychology*: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01536/full>
43. Kiš-Glavaš, L. (2009). *Aktivnosti i prepreke u zasnivanju radnog odnosa za osobe s invaliditetom*. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 45 (1), 63-72.
44. Kiš-Glavaš, L. i Skočić Mihić, S. (2010). *Radna i socijalna kompetencija osoba s intelektualnim teškoćama. Razlozi poslodavcima za njihovo nezapošljavanje*. *Revija za socijalnu politiku*, 3 (17), 387-399.
45. Kuka, E. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. *Praktični menadžment*, 2 (2), 64-66.
46. Kuznetsova, Y. (2012). *Inclusive corporate culture and employment of persons with disabilities: analysis of CSR strategies of multinational enterprises in Norway and the UK*. University Forum for Human Resource Development.



- Preuzeto 6.2.2019. s mrežne stranice University Forum for Human Resource Development. (UFHRD): <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/kuznetsova-y-inclusive-corporate-culture-and-employment-of-persons-with-disabilities-analysis-of-csr-strategies-of-multinational-enterprises-in-norway-and-the-uk/>
47. Labucay, I. (2015). *Diversity management and performance: paving the way for a revised business case*. European Journal of International Management, 9 (4), 425-441.
  48. Lang, R. (2001). *The development and critique of the social model of disability*. Preuzeto 6.2.2019. s mrežne stranice Leonard Cheshire Disability and Inclusive Development Centre: [https://www.ucl.ac.uk/silva/lc-ccr/centrepublishations/raymond lang publications](https://www.ucl.ac.uk/silva/lc-ccr/centrepublishations/raymond_lang_publications)
  49. Lee, S. i Lee, S. (2016). *Comparing Employment Quota Systems for Disabled People Between Korea and Japan*. Asian Journal of Human Services, 10, 83-92.
  50. Lisak, N. (2018a). *Faze u planiranju provedbe istraživanja* (PowerPoint prezentacija), predavanje iz kolegija Kvalitativne metode istraživanja u akademskoj godini 2017/18. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
  51. Lisak, N. (2018b). *Kvalitativna analiza podataka* (PowerPoint prezentacija), predavanje iz kolegija Kvalitativne metode istraživanja u akademskoj godini 2017/18. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
  52. Longhi, S. (2017). *The disability pay gap*. Preuzeto 10.2.2019. s mrežne stranice Equality and Human Rights Commission: <https://equalityhumanrights.com/en/publication-download/research-report-107-disability-pay-gap>
  53. Mallender, J., Liger, Q., Tierney, R., Beresford, D., Eager, J., Speckesser, A. i Nafilyan, V. (2015). *Reasonable Accommodation and Sheltered Workshops for People with Disabilities: Costs and Returns of Investments*. Brussels: European Union.
  54. Marinčić, M. i Svetoivanec-Marinčić, S. (2018). *Philosophy and corporate social responsibility (ethical, ecological and cultural approach)*. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 8 (2), 139-152.
  55. Matković, A. i Načinović, L. (n. d.). *Zapošljavanje osoba s invaliditetom - Priručnik za poslodavce*. Preuzeto 9.2.2019. s mrežne stranice Instituta za razvoj tržišta rada: <https://irtr.hr/HR/Info/Category/8/>
  56. Miethlich, B. i Šlahor, L. (2018). *Employment of persons with disabilities as a corporate social responsibility initiative: necessity and variants of implementation*. Conferences and journals published by CBU. Preuzeto 6.2.2019.

s mrežne stranice CBU International Conference Proceedings:  
<https://www.journals.cz/index.php/CBUIC>

57. Mihanović, V. (2010). *Invaliditet u kontekstu socijalnog modela*. Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, 47 (1), 72-86.
58. Morić Milovanović, B. (2009). *Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7 (1), 189-202.
59. Nikora, L. W., Karapu, R., Hickey, H. i Te Awekotuku, N. (2004). *Disabled Maori and disability support options*. Hamilton, New Zealand: Maori and Psychology Research Unit, University of Waikato.
60. Noon, M. (2011). *The shackled runner: time to rethink positive discrimination?* Work, Employment and Society, 24 (4), 728–739.
61. Nota, L., Santilli, S., Ginevra, M. C. i Soresi, S. (2013). *Employer Attitudes Towards the Work Inclusion of People With Disability*. Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities, 27 (6), 511-520.
62. Odbor za etiku u znanosti i visokom obrazovanju (2015). *Etički kodeks Odbora za etiku u znanosti i visokom obrazovanju*. Preuzeto 2.1.2019. s mrežne stranice Agencije za znanost i visoko obrazovanje (AZVO): <https://www.azvo.hr/hr/odbor-za-etiku>
63. Palmer, M. (2011). *Disability and Poverty: A Conceptual Review*. Journal of Disability Policy Studies, 21 (4) 210–218.
64. Papa, J. (2008). *Podjela odgovornosti: Zapošljavanje osoba s invaliditetom na otvorenom tržištu rada*. U Držaić, J. (ur.), 4. Stručni skup: Osobe s invaliditetom na tržištu rada (str. 105-110), Zadar, OSVIT.
65. Pološki Vokić, N. (2004). *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*. Ekonomski pregled, 55 (5-6), 455-478.
66. Pravilnik o poticajima pri zapošljavanju osoba s invaliditetom, Narodne novine, br. 44/14, 2/15, 13/15, 113/16, 116/17.
67. Pravilnik o poticajima pri zapošljavanju osoba s invaliditetom, Narodne novine, br. 75/18, 120/18.
68. Pravilnik o profesionalnoj rehabilitaciji i centrima za profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom, Narodne novine, br. 75/18.
69. Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja očevidnika zaposlenih osoba s invaliditetom, Narodne novine, br. 75/18.
70. Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom, Narodne novine, br. 75/18.

71. Pravilnik o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom, Narodne novine, br. 75/18.
72. Quien, M. (2012). *Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj*. Učenje za poduzetništvo, 2 (1), 303-307.
73. Randle, M. i Reis, S. (n. d.). *Changing community attitudes toward greater inclusion of people with disabilities – A Rapid Literature Review*. Preuzeto 31.01.2019. s mrežne stranice NSW Government: Family and Community Services: <https://www.facs.nsw.gov.au/download?file=372608>
74. Registrirana nezaposlenost. Preuzeto 12.2.2019. s mrežne stranice Statistike Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ): <https://statistika.hzz.hr/Statistika.aspx?tipIzvjestaja=1>
75. Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: SAGE Publications Ltd.
76. Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T. i Falkmer, M. (2017). *Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia*. PLoS ONE, 12 (5), 1-16.
77. Shanimon. S. i Rateesh, K. N. (2014). *Theoretizing the Models of Disability Philosophical Social and Medical Concepts- An Empirical Research based on existing Literature*. International Journal of Scientific and Research Publications, 4 (6), 1-7.
78. Sibanda, P. (2015). *Reviewing the models of disability within the frameworks for the empowerment of people with disabilities in Zimbabwe*. Scientific Journal of Pure and Applied Sciences, 4 (11), 217-228.
79. 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.
80. Skoko, B. i Benković, V. (2009). *Znanstvena metoda fokus grupa – mogućnosti i načini primjene*. Politička misao, 46 (3), 217-236.
81. Socijalno poduzeće: Poduzetništvo sa socijalnim učinkom. Preuzeto 6.2.2019. s mrežne stranice EURES – Europski portal za Mobilnost pri Zapošljavanju: [https://ec.europa.eu/eures/public/hr/news-articles/-/asset\\_publisher/L2ZVYxNxK11W/content/id/8902458](https://ec.europa.eu/eures/public/hr/news-articles/-/asset_publisher/L2ZVYxNxK11W/content/id/8902458)
82. Sprinkle, G. B. i Maines, L. A. (2010). *The benefits and costs of corporate social responsibility*. Business Horizons, 53 (5), 445-453.

83. Strauss, A. L., Tobiesen, J., Cohen, L. i Schweers, L. (2008). *Disability and the employment environment*. Sonoran University Center of Excellence in Developmental Disabilities, University of Arizona, Tucson.
84. Suter, R., Scott-Parker, S. i Zadek, S. (2007). *Realising Potential: Disability Confidence Builds Better Business*. Preuzeto 3.2.2019. s mrežne stranice ILR School of Cornell University:  
[https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/gladnetcollect/463/?utm\\_source=digitalcommons.ilr.cornell.edu%2Fgladnetcollect%2F463&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/gladnetcollect/463/?utm_source=digitalcommons.ilr.cornell.edu%2Fgladnetcollect%2F463&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
85. Šipić, N. i Najdanović, Z. (2012). *Osnove poduzetništva* (Skripta). Zagreb: Visoka poslovna škola.
86. Škrtić, M. i Mikić, M. (2007). *O socijalnom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 5 (1), 153-163.
87. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
88. Što je poduzeće. Preuzeto 10.2.2019. s mrežne stranice Novac.net:  
<http://savjeti.novac.net/blogovi/sto-je-poduzece/>
89. The Conference Board of Canada (2013). *Creating an Effective Workplace Disability Management Program*. Preuzeto 7.2.2019 s:  
[https://www.sunlife.ca/static/canada/Sponsor/About%20Group%20Benefits/Group%20benefits%20products%20and%20services/The%20Conversation/Disability/CreatingAnEffectiveWorkplace\\_SUNLIFE\\_EN.PDF](https://www.sunlife.ca/static/canada/Sponsor/About%20Group%20Benefits/Group%20benefits%20products%20and%20services/The%20Conversation/Disability/CreatingAnEffectiveWorkplace_SUNLIFE_EN.PDF)
90. 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 6.2.2019 s mrežne stranice The Myanmar Centre for Responsible Business: <https://www.myanmar-responsiblebusiness.org/resources/guide-on-csr-and-disability.html>
91. The Return on Disability Group (2016). *2016 Annual Report: The Global Economics of Disability*. Preuzeto 12.2.2019. s mrežne stranice Return on Disability: <http://www.rod-group.com/content/rod-research/edit-research-2016-annual-report-global-economics-disability>
92. Ujedinjeni narodi (UN) (2006). *Konvencija o pravima osoba s invaliditetom*. Preuzeto 7.2.2019. s mrežne stranice United Nations – Disability, Department of Economic and Social Affairs:  
<https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>

93. Unger, D. D. (2002). *Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce: myths or realities?* Focus on Autism and Other Developmental Disabilities (FOCUS), 17 (1), 2-10.
94. Uredba o metodologijama vještačenja, Narodne novine, br. 67/17.
95. Ustav Republike Hrvatske, pročišćeni tekst, Narodne novine, br. 56/90, 135/97, 113/00, 28/01, 76/10 i 5/14.
96. Veselica, V. (2000). *Razumijevanje poduzeća i njegovo financiranje*. Ekonomski pregled, 51 (3-4), 203-235.
97. Victoria State Government (2013). *Disability and Reasonable Adjustment in the Workplace Policy*. Preuzeto 7.2.2019. s mrežne stranice Victoria State Government: Human resources: <https://www.education.vic.gov.au/hrweb/divequity/Pages/disability.aspx>
98. Vincetić, V., Babić, Z. i Baturina, D. (2013). *Definiranje područja i potencijal razvoja socijalnog poduzetništva Hrvatske u komparativnom kontekstu*. Ekonomski pregled, 64 (3), 256-278.
99. Visier, L. (1998). Sheltered employment for persons with disabilities. *International Labour Review*, 137 (3), 347-365.
100. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*. *Oeconomica Jadertina*, 4 (1), 40-58.
101. Vujić, V. (2010). *Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom*. *Informatologia*, 43 (2), 90-95.
102. Walton, O. (2012). *Helpdesk Research Report: Economic Benefits of Disability-Inclusive Development*. Governance and Social Development Resource Centre, Australia.
103. Wasserman, D., Asch, A., Blustein, J. i Putnam, D. (2016). *Disability: Definitions, Models, Experience*. Preuzeto 17.2.2019. s mrežne stranice The Stanford Encyclopedia of Philosophy: <https://plato.stanford.edu/entries/disability/>
104. Wehman, P. (2012). *Supported Employment: What is it?* *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37 (3), 139–142.
105. Weiwei, T. (2007). *Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty: A review*. *Management Science and Engineering*, 1 (2), 57-62.
106. Woodley, A. i Metzger, N. (2012). *Employer attitudes towards employing disabled people*. Preuzeto 20.1.2019. s mrežne stranice Office for Disability Issues <https://www.odi.govt.nz/guidance-and-resources/employer-attitudes-toward-employing-disabled-people/>

107. World Health Organization (WHO) (2011). *World report on disability*. Geneva, Switzerland: World Health Organization.
108. World Health Organization. (2007). *ICF-CY, International Classification of Functioning, Disability, and Health: Children & Youth version*. Geneva: World Health Organization.
109. Yamatani, H., Teixeira, S. McDonough, K. (2015). *Employing people with disabilities: A preliminary assessment of a start-up initiative*. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 25 (8), 830-842.
110. Zakon o Hrvatskom registru o osobama s invaliditetom, Narodne novine, br. 64/01.
111. Zakon o jedinstvenom tijelu vještačenja, Narodne novine, br. 85/14, 95/15.
112. Zakon o mirovinskom osiguranju, Narodne novine, br. 157/13, 151/14, 33/15, 93/15, 120/16, 18/18, 62/18, 115/18.
113. Zakon o potvrđivanju Konvencije o pravima osoba s invaliditetom i Fakultativnog protokola uz Konvenciju o pravima osoba s invaliditetom, Narodne novine, br. 6/07.
114. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, Narodne novine, br. 157/13, 152/14, 39/18.
115. Zakon o računovodstvu, Narodne novine, br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18.
116. Zakon o radu, Narodne novine, br. 93/14, 127/17.
117. Zakon o suzbijanju diskriminacije, Narodne novine, br. 85/08, 112/12.
118. Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom (2018). *Priručnik s preporukama za razumnu prilagodbu radnog mjesta*. Preuzeto 9.2.2019. s mrežne stranice Hrvatskog arhiva weba Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu: <http://haw.nsk.hr/publikacija/7304/prirucnik-s-preporukama-za-razumnu-prilagodbu-radnog-mjesta>
119. Zavod: Profesionalna rehabilitacija. Preuzeto 2.2.2019. s mrežne stranice Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom: <http://www.zosi.hr/zavod/rehabilitacija/>
120. Zirdum, G. i Cvitanović, V. (2017). *Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj*. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 7 (2), 205-222.

## Prilozi

### SPORAZUM ISTRAŽIVAČA I SUDIONIKA ISTRAŽIVANJA

Datum i mjesto: \_\_\_\_\_

Istraživač/i: \_\_\_\_\_

Sudionik: \_\_\_\_\_

U svrhu pojašnjavanja cilja istraživanja i Vaše uloge u ovom istraživanju navodimo prava sudionika istraživanja i odgovornosti istraživača.

Prije svega želimo vam zahvaliti na Vašem iznimno važnom doprinosu ovom istraživanju!

Naglašavamo kako je osnovno polazište u osmišljanju i provedbi ovog istraživanja **uvažavanje Vašeg mišljenja i iskustava vezano uz dobrobiti zapošljavanja osoba s invaliditetom** za Calzedonia Group Hrvatska, za same osobe s invaliditetom i njihove obitelji, za ostale zaposlenike kao i za lokalnu zajednicu.

### Prava sudionika istraživanja

- sudioniku istraživanja pripadaju sva prava i zaštite temeljem Etičkog kodeksa Odbora za etiku u znanosti i visokom obrazovanju (Odbor za etiku u znanosti i visokom obrazovanju, 2006)
- sudionik ima pravo istaknuti koje teme jesu prihvatljive da na njih odgovara u intervjuu, a koje ne
- u svakom trenutku sudionik može prekinuti istraživača te postaviti potpitanja ako postavljeno pitanje nije dovoljno jasno
- kroz sporazum s Vama želimo osigurati da ste nam sudionik u provedbi istraživanja, zbog toga *nam je jako važno* da se osjećate ugodno i opušteno tijekom razgovora
- tijekom i nakon provedbe istraživanja biti će Vam zagarantirana anonimnost podataka te korištenje prikupljenih informacija jedino za potrebe ovog istraživanja

## **Odgovornost istraživača u istraživanju:**

- istraživači se obvezuju na poštivanje svih načela Etičkog kodeksa Odbora za etiku u znanosti i visokom obrazovanju (Odbor za etiku u znanosti i visokom obrazovanju, 2006)
- istraživači se obvezuju da će posebno brinuti o osiguranju anonimnosti te korištenju prikupljenih informacija jedino za potrebe ovog istraživanja
- istraživač će u skladu s interesom istraživanja pitati Vas određene teme koje su mu značajne, u slučaju da u Vašem izlaganju naiđe na još neke zanimljive teme koje ste Vi sami iznjeli, istraživač će s Vama razgovarati o iznjetim temama, koje sada unaprijed ne može definirati jer su rezultat tijeka razgovora

Važan nam je Vaš doprinos u ovom istraživanju, jer bez Vašeg mišljenja, iskustava i preporuka *nemamo dovoljno* informacija i znanja o temi te smatramo da se potrebne promjene trebaju planirati i događati kroz uključenost onih na koje su usmjerene!

**Unaprijed zahvaljujemo!**

Istraživač/i:

---

Sudionik istraživanja:

---



**DRUŠTVENO-EKONOMSKA DOBROBIT ZAPOŠLJAVANJA  
OSOBA S INVALIDITETOM ZA PODUZEĆE**

**PROTOKOL ZA FOKUS GRUPU ZA POSLODAVCE**

**MODERATOR:**

---

**OPSERVER:**

---

**MJESTO:**

---

**VRIJEME:**

---

## PITANJA ZA FOKUS GRUPU ZA POSLODAVCE

10. Zašto ste se odlučili na zapošljavanja OSI? Jeste li slijedili neke primjere zapošljavanja osoba s invaliditetom ili je to možda vaš model koji ste razvili?
11. U čemu vi prepoznajete dobrobit zapošljavanja OSI za poduzeće?
12. Što biste rekli kako je zapošljavanje OSI djelovalo na ozračje u poduzeću?
13. Kako su drugi zaposlenici reagirali? Žale li vam se?
14. Postoje li razlozi zbog kojih to možda nije bila dobra odluka? Na koje teškoće možda nailazite? Koje prepreke pri zapošljavanju OSI prepoznajete?
15. Jeste li trebali raditi neke prilagodbe radnog mjesta i procesa rada za OSI? Ako da, koje? Jeste li imali stručnu podršku u prilagodbi radnog mjesta i procesa rada? Ako da, čiju? Kakva su vaša iskustva s prilagodbama ranih mjesta i procesa rada za OSI? Jesu li prilagodbe doprinijele većoj uspješnosti OSI na radnom mjestu? Ako da, na koji način? Ako ne, zašto ne?
16. Kako bi opisali OSI kao radnike? Kakva je produktivnost zaposlenika s invaliditetom?
17. Koje poticaje pri zapošljavanju ostvarujete i je li vas i to motiviralo na zapošljavanje OSI?
18. Da li je nešto ostalo nedorečeno, a što mislite da je važno istaknuti?

## PROTOKOL ZA BILJEŽENJE TIJEKA PROVEDBE ISTRAŽIVANJA

### DATUM:

### MJESTO ODRŽAVANJA:

### SUDIONIK ISTRAŽIVANJA:

### ISTRAŽIVAČ:

**Kakav dojam je istraživač dobio o sudioniku prije provedbe intervjua/fokus grupe/životne priče**(iskustvo prvog kontakta, upoznavanje, postupci istraživača u predstavljanju sudioniku, način predstavljanja samo istraživanja i uloge sudionika)?

**Kako je bio ugođaj u prostoru za vrijeme provedbe istraživanja** (buka, ulazak druge osobe u prostoriju, prekid intervjua)?

**Kakav je dojam istraživača o zainteresiranosti sudionika za dijeljenje informacija o temi** (nelagoda pred istraživačem, nelagoda zbog snimanja, nezainteresiranost, nesigurnost, nedovoljno razumijevanje, potreba pojašnjavanja, površinsko odgovaranje na određena pitanja, odbijanje davanja odgovora na određena pitanja, dojam da je osoba nervozna i želi što prije završiti intervju, opuštenost za vrijeme razgovora)?

**Što je istraživač poduzeo u situacijama nezainteresiranosti sudionika za istraživanje** (dodatno pojašnjavanje pitanja, provjeravanje sa sudionikom postojanja moguće nelagode, navođenje drugih primjera, naglašavanje značaja perspektive sudionika, naglašavanje razumijevanje za stanje sudionika, naglašavanje prava sudionika da sam odredi tijek intervjua/fokus grupe/životne priče)?

**Koje su se nove teme otvorile za vrijeme intervjua** (što je sudionik naveo kao bitno a istraživač nije planirao u pripremi teme i pitanja, koja su to područja, zašto su važna za sudionika istraživanja, na koju se pitanje sudionik istraživanja nadovezao sa novom temom- što je osobu potaknulo da otvori novu temu)?

**Koje su se emocije pojavile za vrijeme provedbe intervjua kod sudionika i na koja pitanja?** (kako se istraživač ponio u toj situaciji, reakcija podržavanja i ohrabivanja, pokazivanje empatije, provjera sa sudionikom o potrebi kratkog prekida razgovora, provjeriti sa sudionikom istraživanja razloge za emocionalnu reakciju: Što vas posebno rastužuje sada? Zašto si sada ljut?; usmjeravanje sudionika na podršku)?

**Kakve su se emocije pojavile kod istraživača i vezano uz koju temu** (što je posebno dirnulo istraživača, što je iznenadilo istraživača, kako se ponio u situacijama koje su ga/ju dirnule ili iznenadile, kako objašnjava emocionalne reakcije koje su se pojavile za vrijeme razgovora, kako je doživio sudionika istraživanja tijekom razgovora)?