

Katarzyna Hildt-Ciupińska  
Karolina Pawłowska-Cyprysiak

# Możliwości wykorzystania potencjału osób z niepełnosprawnościami w przedsiębiorstwie

MATERIAŁY INFORMACYJNE



*Materiały informacyjne CIOP-PIB*

*Możliwości wykorzystania potencjału osób z niepełnosprawnościami w przedsiębiorstwie*

*Opracowano na podstawie wyników V etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w zakresie zadań służb państwowych ze środków Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej.*

*Koordinator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy*

*Zadanie nr 2.SP.26: Określenie potencjału osób niepełnosprawnych oraz możliwości wykorzystania go w przedsiębiorstwie*

*Autorzy: dr Katarzyna Hildt-Ciupińska, mgr Karolina Pawłowska Cyprysiak – Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy*

Opracowanie redakcyjne:

Monika Piech-Rzymowska

Projekt okładki:

Jolanta Maj

Zdjęcia: Bigstock

© Copyright by

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Warszawa 2022

**CIOP  PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa

tel. (48-22) 623 36 98, [www.ciop.pl](http://www.ciop.pl)

## Spis treści

Wstęp .....	3
1. Znaczenie pracy dla osób z niepełnosprawnościami .....	4
2. Oczekiwania osób z niepełnosprawnościami wobec pracy .....	5
3. Potencjał pracownika według osób z niepełnosprawnościami.....	6
4. Możliwości wykorzystania (wspierania, rozwijania) potencjału osób z niepełnosprawnościami. Zalecenia dla pracodawców .....	7
Bibliografia.....	12



**Potencjał pracownika to jego zasoby, czyli zdolności, umiejętności, wiedza, doświadczenie (zawodowe i życiowe), motywacja, zaangażowanie, nastawienie na rozwój (ciągłe uczenie się), cechy osobowości, samoświadomość oraz hierarchia wartości. Wykorzystanie potencjału to umożliwienie pracownikowi rozwoju (zawodowego, poznawczego, emocjonalnego, społecznego) poprzez organizację wspierającego środowiska pracy (pod względem ergonomii, bezpieczeństwa, uwzględniania różnorodności) oraz dbałość o dobrostan każdego pracownika<sup>1</sup>.**

## Wstęp

Zarządzanie potencjałem ludzkim jest współcześnie jednym z najważniejszych obszarów zarządzania przedsiębiorstwami – w związku ze spadkiem znaczenia zasobów materialnych na rzecz niematerialnych (informacje, wiedza, kapitał intelektualny).

Zarządzanie potencjałem ludzkim jest istotnym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność całej organizacji oraz jej zdolność do realizacji wyznaczonych celów. W potencjale ludzkim przedsiębiorstwa wyróżnia się aspekt ilościowy (liczba zatrudnionych pracowników) oraz jakościowy (kompetencje, tj. wiedza ogólna, fachowa i specjalistyczna; predyspozycje intelektualne, interpersonalne i emocjonalne; umiejętności, m.in. komunikowania się, współdziałania, adaptacji do zmian; motywacja wewnętrzna: cele, wartości, postawy, wytrwałość, asertywność; wymiar fizyczny: stan zdrowia, wiek, płeć, stopień niepełnosprawności) [1, 2].

Praca zawodowa stanowi dla człowieka ważny element życia z punktu widzenia ekonomicznego, zaspokajania potrzeb, ale również samorealizacji i budowania samooceny. Dla osób z niepełnosprawnościami praca zawodowa może być szansą na kompensację ograniczeń wy-

<sup>1</sup> Definicja autorska opracowana na potrzeby zadania nr 2.SP.26 pt. „Określenie potencjału osób niepełnosprawnych oraz możliwości wykorzystania go w przedsiębiorstwie”, zrealizowanego w ramach V etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w zakresie zadań służb państwowych ze środków Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej. Koordynator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

nikających z niepełnosprawności, a także ważnym elementem rehabilitacji, minimalizujący ryzyko wykluczenia społecznego, czy też umożliwia kontakty społeczne/ towarzyskie, nawiązywanie satysfakcjonujących znajomości oraz przyjaźni.

## 1. Znaczenie pracy dla osób z niepełnosprawnościami

Ponad 80% osób z niepełnosprawnościami<sup>2</sup> (na podstawie badań CIOP-PIB<sup>3</sup>, N = 515) [3] postrzega pracę głównie jako źródło utrzymania. Poza tym wskazują one, że praca stanowi też dla nich:

- źródło satysfakcji,
- okazję do aktywności, integracji i nawiązywania kontaktów społecznych,
- okazję do uczenia się nowych rzeczy,
- przestrzeń dającą poczucie bycia potrzebnym,
- miejsce do wykorzystania swoich umiejętności,
- miejsce, które wzmacnia poczucie własnej wartości,
- przestrzeń dającą poczucie tożsamości własnej oraz społecznej,
- przestrzeń do samorealizacji,
- przestrzeń do kreatywności,
- źródło inspiracji,
- sposób na rehabilitację i motywację do działania.



<sup>2</sup> Badana próba N = 515 zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami: wzroku, słuchu, ruchu, niepełnosprawnością psychiczną oraz wynikającą z chorób narządów wewnętrznych.

<sup>3</sup> Zadanie nr 2.SP.26 pt. „Określenie potencjału osób niepełnosprawnych oraz możliwości wykorzystania go w przedsiębiorstwie”, zrealizowane w ramach V etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w zakresie zadań służb państwowych ze środków Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej. Koordynator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

## 2. Oczekiwania osób z niepełnosprawnościami wobec pracy

Według badań CIOP-PIB osoby z niepełnosprawnościami mają różne oczekiwania wobec miejsca pracy i nie jest to jedynie dostosowanie stanowiska pracy do ich potrzeb. Oczekują oni również:

- zatrudniania na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami oraz powierzania zadań adekwatnych do wykształcenia i umiejętności,
- dobrej atmosfery, przyjaznego otoczenia, szacunku ze strony przełożonego i współpracowników,
- dobrych relacji ze współpracownikami,
- braku stresu związanego z wykonywaniem pracy oraz komunikowaniem się z przełożonym i współpracownikami,
- braku szykanowania i dyskryminacji,
- bezpiecznych warunków pracy,
- pewności pracy,
- przestrzegania czasu pracy,
- pracy blisko domu,
- pracy przynoszącej satysfakcję,
- pracy dającej możliwości rozwoju.

Osoby z niepełnosprawnościami chcą być traktowane tak samo jak pozostali pracownicy. Zarówno brak pomocy/wsparcia, jak i przesadna troska mogą być źle odebrane i sprawiać im przykrość.



### 3. Potencjał pracownika według osób z niepełnosprawnościami

Badania dowodzą, że według osób z niepełnosprawnościami potencjał to: motywacja, kompetencje, rozwój, zaangażowanie, umiejętności, wiedza, doświadczenie (zawodowe i pozazawodowe).

Ponad połowa osób badanych z niepełnosprawnościami (52%) uważa, że osoby te mają taki sam potencjał jak osoby pełnosprawne, ok. 12% jest zdania, że mają nawet większy potencjał, 10% uważa, że osoby z niepełnosprawnościami nie mają takiego samego potencjału, a 26% nie wie.

Najwyższy odsetek uczestników badania (40%) uważa, że pracodawcy w niewielkim stopniu wykorzystują potencjał osób z niepełnosprawnościami, a 13%, że wcale go nie wykorzystują, 24% nie ma zdania na ten temat, a tylko 23% respondentów jest zdania, że pracodawcy w znacznym stopniu wykorzystują potencjał osób z niepełnosprawnościami.

Uzyskane wyniki badań wskazują na ogromną świadomość osób z niepełnosprawnościami nt. posiadanego przez nie potencjału, przy jednoczesnym braku adekwatnego wykorzystania go przez pracodawców.

Kluczowe determinanty wykorzystania potencjału osób z niepełnosprawnościami, określone na podstawie wyników badań CIOP-PIB, to:

- zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami,
- świadomość pracodawcy na temat posiadania przez pracownika z niepełnosprawnością różnorodnych doświadczeń (zawodowych i pozazawodowych),
- oferowanie szkoleń przez pracodawców osobom z niepełnosprawnościami,
- przystosowanie miejsca pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami,
- tworzenie dobrej atmosfery w firmie (wzajemny szacunek, brak szykan, dyskryminacji i stygmatyzacji),
- wsparcie szefa na co dzień.

Główną „przeszkodą” w wykorzystywaniu potencjału osób z niepełnosprawnościami jest traktowanie przez nich pracy jedynie jako źródła utrzymania.

## **4. Możliwości wykorzystania (wspierania, rozwijania) potencjału osób z niepełnosprawnościami. Zalecenia dla pracodawców**

Rozwijanie potencjału pracownika z niepełnosprawnością to działania wielokierunkowe, w tym dbanie o samego pracownika z niepełnosprawnością, ale również o cały zespół pracowniczy. Nie należy zapominać też, że ważne jest dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb wynikających z niepełnosprawności.

Z badań CIOP-PIB wynika, że rodzaj niepełnosprawności nie różnicuje potrzeb osób z niepełnosprawnościami w zakresie wykorzystywania ich potencjału; wszyscy oczekują podobnego wsparcia.

### **Co możesz zrobić dla pracownika z niepełnosprawnością, aby jego potencjał został lepiej wykorzystany?**

- Nie dyskryminuj/ nie stygmatyzuj. Nie traktuj osoby z niepełnosprawnością w szczególny sposób, zwracając uwagę na jej niepełnosprawność/ chorobę.
- Wspieraj, ale „nie przesadnie”, tzn. podobnie jak pozostałych pracowników, nie dając odczuć, że ci z niepełnosprawnościami są „inni”.
- Traktuj na równi z innymi, stwarzaj takie same szanse na rozwój jak innym pracownikom. Pamiętaj, że osoby z niepełnosprawnościami też chcą się rozwijać i uczyć nowych rzeczy; rozwój osobisty – jak podkreślają – jest dla nich bardzo ważny.
- Motywuj (do pracy, doksztalcania się) i wspieraj dobrym słowem; doceniaj to, co robią (nie tylko gratyfikacjami finansowymi, które oczywiście też są ważne). Wpłyń na satysfakcję z pracy pracownika z niepełnosprawnością i zmotywuje do kolejnych działań (każdy potrzebuje czasem „poklepania po ramieniu” i powiedzenia, że wykonał dobrą pracę).
- Nie przekreślaj podejmowania własnych inicjatyw. Pozwól pracownikom z niepełnosprawnościami wyrażać swoje pomysły i spostrzeżenia. Korzystaj z nich. Pamiętaj, że te osoby mają odmienne doświadczenia niż reszta zespołu, a przez to posiadają umiejętność patrzenia na problem z szerszej perspektywy.



- Zatrudniaj pracowników z niepełnosprawnościami na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami (ani poniżej, ani powyżej ich kwalifikacji).
- Oferuj, jeśli to możliwe, umowę o pracę na czas nieokreślony. To zminimalizuje poczucie niestabilności zatrudnienia u osób z niepełnosprawnościami.
- Pamiętaj, że osoby z niepełnosprawnościami chcą pracować tak jak inni pracownicy, dlatego nie przydzielaj im łatwiejszych zadań, myśląc, że z trudniejszymi nie poradzą sobie. Daj im szansę na wykorzystanie własnych kompetencji.
- Pytaj często o potrzeby, ale nie narzucaj się – daj pracownikom z niepełnosprawnościami możliwość swobodnego wyrażania potrzeb. Nie zakładaj z góry, czego oni oczekują.
- Organizuj szkolenia z zakresu radzenia sobie ze stresem, zarówno tym związanym z pracą, jak i wynikającym z relacji interpersonalnych.
- W miarę możliwości zapewnij osobom z niepełnosprawnościami transport do/z pracy, jak również na kursy, szkolenia itp.

Dodatkowo pracownicy z niepełnosprawnością psychiczną wskazali, że ważne jest dla nich unikanie rutyny i monotonii, a także nieangażowanie w zadania odpowiedzialne, które mogą generować u nich stres. W tej grupie szczególnie ważna jest dobra atmosfera w pracy i wsparcie.

### **Co możesz zrobić dla całego zespołu pracowniczego?**

- Zwracaj uwagę na cały swój zespół. Pracownicy z niepełnosprawnościami w swoich wypowiedziach zwracają uwagę na aspekt atmosfery panującej w zespole pracowniczym. Ważne dla nich jest zaufanie i wzajemny szacunek.

Dobre samopoczucie pracowników, w tym osób z niepełnosprawnościami, zależy od atmosfery, jaka panuje w całym zespole. Wymiana doświadczeń oraz połączenie różnych umiejętności i punktów widzenia pracowników pozwala na efektywną współpracę.

- Dbaj o różnorodność w swoim zespole pracowniczym! Zespoły różnorodne to takie, w których ważne ogniwo stanowią osoby chore/ z niepełnosprawnościami. Posiadanie osób z niepełnosprawnościami w zespole daje wszystkim pracownikom poczucie, że wszyscy są równi i akceptowani. Różnorodność w zespole stanowi również atut; tworząc różnorodne zespoły pracownicze, stwarzasz szansę na wymianę wiedzy, doświadczeń, umiejętności, kompetencji, różnorodnych doświadczeń i punktów widzenia, co może wpłynąć na efektywność pracy w firmie.
- Dbaj o to, by zespół był zintegrowany oraz wrażliwy na potrzeby współpracowników.
- Dbaj o dobre relacje wśród swoich pracowników, tzn. buduj atmosferę zaufania, stwarzaj szansę na integrację, pamiętaj o dobrej komunikacji.
- Przygotuj zespół do współpracy z osobą z niepełnosprawnością jako pełnowartościowym pracownikiem. Przeszkól zespół lub wybrane osoby w zakresie różnych rodzajów niepełnosprawności oraz wynikających z nich trudności, ograniczeń oraz potrzeb.

### **Co możesz zrobić w zakresie stanowiska pracy dla osoby z niepełnosprawnością?**

Rozwijanie potencjału to nie tylko dbałość o ludzi, o zespół i pojedynczego pracownika. To również zapewnienie pracownikowi z niepełnosprawnością takich warunków pracy, które w pełni pozwolą mu na wykonywanie pracy w taki sposób, aby posiadane schorzenia/ dolegliwości/ niesprawności nie wpływały na nią. Z tej perspektywy bardzo ważne jest również dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb osoby z niepełnosprawnością. Wydaje ci się, że jest to bardzo kosztowne? Niekoniecznie, pewne rozwiązania wymagają jedynie dobrej organizacji pracy zespołu. Inne, choć generują koszty, to zwrócą się one w postaci efektywności pracownika.

#### **RAMOWE WYTYCZNE**

- Nie wiesz, jak to zrobić? Zajrzyj do zbioru wytycznych na temat tego, w jaki sposób projektować i przystosowywać stanowiska pracy dla osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności. Projektowanie obiektów, pomieszczeń oraz przystosowanie stanowisk pracy dla osób z niepełnosprawnościami zawierają następujące wytyczne:  
[https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/74754/Ramowe\\_wytyczne2014.pdf](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/74754/Ramowe_wytyczne2014.pdf)

## DOBRE PRAKTYKI

- Chciałbyś znaleźć wskazówkę, praktyczne rozwiązania w realnym świecie? Dobre praktyki w zakresie przystosowania stanowisk pracy dla osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności pokażą Ci, jak to robią inni. O przystosowaniu obiektów, pomieszczeń oraz stanowisk pracy dla osób z niepełnosprawnościami o specyficznych potrzebach przeczytasz tutaj:

[https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/74755/Dobre\\_praktyki-wersja\\_finaalna2014.pdf](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/74755/Dobre_praktyki-wersja_finaalna2014.pdf)

## WIZUALIZACJE

- A może chciałbyś za pomocą techniki wirtualnej rzeczywistości poznać efekty typowych, najczęściej spotykanych modyfikacji stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami? Jeśli tak, skorzystaj z aplikacji ErgoON:

[https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=P47200210631538048624400&html\\_tresc\\_root\\_id=300009675&html\\_tresc\\_id=300009682&html\\_klucz=300009675&html\\_klucz\\_spis=](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P47200210631538048624400&html_tresc_root_id=300009675&html_tresc_id=300009682&html_klucz=300009675&html_klucz_spis=)

## LISTA KONTROLNA

- Nie wiesz, co w Twoim przedsiębiorstwie jest już dostosowane, a co wymaga zmiany lub stworzenia od podstaw? Zajrzyj do *Listy kontrolnej do oceny środowiska pracy pod kątem dostosowania do potrzeb osób niepełnosprawnych* (oprac. CIOP-PIB):

<https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/74756/ListaKontrolna2014.pdf>

## LISTA KONTROLNA app

Skorzystaj z listy kontrolnej dostępnej także w wersji mobilnej ErgoON:

[https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=P47200210631538048624400&html\\_tresc\\_root\\_id=300009675&html\\_tresc\\_id=300010412&html\\_klucz=300009675&html\\_klucz\\_spis=](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P47200210631538048624400&html_tresc_root_id=300009675&html_tresc_id=300010412&html_klucz=300009675&html_klucz_spis=)

## PROJEKTOWANIE

- Chcesz zaprojektować stanowisko dla osoby z niepełnosprawnością z uwzględnieniem niezbędnych zmian? Skorzystaj z aplikacji ErgoON. Po wprowadzeniu danych dot. stanowisk dla osób z niepełnosprawnościami w Twojej firmie, będziesz mógł sprawdzić, w jaki sposób zaprojektować pomieszczenie. Aplikacja ErgoON dostępna jest pod adresem:

[https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P47200210631538048624400&html\\_tresc\\_root\\_id=300009675&html\\_tresc\\_id=300009697&html\\_klucz=300009675&html\\_klucz\\_spis](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P47200210631538048624400&html_tresc_root_id=300009675&html_tresc_id=300009697&html_klucz=300009675&html_klucz_spis)

## PORADNIKI

- Chcesz zatrudnić osobę z niepełnosprawnością? Skorzystaj z poradników dla pracodawcy, które krok po kroku pokażą Ci, w jaki sposób to zrobić:

[https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P47200210631538048624400&html\\_tresc\\_root\\_id=300009675&html\\_tresc\\_id=300009680&html\\_klucz=300009675&html\\_klucz\\_spis](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P47200210631538048624400&html_tresc_root_id=300009675&html_tresc_id=300009680&html_klucz=300009675&html_klucz_spis)

## Co możesz zyskać dzięki wspieraniu i rozwijaniu potencjału pracownika z niepełnosprawnością?

- Pracownicy z niepełnosprawnościami mogą być źródłem zasobów ludzkich wypełniającym lukę kompetencyjną na rynku pracy, ponieważ często posiadają wysokie kwalifikacje.
- Korzystanie z potencjału osób z niepełnosprawnościami ma ogromne znaczenie w świetle współczesnych zmian demograficznych – starzejącego się społeczeństwa oraz rosnącej liczby osób z nabytymi niepełnosprawnościami, które są spowodowane wiekiem.
- Wykorzystanie potencjału tych osób wpisuje się w szeroko pojętą koncepcję zarządzania różnorodnością. To różnorodność obok kapitału intelektualnego jest istotnym czynnikiem stanowiącym o przewadze i konkurencyjności przedsiębiorstw.

- Pracownicy z niepełnosprawnościami to cenny kapitał posiadający doświadczenia odmienne od doświadczeń pracowników pełnosprawnych. Pamiętaj o tym i korzystaj z tego. Czasem inna perspektywa pozwala rozwiązać problem, który zdaje się być nie do rozwiązania.
- Wykorzystując potencjał pracownika z niepełnosprawnością, zyskujesz nie tylko cenny kapitał, ale również pracownika zmotywowanego, zaangażowanego i lojalnego. Osoby takie, gdy znajdą pracę dla nich odpowiednią, rzadko zmieniają ją na inną.

### KALKULATOR KORZYŚCI

- Nie należy też zapominać o korzyściach finansowych. Jeśli chcesz sprawdzić, jakie środki finansowe możesz uzyskać w związku z zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością, skorzystaj z aplikacji ErgoON:

[https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P47200210631538048624400&html\\_tresc\\_root\\_id=300009675&html\\_tresc\\_id=300009681&html\\_klucz=300009675&html\\_klucz\\_spis](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P47200210631538048624400&html_tresc_root_id=300009675&html_tresc_id=300009681&html_klucz=300009675&html_klucz_spis)

### Bibliografia

- [1] Czyrka K, Byczkowska M. Zarządzanie potencjałem ludzkim w zachodniopomorskich zakładach pracy chronionej: wybrane wyniki badań. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. 2011;637(62):339-346.
- [2] Gableta M. Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu; 2003.
- [3] Hildt-Ciupińska K, Pawłowska-Cyprysiak K. Wykorzystanie potencjału pracowników niepełnosprawnych – wstępne wyniki badań. Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka. 2021;4:17-21.

