

Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania



Rozprawa doktorska

**Metoda zwiększania zatrudnialności osób
z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy**

Autor

mgr inż. Patrycja Królak

Promotor

dr hab. inż. Marcin Butlewski, prof. PP

Promotor pomocniczy

dr inż. Małgorzata Spychała

Poznań, 2024

Podziękowanie,

Pragnę złożyć serdeczne podziękowania Promotorom: Panu dr hab. inż. Marcinowi Butlewskiemu, prof. PP oraz Pani dr. inż. Małgorzacie Spychale za opiekę merytoryczną, otwartość, cierpliwość, zaangażowanie i życzliwość w trakcie realizacji rozprawy doktorskiej.

Dziękuję Pani dr Annie Skupień Dyrektor Oddziału Wielkopolskiego Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych za wsparcie, pomoc i umożliwienie przeprowadzenia badań do niniejszej rozprawy.

Dziękuję przyjaciółom i znajomym i rodzinie, na których wsparcie mogłam liczyć na różnych etapach swojego rozwoju.

Spis treści

Streszczenie.....	3
Summary.....	4
Wprowadzenie.....	5
Uzasadnienie podjęcia tematu	5
Luka badawcza.....	12
Przedmiot badań	13
Cel pracy	13
Problem naukowy	13
Pytania badawcze.....	13
Założenia wstępne i koncepcja metodyczna pracy.....	14
Struktura pracy.....	16
Słownik przyjętych pojęć w dysertacji.....	17
1. Analiza literatury w zakresie zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami.....	19
1.1. Ogólny problem zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy	19
.....	19
1.1.1. Istota pojęcia niepełnosprawności	19
1.1.2. Pojęcie zatrudnialności w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami	24
1.1.3. Determinanty zatrudniania osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy z przykładami praktyk przedsiębiorstw	26
1.1.4. Zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami w Polsce w ujęciu statystycznym ..	32
Podsumowanie rozdziału 1.1.	38
1.2. Klasyfikacja niepełnosprawności w ujęciu opisu kompetencji osób z niepełnosprawnościami.....	39
1.2.1. Klasyfikacja niepełnosprawności.....	39
1.2.2. Ujęcie kompetencji w klasyfikacji niepełnosprawności	42
1.2.3. Kompetencje osób z niepełnosprawnościami w odniesieniu do ich zdolności i zjawiska kompensacji	46
Podsumowanie rozdziału 1.2.	50
1.3. Metody i narzędzia do badania kompetencji osób z niepełnosprawnościami	50
Podsumowanie rozdziału 1.3.	58
1.4. Zmiany organizacyjne przedsiębiorstw.....	59
1.4.1. Pojęcie zmian w przedsiębiorstwie	59
1.4.2. Modele zmian organizacyjnych	61
1.4.3. Wprowadzanie zmian organizacyjnych w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami	66

1.4.4. Zmiany organizacyjne w pandemii Covid-19	67
Podsumowanie rozdziału 1.4.	70
2. Badania dotyczące zmian organizacyjnych i kompetencji osób z niepełnosprawnościami	71
2.1. Specyfika podmiotu badań z uwagi na dobór metod badawczych.....	71
2.2. Badanie zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach.....	73
2.2.1. Przyjęte założenia w badaniu.....	73
2.2.2. Wnioski z badania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach w odniesieniu do zatrudnialności.....	80
2.2.3. Wnioski z badania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach w odniesieniu do kompetencji.....	88
2.3. Weryfikacja modelu oceny kompetencji osób z niepełnosprawnościami.....	109
2.3.1. Przyjęte założenia w badaniu.....	109
2.3.2. Wnioski z badań.....	112
Podsumowanie rozdziału 2	118
3. Metoda zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy	120
3.1. Charakterystyka metody.....	120
3.2. Etapy postępowania w zastosowaniu metody	122
3.2.1. Analiza potrzeb pracodawcy	127
3.2.2. Analiza kompetencji kandydata.....	133
3.2.3. Analiza rozwiązań technicznych.....	136
3.2.4. Analiza rozwiązań organizacyjnych	139
3.2.5. Analiza potrzeb przyszłego pracownika	141
3.3. Walidacja metody.....	143
Podsumowanie rozdziału 3	146
4. Podsumowanie i przyszłe kierunki rozwoju badań.....	147
Bibliografia	152
Spis tabel.....	181
Spis wykresów	183
Spis rysunków.....	185
Załączniki.....	186

Streszczenie

W pracy podjęto zagadnienie zmian organizacyjnych, które można wdrożyć w przedsiębiorstwach w celu zwiększania poziomu zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami, a więc pozyskania i utrzymania w pracy pracowników z niepełnosprawnościami oraz odpowiedniego wykorzystania kompetencji tychże pracowników. Na drodze do realizacji postawionych w pracy celów dokonano: obszernej analizy literatury tematu obejmującej problem zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami, klasyfikacji niepełnosprawności w odniesieniu do kompetencji zawodowych tejże grupy oraz zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach. Po analizie literatury i znalezieniu luki badawczej w postaci niewystarczającej wiedzy odnośnie zmian podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu pozyskania, utrzymania i odpowiedniego wykorzystania kompetencji pracownika z niepełnosprawnościami, dobrano metody i narzędzia badawcze umożliwiające przeprowadzenie procesu badawczego. Badaniu poddano przedsiębiorstwa z otwartego rynku pracy, co wynika z trendów w polityce na rzecz zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Dodatkowo w pracy dokonano weryfikacji modelu oceny kompetencji osób z niepełnosprawnościami. Jednakże – jak wskazuje literatura i wyniki obserwacji własnych autorki – samo zatrudnienie oraz odpowiednie wykorzystanie kompetencji osób z niepełnosprawnościami nie jest możliwe, jeżeli przedsiębiorstwach nie wdraża się zmian organizacyjnych. Ostatecznie, na końcu pracy zaproponowano metodę zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy, który został zwalidowany poprzez zogniskowane wywiady grupowe wśród ekspertów ze środowiska osób z niepełnosprawnościami. Do pracy załączono opracowane profile kompetencyjne oraz przykłady praktyk przedsiębiorstw zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami.

Summary

The work addresses the issue of organizational changes that can be implemented in enterprises in order to increase the level of employability of people with disabilities, i.e. recruiting and retaining employees with disabilities at work and appropriately using the competences of these employees. On the way to achieving the goals set in the work, an extensive analysis of the literature on the topic was carried out, covering the problem of employability of people with disabilities, classification of disabilities in relation to the professional competences of this group and organizational changes in enterprises. After analyzing the literature and finding a research gap in the form of insufficient knowledge regarding changes undertaken by enterprises in order to acquire, maintain and appropriately use the competences of employees with disabilities, research methods and tools were selected to enable the research process to be carried out. The study covered enterprises from the open labor market. Additionally, the work verified the model for assessing the competences of people with disabilities. However, as the literature and the results of the author's own observations indicate, employment and the appropriate use of the competences of people with disabilities are not possible if organizational changes are not implemented in enterprises. Finally, at the end of the work, a method was proposed to increase the employability of people with disabilities on the open labor market, which was validated through focus group interviews among experts from the community of people with disabilities. The work includes developed competence profiles and examples of practices of companies employing people with disabilities.

Wprowadzenie

Uzasadnienie podjęcia tematu

Konstytucja RP w art. 65 ust. 5 i art. 69 nakłada na władzę publiczną obowiązki dotyczące polityki zatrudnienia i zwalczania bezrobocia oraz udzielania pomocy osobom z niepełnosprawnościami w zabezpieczeniu egzystencji, przysposobieniu do pracy oraz komunikacji społecznej (Borski, 2017). Tymczasem współczynnik aktywności zawodowej wśród osób z niepełnosprawnościami w 2022 roku w Polsce wynosił 33,5%, a wskaźnik zatrudnienia 31,6% (BEAL, 2022). Jednocześnie wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w krajach Unii Europejskiej wynosił średnio 48,7%, podczas gdy w przypadku osób pełnosprawnych wskaźnik ten wynosił 75% (European Commission, 2022). Oznacza to znacznie większą niż w innych krajach lukę zatrudnienia nazwaną w literaturze zagranicznej *Disability Employment Gap*, w skrócie DEG (van der Zwan, 2021; Bryan in 2023). Pomimo różnic klasyfikacyjnych w zakresie systemu orzecznictwa niepełnosprawności w różnych krajach, Polska wyraźnie odstaje od pozostałych krajów Europy. Ten niewielki wskaźnik zatrudnienia odzwierciedlają także dane GUS-u, według których w 2022 roku stopa bezrobocia wśród osób z niepełnosprawnościami wynosiła 18,7%, podczas gdy dla całej populacji w kraju –6,1%. Podejmowane są więc działania legislacyjne – takie jak opracowanie Strategii na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami 2021–2030, zgodnie z którą wskaźnik zatrudnienia powinien wzrosnąć do 45% (Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej, 2021). Zakładany przyrost o 50 punktów procentowych stanowi spore wyzwanie dla przedsiębiorców (Grzyb, Morgała, Madejska, 2018), którzy obawiają się np. formalności i wyższych kosztów z tytułu zatrudniania osób z niepełnosprawnościami (Niedzielski, 2014). Tymczasem największą przeszkodą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są czynniki związane z brakiem wiedzy i świadomości na temat tej grupy społecznej (Butlewski, Rembiasz, 2015). Oznacza to, że opracowywana metoda wpisuje się zarówno w istotny i aktualny problem przedsiębiorców, jak i pracowników z niepełnosprawnościami.

Kolejnym argumentem przemawiającym za podjęciem tematu jest zjawisko starzenia się społeczeństw europejskich, co powoduje, że w zależności od prognozy odsetek osób z niepełnosprawnościami z obecnych 10% może wzrosnąć do nawet 21% (Butlewski 2018). Już w 2017 roku Komisja Europejska opublikowała raport, w którym

wskazuje, że z roku na rok będzie przybywać osób o zróżnicowanej sprawności. Ponadto 30% osób z niepełnosprawnościami w UE jest zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, a ryzyko to zależy od stopnia niepełnosprawności (European Commission, 2017). Zwiększająca się część populacji osób starszych to zjawisko, które stawia przed społeczeństwem wiele wyzwań (Kashnitsky, De Beer, Van Wissen, 2017), w tym kwestię wydłużenia okresu aktywności zawodowej (Szopa, 2016). Z kolei wzrost świadomości starzenia się populacji wpływa na systemy emerytalne i gospodarkę (Żołądowski, 2012). Sytuacja ta skłania rządy i pracodawców do zachęcania osób starszych do kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego (Wasilewska, Pietrych, 2018). Zaangażowanie pracowników w starszym wieku może wymagać dostosowania środowiska pracy i wdrażania zmian, które umożliwią tej grupie wiekowej pozostanie aktywnymi zawodowo (Mazur-Wierzbicka, 2019; Mazur-Wierzbicka, Wieczorek-Szymańska, Leoński, 2022). Przykładem działań w kierunku wydłużenia okresu świadczenia pracy jest propozycja ustawy o wydłużeniu wieku emerytalnego do 67 lat (Zieleniecki, 2015). Podejmowane działania stanowią również odpowiedź na wyzwanie wobec nowej rzeczywistości demograficznej. Rozważanie tej kwestii z perspektywy naukowej pomaga w opracowaniu bardziej zrównoważonych i efektywnych rozwiązań na rzecz prowadzonej polityki rynku pracy.

Trendy na rynku pracy wskazują, że od 2010 roku systematycznie spada liczba pracowników z niepełnosprawnościami zatrudnionych w Zakładach Pracy Chronionej (Strojny, 2017), co jest związane ze spadkiem liczby podmiotów posiadających ten status (Politaj, 2016). Przeprowadzone badania w zakresie chronionego rynku pracy wskazują, że kształt systemu Zakładów Pracy Chronionej w obecnej formie się wyczerpał (Sochańska-Kawecka, 2020). Coraz większą rolę w zatrudnianiu osób o zróżnicowanej sprawności spełnia otwarty rynek pracy. Do takich wniosków doszli również naukowcy, którzy uważają, że (Masłyk, 2019; Giermanowska, 2016) powinno powoli wychodzić się z polityki „bezosobowej odpowiedzialności”, która między innymi spowodowała utworzenie chronionego rynku pracy na rzecz polityki włączającej osoby z niepełnosprawnościami w życie społeczne (Rozmus, Jedlikowska, Łuczaj, 2014). Aktualnie obserwuje się wyraźny wzrost integracji społeczno-zawodowej osób z niepełnosprawnościami (Paszkowicz, 2016). Prowadzona polityka rynku pracy dąży do zapewnienia równego dostępu do rynku pracy dla osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności poprzez zróżnicowane formy wsparcia (Kubicki, 2017). Na istotność podejmowanej tematyki wskazuje również fakt wzrastającej aktywności przedsiębiorstw

w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, w której zakłada się skuteczną integrację społeczną i aktywizację zawodową grup wykluczonych, którymi niewątpliwie są osoby z niepełnosprawnościami (Gotówko, 2018). Firmy coraz częściej dążą do zmian organizacyjnych oraz technicznych, na drodze do poprawy konkurencyjności i doskonalenia procesów. Sprzyja to tworzeniu miejsc pracy przyjaznych osobom z niepełnosprawnościami poprzez dostosowanie środowiska pracy (Pancewicz, Kotzian, 2014) i oferowanie im odpowiedniego wsparcia (Maciaszczyk, 2014). W ramach swoich działań na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy często współpracują z organizacjami społecznymi, które pomagają w identyfikowaniu kandydatów z niepełnosprawnościami do pracy oraz dostarczają wsparcie w procesie zatrudniania (Leoński, 2017). Pracodawcy zauważają, że aktywne uczestnictwo w sieciowych interakcjach i współpraca między organizacjami może przynieść korzyści, takie jak: lepsze wykorzystanie zasobów, rozwój innowacyjności, poprawa jakości procesów biznesowych i atmosfery w miejscu pracy (Kamińska, 2017; Krzepicka, Tarapata, 2013). Dlatego tak ważna jest potrzeba budowania współpracy i interakcji sieciowej między organizacjami a pracodawcami, którzy otwierają się na zatrudnianie osób o zróżnicowanej sprawności. (Bajak, 2022).

Oprócz charakterystyki trendów na rynku pracy istotne jest wskazanie luk, które występują w regulacjach prawnych i prowadzonej polityce społecznej Polski. W literaturze często wskazuje się, że regulacje prawne dotyczące zatrudniania osób z niepełnosprawnościami (Michalska-Olek, Zaremba, 2017) zarówno w Polsce, jak i Unii Europejskiej, są istotne dla zapewnienia równych szans na rynku pracy i integracji społecznej osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności (Truchniak, Wolan-Nowakowska, 2016). Aktualnie obowiązującym aktem prawnym w zakresie aktywności zawodowej omawianej grupy społecznej jest Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U.z 1997 r. Nr 123, poz. 776). Niniejszy akt prawny określa zasady i warunki zatrudniania osób z niepełnosprawnościami oraz reguluje kwestie związane z ich rehabilitacją zawodową i społeczną (Dudzińska, Roszewska, 2017). Ustawa ta określa również obowiązki pracodawców w zakresie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami i nakłada na nich obowiązek zatrudnienia określonej liczby takich osób, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Na szczeblu unijnym warty szczególnej uwagi jest Europejski Fundusz Społeczny, który dostarcza wsparcia finansowego zarówno na projekty związane z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnościami jak i na inicjatywy mające na celu

poprawę ich kwalifikacji zawodowych (Kaczmarek, Maliszewski, 2020). Programy kształcenia i szkolenia skoncentrowane na rozwoju umiejętności zawodowych osób z niepełnosprawnościami stają się bardziej dostępne (Trębicka-Podsygracz, 2017). Przyczynia się to do poprawy konkurencyjności tych osób na rynku pracy. Zarówno Polska, jak i Unia Europejska wprowadzają różnego rodzaju zachęty finansowe dla pracodawców zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami. Mogą one obejmować ulgi podatkowe, dotacje na dostosowanie miejsca pracy (Majka, Wieleba, Rydzewska, 2018) czy subsydia na wynagrodzenia pracowników (Gąciarz, Kubicki, Rudnicki, 2014). Mimo wprowadzenia wielu przepisów regulujących kwestie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, nadal uwidacznia się omawiany problem zatrudnialności osób o specyficznych potrzebach.

Regulacje prawne oraz działania podejmowane na szczeblu światowym nie odpowiadają na obawy środowiska pracodawców. Oznacza to, że lęki te występują i obejmują takie stereotypy jak (Hindt-Ciupińska, Pawłowska-Cyprysiak, 2022; Konarska, 2015; Sznajder, 2015; Ratajczyk, 2006; Kwiatkowska-Ciotucha, Załuska, Grześkowiak, 2020):

- obawa przed dodatkowymi formalnościami i obowiązkami (np. konieczność wezwania Państwowej Inspekcji Pracy w celu potwierdzenia dostosowania stanowiska pracy do potrzeb osoby z niepełnosprawnościami ze stopniem umiarkowanym lub znacznym na otwartym rynku pracy) oraz możliwością dodatkowych kontroli,
- konieczność dostosowania obiektów, stanowisk pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami,
- nieznanomość przepisów prawnych oraz możliwości wsparcia finansowego zatrudnienia osoby z niepełnosprawnościami,
- obawa przed niższą wydajnością, jakością pracy oraz mobilnością pracownika z niepełnosprawnościami.

Tymczasem odpowiednio dobrane zmiany organizacyjne mogą zmniejszać wpływ tych zjawisk na sprawne działanie organizacji. Zmiany organizacyjne mogą także przyczynić się do stworzenia nowych stanowisk pracy.

Z badań General Social Survey z 2006 roku wynika, że osoby z niepełnosprawnościami, które nie są zatrudnione, są chętne do pracy, ale nie poszukują jej tak aktywnie jak osoby pełnosprawne. Mają także podobne doświadczenia zawodowe i wymagania dotyczące pracy, takie jak na przykład wynagrodzenie czy bezpieczeństwo.

Oznacza to, że niska stopa zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami nie jest spowodowana ich niechęcią do pracy lub różnicami w preferencjach zawodowych. Warto zauważyć, że w wielu nowych przedsiębiorstwach praca może być wykonywana przez osoby z niepełnosprawnościami. Fakt ten wskazuje na potrzebę usuwania barier związanych z zatrudnieniem dla tej grupy społecznej (Ali, Schur, Blanck, 2011). Badanie przeprowadzone w Massachusetts wykazało, że pracodawcy dostrzegają korzyści z zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami; za takie uważają m.in.: zwiększenie różnorodności, rozwijanie talentów i zwiększanie lojalności wobec marki. (Henry, Petkauskos, Stanislawczyk, Vogt, 2014). Poza wyżej wymienionymi profitami wynikającymi z zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami są: wyższa lojalność wobec pracodawcy, lepsza jakość pracy, możliwość korzystania z unikalnych umiejętności i doświadczenia zawodowego osób z niepełnosprawnościami. Niemniej jednak korzyści te są uzależnione od rodzaju i stopnia niepełnosprawności, a także od dostosowania stanowiska pracy do potrzeb pracownika z niepełnosprawnościami (Lindsay, Cagliostro, Albarico, Mortaji, Karon, 2018). Firmy, które podejmują wysiłki na rzecz zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, mają okazję do wykazania się innowacyjnym podejściem do zarządzania personelem, a także do zwiększenia różnorodności w miejscu pracy i tworzenia bardziej włączającego środowiska pracy (Wysocki, 2010). Wielu ekspertów zwraca uwagę na potencjał i kompetencje osób z niepełnosprawnościami (Stepanova, in, 2018), które mogą przyczynić się do rozwoju firmy (Budziszewski, Grabowski, Jankowski, Milanowicz 2011). Ukierunkowanie na podejście do wprowadzania zmian organizacji pracy może również wpłynąć na rozwój umiejętności pracowników, w tym osób z niepełnosprawnościami (Michcik, Ostrowska, 2015).

Ostatnim argumentem uzasadniającym podjęcie tematu rozprawy jest fakt, że przedsiębiorcy wypracowali szereg dobrych praktyk zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, które jednak nie są powszechnie propagowane (Gąciarz, 2014, Giermanowska, 2016). Na przykład w firmach Max Hamburgerrestauranger (Szwecja) i Sodexo (Polska), osoby z niepełnosprawnością intelektualną bardzo chętnie angażują się w wykonywanie obowiązków, których, ze względu na powtarzalność, nie chcą wykonywać osoby pełnosprawne. Wdrożenie polityki zarządzania niepełnosprawnością pozwala też utrzymać w firmie wartościowych pracowników, którzy nabyli niepełnosprawność już w trakcie zatrudnienia, o czym przekonał się m.in. niemiecki oddział Forda (zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami pozytywnie wpływa na wizerunek pracodawcy) (Mazur-Wierzbicka, Janczewska, 2019). Jeszcze innym

przykładem może być centrum telefoniczne IKEA w Niemczech, w którym zauważono, że niewidomi pracownicy lepiej pamiętają szczegółowe informacje, których muszą udzielać klientom, niż osoby pełnosprawne. Natomiast w firmie Carrefour Polska spostrzeżono, że głuchoniemi kasjerzy osiągają często wyższą efektywność niż ich pełnosprawni koledzy (Jędrzejczyk, 2014).

Jednym z najważniejszych aspektów reorganizacji przedsiębiorstw jest zmiana sposobu myślenia i podejścia do pracy (Wrzalik, Kucęba, 2019; Bień, Jędrzejczyk, Kucęba, 2020).. Odpowiednie ukierunkowanie zmian może prowadzić do lepszego zrozumienia potrzeb i umiejętności osób z niepełnosprawnościami (Jaglarz, 2017). Zaproponowana w rozprawie metoda zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami odpowiada zarówno na potrzeby rynku pracy pracodawców jak i pracowników z niepełnosprawnościami.

Podsumowując, przesłanki przemawiające za podjęciem tematu to:

1. W Polsce występuje znacznie mniejszy (31,6% wskaźnik zatrudnienia w 2022 roku) niż w innych krajach Europy (średnio 48,7%), odsetek zatrudniania osób z niepełnosprawnościami.
2. Wzrost odsetka osób starszych w populacji to zjawisko, które stawia przed społeczeństwem wiele wyzwań, w tym wydłużenie okresu pracy.
3. Na rynku pracy odchodzi się od polityki „bezosobowej odpowiedzialności”, na rzecz polityki włączającej osoby z niepełnosprawnościami w życie społeczne.
4. Wzrasta aktywność przedsiębiorstw w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, w której zakłada się skuteczną integrację społeczną i aktywizację zawodową grup wykluczonych, którymi niewątpliwie są osoby z niepełnosprawnościami.
5. Wprowadzone w Polsce przepisy, dotyczące zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami nie rozwiązują wszystkich problemów związanych z ich zatrudnianiem.
6. Pracodawcy obawiają się dodatkowych formalności, wyższych kosztów i konieczności dostosowania stanowisk pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.
7. Osoby z niepełnosprawnościami często posiadają unikalne doświadczenia i perspektywy, które mogą wnieść wartość dodaną do firmy.

8. Pracodawcy dostrzegają wyzwania i korzyści z zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, a innowacje w systemie usług i praktykach zatrudniania mogą przynieść korzyści zarówno osobom z niepełnosprawnościami, jak i firmom.

Luka badawcza

Wiele publikacji dotyka problemu zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami, a wśród nich należy wskazać badania dotyczące systemów wspomaganie zatrudnialności (Garbat, 2008) oraz barier w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami (Mielczarek, Mikołajów, 2015; Giermanowska, 2016; Wojdyło-Prejsner, Zawadzki, 2015). Ponadto naukowcy próbują formułować wskaźniki zatrudnialności w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami (Paszowska, 2020; Kalinowska-Sufinowicz, 2017).

Zauważanym problemem wśród badaczy jest również wpływ aktywizacji zawodowej na aktywność społeczną pracowników z niepełnosprawnościami – 80% młodych ludzi nie uzyskuje zatrudnienia (Struck – Peregończyk, 2017; Rymsza, 2016; BON, 2022). W Polskim prawodawstwie rozważa się odejście od chronionego rynku pracy (Lorens, 2018) na rzecz otwartego rynku. Badacze analizowali problem zatrudnialności osób o zróżnicowanych potrzebach w kontekście edukacji (Wiśniewska, Wiśniewski, 2020). Zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami nie można zamknąć w jednym obszarze naukowym ponieważ dotyczy ona takich sfer jak: zarządzanie (Arendt, Grabowski 2022), psychologia (Otrębski, Rożnowski, 2008), nauki społeczne (Twardowski, 2018, Marszałek, 2007).

Jednocześnie należy wskazać, że obszar badawczy w zakresie zmian organizacyjnych w literaturze naukowej jest bardzo obszerny i różnorodny. Badania w tym obszarze skupiają się na: analizie procesów zmian (Walas-Trębacz, 2009; Jacobs, Van Witteloostuijn, Christe-Zeyse, 2013; Włodarkiewicz-Klimek, 2016), strategii (Wybrańczyk, Polok, Naramski, Szromek 2018), efektów zmian w strukturach (Radomska, 2015) i kulturach organizacyjnych (Nowak, 2013; Ionescu, 2014). Natomiast brakuje badań dotyczących zmian organizacyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa w odniesieniu do zatrudnialności.

W związku z czym jako lukę badawczą określono: podejmowane działania i zmiany organizacyjne **pozwalające na zwiększanie zatrudnialności** osób z niepełnosprawnościami. Dodatkowo należy wskazać, że kolejnym obszarem do tej pory słabo zbadanym są kompetencje zawodowe osób z niepełnosprawnościami. W literaturę przede wszystkim można znaleźć opracowania w odniesieniu do kompetencji osób z niepełnosprawnością intelektualną (Pietrzak, Sobocha 2019; Jagodziński, 2013, Wierzbńska, 2012). Nie stwierdzono kompletnego opisu narzędzia do badania

predyspozycji osób z niepełnosprawnościami, które byłyby powszechnie wykorzystywane (Martowska, Matczak, 2013; Liwiński, Sztanderska, 2010).

Wypełnienie luk badawczych może przyczynić się do lepszego zrozumienia skutecznych strategii i podejść, które pozwoliłoby zwiększyć zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami oraz przyczynić się do tworzenia bardziej inkludującego otwartego rynku pracy.

Przedmiot badań

Przedmiotem badań są zmiany organizacyjne, które można wdrożyć w przedsiębiorstwach w celu zwiększania poziomu zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami oraz odpowiedniego wykorzystania ich kompetencji.

Cel pracy

Głównym celem pracy jest opracowanie metody zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy. Celem naukowym pracy stało się tym samym określenie zmian organizacyjnych wdrażanych przez przedsiębiorstwa, z jednej strony chcących zatrudniać osoby z niepełnosprawnościami, z drugiej w większym stopniu wykorzystać kompetencje osób z niepełnosprawnościami. Cel pracy jest osadzony w naukach o zarządzaniu i jakości.

Problem naukowy

Problem naukowy podejmowany w rozprawie dotyczy klasyfikacji i rankingu zmian organizacyjnych służących zwiększeniu zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami w przedsiębiorstwach z otwartego rynku pracy. Tym samym praca doktorska stanowi wkład w problematykę naukowego podejścia do zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy.

Pytania badawcze

Analiza literatury oraz zidentyfikowanie luki badawczej przyczyniło się do sformułowania następujących pytań badawczych pomocnych w realizacji rozprawy:

1. Czy zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami wymaga wdrożenia większej liczby zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie?

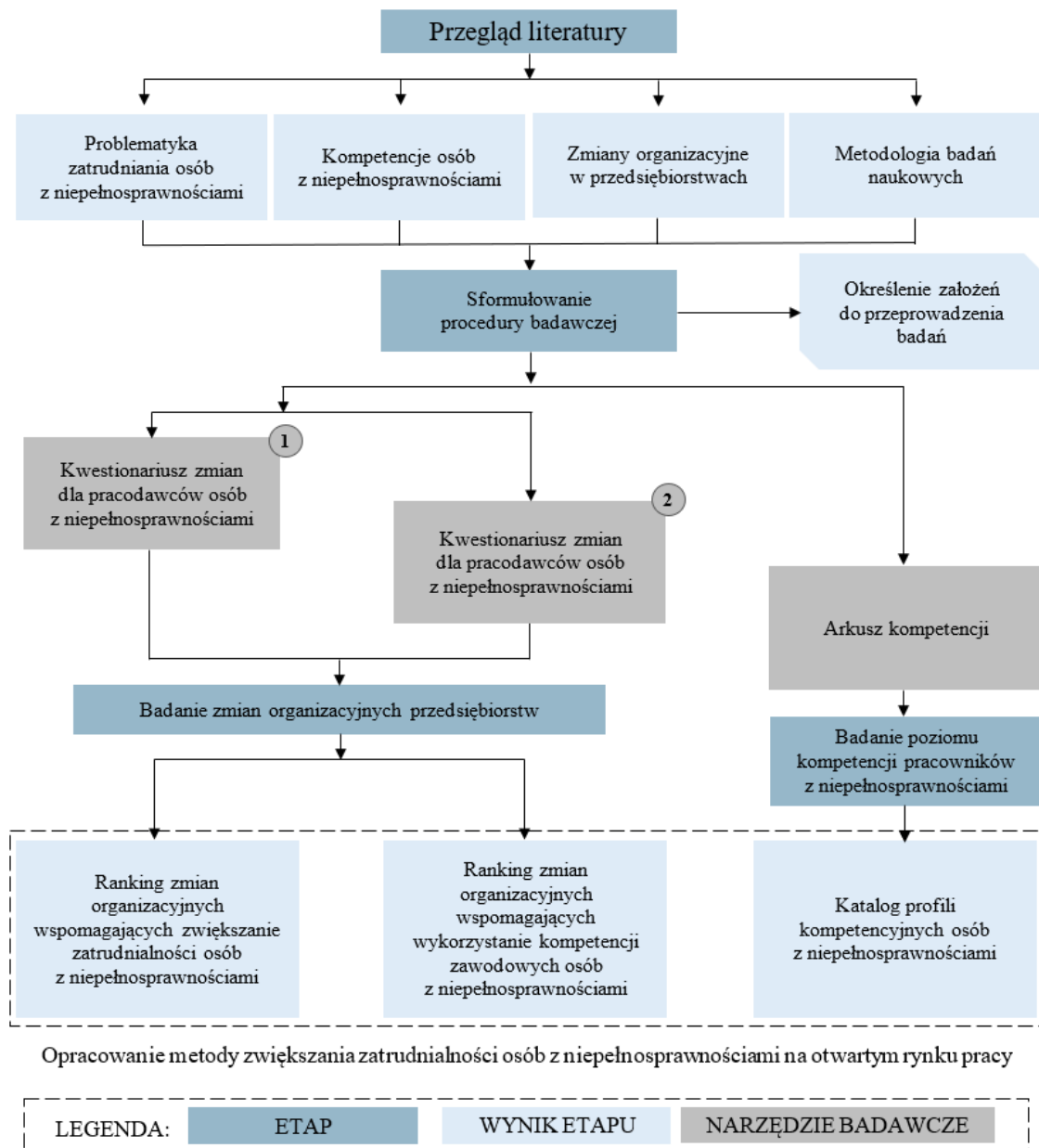
2. Jakie zmiany organizacyjne w największym stopniu wspomagają zwiększenie zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami?
3. Jakie zmiany organizacyjne w największym stopniu wspomagają wykorzystanie kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami?

Założenia wstępne i koncepcja metodyczna pracy

W realizacji rozprawy wykorzystano następujące metody badawcze:

- analiza literatury naukowej oraz dokumentacji – zakresy obowiązków pracowników z niepełnosprawnościami;
- przeprowadzenie obserwacji na stanowisku pracy;
- formułowanie profili kompetencyjnych dla pracowników z niepełnosprawnościami;
- wykorzystanie metody oceny 180 stopni;
- wywiady z pracownikami z niepełnosprawnościami oraz ich bezpośrednimi przełożonymi;
- przeprowadzenie wywiadów w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami;
- analiza statystyczna wyników badań.

Schemat procesu badawczego przyjęty w rozprawie został przedstawiony na Rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne

W realizacji dysertacji wykorzystano triangulację metod badawczych w celu bardziej dogłębnego rozpoznania badanego zjawiska.

Struktura pracy

Rozprawa składa się z części wprowadzającej, trzech rozdziałów oraz podsumowania. Pierwszy rozdział obejmuje rozważania teoretyczne. Drugi zawiera opis prowadzonych badań. Kolejny prezentuje metodę zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy. Szczegółowo strukturę rozprawy przedstawiono na Rysunku 2.



Rysunek 2. Schemat pracy

Źródło: opracowanie własne

We wprowadzeniu przedstawiono tematykę realizacji rozprawy doktorskiej. Autorka zaprezentowała powody podjęcia tematu pracy oraz opisała zidentyfikowaną lukę badawczą. Ponadto autorka zdefiniowała przedmiot badań, problem naukowy oraz pytania badacze. W kolejnym rozdziale przedstawiono teoretyczne podstawy analizowanego problemu. W ramach tego rozdziału opisano problem zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami oraz opisano klasyfikację niepełnosprawności w ujęciu opisu kompetencji osób z niepełnosprawnościami. Ponadto przedstawiono narzędzia do oceny kompetencji osób z niepełnosprawnościami oraz przeanalizowano zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwach. W rozdziale drugim opisano przeprowadzone badania własne w zakresie zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach oraz weryfikacji modelu oceny kompetencji pracowników z niesprawnościami. Badania te posłużyły do opracowania metody zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami w przedsiębiorstwach na otwartym rynku pracy; metoda ta została szczegółowo opisana

w rozdziale trzecim dysertacji. W ostatniej części rozprawy autorka przedstawiła możliwości dalszego rozwoju w zakresie prowadzenia badań nad wyżej wymienionym modelem oraz podsumowuje rozpraw

Słownik przyjętych pojęć w dysertacji

1. CSR (ang. Corporate Social Responsibility - Społeczna odpowiedzialność biznesu) - to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe czy też relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach. Podejmowanie takich działań przyczynia się zarówno do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego (Stefańska, 2013).
2. Disability Employment Gap (DEG) – luka w zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami.
3. Innowacje (od. łac. innovatio, czyli odnowienie) to ciąg działań, prowadzących do wytworzenia nowych lub ulepszonych produktów, procesów technologicznych, systemów organizacyjnych (Sikora, Uziębło, 2013).
4. JST – Jednostka Samorządu Terytorialnego.
5. Kompensacja (łac. compensatio – wyrównanie) - zastąpienie funkcji narządu, który uległ uszkodzeniu przez inny narząd, np. w przypadku niedorozwoju, uszkodzenia lub utraty jakiegoś zmysłu (wzroku, słuchu) doskonaleniu podlegają inne zmysły (dotyk, węch), zastępując w mniejszym lub większym stopniu jego funkcje, wyrównywanie braków w jednej dziedzinie działania człowieka przez aktywizację działania w innym niż ten deficytowy obszar (Stankowski, Stankowska, 2012).
6. Kompetencje – zestaw określonych umiejętności, wiedzy i postaw, które sprawiają, że człowiek kompetentny jest w stanie sprostać rozmaitym ważnym i typowym zadaniom życiowym (Białecki, 2006).
7. Metoda badawcza - sposób pracy badawczej charakteryzujący się zarówno określonymi czynnościami postępowania (procedurą badawczą), jak i zastosowaniem odpowiednich narzędzi badawczych. Istota metody badawczej

- powinna zmierzać do skoordynowania sposobu postępowania z zakładanym celem badań (Apanowicz, 2002).
8. Metodologia badawcza – jest nauką zajmującą się czynnościami poznawczymi badań naukowych oraz tzw. wytworami poznawczymi (czyli wynikami i efektami) tych czynności (Kuciński, 2010).
 9. Narzędzie badawcze – środek pomocniczy wykorzystywany przy gromadzeniu materiałów empirycznych przydatnych przy rozwiązywaniu podjętego problemu badań (Apanowicz, 2002).
 10. Niepełnosprawność – trwała lub okresowa niezdolność do wypełniania ról społecznych z powodu stałego lub długotrwałego naruszenia sprawności organizmu, w szczególności powodująca niezdolność do pracy (Ustawa o rehabilitacji (...), 1997).
 11. Otwarty rynek pracy – pojęcie nie zostało nigdzie oficjalnie zdefiniowane. Znaczenie tego terminu opracowano więc jako przeciwstawne do pojęcia rynek chroniony. Zatem wszystkie firmy, nie posiadające statusu zakładu pracy chronionej, zostają automatycznie zaliczone do grupy przedsiębiorstw tworzących otwarty rynek pracy (Czyrka, 2019).
 12. Technika badawcza – to określone sposoby i umiejętność wykorzystania wybranych metod badawczych, czynności, operacji, które wpływają na poznanie właściwości przedmiotu badań (Apanowicz, 2002).
 13. Wskaźnik zatrudnienia – wskaźnik określający, jaki odsetek ludności w wieku od 15. do 64. roku życia pracuje zawodowo (Zgierska, 2012).
 14. Współczynnik aktywności zawodowej – współczynnik określający stosunek osób aktywnych zawodowo (osoby zatrudnione + osoby bezrobotne) do ludności w wieku produkcyjnym (kobiety 18-60 lat, a mężczyźni 18-65 lat). Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większa część ludzi w wieku produkcyjnym pracuje zawodowo (Zgierska, 2012).
 15. Zatrudnialność – zestaw cech i umiejętności tworzących zdolność do otrzymania i utrzymania satysfakcjonującej pracy. Zatrudnialność oznacza zdolność do samodzielnego poruszania się po rynku pracy w celu właściwego wykorzystania swojego potencjału i uzyskania trwałego zatrudnienia (Hillage, Pollard; 1998).
 16. Zmiana organizacyjna – to wszystkie przekształcenia zachodzące w różnych sektorach organizacji. Zmiany są wprowadzane w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania danej organizacji (Wałas-Trębacz, 2018).

1. Analiza literatury w zakresie zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami

1.1. Ogólny problem zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy

1.1.1. Istota pojęcia niepełnosprawności

Zdefiniowanie niepełnosprawności jest istotne w kontekście zatrudniania osób z niepełnosprawnościami i wdrażania zmian organizacyjnych, ponieważ właściwa definicja stanowi podstawę do określenia specyficznych potrzeb i dostosowań, które są niezbędne w miejscu pracy. Termin „niepełnosprawność” posiada wiele definicji, które zostały sformułowane w ramach różnych dziedzin i dyscyplin naukowych jak np.: pedagogika, psychologia, socjologia, medycyna, katolicka nauka społeczna czy prawo. W przeszłości pojęcie to było często utożsamiane z widocznymi wadami ciała lub umysłu, dlatego stosowano termin „inwalida”, który obecnie posiada negatywny wydźwięk (Gorczońska, 2016). W ostatnich dziesięcioleciach XX wieku termin „inwalida” został zastąpiony przez termin „osoba niepełnosprawna”, a obecnie coraz częściej używa się określenia osoba z niepełnosprawnością (Skóra, 2021) lub z niepełnosprawnościami, która ma wskazać, że stan niepełnosprawności może być wielowymiarowy. Zmiana terminologii podyktowana jest próbą zmiany podejścia do zjawiska niepełnosprawności i chęcią zastosowania tzw. języka włączającego między innymi w miejscu pracy (Nowakowska, Radzikowska, 2022). W dalszej części dysertacji, zostaną przedstawione niektóre z wielu definicji niepełnosprawności, które pojawiają się w literaturze naukowej i regulacjach prawnych. Ich wybór został dokonany z uwagi na ważność w kontekście realizacji celów pracy. Warto jednak zaznaczyć, że istnieje szereg ujęć i definicji, które nie zostały wymienione – co świadczy o złożoności i wielorakości tego pojęcia, a zarazem braku konsensusu między badaczami co do jego znaczenia (Leonardi, Bickenbach, Ustun, Kostanjsek, Chatterji, 2006; Ulman, 2010). W pracy zostaną przytoczone tylko wybrane definicje.

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) wykorzystuje trzy pojęcia do określenia niepełnosprawności. Opisują stan zdrowia człowieka (Trębicka-Podsygracz, 2017):

- niesprawność (*impairment*) – oznacza utratę sprawności lub występowanie nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizmu, które mogą być związane z aspektem anatomicznym, psychologicznym lub psychofizycznym.
- niepełnosprawność (*disability*) – definiuje każde wynikające z niepełnosprawności ograniczenie lub niemożność prowadzenia aktywnego życia w sposób lub w zakresie, które są typowe dla zdrowego człowieka.
- ograniczenie w zakresie pełnienia funkcji społecznych (*handicap*) – oznacza ułomność osoby, wynikającą z niesprawności lub niepełnosprawności, która uniemożliwia lub ogranicza pełną realizację roli społecznej zgodnej z jej wiekiem i płcią, a także społecznymi i kulturowymi uwarunkowaniami (Trębicka-Podsygracz, 2017).

Zgodnie z Konwencją Narodów Zjednoczonych z 13 grudnia 2006 roku o prawach osób niepełnosprawnych, osoby z niepełnosprawnościami to te, które mają długotrwale naruszoną sprawność fizyczną, umysłową, intelektualną lub w zakresie zmysłów. Taka sytuacja może utrudniać im pełny i skuteczny udział w życiu społecznym, szczególnie w przypadku oddziaływania różnych barier. Zgodnie z zasadą równości osoby te powinny mieć możliwość korzystania z praw, wolności i równe możliwości, które są dostępne dla osób bez niepełnosprawności (Śledzińska-Simon, 2011).

Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) przyjęła w 1983 roku Konwencję nr 159 dotyczącą rehabilitacji zawodowej i zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Według zawartej w niej definicji, osoba z niepełnosprawnościami to taka, której możliwości uzyskania i utrzymania odpowiedniego zatrudnienia i awansu zawodowego są znacznie ograniczone w wyniku ubytku zdolności fizycznych lub umysłowych (Łaniecka, 2018). W przeciwieństwie do innych definicji, Konwencja MOP skupia się przede wszystkim na aspekcie zatrudnienia i rehabilitacji zawodowej analizowanej grupy społecznej.

Karta Praw Osób Niepełnosprawnych określa osobę z niepełnosprawnościami jako jednostkę, której sprawność fizyczna, psychiczna lub umysłowa jest długotrwale lub okresowo upośledzona, co utrudnia, ogranicza lub uniemożliwia jej codzienne życie, naukę, pracę i pełnienie ról społecznych, zgodnie z normami prawnymi i zwyczajowymi (Kułak, 2021).

Zgodnie z Ustawą o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776), by uzyskać status osoby z niepełnosprawnościami trzeba spełnić minimum jedno kryterium z trzech. Pierwszym

z nich jest zakwalifikowanie przez organy orzekające do jednego z trzech stopni niepełnosprawności: znacznego, umiarkowanego lub lekkiego. Drugie kryterium to całkowita lub częściowa niezdolność do pracy wynikająca z odrębnych przepisów, a trzecie to orzeczenie o niepełnosprawności wydane przed ukończeniem 16. roku życia. Taka konstrukcja ustawowa opiera się na tzw. niepełnosprawności prawnej, która wymaga spełnienia trzech przesłanek dla swojej ważności (Ustawa o rehabilitacji (...), 1997). Pierwszą z nich jest istnienie faktycznej niepełnosprawności u danej osoby. Drugą wytyczną jest potwierdzenie niepełnosprawności przez specjalistów zajmujących się diagnozowaniem tego typu schorzeń. Trzecią i ostatnią przesłanką jest wydanie orzeczenia określonego rodzaju przez organ do tego uprawniony. Definicja zawarta w ustawie jest zgodna z międzynarodowymi standardami i przyczynia się do zapewnienia równych praw i szans osobom z niepełnosprawnościami (Holik, Nowak, 2011).

Oprócz dokumentów prawnych definicje niepełnosprawności można znaleźć także u różnych autorów i badaczy zajmujących się tą tematyką. Pedagog specjalny Władysław Dykcik proponuje następujące wyjaśnienie znaczenia niepełnosprawności: *Stan osób, które w rezultacie odchylen od norm rozwoju fizycznego, psychicznego i społecznego mają utrudnienia oraz ograniczenia w rozwoju i prawidłowym funkcjonowaniu, określa się terminem niepełnosprawności* (Dykcik 1998). Tadeusz Majewski (1994) wskazuje na przeszkody w życiu codziennym: *Jest to osoba, u której istotne uszkodzenie i obniżenie sprawności funkcjonowania organizmu powoduje utrudnienie, ograniczenie czy uniemożliwienie wykonywania zadań życiowych i wypełnianie ról społecznych biorąc pod uwagę jej wiek, płeć, czynniki społeczne, środowiskowe i kulturowe.* Z kolei propozycja definicji niepełnosprawności Kazimierza J. Zabłockiego (1992) zwraca uwagę na potrzeby w zakresie rehabilitacji. Jej autor osobę z niepełnosprawnościami określa jako jednostkę, która *wskutek ograniczeń występujących na tle fizycznym, somatycznym bądź psychicznym ma istotne trudności w wywiązywaniu się z zadań stawianych przed nią przez życie codzienne, szkołę, pracę zawodową i czas wolny. Trudności tego typu można całkowicie usunąć lub też zmniejszyć poprzez rehabilitację i kształcenie.* Podobną definicję niepełnosprawności podał także Aleksander Hulek (1992). W jego opinii, za niepełnosprawną, uznać należy taką osobę, *której stan fizyczny bądź psychiczny trwale lub chociażby okresowo utrudnia, ogranicza albo całkowicie uniemożliwia wypełnianie zadań życiowych oraz ról społecznych zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie normami społecznymi, jak i regulacjami prawnymi.* Z kolei definicja zaproponowana przez Kazimierza Szawłowskiego koncentruje się na

funkcjonowaniu biologicznym i społecznym. Do osób niepełnosprawnych zaliczyć trzeba jego zdaniem, *jednostki, które wskutek wad bądź chorób wrodzonych, jak i chorób nabytych w różnych okresach życia, doznały naruszenia czynności poszczególnych narządów, układów bądź całego organizmu, ograniczających w różnorodnym stopniu ich funkcjonowanie biologiczne i społeczne* (Łaniecka, 2018). Tylko na wypełnianiu ról społecznych koncentruje się zaś ujęcie niepełnosprawności zaproponowane przez Tadeusza Gałkowskiego i Jerzego Kiwerskiego. Według nich *osobą niepełnosprawną jest jednostka, w przypadku której występujące w stosunku do norm obniżenie stanu sprawności organizmu i wywołuje ograniczenia lub utrudnienia w prawidłowym wypełnianiu ról społecznych* (Gałkowska, Kiwerski, 1986).

Według Colina Barnes'a i Geofa Mercera (2005) niepełnosprawność określana jest *jako sytuacja, w której osoba jest pozbawiona zdolności do realizacji jednej, lub więcej, funkcji w zakresie społecznym, a wynika to z interakcji między osobą, a cechami jej otoczenia, które nie są zgodne z tymi funkcjami*. Autorzy podkreślają, że niepełnosprawność jest nie tylko wynikiem niedoskonałości biologicznych czy genetycznych jednostki, ale także wynika z barier społecznych, kulturowych i środowiskowych, które utrudniają pełne uczestnictwo osób z niepełnosprawnościami w życiu społecznym. Przykładem takich barier są np. brak dostępu do edukacji czy pracy, a także negatywne stereotypy i uprzedzenia wobec osób z niepełnosprawnościami. (Hagrass, 2005). Każdy przedstawiciel tej grupy to jednostka społeczna, a jego doświadczenie niepełnosprawności determinuje jej relacje z otoczeniem oraz szerszym kontekstem społeczno-politycznym. Z tego powodu autor proponuje definicję osoby z niepełnosprawnościami, która uwzględnia zarówno aspekty medyczne, jak i społeczne, definiując niepełnosprawność jako *naruszenie lub utrudnienie w funkcjonowaniu jednostki, wynikające z interakcji między jej stanem zdrowia, a bariery występujące w środowisku fizycznym, społecznym i politycznym, które ograniczają pełne i skuteczne uczestnictwo jednostki w życiu społecznym* (Barnes, Mercer, Shakespeare, 2010). Wskazuje się potrzebę spojrzenia na określenie znaczenia w kontekście szerszych uwarunkowań społeczno-politycznych oraz na uwzględnienie aspektów społecznych i środowiskowych w definicji osoby niepełnosprawnej (Hutchison, 1995). W pracy opisano wiele definicji niepełnosprawności, które różnią się pod względem uwzględniania aspektów fizycznych, psychicznych, społecznych czy rehabilitacyjnych dlatego autorka zestawiała definicje niepełnosprawności w sposób tabelaryczny w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie definicji niepełnosprawności.

Źródło: opracowanie własne

Autor	Naruszenie / ograniczenie sprawności	W określonym czasie	Posiada orzeczenie/ uregulowanie prawne	Wpływa na aktywność zawodową	Wpływa na aktywność społeczną	Wpływa na funkcjonowanie biologiczne
WHO	X			X	X	
Konwencja Narodów Zjednoczonych	X	X			X	
Międzynarodowa Organizacja Pracy	X	X	X	X		
Ustawa o rehabilitacji (...)			X			
Karta Praw Osób Niepełnosprawnych	X	X			X	
Władysław Dykcik (1998)	X					
Tadeusz Majewski (1994)	X				X	
Kazimierz Zabłocki (1992)	X			X	X	
Aleksander Hulek (1992)	X	X	X	X	X	
Kazimierz Szawłowski (1994)	X				X	X
Tadeusz Gałkowski, Jerzy Kiwerski (1986)	X				X	
Colin Barnesa, Geof Mercer (2005)	X				X	X

We wszystkich definicjach niepełnosprawności podkreśla się, że osoby z niepełnosprawnościami mają utrudnienia lub ograniczenia w wykonywaniu codziennych zadań oraz pełnieniu ról społecznych zgodnie z obowiązującymi normami społecznymi i prawnymi. Wiele z nich podkreśla potrzebę rehabilitacji, czyli działań mających na celu poprawę funkcjonowania tychże osób. Brak jednoznacznej definicji niepełnosprawności może prowadzić do różnic w podejściu do tej grupy społecznej, co z kolei może wpłynąć na ich dostęp do pracy, a w konsekwencji na zatrudnialność tej grupy społecznej (Winiarska, Klaus, 2011). Ważne jest, że definicja niepełnosprawności potwierdzona jest prawnie, co pozwala na ochronę praw osób z niepełnosprawnością (Pruchniak, 2016). Przedmiotem zainteresowania autorki jest przede wszystkim potencjał, a nie ograniczenia czy naruszenia sprawności. Osoby z niepełnosprawnościami

mają wiele indywidualnych zdolności i talentów, które pozwalają im na rozwijanie swojego potencjału kompetencyjnego, nawet pomimo przeszkód wynikających z posiadanych ograniczeń. (Damska, Skinder, 2009; Kolwitz, Radlińska, 2015).

W rezultacie, zdefiniowanie niepełnosprawności stanowi podstawę dla skutecznego podejścia do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami i wykorzystania zmian organizacyjnych, które mają na celu zwiększenie zatrudnialności tej grupy społecznej. Dzięki jasnej definicji możliwe jest lepsze zrozumienie specyficznych potrzeb osób z niepełnosprawnościami, zidentyfikowanie barier, które mogą utrudniać ich pełne uczestnictwo w życiu zawodowym, oraz opracowanie odpowiednich strategii i rozwiązań (Klimczak, Kubiński, Sikora-Wiśniewska, 2017). Określenie problemu pozwala również na ustalenie konkretnych kryteriów i wskaźników oceny skuteczności zmian organizacyjnych w zakresie zatrudniania tej grupy społecznej. Dzięki temu możliwe jest monitorowanie postępów i ewaluacja wprowadzanych zmian, co przyczynia się do ciągłego doskonalenia procesów i skuteczności działań.

1.1.2. Pojęcie zatrudnialności w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami

Problematyka pojęcia zatrudnialności pracowników stała się zagadnieniem często poruszonym w literaturze międzynarodowej z zakresu zarządzania. Pojęcie *employability* trudno przetłumaczyć na język polski. Polscy naukowcy wykorzystują najczęściej bezpośrednio tłumaczenie *employability* jako „zatrudnialności” (Pocztowski, 2007). W literaturze nie znajdziemy jednej uniwersalnie przyjętej definicji zatrudnialności, ponieważ rozumienie tego pojęcia z czasem ewoluowało. Obecnie często podkreślany jest aspekt odpowiedzialności pracownika za rozwój własnej kariery zawodowej, realizowanej zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy. Zatrudnialność zaczęto kojarzyć z umiejętnością przewidywania i zdolnością do przystosowania się do zmian, „elastycznością pracowników” oraz ich konkurencyjnością na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy (Marzec, 2009). Oznacza to, że osoby z niepełnosprawnościami mogą mieć problem z zatrudnialnością ponieważ elastyczność pracownika może być uwarunkowana stopniem i rodzajem niepełnosprawności (Piątek, 2017). Mel Fugate i Angelo Kinicki, wprowadzają pojęcie tak zwanej dyspozycyjnej zatrudnialności (*dispositional employability*). Dyspozycyjna zatrudnialność definiowana jest jako *zbiór indywidualnych cech predestynujących jednostki do specyficznej proaktywnej adaptacji w pracy lub karierze* (Fugate, Kinicki, 2008). Ta proaktywna orientacja pozwala pracownikowi nie tylko radzić sobie na rynku pracy, lecz przede

wszystkim tworzyć, identyfikować i realizować szanse na rozwój swojej kariery zawodowej. Umiejętność adaptacji ma szczególne znaczenie w aktywizacji osób z niepełnosprawnościami, lecz tak jak w przypadku elastyczności orientacja proaktywna uzależniona jest od rodzaju i stopnia niepełnosprawności (Chodkowski, 2019). W literaturze autorzy podkreślają również, że zatrudnialność oznacza *zdolność do samodzielnego poruszania się po rynku pracy w celu właściwego wykorzystania swojego potencjału i uzyskania trwałego zatrudnienia*. Definicję zatrudnialności nawiązującą do poszczególnych kompetencji formułują Yorke i Knight. Według tych autorów zatrudnialność oznacza *zestaw wiedzy, umiejętności i cech osobowych, które przyczyniają się do zwiększenia bezpieczeństwa zatrudnienia i sukcesu na rynku pracy*. W identyczny sposób zatrudnialność pojmują Van der Heijde i Van der Heijden, którzy prezentują definicję zatrudnialności opartą na definicji kompetencji. W ich ujęciu zatrudnialność stanowi *zdolność stałego utrzymywania, zdobywania lub kreowania pracy poprzez optymalne wykorzystanie przez daną osobę posiadanych kompetencji zawodowych*. Przy tak rozumianej zatrudnialności osoby z niepełnosprawnościami mają szanse zaistnieć na rynku pracy. Oznacza to, że na zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami bezpośredni wpływ mają ich kompetencje.

Aktualne podejście do problematyki zatrudnialności przedstawia definicja zaproponowana przez Sahe, Van der Heijdena i Gregara. Niniejsi autorzy zatrudnialność pojmują jako *potencjał indywidualnej kariery zawodowej, który determinowany jest przez poziom zawodowej (profesjonalnej) wiedzy i umiejętności, adaptacyjność do nowych obowiązków i wyzwań zawodowych oraz umiejętność zarządzania przyszłą karierą zawodową*. Definicja ta wskazuje na istotę ciągłego podnoszenia poziomu kompetencji zawodowych, ale także na odpowiedzialność pracownika za rozwój własnej kariery. W literaturze pojęcie zatrudnialności ujmowane jest w dwóch obszarach: wąskim (*sensu stricto*) i szerokim (*sensu largo*). Zgodnie z wąskim rozumieniem zatrudnialność uwzględnia umiejętności, które w określonym czasie czynią kandydata bardziej atrakcyjnym dla pracodawców. To ujęcie dotyczy krótkiego okresu i nie obejmuje stopniowego zanikania tradycyjnego modelu kariery zawodowej, który oparty jest na długookresowej pracy w jednej organizacji (przez całe życie zawodowe). Natomiast w szerszym kontekście zatrudnialność wykracza poza krótkoterminową zdolność do podjęcia zatrudnienia. Obecnie kandydat do pracy musi być elastyczny na coraz bardziej globalnym rynku pracy (Wiśniewska, 2015). W szerszym ujęciu zatrudnialność powinna dotyczyć takich elementów jak zdobycie

i utrzymanie zatrudnienia w długookresowej perspektywie. Oznacza to, że winna odnosić się do zjawisk zachodzących na rynku pracy postępującej elastyczności i niepewności zatrudnienia, ograniczania stałego zatrudnienia, złożoności ścieżek karier zawodowych czy pogłębiającej się luki kompetencyjnej. Obecnie zatrudnialność pojmowana jako dynamiczne umiejętności ściśle powiązane z zatrudnieniem obejmuje trzy zasadnicze typy:

- zatrudnialność inicjacyjną oznaczającą zdolność do podjęcia pierwszej pracy po zakończeniu procesu formalnej edukacji lub szkolenia;
- zatrudnialność wewnętrzną stanowiącą zdolność do awansu w ramach struktury hierarchicznej jednej organizacji, co wiąże się ze zwiększeniem zakresu uprawnień i odpowiedzialności;
- zatrudnialność zewnętrzną dotyczącą możliwości zmieniania pracodawców, przy uwzględnieniu coraz większych różnic pomiędzy poszczególnymi miejscami pracy (Hofaidhllaoui, 2013).

Oznacza to, że problem zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami należy rozpatrywać nie tylko w odniesieniu do znalezienia pracy, ale również jej utrzymania, co może być wyzwaniem dla tej grupy (Domańska, 2016). W kontekście podjętego tematu pracy autorka uważa, że zatrudnialność w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami to zdolność stałego utrzymania, zdobywania lub kreowania pracy poprzez optymalne wykorzystanie przez pracownika posiadanych kompetencji zawodowych wewnątrz organizacji. Pracownik ten podejmuje działania by zdolność tę wykreować lub doskonalić.

Metoda zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami może pomóc w określeniu czynników wpływających na sukces zawodowy jednostek oraz działań, które należy podjąć, aby poprawić zatrudnialność tej grupy. Coraz większa dynamika zmian oraz konkurencyjność rynku pracy powodują, że zrozumienie tego zagadnienia jest istotne i dla pracodawcy, i dla pracownika (Cartner, Austin, Trainor, 2012).

1.1.3. Determinanty zatrudniania osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy z przykładami praktyk przedsiębiorstw

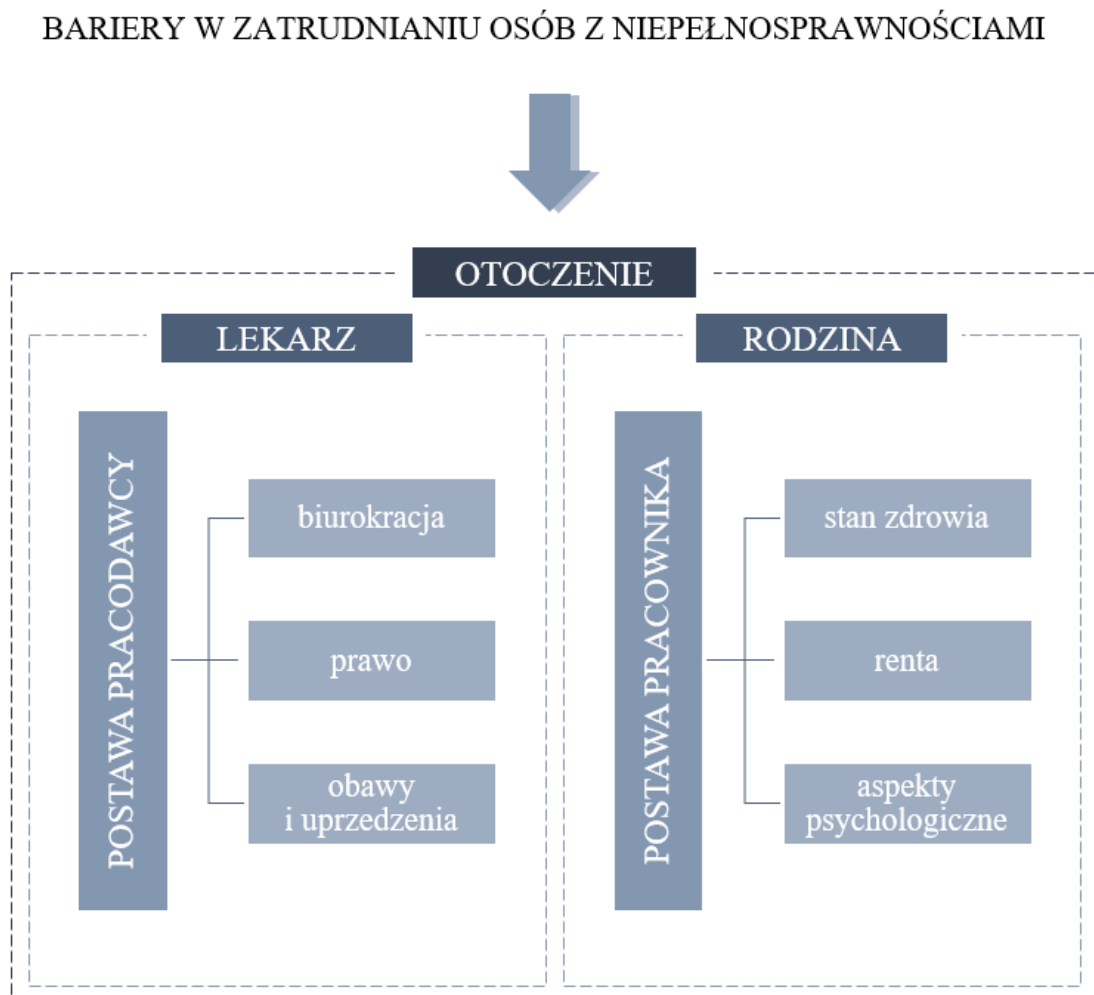
Determinanty zatrudniania osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy odnoszą się do czynników i działań, które wpływają na możliwość zatrudnienia tych osób przez przedsiębiorstwa. Mają one na celu stworzenie równych szans i inkluzji dla osób z niepełnosprawnościami, umożliwiając im pełne uczestnictwo w życiu

zawodowym (Kwiatkowska-Ciotucha, Załuska, Grzeškowiak, 2020). Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami przynosi wiele korzyści zarówno osobom z niepełnosprawnościami, jak i przedsiębiorcom i społeczeństwu jako całości (Paszkowicz, 2007).

Czynniki wpływające na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami można sklasyfikować i podzielić również ze względu na (Struck-Peregończyk, 2015):

- postawę osoby z niepełnosprawnościami (potencjalnego pracownika),
- postawę potencjalnego pracodawcy.

Bariery w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami przedstawiono na Rysunku 3.



Rysunek 3. Bariery w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami
Źródło: opracowanie własne na podstawie Struck-Peregończyk, 2015

Z punktu widzenia osoby z niepełnosprawnościami, do najczęstszych czynników wpływających na niską aktywność zawodową można zaliczyć (Barczyński, Radecki, 2008):

- stan zdrowia czyli rodzaj oraz stopień niepełnosprawności i wynikające z tego przeciwskazania do podjęcia określonej pracy oraz dodatkowe potrzeby w związku z aktywnością zawodową (np. rehabilitacja, opieka medyczna). Stan zdrowia osoby z niepełnosprawnością bezpośrednio może wpływać na absencje w pracy, tempo czy wydajność;
- obawa o utratę renty. Osoby z niepełnosprawnością często żyją w fałszywym przekonaniu, iż posiadając orzeczenie o niezdolności do pracy, nie mogą podjąć tejże pracy, ponieważ utracą świadczenia;
- aspekty psychologiczne: brak motywacji, związane z pracą obawy, lęki, przekonanie, że nie nadają się do pracy, zaniżone oczekiwania co do jakości życia lub zawyżone w stosunku do pracy;
- przekonanie, że nie warto pracować za pieniądze, jakie proponują pracodawcy (częste w przypadku osób z niepełnosprawnością intelektualną).

Czynniki wpływające na postawy pracowników z niepełnosprawnościami w miejscu pracy są kluczowe dla podejmowania decyzji przez pracodawców zatrudniających te osoby (Bińczycki, Trętko, 2015). Oznacza to, że przede wszystkim należy pracować nad świadomością oraz polityką włączającą w miejscu pracy.

Jedną z ważnych determinant zatrudniania osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy jest postawa pracodawców, na która ma wpływ (Jankowska, 2012; Cyran, Wiszniewska, Walisiak-Skorupa, 2012):

- biurokracja wiążąca się z przygotowaniem do zapewnienia odpowiedniego wsparcia dla osób z niepełnosprawnościami. Czasami, aby zatrudnić osobę z niepełnosprawnością, może być konieczne dostosowanie środowiska pracy. Niektórzy pracodawcy obawiają się dodatkowych kosztów związanych z takimi dostosowaniami pomimo różnych form dofinansowania;
- obawy prawne, które dotyczą regulacji prawnych związanych z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami. Pracodawcy mogą obawiać się konieczności spełnienia określonych standardów, które mogą wydawać się skomplikowane lub kosztowne (Tryklib, 2020);
- brak świadomości z uwagi na ograniczoną wiedzę na temat różnych rodzajów niepełnosprawności i nie wiedzą, które modyfikacje środowiska pracy czy wsparcie

są potrzebne dla osób z różnymi potrzebami. Z tego tytułu mogą istnieć obawy, że osoby z niepełnosprawnościami nie będą w stanie wykonywać pracy z taką samą wydajnością jak osoby bez niepełnosprawności. To może być spowodowane brakiem doświadczenia w pracy z osobami o różnych potrzebach czy stereotypami dotyczącymi wydajności pracowników z niepełnosprawnościami (Kolwicz, Radlińska, 2015).

W przypadku postawy pracodawcy wobec zatrudniania osób z niepełnosprawnościami kluczowe znaczenie ma polityka prowadzona przez Państwo. Pracodawcy przede wszystkim muszą być świadomi form wsparcia jakie istnieją przy zatrudnianiu osób o zróżnicowanych potrzebach. Oznacza to, że prowadzona polityka społeczna jest zbyt mało ukierunkowana na wsparcie osób z niepełnosprawnościami.

W zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami znaczenie mają zarówno czynniki indywidualne, jak i środowiskowe (Żuchowska-Skiba, 2018). Wpływają one na postawy współpracowników wobec niepełnosprawnych, co przekłada się również na zatrudnialność tej grupy. Do grupy powodów wpływających na decyzje o zatrudnieniu można zaliczyć (Schur, Kruse, Blanck, 2005; Bąba, 2018):

- stereotypy i uprzedzenia wobec osób z niepełnosprawnościami. Współpracownicy uważają ich za mniej zdolnych i potrzebujących specjalnego traktowania. Takie stereotypy są trudne do zmiany, ponieważ ludzie zwracają uwagę tylko na informacje zgodne z ich wcześniejszymi przekonaniem;
- negatywny wpływ lub dyskomfort związany z przebywaniem w pobliżu osób z niepełnosprawnościami - zależy od rodzaju niepełnosprawności i może wiązać się z większym dyskomfortem psychicznym i sensorycznym. Wprowadzenie normy życzliwości może jednak przeciwdziałać negatywnym emocjom i prowadzić do bardziej pomocnego zachowania;
- trudności komunikacyjne kiedy współpracownicy mogą unikać interakcji z osobami, które mają niepełnosprawności wpływające na swobodę komunikacji, co prowadzi do napięcia w relacjach interpersonalnych i pracy zespołu. Problemy w komunikacji mogą powodować dłuższe wykonywanie zadania;
- czynniki osobowościowe z uwagi na to, że osoby o wyższym poziomie agresji, lęku, dogmatyzmu, etnocentryzmu, uprzedzeń ogólnych lub o ograniczonej tolerancji dla niejasności, słabym poczuciu własnej wartości i niezadowoleniu z ciała częściej przejawiają uprzedzenia. Badania wykazały, że takie cechy osobowości zwiększają ryzyko negatywnych postaw wobec osób o zróżnicowanej sprawności.

Analiza determinant zatrudniania pozwala identyfikować konkretne obszary, w których przedsiębiorstwa mogą wprowadzać zmiany organizacyjne, w celu stworzenia bardziej przyjaznego środowiska pracy dla pracowników z niepełnosprawnościami (Frąszczak, Kurowski, 2012). Na podstawie tej analizy, organizacje mogą opracować strategię i działania, które umożliwią skuteczne zatrudnienie i rozwój zawodowy tych osób (Jach, 2015; Jach, 2017). W odpowiedzi na istnienie potrzeby edukacji pracowników dotyczącej sposobów pracy z osobami z niepełnosprawnościami i eliminacji barier komunikacyjnych, przedsiębiorstwo powinno zorganizować szkolenia, warsztaty czy mentorstwa, które podniosą świadomość pracowników i umożliwią efektywną komunikację i współpracę (Morawska-Wilkowska, Krajnik, Remisko, Wolsa, Kaczmarek, 2009).

Samo rozpoczęcie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami jest innowacją społeczną, jednakże należy pamiętać, że powoduje ona konieczność wprowadzenia wielu szczegółowych rozwiązań, które będą dopasowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (Pilarczyk-Bal, Wysocka, 2010). Dostosowania mogą mieć charakter technologiczny, organizacyjny, architektoniczny i urbanistyczny. Przykłady rozwiązań stosowane przez firmy przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Przykłady rozwiązań wprowadzanych przez firmy z uwagi na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami.

Źródło: Bukowska, 2019, Houtenville, Kalargyrou, 2012, Evans-Klock, Retournard, 2010

Charakter	Przykład rozwiązania oraz firmy, która wprowadziły je w życie
Techniczny	<ul style="list-style-type: none"> – programy udźwiękawiające (Grundfos, Honda Motor, Kyobo Life Insurance), – synteza mowy, – powiększające części ekranu, – klawiatury dla osób jednoręcznych, – biurka z regulowaną wysokością.
Architektoniczny i urbanistyczny	<ul style="list-style-type: none"> – adaptacja przestrzeni (Grundfos, Honda Motor, Kyobo Life Insurance, Marks & Spencer, Microsoft, MphasiS, Nokia, Samsung Electro-Mechanics, Sodexo, Sony, Telefónica, Telenor), – wprowadzenie punktów ułatwiających orientację, taśm odbłaskowych, – oznakowanie kolorystyczne i fakturowe elementów małej architektury, – instalowanie wind z powiadomieniami dźwiękowymi, – montaż pochylni i ramp oraz tworzenie dodatkowych toalet dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

c.d. tabeli 2.

Charakter	Przykład rozwiązania oraz nazwa firmy, która wprowadziła je w życie
Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzenie możliwości pracy zdalnej, – wykorzystanie języka migowego w komunikacji wewnętrznej (Fast Retailing), – wzbogacanie materiałów audiowizualnych o napisy (Ernst & Young, IBM, Microsoft, Sony, Telefónica), – dostosowywanie spotkań integracyjnych do możliwości osób z niepełnosprawnościami, – wykorzystanie idei zarządzania różnorodnością w funkcji personalnej (Carrefour), – szkolenia i wsparcie dla pracowników i pracowników z niepełnosprawnościami (Dow, Grundfos, Honda Motor, Kyobo Life Insurance, Manpower, MphasiS, Nokia, Samsung Electro-Mechanics, Sodexo, Westpac), – rekrutacja osób z niepełnosprawnościami (Cisco, IBM, Manpower, Nokia, Sodexo, Telefónica, Telenor, Walgreens, Westpac), – programy wsparcia rządu (Delta Holding, Walgreens), – wsparcie finansowe pracowników (Accor, Honda Motor).

Raport „Disability in the Workplace: Company Practices” wymienia różne rodzaje polityki, które przedsiębiorstwa obierają wobec swoich pracowników z niepełnosprawnościami. Kilka konkretnych przykładów zostało przedstawionych w tabeli 2 (Evans-Klock, Retournard, 2010).

Podział firm na grupy w zależności od sposobu zaangażowania w zatrudnienie osób ze zróżnicowaną sprawnością oraz obrany model zapewnienia im wsparcia, ma na celu wyodrębnienie różnych polityk, jakie mogą przyjąć firmy w kwestii integracji osób z niepełnosprawnościami na rynku pracy (Tripner, Hrabi, 2019). Pierwszą grupę stanowią firmy, które zatrudniają osoby z niepełnosprawnościami na różnych stanowiskach i oferują dostosowane dla nich stanowiska pracy oraz szkolenia. To podejście zakłada pełną integrację tych osób z pozostałą częścią zespołu i umożliwia im rozwijanie swoich umiejętności. Druga grupa to firmy, które angażują się w rekrutację pracowników z niepełnosprawnościami oraz oferują im specjalne narzędzia, takie jak oprogramowanie dla niewidomych. Ten model zakłada aktywne poszukiwanie pracowników z niepełnosprawnościami oraz zapewnienie im odpowiednich narzędzi, aby mogli pracować na równi z innymi pracownikami. Trzecia grupa to firmy, które zapewniają wsparcie finansowe. To podejście zakłada, że osoby te mogą potrzebować dodatkowego wsparcia finansowego, na przykład w przypadku konieczności zakupu specjalistycznego sprzętu. Firma umieszcza takie dofinansowania między innymi w swoim pakiecie socjalnym. Warto zaznaczyć, że powyższe grupy to tylko przykładowe

podziały, a wiele firm angażuje się w zatrudnienie i wsparcie dla osób z niepełnosprawnościami z wykorzystaniem innych narzędzi lub łącząc kilka naraz. Integracja tych osób w środowisku pracy wymaga bowiem indywidualnego podejścia i dopasowania do konkretnych potrzeb i umiejętności każdej jednostki. (Evans-Klock, Retournard, 2010).

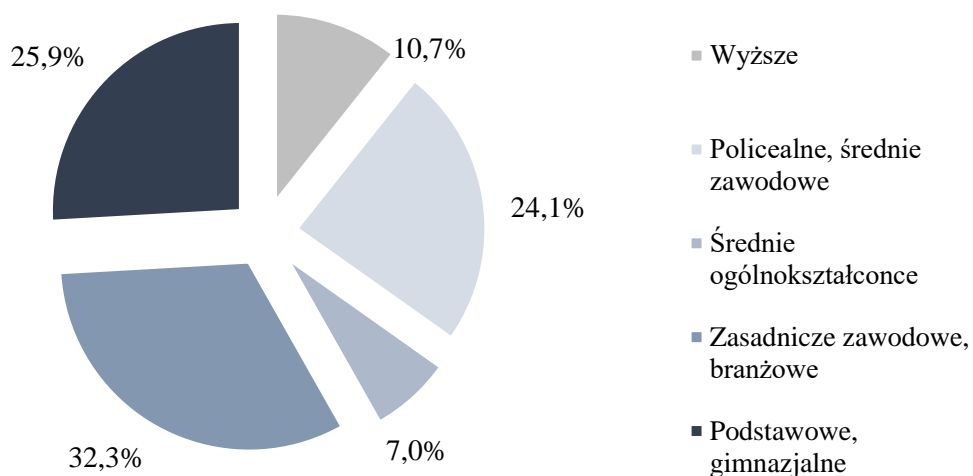
Analiza przykładowych rozwiązań zastosowanych przez firmy, nasuwa myśl, że przedsiębiorstwa mają różne możliwości, aby zatrudnić osoby z niepełnosprawnościami (Paszkwicz, 2013). Jednakże, pomimo podejmowanych działań, wiele firm, nadal nie zatrudnia osób z niepełnosprawnościami. Często barierą jest brak świadomości na temat tego tematu oraz niewystarczające wsparcie ze strony państwa i instytucji (Kubicki, 2017).

1.1.4. Zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami w Polsce w ujęciu statystycznym

Wpływ na zatrudnienie osób z niepełnosprawnością może mieć rodzaj niepełnosprawności, stopień jej zaawansowania, poziom wykształcenia oraz wiek danej osoby (Sobocińska, 2002). Osoby z niepełnosprawnością narządu ruchu i słuchu mają większe szanse na zatrudnienie, choć nadal niższe niż dla osób pełnosprawnych (Kobus-Ostrowska, 2018). Natomiast osoby z niepełnosprawnością intelektualną, chorobami psychicznymi i z niepełnosprawnością sprzężoną mają trudną sytuację na rynku pracy (Szczupał, 2014). Poziom wykształcenia wpływa na szanse na otrzymanie zatrudnienia-wykształcenie zawodowe (nawet zasadnicze) zwiększa szanse w porównaniu do wykształcenia ogólnego (średniego). Im wyższy poziom wykształcenia zawodowego, tym większe szanse na zatrudnienie, z wyjątkiem wykształcenia wyższego zawodowego (licencjatu), które ze względu na krótki czas obecności w systemie szkolnictwa, nie jest jeszcze ugruntowane w świadomości pracodawców i często uważane jest za niskiej jakości (Żukowski, 2015). Oznacza to, że aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnościami stanowi wyzwanie (Jach, 2019). Aby wskazać skalę problemów w zakresie zatrudnienia, która występuje w środowisku osób z niepełnosprawnościami poniżej przedstawiono dane statystyczne.

Wykres 1 przedstawia poziom wykształcenia osób z niepełnosprawnościami w %, najwięcej osób posiada wykształcenie zasadnicze zawodowe (32,3%), kolejna grupa to osoby z wykształceniem podstawowym (25,9%) i policealnym (24,1%). Najmniejszą grupę stanowią osoby z wykształceniem wyższym (10,7%) i średnim ogólnokształcącym

(7%). Przedstawione dane sugerują, że mniejszość osób z niepełnosprawnościami posiada wyższe wykształcenie, co ma wpływ na ich konkurencyjność na rynku pracy (BON, 2021).

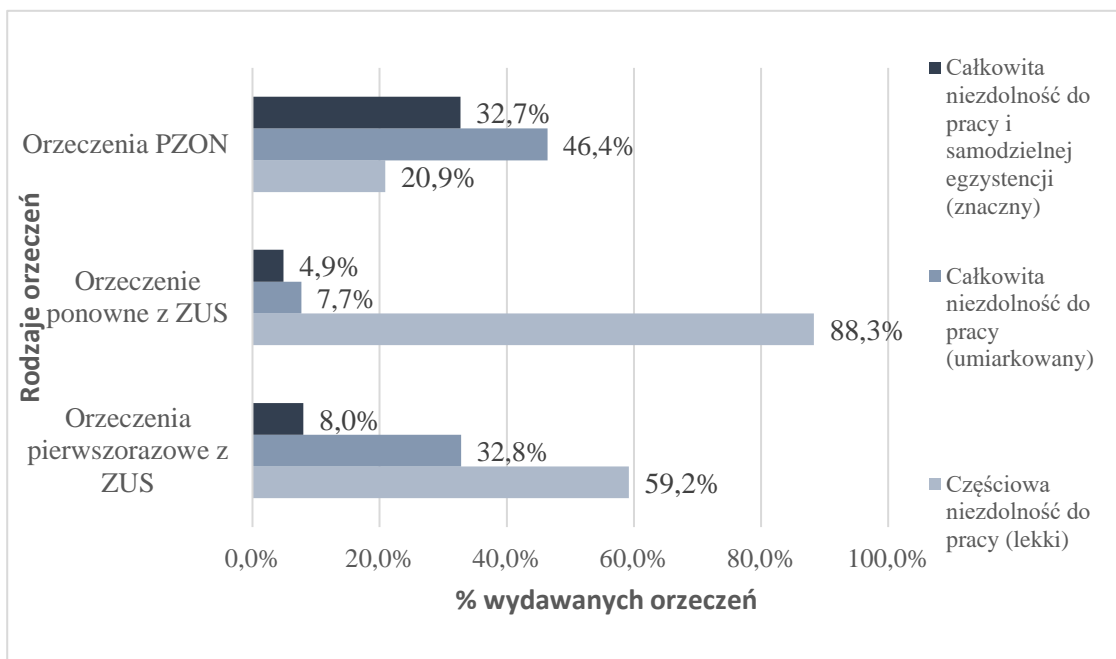


Wykres 1. Poziom wykształcenia osób z niepełnosprawnościami w 2021 r.

Źródło: www.niepelnosprawni.gov.pl

Warto zauważyć, że dane przedstawione na wykresach odnoszą się do osób, które zdecydowały się zgłosić swoją niepełnosprawność do ZUS i otrzymać decyzję o niepełnosprawności. Nie są to dane reprezentatywne dla całej populacji osób z niepełnosprawnościami w Polsce, ponieważ nie uwzględniają tych, którzy nie zgłosili swojej niepełnosprawności do ZUS/PZON lub nie zostały uznane za niepełnosprawne.

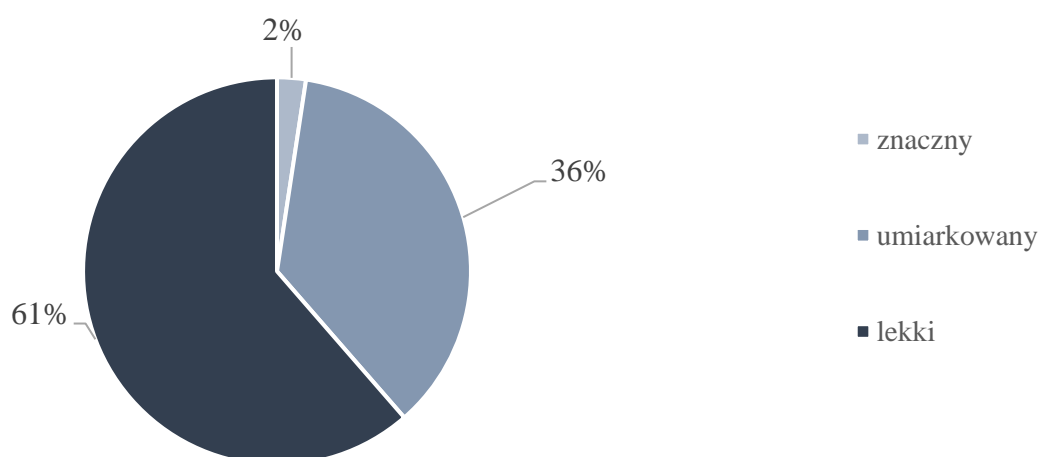
Dane przedstawione na wykresie 2, wykazały, że tylko u nielicznej (4,9% i 8,8%) grupy posiadających orzeczenie, lekarz orzecznik ZUS, stwierdził całkowitą niezdolność do pracy i samodzielnej egzystencji. Największą grupę stanowią osoby częściowo niezdolne do pracy (88,3% i 59,2%); (BON, 2021). Przepuszczalnie może to sugerować, że kryteria orzekania o całkowitej niezdolności do pracy są obecnie bardziej rygorystyczne. Co może wpłynąć na to, że osoby z niepełnosprawnościami trudniej uzyskują rentę z tytułu niepełnosprawności. Prawdopodobnie może to również wynikać z faktu, że coraz więcej osób z niepełnosprawnościami zdolnych jest do podjęcia pracy w warunkach pracy chronionej lub na otwartym rynku pracy. Potwierdzają to również dane z powiatowych zespołów do spraw orzekania o niepełnosprawności, z których wynika, że najwięcej osób posiada orzeczenie o umiarkowanym stopniu niepełnosprawności.



Wykres 2. Orzeczenia wydane przez ZUS i PZON w 2021 r.

Źródło: www.niepelnosprawni.gov.pl

Wykres 3 przedstawia liczbę bezrobotnych osób z niepełnosprawnościami zarejestrowanych w polskich powiatowych urzędach pracy w końcu 2019 roku, podzielonych na grupy ze względu na stopień niepełnosprawności. Z danych wynika, że najwięcej bezrobotnych stanowią osoby z lekkim stopniem niepełnosprawności (61,4%), następnie osoby z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności (36,2%), a najmniej osoby ze znacznym stopniem niepełnosprawności (2%); (BON, 2019).

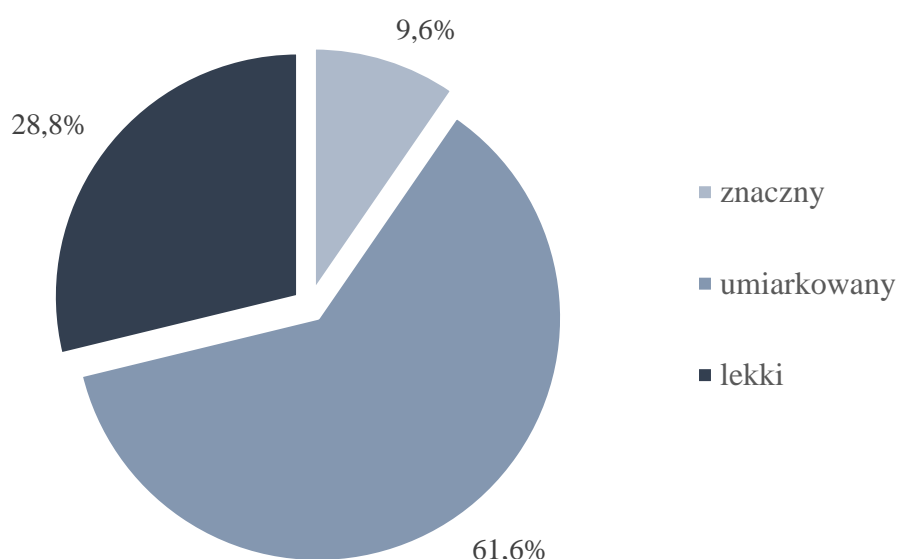


Wykres 3. Bezrobotne osoby z niepełnosprawnościami zarejestrowane w powiatowych urzędach pracy wg stopnia niepełnosprawności w końcu 2019 r.

Źródło: www.niepelnosprawni.gov.pl

Można zauważyć, że im wyższy stopień niepełnosprawności, tym mniejsza liczba bezrobotnych w danej grupie. Może to wynikać z faktu, że osoby ze znacznym stopniem niepełnosprawności mają dużo większe trudności w podjęciu pracy, wobec czego częściej korzystają z renty lub innych form pomocy finansowej. Z drugiej strony, osoby z lekkim lub umiarkowanym stopniem niepełnosprawności są w stanie podjąć pracę, ale na rynku pracy często spotykają się z dyskryminacją i trudnościami w znalezieniu zatrudnienia (Pawłowska-Cyprysiak, 2012; BON, 2019).

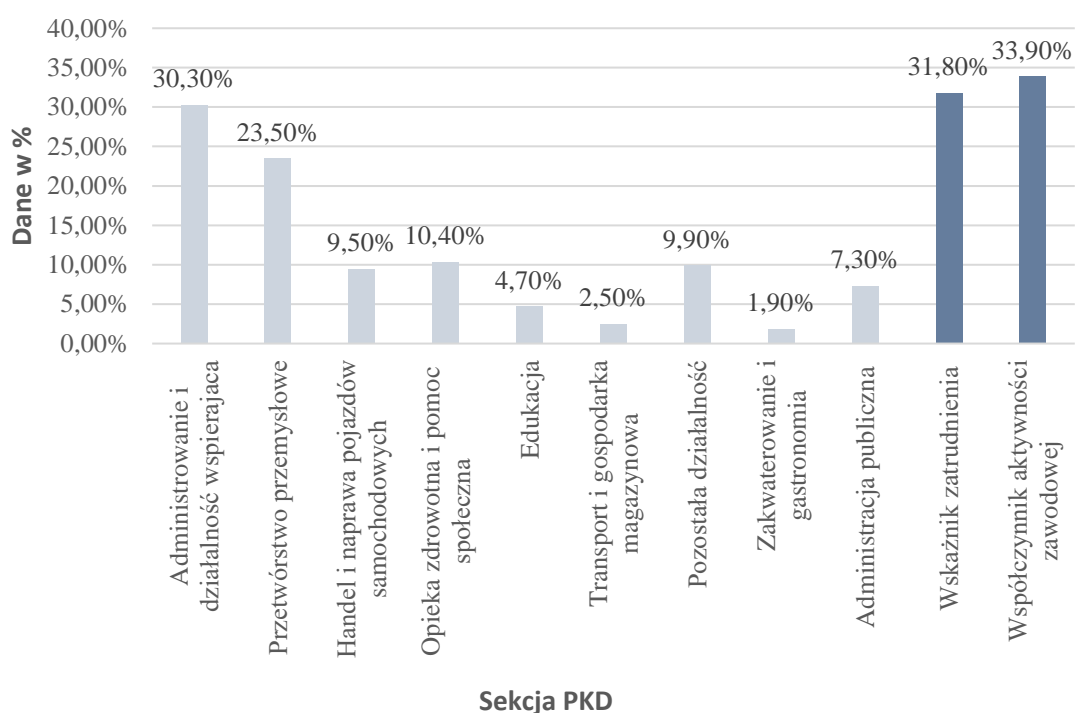
Analizując przedstawiony wykres 4, możemy zauważyć, że stopień niepełnosprawności ma istotny wpływ na szanse zatrudnienia osoby o zróżnicowanej sprawności. Z danych wynika, że tylko 9,6% zatrudnionych osób niepełnosprawnych ma znaczny stopień niepełnosprawności, co sugeruje, że osoby ze specyficznymi potrzebami nadal spotykają się z wieloma trudnościami w znalezieniu pracy. Największy udział stanowią osoby z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności (61,6%). Pozostałe 28,8% zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami to osoby z lekkim stopniem niepełnosprawności, co oznacza, że są w stanie wykonać szereg prac zarówno fizycznych, jak i umysłowych (BON, 2021). Wynik ten wskazuje, że osoby z częściowymi niepełnosprawnościami mają większe szanse na znalezienie pracy niż osoby z cięższymi niepełnosprawnościami, niemniej jednak nadal napotykać one pewne trudności.



Wykres 4. Osoby z niepełnosprawnościami zatrudnione wg stopnia niepełnosprawności w 2021 r.

Źródło: www.niepelnosprawni.gov.pl

W literaturze można znaleźć opracowania, w których przeprowadzane są analizy aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami, uwzględniające wiek, płeć i terytorium państwa (Kamiński, 2022). Pracodawcy osób z niepełnosprawnościami również podlegają badaniu (Ulman, 2010). Główny Urząd Statystyczny jest jednostką, która publikuje obszerne raporty statystyczne dotyczące zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. W ramach analizy struktury zatrudnienia autorka dysertacji przeanalizowała zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami według sekcji PKD, które zaprezentowała na wykresie 5.



Wykres 5. Struktura pracujących osób z niepełnosprawnością według sekcji PKD w odniesieniu do aktywności zawodowej w 2021 r.

Źródło: www.niepelnospawni.gov.pl, GUS, 2021 r.

Wyniki pokazują, że ponad 3,4% pracowników z niepełnosprawnościami jest zatrudnionych w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami wynosi 31,8%, a współczynnik aktywności zawodowej tych osób to 33,9%. Mimo że statystyki te mogą być niezadowalające, rokrocznie coraz więcej osób z niepełnosprawnościami znajduje pracę. Najwięcej pracowników z niepełnosprawnościami działa w sektorze usług administrowania i działalności wspierającej (30,3%), w tym w działalności detektywistycznej i ochroniarskiej (18,7%) oraz działalności usługowej związanej z utrzymaniem porządku w budynkach i zagospodarowaniem terenów zieleni (8,4%) (GUS, 2021). Tendencja ta utrzymuje się od lat, a pracowników z niepełnosprawnościami można najczęściej znaleźć w firmach ochroniarskich oraz tzw. firmach zajmujących się porządkami. Warto jednak zaznaczyć, że zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami w innych branżach również jest możliwe i powinno być promowane.

W 2021 roku w średnich i dużych przedsiębiorstwach pracowało 337 tys. osób z niepełnosprawnościami. Były one głównie zatrudnione w sektorze usług administracyjnych i działalności wspierającej. Na drugim miejscu plasuje się przetwórstwo – 23,5% osób pracujących z niepełnosprawnością, natomiast w opiece zdrowotnej pracowało ich 10,4%. Na końcu 2021 roku większość osób z niepełnosprawnościami pracujących w średnich i dużych przedsiębiorstwach była zatrudniona w sektorze prywatnym (75,2%). Wskazany wykres jasno prezentuje kierunki rynku, w których odnajdują się osoby z niepełnosprawnościami. Są to te branże, których specyfika pracy umożliwia prace osobom o zróżnicowanych potrzebach.

Zaprezentowane statystyki wskazują, że problem zatrudnialności wśród osób z niepełnosprawnościami istnieje i nie zostanie szybko rozwiązany. Brakuje rozwiązań systemowych. Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami może stanowić wyzwanie dla pracodawców z uwagi na różnorodność grupy i poziom niepełnosprawności (Smoter, 2019).

Ponad 96% osób z niepełnosprawnościami jest zatrudnione w mikro i małych przedsiębiorstwach, które nie mają możliwości finansowych na spełnienie wszystkich specyficznych potrzeb pracowników z niepełnosprawnościami (Antczak, Grabowska, Polańska, 2018). Mimo to istnieją zmiany organizacyjne, które mogą pomóc w dostosowaniu pracy do potrzeb pracowników z niepełnosprawnościami. Te zmiany organizacyjne są mniej kosztowne niż zmiany techniczne i mogą pomóc w zwiększeniu zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami na rynku pracy. Takie podejście może

przynieść korzyści zarówno pracownikom z niepełnosprawnościami, jak i pracodawcom, którzy zyskają wykwalifikowanych pracowników z różnorodnymi umiejętnościami i doświadczeniem (Grzyb, Morgała, Madejska, 2018).

Podsumowanie rozdziału 1.1.

1. Pojęcie niepełnosprawności odnosi się do trudności w wykonywaniu powszechnie uważanych za normalne czynności społeczne. Mogą to być trudności z funkcjonowaniem fizycznym, poznawczym, sensorycznym, emocjonalnym, a także związane z zaburzeniami psychicznymi lub chorobami przewlekłymi. Różnice w stopniu nasilenia i rodzaju niepełnosprawności mają istotny wpływ na różne aspekty życia jednostki, w tym na zdolność do pracy.
2. Pojęcie zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami należy rozpatrywać w odniesieniu do ich kompetencji. Ponadto należy zwrócić uwagę nie tylko na znalezienie, ale także utrzymanie pracy przez osoby o zróżnicowanych potrzebach.
3. Analiza determinantów zatrudniania pozwala identyfikować konkretne obszary, w których przedsiębiorstwa mogą wprowadzać zmiany organizacyjne w celu stworzenia bardziej przyjaznego środowiska pracy dla pracowników z niepełnosprawnościami.
4. Dane statystyczne dostępne w literaturze są opisywane bardzo obszernie i różnorodnie. Niestety przez różnice terminologiczne i orzecznicze w poszczególnych latach danych tych nie można porównywać.

1.2. Klasyfikacja niepełnosprawności w ujęciu opisu kompetencji osób z niepełnosprawnościami

1.2.1. Klasyfikacja niepełnosprawności

W literaturze naukowej wyróżniane są dwa podstawowe modele postrzegania niepełnosprawności: medyczny i społeczny (Twardowski, 2018). W pierwszym modelu, nazywanym także indywidualnym, niepełnosprawność jest rozumiana jako bezpośrednia konsekwencja choroby lub uszkodzenia ciała czy umysłu (Karaś, 2012). Model społeczny definiuje to pojęcie inaczej. W tym ujęciu uznaje się, że niepełnosprawność powstaje wskutek różnych ograniczeń doświadczanych przez osoby nią dotknięte (Marszałek, 2007). Colin Barnes i Geof Mercer wskazują w tym zakresie m.in. na indywidualne uprzedzenia, brak właściwych rozwiązań na rynku pracy, edukację opartą na zasadzie segregacji ze względu na pełnosprawność lub jej brak (Barnes, Mercer, 2008). Przedstawione wyżej dwa modele postrzegania niepełnosprawności są uzupełniane przez niektórych autorów o kulturowy model niepełnosprawności oraz scalony model niepełnosprawności (Wlazło, 2016). W kulturowym modelu niepełnosprawność definiuje i odzwierciedla kultura danej społeczności. W tym aspekcie na kształt tożsamości osób z niepełnosprawnością wpływają przede wszystkim działania i wysiłki podejmowane przez nie same, aby być traktowanymi tak jak osoby pełnosprawne. Scalony model niepełnosprawności jest preferowany głównie w pedagogice specjalnej. To podejście badawcze zaleca połączenie w jedno modelu medycznego (jednostkowego) i modelu społecznego, co pozwala na bardzo szerokie ujęcie problemu (Giełda, 2015). Tymczasem modele medyczny i społeczny koncentrują się głównie na brakach i ograniczeniach osób z niepełnosprawnościami. Skupienie się na deficytach może prowadzić do ograniczania równych szans i możliwości rozwoju dla osób z niepełnosprawnościami. Bardzo ważne jest uznawanie i promowanie podejścia opartego na potencjale i możliwościach tych osób, a nie tylko na ich ograniczeniach (Rottermund, Knapik.2017; Rudnicki, 2014). Oznacza to, że modele niepełnosprawności nie są ukierunkowane ani na aktywizację społeczną, ani zawodową grupy o zróżnicowanych potrzebach, co może mieć bezpośrednie przełożenie na zatrudnialność tych osób.

W literaturze oprócz dysputy na temat wyżej wymienionych modeli powszechnie stosuje się różnego rodzaju klasyfikacje. Zostały one omówione w dalszej części dysertacji. Kategoryzacja niepełnosprawności ma na celu identyfikację różnych jej rodzajów oraz ocenę stopnia ich wpływu na funkcjonowanie jednostki (Trojanowska,

2021). Trzy powszechnie stosowane systemy klasyfikacji to ICF (*International Classification of Functioning, Disability and Health*), ADA (*Americans with Disabilities Act*) i ICD (*International Classification of Diseases*) (Ćwirlej- Sozańska, Wilmowska-Pietruszyńska, 2015).

Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia (ICF) została opracowana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO). ICF koncentruje się na funkcjonowaniu i zdrowiu jednostki, uwzględniając zarówno aspekty biologiczne, jak i społeczne. Klasyfikuje niepełnosprawność na poziomie funkcji i struktur ciała oraz aktywności i partycypacji społecznej (Üstün, Chatterji, Bickenbach, Kostanjsek, Schneider, 2003; Byra, Boczkowska, Duda, 2016). Jednocześnie obejmuje trzy płaszczyzny (Fal, 2018).

Podobnie jak we wcześniej prezentowanych modelach zaszeregowanie opiera się na brakach, a nie na potencjale osób z niepełnosprawnościami. Zdolność do aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnością jest oceniana w ramach modułu dotyczącego aktywności jednostki (Wilmowska-Pietruszyńska, Bilski, 2013). Klasyfikacja ta była wykorzystywana między innymi w projekcie „Wypracowanie i pilotażowe wdrożenie modelu kompleksowej rehabilitacji umożliwiającej podjęcie lub powrót do pracy” (PFRON). Projekt miał na celu aktywizowanie osób z niepełnosprawnościami poprzez przekwalifikowanie zawodowe w związku z powstaniem niepełnosprawności. Klasyfikacji użyto, aby zweryfikować, posiadane przez daną osobę kompetencje. Niestety, wykorzystywane pytania dotyczące posiadanych umiejętności były bardzo ogólnikowe, a ocenę przeprowadzał lekarz. Klasyfikacja w żaden sposób nie uwzględnia analizy doświadczenia ani wiedzy osoby badanej. ICF nie uwzględnia kompetencji osób z niepełnosprawnościami, które mogą mieć wpływ na ich aktywność zawodową (Długokęcka, 2019).

Amerykańska Klasyfikacja Niepełnosprawności (ADA) to system klasyfikacji stosowany w Stanach Zjednoczonych. Jest on oparty na definicjach zawartych w Ustawie o Amerykańskich Osobach z Niepełnosprawnościami (*Americans with Disabilities Act*). Głównym celem ADA jest zapewnienie równego dostępu do miejsc publicznych, zatrudnienia, usług i innych korzyści społecznych dla osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności, w tym fizycznymi, sensorycznymi, intelektualnymi i psychologicznymi (Jankiewicz, Skrypnik, Skrypnik, 2014). Ten akt prawny nakłada na pracodawców i dostawców usług publicznych obowiązek dostosowania swojego środowiska tak, aby umożliwić pełne uczestnictwo i równy dostęp dla osób

z niepełnosprawnościami (Chmielewska, 2007; Leśniak, Jakubek, 2016; Lawson, Boyd, 2018).

Międzynarodowa Klasyfikacja Chorób (ICD) natomiast, to opracowana przez Światową Organizację Zdrowia. Chociaż ICD nie jest bezpośrednio skoncentrowane na niepełnosprawności, wiele krajów wykorzystuje ją do ich zaszeregowania. ICD zawiera szeroki zakres kategorii, w których grupowane są różne stany zdrowia, w tym choroby, urazy, zaburzenia psychiczne, defekty wrodzone czy czynniki ryzyka zdrowotnego (Rozłucka, Branicka, 2021; Krawczyk, Świącicki, 2020). Dzięki jednolitemu i spójnemu systemowi można lepiej zrozumieć występowanie chorób, monitorować ich rozwój oraz podejmować odpowiednie działania w celu poprawy opieki profilaktyki zdrowotnej (Gaebel, Zielasek, Reed, 2017).

Reasumując, ocena działania, przeprowadzana na przykład w ramach klasyfikacji IFC, może posłużyć jednostce do zrozumienia, zaplanowania zoptymalizowania czynności, takich jak: poruszanie się, komunikacja, samodzielna realizacja potrzeb czy wykonanie pracy (Kirchberger, Coenen, Hierl, Dieterle, in 2009). W przypadku osób z niepełnosprawnościami, takie rozpoznanie może realnie wpłynąć na decyzje o adaptacji środowiska czy użycia technologii pomocniczej (Mazur, 2016). Ocena zdolności do wykonywania czynności, które można wykorzystać w ramach klasyfikacji ADA, może uwzględniać umiejętności i zdolności jednostki, w zakresie poruszania się czy samoobsługi (Zaorska, 2014; Maraschin, 2013). Te umiejętności mogą być także postrzegane jako kompetencje, które mają wpływ na zdolność jednostki do poprawy funkcjonowania i wykonywania zadań zawodowych (Walczak, 2011). Klasyfikacja ICD skupia się na chorobach i ich wpływie na funkcje fizyczne i społeczne oraz możliwość wykonywania pracy zawodowej. Bada także zależność między niektórymi cechami, a funkcjonowaniem w środowisku pracy. Przykładowo, jeśli dana osoba cierpi na schorzenie zaburzające jej zdolność poznawczą, to może to wpłynąć na jej możliwość w zakresie wykonywania określonych zadań zawodowych (Leśniak, 2019). W odniesieniu do podejmowanej tematyki pracy klasyfikacja niepełnosprawności jest istotna z uwagi zróżnicowanie potrzeb osób z niepełnosprawnościami, co ma bezpośrednie przełożenie na podjęcie przez nich pracy.

1.2.2. Ujęcie kompetencji w klasyfikacji niepełnosprawności

Problem zdefiniowania kompetencji stanowi szeroki obszar analizy przez współczesnych naukowców zarówno w zakresie zarządzania, jak i nauk pokrewnych. Analiza literatury pozwala na sformułowanie twierdzenia, że istnieje ogromna różnorodność definicyjna pojęcia *kompetencje*, co wpływa na interdyscyplinarny charakter tego pojęcia. Niniejszą tematyką zainteresowali się naukowcy różnych dyscyplin naukowych. Badacze prowadzą dyskurs naukowy na temat pojęcia kompetencji, jak również jej klasyfikacji. Dla badaczy istotna jest analiza kompetencji w aspekcie funkcjonalnym i jej zgodności z przebiegiem różnego rodzaju karier (Nosal, 1999; Chmiel, red., 2007; Staniszevska, 2014). Mimo bogactwa teoretycznego i praktycznego w zakresie definiowania kompetencji w literaturze (Filipowicz, 2005), brakuje jednej, spójnej definicji kompetencji. Definicje formułowane przez poszczególnych autorów (Pocztowski 2001; Levy-Leboyer 1997; Sajkiewicz 2002; Rostkowski 2004; Oleksyn 2016; Rakowska, 2008; Sitko-Lutek 2013) różnią się liczbą komponentów ujmowanych w pojęciu kompetencja. Niektóre definicje (Furmanek, 1997) zawierają zarówno cechy osobowości, emocje, zachowania, natomiast inne – swoją uwagę skupiają się na aspekcie zadań zawodowych.

Za prekursora w wyodrębnianiu komponentów kompetencji uważa się Richarda Boyatzis'a. W toku definiowania kompetencji zawodowych, wraz z wykreowaniem kolejnych definicji, pojawiły się modyfikacje istotnie zmieniające podejście do interpretacji kompetencji (Whiddett, Hollyford, 2003). Kierunkiem zmian było identyfikowanie kompetencji ze zbiorem cech człowieka np. ze zdolnościami, motywacją, postawami. Zaobserwowano, że wymagania na stanowisku, które stawia się człowiekowi, powinny być porównane z jego kompetencjami (Perkowska-Klejman, 2019).

Znaczna większość naukowców wskazuje identyczne elementy budujące kompetencje: umiejętności, wiedzę, predyspozycje osobowościowe, postawy czy wzorce zachowań i uprawnienia. Do elementów, które pojawiają się w licznych definicjach należą: wiedza, umiejętności i postawy. (Staniszevska, 2014; Kowalczyk, Kroenke, 2020).

Kompetencje należy rozumieć jako zbiór wiedzy, umiejętności i cech osobowych pozwalających na skuteczne wykonywanie zadań oraz efektywne osiąganie celów na danym stanowisku pracy. Tak rozumiane kompetencje mogą odnosić się zarówno do

stanowiska pracy (model kompetencji stanowiska), jak i do osoby wykonującej pracę na tym stanowisku w tym osoby z niepełnosprawnościami (kompetencje pracownika) (Bieńkowska, Brol, 2011). Kompetencje w pracy, powinny uwzględniać wymagania stawiane przez tę pracę przy jednoczesnej realizacji celów szczegółowych, jak i ogólnych na danym stanowisku. W literaturze jako osobę kompetentną traktuje się osobę posiadającą szczegółowy zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności do realizowania określonego zadania (Kopaliński, 1989). Oznacza to, że w terminologii kompetencji nie ma rozróżnienia na osoby sprawne czy z niepełnosprawnościami. Posiadanie „deficytów zdrowotnych” przez osoby z niepełnosprawnościami nie determinuje ich kompetencji.

Kompetencje tak jak niepełnosprawność również można sklasyfikować (Stallkamp, Schlipfing, Salmen, Igel, 2011; Ouyang, Winsnes, Hjelmare, Cesnik, Åkesson, Lundberg, 2019). Jedną z takich klasyfikacji prezentuje Oleksyn, który dzieli kompetencje na (Oleksyn, 2006):

- zawodowe (ogólne) – wyszczególnione i wspólne dla określonych zawodów. Kompetencje te są uniwersalne, niezależnie od tego, w jakim przedsiębiorstwie wykonywany jest ten zawód;
- stanowiskowe – związane z określonym stanowiskiem pracy lub rolą w przedsiębiorstwie;
- korporacyjne – identyczne dla wszystkich pracowników danego przedsiębiorstwa.

Różnorodność i jednocześnie złożoność definicji kompetencji sprawia, że można je klasyfikować w kategorii: kompetencji wymaganych (odnosząc je do konkretnych stanowisk) i kompetencji posiadanych przez konkretnego pracownika (Staniszewska, 2014; Le, Winsnes, Axelsson, Xu, 2022).

Do najchętniej wymienianych w literaturze komponentów kompetencji należą (Sajkiewicz red., 2002; Czapla, 2011):

- wiedza (ogólna, specjalistyczna), która uwzględnia to co pracownik nauczył się w procesie edukacji na każdym poziomie, jak również w procesie samokształcenia się;
- umiejętności (techniczne, społeczne, stanowiskowe, itp.) uwzględniają to, co pracownik potrafi wykonać często utożsamiane bywają z doświadczeniem bądź zdolnościami do działania (Staniszewska, 2014).

Niniejsze elementy kompetencji wymieniane są przez wielu autorów, natomiast komponenty te mogą być rozszerzone i mogą uwzględniać (Oleksyn, 2002; Moczyłowska, 2008):

- uzdolnienia – dotyczą łatwości zdobycia nowych kompetencji i doskonalenia już posiadanych;
- predyspozycje – odnoszą się do wrodzonych zdolności pracownika do podejmowania działań właściwych dla niego, co wynika z uwarunkowań genetycznych, środowiskowych bądź osobowościowych;
- postawy i zachowania oczekiwane w miejscu pracy – skłonność pracownika do reagowania pozytywnie (konstruktywnie) lub negatywnie (destruktywnie) na określone sytuację, bądź osobę;
- motywacja – stan gotowości do podjęcia przez pracownika określonego działania;
- zdrowie i kondycję fizyczną – powiązane z pracą na konkretnym stanowisku (np. sprawność fizyczna, zdolności manualne, zdolności psychofizyczne);
- formalne uprawnienia do podejmowania działania, podejmowania wszelkiego rodzaju decyzji i wydawania poleceń;
- samoocena wynikająca z funkcjonowania w grupie społecznej w pracy obejmuje relację i zdolność do współpracy;

Przy omawianiu klasyfikacji i komponentów kompetencji warto zaznaczyć, że chodzi o zdolność człowieka do skutecznego wykorzystywania nabytej wiedzy, umiejętności oraz wykorzystania cech osobowych. To wszystko ma na celu budowanie relacji, sieci współpracy, osiągnięcia celów przedsiębiorstw. Dla pracodawcy istotne jest generowanie wyników i spełniania standardów, co ma związek z podejmowaną pracą (Suchodolska, 2013; Staniszevska, 2014). Oznacza to, że osoby z niepełnosprawnościami również mają zdolności, wiedzę i umiejętności, które mogą być wykorzystane do budowania relacji, osiągnięcia celów i spełniania standardów w związku z zajmowanymi przez nie stanowiskami (Litwiński, Sztanderska, 2010). W kontekście kompetencji osób z niepełnosprawnościami istotne jest, aby rozpoznawać i doceniać indywidualne umiejętności oraz szukać sposobów na wykorzystanie ich potencjału (Wolska, 2015).

Różnica między kompetencjami osoby w pełni sprawnej, a osoby z niepełnosprawnością może być zróżnicowana i zależeć od konkretnego przypadku (Havercamp, Barnhart, Robinson, Smith, 2021). Ważne jest, aby unikać uogólnień, ponieważ wiedza i umiejętności każdej osoby są indywidualne i zależą od jej doświadczeń, edukacji, szkoleń i innych czynników (Andrews, 2019). Osoba z niepełnosprawnością może mieć taką samą wiedzę i umiejętności w wielu obszarach,

jak osoba w pełni sprawna. Na przykład, mogą posiadać wiedzę specjalistyczną, umiejętności techniczne, zdolności analityczne, kreatywność czy umiejętność pracy zespołowej (Chmielewska, 2007), zdolności adaptacyjne, umiejętność radzenia sobie z wyzwaniami, empatię, zdolność do rozwiązywania problemów czy elastyczność w podejściu do różnych sytuacji (Eddey, Robey, 2005). Istotne jest, aby doceniać różnorodność wiedzy i umiejętności osób z niepełnosprawnościami i dawać im możliwość wykorzystania swojego pełnego potencjału (Włodek, Bochni, 2013).

1.2.3. Kompetencje osób z niepełnosprawnościami w odniesieniu do ich zdolności i zjawiska kompensacji

Kompensacja, a kompetencja są dwoma różnymi pojęciami, ale mogą mieć pewne powiązania w kontekście osób z niepełnosprawnościami (Jakimiuk, 2011). Zjawisko kompensacji *jest procesem, w którym zdrowy narząd całkowicie przejmuje funkcję utraconą przez inny narząd lub uszkodzony narząd częściowo zastępuje funkcję. Jest to naturalny proces obecny u każdego człowieka, który zostaje ujawniony po różnego rodzaju urazach lub wypadkach* (Cendrowski, 2015). Kompensacja następuje w wyniku odpowiednio dobranej rehabilitacji i jest związana z procesem adaptacji i regeneracji. Proces kompensacji zależy od kilku czynników, takich jak umiejscowienie stanu chorobowego, rozmiar uszkodzenia narządu, tempo powstawania defektu, ogólny stan zdrowia pacjenta, wiek i motywacja w powrocie do zdrowia (Kułak, Okurowska-Zawada, Sienkiewicz, Paszko-Patej, 2014). Dzięki temu zjawisku osoba z niepełnosprawnościami może nauczyć się wykorzystywać inne zdrowe narządy do przejęcia utraconej funkcji lub wykorzystać uszkodzony narząd do częściowej kompensacji (Otrębski, Więcek, 2014). Z upływem czasu i odpowiednim dobraniem ćwiczeń, kompensacja staje się trwała i może stanowić ułatwienie w społecznym funkcjonowaniu oraz umożliwić osobie z niepełnosprawnościami prowadzenie względnie normalnego życia (Kozłowski, 2011). Choć osobie o zróżnicowanej sprawności schorzenie może odebrać pewne umiejętności, takie jak wzrok, słuch, samodzielne myślenie czy poruszanie się, to ludzki organizm ma zdolność kompensowania tych braków poprzez większą sprawność innych zmysłów lub zmodyfikowane predyspozycje psychiczne (Komorowska, Kozłowski, 2021). Na przykład, osoba niewidoma może wykazać wyjątkową czułość w dotyku, węchu, reakcji na dźwięki i drgania. Dzięki temu może być doskonałym masażystą lub odnaleźć się w zawodach, w których istotna jest wrażliwość innych zmysłów niż wzrok. Podobnie, osoby z niepełnosprawnością intelektualną mogą mieć trudności z samodzielną pracą lub podejmowaniem samodzielnych decyzji, ale ich ograniczenia otwierają możliwość wykonywania prostych, monotonnych i powtarzalnych zadań. Wykonując takie prace, które innym pracownikom przynoszą frustrację i demotywację, osoby z niepełnosprawnością intelektualną potrafią znaleźć swoje miejsce i odnaleźć się zawodowo (Jagielska, 2016). Inną odśłoną kompensacji jest stosowanie strategii, narzędzi lub dostosowań, które mają na celu zrekompensowanie lub złagodzenie pewnych ograniczeń wynikających z niepełnosprawności. Może to obejmować

korzystanie z technologii wspomagających, dostosowanie środowiska pracy lub zastosowanie specjalnych metod lub technik (Wolska, 2015). Na przykład osoba z niepełnosprawnością wzroku, która korzysta z technologii wspomagających czy specjalnych metod nauki, może rozwijać umiejętności technologiczne i zdolności adaptacyjne, co przyczynia się do zwiększenia jej kompetencji w tych obszarach (Wieremiej, 2018). Zatem istotne jest, aby nie utożsamiać kompensacji z brakiem kompetencji. Osoba z niepełnosprawnością może posiadać różnorodne kompetencje, niezależnie od konieczności korzystania z pewnych form kompensacji (Mędrzycki, Małecka-Łyszczek, 2021; Rosalska, 2015; Majewska, 2010). Warto doceniać i uwzględniać zarówno kompetencje, jak i potrzeby kompensacyjne, aby zapewnić pełne wykorzystanie potencjału i równą szansę dla osób z niepełnosprawnościami (Bańka, 1995). Opiswane zjawisko jest ważne w odniesieniu do podejmowanej tematyki w pracy ponieważ wskazuje, że osoby z niepełnosprawnościami, mają szansę na aktywność zawodową niezależnie od schorzenia.

Oprócz procesu kompensacji należy pamiętać, że osoby z niepełnosprawnościami mają dodatkowe umiejętności, które można nazwać nadkompetencjami w kontekście pracy (Kocór, 2019). Nadkompetencje mogą obejmować obszary, takie jak kreatywność, empatia, umiejętność rozwiązywania problemów czy przywództwo (Mazurek-Kucharska, 2006). Przełożeni, którzy są świadomi nadkompetencji pracowników z niepełnosprawnościami, mają możliwość dostosowania stanowiska pracy w sposób bardziej efektywny (Eraut, 1998). Poprzez uwzględnianie tych umiejętności przy określaniu zakresu zadań, obowiązków i odpowiedzialności, można stworzyć środowisko pracy, które jest bardziej zgodne z potrzebami zarówno pracownika, jak i pracodawcy (Kalbarczyk, Ławniczak, Magnuszewska-Otulak, Zegarek, 2009). Dostosowanie stanowiska pracy oparte na nadkompetencjach pracowników z niepełnosprawnościami może przynieść wiele korzyści. Oznacza to, że pracownicy otrzymują szansę wykorzystania swoich mocnych stron co przyczynia się do ich większej satysfakcji z pracy i większej motywacji do osiągnięcia sukcesów. Pracodawcy natomiast mogą czerpać korzyści z bardziej efektywnego wykorzystania potencjału pracowników, zwiększenia innowacyjności i jakości pracy (Giemza, Sawicz, Kalisz, Symoń, Ibisz, Więch-Łazor, Lewicki, 2009). Ważne jest, aby przełożeni byli otwarci na dialog z pracownikami z niepełnosprawnościami, by dzięki temu dowiedzieć się więcej o ich nadkompetencjach i sposobie wykorzystania ich w miejscu pracy (Harris, 2009).

W literaturze można znaleźć opracowania, które mają pomóc osobom z niepełnosprawnościami w aktywności zawodowej. Dla danego rodzaju niepełnosprawności sformułowano charakterystyki zawodów, w których potencjalny pracownik z niepełnosprawnościami mógłby się odnaleźć (CIOP, 2019). Tabela 3 przedstawia przykładową charakterystykę zawodów (nie jest ona kompletna z powodu nieuwzględnienia stopnia niepełnosprawności). Istotne jest natomiast uwzględnienie poziomu utraty wzroku, ponieważ ma to wpływ na zdolności kompensacyjne danej osoby. Wybór zawodów jest dość przypadkowy. Przykładowo, osoba całkowicie niewidoma nie będzie w stanie odnaleźć się na stanowisku ochroniarza lub florysty.

Tabela 3. Klasyfikacja zawodowa osoby z niepełnosprawnościami wzroku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: CIOP, 2019.

Niepełnosprawność	Przykładowe zawody wg CIOP, które mogą wykonywać osoby z niepełnosprawnościami	Zarzut lub trudność w realizacji określonego zawodu
Niepełnosprawność wzroku	prawnicy, programiści, tłumacze, nauczyciele, psychologowie, pracownicy w przedszkolu, pracownicy ochrony, floryści, kucharze, muzycy, instruktorzy tańca, stroiciele instrumentów, bibliotekarze, pracownicy akademicy, telemarketerzy, menedżerowie, informatycy, osoby duchowne, literaci, masażyści, doradcy zawodowi, dziennikarze, realizatorzy dźwięku, animatorzy kultury, pracownicy działu marketing i PR (Public Relations), wytwórcy rękodzieła artystycznego.	Przy znacznej niepełnosprawności wzroku trudno będzie realizować obowiązki pracownika przedszkola (praca z dzieckiem) lub ochrony.
Niepełnosprawność ruchu	pracownicy w przedszkolu, pracownicy ochrony, floryści, kucharze, muzycy, instruktorzy tańca, stroiciele instrumentów, bibliotekarze, pracownicy akademicy, telemarketerzy, menedżerowie, informatycy, prawnicy, programiści, tłumacze, nauczyciele, psychologowie, osoby duchowne, literaci, masażyści, doradcy zawodowi, dziennikarze, realizatorzy dźwięku, animatorzy kultury, pracownicy działu marketingu i PR (Public Relations), wytwórcy rękodzieła artystycznego.	Praca we wskazanych zawodach uzależniona jest od stopnia niepełnosprawności.

Opis niepełnosprawności pracownika może dostarczyć pewnych informacji na temat jego ograniczeń lub wyzwań, ale nie jest wystarczającą podstawą do wyciągania jednoznacznych wniosków o wszystkich jego zdolnościach. Niepełnosprawność może

mieć różny wpływ na obszary funkcjonowania jednostki, a każda osoba z niepełnosprawnością ma indywidualny zestaw umiejętności, talentów i zainteresowań (Herr, Cramer, 2001). Dlatego ważne jest, aby spojrzeć na takiego pracownika całościowo, uwzględniając zarówno jego ograniczenia, jak i zdolności. W przypadku oceny zdolności pracownika z niepełnosprawnością istotne jest uwzględnienie dostosowań i wsparcia, które mogą pomóc mu wykorzystać pełnię swego potencjału (Zakrzewska, 2015). Najlepszym podejściem jest przeprowadzenie oceny indywidualnej, uwzględniającej wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracownika, niezależnie od niepełnosprawności (Sidor-Rządkowska, 2020). Ważne jest również zapewnienie odpowiednich narzędzi, dostosowań i szkoleń, które pomogą wykorzystać mocne strony i rozwijać się zawodowo (Michalska, 2022). Wreszcie, warto zauważyć, że osoby z niepełnosprawnościami często stają w obliczu wyzwań i konieczności pokonywania dodatkowych przeszkód. Jednak mają także potencjał do przynoszenia wartości dodanej na miejscu pracy dzięki swoim różnorodnym perspektywom, umiejętnościom adaptacyjnym i doświadczeniom (Krysiak-Kościańska, 2018). Nie można jednoznacznie stwierdzić, że posiadanie jednego typu niepełnosprawności predysponuje do innych zdolności (Więcek, Książek, 2017). Każda niepełnosprawność jest unikalna i może mieć różny wpływ na rozwój i zdolności danej osoby (Kornas-Biela, 2006). W literaturze tematu zarówno polskiej, jak i zagranicznej trudno znaleźć opracowania na temat próby sklasyfikowania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami. Podejmuje się problematykę kompetencji społecznych i zawodowych osób z niepełnosprawnością, np. intelektualną, (Nowak, Muszyński, 2018) ale są to opracowania związane ze sposobem nabywania tych kompetencji, a nie ich pomiarem. Ponadto w literaturze można znaleźć wiele opracowań na temat edukacji, czynników wpływających na podnoszenie kompetencji osób z niepełnosprawnościami (Buchwald, 2017). Kompetencje bezpośrednio wpływają na aktywizację zawodową osób z niepełnosprawnościami. Systematyczne niwelowanie obecnie występujących czynników utrudniających proces rozwoju kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami będzie sprzyjać procesowi systematycznego niwelowania problemów z ich zatrudnianiem na otwartym rynku pracy w Polsce (Rydzewski, Maciejewska, Bielecka-Prus, b.d., Czyrka, 2019). Podjęcie przez osoby z niepełnosprawnościami pracy należy traktować jako element procesu ich usamodzielnienia się m.in. w aspektach ekonomicznym i psychospołecznym (Buchwald, 2017; Całek, Łuszczak, 2016; Pruchniak, 2016; Skrzypa, Wolan-Nowakowska, 2022).

Podsumowanie rozdziału 1.2.

1. Występujące modele niepełnosprawności oraz jej klasyfikacja oparta jest przede wszystkim na ograniczeniach sprawności i deficytach, nie uwzględnia ona jednak aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami.
2. W literaturze definiowane pojęcie kompetencji oraz jej komponenty są nierozróżnialne w odniesieniu do osób sprawnych oraz z niepełnosprawnościami, co wskazuje na uniwersalność tego pojęcia, wobec czego osoba z niepełnosprawnościami może być osobą kompetentną.
3. Omawiając kompetencje osób z niepełnosprawnościami szczególną uwagę należy zwrócić na zjawisko kompensacji czy na nadkompetencje tej grupy społecznej.

1.3. Metody i narzędzia do badania kompetencji osób z niepełnosprawnościami

Badanie kompetencji pracowników jest istotnym działaniem dla organizacji, pozwala ono bowiem ocenić wiedzę i umiejętności zespołu. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do podejmowanej tematyki rozprawy. Na zwiększanie zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami mogą mieć wpływ ich kompetencje (Brzezińska, Kaczan, Piotrowski, Rycielski, 2008). Oznacza to, że analiza metod badania kompetencji jest ważna dla realizacji celu rozprawy. Istnieje wiele różnych możliwości oceny umiejętności, z których każda ma swoje zalety i ograniczenia (tabela 4). W literaturze wyróżnia się następujące metody wykorzystywane do badania kompetencji (Szymańska-Wieczorek 2012, Jurek, 2012; Bochniarz, 2018):

- wywiady strukturalne,
- testy kompetencyjne;
- obserwacje w miejscu pracy,
- Assessment & Development Center,
- gry komputerowe.

Tabela 4. Analiza wad i zalet wybranych narzędzi do badania kompetencji

Źródło opracowanie własne na podstawie: Szymańska-Wieczorek 2012, Jurek, 2012

Narzędzia do badania kompetencji	Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – Wywiady strukturalne 	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie bezpośredniej interakcji między badaczem i pracownikiem, co pozwala na głębsze zrozumienie jego doświadczeń, – umożliwienie zadawania szczegółowych pytań i wyjaśnianie wątpliwości w czasie rzeczywistym, – możliwość adaptacji pytań i tematów w trakcie wywiadu, aby bardziej precyzyjnie zbadać kompetencje pracownika. 	<ul style="list-style-type: none"> – czasochłonność zarówno dla badacza, jak i pracownika, – podatność na subiektywizm badacza, – wpływ przekonań badacza i uprzedzeń na ocenę kompetencji, – ryzyko, że pracownik może odpowiadać w sposób, który uważa za oczekiwany, zamiast dostarczać rzeczywiste informacje.
<ul style="list-style-type: none"> – Testy kompetencyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – obiektywne dane i wskaźniki oceny, pozwalają na ocenę konkretnych umiejętności i wiedzy pracowników, – stosowany w sposób zestandaryzowany, co ułatwia porównywanie wyników między pracownikami. 	<ul style="list-style-type: none"> – brak uwzględnienia kontekstu rzeczywistej pracy i zachowań pracownika, – nie jest reprezentatywna dla różnorodnych aspektów kompetencji, – nie uwzględnia czynników, takich jak: postawy, komunikacja interpersonalna czy umiejętność pracy w zespole.
<ul style="list-style-type: none"> – Obserwacja w miejscu pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – Zapewnia bezpośrednią obserwację zachowań i umiejętności pracowników w rzeczywistym środowisku pracy, – Dostarcza konkretnej informacji o kompetencjach pracowników, może być stosowana w czasie rzeczywistym, co umożliwia natychmiastowe udokumentowanie obserwacji. 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczona do określonego momentu w czasie i nie uwzględnia długoterminowego zachowania pracownika, – może być podatna na subiektywizm obserwatora, – duża ilość czasu i zasobów w przypadku obserwacji wielu pracowników.
<ul style="list-style-type: none"> – Assessment & Development Center (A&DC) 	<ul style="list-style-type: none"> – precyzyjna ocena kompetencji na podstawie wykonywanych zadań symulacyjnych, co pozwala na realistyczną ocenę umiejętności i zachowań badanych osób, – wieloaspektowe podejście – uczestnicy muszą wykazać się kompetencjami w różnych kontekstach i sytuacjach, co umożliwia bardziej kompleksową ocenę ich umiejętności, – różnorodne zastosowanie szeroko stosowana w procesach rekrutacji, awansu zawodowego, identyfikacji obszarów rozwoju i planowania kariery. 	<ul style="list-style-type: none"> – wymaga dużego nakładu czasu i zasobów – sesje A&DC trwają od kilku do kilkunastu godzin, czasochłonne i kosztowne zarówno dla organizacji, jak i dla badanych osób, – subiektywność oceny. Ocena kompetencji dokonywana przez asesorów opiera się na ich obserwacjach.

c.d. tabeli 4.

Narzędzia do badania kompetencji	Zalety	Wady
Gry komputerowe	<ul style="list-style-type: none"> – pozwalają na symulację realistycznych sytuacji zawodowych, w których badany musi podejmować decyzje i działać w dynamicznym środowisku. Dzięki temu ocena kompetencji może być bardziej precyzyjna i odzwierciedlać rzeczywiste umiejętności i zachowania badanej osoby, – są interaktywne i angażujące, co przekłada się na większe zaangażowanie badanego. Osoba poddana diagnozie może być bardziej skłonna do wykazania pełnego zakresu swoich umiejętności i zachowań, ponieważ wirtualne środowisko gry pozwala jej na swobodne działanie i eksperymentowanie, – umożliwiają gromadzenie danych na temat podejmowanych przez badanego decyzji, podejścia do problemów, czasu reakcji i efektywności działań. Te informacje mogą być poddane analizie i ocenie, co przyczynia się do bardziej obiektywnej diagnozy kompetencji zawodowych. 	<ul style="list-style-type: none"> – nie wszystkie kompetencje mogą być adekwatnie oceniane w kontekście gier, a niektóre umiejętności, takie jak komunikacja interpersonalna czy negocjacje, mogą być trudne do symulacji w wirtualnym środowisku, – konieczne jest zapewnienie odpowiedniego wsparcia i interpretacji wyników, aby gry komputerowe mogły być skutecznie wykorzystane w procesie diagnozy kompetencji zawodowych.

Każda z tych metod ma zalety i wady i może dostarczyć cennych informacji na temat kompetencji pracowników, o ile są odpowiednio przeprowadzane i interpretowane. Niemniej istnieją pewne czynniki, które mogą ograniczać ich skuteczność (Mantura, 2016). Wywiady strukturalne są podatne na subiektywizm, zależne od umiejętności ankieterów i mogą być obarczone ryzykiem błędów poznawczych (Rakuszevska-Pawełek, 2006). Z kolei testy kompetencyjne mogą oceniać jedynie określone umiejętności i nie uwzględniać pełnego zakresu kompetencji niezbędnych do wykonywania danej pracy, dodatkowo mogą być mniej efektywne w ocenie społecznych umiejętności (Smółka, 2011; Bradowska, Kostecka – Rogowska, Kozak, 2013). Obserwacja na miejscu pracy również może mieć swoje ograniczenia. Praca w naturalnym środowisku może wpływać na zachowanie pracownika, prowadząc do tzw. efektu obserwatora lub efektu „grania dla widzów”. Ponadto obserwatorzy mogą mieć

trudności w obiektywnym i systematycznym ocenianiu wszystkich aspektów pracy pracownika w czasie rzeczywistym (Grabus, 2019). Wszystkie te metody warto stosować w połączeniu z innymi metodami oceny, takimi jak ocena przez przełożonych, ocena współpracowników lub feedback od klientów, aby uzyskać kompleksową i wiarygodną ocenę kompetencji zawodowych pracowników (Wieczorek-Szymańska, 2011, Jurek 2012).

W przypadku grupy osób z niepełnosprawnościami zastosowanie odpowiednich metod badania kompetencji jest szczególnie ważne. Analiza umiejętności tych osób wymaga podejścia opartego na zrozumieniu ich indywidualnych potrzeb i możliwości (Porchomiuk, 2014). Przeprowadzenie testów kompetencyjnych, wywiadów, obserwacji jest możliwe również wobec osób o zróżnicowanej sprawności. Należy pamiętać, że metody te stosuje się, aby zrozumieć umiejętności tej osoby w obszarach, takich jak umiejętności społeczne i zdolności poznawcze (Chmielewska, 2007). Metodyka badań kompetencji osób z niepełnosprawnościami może natomiast zostać rozbudowana o metody biometryczne, testy psychologiczne czy metody asystujące (Chmielewska, 2007). Zwłaszcza osoby z trudnościami w komunikacji werbalnej, mogą korzystać z technologii biometrycznych, takich jak eyetracking (śledzenie ruchu oczu) czy technologie śledzenia ruchu, aby ocenić ich zdolności poznawcze i reakcje na bodźce (Jagodźński, 2012). W niektórych przypadkach, zwłaszcza gdy występują problemy z funkcjami poznawczymi, mogą być używane testy psychologiczne i neuropsychologiczne do oceny kompetencji. Testy te mierzą takie zdolności jak pamięć, uwaga, myślenie abstrakcyjne, rozwiązywanie problemów (Filipowicz, 2019). W zależności od rodzaju niepełnosprawności językowej lub poznawczej, mogą być stosowane specjalne metody asystujące (Sztobryn-Giercuskiewicz, 2020). Oznacza to, że do badania kompetencji osób z niepełnosprawnościami należy podejść w sposób empatyczny, uwzględniający ich unikalne potrzeby i zdolności (Raclaw, 2018).

Oprócz wymienionych wcześniej metod badania kompetencji, istnieją również dwie kolejne, które warto szczegółowo przeanalizować i porównać. Są to metody 360 stopni i 180 stopni. Ocena 360 stopni jest sposobem oceny pracownika, który angażuje różne osoby z jego otoczenia zawodowego, aby uzyskać wszechstronny obraz jego kompetencji. Ta forma opiera się na zasadzie gromadzenia informacji z różnych źródeł, takich jak przełożeni, współpracownicy, podwładni i czasami klienci (Czapla, Malarski, 2010). Każda z tych osób ma możliwość wypełnienia anonimowego formularza oceny, który zawiera pytania dotyczące przygotowania zawodowego. Dzięki ocenie 360

stopni możliwe jest uzyskanie rozległej wiedzy o pracowniku i ocenienie jego umiejętności, zachowań i osiągnięć (Urbanek, 2011). Ta metoda bierze pod uwagę różne punkty widzenia i uwzględnia opinie osób, które na co dzień współpracują z danym pracownikiem. Dzięki temu opinia staje się bardziej kompleksowa i rzetelna. Jednak takie badanie może być czasochłonne i skomplikowane w implementacji. Wymaga zaangażowania wszystkich uczestników, którzy muszą wypełnić formularze oceny w sposób szczerzy i konstruktywny. Ponadto proces zbierania i analizowania opinii czasami może być trudny, ponieważ uwzględnia różne perspektywy i subiektywne odczucia oceniających (Jurek, 2012).

Ocena 180 stopni to metoda oceny pracownika, w której opinie o danym pracowniku i jego oceny zbierane są głównie od przełożonych, współpracowników i innych osób, które mają bezpośredni z nim kontakt. Ten rodzaj badania uwzględnia perspektywy osób z różnych poziomów hierarchicznych i może dostarczyć wszechstronnych informacji o kompetencji pracownika (Tyrańska, 2020). Metoda 180 stopni koncentruje się głównie na ocenie umiejętności przez bezpośredniego przełożonego lub menedżera. To on jest głównym oceniającym i jest odpowiedzialny za weryfikację umiejętności pracownika, jego wiedzy i osiągnięć. Jest to bardziej tradycyjna forma oceny, zakłada bowiem odpowiedzialność jednej osoby za ocenę pracownika. W niektórych sytuacjach, w których dostępność oceniających może być ograniczona, metoda 180 stopni może być efektywniejszym i praktycznym rozwiązaniem. W jej przypadku istotne jest, aby oceniający był obiektywny i przeprowadzał ocenę w sposób konstruktywny, zapewniając uczciwość procesu oceny (Jurek, 2012).

W bardziej zaawansowanej formie oceny kompetencji w miejscu pracy wiele osób, które obserwowały pracownika z różnych perspektyw, wypowiada się na temat jego zachowań (Lepsinger, Lucia, 2007). Procedura oceny zachowań pracowników zastosowana w metodzie 360 stopni stanowi odpowiedź na ograniczenia ocen dokonywanych jedynie przez samego pracownika i jego bezpośredniego przełożonego. Ocena 360 stopni jest postrzegana jako bardziej obiektywna w porównaniu do metody oceny 180 stopni, o której wcześniej wspomniano. Różnice pomiędzy metodami przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Różnice pomiędzy oceną kompetencji metodą 360 stopni, a metodą 180 stopni
 Źródło: Jurek, 2012

Kryterium	Ocena 360 stopni	Ocena 180 stopni
Cel oceny	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój kompetencji ocenianych osób. Ocena zachowań jest wyłącznie narzędziem do pracy nad doskonaleniem kompetentnego działania, – realizacja oceny ukierunkowana na rozwój pracownika, 	<ul style="list-style-type: none"> – ewaluacja czyli podsumowanie kompetentnego działania pracowników, następnie analiza potrzeb rozwojowych i planowanie indywidualnych działań szkoleniowych, – realizacja oceny z myślą o organizacji jak i pracowniku,
Źródła oceny	<ul style="list-style-type: none"> – co najmniej trzy z wymienionych (badany, przełożony, współpracownicy, klienci lub podwładni), 	<ul style="list-style-type: none"> – badany oraz jego przełożony,
Liczba osób uczestniczących w procesie	<ul style="list-style-type: none"> – co najmniej sześć osób; rekomendowana liczba to co najmniej dziesięć osób, 	<ul style="list-style-type: none"> – dwie osoby,
Procedura oceny	<ul style="list-style-type: none"> – ocena jest anonimowa, osoby oceniające mogą być wskazane lub losowane z całej puli, 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena jest jawna,
Interpretacja wyników	<ul style="list-style-type: none"> – znaczenie mają oceny pochodzące z różnych źródeł i na tym koncentruje się informacja zwrotna, 	<ul style="list-style-type: none"> – znaczenie ma ocena finalna, która jest podstawą do dalszych działań personalnych (działania rozwojowe, awanse, premie),

Obie metody polegają na niezależnych ocenach dokonywanych przez różne osoby na podstawie kwestionariuszy lub skal behawioralnych. W obu przypadkach na podstawie wyników ocen kompetencji obliczane są oceny globalne i cząstkowe, które następnie są przedstawiane w indywidualnym raporcie wraz z interpretacją. Cechą wspólną tych metod jest również udzielenie pracownikowi informacji zwrotnej na podstawie uzyskanych wyników. Na tym podobieństwa się kończą (Wszeborowska, 2015). Tabela nr 5 przedstawia kluczowe obszary, w których występują wyraźne różnice między metodą 360 stopni, a metodą 180 stopni. Należy zauważyć, że każda z nich ma swoje zalety i ograniczenia. Ważne jest odpowiednie dopasowanie metody do celu badania kompetencji, z uwzględnieniem kontekstu organizacji i specyfiki pracy. Niektóre metody mogą być bardziej odpowiednie w przypadku konkretnych stanowisk lub branż, podczas gdy inne mogą być bardziej ogólne i uniwersalne (Jurek, 2012). Korzyści oceny 180 stopni przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Ocena 180 stopni – potencjalnych korzyści z uzasadnieniem

Źródło: Jurek, 2012

Potencjalna korzyść	Uzasadnienie
Różnorodność perspektyw	– ocena 180 stopni uwzględnia opinie różnych osób z otoczenia zawodowego pracownika, takich jak przełożeni, współpracownicy i podwładni. Daje to szerokie spektrum informacji na temat kompetencji pracownika i pozwala na uzyskanie bardziej kompletnego obrazu. Wpływa to na bardziej obiektywną ocenę i eliminuje jednostronne spojrzenie na pracownika,
Oszczędność czasu	– przełożeni i współpracownicy mają bezpośredni kontakt z pracownikiem, regularnie obserwują jego działania. Wykorzystanie ich opinii w procesie oceny 180 stopni może być bardziej efektywne w porównaniu do innych metod, które wymagają osobnych spotkań lub testów. Dzięki temu oszczędza się czas i zasoby organizacji,
Wzmacnianie relacji	– proces oceny 180 stopni może przyczynić się do zacieśnienia relacji między pracownikami poprzez zachęcanie do wzajemnej komunikacji i feedbacku. Włączenie perspektyw różnych osób sprzyja budowaniu więzi i wzajemnego zrozumienia w zespole. Pracownicy mają okazję lepiej poznać swoje mocne strony i obszary do rozwoju, co może prowadzić do wzrostu zaufania, współpracy i efektywności pracy,
Rozwój pracownika	– dzięki różnorodnym perspektywom, ocena 180 stopni może dostarczyć wartościowych wskazówek na temat obszarów rozwoju pracownika. Informacje od przełożonych, współpracowników i podwładnych mogą pomóc w identyfikacji mocnych stron, jak i obszarów wymagających poprawy. Umożliwia to indywidualne dostosowanie szkoleń w celu zapewnienia efektywnego rozwoju zawodowego. Pracownik może skoncentrować się na konkretnych aspektach, które mają największe znaczenie dla jego rozwoju i osiągnięcia sukcesu w pracy,

Badanie kompetencji osób z niepełnosprawnościami wymaga uwzględnienia szczególnych warunków i czynników, aby zapewnić dokładną ocenę ich zdolności. Oznacza to dostosowanie metod i narzędzi badawczych do konkretnych potrzeb i możliwości danej osoby. Jeśli badana osoba ma trudności w komunikacji werbalnej, należy uwzględnić metody AAC, takie jak: tablice komunikacyjne, aby umożliwić jej wyrażanie myśli i aktywne uczestnictwo w badaniu (Waszyńska, Filipiak, 2016). Ponadto miejsce, w którym przeprowadzane jest badanie powinno być również dostosowane do jej potrzeb. Należy zadbać o dostępność wózków inwalidzkich, udogodnienia dla osób niewidomych czy niesłyszących, a także zrozumiałe oznakowania i instrukcje. Osoby z niepełnosprawnościami mogą potrzebować dodatkowego wsparcia podczas badania, w postaci tłumacza języka migowego czy asystenta osoby z niepełnosprawnościami. Ponadto przeprowadzenie takiego badania może wymagać więcej czasu i elastyczności. Niektóre osoby mogą potrzebować przerw w trakcie badania lub dodatkowego czasu na

odpowieź. Niepełnosprawności mogą przybierać różne formy, więc badanie powinno uwzględniać tę różnorodność (Raclaw, 2008).

Po przeprowadzeniu analizy kompetencji pracowników istotne jest właściwe przetworzenie zebranych danych i rzetelna ocena wyników. Mogą być stosowane różne metody interpretacji danych, takie jak: porównywanie wyników z wymogami stanowiska, identyfikowanie obszarów do rozwoju, ustalanie indywidualnych planów rozwoju. (Polanowska, 2015). Ważne jest, aby badanie kompetencji pracowników było częścią szerszego procesu zarządzania zasobami ludzkimi, który uwzględnia planowanie sukcesji, szkolenia i drogi rozwoju oraz ocenę wyników pracowników. Badanie umiejętności powinno być regularne i uwzględniać ewolucję wymagań zawodowych i organizacyjnych (Moczyłowska, 2008). Ostatecznie, analiza kompetencji pozwala identyfikować mocne strony, obszary do rozwoju i przyczynia się do podjęcia odpowiednich działań, aby zwiększyć wydajność i osiągnąć cele organizacji (Taradejna, 2014).

Profile kompetencji, szczególnie w formie kwestionariusza stosowane w analizie ilościowej, mogą być skutecznym narzędziem do oceny kompetencji zawodowych pracowników (Spychała, Goliński, Szafranski, Graczyk-Kucharska, 2019). Takie formularze pozwalają na zbieranie danych w sposób ustrukturyzowany i umożliwiają porównywanie wyników między pracownikami. Kwestionariusze ankiety w analizie ilościowej mogą zawierać zestaw pytań dotyczących różnych aspektów kompetencji, takich jak umiejętności techniczne czy społeczne. Pracownicy są proszeni o ocenę swoich umiejętności na podstawie skali ocen lub odpowiedzi typu tak/nie. Na tej podstawie zostaje opracowany profil kompetencyjny dla danego pracownika. Wyniki można łatwo porównywać między pracownikami, co ułatwia identyfikację mocnych i słabych stron oraz potrzeb szkoleniowych (Garwolińska, 2018). Analiza może również dostarczyć obiektywnych wskaźników oceny kompetencji, co może ułatwić podejmowanie decyzji personalnych i planowanie rozwoju pracowników. Jednakże, ważne jest również uwzględnienie analizy jakościowej w procesie oceny. Wywiady w analizie jakościowej umożliwiają bardziej szczegółowe zrozumienie umiejętności i zachowania pracowników. Przez bezpośrednią interakcję z pracownikami można wyjaśnić odpowiedzi z kwestionariuszy, zidentyfikować kontekst i uzyskać bardziej szczegółowe informacje (Gul, 2020). Wywiady pozwalają na bardziej indywidualne podejście do oceny kompetencji, dając pracownikom możliwość na wyrażenie swoich opinii, doświadczeń i perspektyw. Mogą dostarczyć dodatkowych informacji, takich jak: przykłady

konkretnych osiągnięć, sytuacje, w których pracownik wykorzystał określone umiejętności, czy konkretnych obszarów, w których potrzebna jest poprawa. Ostatecznie, idealnym podejściem może być połączenie analizy ilościowej i jakościowej w ocenie kompetencji zawodowych pracowników (Gliwny, 2019). Efektem zastosowania metod ilościowych i jakościowych w celu zdiagnozowania kompetencji jest opis doświadczeń i konkretnych zachowań prezentowanych przez badaną osobę, sformułowany w jej własnym języku (Jurek, 2012).

Podsumowanie rozdziału 1.3.

1. Badania kompetencji osób z niepełnosprawnościami oraz osób pełnosprawnych mogą wykazywać pewne różnice związane zarówno z samymi umiejętnościami, jak i z wyzwaniem, którym jest dostosowanie się do indywidualnych potrzeb.
2. Osoby z niepełnosprawnościami mogą potrzebować specjalnych narzędzi czy technologii wspomagających badania kompetencji.
3. Badający muszą być świadomi różnych rodzajów niepełnosprawności i wykazywać wrażliwość na ich indywidualne potrzeby.
4. Każda z wszystkich wymienionych w tym rozdziale metod i narzędzi badania kompetencji pracowników ma swoje zalety i ograniczenia. Ważne jest odpowiednie dopasowanie metody do celu badania kompetencji, a także uwzględnienie formy organizacji przedsiębiorstwa i specyfiki pracy. Niektóre metody mogą być bardziej odpowiednie w przypadku konkretnych stanowisk lub branż, podczas gdy inne mogą być bardziej ogólne i uniwersalne.

1.4. Zmiany organizacyjne przedsiębiorstw

1.4.1. Pojęcie zmian w przedsiębiorstwie

Zdefiniowanie pojęcia zmiany organizacyjnej jest istotne w kontekście zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, ponieważ stanowi podstawę do określenia specyficznych potrzeb i dostosowań, które są niezbędne w miejscu pracy.

W literaturze można spotkać wiele interpretacji pojęcia zmiany w tym zmiany organizacyjnej. Pojęcia te zestawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Definicje zmiany

Źródło: Walas-Trębacz, 2009

Autor	Definicja
B. Nogalski (2002)	– zmiana organizacyjna to przejście ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego. Wyraża się ona w dokonywaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi, aparaturą w wymiarze czasu, przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków. Zmiany organizacyjne to przekształcenia zachodzące pomiędzy określonymi w czasie punktami, zmieniające charakterystykę (właściwości) i sposób działania organizacji, bez względu na ich zakres, formę, przyczyny i skutki,
A. Stabryła (1996)	– zmiana wyraża różnice między dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu, obiektu. Zmiany można podzielić na ilościowe (są to różnice występujące w wielkości jednego lub kilku parametrów) i jakościowe (wskazują na nowe właściwości, reakcje lub zachowania wyróżnionego systemu),
K. Żurek (2011)	– rodzaj zmiany społecznej, wpływającej na sposób lub stopień współdziałania elementów w systemie i prowadzącej do podniesienia, utrzymania lub przywrócenia pożądanego poziomu zorganizowania zapewniającego wymaganą sprawność systemu,
J. Walas-Trębacz (2000)	– zmiany organizacyjne to wszelkiego rodzaju przekształcenia zachodzące w różnych podsystemach zawartych w organizacji, dokonujące się pod wpływem oddziaływania zarówno czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania tejże organizacji,
J. Penc (2001)	– zmiany rozumiane są jako przekształcenia dokonywane przez firmę w swoim potencjale, strukturze, sposobie funkcjonowania czy działania na rynku, w celu zwiększenia własnej efektywności bądź też lepszego dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia,
R. Borowiecki (2003)	– zmiany wyrażają się w przekształceniach składników (podsystemów) przedsiębiorstwa i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Zmiana jest procesem ciągłym, a jej w prowadzenie winno się cechować celowością, czyli założeniem wystąpienia w konsekwencji jej wprowadzenia określonego skutku,
M. Bratnicki (1998)	– zmiana organizacyjna odnosi się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji (lub jej części) różni się od jego stanu początkowego. Zmiana może odnosić się do dowolnego aspektu organizacji: procesu pracy, kryteriów integracji, rozpiętości kierowania, wyposażenia, umiejętności pracowników itp.,
E. Maslyk-Musiał (2003)	– zmiana bywa uważana za synonim innowacji lub dynamiki organizacyjnej. Aby jakies zjawisko można było nazwać zmianą, musi ono być percypowane, empiryczne, planowe,

Pojęcie zmiany organizacyjnej można rozpatrywać w ujęciu modelu tradycyjnego lub nowoczesnego. W ujęciu tradycyjnym zmiana jest rozumiana jako przejście od jednego stanu równowagi do innego (od modelu starego do efektu pożądanego). Natomiast w modelu nowoczesnym (zintegrowanym) należy zarządzać nierównowagą, która jest cechą charakterystyczną dla wszystkich organizacji dynamicznych (Walas-Trębacz, 2009). Oznacza to, że zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami w organizacji wpisuje się zarówno w model tradycyjny, jak i nowoczesny (Nowak, 2013). Sama zmiana nie jest dla ludzi niczym nowym natomiast to, co stanowi *novum* to tempo jej wprowadzania (Kowalik-Dudkowska, 2016). Uściślając sam proces zatrudniania osób z niepełnosprawnościami oraz przygotowanie się do tego procesu, może stanowić dla organizacji zmianę (Prawelska-Skrzypek, 2007). Firmy funkcjonują w coraz bardziej i szybciej zmieniającym się otoczeniu. W konsekwencji powoduje to, że pracodawcy podążając za zmianami, oczekują od pracowników nabywania nowych kompetencji (Senior, Fleming, 2006).

W warunkach niespokojnego otoczenia i gwałtownych zmian strukturalnych szansę na przetrwanie mają jedynie tzw. liderzy zmian. Liderzy zmian często są ukierunkowani na nowości i potrafią umiejętnie je wykorzystać. Związane jest to z koniecznością:

- tworzenia polityki ukierunkowanej ma przyszłość,
- wykorzystania metod szukania oraz możliwości przewidywania zmian ich poprawnego sposobu wdrażania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- tworzenia polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji (Drucker, 2000).

Tego rodzaju podejście stanowi szansę dla osób z niepełnosprawnościami i aktywność zawodową. Należy zwrócić uwagę liderom zmian na potencjał kompetencyjny tej grupy. Jednakże wprowadzanie zmian w organizacji może skutkować obawami czy oporami ze strony pracowników, w sposób szczególny pracowników z niepełnosprawnościami, gdyż powodują zakłócenia procesu równowagi w firmie. Wymagają często nawet zasadniczej modyfikacji postaw i zachowań pracowników, których one dotyczą (Weick, Quinn, 1999; Amis, Slack, 2002). W tej sytuacji szczególnie istotne i ważne jest planowe i celowe zarządzanie emocjami pracowników, którzy na zmiany reagują oporem czy też pewnego rodzaju sabotażem (Strykowska, 2010). Przedsiębiorstwo powinno opracować zarówno zasady dobrej metodyki, jak i strategii wdrażania zmian (Rogozińska-Pawełczyk, 2013; Czekań-Ćwiklicki, 2014). Istotne jest również określenie ram czasowych oraz

systematyczne śledzenie procesu wprowadzanych założeń (Wybrańczyk, Polok, Naramski, Szromek, 2018). Konieczna jest również wizja przyszłości, ustalenie celów i zadań oraz zakresów odpowiedzialności, a często także i przeprojektowanie procesów pracy (Mazur, Rojek-Adamek, 2020; Masłyk-Musiał, 2003).

Zmianę organizacyjną w ujęciu zatrudniania osób z niepełnosprawnościami można zdefiniować jako proces planowanych i celowych modyfikacji w strukturze, kulturze, procedurach, oraz praktykach organizacji, mających na celu stworzenie bardziej inkluzywnego i dostosowanego środowiska pracy dla osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności. Zmiany te mają na celu zredukowanie barier i umożliwienie tej grupie pełniejszego uczestnictwa w życiu zawodowym (Bińczycki, Trętko, 2015; Czop, 2016). Celem zmian organizacyjnych w kontekście zatrudniania osób z niepełnosprawnościami jest promowanie równych szans, eliminacja dyskryminacji oraz zapewnienie dostępu do zasobów i możliwości rozwoju zawodowego dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich stanu zdrowia lub niepełnosprawności (Nieradko-Iwanicka, Iwanicki, 2010).

1.4.2. Modele zmian organizacyjnych

W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy podstawowe podejścia do zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie (Hage, 1999):

- nurt systemowy, który zakłada, że organizacje składają się ze współdziałających i współzależnych elementów, które są pod wpływem działania tych samych sił, a efekty zmian w jakimkolwiek obszarze nie mogą być rozpatrywane w oderwaniu od całości. Wszystkie podsystemy przedsiębiorstwa są z sobą powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują, co skutkuje tym, że zmiana jednego obszaru organizacji wywołuje zmiany lub konieczność ich wdrażania w innym obszarze. Wdrożenie takiego modelu pozwoli na ukierunkowanie się przedsiębiorstwa na zatrudnianie większej liczby pracowników z niepełnosprawnościami;
- nurt behawioralny, którego oznaką w teorii zarządzania są prace związane z doskonaleniem organizacji. Charakteryzuje się to zaplanowanym działaniem długofalowym, które ma na celu podnieść organizację na wyższy poziom funkcjonowania oraz jednocześnie znacznie poprawić wydajność pracowników (Skalik, 2018). Podejście behawioralne w kontekście zatrudniania osób z niepełnosprawnościami skupia się na zmianie zachowań, postaw i podejścia ludzi

w miejscu pracy w celu stworzenia bardziej otoczenia przyjaznego dla wszystkich pracowników;

- nurt zintegrowany tzw. kompleksowy łączący w sobie orientację strategiczną z jednoczesnym pełnym wykorzystaniem potencjału kierowniczego i pracowniczego. Jest on najczęściej postulowany przy wdrażaniu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie (Zarębska, 2002). Nurt kompleksowy wdrażania zmian w kontekście zatrudniania osób z niepełnosprawnościami obejmuje integrację różnych podejść i działań, uwzględniając aspekty systemowe, behawioralne i strukturalne.

Koncepcyjne modele przedstawiające charakter i proces zmian mają wiele cech wspólnych. Najistotniejsza zasada mówi, że cały proces reorganizacji musi opierać się na naturalnym i wcześniej sprawdzonym potencjale firmy (Krupa, 2006).

W odniesieniu do podejmowanej tematyki rozprawy szczególnej uwagi wart jest model zmian Nadlera. Bada ono siedem kluczowych zagadnień, które oceniane są w kontekście funkcjonowania organizacji. Niniejsze zagadnienia zaprezentowano w tabeli 8 (Masłyk-Musiał, Malara, 2006).

Tabela 8. Zagadnienia z Modelu zmian Nadlera w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami

Źródło opracowanie własne na podstawie Masłyk-Musiał, Malara, 2006

Zagadnienie	Opis zagadnienia	Odniesienie do osób z niepełnosprawnościami
Cele i wyniki	– koncentruje się na określeniu celów organizacji oraz pożądaných wyników. Cele te muszą być jasno zdefiniowane i spójne z misją i wartościami organizacji,	– na tym etapie należy określać cel zatrudniania osób z niepełnosprawnościami np. czy priorytetem jest nastawienie na zysk, czy CSR,
Struktura organizacji	– odnosi się do organizacji hierarchicznej, zadań, komunikacji i podziału odpowiedzialności. Analiza tego elementu koncentruje się na efektywności struktury organizacyjnej i jej wpływie na osiągnięcie celów,	– na tym etapie należy zadać sobie pytanie czy jest potrzebna modyfikacja struktury przy zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami,
Procesy	– sekwencje działań lub operacji, które prowadzą do osiągnięcia celów organizacji. Element dotyczy efektywności procesów organizacyjnych,	– procesy mogą dotyczyć celów organizacji lub stanowiska pracy,

c.d. tabeli 8.

Zagadnienie	Opis zagadnienia	Odniesienie do osób z niepełnosprawnościami
Ludzie	– skupia się na pracownikach organizacji, ich umiejętnościach, motywacji, zaangażowaniu, i potrzebach. Analiza tego elementu może obejmować ocenę kwalifikacji i rozwoju pracowników oraz ich wpływu na wydajność organizacji,	– obejmuje analizę kompetencji osób z niepełnosprawnościami,
Kultura organizacji.	– odnosi się do zbioru wspólnych wartości, norm, przekonań i zachowań, które ją charakteryzują. W analizie tego elementu ocenia się, czy kultura wspiera osiąganie celów organizacji i sprzyja harmonijnemu funkcjonowaniu,	– analiza norm oraz zachowań i współpracy wobec osób z niepełnosprawnościami,
Klimat organizacyjny	– odnosi się do atmosfery i warunków pracy w organizacji. Element ten skupia się na tym, jak pracownicy odbierają swoje miejsce pracy, atmosferę, i warunki pracy oraz jaki to ma wpływ na ich motywację i zaangażowanie,	– na tym etapie należy ukierunkować się na relacje ze współpracownikami,
Wyniki finansowe	– ocena opiera się na miarach finansowych, takich jak przychody, zyski, i rentowność, które pozwalają ocenić zdolność organizacji do osiągnięcia zysków i utrzymania stabilności finansowej,	– należy dokonać analizy korzyści finansowych w odniesieniu do zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami,

Model Nadlera jest użytecznym narzędziem zarządzania organizacją, które pomaga zidentyfikować obszary wymagające ulepszeń i optymalizacji, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele i realizować swoją misję (Bukłaha, Cabała, 2022). Planowanie dotyczy rzeczy i procesów, które w efekcie organizowania powinny być: funkcjonalne, optymalne, zharmonizowane (co najmniej skoordynowane) i synergiczne. Rozpatrywanie zmian w odniesieniu do 7-elementowego modelu systemu Nadlera pozwala na analizę ich w kontekście pracowników z niepełnosprawnościami m.in. do ich kompetencji (zarówno personalnych, jak i w odniesieniu do zakresu zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności stanowiska).

Autorka w rozprawie przeanalizowała również wskaźniki zmian organizacyjnych. Wskaźniki te dotyczą działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami. Są to kluczowe miary pozwalające na monitorowanie, pomiar i ocenę skuteczności wprowadzanych zmian.

W tabeli 9 przedstawiono rodzaje wskaźników zmian organizacyjnych wraz z komentarzem do osób z niepełnosprawnościami (Radu, 2012).

Tabela 9. Przykłady wskaźników zmian organizacyjnych z komentarzem w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Radu, 2012

Nazwa wskaźnika	Opis wskaźnika	Komentarz dotyczący wskaźników zmian i osób z niepełnosprawnościami
Wskaźnik produktywności pracowników	– mierzy wydajność pracy pracowników na tle wprowadzonych zmian organizacyjnych,	– pomiar może dotyczyć ilości wykonanej pracy przez tę osobę do standardów lub oczekiwanych wyników,
Wskaźnik efektywności procesów	– monitoruje skuteczność i wydajność procesów biznesowych w kontekście wprowadzonych zmian,	– nie powinien dotyczyć osób z niepełnosprawnościami,
Wskaźnik jakości produktu/usługi	– mierzy poziom jakości dostarczanego produktu lub usługi po wprowadzeniu zmian,	– pomiar może dotyczyć usług i produktów realizowanych przez osoby z niepełnosprawnościami,
Wskaźnik satysfakcji klienta	– ocenia zadowolenie klientów w związku z wprowadzonymi zmianami,	– pomiar może dotyczyć zadowolenia z wprowadzanych zmian w odniesieniu do osoby z niepełnosprawnościami,
Wskaźnik rentowności	– monitoruje zysk przedsiębiorstwa w kontekście wprowadzonych zmian,	– nie powinien dotyczyć osób z niepełnosprawnościami,
Wskaźnik zwrotu z inwestycji	– dokonuje pomiaru efektywności finansowej wprowadzonych zmian,	– nie powinien dotyczyć osób z niepełnosprawnościami,
Wskaźnik rotacji pracowników	– ocenia częstość zmian kadrowych w przedsiębiorstwie po wprowadzeniu zmian organizacyjnych,	– na ten wskaźnik należy zwrócić szczególną uwagę. Pracownicy z niepełnosprawnościami często mają problem z rotacją,
Wskaźnik zaangażowania pracowników	– mierzy stopień zaangażowania i motywacji pracowników w kontekście zmian,	– na ten wskaźnik należy zwrócić szczególną uwagę. Pracownicy z niepełnosprawnościami często mają wysoki poziom motywacji i zaangażowania,
Wskaźnik komunikacji wewnętrznej	– weryfikuje skuteczność komunikacji między różnymi poziomami organizacji po wprowadzeniu zmian,	– na ten wskaźnik należy zwrócić szczególną uwagę. Pracownicy z niepełnosprawnościami często mają problem z komunikacją ze współpracownikami,
Wskaźnik uczestnictwa pracowników w procesie zmian	– monitoruje stopień, w jakim pracownicy angażują się i uczestniczą w procesie wprowadzania zmian,	– pomiar może dotyczyć zaangażowania osób z niepełnosprawnościami w procesie zmian,

c.d. tabeli 9.

Nazwa wskaźnika	Opis wskaźnika	Komentarz dotyczący wskaźników zmian i osób z niepełnosprawnościami
Wskaźnik szybkości wdrożenia zmian	– mierzy tempo, w jakim przedsiębiorstwo dostosowuje się do wprowadzonych zmian,	– nie powinien dotyczyć osób z niepełnosprawnościami,
Wskaźnik elastyczności organizacyjnej	– dokonuje oceny zdolności organizacji do dostosowywania się do zmieniających się warunków po wprowadzeniu zmian,	– nie powinien dotyczyć osób z niepełnosprawnościami,
Wskaźnik liczby nowych pomysłów	– monitoruje liczbę nowych innowacyjnych pomysłów wprowadzonych po zmianach,	– nie powinien dotyczyć osób z niepełnosprawnościami,
Wskaźnik innowacyjności produktów/usług	– mierzy stopień, w jakim wprowadzone zmiany przyczyniły się do rozwoju nowych produktów lub usług,	– nie powinien dotyczyć osób z niepełnosprawnościami,
Wskaźnik czasu cyklu produktu/usługi	– dokonuje pomiaru czasu potrzebnego do wprowadzenia produktu/ usługi na rynek po zmianach,	– nie powinien dotyczyć osób z niepełnosprawnościami,
Wskaźnik kosztów operacyjnych	– ocenia poziom kosztów działalności po wprowadzeniu zmian,	– nie powinien dotyczyć osób z niepełnosprawnościami,

Wprowadzanie zmian organizacyjnych wymaga zaangażowania zarządu organizacji szczególnie w odniesieniu do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami otwartości na zmiany oraz skupienia na długoterminowej strategii rozwoju (Polek-Duraj, 2013; Stabryła, 2004; Lam, 2005). Organizacje powinny być otwarte na naukę z doświadczeń innych organizacji, wymianę najlepszych praktyk i dostosowywanie swoich działań na podstawie zgromadzonych danych i informacji zwrotnych. Zmiany organizacyjne mają szeroki zakres zastosowań i potencjalne korzyści dla organizacji, takie jak zwiększenie efektywności, poprawa wyników finansowych, konkurencyjności oraz tworzenie lepszych warunków pracy i zadowolenia pracowników (Rogozińska-Pawelczyk, 2013).

1.4.3. Wprowadzanie zmian organizacyjnych w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami

Wprowadzanie zmian organizacyjnych w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami odgrywa istotną rolę w przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu i tworzeniu szans dla grup o zróżnicowanej sprawności oraz potrzebach (Glinka, 2002). Jednak tego rodzaju działanie może wiązać się z pewnymi trudnościami (Wierzbicki, 2010). Zatrudnienie osób reprezentujących grupę społeczną może wymagać od organizacji wprowadzania dodatkowego wsparcia czy budowania świadomości społecznej wśród współpracowników (Brzóska, 2015). W kontekście badania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach, istnieje kilka obszarów zmian organizacyjnych, na których warto się skupić (Januskiewicz, 2018):

- polityka i procedury integracji niepełnosprawnych pracowników pozwala na skuteczne zwiększanie zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami. Odbywa się to poprzez tworzenie planu zmian i wdrożenie jasnych polityk i procedur, które promują integrację i równość w miejscu pracy (Prawelska-Skrzypek, 2007),
- wsparcie psychospołeczne zapewniane przez organizacje niepełnosprawnym pracownikom powoduje osiągnięcie lepszych wyników w zatrudnialności (Januskiewicz, 2012),
- dostosowanie środowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami wprowadza się to poprzez modyfikacje infrastruktury, dostępność do pomieszczeń, ułatwienia technologiczne czy ergonomiczne. Zmiany te mogą pomóc w wykorzystaniu kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami (Sochacka, 2012),
- programy szkoleniowe i rozwojowe uwzględniające specyficzne potrzeby osób z niepełnosprawnościami umożliwiają wspieranie rozwoju kompetencji zawodowych. Dotyczy to zarówno umiejętności technicznych, jak i zdolności osobistych i interpersonalnych (Belina, 2017),
- podnoszenie świadomości i zrozumienia niepełnosprawności w miejscu pracy działa na korzyść zarówno osób z niepełnosprawnościami, jak i innych pracowników, tworząc bardziej zrozumiałą kulturę w zespole (Keil, Amershi, Holmes, Jabłoński, Lüthi, Matoba, Unruh, 2007),
- zmiana procesów i procedur ma na celu uwzględnianie potrzeb i możliwości osób z niepełnosprawnościami poprzez dostosowanie harmonogramów, elastyczność

w organizacji pracy, uwzględnienie różnych stylów komunikacji czy eliminację barier (Nowosielski, 2017),

- systemy monitorowania i raportowania są wdrażane przez firmy, aby śledzić postępy osób z niepełnosprawnościami. To pomaga w ocenie efektywności wprowadzonych zmian i identyfikowaniu obszarów, które wymagają dalszej optymalizacji (Matejun, Szczepańczyk, 2009),
- partnerstwa z organizacjami pozarządowymi, które specjalizują się we wspieraniu osób z niepełnosprawnościami (Hidegh, Csillag, 2013). Taka współpraca może pomóc w dostarczeniu wskazówek i źródeł wsparcia¹.

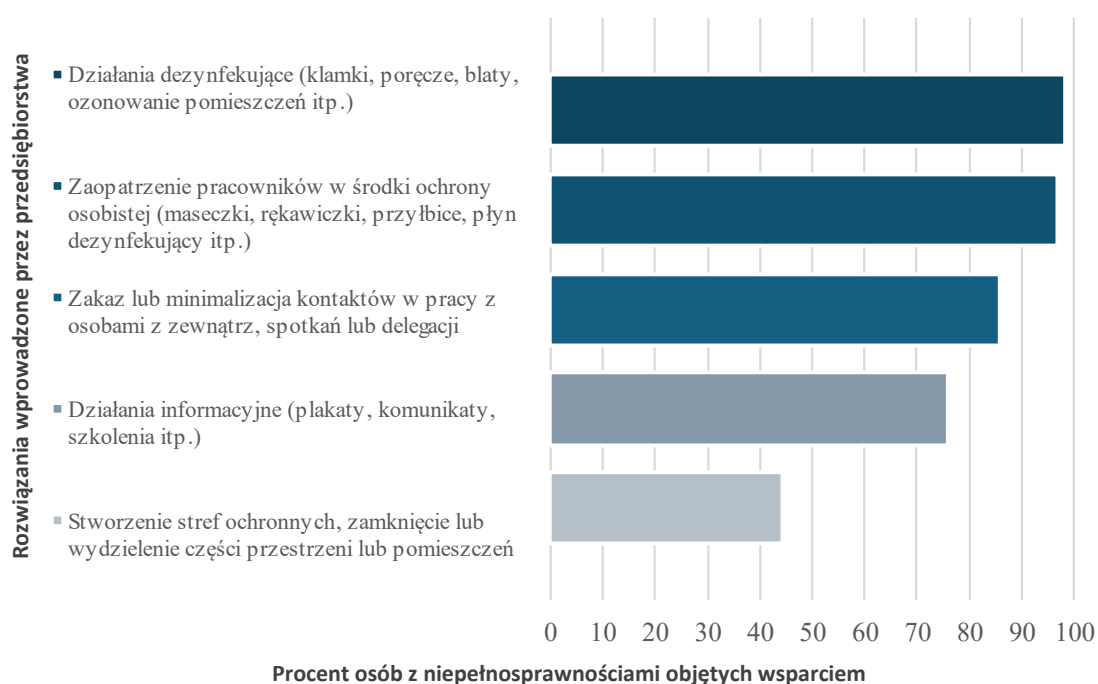
Wdrażane zmiany organizacyjne może korzystnie wpływać na zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami i promuje równość szans na rynku pracy. Badania naukowe nad tymi aspektami pomagają lepiej zrozumieć skuteczność tych działań i dostarczyć wytycznych dla przyszłych inicjatyw.

1.4.4. Zmiany organizacyjne w pandemii Covid-19

Na aktywność zawodową osób z niepełnosprawnościami oraz na tempo i zakres wdrażania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach niewątpliwie wpływ miała pandemia COVID-19 (Skórska 2022; Holm, 2022). Badania Europejskiego Stowarzyszenia Dostawców Usług dla Osób z Niepełnosprawnością wykazały, że w kwietniu 2020 r. w Europie zamknięto 82,6% warsztatów i ośrodków szkoleniowych dla osób z niepełnosprawnościami (Czechowski, Wilmowska-Pietruszyńska, 2021). W 2020 roku Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych zlecił badanie, którego celem była analiza działań podejmowanych przez pracodawców wynikających z pandemii COVID-19. Badania te odnosiły się do ochrony pracowników i poziomu utrzymania miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnościami (Ochocka, 2020). Wyniki wskazują, że wprowadzone w wyniku wybuchu pandemii ograniczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej oraz konieczność zachowania reżimu sanitarnego, nie spowodowały istotnych spadków poziomu zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w zakładach pracy. Znaczna większość pracodawców podjęła działania, aby zapewnić bezpieczeństwo pracownikom. Wprowadzono zmiany w organizacji pracy, które pozwoliły na prowadzenie działalności gospodarczej nawet w warunkach pandemii.

¹ Przykłady obszarów zmian organizacyjnych opisano przed wybuchem pandemii COVID-19.

Utrzymano poziom zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Przedsiębiorcy podjęli określone działania zaradcze, które miały na celu przeciwdziałanie negatywnym skutkom pandemii. Badania potwierdziły, że właściciele firm z otwartego i chronionego rynku pracy wspierali swoich pracowników. Przejawiało się to m.in. umożliwieniem świadczenia pracy w sposób jak najbardziej bezpieczny. Pracowników z niepełnosprawnościami w sposób szczególny zaopatrywano w środki ochrony osobistej, a w niektórych przypadkach organizowano np. dowóz do pracy. Działania te przedstawiono na wykresie 6.



Wykres 6. Działania podjęte przez pracodawców w związku z pandemią COVID-19

Źródło: Kołodziejczyk, 2022

Pracownicy z niepełnosprawnościami stanowią istotną grupę, która wymagała szczególnej uwagi i dostosowań wyniku pandemii. Poniżej przedstawiono niektóre zmiany wdrażane przez przedsiębiorców:

- migracja do pracy zdalnej (Dolot, 2020): Przedsiębiorstwa były zobligowane do wprowadzenia zdalnych form pracy, co wymagało dostosowania środowiska pracy dla pracowników z niepełnosprawnościami. Konieczne było dostarczenie odpowiedniego sprzętu, oprogramowania oraz narzędzi komunikacyjnych tak, aby były w stanie efektywnie wykonywać swoje obowiązki z domu;

- środki ochrony zdrowia i higieny (Zdrowia-Genewa, 2020): Przedsiębiorstwa były zobowiązane do wprowadzenia środków ochrony zdrowia na terenie miejsc pracy, w tym m.in. dezynfekcji powierzchni, zachowania dystansu społecznego oraz noszenia maseczek. Dla pracowników z niepełnosprawnościami, którzy mogą mieć dodatkowe trudności w przestrzeganiu tych zasad, konieczne było dostosowanie środków do ich potrzeb;
- wsparcie psychospołeczne (Heitzmann, 2020; Glac, Zdebska, 2021; Bakalarczyk, 2021): Pandemia mogła wpłynąć na stan psychiczny pracowników, w tym również na pracowników z niepełnosprawnościami, ze względu na dodatkowe wyzwania związane z ich stanem zdrowia. Przedsiębiorstwa musiały dostosować polityki wsparcia psychospołecznego, oferując dostęp do poradnictwa oraz wsparcia on-line,
- dostosowanie stanowisk pracy: Przedsiębiorstwa były zobowiązane do dostosowania stanowisk pracy pracowników z niepełnosprawnościami do obowiązujących wytycznych bezpieczeństwa;
- edukacja i szkolenia (Martel, 2021; Cho, Kim; 2022): Wprowadzenie nowych procedur i zasad związanych z COVID-19 wymagało odpowiedniej edukacji i szkoleń dla wszystkich pracowników, w tym również dla osób z niepełnosprawnościami. Konieczne było zapewnienie dostępnych materiałów edukacyjnych;
- monitorowanie i reakcja na potrzeby pracowników (Emerson, 2021): Wprowadzenie zmian organizacyjnych wymagało systematycznego monitorowania i analizy wpływu tych zmian na pracowników z niepełnosprawnościami. Przedsiębiorstwa musiały być gotowe do elastycznego reagowania na pojawiające się potrzeby i trudności.

W przedsiębiorstwach zatrudniających pracowników z niepełnosprawnościami wprowadzenie zmian organizacyjnych w okresie pandemii było wyzwaniem, z uwagi na ich stan zdrowia oraz konieczność dostosowywania się do ich specyficznych potrzeb i umiejętności (Holm, 2022).

Podsumowanie rozdziału 1.4.

1. Definicja zmian organizacyjnych w kontekście osób z niepełnosprawnościami może być trudna i wymaga dalszego opracowania. Istnieje potrzeba opracowania bardziej precyzyjnych i kompleksowych ram, które uwzględniają specyficzne potrzeby i wyzwania związane z integracją osób z niepełnosprawnościami.
2. Nie ma jednego konkretnego rozwiązania lub wzorca zmian organizacyjnych dla osób z niepełnosprawnościami. Każda organizacja może potrzebować dostosowania zmian do swojego kontekstu i unikalnych potrzeb ich pracowników z niepełnosprawnościami.
3. Zmiany organizacyjne powinny opierać się na zrozumieniu różnorodnych umiejętności i potencjału osób z niepełnosprawnościami oraz na dostosowaniu procesów i struktur organizacyjnych w celu maksymalnego wykorzystania tych kompetencji.
4. Pandemia COVID-19 wywarła znaczący wpływ na organizacje i modele pracy na całym świecie. Wymusiła wprowadzenie wielu zmian organizacyjnych. Zmiany objęły także osoby z niepełnosprawnościami.
5. Pandemia, pomimo negatywnych skutków w zakresie zdrowia osób z niepełnosprawnościami, pozytywnie wpłynęła na ich aktywność zawodową. Przedsiębiorstwa otworzyły się na zmiany, które wcześniej nie byłyby możliwe, co w konsekwencji przełożyło się na zatrudnialność tej grupy społecznej.

2. Badania dotyczące zmian organizacyjnych i kompetencji osób z niepełnosprawnościami

2.1. Specyfika podmiotu badań z uwagi na dobór metod badawczych

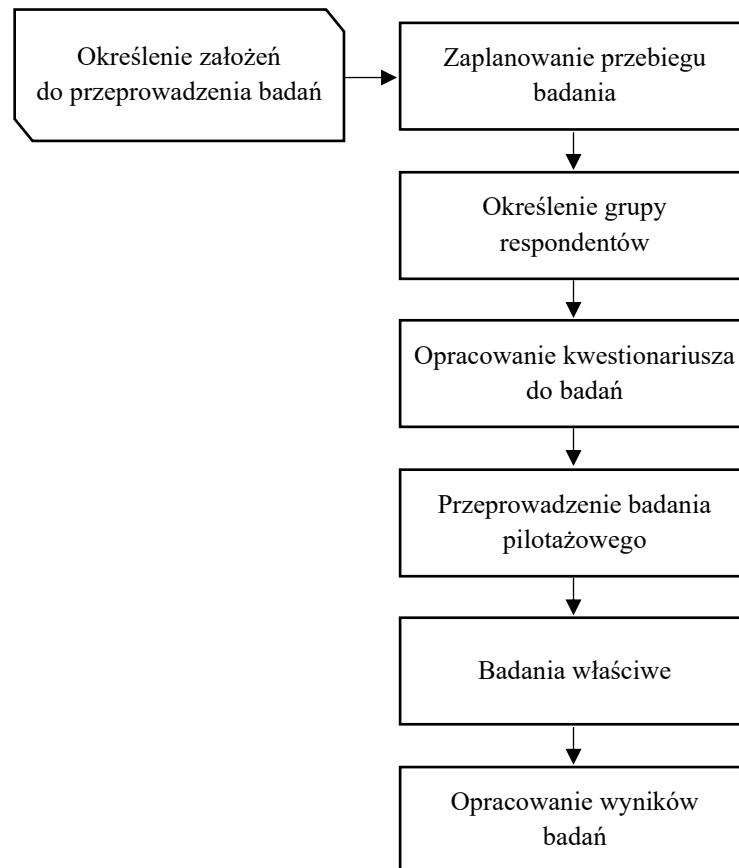
W opracowaniach naukowych można znaleźć wiele informacji na temat ważności doboru metod badawczych do charakterystyki zdefiniowanego problemu badawczego. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do badań prowadzonych na osobach z niepełnosprawnościami. W prowadzeniu badań ważne jest określenie możliwości zastosowania danych metod badawczych w kontekście zdefiniowanego problemu badawczego oraz naukowego. Zastosowanie metody badawczej powinno doprowadzić do uzyskania pożądanych wyników w sposób skuteczny, niezawodny oraz ekonomiczny (Apanowicz, 2002).

W badaniach naukowych istotne jest także stosowanie triangulacji metod badawczych (prowadzenie badań z wykorzystaniem więcej niż jednej metody badawczej w celu porównania wyników oraz wyciągnięcia wniosków na podstawie danych uzyskanych z różnych źródeł), co sprzyja (Dźwigoł, 2015; Nowak, Głowiński, 2013; Pieter, 1967; Łobucki, 1982; Kamiński, 1974; Czakon., 2011; Cempel, 2011):

- uzyskaniu wiarygodności prowadzonych badań;
- zniwelowaniu oddziaływania możliwych błędów w prowadzeniu badań oraz w procesie uzyskiwania wyników;
- zbadaniu czynników, które nie mogą zostać określone poprzez zastosowanie tylko jednej metody badawczej;
- zaprezentowania badanego zjawiska w szerszym kontekście;
- rozbudowaniu wnioskowania z badań na większą populację.

Z uwagi na to, że w dysertacji podejmuje się tematykę zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami oraz grupą respondentów w badaniach są między innymi osoby z niepełnosprawnościami przy doborze metod badawczych należało uwzględnić szczególne potrzeby wskazanej grupy (Polczyk, 2008; Raclaw, 2018). Osoby z niepełnosprawnościami to grupa o zróżnicowanych potrzebach w odniesieniu do stopnia i rodzaju niepełnosprawności. Autorka przede wszystkim zadbała o dostępność w zakresie prowadzonych badań tzn. prosty język podczas wywiadu, stworzenie przyjaznych warunków podczas rozmowy, czas na zapoznanie i adaptację do sytuacji dla niepełnosprawnego (Sztobryn-Giercuskiewicz, 2020).

Badania realizowano w dwóch obszarach: zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie oraz kompetencji pracowników z niepełnosprawnościami. W celu uporządkowania założeń do przeprowadzenia badań sformułowano schemat niniejszych założeń. Schemat ten miał zastosowanie zarówno w badaniu kompetencji pracowników z niepełnosprawnościami, jak i w badaniu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach. Założenia do przeprowadzenia badań rozpisano w rozdziale 2.2.1 oraz 2.3.1. Schemat zaprezentowano na Rysunku 4.



Rysunek 4. Schemat założeń pracy

Źródło opracowanie własne

W realizacji rozprawy wykorzystano metody i narzędzia badawcze, które zestawiono w formie tabelarycznej w tabeli 10.

Tabela 10. Wykorzystane metody i narzędzia badawcze w pracy.

Źródło: Opracowanie własne

Rodzaj badania	Wykorzystywane metody badawcze	Wykorzystywane narzędzia badawcze
Badanie zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach	<ul style="list-style-type: none"> – analiza literatury naukowej, – badanie metodą wywiadu, – analiza statystyczna. 	<ul style="list-style-type: none"> – kwestionariusz wywiadu, – rozbudowane narzędzia statystyczne,
Weryfikacja modelu oceny kompetencji pracowników z niepełnosprawnościami.	<ul style="list-style-type: none"> – analiza dokumentacji – zakresy obowiązków pracowników z niepełnosprawnościami, – przeprowadzenie obserwacji na stanowisku pracy, – wywiady z pracownikami z niepełnosprawnościami oraz ich bezpośrednimi przełożonymi, – sformułowanie arkuszy kompetencyjnych pracowników z niepełnosprawnościami, – wykorzystanie metody oceny 180 stopni. 	<ul style="list-style-type: none"> – lista zakresów obowiązków, – arkusze kompetencyjne pracowników z niepełnosprawnościami, – arkusz oceny 180 stopni.

2.2. Badanie zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach

2.2.1. Przyjęte założenia w badaniu

Badanie zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach zostało podzielone na dwie części. Pierwsza część badań dotyczyła zmian organizacyjnych wdrażanych przez pracodawców w celu zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami. Druga część badań dotyczyła zmian organizacyjnych wspomagających wykorzystanie kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami.

Badania przeprowadzono w formie wywiadu telefonicznego z pracodawcami osób z niepełnosprawnościami. Taką formę przyjęto po dokonaniu analizy zalet oraz ograniczeń metod zbierania danych (Hipszt, 2012). Autorka dysertacji przeprowadzając badanie zadbała o to, aby (Jabłoński, 2012):

- wywiad był zoptymalizowany czasowo;
- w żaden sposób nie sugerowano odpowiedzi;
- pytania były wyraźnie odczytywane z ekranu komputera;
- odpowiedzi były wpisywane do tabeli w trakcie wywiadu.

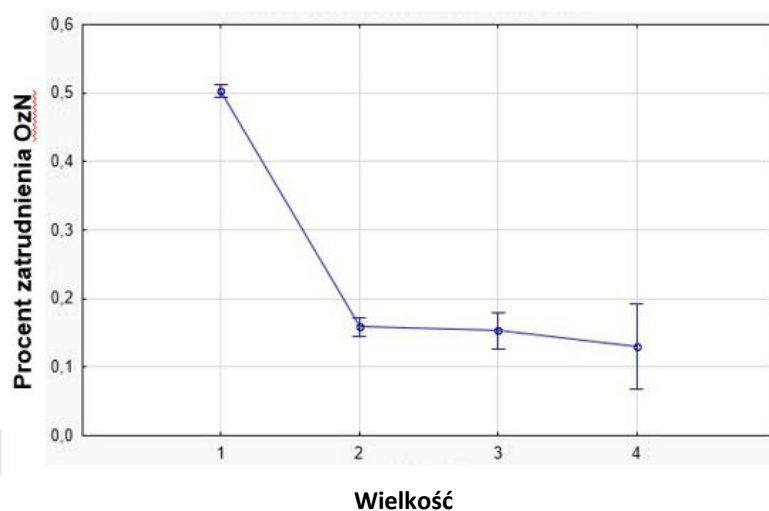
Przebieg badania

Celem badania była analiza zmian organizacyjnych jakie przedsiębiorstwo wdraża aby, w pełni wykorzystywać kompetencje pracowników z niepełnosprawnościami.

Zagadnienie zmiany organizacyjnej analizowano w kontekście osób z niepełnosprawnościami i uwzględniono to na etapie budowania kwestionariusza ankiety.

Grupa respondentów

Respondentami w badaniu byli pracownicy kadr lub właściciele firm. Badaniu podlegały przedsiębiorstwa, które osiągają sześcioprocentowy wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. W związku z tym otrzymują dofinansowanie do wynagrodzeń osób z niepełnosprawnościami. W województwie wielkopolskim jest to baza 4 000 firm. Rozkład zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstwa zaprezentowano na wykresie 7. Z uwagi na to, że baza dotyczy przedsiębiorstw zarówno małych, jak i dużych z przewagą mikroprzedsiębiorstw, zdecydowano się na wybór przedsiębiorstw w sposób losowy. W przypadku pierwszego badania wybrano 150 przedsiębiorstw. Ostatecznie przebadano 145 firm, a 5 przedsiębiorstw odmówiło udziału w badaniu. W przypadku drugiego badania w sposób losowy wybrano 160 przedsiębiorstw. Ostatecznie przebadano



Wykres 7. Procent zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstwa

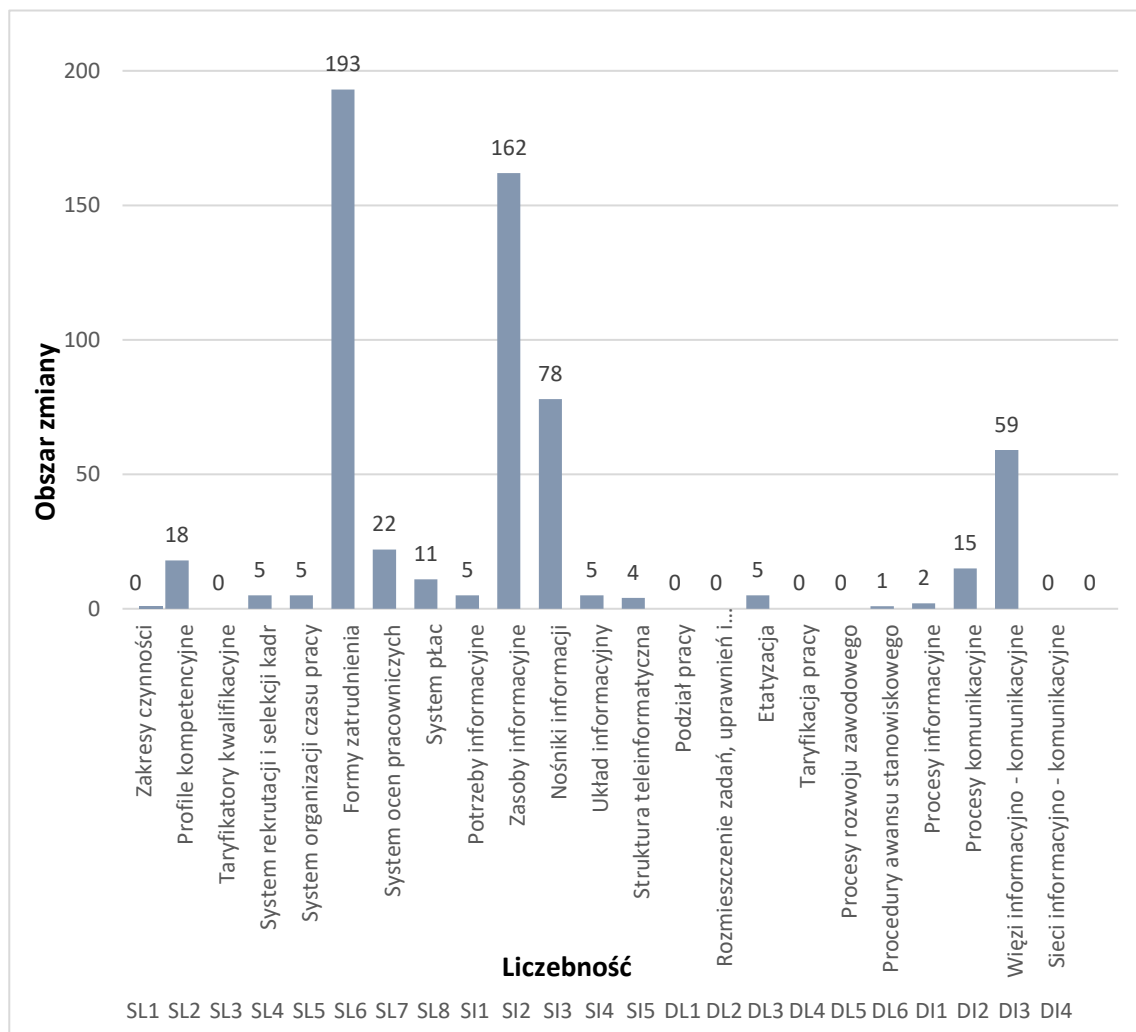
Źródło opracowanie własne

149 firm, a 11 przedsiębiorstw odmówiło udziału w badaniu. W badaniach dla poziomu istotności $p = 0,05$ otrzymano błąd maksymalny $d = 8\%$ (Matejun, 2020).

Grupy respondentów dla obydwu badań były różne z uwagi na to, że odpowiedzi we wcześniejszym badaniu mogłyby zostać zapamiętane, co wpłynęłoby na rzetelność prowadzonych badań.

Kwestionariusz badawczy

Autorka dokonała przeglądu literatury na temat zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach oraz ich kategoryzacji. Do tej analizy posłużyła baza Scopus. Na wykresie 8 zaprezentowano liczebność pozycji literaturowych. Zagadnienie zmiany organizacyjnej analizowano w kontekście osób z niepełnosprawnościami i uwzględniono to na etapie budowania kwestionariusza ankiety. W tabeli 11 zaprezentowano analizowane obszary zmian organizacyjnych.



Wykres 8. Liczebność pozycji literaturowych w bazie Scopus

Źródło: opracowanie własne

Tabela 11. Obszary zmian organizacyjnych w bazie Scopus.

Źródło opracowanie własne na podstawie Czekał, 2013; Lechniewicz 2014

OzN.	Obszar zmian organizacyjnych	Obszar zmian organizacyjnych – sformułowanie angielskie
SL1	Zakresy czynności	Range of tasks
SL2	Profile kompetencyjne	Changes in job profiles
SL3	Taryfikatory kwalifikacyjne	Qualifying tariffs – zmieniono na job evaluation
SL4	System rekrutacji i selekcji kadr	Recruitment and personnel selection system zamieniono na innovative recruitment work
SL5	System organizacji czasu pracy	Work time organization system
SL6	Formy zatrudnienia	Forms of employment
SL7	System ocen pracowniczych	Employee assessment system Zamieniono na work assesment
L8	System płac	Placement system
SI1	Potrzeby informacyjne	Information needs
SI2	Zasoby informacyjne	Information resources
SI3	Nośniki informacji	Information media
SI4	Układ informacyjny	Information system
SI5	Struktura teleinformatyczna	Teleinformatic structure
DL1	Podział pracy	apportionment at work
DL2	Rozmieszczenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności	Distribution of tasks, powers and responsibilities
DL3	Etatyżacja	Jobs at work
DL4	Taryfikacja pracy	Brak odpowiednika
DL5	Procesy rozwoju zawodowego	Professional development processes
DL6	Procedury awansu stanowiskowego	Procedures for position promotion zmieniono na promotion rules at work
DI1	Procesy informacyjne	Information processes
DI2	Procesy komunikacyjne	Communication processes
DI3	Więzi informacyjno - komunikacyjne	Information and communication ties
DI4	Sieci informacyjno - komunikacyjne	Information and communication networks

W opracowaniach literaturowych badacze wskazują, że rzetelne przygotowanie kwestionariusza badawczego jest istotnym elementem prowadzenia badań ankietowych czy wywiadów (Fowler, Cezensa, 2008). Konstruując kwestionariusz badawczy, uwzględniono następujące wytyczne:

- zawarcie w kwestionariuszu czytelnego tytułu oraz opisu celu przeprowadzania badania oraz uwzględnienie definicji kompetencji;
- ujęcie prośby o rzetelne odpowiedzi;
- dołączenie metryczki pytania o liczbę zatrudnianych osób z niepełnosprawnościami;
- wybór odpowiedniej konstrukcji pytań oraz skali oceny (skala oceny Lickerta: 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadza się, 3 – raczej nie zgadzam się, 4 – nie mam zdania, 5 – raczej zgadzam się, 6 – zgadzam się, 7 – zdecydowanie zgadzam się).

W pierwszym badaniu za pomocą kwestionariusza wywiadu pracodawca ocenił, jakie zmiany organizacyjne wdraża przedsiębiorstwo, by móc zatrudniać pracowników z niepełnosprawnościami. Kwestionariusz ten zawierał 21 obszarów zmian organizacyjnych. Ponadto badany mógł wskazać rozwiązania organizacyjne, które wprowadza i pozytywnie wpływają na zatrudnianie pracowników z niepełnosprawnościami.

W przypadku drugiego badania kwestionariusz zawierał dwa pytania otwarte o liczbę osób z niepełnosprawnościami zatrudnioną w przedsiębiorstwie oraz bariery w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami. Pytano również o poziom wykorzystania kompetencji osób z niepełnosprawnościami oraz czy kompetencje mogą stanowić barierę w zatrudnianiu pracowników o zróżnicowanych potrzebach. Kwestionariusz zawierał 13 stwierdzeń dotyczących zmian organizacyjnych. Wykorzystano wybrane stwierdzenia ze wcześniejszego arkusza zmian organizacyjnych, którego użyto w odniesieniu do zatrudnialności. Arkusz został uszczegółowiony na podstawie analizy trafności i rzetelności Alfa-Crombacha.

Kwestionariusze stanowią załącznik numer 1 i 2 do niniejszej pracy.

Badania pilotażowe

Kwestionariusz badawczy dotyczący zmian organizacyjnych w odniesieniu do zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami był opracowywany etapami i został sprawdzony w badaniach pilotażowych. Na podstawie analizy literatury przedmiotu został sformułowany wstępny kwestionariusz badawczy. Celem badania była analiza

poziomu skłonności firm do zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami oraz analiza czynników motywujących pracodawców do zatrudnienia osób o zróżnicowanej sprawności. Kwestionariusz zawierał 15 stwierdzeń dotyczących zmian organizacyjnych oraz 10 czynników organizacyjnych. Wykorzystano 7-stopniową skalę Lickerta. Kwestionariusz został zweryfikowany na podstawie badania przeprowadzonego na 20 przedsiębiorstwach zatrudniających oraz niezatrudniających osoby z niepełnosprawnościami. Weryfikacja kwestionariusza umożliwiła sformułowanie wniosków oraz modyfikacje ankiety.

Kwestionariusz badawczy dotyczący zmian organizacyjnych w odniesieniu do kompetencji osób z niepełnosprawnościami został zweryfikowany na podstawie badania przeprowadzonego na 10 przedsiębiorstwach zatrudniających oraz nie zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami.

Badania właściwe

Pierwsze badania zostały przeprowadzone: od października 2019 roku do lutego 2021 roku. Natomiast drugie badania były prowadzone przez autorkę w okresie drugiego, trzeciego i czwartego kwartału 2022 roku. Rozmowy przeprowadzano w godzinach 8.00-16.00

Opracowanie wyników badań

Opracowanie statystyczne danych, które zebrano podczas badania wykonano w programie IBM SPSS Statistics. Odpowiedzi badanych osób na pytania jednokrotnego wyboru, będące zmiennymi nominalnymi przedstawiono na wykresach kołowych. Odpowiedzi badanych osób na pytania jednokrotnego wyboru, będące zmiennymi mierzonymi na poziomie porządkowym przedstawiono na wykresach słupkowych. W formie tabel przedstawiono statystyki opisowe zmiennych ilorazowych: N – liczba uwzględnionych osób, Min – najniższy wynik w grupie, Maks – najwyższy wynik w grupie, M – średnia arytmetyczna, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe. Zależności, korelacje i porównania zmiennych przedstawiono w tabelach oraz w niektórych sytuacjach dodatkowo na wykresie rozrzutu – ilustrując korelacje liniowe między zmiennymi ilorazowymi oraz na wykresach średnich i odchyłeń standardowych, ilustrując różnice między porównywanymi grupami. Opracowując zależności, użyto odpowiednich dla danej sytuacji testów i/lub współczynników statystycznych.

Współczynnik korelacji rho Spearmana obliczono, aby sprawdzić, czy zmienne porządkowe lub ilorazowe, których rozkład istotnie odbiega od normalnego, korelują ze

sobą istotnie statystycznie, w sposób liniowy. Przyjęto trzy poziomy istotności statystycznej (od najwyższego do najniższego: $p < 0,001$ – oznaczonego ***, $p < 0,01$ – oznaczonego ** oraz $p < 0,05$ – oznaczonego *). Jeżeli korelacja jest istotna statystycznie, to interpretacji podlega również współczynnik rho. Jego zakres teoretyczny wynosi od -1 do +1. Im dalej od 0, a im bliżej bezwzględnego 1, tym korelacja między zmiennymi jest silniejsza. Ujemny współczynnik rho oznacza, że gdy rośnie wartość jednej, to maleje wartość drugiej zmiennej. Dodatni współczynnik rho oznacza, że gdy rośnie wartość jednej, to rośnie również wartość drugiej zmiennej.

Test U Manna-Whitneya wykonano, aby sprawdzić, czy między dwiema grupami zachodzi istotna statystycznie różnica pod względem zmiennych porządkowych lub pod względem zmiennych ilorazowych, które istotnie statystycznie odbiegają od rozkładu normalnego. W tabelach z tym testem użyto skrótów: M – średnia arytmetyczna, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, Z – statystyka testu, p – istotność testu. Przyjęto trzy poziomy istotności statystycznej (od najwyższego do najniższego: $p < 0,001$ – oznaczonego ***, $p < 0,01$ – oznaczonego ** oraz $p < 0,05$ – oznaczonego *). Wówczas grupy różnią się od siebie istotnie statystycznie.

Test niezależności Chi kwadrat Pearsona wykonano, aby sprawdzić, czy między zmiennymi nominalnymi lub pomiędzy zmiennymi nominalnymi i porządkowymi zachodzi zależność istotna statystycznie. W tabelach z tym testem użyto skrótów: N – liczebność, % – odsetek, Chi kwadrat – statystyka testu, p – istotność testu. Przyjęto trzy poziomy istotności statystycznej (od najwyższego do najniższego: $p < 0,001$ – oznaczonego ***, $p < 0,01$ – oznaczonego ** oraz $p < 0,05$ – oznaczonego *). Wówczas zależność między zmiennymi jest istotna statystycznie.

Współczynnik korelacji V Cramera obliczono, aby sprawdzić siłę korelacji między zmiennymi nominalnym lub między zmiennymi nominalnym a porządkowymi. Współczynnik ten stosuje się, gdy test niezależności Chi kwadrat Pearsona wykazał zależność istotną statystycznie. Jego zakres teoretyczny wynosi od 0 do 1. Im dalej od 0, a im bliżej 1, tym korelacja między zmiennymi jest silniejsza. Współczynnik dowodzi występowania korelacji nie informuje natomiast o skutku i przyczynie (Czaja, Preweda, 2000).

Test rang Wilcoxon wykonano, aby sprawdzić, czy między dwoma pomiarami w tej samej grupie zachodzi istotna statystycznie różnica pod względem zmiennych porządkowych lub pod względem zmiennych ilorazowych, które istotnie statystycznie odbiegają od rozkładu normalnego. W tabelach z tym testem użyto skrótów: M – średnia

arytmetyczna, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, Z – statystyka testu, p – istotność testu. Przyjęto trzy poziomy istotności statystycznej (od najwyższego do najniższego: $p < 0,001$ - oznaczonego ***, $p < 0,01$ – oznaczonego ** oraz $p < 0,05$ – oznaczonego *). Wówczas pomiary różnią się od siebie istotnie statystycznie.

Test Friedmana (ANOVA rang Friedmana) wykonano, aby sprawdzić, czy między więcej niż dwoma pomiarami w tej samej grupie zachodzi istotna statystycznie różnica pod względem zmiennych porządkowych lub pod względem zmiennych ilorazowych, które istotnie statystycznie odbiegają od rozkładu normalnego. W tabelach z tym testem użyto skrótów: M – średnia arytmetyczna, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, Chi kwadrat – statystyka testu, p – istotność testu. Przyjęto trzy poziomy istotności statystycznej (od najwyższego do najniższego: $p < 0,001$ – oznaczonego ***, $p < 0,01$ – oznaczonego ** oraz $p < 0,05$ – oznaczonego *). Wówczas przynajmniej dwa pomiary różnią się od siebie istotnie statystycznie.

Współczynnik Alfa Cronbacha obliczono, aby ocenić rzetelności ogólnego indeksu (wskaźnika) zmian organizacyjnych będącego zbiorem 13 pozycji w kwestionariuszu. Jego zakres teoretyczny wynosi od 0 do 1. Im dalej od 0, a im bliżej 1, tym rzetelność narzędzia, czy też danej zmiennej jest większa (Dudek, Krawiec, Landmesser, 2011).

2.2.2. Wnioski z badania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach w odniesieniu do zatrudnialności

W tabeli 12 uszeregowano zmiany organizacyjne od najczęściej do najrzadziej wprowadzanych w przedsiębiorstwie (na podstawie średniej arytmetycznej). Na wykresie 9 dodatkowo zilustrowano opracowaną hierarchię w odniesieniu do średnich arytmetycznych od zmiany, którą wprowadzano w największym stopniu do zmiany, którą wprowadzano w najmniejszym stopniu. N odpowiedzi oznacza liczbę podmiotów, % odpowiedzi oznacza odsetek danej zmiany w stosunku do ogółu wprowadzonych, a % obserwacji oznacza odsetek podmiotów, które daną zmianę wprowadziły. Dodatkowo na wykresie 9 zilustrowano opracowaną hierarchię w oparciu o % obserwacji, czyli % podmiotów, które zadeklarowały, że raczej wprowadziły, wprowadziły lub zdecydowanie wprowadziły daną zmianę.

Tabela 12. Statystyki opisowe stopnia zgodności z poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi wprowadzania zmian organizacyjnych

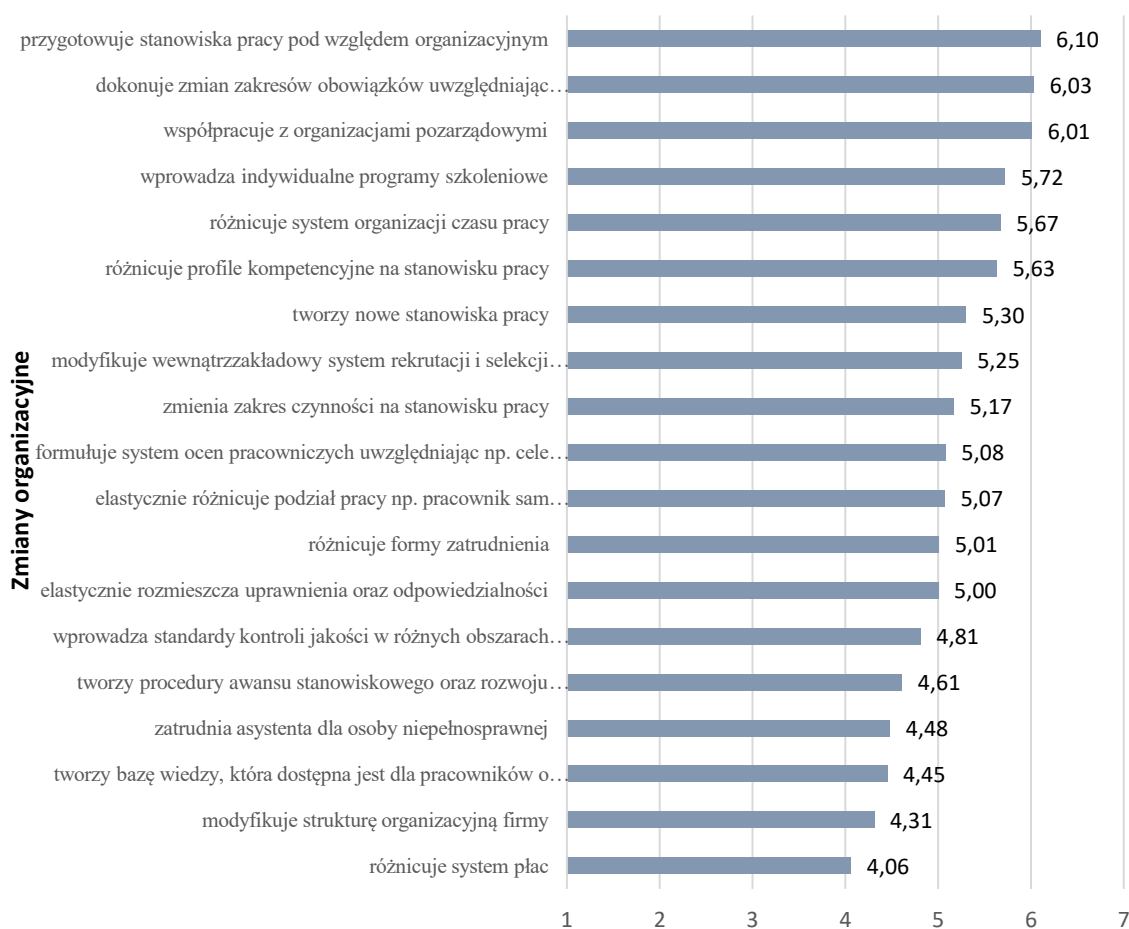
Źródło: opracowanie własne

Nr	Zmiany organizacyjne	Min	Maks	M	Me	Mo	SD
1	przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym	2	7	6,10	6	6	0,86
2	dokonuje zmian zakresów obowiązków uwzględniając niepełnosprawność pracownika	2	7	6,03	6	7	1,02
3	współpracuje z organizacjami pozarządowymi	1	7	6,01	6	6	1,04
4	wprowadza indywidualne programy szkoleniowe	2	7	5,72	6	6	1,28
5	różnicuje system organizacji czasu pracy	1	7	5,67	6	7	1,43
6	różnicuje profile kompetencyjne na stanowisku pracy	1	7	5,63	6	6	1,35
7	tworzy nowe stanowiska pracy	1	7	5,30	6	7	1,78
8	modyfikuje wewnętrzzakładowy system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób z niepełnosprawnościami	1	7	5,25	6	6	1,53
9	zmienia zakres czynności na stanowisku pracy	1	7	5,17	5	6	1,70
10	formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając np. cele i strategię firmy	1	7	5,08	5	4	1,70
11	elastycznie różnicuje podział pracy np. pracownik sam wybiera zadania, które mu odpowiadają	1	7	5,07	5	5	1,50
12	różnicuje formy zatrudnienia	1	7	5,01	5	5	1,80
13	elastycznie rozmieszcza uprawnienia oraz odpowiedzialności	2	7	5,00	5	5	1,43
14	wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy	1	7	4,81	5	5	1,63
15	tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności	1	7	4,61	4	4	1,53
16	zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami	1	7	4,48	5	7	2,35
17	tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach	1	7	4,45	5	5	1,72
18	modyfikuje strukturę organizacyjną firmy	1	7	4,31	4	4	1,83
19	różnicuje system płac	1	7	4,06	4	4	1,79

Posługując się statystykami opisowymi w skali 1–7 i opierając się na średniej arytmetycznej, można powiedzieć, że w największym stopniu badane podmioty: przygotowują stanowiska pracy pod względem organizacyjnym, dokonują zmian zakresów obowiązków, uwzględniając niepełnosprawność pracownika oraz współpracują z organizacjami pozarządowymi. Te trzy zmiany uzyskały średnie powyżej 6 (co można interpretować jako bliskie odpowiedzi *tak*) w skali 1–7 i wyraźnie wyprzedzają pozostałe.

Z kolei w zdecydowanie najmniejszym stopniu podmioty różnicują system płac (średnia w okolicach odpowiedzi *nie mam zdania*). Należy więc zauważyć, że nawet w przypadku tej zmiany średnia jest nieznacznie powyżej przeciętnej teoretycznej wartości skali (4). Odnosząc się do odchylenia standardowego można powiedzieć, że najmniej zróżnicowane odpowiedzi dotyczyły przygotowywania stanowiska pracy pod względem organizacyjnym, a zdecydowanie najbardziej zróżnicowana jest badana grupa pod względem tego, w jakim stopniu zatrudniany jest asystent dla osoby z niepełnosprawnościami.

Na wykresie 10 zaprezentowano odsetek badanych podmiotów wprowadzających poszczególne zmiany. W tabeli 13 przedstawiono odsetki dotyczące wskazań jednej z odpowiedzi: *raczej tak*, *tak* lub *zdecydowanie tak*, co należy rozumieć jako odsetek podmiotów, które raczej wprowadzają, wprowadzają lub zdecydowanie wprowadzają daną zmianę. Również w tabeli 13 ułożono zmiany hierarchicznie – od tej, którą



Wykres 9. Średnie arytmetyczne stopnia godności z poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi wprowadzania zmian organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne

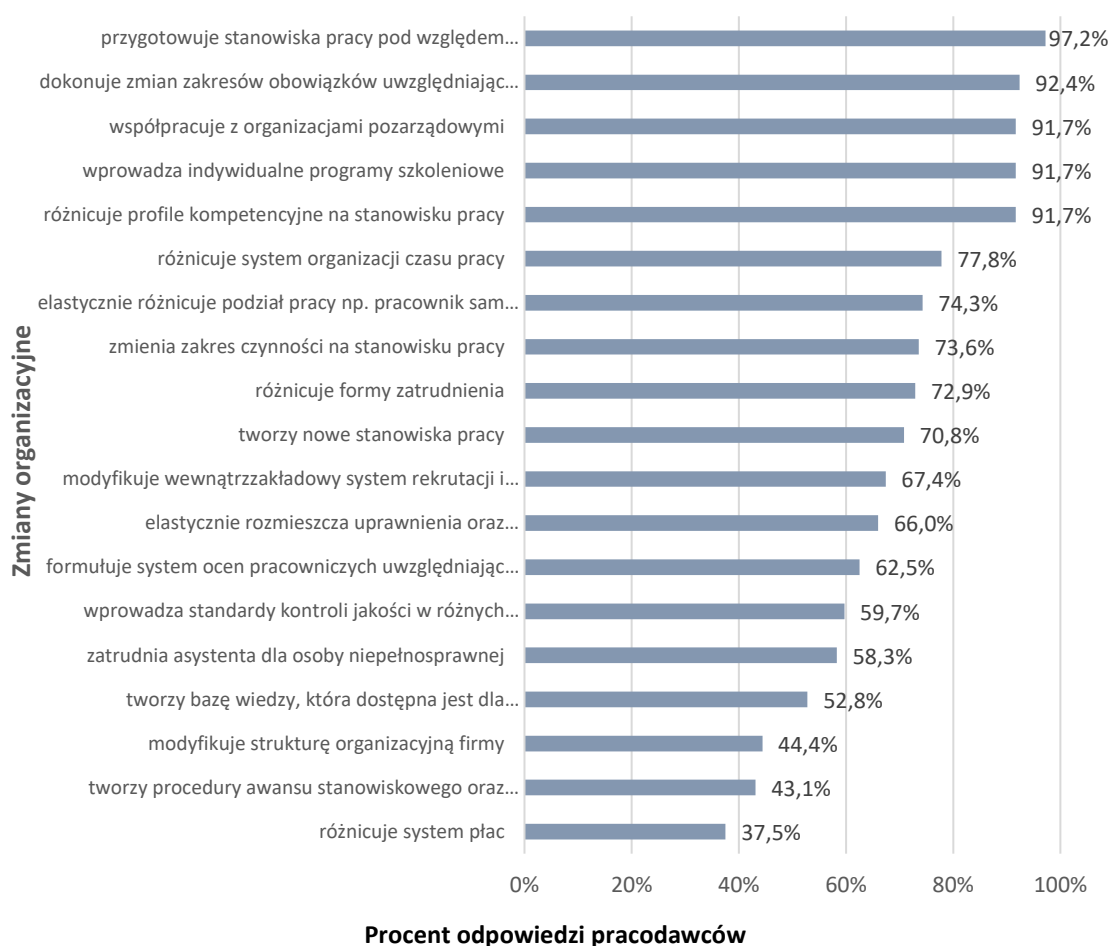
wprowadza największy odsetek podmiotów, do tej, którą wprowadza najmniejszy odsetek podmiotów.

Tabela 13. Odsetki badanych podmiotów wprowadzających poszczególne zmiany organizacyjne
Źródło: opracowanie własne

Nr	Zmiany organizacyjne	Odpowiedzi		% obserwacji
		N	%	
1	przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym	140	7,3%	97,2%
2	dokonuje zmian zakresów obowiązków uwzględniając niepełnosprawność pracownika	133	7,0%	92,4%
3	różnicuje profile kompetencyjne na stanowisku pracy	132	6,9%	91,7%
4	wprowadza indywidualne programy szkoleniowe	132	6,9%	91,7%
5	współpracuje z organizacjami pozarządowymi	132	6,9%	91,7%
6	różnicuje system organizacji czasu pracy	112	5,9%	77,8%
7	elastycznie różnicuje podział pracy np. pracownik sam wybiera zadania, które mu odpowiadają	107	5,6%	74,3%
8	zmienia zakres czynności na stanowisku pracy	106	5,6%	73,6%
9	różnicuje formy zatrudnienia	105	5,5%	72,9%
10	tworzy nowe stanowiska pracy	102	5,3%	70,8%
11	modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr, uwzględniając potrzeby osób z niepełnosprawnościami	97	5,1%	67,4%
12	elastycznie rozmieszcza uprawnienia oraz odpowiedzialności	95	5,0%	66,0%
13	formułuje system ocen pracowniczych, uwzględniając np. cele i strategię firmy	90	4,7%	62,5%
14	wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy	86	4,5%	59,7%
15	zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami	84	4,4%	58,3%
16	tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach	76	4,0%	52,8%
17	modyfikuje strukturę organizacyjną firmy	64	3,4%	44,4%
18	tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego, uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności	62	3,2%	43,1%
19	różnicuje system płac	54	2,8%	37,5%
	Ogółem:	1909	100,0%	1325,7%

% obserwacji nie sumują się do 100, ponieważ badani mogli wprowadzać więcej niż jedną zmianę organizacyjną..

Zdecydowanie największy odsetek podmiotów (97,2%) przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym. Zmiana ta stanowi aż 7,3% spośród wszystkich wprowadzanych. Zdecydowana większość podmiotów: zmienia zakresy obowiązków, uwzględniając niepełnosprawność pracownika (92,4%), różnicuje profile kompetencyjne na stanowisku pracy (91,7%), wprowadza indywidualne programy szkoleniowe (91,7%) oraz współpracuje z organizacjami pozarządowymi (91,7%). Pozostałe zmiany wprowadziło znacznie mniej podmiotów, jednak wszystkie zmiany poza trzema najrzadszymi: modyfikuje strukturę organizacyjną firmy (44,4%), tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego, uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności (43,1%) oraz różnicuje system płac (37,5%); wprowadziła więcej niż połowa podmiotów.



Wykres 10. Odsetki badanych podmiotów wprowadzających poszczególne zmiany organizacyjne

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 14 przedstawiono zmiany organizacyjne, które uszeregowano według sumy odpowiedzi pozytywnych. Wzięto pod uwagę odpowiedzi 5 (raczej tak), 6 (tak) oraz 7 (zdecydowanie się zgadzam). Wcześniejsze analizy nie wykazały rozbieżności w hierarchiczności odpowiedzi. Gdy przeanalizuje się sumę z podziałem na wagi, okazuje się, że badani nadal najchętniej przygotowują stanowiska pracy pod względem organizacyjnym (592,1), ale już na kolejnej pozycji znajduje się współpraca z organizacjami pozarządowymi (565,9).

Tabela 14. Zmiany organizacyjne uszeregowane według sumy pozytywnych odpowiedzi badanych (odpowiedzi 5,6,7)

Źródło: opracowanie własne

Nr	Zmiana organizacyjna	Suma
1	przygotowanie stanowiska pracy pod względem organizacyjnym	592,1
2	współpraca z organizacjami pozarządowymi	565,9
3	różnicowanie profili kompetencyjnych na stanowisku pracy	543,9
4	dokonywanie zmian zakresów obowiązków uwzględniając niepełnosprawność	518,4
5	wprowadzanie indywidualnych programów szkoleniowych	514,9
6	różnicowanie systemu organizacji czasu pracy	481,7
7	tworzy nowe stanowiska pracy	450,9
8	zmiana zakresu czynności na stanowisku pracy	438,7
9	różnicowanie form zatrudnienia	430,2
10	elastyczne różnicowanie podziału prac,	428,4
11	modyfikacja wewnętrzzakładowego systemu rekrutacji i selekcji kadr	417,3
12	formułowanie systemu ocen pracowniczych	383,7
13	elastyczne rozmieszczanie uprawnień oraz odpowiedzialności	380,5
14	zatrudnianie asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami	357,6
15	wprowadzanie standardów kontroli jakości	352,4
16	tworzenie bazy wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach	306,8
17	modyfikacja struktury organizacyjnej firmy	267,3
18	tworzenie procedur awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego	260,9
19	różnicowanie systemu płac	223,9

Podsumowując, rankingi (hierarchie) zmian przygotowane różnymi metodami dały zbliżone wyniki, co potwierdza ich trafność.

Zmiany organizacyjne wprowadzane w badanych podmiotach

W analizowanych przedsiębiorstwach największa otwartość na wprowadzanie zmian organizacyjnych była wśród organizacji pozarządowych, które zatrudniały osoby z różnymi niepełnosprawnościami, w tym z niepełnosprawnością intelektualną.

Podczas badań zidentyfikowano kilka zmian, których kategorie podano poniżej, a szczegółowy opis następuje wg numerów w nawiasach:

- tworzenie miejsc pracy dla konkretnej osoby z niepełnosprawnościami, a nie dla potrzeb biznesowych (1);
- tworzenie instrukcji oraz procedur w formie obrazkowej (2);
- nieregularne godziny pracy (3);
- praca zdalna (zmiana sprzed pandemii) (4);
- dodatkowy dzień wolny od pracy w tygodniu (5);
- organizowanie stanowiska pracy z podziałem na kolory (6).

1. Tworzenie miejsca pracy dedykowane konkretnej osobie z niepełnosprawnościami. Działanie to polegało na tym, że pracodawca, który prowadzi jednocześnie placówkę dla osób z niepełnosprawnościami, po stwierdzeniu, że dana osoba już nie potrzebuje wsparcia, tworzy specjalnie dla niej stanowisko pracy. Zmiana organizacyjna, którą przeprowadził przedsiębiorca (w tym przypadku warsztat) jest utworzeniem dedykowanego stanowiska pracy. Działanie to przeprowadzane jest regularnie (co najmniej raz do roku). Stworzenie stanowiska pracy dedykowanego umożliwia osobom przebywającym w WTZ podjąć zatrudnienie i zaistnieć na otwartym rynku pracy. Zmiana ta została wdrożona w Warsztacie Terapii Zajęciowej, którego zadaniem jest przygotowanie osoby z niepełnosprawnościami do aktywności zawodowej. Jednakże wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami po szkoleniach w warsztacie jest bardzo niski. W 2020 roku przeprowadzono badania na ponad 60 warsztatach w województwie Wielkopolskim i okazało się, że średni czas uczestnictwa w WTZ to 21-25 lat dla warsztatów działających powyżej 26 lat. Oznacza to, że znaczna część uczestników jest w WTZ od początku jego istnienia. Wywiad był prowadzony z kierownikiem placówki wsparcia, która na tle innych warsztatów wdraża zmiany organizacyjne. W prezentowanej placówce nie tylko realizuje się cele warsztatu, ale do zatrudniania

podchodzi nieszablonowo. Reasumując, podejściem stosowanym jest najpierw zapoznanie się z określonymi kompetencjami danej osoby, a następnie stworzenie „skrojonego” dla niej stanowiska.

2. Wspomaganie pracownika w zakresie realizacji procedur działania (dedykowane dla osób z niepełnosprawnościami intelektualnymi). Wsparcie to odbywa się poprzez tworzenie instrukcji obsługi w formie obrazków. Zmiana ta na stanowisku pracy wynikała z potrzeby specyficznych potrzeb pracowników z niepełnosprawnościami. Pracownicy ci zatrudnieni są na stanowisku sprzątaczk. Osoby z niepełnosprawnością intelektualną są wspomagane w formie instrukcji obrazkowych w zakresie nauki mycia, podłogi czy wykonywania poszczególnych zadań w ramach swoich obowiązków. Dodatkowo placówka jest w posiadaniu intuicyjnej aplikacji pozwalającej niepełnosprawnemu pracownikowi na samodzielne kontrolowanie swoich zadań (nie podano nazwy aplikacji ze względu na zachowanie anonimowości placówki). Aplikacja działa w następujący sposób: pracownik wybiera rodzaj zadania, a aplikacja przedstawia w sposób wizualny lub głosowy (do wyboru) poszczególne czynności w ramach zadania. Pracownik ma możliwość również „odhaczania” wykonanych czynności.
3. Reorganizacja tygodnia pracy (piątek jako dzień wolny od pracy). Wywiad był prowadzony z prezesem zarządu jednocześnie kierownikiem i kolegą z pracy. Tak o sobie mówi założyciel spółdzielni. Aktualnie zatrudnionych w spółdzielni jest osiem osób z niepełnosprawnościami. Osoby te również uczestniczyły podczas przeprowadzanego wywiadu. Założyciel spółdzielni (osoba z niepełnosprawnością) to bardzo otwarty człowiek na potrzeby swoich pracowników oraz szeroko pojętą dostępność w miejscu pracy. Kompetencje współpracowników w żaden sposób nie budzą jego zastrzeżeń dlatego jak sam mówi: *bardzo chce, aby jego koledzy czuli się w miejscu pracy jak w domu*. W zakresie zmian organizacyjnych w spółdzielni ustalono, że piątek jest dniem wolnym od pracy, a w poniedziałek pracownicy mogą zacząć pracę później. Jest to podyktowane potrzebą współpracowników do dłuższej przerwy weekendowej. Warunek jest jeden, aby zrealizować określone terminowo cele na dany tydzień.
4. Nieuregulowane godziny pracy. Pracownik zatrudniony na stanowisku księgowego z niepełnosprawnością ruchową z uwagi na stan zdrowia potrzebował ciągłej rehabilitacji. Pracodawca dokonał zmian organizacyjnych w zakresie organizacji

czasu pracy. Wyrażono zgodę na nieregularne godziny pracy tak, aby zapewnić ciągłość rehabilitacji medycznej.

5. Wykonywanie pracy w formie zdalnej. Zmiana ta nie wynikała z sytuacji epidemiologicznej w kraju. Zmiana została wdrożona dużo wcześniej mając na uwadze potrzeby pracowników. Pracownicy (informatycy) z uwagi na rodzaj niepełnosprawności oraz stopień nie są w stanie pracować w siedzibie firmy. Dwie osoby sparaliżowane od szyi w dół mogą być aktywne zawodowo w warunkach domowych przy użyciu specjalistycznego sprzętu. Z pracodawcą komunikują się za pomocą wiadomości e- mail.
6. Dokonanie zmian organizacyjnych na stanowisku za pomocą kolorowych stref. Zadania na stanowisku pracy sprzątaczką zostały podzielone na kolory. Z uwagi na zatrudnienie osób z niepełnosprawnością intelektualną pracodawca zdecydował się na wdrożenie zmian organizacyjnych w postaci podziału stanowiska na strefy koloru. Pracownik ma do dyspozycji różne kolory ściereczek, do których przypisana jest dana czynność m.in. zielona ściereczka do blatów stołów, żółta ściereczka do umywalek.

2.2.3. Wnioski z badania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach w odniesieniu do kompetencji

W badaniu udział wzięło 149 przedstawicieli przedsiębiorstw zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami.

W pierwszej kolejności zapytano respondentów o liczbę zatrudnianych osób z niepełnosprawnościami. Statystyki opisowe zaprezentowano w tabeli 15.

Tabela 15. Statystyki opisowe liczbę pracowników niepełnosprawnościami zatrudnianych przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

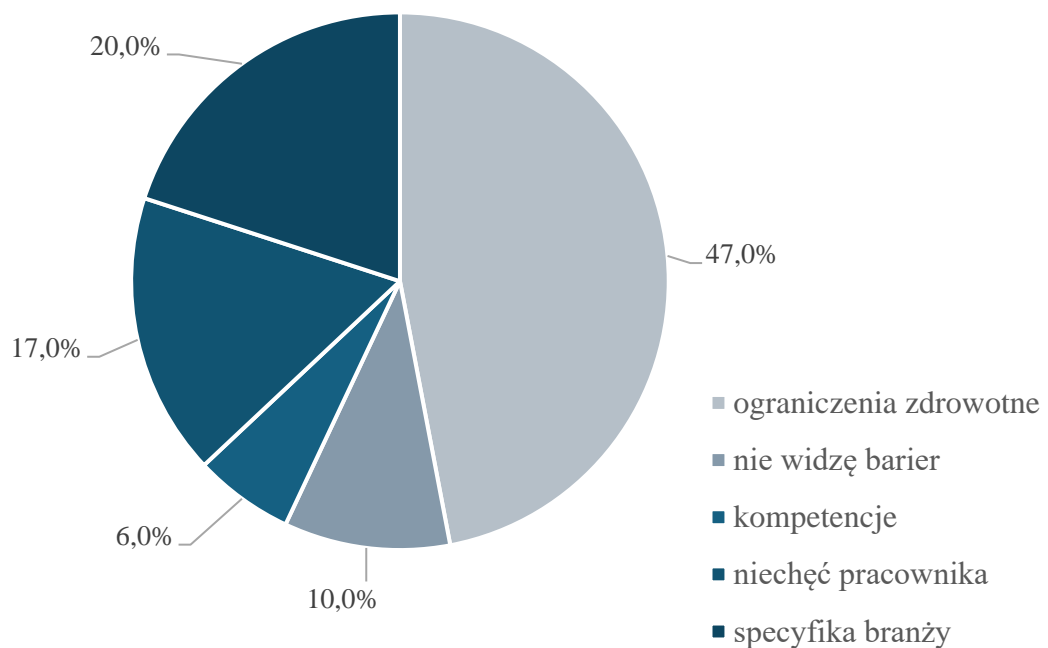
N	Min	Maks	M	Me	SD
149	1	1030	28,21	9,00	88,59

Badane przedsiębiorstwa zatrudniają od 1 do 1030 osób z niepełnosprawnościami. Średnio nieco ponad 28 osób. Pierwsza połowa badanych zatrudnia więcej niż dziewięć osób z niepełnosprawnościami, a druga mniej niż dziewięć. Odchylenie standardowe świadczy o bardzo dużym zróżnicowaniu przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnianych osób z niepełnosprawnościami. Średnią znacząco zawyża

przedsiębiorstwo zatrudniające 1030 osób. Dlatego lepszym miernikiem tendencji centralnej jest w tym przypadku mediana.

Kolejne otwarte pytanie dotyczyło barier w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami. Odpowiedzi badanych można sklasyfikować w 5 twierdzeniach: ograniczenia zdrowotne niepełnosprawnego, specyfika branży, w której działa przedsiębiorstwo, niechęć pracownika z niepełnosprawnościami do pracy, posiadane kompetencje przez pracownika z niepełnosprawnościami oraz nie widzę barier w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami.

Rozkład odpowiedzi prezentuje wykres 11. Wskazane przez respondentów odpowiedzi pokrywają się z danymi, które można odnaleźć w literaturze (Giermanowska, 2012; Wojdyło-Prejsner, Zawadzki, 2015).

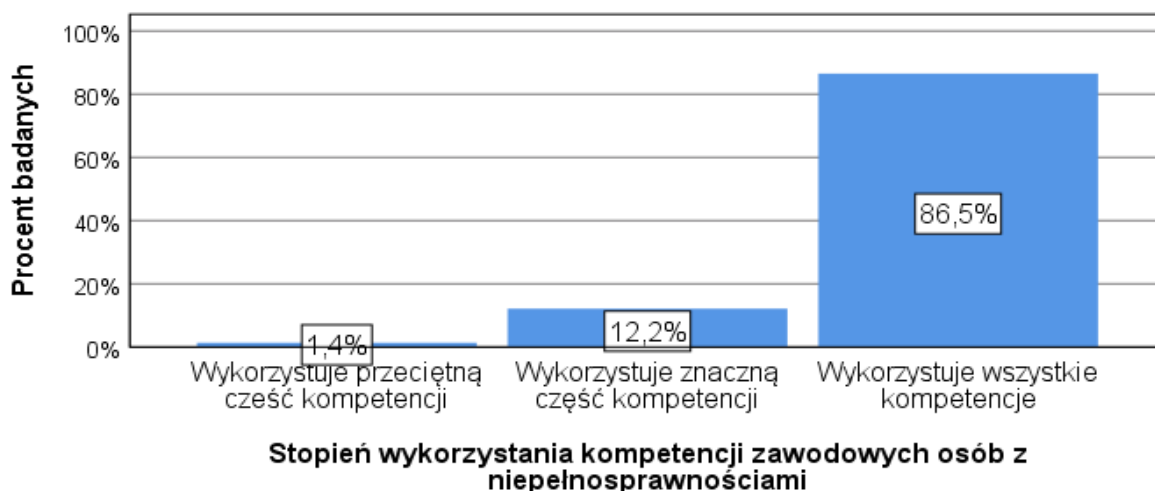


Wykres 11. Odpowiedzi na pytanie jakie bariery w zatrudnieniu widzą ankietowani

Źródło: opracowanie własne

Ograniczenia zdrowotne pracownika jako barierę w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami wskazuje 47% badanych. Na drugim miejscu jest specyfika branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Głównie są to przedsiębiorstwa z sektora produkcyjnego. Co czwarty badany jako barierę wskazuje niechęć pracownika z niepełnosprawnościami do pracy. Sama osoba z niepełnosprawnościami nie chce podejmować pracy ze względu na swoje przekonania, że nie może pracować.

Kolejnym analizowanym obszarem były kompetencje zawodowe pracowników z niepełnosprawnością.

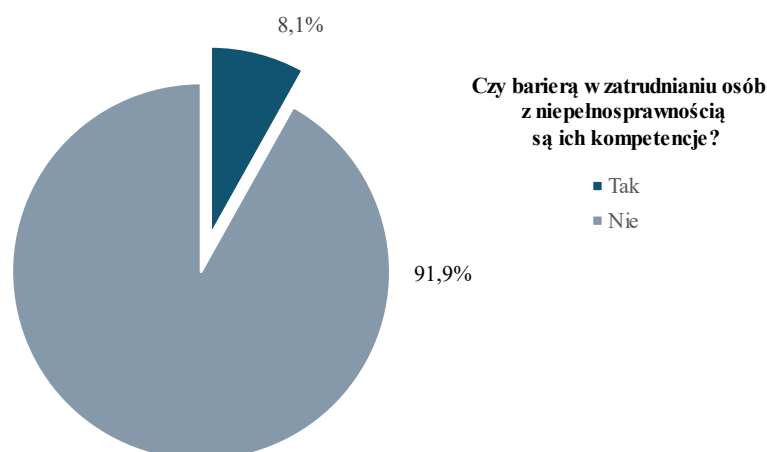


Wykres 12. Ocena stopnia wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami

Źródło: opracowanie własne

Badani w 5-stopniowej skali oceniali stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami. Nikt nie wskazał odpowiedzi *Nie wykorzystuje kompetencji* oraz *Wykorzystuje znikomą część kompetencji*. Zdecydowana większość przedstawicieli przedsiębiorstw (86,5%) deklaruje, że w pełni wykorzystują kompetencje zawodowe osób z niepełnosprawnościami. Z kolei 12,2% wykorzystuje je znacznie, a tylko 1,4% wykorzystuje przeciętną część kompetencji. Ocena stopnia wykorzystania kompetencji prezentuje wykres 12.

Zdecydowana większość przedstawicieli przedsiębiorstw (91,9%) uważa, że kompetencje nie są barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami. Tylko pozostałe 8,1% jest zdania, że kompetencje stanowią w przypadku tych osób barierę. Opinię na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje prezentuje wykres 13.



Wykres 13. Opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje

Źródło: opracowanie własne

Tabela 16. Opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje a stopień wykorzystania ich kompetencji zawodowych

Źródło: opracowanie własne

Stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami	Czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje?				Ogółem	
	Tak		Nie		N	%
	N	%	N	%		
Nie wszystkie	4	33,3%	16	11,8%	20	13,5%
Wszystkie	8	66,7%	120	88,2%	128	86,5%
Ogółem	12	100,0%	136	100,0%	148	100,0%

Test Chi kwadrat = 4,839, p = 0,036*, V Cramera = 0,172

Test Chi kwadrat wykazał istotny statystycznie związek, a współczynnik korelacji V Cramera słabą korelację między opinią na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje, a stopniem wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami. Z badań wynika, że znacznie większy odsetek badanych, zdaniem których kompetencje nie stanowią bariery (88,2%), deklaruje pełne wykorzystanie kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami. Badani, według których kompetencje stanowią barierę (33,3%), nie w pełni wykorzystują kompetencje zawodowe osób z niepełnosprawnościami. Dane prezentuje tabela 16.

Test U Manna-Whitneya wykazał istotną statystycznie różnicę pod względem liczby zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami pomiędzy przedsiębiorstwami, których przedstawiciele są zdania, że kompetencje są barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami ($Me = 41,5$), a przedsiębiorstwami, których przedstawiciele są

zdania, że kompetencje nie są barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami (Me = 8). Dane prezentuje tabela 17.

Tabela 17. Liczba zatrudnianych osób z niepełnosprawnościami, a opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje

Źródło: opracowanie własne

Czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje?	M	Me	SD
Tak	129,00	41,50	285,85
Nie	19,38	8,00	30,93
Test U Manna-Whitneya: $Z = -4,184, p < 0,001^{***}$			

Test U Manna-Whitneya wykazał istotną statystycznie różnicę pod względem liczby zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami. Różnica ta dotyczyła przedsiębiorców, którzy nie wykorzystują wszystkich kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami (Me = 40,5), a przedsiębiorcami, którzy są zdania, że wszystkie kompetencje zawodowe osób z niepełnosprawnościami są wykorzystywane (Me = 7,5). Dane przedstawiono w tabeli 18.

Tabela 18. Liczba zatrudnianych osób z niepełnosprawnościami a stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami

Źródło: opracowanie własne

Stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami	M	Me	SD
Nie wszystkie	108,15	40,50	222,79
Wszystkie	15,82	7,50	23,61
Test U Manna-Whitneya: $Z = -5,364, p < 0,001^{***}$			

Następnie analizie poddano odpowiedzi badanych odnoszące się do 13 stwierdzeń będących składowymi zmian organizacyjnych. Do każdego z nich respondenci ustosunkowywali się na skali 1–7, gdzie: 1 – *zdecydowanie się nie zgadzam*, 2 – *nie zgadzam się*, 3 – *raczej się nie zgadzam*, 4 – *nie mam zdania*, 5 – *raczej się zgadzam*, 6 – *zgadzam się*, 7 – *zdecydowanie się zgadzam*.

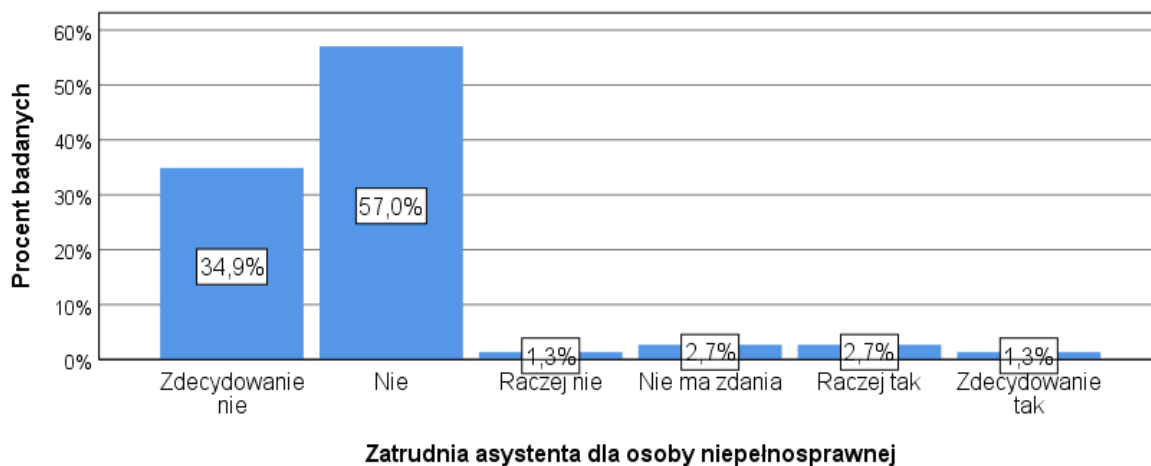
W przypadku stwierdzenia *dokonuje zmian zakresów obowiązków oraz czynności, uwzględniając niepełnosprawność (profil umiejętności) pracownika*, dominowały w badanej grupie odpowiedzi *raczej tak* (45%) oraz *zdecydowanie nie* (24,2%). Pozostałe były wyraźnie rzadsze. Wyniki przedstawiono na wykresie 14.



Wykres 14. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - dokonuje zmian zakresów obowiązków oraz czynności uwzględniając niepełnosprawność (profil umiejętności) pracownika

Źródło: opracowanie własne

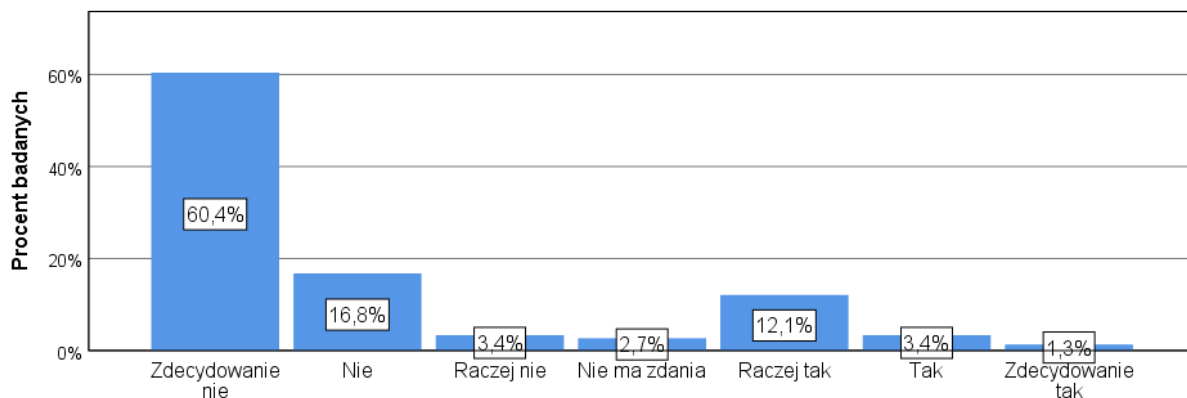
W przypadku stwierdzenia *zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami* dominowały w badanej grupie odpowiedzi *zdecydowanie nie* (34,9%) oraz *nie* (57%). Pozostałe odpowiedzi były znacznie rzadsze. Wyniki przedstawiono na wykresie 15.



Wykres 15. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami

Źródło: opracowanie własne

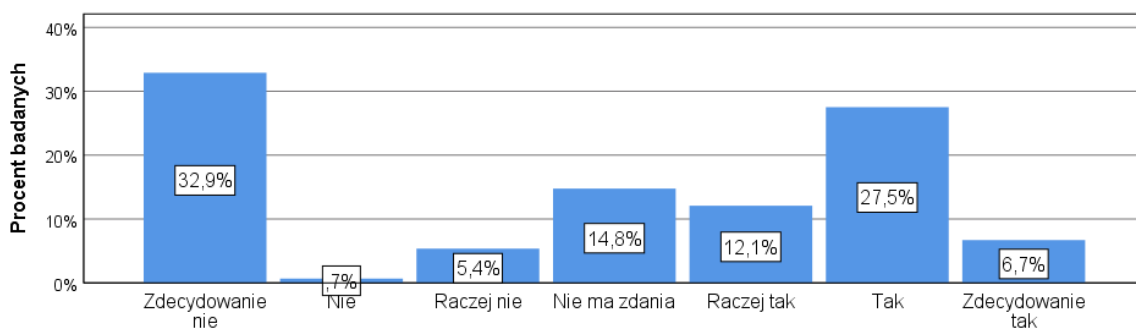
W przypadku stwierdzenia *formułuje system ocen pracowniczych, uwzględniając np. cele i strategię firmy* w badanej grupie dominowała odpowiedź *zdecydowanie nie* (60,4%). Dość częste były również odpowiedzi *nie* (16,8%) oraz *raczej tak* (12,1%). Dane prezentuje wykres 16.



Formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając

Wykres 17. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając np. cele i strategie firmy

Źródło: opracowanie własne



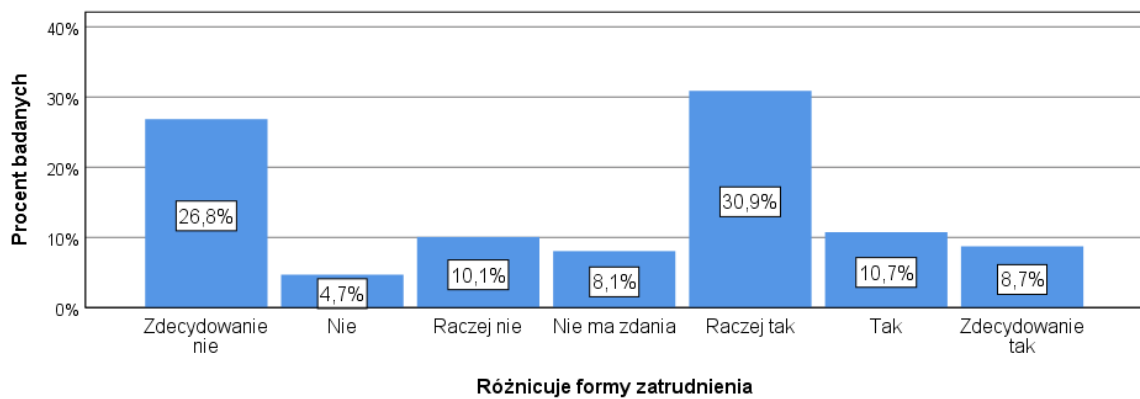
Modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób niepełnosprawnych

Wykres 16. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób z niepełnosprawnościami

Źródło: opracowanie własne

W przypadku stwierdzenia *modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób z niepełnosprawnościami* w badanej grupie dominowały odpowiedzi *zdecydowanie nie* (32,9%) oraz *tak* (27,5%). Dostatecznie częste były również odpowiedzi: *nie mam zdania* (14,8%) oraz *raczej tak* (12,1%). Pozostałe odpowiedzi wskazywano znacznie rzadziej. Wyniki zaprezentowano na wykresie 17. W przypadku stwierdzenia *roóżnicują formy zatrudnienia np. umowy na czas określony, umowa na zlecenie itp.* w badanej grupie dominowały odpowiedzi *zdecydowanie nie* (26,8%) oraz *raczej tak* (30,9%). Dostatecznie częste były również odpowiedzi *raczej nie* (10,1%), *tak* (10,7%), *zdecydowanie tak* (8,7%) oraz *nie mam zdania* (8,1%). Najmniej respondentów wskazało odpowiedź *nie* (4,7%). Jednocześnie należy stwierdzić, że

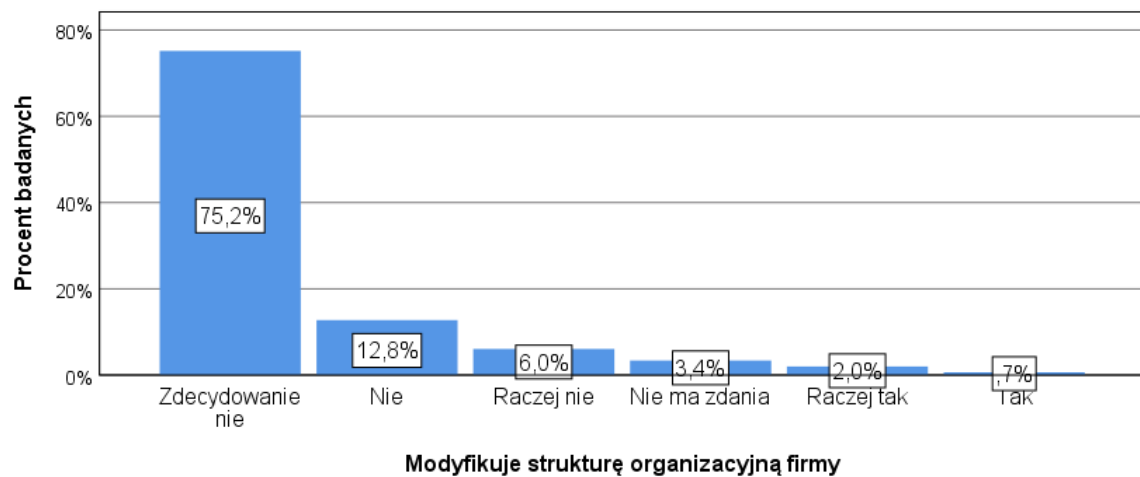
odpowiedzi w przypadku tego stwierdzenia były silnie zróżnicowane. Przedstawiono to na wykresie 18.



Wykres 18. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - różnicuje formy zatrudnienia

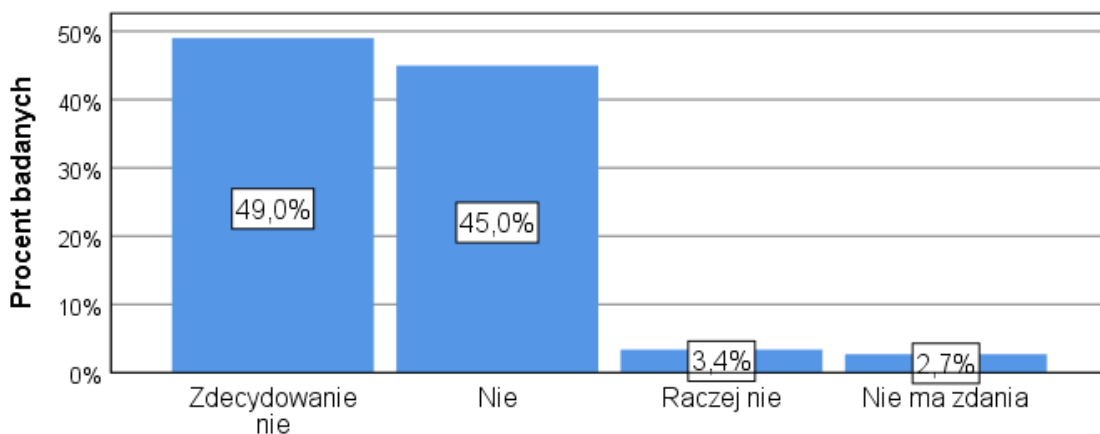
Źródło: opracowanie własne

W przypadku stwierdzenia *modyfikuję strukturę organizacyjną firmy* (np.: rozszerzanie lub zminimalizowanie jednostek organizacyjnych) dominowała wyraźnie odpowiedź *zdecydowanie nie* (75,2%). Dostyc często wskazywano także odpowiedź *nie* (12,8%). Pozostałe odpowiedzi występowały natomiast wyraźnie rzadziej (Wykres 19).



Wykres 19. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - modyfikuje strukturę organizacyjną firmy

Źródło: opracowanie własne



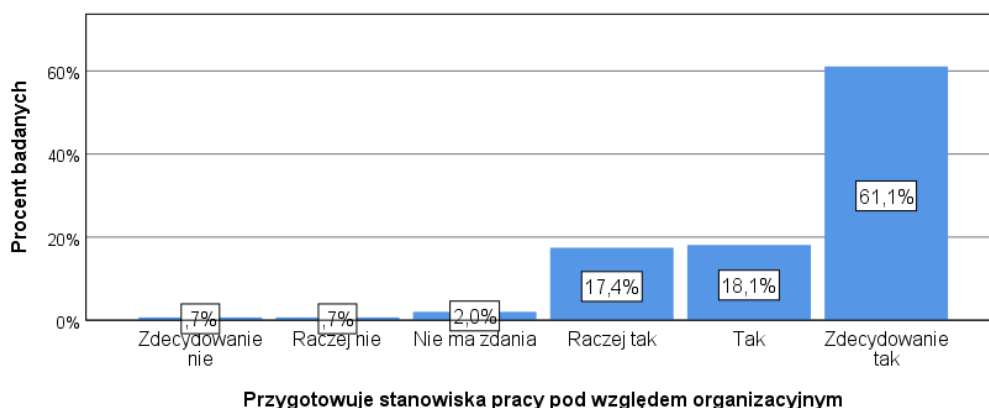
Tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach

Wykres 20. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - tworzy bazę wiedzy

Źródło: opracowanie własne

W przypadku stwierdzenia *tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach* np. poprzez bazy e-learningowe oraz indywidualne programy szkoleniowe dominowały wyraźnie odpowiedzi *zdecydowanie nie* (49%) oraz *nie* (45%). Nieliczne osoby wskazały warianty *raczej nie* oraz *nie mam zdania*, natomiast nikt nie zgadza się z tym stwierdzeniem (Wykres 20).

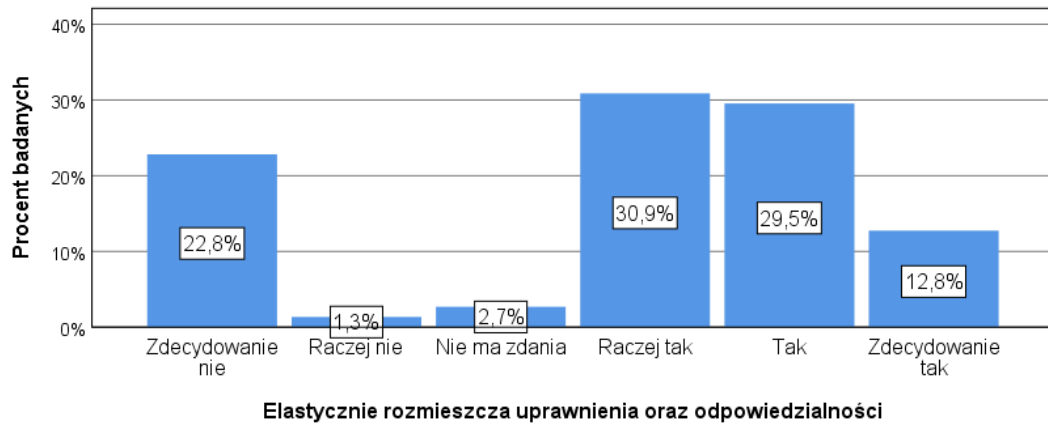
W przypadku stwierdzenia: *przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym* (np. pozwala na zindywidualizowane rozmieszczenie narzędzi pracy, tempo czy metody pracy) dominowała odpowiedź *zdecydowanie tak* (61,1%). Częste były również odpowiedzi *tak* (18,1%) oraz *raczej tak* (17,4%). Brak zgody lub zdania wystąpił tylko w przypadku nielicznych odpowiedzi. Niniejsze dane prezentuje wykres 21.



Wykres 21. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym

Źródło: opracowanie własne

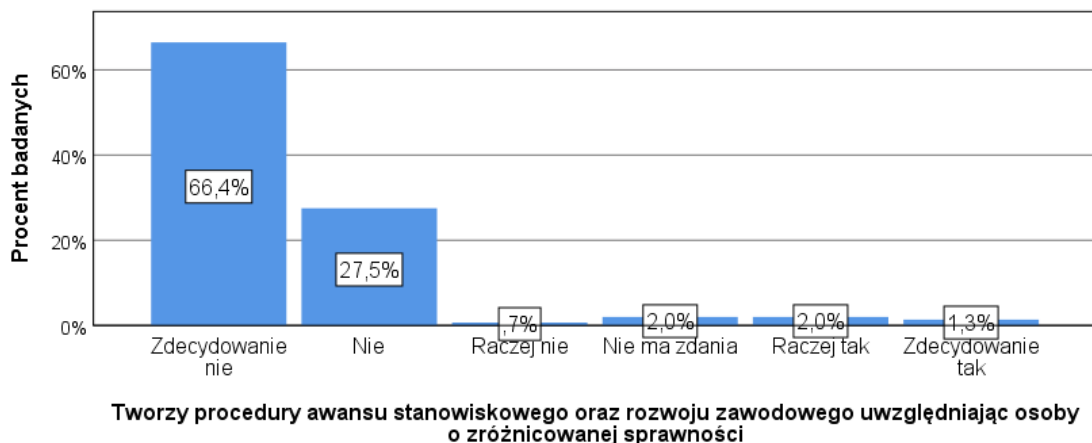
Ciekawie rozkładają się odpowiedzi w przypadku stwierdzenia *elastycznie rozmieszcza uprawnienia oraz odpowiedzialności*. Najwięcej badanych *raczej się zgadza* (30,9%) lub *zgadza się* (29,5%), a tylko nieco mniej (22,8%) *zdecydowanie się nie zgadza*. Dostyc liczne są osoby, które wskazały wariant *zdecydowanie tak* (wykres 22).



Wykres 22. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - różnicuje odpowiedzialności, uprawnienia itp.

Źródło: opracowanie własne

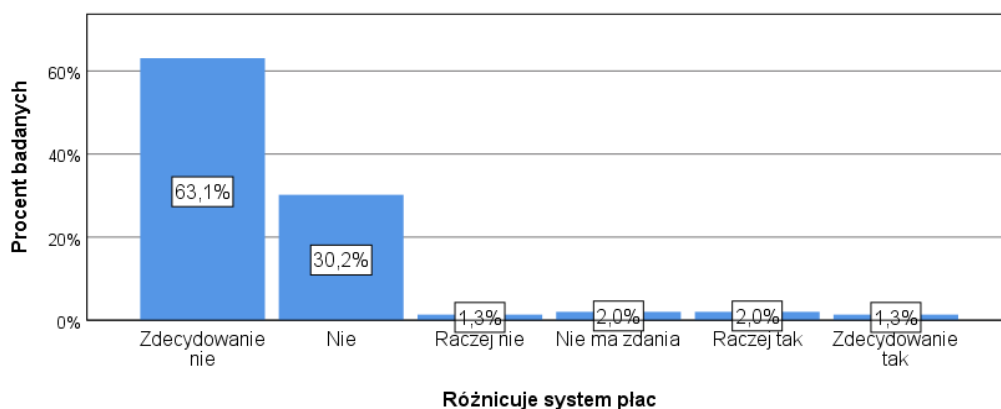
W przypadku stwierdzenia *tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności poprzez określenie standardów awansu* dominowała wyraźnie odpowiedź *zdecydowanie nie* (66,4%). Dostyc często wskazywano także odpowiedź *nie* (27,5%). Pozostałe odpowiedzi padały wyraźnie rzadziej. Dane prezentuje wykres 23.



Wykres 23. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności np. poprzez określenie standardów awansu

Źródło: opracowanie własne

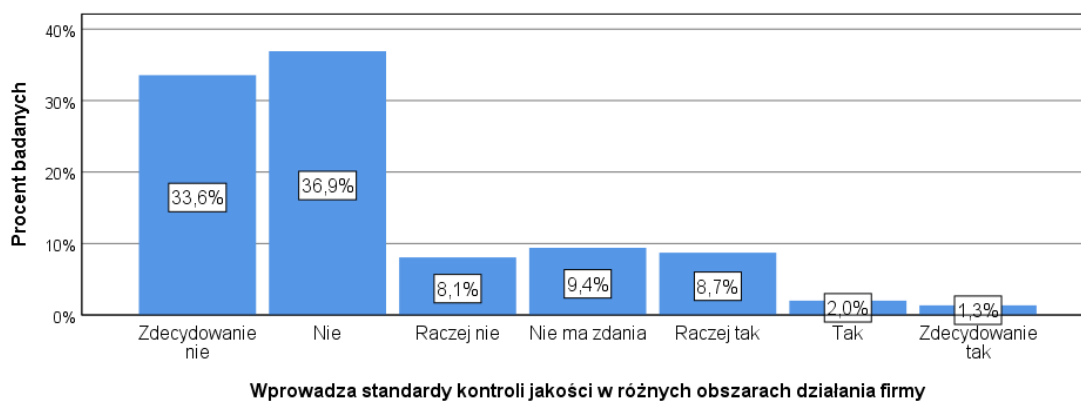
W przypadku stwierdzenia *różnicuje system plac* np. różne terminy wypłaty wynagrodzeń dogodne dla pracownika dominowała wyraźnie odpowiedź *zdecydowanie nie* (63,1%). Dość często wskazywano także odpowiedź *nie* (30,2%). Pozostałe odpowiedzi padały natomiast wyraźnie rzadziej (wykres 24).



Wykres 24. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - różnicuje system plac

Źródło: opracowanie własne

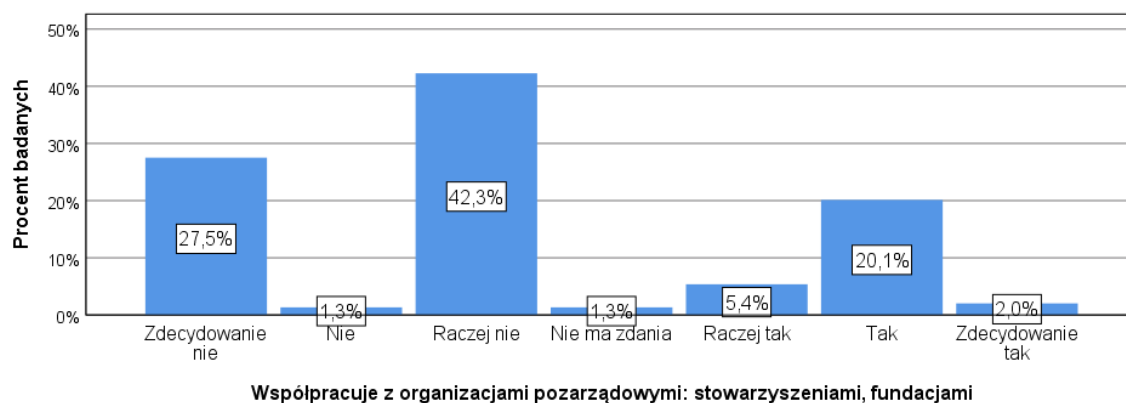
W przypadku stwierdzenia *wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy*, co pozwala na sprawne reagowanie w razie wykrycia nieprawidłowości i pomoc pracownikom o zróżnicowanej sprawności dominowały w badanej grupie odpowiedzi *zdecydowanie nie* (33,6%) oraz *nie* (36,9%). Dość często wskazywano także warianty *raczej nie* (8,1%), *nie mam zdania* (9,4%) oraz *raczej tak* (8,7%). Pozostałych odpowiedzi udzielano rzadziej. Dane prezentuje wykres 25.



Wykres 25. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy, co pozwala na sprawne reagowanie w razie wykrycia nieprawidłowości i pomoc pracownikom o zróżnicowanej sprawności

Źródło: opracowanie własne

Różnorodnie rozkładają się odpowiedzi w przypadku stwierdzenia *współpracie z organizacjami pozarządowymi: stowarzyszeniami, fundacjami*. Najczęstsza odpowiedź, to *raczej nie* (42,3%), ale dosyć częste były również odpowiedzi *zdecydowanie nie* (27,5%) oraz *tak* (20,1%). Pozostałe odpowiedzi wybierano wyraźnie rzadziej (wykres 26).



Wykres 26. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - współpracuje z organizacjami pozarządowymi: stowarzyszeniami, fundacjami

Źródło: opracowanie własne

Dokonana analiza stopnia zgodności z poszczególnymi składowymi zmian organizacyjnych pozwoliła na sformułowanie rankingu zmian organizacyjnych wspomagających wykorzystanie kompetencji zawodowych pracowników z niepełnosprawnościami, który zaprezentowano w tabeli 19.

Tabela 19. Zmiany organizacyjne wspomagające wykorzystanie kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami

Źródło: opracowanie własne

Nr	Zmiany organizacyjne w odniesieniu do kompetencji	Suma
1	przygotowanie stanowiska pracy pod względem organizacyjnym,	623,3
2	elastyczne rozmieszczanie uprawnień oraz odpowiedzialności,	416,2
3	dokonanie zmian zakresów obowiązków oraz czynności uwzględniając niepełnosprawność,	366,1
4	modyfikacja wewnątrzzakładowego systemu rekrutacji i selekcji kadr,	272,4
5	różnicowanie form zatrudnienia,	163,6
6	współpraca z organizacjami pozarządowymi,	161,6
7	tworzenie bazy wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach.	94,7
8	formułowanie systemu ocen pracowniczych,	90
9	wprowadzanie standardów kontroli jakości,	64,6

c.d. tabeli 34.

Nr	Zmiany organizacyjne w odniesieniu do kompetencji	Suma
10	tworzenie procedur awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego,	31,7
11	zatrudnianie asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami,	22,6
12	różnicowanie systemu płac,	19,1
13	modyfikacja struktury organizacyjnej firmy,	14,2

Respondenci zgodnie z przedstawioną hierarchią najchętniej przygotowują stanowiska pracy pod względem organizacyjnym oraz elastycznie rozmieszczają uprawnienia i odpowiedzialności. Natomiast niechętnie różnicuje się system płac oraz modyfikuje strukturę organizacyjną.

Następnie na podstawie odpowiedzi respondentów na 13 pytań/stwierdzeń odnoszących się do zmian organizacyjnych obliczono jej ogólny wskaźnik. W tym celu zsumowano punkty w każdym ze stwierdzeń (w skali 1-7), a następnie podzielono je przez liczbę stwierdzeń (13). Tym samym ogólny wskaźnik poziomu zmian organizacyjnych zawiera się w przedziale od 1 do 7; przy czym im wyższy wynik, tym wyższy poziom zmian.

Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla ogólnego wskaźnika zmian organizacyjnych wyniósł 0,875, co oznacza bardzo wysoką rzetelność. Z tabeli 20 wynika, że wszystkie stwierdzenia korelują dodatnio z wynikiem ogólnym. Większość silnie lub bardzo silnie. Najslabiej z wynikiem ogólnym koreluje stwierdzenie *Przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym*. Jednak jego usunięcie podniosłoby rzetelność ogólnego wskaźnika jedynie do poziomu 0,879, a więc nieznacznie. Tym samym taki zabieg nie był uzasadniony.

Tabela 20. Analiza rzetelności ogólnego wskaźnika zmian organizacyjnych.

Źródło: opracowanie własne

Składowe zmiany organizacyjnych	Korelacja pozycji ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
dokonyuje zmian zakresów obowiązków oraz czynności, uwzględniając niepełnosprawność (profil umiejętności) pracownika	0,627	0,863
zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami	0,791	0,860
formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając	0,576	0,865
modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób z niepełnosprawnościami	0,720	0,856
różnicuje formy zatrudnienia	0,427	0,877
modyfikuje strukturę organizacyjną firmy	0,439	0,872
tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach	0,609	0,870
przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym	0,225	0,879
elastycznie rozmieszcza uprawnienia oraz odpowiedzialności	0,627	0,863
tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności	0,593	0,867
różnicuje system płac	0,646	0,865
wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy	0,738	0,856
współpracuje z organizacjami pozarządowymi: stowarzyszeniami, fundacjami	0,591	0,864

W tabeli 21 przedstawiono statystyki opisowe dla poszczególnych stwierdzeń w skali 1–7. Wyniki ułożono w kolejności malejącej średnich arytmetycznych, tj. wychodząc od wypowiedzi, według których badani zgadzają się w największym stopniu, do tych według, których zgadzają się w najmniejszym stopniu. Korelacja między wynikami jest następująca: im wyższy wynik, tym większa zgoda z danym stwierdzeniem. W zdecydowanie największym stopniu przedsiębiorstwa przygotowują stanowiska pracy pod względem organizacyjnym. Z kolei w najmniejszym stopniu modyfikują strukturę organizacyjną firmy.

Tabela 21. Statystyki opisowe poszczególnych stwierdzeń wchodzących w skład wskaźnika zmian organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Składowe zmian organizacyjnych	N	Min	Maks	M	Me	SD
przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym	149	1	7	6,34	7	0,99
elastycznie rozmieszcza uprawnienia oraz odpowiedzialności	149	1	7	4,58	5	2,10
dokonuje zmian zakresów obowiązków oraz czynności uwzględniając niepełnosprawność (profil umiejętności) pracownika	149	1	7	4,23	5	2,02
modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób z niepełnosprawnościami	149	1	7	3,82	4	2,21
różnicuje formy zatrudnienia	149	1	7	3,79	5	2,05
współpracuje z organizacjami pozarządowymi: stowarzyszeniami, fundacjami	149	1	7	3,24	3	1,86
wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy	149	1	7	2,34	2	1,46
formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając	149	1	7	2,05	1	1,65
zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami	149	1	7	1,87	2	1,02
tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach	149	1	4	1,60	2	0,69
różnicuje system płac	149	1	7	1,55	1	1,02
tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności	149	1	7	1,51	1	1,02
modyfikuje strukturę organizacyjną firmy	149	1	6	1,46	1	0,98

W tabeli 22 przedstawiono statystyki opisowe wskaźnika zmian organizacyjnych odnosząc się do ogółu przedsiębiorstw. Odnotowano wyniki w zakresie od 1,31 do 6,31 w skali 1-7. Średnia wyniosła 2,95, co świadczy o dosyć niskim poziomie zmian organizacyjnych. Połowa przedsiębiorstw odnotowała wynik powyżej, a połowa poniżej 3,15. Odchylenie standardowe świadczy o umiarkowanym zróżnicowaniu badanej grupy pod względem poziomu zmian organizacyjnych.

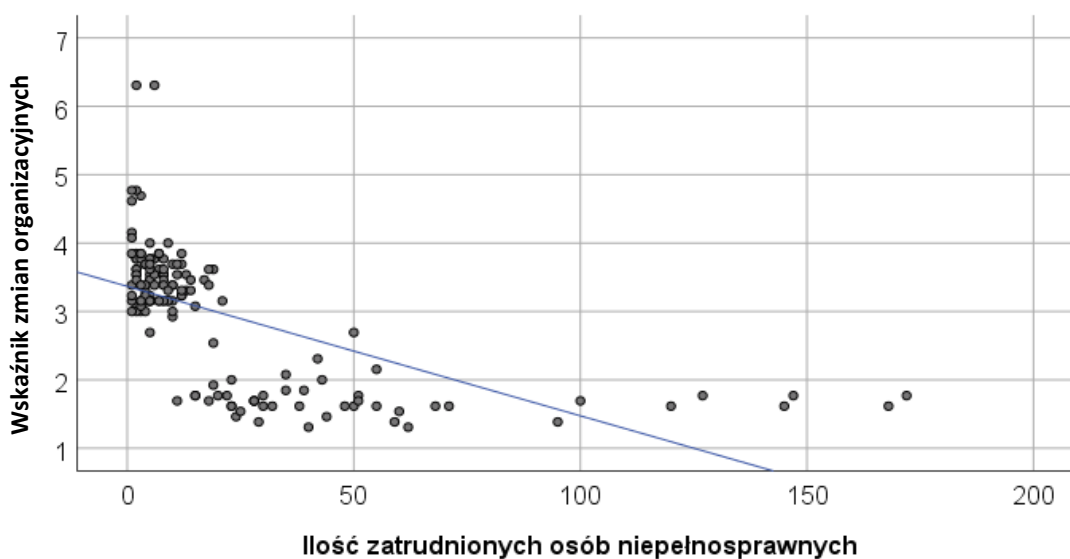
Tabela 22. Statystyki opisowe ogólnego wskaźnika zmian organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne

N	Min	Maks	M	Me	SD
149	1,31	6,31	2,95	3,15	0,98

Następnie sprawdzono, czy liczba zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami oraz opinie na temat barier wpływają istotnie statystycznie na ogólny poziom zmian organizacyjnych oraz na każdy z 13 składających się na nią aspektów z osobna.

Wykres 27 przedstawia korelację pomiędzy liczbą zatrudnionych osób z niepełnosprawnością, a ogólnym wskaźnikiem zmian organizacyjnych. Aby odpowiednio zaprezentować wyniki pominięto przedsiębiorstwo wyraźnie odstające pod względem liczby zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami (1030). Współczynnik korelacji rho Spearmana ($\rho = -0,721$, $p < 0,001^{***}$) wykazał istotną statystycznie, silną, ujemną korelację między tymi zmiennymi. Zatem im większa liczba zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami, tym mniej zmian organizacyjnych trzeba wprowadzić podczas przyjmowania do pracy kolejnych pracowników z niepełnosprawnościami. Dane zaprezentowano również w tabeli 23.



Wykres 27. Korelacja pomiędzy liczbą zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami a ogólnym wskaźnikiem zmian organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Tabela 23. Korelacje pomiędzy liczbą zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami, a składowymi zmian organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Składowe zmiany organizacyjnych	Liczba zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami	
	rho	p
dokonyuje zmian zakresów obowiązków oraz czynności uwzględniając niepełnosprawność (profil umiejętności) pracownika	-0,479	<0,001***
zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami	-0,790	<0,001***
formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając	-0,532	<0,001***
modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób z niepełnosprawnościami	-0,570	<0,001***
różnicuje formy zatrudnienia	-0,369	<0,001***
modyfikuje strukturę organizacyjną firmy	-0,287	<0,001***
tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach	-0,639	<0,001***
przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym	-0,367	<0,001***
elastycznie rozmieszcza uprawnienia oraz odpowiedzialności	-0,527	<0,001***
tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności	-0,460	<0,001***
różnicuje system płac	-0,551	<0,001***
wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy	-0,762	<0,001***
współpracuje z organizacjami pozarządowymi: stowarzyszeniami, fundacjami	-0,587	<0,001***

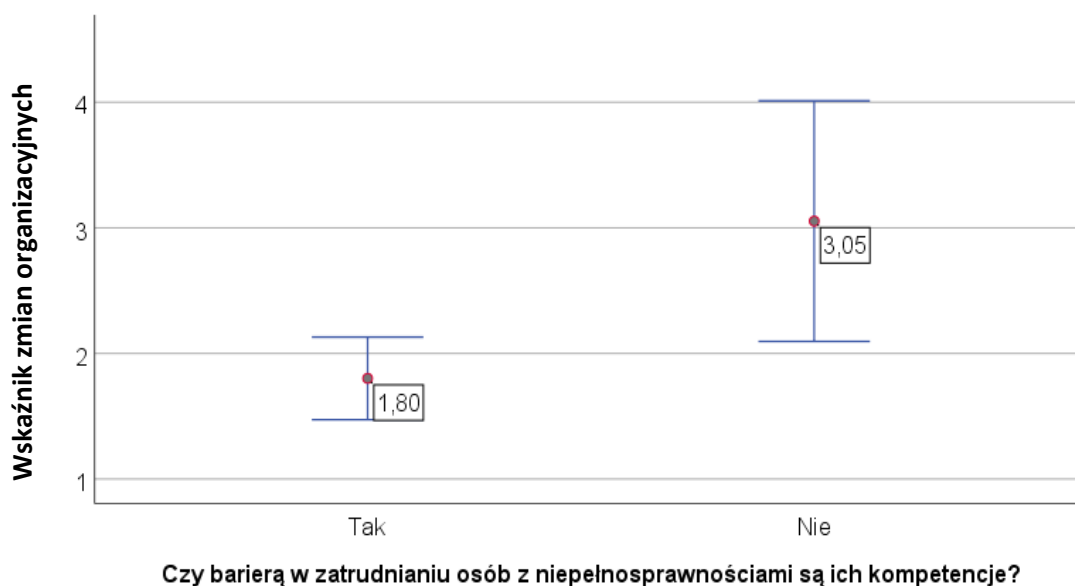
Stwierdzono również istotne statystycznie, liniowe, ujemne korelacje między liczbą zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami, a poszczególnymi składowymi zmian organizacyjnych. Zatem im więcej zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami, tym mniejszy poziom zmian organizacyjnych w każdym z tych aspektów. Zatrudnienie asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami oraz wprowadzanie standardów kontroli jest niechętnie wdrażane i nie ma to wpływu na liczbę zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami.

Jak wykazał test U Manna-Whitneya występuje istotna statystycznie różnica między przedsiębiorstwami, w ocenie których barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje, a przedsiębiorstwami w ocenie których nie jest to barierą. Różnica ta występuje w odniesieniu do ogólnego wskaźnika zmian organizacyjnych. Wskaźnik zmian organizacyjnych jest istotnie statystycznie wyższy w tych przedsiębiorstwach, w których kompetencje nie są barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami. Dane zaprezentowano w tabeli 24 oraz na wykresie 28.

Tabela 24. Ogólny wskaźnik zmian organizacyjnych, a opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje

Źródło: opracowanie własne

Wskaźnik zmian organizacyjnych	Czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje?						Test U Manna-Whitneya	
	Tak			Nie			Z	p
	M	Me	SD	M	Me	SD		
	1,80	1,77	0,33	3,05	3,23	0,96	-3,836	< 0,001***



Wykres 28. Ogólny wskaźnik zmian organizacyjnych, a opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje

Źródło: opracowanie własne

Test U Manna-Whitneya wykazał również istotne statystycznie różnice między przedsiębiorstwami, w ocenie których barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje, a przedsiębiorstwami w ocenie których nie jest to barierą pod względem niemal wszystkich składowych zmian organizacyjnych

z wyjątkiem dwóch aspektów: *Różnicuje formy zatrudnienia oraz Przygotowuje stanowiska pracy*. Dane zaprezentowano w tabeli 25.

Tabela 25. Składowe zmian organizacyjnych, a opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje

Źródło: opracowanie własne

Składowe zmian organizacyjnych	Czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje?						Test U Manna-Whitneya	
	Tak			Nie			Z	p
	M	Me	SD	M	Me	SD		
dokonyje zmian zakresów obowiązków oraz czynności uwzględniając niepełnosprawność (profil umiejętności) pracownika	2,42	1	2,11	4,39	5	1,95	- 2,773	0,006**
zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami	1,00	1	0,00	1,94	2	1,03	- 4,621	<0,001***
formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając	1,00	1	0,00	2,14	1	1,69	- 2,809	0,005**
modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr, uwzględniając potrzeby osób z niepełnosprawnościami	1,00	1	0,00	4,07	5	2,13	- 4,321	<0,001***
różnicuje formy zatrudnienia	3,17	3	2,29	3,84	5	2,03	- 0,932	0,352
modyfikuje strukturę organizacyjną firmy	1,00	1	0,00	1,50	1	1,01	- 2,046	0,041*
tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach	1,00	1	0,00	1,65	2	0,69	- 3,576	<0,001***
przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym	6,08	6	0,90	6,36	7	1,00	- 1,367	0,171
elastycznie rozmieszcza uprawnienia oraz odpowiedzialności	1,67	1	1,56	4,84	5	1,94	- 4,324	<0,001***
tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności	1,00	1	0,00	1,55	1	1,05	- 2,527	0,012*
różnicuje system płac	1,00	1	0,00	1,60	1	1,05	- 2,710	0,007**
wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy	1,33	1	1,15	2,43	2	1,45	- 3,521	<0,001***
współpracuje z organizacjami pozarządowymi: stowarzyszeniami, fundacjami	1,75	1	1,76	3,37	3	1,81	- 3,288	0,001**

W każdym z pozostałych aspektów poziom zmian organizacyjnych jest istotnie statystycznie wyższy w tych przedsiębiorstwach, w których kompetencje nie są barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami.

Jak wykazał test U Manna-Whitneya występuje istotna statystycznie różnica między przedsiębiorstwami, które w pełni wykorzystują kompetencje zawodowe osób z niepełnosprawnościami, a przedsiębiorstwami które nie robią tego w pełni pod względem ogólnego wskaźnika zmian organizacyjnych. Wskaźnik zmian organizacyjnych jest istotnie statystycznie wyższy w tych przedsiębiorstwach, w których wykorzystywane są wszystkie kompetencje osób z niepełnosprawnościami. Wyniki zaprezentowano w tabeli 26 i wykresie 29.

Tabela 26. Ogólny wskaźnik zmian organizacyjnych, a stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami

Źródło: opracowanie własne

Wskaźnik zmian organizacyjnych	Stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami						Test U Manna-Whitneya	
	nie wszystkie			wszystkie			Z	p
	M	Me	SD	M	Me	SD		
	1,96	1,73	0,53	3,12	3,31	0,94	- 4,503	<0,001***



Wykres 29. Ogólny wskaźnik zmian organizacyjnych, a stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami

Źródło: opracowanie własne

Test U Manna-Whitneya wykazał również istotne statystycznie różnice między przedsiębiorstwami, które w pełni wykorzystują kompetencje zawodowe osób z niepełnosprawnościami, a przedsiębiorstwami, które nie robią tego w pełni pod względem wszystkich składowych zmian organizacyjnych. W każdym z aspektów poziom zmian organizacyjnych jest istotnie statystycznie wyższy w tych przedsiębiorstwach, gdzie wykorzystywane są wszystkie kompetencje osób z niepełnosprawnościami. Wyniki zaprezentowano w tabeli 27.

Tabela 27. Składowe zmian organizacyjnych, a stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami

Źródło: opracowanie własne

Składowe zmian organizacyjnych	Stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami						Test U Manna-Whitneya	
	nie wszystkie			wszystkie			Z	p
	M	Me	SD	M	Me	SD		
dokonyuje zmian zakresów obowiązków oraz czynności uwzględniając niepełnosprawność (profil umiejętności) pracownika	2,45	1	2,04	4,54	5	1,87	- 3,770	<0,001***
zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami	1,10	1	0,31	1,99	2	1,04	- 5,332	<0,001***
formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając	1,00	1	0,00	2,22	1	1,72	- 3,757	<0,001***
modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób z niepełnosprawnościami	1,45	1	1,39	4,21	5	2,07	- 4,876	<0,001***
różnicuje formy zatrudnienia	2,65	1	2,11	3,95	5	1,99	- 2,490	0,013*
modyfikuje strukturę organizacyjną firmy	1,10	1	0,45	1,52	1	1,03	- 2,151	0,031*
tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach	1,10	1	0,31	1,68	2	0,70	- 3,914	<0,001***
przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym	5,80	6	0,77	6,43	7	1,00	- 3,701	<0,001***
elastycznie rozmieszcza uprawnienia oraz odpowiedzialności	2,95	1	2,26	4,87	5	1,94	- 3,599	<0,001***

c.d. tabeli 27.

Składowe zmiany organizacyjnych	Stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami						Test U Manna-Whitneya	
	nie wszystkie			wszystkie			Z	p
	M	Me	SD	M	Me	SD		
tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności	1,00	1	0,00	1,59	1	1,08	- 3,380	0,001**
różnicuje system płac	1,00	1	0,00	1,64	1	1,08	- 3,626	<0,001***
wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy	1,30	1	0,92	2,52	2	1,46	- 4,550	<0,001***
współpracuje z organizacjami pozarządowymi: stowarzyszeniami, fundacjami	2,55	1	2,09	3,37	3	1,80	- 2,194	0,028*

2.3. Weryfikacja modelu oceny kompetencji osób z niepełnosprawnościami

2.3.1. Przyjęte założenia w badaniu

Zaplanowanie przebiegu badania

Celem badania była analiza kompetencji pracowników z niepełnosprawnościami na podstawie sformułowanych kwestionariuszy kompetencyjnych. W opracowaniach naukowych można znaleźć wiele informacji na temat narzędzi do badań kompetencji-analiza tych narzędzi została dokonana w rozdziale 1.3.

Badania były przeprowadzane w formie obserwacji oraz wywiadu poszerzonego bezpośredniego. Podczas badań zadbano, aby rozmowa przebiegała w sposób komfortowy dla pracowników z niepełnosprawnościami. W odosobnionym pomieszczeniu przebywała tylko i wyłącznie osoba badana wraz z autorką pracy. Pracodawca w żaden sposób nie mógł wpłynąć na ocenę pracownika. Przed badaniem właściwym przeprowadzono krótką rozmowę o atmosferze w pracy, o zainteresowaniach, opisano również jak będzie przebiegać wywiad. Rozmowa ta miała służyć zniwelowaniu dystansu pomiędzy badanym a respondentami lub zniwelowaniu poziomu stresu (niektórzy pracownicy byli zestresowani, trudno było im się skupić). Używano prostego języka tak, aby wszystkie pytania były zrozumiałe. Podczas wszystkich wywiadów wykorzystywano parafrazy do określonych kompetencji. Czas trwania wywiadu nie był

narzucony, tak aby osoby z niepełnosprawnościami mogły swobodnie się wypowiedzieć i zastanowić (Listwan, Rostowski, 2011; Sidor-Rządkowska, 2020; Wieczorek-Szymańska 2013).

Grupa respondentów

Badania początkowo przeprowadzono w 35 firmach zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami, spośród których wyłoniono 59 pracowników z niepełnosprawnościami, dla których utworzono profile kompetencyjne. Wśród badanych znalazły się osoby z niepełnosprawnościami w zakresie ruchu, wzroku, słuchu, intelektu, psychiki, neurologii czy epilepsji (tabela 28). Wśród badanych był również zróżnicowany stopień niepełnosprawności lekki, umiarkowany oraz znaczny.

Tabela 28 Charakterystyka próby badań jakościowych

Źródło: opracowanie własne.

Rodzaj niepełnosprawności	Liczba badanych
Wzroku	12
Słuchu	9
Intelektualna	12
Ruch	19
Neurologiczna	32
Wewnętrzna	2
Psychiczna	3
Epilepsja	1
Suma:	59

W zależności od otrzymanych zgód na wywiady z pracownikami o zróżnicowanej sprawności były firmy, w których analizowano wszystkich pracowników (z niepełnosprawnościami) lub pojedyncze przypadki. W gronie firm, w których przeprowadzono badania ponad 50% stanowiły organizacje pozarządowe (fundacje, stowarzyszenia). Wszystkie przedsiębiorstwa działają na otwartym rynku pracy. Wszystkie przedsiębiorstwa były z terenu województwa wielkopolskiego.

Kwestionariusz badawczy

Z uwagi na trudność zdefiniowania kompetencji zawodowych pracowników z niepełnosprawnościami autorka zdecydowała się na sformułowanie dla każdego badanego stanowiska pracy arkusza kompetencyjnego (Spychała, 2014; Spychała,

Goliński, Szafrąński, Graczyk-Kucharska, 2019). Na podstawie otrzymanego zakresu obowiązków definiowano kompetencje techniczne (m.in. wiedza specjalistyczna i branżowa, znajomość języków obcych, obsługa programów komputerowych) oraz społeczne (np. kreatywność, zdolności komunikacyjne, zarządzanie czasem i zespołem) dla danego stanowiska pracy. Następnie na podstawie wywiadu z pracownikiem oraz bezpośrednim przełożonym była dokonywana ocena 180 stopni. Do oceny wykorzystano pięciostopniową skalę. Skalę tę opracowano na podstawie analizy literatury (Brzezińska, Brzeziński, 2011).

Skala:

1. Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił.
2. Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności.
3. Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie.
4. Pracuje samodzielnie – praca bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie.
5. Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.

W badaniu, jeżeli było to możliwe na podstawie wywiadu określano nadkompetencje poszczególnych pracowników.

Instrukcja do badań stanowi załącznik numer 2 do niniejszej pracy.

Spośród analizowanych stanowisk były takie jak: pracownik gospodarczy, sprzątaczką, informatyk, pracownik biurowy, pracownik produkcji, kadrowy, sekretarka, pracownik administracyjny, krawiec, piekarz, cukiernik, kelner, rekruter, ogrodnik, redaktor, moderator stron internetowych, kierowca, księgowy.

Badania pilotażowe

Arkusze kompetencyjne wykorzystywane w badaniach były walidowane na 5 pracownikach z niepełnosprawnościami. Walidacji podlegała wykorzystywana skala oraz nazewnictwo kompetencji. Dzięki walidacji w ostatecznej wersji metody oceny znalazły się parafrazy dla poszczególnych kompetencji.

Badania właściwe

Badania zostały przeprowadzone w okresie od października 2019 roku do lutego 2021 roku.

Opracowanie wyników badań

Przeprowadzone badania posłużyły do stworzenia katalogu profili kompetencyjnych. Opracowano ich 59 dla wybranych stanowisk pracy, na których zatrudniane są osoby z niepełnosprawnościami. Katalog ten stanowi załącznik do pracy.

W formie tabel przedstawiono statystyki opisowe zmiennych ilorazowych: N - liczba uwzględnionych osób, Min - najniższy wynik w grupie, Maks - najwyższy wynik w grupie, M - średnia arytmetyczna, Me - mediana, SD - odchylenie standardowe. Zależności, korelacje i porównania zmiennych przedstawiono w tabelach oraz w niektórych sytuacjach dodatkowo na wykresie rozrzutu - ilustrując korelacje liniowe między zmiennymi ilorazowymi oraz na wykresach średnich i odchyłeń standardowych i ilustrując różnice między porównywanymi grupami. Opracowując zależności użyto testu rang Wilcoxon'a oraz testu Friedmana.

Test rang Wilcoxon'a wykonano, aby sprawdzić, czy między dwoma pomiarami w tej samej grupie zachodzi istotna statystycznie różnica pod względem zmiennych porządkowych lub pod względem zmiennych ilorazowych, które istotnie statystycznie odbiegają od rozkładu normalnego. W tabelach z tym testem użyto skrótów: M - średnia arytmetyczna, Me - mediana, SD - odchylenie standardowe, Z - statystyka testu-istotność testu. Przyjęto trzy poziomy istotności statystycznej (od najwyższego do najniższego: $p < 0,001$ - oznaczonego ***, $p < 0,01$ - oznaczonego ** oraz $p < 0,05$ - oznaczonego *). Wówczas pomiary różnią się od siebie istotnie statystycznie.

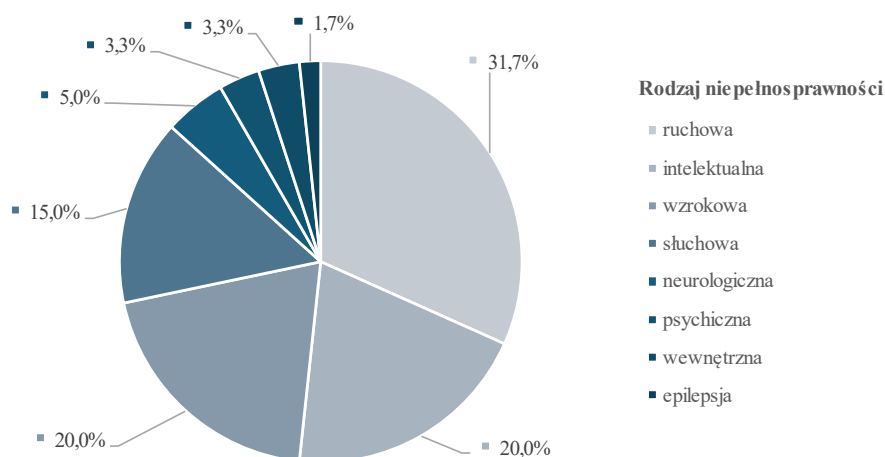
Test Friedmana (ANOVA rang Friedmana) wykonano aby sprawdzić, czy między więcej niż dwoma pomiarami w tej samej grupie zachodzi istotna statystycznie różnica pod względem zmiennych porządkowych lub pod względem zmiennych ilorazowych, które istotnie statystycznie odbiegają od rozkładu normalnego. W tabelach z tym testem użyto skrótów: M - średnia arytmetyczna, Me - mediana, SD - odchylenie standardowe, Chi kwadrat - statystyka testu, p - istotność testu. Przyjęto trzy poziomy istotności statystycznej (od najwyższego do najniższego: $p < 0,001$ - oznaczonego ***, $p < 0,01$ - oznaczonego ** oraz $p < 0,05$ - oznaczonego *). Wówczas przynajmniej dwa pomiary różnią się od siebie istotnie statystycznie.

2.3.2. Wnioski z badań

W badaniu kompetencji pracowników z niepełnosprawnościami uwzględniono 59 osób. Kompetencje podzielono na kompetencje społeczne oraz techniczne.

Kompetencje oceniano w skali 1–5. Oceny dokonywał pracodawca oraz pracownik, dodatkowo bezpośredni przełożony wskazywał wymagany poziom kompetencji.

Najwięcej badanych osób ma niepełnosprawność ruchową (31,7%). Co piąta badana osoba jest z niepełnosprawnością intelektualną (20%) lub wzrokową (20%), a nieco mniej (15%) słuchową. Inne rodzaje niepełnosprawności w badanej grupie są znacznie rzadsze. Wyniki prezentuje wykres 30.



Wykres 30. Rodzaje niepełnosprawności u badanych pracowników

Źródło: opracowanie własne

Następnie sprawdzono, czy ocena własna pracownika, ocena pracodawcy oraz wymagania pracodawcy różnią się w odniesieniu do kompetencji społecznych i technicznych.

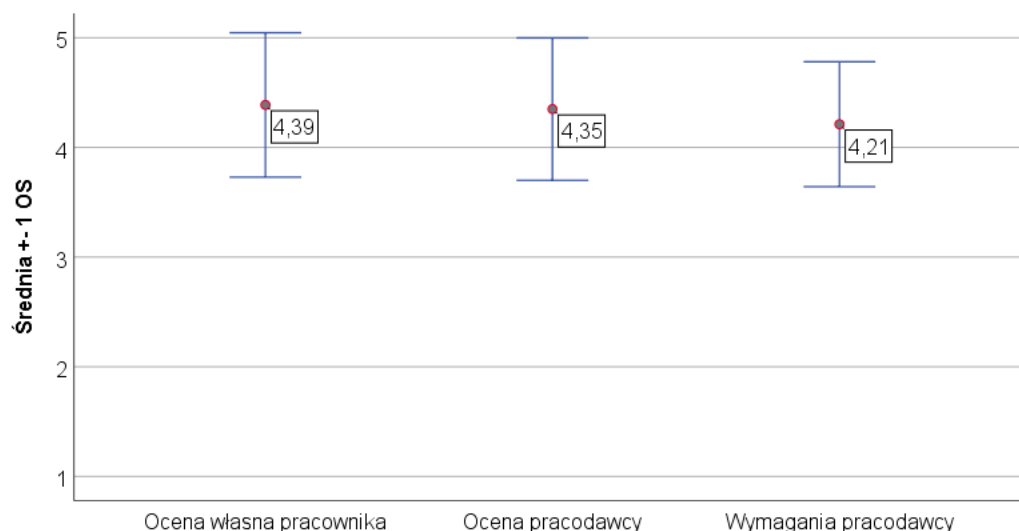
ANOVA rang Friedmana nie wykazała istotnych statystycznie różnic między oceną własną pracowników, oceną pracodawców oraz poziomem wymagań pracodawców w zakresie kompetencji społecznych. Ocena własna pracowników, ocena pracodawcy oraz wymagania pracodawcy są w tym zakresie zbliżone. Dane prezentuje tabela 29 i wykres 31.

Tabela 29. Porównanie oceny własnej pracowników, oceny pracodawcy oraz wymagań pracodawcy w zakresie kompetencji społecznych

Źródło: opracowanie własne

Kompetencje społeczne	N	Min	Maks	M	Me	SD
Ocena własna pracownika	59	2,63	5,00	4,39	4,60	0,66
Ocena pracodawcy	59	2,85	5,00	4,35	4,40	0,65
Wymagania pracodawcy	59	2,00	5,00	4,21	4,00	0,57

ANOVA rang Friedmana: $F = 2,827$, $p = 0,243$



Wykres 31. Porównanie oceny własnej pracowników, oceny pracodawcy oraz wymagań pracodawcy w zakresie kompetencji społecznych

Źródło: opracowanie własne

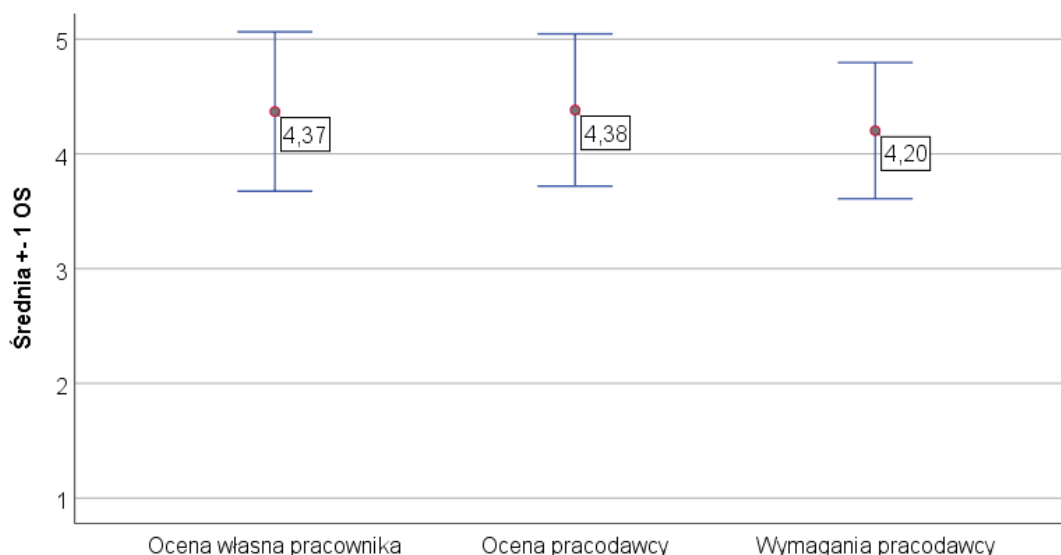
ANOVA rang Friedmana nie wykazała również istotnych statystycznie różnic między oceną własną pracowników, oceną pracodawców oraz poziomem wymagań pracodawców w zakresie kompetencji technicznych. Ocena własna pracowników, ocena pracodawcy oraz wymagania pracodawcy są w tym zakresie zbliżone (tabela 30 i wykres 32).

Tabela 30. Porównanie oceny własnej pracowników, oceny pracodawcy oraz wymagań pracodawcy w zakresie kompetencji technicznych

Źródło: opracowanie własne

Kompetencje techniczne	N	Min	Maks	M	Me	SD
Ocena własna pracownika	59	1,79	5,00	4,37	4,27	0,69
Ocena pracodawcy	59	2,25	5,00	4,38	4,50	0,66
Wymagania pracodawcy	59	2,00	5,00	4,20	4,00	0,59

ANOVA rang Friedmana: $F = 5,760$, $p = 0,056$



Wykres 32. Porównanie oceny własnej pracowników, oceny pracodawcy oraz wymagań pracodawcy w zakresie kompetencji technicznych

Źródło: opracowanie własne

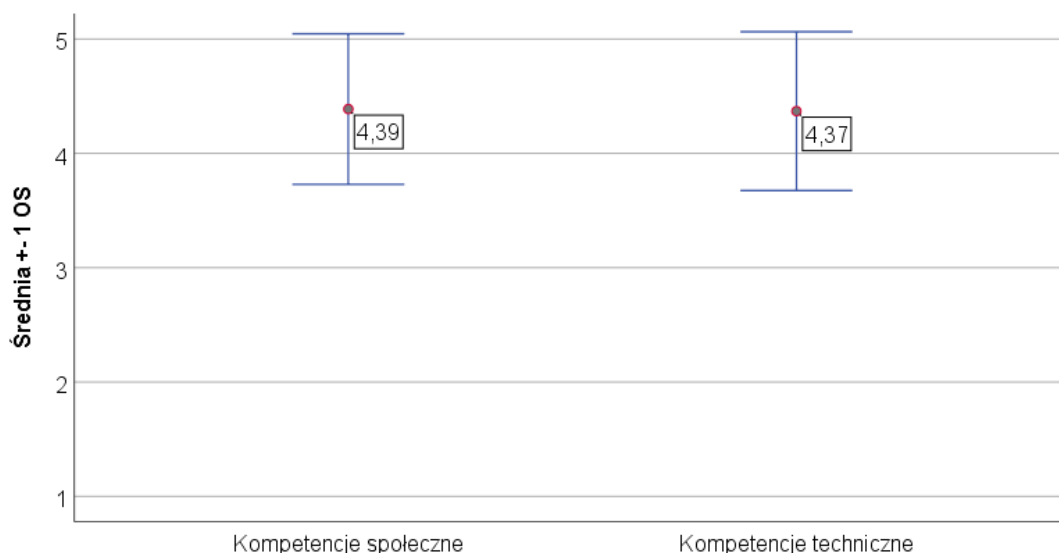
Następnie sprawdzono, czy poziom kompetencji społecznych i poziom kompetencji technicznych różnią się od siebie istotnie w zakresach dotyczących oceny własnej pracownika, oceny pracodawcy oraz poziomu wymagań pracodawcy.

Test Wilcoxon'a nie wykazał istotnych statystycznie różnic między samooceną pracowników z niepełnosprawnością w zakresie kompetencji społecznych oraz kompetencji technicznych. Poziom tych kompetencji w samoocenie pracowników jest zbliżony (tabela 31 i wykres 33).

Tabela 31. Porównanie samooceny pracowników pod względem kompetencji społecznych i technicznych

Źródło: opracowanie własne

Ocena własna pracownika	N	Min	Maks	M	Me	SD
Kompetencje społeczne	59	2,63	5,00	4,39	4,60	0,66
Kompetencje techniczne	59	1,79	5,00	4,37	4,27	0,69
Test rang Wilcoxon'a: $Z=-0,431$, $p=0,667$						



Wykres 33. Porównanie samooceny pracowników pod względem kompetencji społecznych i technicznych

Źródło: opracowanie własne

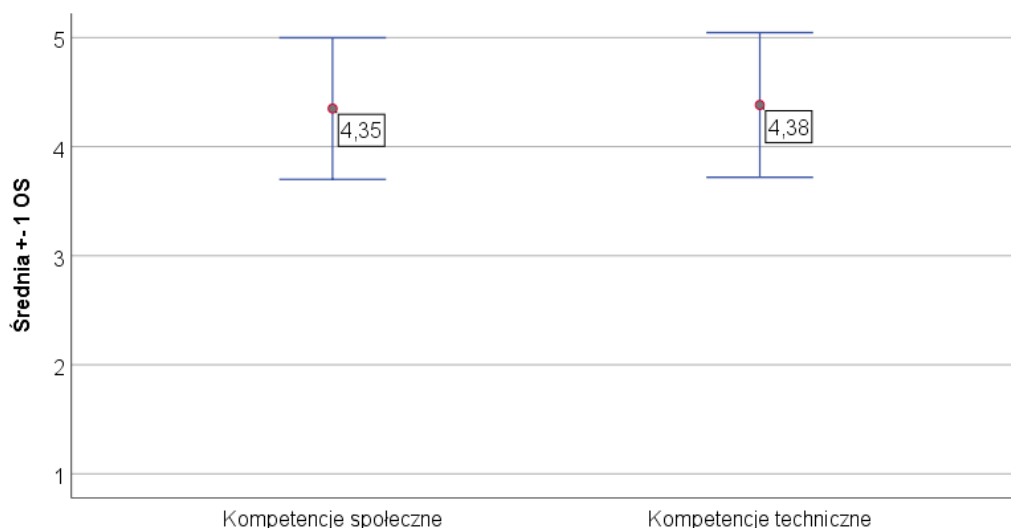
Test Wilcoxon'a nie wykazał istotnych statystycznie różnic między oceną pracodawców w zakresie kompetencji społecznych oraz kompetencji technicznych. Poziom tych kompetencji w ocenie pracodawców jest zbliżony (tabela 32 i wykres 34).

Tabela 32. Porównanie oceny pracodawców pod względem kompetencji społecznych i technicznych

Źródło: opracowanie własne

Ocena pracodawcy	N	Min	Maks	M	Me	SD
Kompetencje społeczne	59	2,85	5,00	4,35	4,40	0,65
Kompetencje techniczne	59	2,25	5,00	4,38	4,50	0,66
Test rang Wilcoxon'a: $Z = -0,748$, $p = 0,454$						

Test Wilcoxon'a nie wykazał istotnych statystycznie różnic między wymaganiami pracodawców w zakresie kompetencji społecznych oraz kompetencji technicznych. Poziom wymagań tych kompetencji w ocenie pracodawców jest zbliżony (tabela 33 i wykres 35).



Wykres 34. Porównanie oceny pracodawców w zakresie kompetencji społecznych i technicznych pracowników

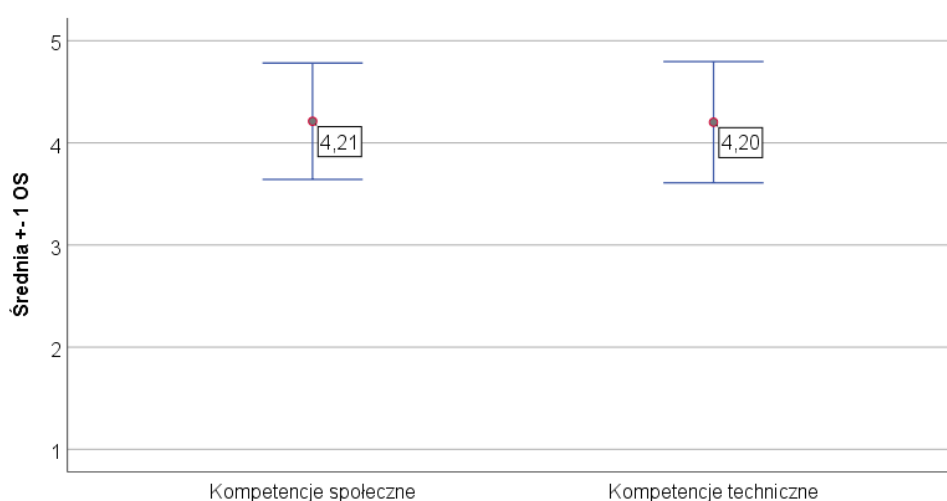
Źródło: opracowanie własne

Tabela 33. Porównanie wymagań pracodawców w zakresie kompetencji społecznych i technicznych pracowników

Źródło: opracowanie własne

Wymagania pracodawcy	N	Min	Maks	M	Me	SD
Kompetencje społeczne	59	2,00	5,00	4,21	4,00	0,57
Kompetencje techniczne	59	2,00	5,00	4,20	4,00	0,59

Test rang Wilcoxona: $Z = -0,786$, $p = 0,432$



Wykres 35. Porównanie wymagań pracodawców w zakresie kompetencji społecznych i technicznych pracowników

Źródło: opracowanie własne

Nadkompetencje pracowników z niepełnosprawnościami

W ramach prowadzonych wywiadów podczas oceny dodatkowo pytano o nadkompetencje wśród pracowników z niepełnosprawnościami. Z badań wynika, że pracownicy z niepełnosprawnościami posiadają różnego rodzaju nadkompetencje, które mogłyby być wykorzystywane na stanowiskach pracy. Nadkompetencje te można podzielić na dwie grupy: na nadkompetencje zdefiniowane wśród osób z niepełnosprawnością intelektualną oraz na nadkompetencje wśród pozostałej grupy osób z niepełnosprawnością. Osoby z niepełnosprawnością intelektualną posiadają kompetencje w obszarze artystycznym jest to m.in. rysunek na szkle, rękodzieło, szkic, gra na gitarze, instrumentach perkusyjnych. Spośród pozostałej grupy respondentów zdefiniowane nadkompetencje to znajomość języków, prawo jazdy kat. B, dodatkowe szkolenia czy umiejętności w obsłudze programów specjalistycznych.

Podsumowanie rozdziału 2

1. Wywiady z pracownikami pozwoliły na sformułowanie katalogu profili kompetencyjnych.
2. Zmiany organizacyjne, które w największym stopniu wspomagają zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami to przygotowywanie stanowiska pracy pod względem organizacyjnym oraz współpraca z organizacjami pozarządowymi.
3. Istnieje ujemna korelacja między liczbą zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami, a zmianami organizacyjnymi w przedsiębiorstwach. Najwięcej zmian organizacyjnych wdrażanych jest w przedsiębiorstwach przy zatrudnianiu pierwszego pracownika.
4. Przedsiębiorstwa, które nie uważają kompetencji osób z niepełnosprawnościami za barierę w zatrudnianiu, dokonują zmian organizacyjnych.
5. Wykorzystanie kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami jest istotnie związane z wyższym poziomem ogólnego wskaźnika zmian organizacyjnych.
6. Zmiany organizacyjne, które w największym stopniu wspierają wykorzystanie kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami, to przygotowywanie stanowiska pracy pod względem organizacyjnym oraz elastyczne rozmieszczanie uprawnień i odpowiedzialności.

Wnioski te sugerują, że promowanie integracji osób z niepełnosprawnościami w miejscu pracy może mieć pozytywny wpływ na zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwach. Działania takie mogą przyczynić się do tworzenia bardziej zrównoważonych i inkludujących środowisk biznesowych, które wykorzystują różnorodność kompetencji i perspektyw w procesie zmian.

3. Metoda zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy

3.1. Charakterystyka metody

Metoda zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy została opracowana na podstawie przeglądu literatury dotyczącej zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami. Ponadto uwzględnia ona wyniki badań ankietowych oraz wywiadów z przeprowadzonych badań na temat zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach oraz kompetencji osób z niepełnosprawnościami. Zastosowanie metody opiera się na realizacji poszczególnych kroków, które zapewniają kompleksowe podejście do problemu. Metoda uwzględnia analizę potrzeb pracodawcy. W analizie tej istotne jest zidentyfikowanie obszarów, w których zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami może przynieść korzyści pracodawcy. W metodzie wykorzystuje się analizę kompetencji pracownika, aby ocenić, jaka wiedza i umiejętności są wymagane w kontekście zadań na stanowisku pracy. Po dokładnym zrozumieniu wymagań pracodawcy oraz kompetencji pracowników, następuje analiza rozwiązań technicznych. Na tym etapie identyfikuje się dostępne technologie, narzędzia i systemy, które mogą wspomagać osoby z niepełnosprawnościami w wykonywaniu swoich obowiązków. Równocześnie analizuje się także rozwiązania organizacyjne, takie jak: dostosowanie stanowiska pracy, tworzenie elastycznych harmonogramów czy szkolenie personelu. Kolejnym krokiem jest przeprowadzenie analizy potrzeb pracownika, która uwzględnia indywidualne preferencje, potrzeby i umiejętności osób z niepełnosprawnościami. Ważne jest, aby uwzględnić ich perspektywę i dostosować środowisko pracy oraz zapewnić równy dostęp do zasobów i możliwości rozwoju. Wszystkie etapy metody oparte są na zasadach cyklu Deminga, który promuje ciągłe doskonalenie. Oznacza to, że proces wprowadzania zmian jest dynamiczny i obejmuje cztery obszary: planowanie, wdrażanie, sprawdzanie oraz doskonalenie. Po zakończeniu cyklu, feedback i wyniki oceny są wykorzystywane do usprawnienia metody i dostosowania go do zmieniających się potrzeb organizacji oraz osób z niepełnosprawnościami. Cykl oparty na ciągłym doskonaleniu obejmuje szereg obszarów, które są kluczowe dla skutecznego wdrożenia zmian organizacyjnych. Pierwszym z tych obszarów jest planowanie, w ramach którego organizacja określa cele, strategię i konkretne działania związane z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami.

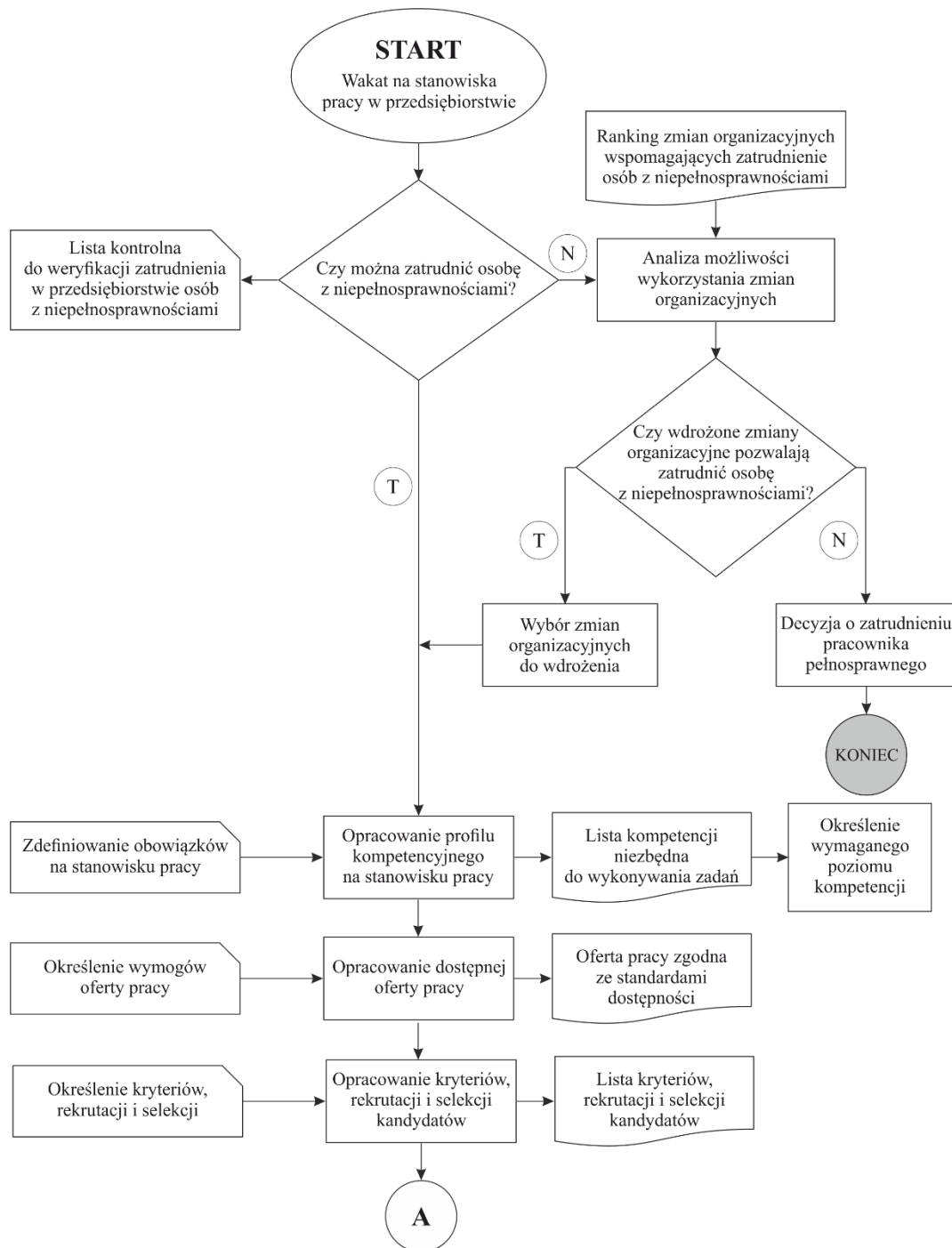
Planowanie obejmuje również identyfikację zasobów i narzędzi potrzebnych do realizacji tych działań. Kolejnym etapem jest wdrożenie, czyli realizacja zaplanowanych działań. W tym obszarze organizacja podejmuje konkretne kroki, takie jak: rekrutacja, dostosowanie środowiska pracy, szkolenia czy wprowadzanie odpowiednich technologii. Wdrożenie jest kluczowe, ponieważ to na tym etapie zmiany organizacyjne są faktycznie wprowadzane w życie i mają bezpośredni wpływ na zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami. Sprawdzanie to kolejny ważny obszar w cyklu doskonalenia. W tym etapie organizacja monitoruje postępy, zbiera dane, analizuje wyniki i ocenia skuteczność wdrożonych działań. Poprzez regularne oceny i analizę wskaźników organizacja może sprawdzić, czy cele zostały osiągnięte, czy istnieją jakieś przeszkody, które wymagają uwagi oraz jakie korzyści przynosi zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami. Ostatnim obszarem jest doskonalenie samych procesów. Na podstawie zgromadzonych danych i informacji zwrotnych organizacja identyfikuje obszary, które wymagają ulepszeń, wprowadza korekty, aktualizuje strategie, szkolenia i podejścia. Doskonalenie to nieustanny proces, który umożliwia organizacji ciągłe dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb i wymagań związanych z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami. Założenia metody prezentuje Rysunek 5.



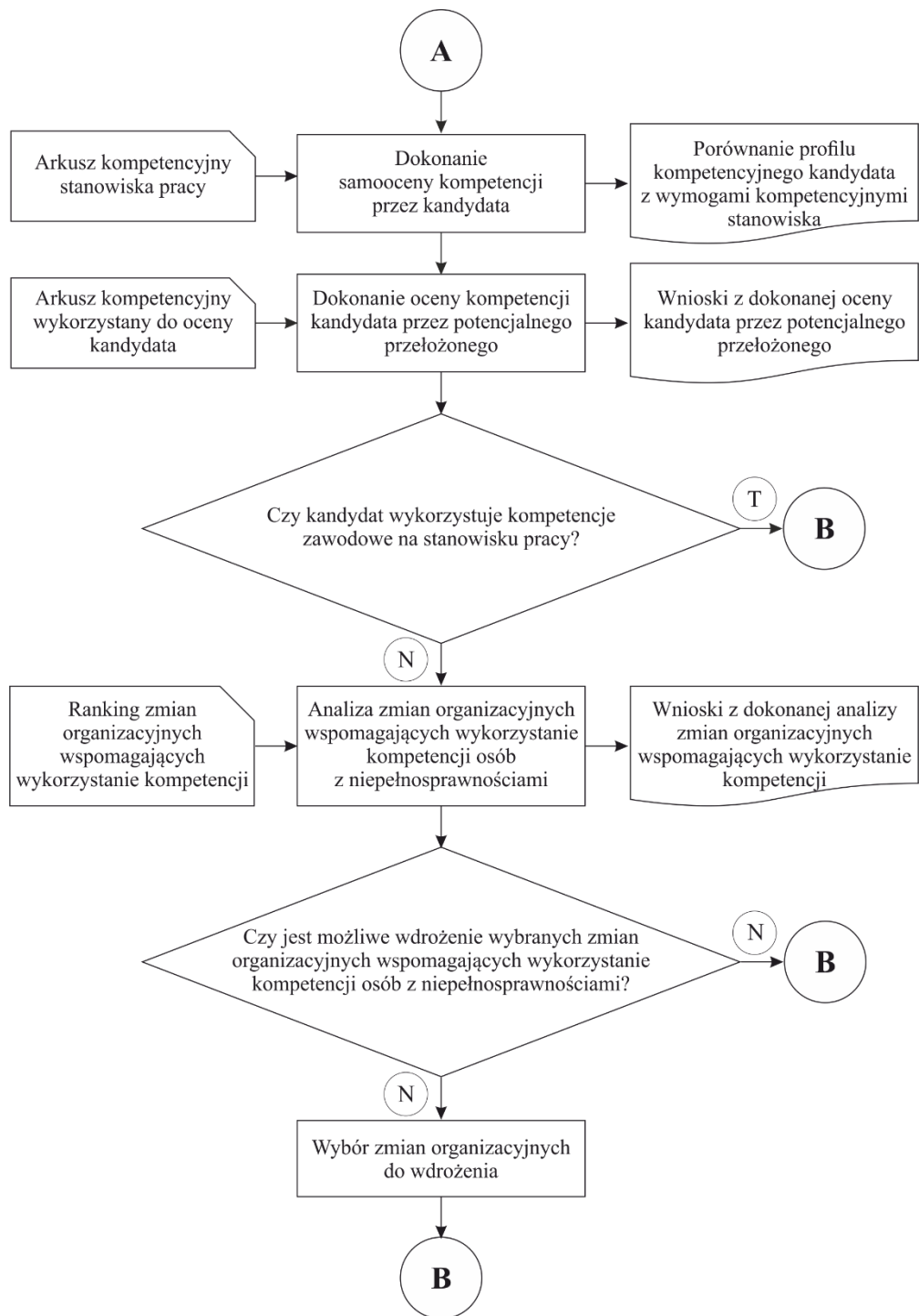
Rysunek 5. Założenia metody wypracowanej w dysertacji
Źródło: opracowanie własne

3.2. Etapy postępowania w zastosowaniu metody

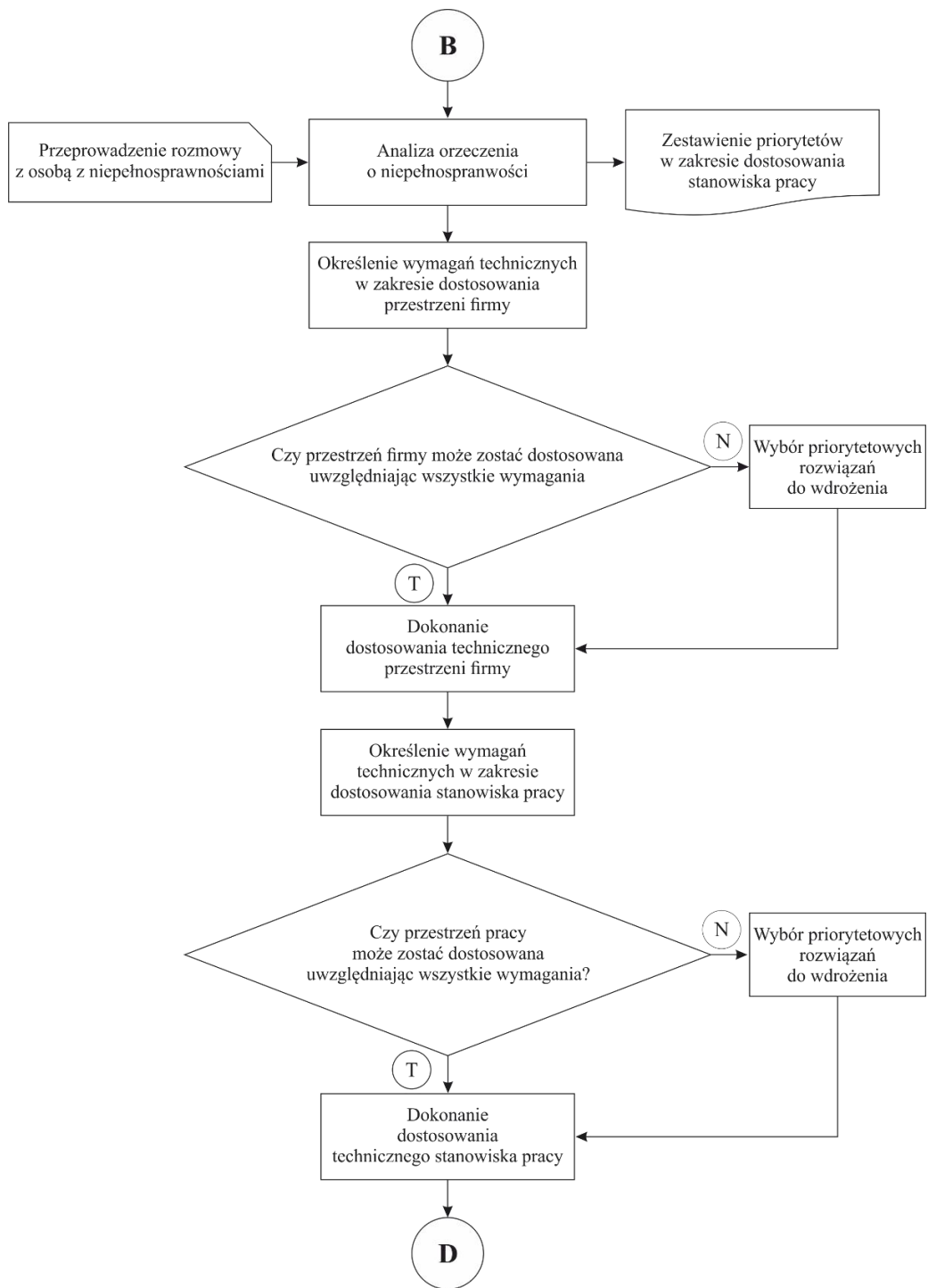
Zastosowanie zaproponowanej metody zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy polega na sekwencyjnym wykonywaniu poszczególnych kroków zgodnie z zaprezentowanym kołem Deminga. Schemat postępowania w zastosowaniu metody przedstawiono na Rysunkach 7-11. Schemat ten opiera się realizacji działań w ramach procesów.



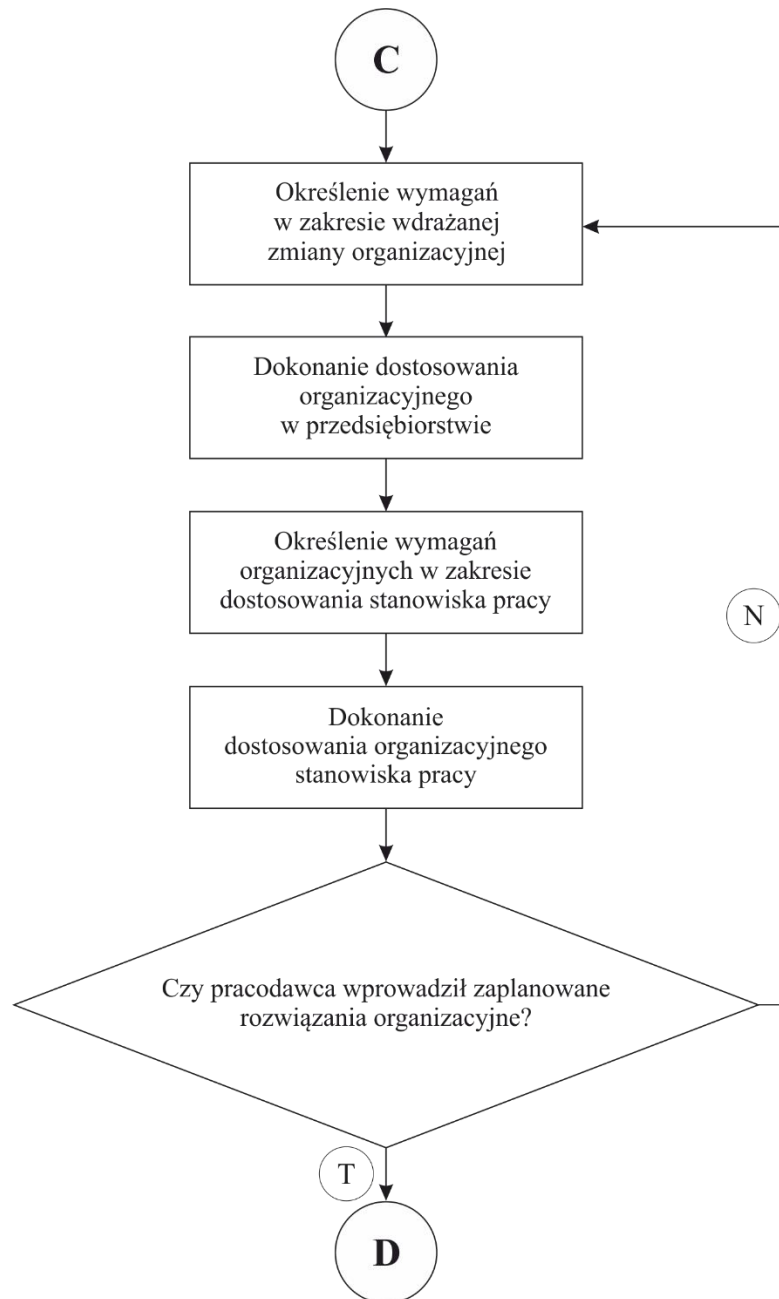
Rysunek 6. Proces analizy potrzeb pracodawcy
Źródło: opracowanie własne



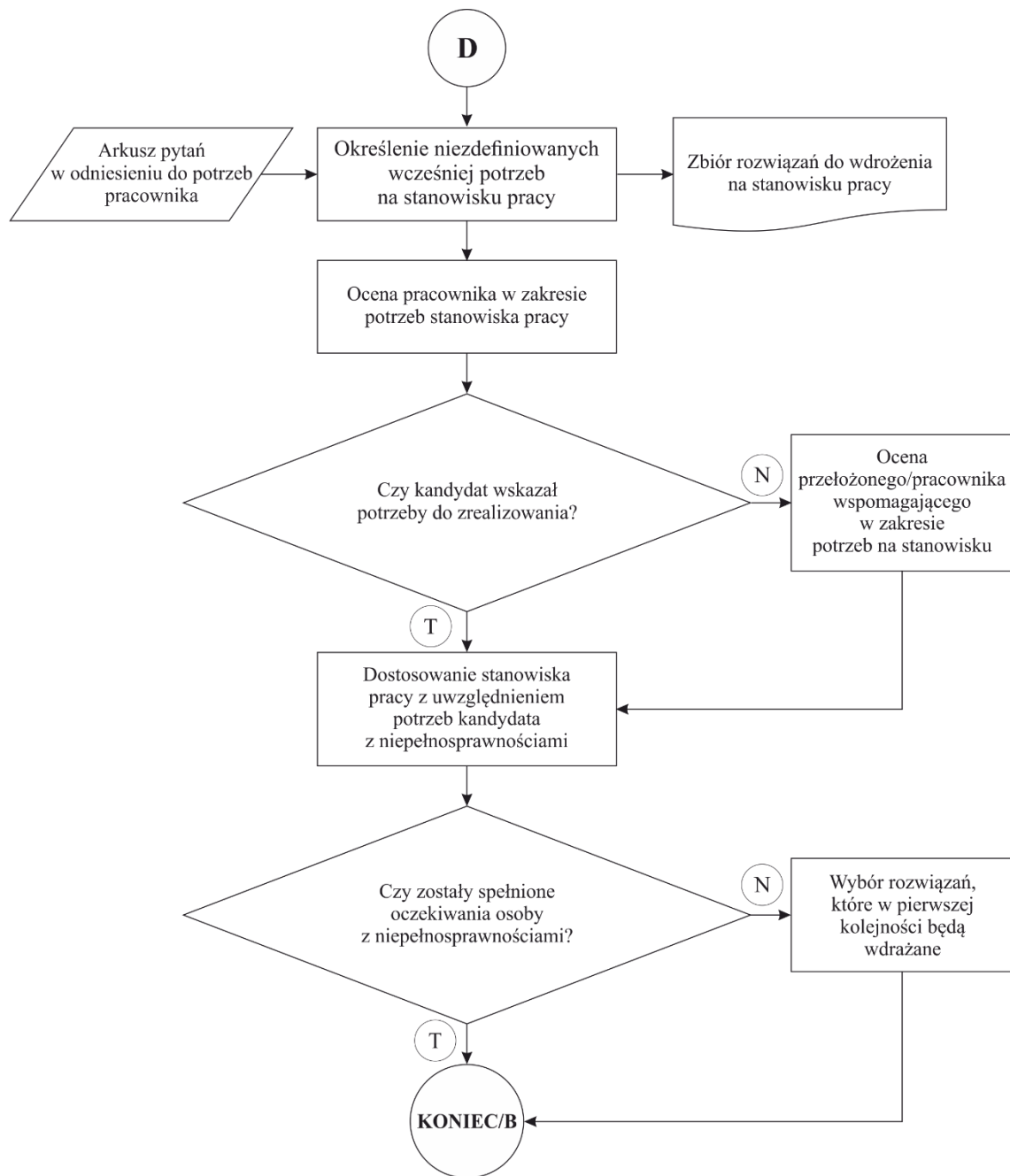
Rysunek 7. Proces analizy kompetencji kandydata
 Źródło: opracowanie własne



Rysunek 8. Proces analizy rozwiązań technicznych
 Źródło: opracowanie własne



Rysunek 9. Proces analizy rozwiązań organizacyjnych
 Źródło: opracowanie własne



Rysunek 10. Proces analizy potrzeb kandydata

Źródło: opracowanie własne

3.2.1. Analiza potrzeb pracodawcy

Według założeń zaproponowanej metody pierwszym etapem działań jest analiza przesłanek do zatrudnienia pracownika w przedsiębiorstwie. Istotne jest zdefiniowanie celów przedsiębiorstwa oraz rozpoznanie potrzeb pracodawcy w odniesieniu do zadań realizowanych na stanowisku pracy. Do tego rozpoznania może posłużyć lista kontrolna zaproponowana przez autorkę pracy. W ramach analizy potrzeb pracodawcy, zgodnie z zaproponowaną metodą, pierwszym krokiem jest przeprowadzenie analizy wniosków w zakresie celów przedsiębiorstwa. Ten rodzaj analizy pozwala na ocenę obecnej sytuacji finansowej firmy, identyfikację jej zdolności do zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami oraz określenie dostępnych środków finansowych na realizację zmian technicznych i organizacyjnych (Manz, Keating, 1990). Jeżeli pracodawca ma wątpliwości co do tego, jakiego rodzaju zmiany organizacyjne musi wdrożyć, aby zwiększyć zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami, może skorzystać z rankingu zmian zaproponowanego przez autorkę (tabela 34).

Tabela 34. Ranking zmian organizacyjnych ukierunkowanych na zwiększenie zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami

Źródło: opracowanie własne.

Nr	Ranking zmian organizacyjnych w odniesieniu do zatrudnialności
1	przygotowanie stanowiska pracy pod względem organizacyjnym
2	współpraca z organizacjami pozarządowymi
3	różnicowanie profili kompetencyjnych na stanowisku pracy
4	dokonywanie zmian zakresów obowiązków uwzględniając niepełnosprawność
5	wprowadzanie indywidualnych programów szkoleniowych
6	różnicowanie systemu organizacji czasu pracy
7	tworzy nowe stanowiska pracy
8	zmiana zakresu czynności na stanowisku pracy
9	różnicowanie form zatrudnienia
10	elastyczne różnicowanie podziału pracy
11	modyfikacja wewnątrzzakładowego systemu rekrutacji i selekcji kadr
12	formułowanie systemu ocen pracowniczych
13	elastyczne rozmieszczanie uprawnień oraz odpowiedzialności
14	zatrudnianie asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami

c.d. tabeli 34.

Nr	Ranking zmian organizacyjnych w odniesieniu do zatrudnialności
15	wprowadzanie standardów kontroli jakości
16	tworzenie bazy wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach
17	modyfikacja struktury organizacyjnej firmy
18	tworzenie procedur awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego
19	różnicowanie systemu płac

Na tym etapie należy dokonać identyfikacji obszarów, w których zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami może przynieść największe korzyści, takie jak: poprawa efektywności, zwiększenie konkurencyjności czy lepsze zaspokojenie potrzeb klientów. Wyniki tej analizy stanowią podstawę do dalszych działań związanych z tworzeniem odpowiednich rozwiązań organizacyjnych. Dodatkowo, analiza potrzeb pracodawcy uwzględnia również ocenę zapotrzebowania na nowych pracowników. Poprzez dokładną analizę potrzeb w zakresie liczby osób do zatrudnienia, pracodawca może określić, ile miejsc pracy jest dostępnych dla osób z niepełnosprawnościami oraz jakie kompetencje powinien posiadać pracownik na stanowisku pracy.

W zaproponowanej metodzie narzędziem do określenia kompetencji na stanowisku/stanowiskach pracy są profile kompetencyjne. Taki profil pracodawca może sam sformułować według poniższego wzoru:

1. Ustalenie zadań wykonywanych przez pracownika na danym stanowisku pracy;
2. Przyporządkowanie ustalonym zadaniom kompetencji niezbędnych do ich wykonania;

L.p.	Obowiązek – zadanie	Kompetencja potrzebna do realizacji zadania

3. Weryfikacja z przyszłym przełożonym kandydata z niepełnosprawnością czy zebrano wszystkie zadania wykonywane na danym stanowisku i odpowiednio przyporządkowano im kompetencje.

Pracodawca może skorzystać również z katalogu profili kompetencyjnych. Katalog ten uwzględnia wybrane stanowiska pracy, na których zatrudniane są osoby z niepełnosprawnościami. Katalog ten powstał w ramach realizacji niniejszej dysertacji i stanowi załącznik do pracy.

Kolejnym krokiem w procesie jest odpowiednie dostosowanie procesów rekrutacyjnych i selekcji do specyficznych potrzeb pracodawcy.

Zdefiniowane potrzeby w dalszym kroku posłużą do określenia standardów oferty zatrudnienia. Taka oferta między innymi może zawierać wymagania w zakresie kompetencji przyszłego pracownika.

Standardy pisania ogłoszeń

Kolejnym etapem metody zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy jest ustalenie standardów pisania ogłoszeń rekrutacyjnych. W celu promowania inkluzywności i zachęcenia osób z niepełnosprawnościami do aplikowania, zaleca się stosowanie pewnych wytycznych przy tworzeniu ogłoszeń. Pierwszym zaleceniem jest unikanie bezpośrednich zwrotów informujących o chęci zatrudnienia osoby z niepełnosprawnościami. Zamiast tego należy sformułować ogłoszenie w sposób zachęcający, informując potencjalnych kandydatów, że mogą aplikować na stanowisko niezależnie od swojej niepełnosprawności. Taka forma komunikatu pozwala na zapewnienie równych szans wszystkim zainteresowanym. Warto również uwzględnić informację o zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami, jeśli firma posiada takie doświadczenia. Włączenie takiej informacji do ogłoszenia może działać jako dodatkowy bodziec dla osób z niepełnosprawnościami do aplikowania, które dowiadują się z niej, że firma jest zaangażowana w tworzenie inkluzywnego środowiska pracy. Kolejnym aspektem jest unikanie skomplikowanych terminów czy języka specjalistycznego, co ułatwia zrozumienie treści ogłoszenia przez różne grupy osób, w tym również przez osoby z niepełnosprawnościami. Ważne jest również zawarcie informacji w ogłoszeniu o warunkach pracy i wykonywanych czynnościach na stanowisku. Taka szczegółowa informacja pozwoli kandydatom z niepełnosprawnościami na dokładne zrozumienie wymagań związanych z danym stanowiskiem i lepsze dopasowanie swoich umiejętności do oferty pracy (Świątkiewicz-Mośny, 2006). Aby zapewnić dostępność ogłoszeń dla osób niedowidzących lub mających trudności w czytaniu, zaleca się opracowanie ogłoszeń w formatach przyjaznych takim osobom. Oznacza to, że ogłoszenia powinny być dostępne w wersji o zwiększonym kontraście, z większą czcionką lub w formie alternatywnych formatów, takich jak tekst wypowiedziany na nagraniu lub wersja w formacie Braille'a (Kwiatek, 2022). Oprócz zachowania powyższych standardów należy pamiętać, że nowoczesne organizacje obecnie wdrażają wytyczne WCAG (*Web Content Accessibility Guidelines*)

2.1 (Alajarmeh, 2022). W Polsce standardy te mają obowiązek wdrażać przede wszystkim podmioty publiczne na podstawie Ustawy z 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Dz.U. z 2019 r., poz. 848). Jednakże przedsiębiorstwa wprowadzają dostępność cyfrową z uwagi na zwiększenie swojej konkurencyjności oraz innowacyjności (Michalczyk, 2021). WCAG 2.1 uwzględnia wytyczne w zakresie tworzenia stron internetowych oraz aplikacji, aby były dostosowane dla osób z niepełnosprawnościami np. wzroku, słuchu, ruchu, ale też z niepełnosprawnością intelektualną czy zaburzeniami poznawczymi. Strony internetowe i aplikacje mobilne, które spełniają wytyczne WCAG nazywamy dostępnymi cyfrowo (Poul, 2022). Z uwagi na to, że media oraz Internet są miejscami, gdzie osoby z niepełnosprawnościami najczęściej poszukują pracy (Mazur-Mitiowska, 2018) przedsiębiorstwo powinno uwzględnić wytyczne WCAG 2.1 podczas formułowania ogłoszenia o pracę. Ogłoszenie powinno uwzględniać zasady zaprezentowane w tabeli 35.

Tabela 35. Zasady dostępności ogłoszeń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa>.

	Zasada dostępności	Rozwiązanie do wdrożenie
1.	Postrzegalność	<ul style="list-style-type: none"> – stosowanie alternatyw tekstowych dla treści nietekstowych, – stosowanie transkrypcji tekstowych materiałów audio i filmów, – tworzenie napisów i audiodeskrypcji do filmików, – zachowanie logicznej struktury treści, – wprowadzenie odpowiednich znaczników dla każdej funkcji, – stosowanie wyróżnień, które nie opierają się jedynie na kolorze, – używanie kolorów tekstu, które są wyraźnie widoczne na kolorze tła, – zachowanie czytelności i widoczności treści i funkcji gdy rozmiar tekstu zostanie zwiększony o 200%, – automatyczne dostosowywanie się widoku do szerokości ekranu urządzenia użytkownikami.
2.	Funkcjonalność	<ul style="list-style-type: none"> – umożliwienie obsługi wszystkiego za pomocą samej klawiatury, – wykorzystanie opcji odtwarzania, wstrzymywania i zatrzymywania poruszających się treści, – użycie linku pozwalającego przeskoczyć szybko do treści („przejdź do treści”), – stosowanie zrozumiałych i pasujących do treści tytułów stron, – stosowanie zrozumiałych linków, których treść wyraźnie mówi dokąd prowadzą, – wykorzystanie nagłówek, które jasno opisują treści i etykiety jasno opisujące co wpisać w dane pole formularza, – zadbanie o dobrą widoczność elementu, który jest w danym momencie wybrany za pomocą klawiatury (fokus), – unikanie złożonych gestów na ekranach dotykowych lub zapewnienie dla nich prostszej alternatywy, – umożliwienie wyłączenia i zmiany skrótów klawiaturowych,

c.d. tabeli 35.

Lp.	Zasada dostępności	Rozwiązanie do wdrożenie
3.	Zrozumiałość	<ul style="list-style-type: none">– stosowanie prostego języka,– unikanie trudnych dla użytkowników słów i wyrażeń lub ich wyjaśnienie w prosty sposób,– stosowanie wyjaśnień do skrótów i akronimów,– określenie w kodzie strony/aplikacji w jakim języku jest jej treść,– zastosowanie spójnego wyglądu i działanie elementów na wszystkich podstronach,– stosowanie widocznych i zrozumiałych etykiet przy każdym polu formularza,– używanie dostępnych i zrozumiałych komunikatów błędów w formularzach i podpowiedzi jak je poprawić,
4.	Solidność	<ul style="list-style-type: none">– stosowanie prawidłowych kodów, zgodnych ze standardem sieciowym HTML,– tworzenie dostępnych dla użytkowników korzystających z technologii asystujących informacji o statusie/stanie,– umożliwienie zgłaszania przez technologie asystujące pojawiających się ważnych komunikatów czy okien modalnych,

Po określeniu standardów pisania ogłoszeń, kolejnym etapem jest ustalenie standardów dotyczących przeprowadzanych rozmów rekrutacyjnych.

Standardy rozmowy rekrutacyjnej

Standardy rozmowy rekrutacyjnej powinny uwzględniać różne rodzaje i stopnie niepełnosprawności potencjalnych pracowników, aby zapewnić im równy dostęp i uczestnictwo w procesie rekrutacji (Brzosko, 2017). W zależności od konkretnej niepełnosprawności, mogą być wymagane odpowiednie dostosowania lub ułatwienia. W przypadku osób z niepełnosprawnościami wzrokowymi, należy zapewnić czytelne i dostępne materiały informacyjne w formacie drukowanym o odpowiednim kontraście oraz w wersji elektronicznej z możliwością powiększania czcionki. W sytuacji, gdy kandydat posiada trudności z czytaniem, można również rozważyć udostępnienie materiałów w formacie audio lub z możliwością odczytu za pomocą technologii asystujących. Dla osób z niepełnosprawnościami słuchu, istotne jest zapewnienie możliwości komunikacji w formie pisemnej lub za pośrednictwem tłumacza języka migowego. Warto także uwzględnić opcje alternatywne, takie jak wideokonferencje lub napisane pytania i odpowiedzi, aby umożliwić pełne uczestnictwo kandydatów w procesie rekrutacyjnym. Dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi, należy zapewnić dostęp do przystępnych dla nich miejsc spotkań rekrutacyjnych, jak również ewentualne dostosowanie stanowiska do ich potrzeb, na przykład poprzez zastosowanie dostępnych narzędzi czy ułatwień technologicznych. W razie potrzeby, można

skonsultować się z osobą zainteresowaną w celu ustalenia odpowiednich rozwiązań (www.mywspieramy.org.pl).

Podczas rozmowy rekrutacyjnej, istotne jest włączenie pracownika wspomagającego, który może służyć wsparciem osobie z niepełnosprawnościami. Pracownik taki może pełnić rolę tłumacza, asystenta czy osoby, która zapewni dodatkowe ułatwienia komunikacyjne czy fizyczne. Warto również rozważyć współpracę z organizacjami pozarządowymi, które specjalizują się w prowadzeniu rozmów rekrutacyjnych z osobami z niepełnosprawnościami. Takie organizacje posiadają wiedzę i doświadczenie w dostosowywaniu procesów rekrutacyjnych do indywidualnych potrzeb kandydatów z niepełnosprawnościami. Podczas rozmowy rekrutacyjnej należy szczególną uwagę zwrócić na używany język, aby unikać jakiegokolwiek znamion dyskryminującego czy uprzedzonego języka. Wszystkie pytania i wypowiedzi powinny być neutralne i oparte na wymaganiach stanowiska, a nie na niepełnosprawności kandydata. Głównym celem rozmowy kwalifikacyjnej jest zebranie informacji dotyczących kwalifikacji i umiejętności kandydata w odniesieniu do wymagań stanowiska. Skupienie się na kompetencjach i doświadczeniach zawodowych jest kluczowe, niezależnie od niepełnosprawności u kandydata. Jeżeli kandydat podał informację o swoim stopniu niepełnosprawności, warto zapytać o ewentualne trudności lub potrzeby wynikające z rodzaju niepełnosprawności przy wykonywaniu obowiązków zawodowych. Pytania te powinny być skierowane w kontekście wymagań stanowiska, a nie w kontekście samej niepełnosprawności. Ważne jest zadawanie pytań dotyczących wcześniejszych doświadczeń zawodowych kandydata, aby ocenić, jakie kompetencje nabył w przeszłości oraz jak mogą one przekładać się na wymagania aktualnego stanowiska. Podczas rozmowy rekrutacyjnej szczególną uwagę należy zwrócić na skuteczną komunikację wobec kandydata z niepełnosprawnością. Należy być cierpliwym, otwartym na różnice i potrzeby kandydata, a także zapewnić jasne instrukcje i wyjaśnienia. W przypadku osób z niepełnosprawnościami słuchu, należy zadbać o odpowiednie środki komunikacji, takie jak tłumacz języka migowego, pisemne komunikaty lub alternatywne formy komunikacji. Po zakończeniu etapu rozmowy rekrutacyjnej, należy przystąpić do analizy kompetencji pracownika z niepełnosprawnościami. W tym celu można skoncentrować się na ocenie zdobytych umiejętności, doświadczenia i potencjału kandydata w kontekście wymagań stanowiska pracy. Istotne jest podejście bezstronne i uwzględnienie indywidualnych możliwości i zdolności kandydata, niezależnie od jego niepełnosprawności. Wprowadzenie

standardów rozmowy rekrutacyjnej uwzględniających potrzeby osób z niepełnosprawnościami jest istotnym krokiem w zapewnieniu równych szans na zatrudnienie. Poprzez eliminację barier komunikacyjnych i dostosowanie procesu rekrutacji do indywidualnych potrzeb, organizacje mogą skuteczniej identyfikować i zatrudniać kompetentnych pracowników z niepełnosprawnościami, przyczyniając się tym samym do zwiększenia zatrudnialności tej grupy społecznej (www.technologpark.pl).

Podsumowując, ustalenie standardów w zakresie przeprowadzanych rozmów rekrutacyjnych jest kluczowym etapem w metodzie zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy. Dzięki temu można stworzyć równy i inkluzywny proces rekrutacyjny, umożliwiający osobom z niepełnosprawnościami pełne i uczciwe szanse na zdobycie pracy.

3.2.2. Analiza kompetencji kandydata

Na tym etapie zaleca się dokonanie oceny kompetencji kandydata na stanowisku pracy. Oceny tej można dokonać podczas zebrania informacji zwrotnej od różnych osób z otoczenia kandydata, takich jak przełożeni, współpracownicy czy podwładni. W procesie analizy kompetencji przyszłego pracownika z niepełnosprawnościami ważne jest uwzględnienie zarówno kompetencji technicznych jak i społecznych. Klasyfikacja tych kompetencji została opisana w rozdziale 2.3.1. w przyjętych założeniach do badań. W rezultacie analizy kompetencji kandydata z niepełnosprawnościami można uzyskać pełniejszy obraz jego mocnych stron, potencjału rozwojowego oraz ewentualnych obszarów, w których może wymagać wsparcia lub szkoleń. To pozwala organizacji na dostosowanie strategii rozwoju przyszłego pracownika, planowania ścieżki kariery i ewentualnych działań związanych z integracją i akomodacją w miejscu pracy (Miś, 2009). Analiza kompetencji przyszłego pracownika stanowi istotny element metody zwiększenia zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy. Daje możliwość indywidualnego podejścia do każdego kandydata z uwzględnieniem jego umiejętności, predyspozycji i potrzeb, co przyczynia się do skutecznego wykorzystania potencjału tej grupy społecznej w miejscu pracy.

Analiza kompetencji kandydata powinna składać się z poniższych etapów:

1. Ustalenie w rozmowie z kandydatem osiąganego przez SIEBIE poziomu kompetencji w danym wymiarze (ocena własna).
2. Ustalenie w rozmowie z przyszłym przełożonym kandydata z niepełnosprawnością wymaganego poziomu kompetencji dla poszczególnych zadań.
3. Ustalenie dodatkowych kompetencji, niewykorzystywanych na danym stanowisku pracy, które posiadają kandydaci, a których wykorzystanie przyniosłoby korzyść także dla pracodawcy.

KOMPETENCJE

Lp.	Kompetencja	Parafraza określająca w zrozumiały sposób kompetencje	Wymagany poziom kompetencji na danym stanowisku pracy (określa przełożony)	Samoocena poziomu kompetencji kandydata z niepełnosprawnością

NADKOMPETENCJE – KOMPETENCJE NIEWYKORZYSTANE

Lp.	Opis kompetencji	W jakim zakresie mogłaby być wykorzystane w danej organizacji?

Wartościowanie danej kompetencji powinno odbywać się na podstawie niniejszej skali:

1. Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił.
2. Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności.
3. Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie.
4. Pracuje samodzielnie – jest w stanie poradzić sobie z większością sytuacji, wymagających danej umiejętności, rzadko potrzebuje wsparcia.
5. Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.

Uzupełniając w celu określenia nadkompetencji przyszłego pracownika należy przeprowadzić z nim wywiad. Pomocne w tym mogą być pytania:

- Co chciałbyś zmienić w swojej pracy?
- Co lubisz robić po pracy?
- Jakie są twoje zainteresowania?
- Z czego jesteś dumny w swoim życiu?

Podczas oceny kompetencji kandydata, istotne jest, aby stosować jak najprostszy język zrozumiały dla odbiorcy. Ponadto uzupełniająco należy prowadzić obserwacje i w przypadku zdenerwowania czy zdezorientowania przyszłego pracownika należy stosować pytania pomocnicze.

Oceny kompetencji należy dokonać zarówno gdy korzysta się katalogu profili (załącznik do pracy), jak i gdy formułuje się profil kompetencyjny na stanowisku pracy.

Jeżeli przy ocenie kompetencji kandydata pracodawca zauważy, że osiągniony ich poziom jest niezadawalający może wprowadzić na tym etapie zmiany organizacyjne. Autorka pracy sformułowała ranking zmian organizacyjnych, które wspierają wykorzystanie kompetencji przyszłych pracowników z niepełnosprawnościami. Ranking ten zaprezentowano w tabeli 36.

Tabela 36. Ranking zmian organizacyjnych ukierunkowanych na wykorzystanie kompetencji osób z niepełnosprawnościami

Źródło: opracowanie własne

Nr	Ranking zmian organizacyjnych w odniesieniu do kompetencji
1	przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym (np. pozwala na zindywidualizowane rozmieszczenie narzędzi pracy, tempo czy metody pracy)
2	elastycznie rozmieszcza uprawnienia oraz odpowiedzialności
3	dokonuje zmian zakresów obowiązków oraz czynności uwzględniając niepełnosprawność (profil umiejętności) pracownika
4	modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób z niepełnosprawnościami
5	różnicuje formy zatrudnienia np. umowy na czas określony, umowa na zlecenie itp.
6	współpracuje z organizacjami pozarządowymi: stowarzyszeniami, fundacjami
7	tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach np. poprzez bazy e-learningowe oraz indywidualne programy szkoleniowe
8	formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając np. cele i strategię firmy
9	wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy, co pozwala na sprawne reagowanie w razie wykrycia nieprawidłowości i pomoc pracownikom o zróżnicowanej sprawności
10	tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności np. poprzez określenie standardów awansu

c.d. tabeli 36.

Nr	Ranking zmian organizacyjnych w odniesieniu do kompetencji
11	zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami
12	różnicuje system płac np. różne terminy wypłaty wynagrodzeń dogodne dla pracownika
13	modyfikuje strukturę organizacyjną firmy (np. rozszerzanie lub zminimalizowanie jednostek organizacyjnych)

Po dokonaniu analizy kompetencji przyszłego pracownika należy przejść do analizy rozwiązań technicznych na stanowisku pracy.

3.2.3. Analiza rozwiązań technicznych

Przedmiotem badań były przede wszystkim zmiany organizacyjne, ale autorka uwzględnia również w metodzie analizę rozwiązań technicznych. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwo powinno być wolne od barier architektonicznych, aby móc zaspokoić potrzeby przyszłego pracownika z niepełnosprawnościami (Czarzasty, Owczarek, 2015). Na etapie analizy rozwiązań technicznych należy przeprowadzić dodatkową rozmowę z kandydatem z niepełnosprawnościami. Rozmowa ta musiałaby dotyczyć niepełnosprawności oraz specyficznych potrzeb, które muszą zostać zaspokojone aby przyszły pracownik mógł wykonywać swoją pracę. Mowa tutaj o potrzebach technicznych w dwóch obszarach: dostosowania przestrzeni firmy oraz stanowiska pracy uwzględniające niepełnosprawność przyszłego pracownika (Butlewski, Królak, 2015).

Dostosowanie przestrzeni firmy obejmuje:

1. analizę strefy wejścia do budynku oraz miejsc postojowych dla osób z niepełnosprawnościami. Należy zidentyfikować ewentualne przeszkody, takie jak schody, brak rampy czy wąskie przejścia, i dostosować je do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Badanie miejsc parkingowych dla osób z niepełnosprawnościami. Warto zapewnić odpowiednią liczbę miejsc parkingowych blisko wejścia, z wygodnym dojściem do budynku.
2. analizę dostępności do części wspólnych firmy np. toalet, stołówki, sal konferencyjnych. Konieczne jest zidentyfikowanie ewentualnych barier, takich jak wąskie drzwi, brak uchwytów czy nieprzystosowane toalety dla osób z niepełnosprawnościami. Należy wprowadzić odpowiednie zmiany lub

alternatywne rozwiązania, aby umożliwić swobodne korzystanie z tych przestrzeni przez pracowników z niepełnosprawnościami.

3. analizę barier architektonicznych występujących w firmie mającą wpływ na stanowisko pracy w kontekście niepełnosprawności.

Dostosowanie techniczne stanowiska pracy dla osoby z niepełnosprawnością powinno obejmować określone rozwiązania techniczne, które przedstawiono w tabeli 37.

Tabela 37. Wymagania techniczne na stanowisku pracy

Źródło: <http://www.lodolamacze.info.pl/>

Rodzaj niepełnosprawności	Wymagania techniczne do zastosowania
Niepełnosprawność intelektualna	<ul style="list-style-type: none"> – urządzenia niewymagające skomplikowanej obsługi, – narzędzia proste nie wymagające kwalifikacji,
Niepełnosprawność psychiczna	<ul style="list-style-type: none"> – brak wymagań,
Niepełnosprawność słuchu	<ul style="list-style-type: none"> – aparat słuchowy, – nauszники ochronne, – sygnalizatory świetlne i komunikatory, – urządzenia elektroakustyczne, – dodatkowe zabezpieczenia na wypadek utraty równowagi,
Niepełnosprawność wzroku	<ul style="list-style-type: none"> – monitor o wysokiej przekątnej powyżej 19 cali, – klawiatura brajlowska, – oprogramowanie czytające napisy, – przygotowanie wszelkich opisów urządzeń i maszyn w języku brajla, – stosowanie pisma wypukłego,
Niepełnosprawność ruchu	<ul style="list-style-type: none"> – narzędzia pracy powinny znajdować się w zasięgu rąk (50–80 cm w poziomie oraz 150 cm w pionie), – dojście do budynku powinno być utwardzone, a jego szerokość nie może być mniejsza niż 150 cm, szerokość furtek i drzwi nie może być mniejsza niż 90 cm, – budynki wyposażone powinny być w podjazdy o szerokość 1,2 m, – maksymalne progi w drzwiach i przejściach nie większe niż 20 mm, wszystkie drzwi o szerokości min. 90 cm. Drzwi otwierane uchylnie lub rozsuwane, – jeśli niepełnosprawny pracuje na innej kondygnacji niż parter, budynek powinien być wyposażony w windę z obniżonymi elementami sterowniczymi (minimalne wymiary windy to 140 cm x 110 cm), podnośnik lub schodołaz, – pracownik powinien mieć dostęp do pomieszczeń sanitarnych, których powierzchnia nie może być mniejsza niż 1,5 m x 1,5 m. Pomieszczenie powinno być wyposażone w uchwyty umożliwiające dostęp do miski ustępowej, umywalki, – maksymalne nachylenie pochylni do ruchu pieszego i dla osób z niepełnosprawnościami poruszających się przy użyciu wózka inwalidzkiego, gdy pochylnia jest usytuowana a zewnątrz budynku bez przykrycia i przy jej wysokości do 0,15 m, nie może przekraczać 15%, przy wysokości pochylni do 0,5 m – 8%,

c.d. tabeli 37.

Rodzaj niepełnosprawności	Wymagania techniczne do zastosowania
Niepełnosprawność ruchu	<ul style="list-style-type: none"> – przy wysokości pochylni ponad 0,5 m – 6%. Gdy pochylnia jest usytuowana wewnątrz budynku lub pod dachem maksymalne jej nachylenie, przy wysokości do 0,15 m nie może przekraczać 15%, przy wysokości do 0,5 m – 1 0%, a przy wysokości ponad 0,5 m – 8%, – pochylnie do ruchu pieszego i dla osób z niepełnosprawnościami, mające długość ponad 9 m, powinny być podzielone na krótsze odcinki, przy zastosowaniu spoczników o długości co najmniej 1,4 m, – pochylnie przeznaczone dla osób z niepełnosprawnościami powinny mieć szerokość płaszczyzny ruchu 1,2 m, krawężniki o wysokości co najmniej 0,07 m i obustronne poręcze, umieszczone na wysokości 0,75 m i 0,9 m od płaszczyzny ruchu, przy czym odstęp między nimi powinien mieścić się w granicach od 1 m do 1,1 m, – pracownik powinien mieć dostęp do narzędzi pracy, pomimo ograniczeń wynikających ze schorzenia, – narzędzia pracy powinny być wyposażone urządzenia ułatwiające ich przemieszczanie (podnośniki, wózki), aby nie obciążać sprawnych części ciała, – miejsce pracownika powinno być wyposażone w fotel z podłokietnikami, zagłówkiem oraz regulacją punktu lędźwiowego, – stanowisko powinno być wyposażone w narzędzia w taki sposób, aby pracownik miał do nich stały dostęp, bez konieczności wychylania się (w promieniu 50-60 cm), – narzędzia pracy powinny być wyposażone w urządzenia ułatwiające ich przemieszczanie (podnośniki, wózki),
Epilepsja	<ul style="list-style-type: none"> – urządzenia generujące światło powinny być wyposażone w osłony, – urządzenia generujące pyły, substancje chemiczne, ciepło lub hałas, powinny być odpowiednio stłumione, – wyposażenie pomieszczeń w system klimatyzacji, wentylacji.
Niepełnosprawność układu oddechowego i krążenia	<ul style="list-style-type: none"> – urządzenia eliminujące wysiłek związany z podnoszeniem, przenoszeniem, przesuwaniem itp., – urządzenia zapewniające właściwą postawę ciała, – regulowany fotel z zagłówkiem i podłokietnikami, itp., – urządzenia generujące, ciepło lub hałas, powinny być odpowiednio stłumione,
Niepełnosprawność układu oddechowego i krążenia	<ul style="list-style-type: none"> – wyposażone w system odprowadzania ciepła, ograniczające narażenie na hałas pomieszczenia powinny być wyposażone w system klimatyzacji,
Niepełnosprawność układu pokarmowego	<ul style="list-style-type: none"> – urządzenia eliminujące wysiłek związany z podnoszeniem, przenoszeniem, przesuwaniem itp., – urządzenia generujące pyły, substancje chemiczne, ciepło lub hałas, powinny być odpowiednio stłumione,
Niepełnosprawność układu moczowo-płciowego	<ul style="list-style-type: none"> – urządzenia eliminujące wysiłek związany z podnoszeniem, przenoszeniem, itp., – pomieszczenia powinny być wyposażone w system klimatyzacji,
Niepełnosprawność neurologiczna	<ul style="list-style-type: none"> – urządzenia generujące pyły, substancje chemiczne, ciepło lub hałas, powinny być stłumione,

Po zakończeniu tego etapu modelu należy dokonać analizy rozwiązań organizacyjnych na stanowisku pracy.

3.2.4. Analiza rozwiązań organizacyjnych

Z uwagi, na to że w rankingach, które sformułowano na podstawie badań bardzo wysoko plasowała się zmiana w zakresie dostosowania stanowiska pracy pod względem organizacyjnym autorka zdecydowała się na sformułowanie procesu w odniesieniu do analizy rozwiązań organizacyjnych.

Ten etap obejmuje ocenę wymagań organizacyjnych zarówno w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa, jak i stanowiska pracy, które mają kluczowe znaczenie dla stworzenia odpowiednich warunków pracy dla przyszłego pracownika z niepełnosprawnościami (Królak, Nejman, 2016).

Podczas analizy wymagań organizacyjnych należy skupić się na następujących elementach (Młynarczyk, 2015):

1. Analiza rozmieszczenia stanowiska pracy.
 - Sprawdzenie, czy stanowisko pracy jest dostatecznie przestronne i umożliwia swobodne poruszanie się osób z niepełnosprawnościami oraz korzystanie z niezbędnego sprzętu i narzędzi;
 - Ocena ustawienia mebli i wyposażenia w celu zapewnienia optymalnej ergonomii pracy dla osoby z niepełnosprawnościami.
2. Analiza stanowiska pracy pod względem presji psychicznej:
 - Zidentyfikowanie czynników stresowych związanych z danym stanowiskiem pracy i poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych mających na celu minimalizację tych czynników;
 - Ocena obciążeń emocjonalnych i psychologicznych, które mogą wpływać na przyszłego pracownika z niepełnosprawnościami i poszukiwanie metod zarządzania tymi obciążeniami.
3. Analiza stanowiska pracy pod względem narażenia na czynniki środowiskowe:
 - Identyfikacja potencjalnych zagrożeń środowiskowych, takich jak hałas, promieniowanie słoneczne, zapylenie, niska lub wysoka temperatura, wilgoć, substancje chemiczne;
 - Poszukiwanie odpowiednich rozwiązań technicznych i organizacyjnych mających na celu minimalizację narażenia osobę z niepełnosprawnościami na te czynniki.

W ramach tej analizy należy identyfikować i rozważać różne rozwiązania, metody i procedury, które mogą poprawić efektywność i dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb przyszłego pracownika z niepełnosprawnościami. Przykładowe rozwiązania

organizacyjne mogą obejmować dostosowanie harmonogramów pracy, elastyczne rozwiązania czasu pracy, modyfikację procedur czy wprowadzenie nowych technologii wspomagających wykonywanie zadań.

Dokonując analizy stanowiska pracy pod względem organizacyjnym, należy uwzględnić wymagania zgodnie z poniższą tabelą 38.

Tabela 38 Wymagania organizacyjne na stanowisku pracy

Źródło: <http://www.lodolamacze.info.pl>

Rodzaj niepełnosprawności	Wymagania organizacyjne do zastosowania
Niepełnosprawność intelektualna	<ul style="list-style-type: none"> – praca ukierunkowana na wykonywanie prostych prac, – praca powinna składać się z niewielu czynności, – praca ograniczająca stres, – eliminacja z obowiązków czynności wymagających samodzielności lub decyzyjności, – ograniczenie komunikacji z klientem, – zapewnienie asystenta pracy,
Niepełnosprawność psychiczna	<ul style="list-style-type: none"> – praca nie może narażać pracownika na stres, – praca podzielona na etapy, które pracownik realizując, będzie odnosił sukcesy, – praca niezbyt monotonna i zbyt prosta, – nie można powierzać prac, od których zależy życie ludzkie,
Niepełnosprawność słuchu	<ul style="list-style-type: none"> – pracownik musi mieć możliwość przekazywania i utrzymywania komunikacji innej niż głosowa, – pracownik musi mieć zapewnioną możliwość wezwania osoby, która może wspierać, – współpracownicy powinni być przeszkoleni w zakresie komunikacji z osobami głuchoniemymi,
Niepełnosprawność wzroku	<ul style="list-style-type: none"> – pracownik musi mieć zapewnioną możliwość wezwania osoby, która będzie go wspierać, – skrupulatnie przestrzeganie porządku – narzędzia, materiały powinny znajdować się zawsze na swych stałych miejscach,
Niepełnosprawność ruchu	<ul style="list-style-type: none"> – wyeliminowanie czynności wymagających wysiłku fizycznego, – wyeliminowanie czynności obciążających niepełnosprawną część ciała, – wyeliminowanie czynności wymagających przebywania w długotrwałej wymuszonej pozycji ciała, – wyeliminowanie czynności (chorzenia kończyn górnych), które wymagają precyzji manualnej,

c.d. tabeli 38.

Rodzaj niepełnosprawności	Wymagania organizacyjne do zastosowania
Epilepsja	<ul style="list-style-type: none"> – praca nie może narażać pracownika na wysiłek fizyczny, – pracownik nie może wykonywać prac, od których zależy życie ludzkie, – praca zorganizowana tak, aby pracownik nie odczuwał presji tempa, – praca powinna być tak zorganizowana, by pracownik stale przebywał w towarzystwie, – współpracownicy powinni być przeszkoleni w zakresie postępowania w zakresie pierwszej pomocy,
Niepełnosprawność układu oddechowego i krążenia	<ul style="list-style-type: none"> – praca nie może narażać pracownika na wysiłek fizyczny, – praca zorganizowana tak, aby pracownik nie odczuwał presji tempa, – praca powinna być zorganizowana tak, aby jej rytm nie zakłócał regularnego przyjmowania leków,
Niepełnosprawność układu pokarmowego	<ul style="list-style-type: none"> – praca nie może narażać pracownika na wysiłek fizyczny, – praca zorganizowana tak, aby pracownik nie odczuwał presji tempa, – praca powinna być zorganizowana tak, aby jej rytm nie zakłócał regularnego przyjmowania leków,
Niepełnosprawność układu moczowo-płciowego	<ul style="list-style-type: none"> – praca nie może narażać pracownika na wysiłek fizyczny, – praca zorganizowana tak, aby pracownik nie odczuwał presji tempa, – praca powinna być zorganizowana tak, aby jej rytm nie zakłócał regularnego przyjmowania leków,
Niepełnosprawność neurologiczna	<ul style="list-style-type: none"> – nie może wykonywać prac, od których zależy życie ludzkie, – praca tak zorganizowana, aby pracownik nie odczuwał presji tempa, – praca zorganizowana tak, by pracownik stale przebywał w towarzystwie innej osoby pełnosprawnej.

Pracodawca, który uzna, że stanowisko pracy należy dostosować pod względem organizacyjnym wprowadza takie rozwiązania i uzupełniająco dokonuje analizy ostatniego etapu modelu, jakim jest analiza potrzeb kandydata.

3.2.5. Analiza potrzeb przyszłego pracownika

Na ostatnim etapie wdrożenia modelu, przeprowadza się analizę potrzeb przyszłego pracownika, która polega na dodatkowej rozmowie, mającej na celu ustalenie jego potrzeb na stanowisku pracy. Jeśli kandydat nie jest w stanie sam wskazać swoich potrzeb, przeprowadza się wywiad z osobą wspomagającą.

1. Zaspokojenie potrzeb wzmocnienia kompetencji zawodowych:

- identyfikacja obszarów, w których przyszły pracownik z niepełnosprawnościami może potrzebować dodatkowego wsparcia w rozwoju zawodowym;
- wypracowanie strategii i planu szkoleniowego, uwzględniającego specyficzne potrzeby przyszłego pracownika z niepełnosprawnościami;

- Organizacja szkoleń, kursów lub warsztatów dostosowanych do potrzeb i możliwości przyszłego pracownika, aby wzmocnić jego kompetencje zawodowe;
2. Dostosowanie przestrzeni firmy do potrzeb przyszłego pracownika z niepełnosprawnościami:
 - Dokładna analiza przestrzeni fizycznej firmy, aby zidentyfikować bariery architektoniczne i przeszkody utrudniające dostęp lub poruszanie się kandydata z niepełnosprawnościami;
 - Projektowanie i wdrożenie odpowiednich dostosowań, takich jak: rampy, podjazdy dla wózków inwalidzkich, szerokie drzwi, oznaczenia dla osób niewidomych itp.;
 - Umożliwienie dostępu do wszystkich niezbędnych obszarów i udogodnień w firmie, takich jak: toalety przystosowane dla osób z niepełnosprawnościami, stołówka czy sala konferencyjna.
 3. Dostosowanie techniczne stanowiska pracy:
 - Ocena wymagań technicznych stanowiska pracy w kontekście potrzeb przyszłego pracownika z niepełnosprawnościami;
 - Zastosowanie specjalistycznego sprzętu, narzędzi czy oprogramowania, które umożliwi przyszłemu pracownikowi wykonywanie zadań z uwzględnieniem jego niepełnosprawności;
 - Dostosowanie urządzeń i narzędzi pracy, takich jak: ergonomiczne krzesła, regulowane pulpity, sprzęt wspomagający komunikację itp.
 4. Dostosowanie warunków środowiskowych na stanowisku pracy:
 - Analiza i eliminacja potencjalnych czynników środowiskowych, które mogą negatywnie wpływać na kandydata z niepełnosprawnościami, takie jak hałas, promieniowanie, zapylenie, temperatury czy wilgotność;
 - Zastosowanie odpowiednich środków ochrony środowiska, filtrów, izolacji akustycznej itp., aby zapewnić bezpieczne i komfortowe warunki pracy.
 5. Dostosowanie organizacyjne stanowiska pracy:
 - Przegląd i modyfikacja procedur organizacyjnych i procesów pracy, aby uwzględnić potrzeby i możliwości przyszłego pracownika z niepełnosprawnościami;
 - Zapewnienie dostępu do informacji i materiałów w formatach przystępnych dla osób z różnymi niepełnosprawnościami, np. teksty w formie pisma powiększonego, materiały dźwiękowe dla osób niewidomych itp.;
 - Umożliwienie elastycznego harmonogramu pracy, odpowiednich przerw i dostosowania czasu pracy do potrzeb kandydata z niepełnosprawnościami.

6. Analiza proponowanych zmian organizacyjnych przez przyszłego pracownika:
- Dokładne zbadanie propozycji zmian zgłaszanych przez przyszłego pracownika z niepełnosprawnościami, które mogą przyczynić się do poprawy efektywności, wydajności lub warunków pracy;
 - Analiza ich wykonalności, wpływu na pracę zespołu, efektywność procesów itp.;
 - Wdrożenie odpowiednich zmian organizacyjnych, które przyczynią się do poprawy warunków pracy i dostosowania ich do potrzeb przyszłego pracownika z niepełnosprawnościami.

3.3. Walidacja metody

Badacze w literaturze wracają szczególną uwagę na walidację metod badawczych (Dellinger, 2007; Wieringa 2014). Metoda zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy zaproponowana przez autorkę również podlegała sprawdzeniu. Z uwagi na ograniczenia czasowe weryfikacja metody odbywała się za pomocą metody Focus Group Interview (Rabiee, 2004). Wyboru metody dokonano na podstawie przeglądu literatury (Kelly, 2003).

Aby dyskusja w ramach walidacji mogła zostać przeprowadzona w sposób rzetelny, należało spełnić określone warunki (Lisek-Michalska, 2013):

- określenie jasnego celu i tematu FGI;
- wybór uczestników reprezentujących różne perspektywy i doświadczenia;
- wybór dogodnego terminu i miejsca dla uczestników;
- przygotowanie scenariusza dyskusji i listy pytań otwartych, które umożliwią zgłębienie tematu;
- wybór odpowiedniego moderatora, który będzie prowadził dyskusję i zadawał pytania, utrzymując porządek i przepływ rozmowy;
- przygotowanie ewentualnych prezentacji, wizualizacji lub materiałów pomocniczych, które pomogą uczestnikom zrozumieć i wniknąć w temat;
- uzyskanie zgody uczestników na udział w FGI i nagrywanie rozmowy (jeśli to konieczne) w celu zapewnienia dokładności analizy;
- prowadzenie rozmowy zgodnie ze scenariuszem, zapewnienie równomiernego udziału uczestników oraz zachęcanie do swobodnego dzielenia się opiniami;
- nagrywanie rozmowy (jeśli to możliwe) oraz notowanie ważnych punktów i wniosków z dyskusji;

- przetworzenie nagrań i notatek, a następnie analiza zebranych danych w celu wydobycia głównych tematów i wniosków;
- w przypadku, gdy uczestnicy wypowiadają się na kontrowersyjne lub wrażliwe tematy, należy zapewnić, że ich wypowiedzi pozostaną anonimowe i poufne;
- weryfikacja uzyskanych wyników;
- opracowanie raportu z wynikami FGI, uwzględniając główne wnioski, rekomendacje.

Wszystkie powyższe warunki zostały uwzględnione przy opracowywaniu scenariusza FGI. Scenariusz ten stanowi załącznik do pracy.

Walidacja metody była dokonywana przez 8 ekspertów. Ekspert w rozumieniu weryfikacji metody (O'Keefel, 1993) to: pracodawca zatrudniający pracowników z niepełnosprawnościami z mikro, małego, średniego oraz dużego przedsiębiorstwa. Dodatkowo poproszono o opinię osoby ze środowiska organizacji pozarządowych oraz podmiotu publicznego wspierającego aktywizację osób z niepełnosprawnościami.

Ekspertom przedstawiono metodę oraz poproszono o wyrażenie opinii na temat możliwości implementacji metody na otwartym rynku pracy. W opinii ekspertów metoda przyczyni się do zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami oraz wesprze politykę na rzecz zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Metoda jest kompletna i możliwa do wdrożenia. Podczas weryfikacji metody eksperci uznali, że prezentowane narzędzie należałoby wprowadzić w strategię aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami. Ponadto wskazano, że metoda nie uwzględnia roli organizacji pozarządowych, które mogą być istotne w środowisku pracodawców osób z niepełnosprawnościami. W odniesieniu do poszczególnych etapów metody wyniki walidacji zaprezentowano w tabeli 39.

Tabela 39 Wyniki walidacji w odniesieniu do etapów metody

Źródło: opracowanie własne

Komponenty metody	Ocena implementacji metody dla poszczególnych komponentów – szanse	Ocena implementacji metody dla poszczególnych komponentów – ograniczenia
Analiza potrzeb pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> – uwzględnia wiele elementów przy zatrudnieniu, – uwzględnia standardy ogłoszeń, – uwzględnia standardy rozmowy rekrutacyjnej, – duża korzyść z uwagi na ukierunkowanie na kompetencje, – niewymagająca szeregu zmian, aby zastosować, 	<ul style="list-style-type: none"> – brak wsparcia finansowego ze strony Państwa, – nie posiada kalkulatora korzyści zatrudniania,
Analiza kompetencji kandydata	<ul style="list-style-type: none"> – realnie możliwe do wdrożenia (łatwość zastosowania), – Uwzględnia kompetencje, które w początkowej fazie są trudne do zidentyfikowania, 	<ul style="list-style-type: none"> – powinna uwzględniać szkolenia pracowników,
Analiza rozwiązań technicznych	<ul style="list-style-type: none"> – uwzględnia wymagania w formie tabelarycznej co jest dużym ułatwieniem, 	<ul style="list-style-type: none"> – wymagałaby uszczegółowienia. Brak przykładów rozwiązań technicznych,
Analiza rozwiązań organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – uwzględnia wymagania w formie tabelarycznej co jest dużym ułatwieniem, 	<ul style="list-style-type: none"> – wymagałaby uszczegółowienia. Brak przykładów rozwiązań organizacyjnych,
Analiza potrzeb kandydata	<ul style="list-style-type: none"> – dotychczas niestosowana praktyka oficjalnie, – element porządkujący, 	<ul style="list-style-type: none"> – brak uwag,

Uwzględniając uwagi ekspertów metodę zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy należy uszczegółowić.

Podsumowanie rozdziału 3

1. Metoda polega na sekwencyjnym wykonywaniu poszczególnych etapów zgodnie z cyklem Deminga.
2. Etapy metody obejmują analizę potrzeb pracodawcy, analizę kompetencji przyszłego pracownika, analizę rozwiązań technicznych, analizę rozwiązań organizacyjnych oraz analizę potrzeb kandydata.
3. Analiza potrzeb pracodawcy odnosi się do polityki personalnej przedsiębiorstwa i obejmuje m.in. zdefiniowanie celów przedsiębiorstwa oraz rozpoznanie potrzeb pracodawcy w oparciu o zadania realizowane na stanowisku pracy. Istotne w tym w tym etapie jest formułowanie profili kompetencyjnych wymaganych na stanowisku pracy.
4. Standardy rozmowy rekrutacyjnej oraz pisania ogłoszeń uwzględniają specyficzne potrzeby osób z niepełnosprawnościami oraz eliminację dyskryminującego języka.
5. Analiza kompetencji przyszłego pracownika obejmuje samoocenę kandydata oraz przyszłego pracodawcy przy wykorzystaniu oceny 180 stopni. Analiza rozwiązań organizacyjnych dotyczy dostosowania przestrzeni firmy oraz stanowiska pracy pod względem organizacyjnym.
6. Analiza potrzeb kandydata uwzględnia wzmocnienie kompetencji zawodowych, dostosowanie przestrzeni i stanowiska pracy oraz analizę proponowanych zmian organizacyjnych przez przyszłego pracownika.
7. W metodzie wykorzystano rankingi zmian organizacyjnych w odniesieniu do zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami oraz wspomagających wykorzystanie kompetencji pracowników z niepełnosprawnościami.

Metoda ma na celu stworzenie środowiska pracy sprzyjającego zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami poprzez uwzględnienie ich specyficznych potrzeb, kompetencji i dostosowanie organizacji do ich warunków.

4. Podsumowanie i przyszłe kierunki rozwoju badań

W ramach realizacji niniejszej rozprawy doktorskiej podjęto tematykę zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami. W celu uzupełnienia zidentyfikowanej na podstawie literatury luki badawczej podjęto badania z zakresu zmian organizacyjnych przedsiębiorstw oraz poziomu kompetencji osób z niepełnosprawnościami. Przedmiotem badań są zmiany organizacyjne, które można wdrożyć w przedsiębiorstwach w celu zwiększania poziomu zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami oraz odpowiedniego wykorzystania ich kompetencji. W badaniach wykorzystano takie metody jak: analiza literatury naukowej oraz dokumentacji – zakresy obowiązków pracowników z niepełnosprawnościami, obserwacje na stanowisku pracy, formułowanie profili kompetencyjnych dla pracowników z niepełnosprawnościami, metoda oceny 180 stopni, wywiady z pracownikami z niepełnosprawnościami oraz ich bezpośrednimi przełożonymi, wywiady wśród przedsiębiorców zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami. Wyniki pozyskane w poszczególnych badaniach pozwoliły na opracowanie metody zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy.

Przeprowadzenie badań oraz analiza uzyskanych wyników pozwoliła na udzielenie odpowiedzi, a przyjęte w rozprawie pytania badawcze:

1. Czy zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami wymaga wdrożenia większej liczby zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie?

Odpowiedz na to pytanie badawcze można udzielić na podstawie przeprowadzonych badań z zakresu zmian organizacyjnych. W ramach badań przeprowadzono wywiady z pracodawcami zatrudniającymi osoby z niepełnosprawnościami. Wykorzystywanym narzędziem do badań był kwestionariusz ankiety. Dokonana analiza statystyczna wykazała, że istnieje istotna statystycznie, silna, ujemna korelacja między liczbą zatrudnionych osób niepełnosprawnych, a ogólnym wskaźnikiem zmian organizacyjnych w badanej grupie przedsiębiorstw. Korelacja ta została zmierzona za pomocą współczynnika korelacji rho Spearmana. Współczynnik korelacji ujemnej oznacza, że im większa liczba zatrudnionych osób niepełnosprawnych, tym mniej zmian organizacyjnych przedsiębiorstwo musi wdrażać. Wdrażanie zmian organizacyjnych przekłada się na większą zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami ponieważ najwięcej zmian organizacyjnych potrzeba wprowadzić, gdy zatrudnia się pierwszego pracownika z niepełnosprawnościami. Po zastosowaniu zmian

organizacyjnych zatrudnianie kolejnych pracowników staje się prostsze co bezpośrednio przekłada się na wzrost zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami.

2. Jakie zmiany organizacyjne w największym stopniu wspomagają zwiększenie zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami?

Odpowiedz na to pytanie badawcze można udzielić na podstawie przeprowadzonych badań z zakresu poziomu kompetencji osób z niepełnosprawnościami. W ramach badań między innymi przeprowadzono wywiady z pracodawcami zatrudniającymi osoby z niepełnosprawnościami. Badanie zrealizowano za pomocą kwestionariusza ankiety. Dokonana analiza statystyczna pozwoliła na sformułowanie rankingu zmian organizacyjnych, które wspomagają zwiększenie zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami. Zmiany organizacyjne, które w największym stopniu wspomagają zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami to przygotowywanie stanowiska pracy pod względem organizacyjnym oraz współpraca z organizacjami pozarządowymi.

3. Jakie zmiany organizacyjne w największym stopniu wspomagają wykorzystanie kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami?

Odpowiedz na to pytanie badawcze można udzielić na podstawie przeprowadzonych badań z zakresu zmian organizacyjnych. W ramach badań przeprowadzono wywiady z pracodawcami zatrudniającymi osoby z niepełnosprawnościami. Wykorzystywanym narzędziem do badań był kwestionariusz ankiety. Dokonana analiza statystyczna pozwoliła na sformułowanie rankingu zmian organizacyjnych, które wspomagają wykorzystanie kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami. Zmiany organizacyjne, które w największym stopniu wspierają wykorzystanie kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami to przygotowywanie stanowiska pracy pod względem organizacyjnym oraz elastyczne rozmieszczanie uprawnień i odpowiedzialności.

Na podstawie wyników uzyskanych w ramach realizacji dysertacji można stwierdzić, że przeprowadzone badania umożliwiły osiągnięcie założonych celów. W odniesieniu do celu głównego rozprawy, którym było opracowanie metody zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy otrzymano pożądaną rezultat. Zastosowanie metody opiera się na realizacji poszczególnych kroków, które zapewniają kompleksowe podejście do problemu. Metoda uwzględnia analizę potrzeb pracodawcy w zakresie polityki personalnej przedsiębiorstwa. W metodzie wykorzystuje się analizę kompetencji pracownika, aby

ocenić, jaka wiedza oraz umiejętności są wymagane w kontekście zadań na stanowisku pracy. Przede wszystkim w metodzie uwzględniono rankingi zmian organizacyjnych w odniesieniu do zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami oraz wspomagających wykorzystanie kompetencji pracowników z niepełnosprawnościami. W ramach realizacji rozprawy powstał katalog profili kompetencyjnych dla stanowisk pracowników z niepełnosprawnościami. Katalog ten również można wykorzystać w ramach wdrażania metody w przedsiębiorstwie. Kolejnym krokiem w metodzie jest analiza rozwiązań technicznych, które nie były przedmiotem badań w dysertacji, ale autorka uwzględniła te rozwiązania ze względu na kompleksowy charakter metody. Następnie należało dokonać analizy rozwiązań organizacyjnych na poziomie przedsiębiorstwa oraz stanowiska pracy.

Kolejnym etapem jest przeprowadzenie analizy potrzeb pracownika, która uwzględnia indywidualne preferencje, potrzeby i umiejętności osób z niepełnosprawnościami. Ważne jest, aby uwzględnić ich perspektywę i dostosować środowisko pracy oraz zapewnić równy dostęp do zasobów i możliwości rozwoju. Wszystkie etapy metody oparte są na zasadach cyklu Deminga, który promuje ciągłe doskonalenie.

Mimo osiągnięcia przez realizację rozprawy założonego celu można wskazać obszary prowadzenia dalszych badań nad przedstawioną metodą zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy. Metodę należałoby rozbudowywać o kolejne komponenty oraz procesy. W ramach rozprawy podejmowano próbę pytań o nadkompetencje pracowników z niepełnosprawnościami. Osoby te często wykazywały się m.in. umiejętnościami artystycznymi. Metodę można rozbudować w kierunku analizy innych kompetencji. W aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami kompetencje odgrywają istotną rolę. W metodzie należałoby rozróżnić:

- Kompetencje techniczne: Badania można skoncentrować na analizie i rozwoju umiejętności technicznych w różnych dziedzinach, takich jak: programowanie, inżynieria, projektowanie graficzne czy rozwijanie umiejętności obsługi specyficznych narzędzi i technologii. Można badać, jak ludzie nabywają i rozwijają te umiejętności oraz jak wpływają one na wyniki i efektywność w danym obszarze.
- Kompetencje kognitywne: Badania nad kompetencjami kognitywnymi mogą obejmować analizę umiejętności takich jak myślenie analityczne, rozwiązywanie problemów, kreatywność, uczenie się, pamięć czy koncentracja. Można badać, jak te

kompetencje wpływają na efektywność pracy, podejmowanie decyzji i osiągnięcie sukcesów w różnych dziedzinach życia.

- Kompetencje liderowania: Analiza kompetencji związanych z przywództwem może być obszarem badawczym, w którym skoncentrowana jest analiza umiejętności, takich jak: motywowanie innych, budowanie zespołów, zarządzanie konfliktami czy podejmowanie decyzji strategicznych. Badania mogą obejmować różne konteksty, od biznesu i polityki po społeczne inicjatywy.
- Kompetencje artystyczne: Badania nad kompetencjami artystycznymi mogą obejmować analizę umiejętności, takich jak: twórczość, wyobraźnia, interpretacja czy ekspresja artystyczna. Można badać także, jak te kompetencje wpływają na twórczość artystyczną, zarówno w kontekście profesjonalnym jak i terapeutycznym w środowisku pracy.

Kolejnym komponentem metody mogłaby być analiza zjawiska kompensacji niepełnosprawności w odniesieniu do kompetencji osób z niepełnosprawnościami. Analiza tego zjawiska w odniesieniu do kompetencji osób z niepełnosprawnościami jest istotna dla zrozumienia, jakie strategie i narzędzia mogą pomóc tym osobom osiągnąć pełnię swojego potencjału w środowisku pracy i aktywności zawodowej.

Kolejnym obszarem do rozbudowania metody jest rozróżnienie zatrudnialności osób z niepełnosprawnością wrodzoną oraz nabytą w związku z wypadkiem/chorobą. Inną grupę stanowią również osoby z niepełnosprawnościami sprzężonymi. Badania z takim podziałem na grupy niepełnosprawności mogłyby dostarczyć cennych informacji na temat wyzwań, które stoją przed tymi osobami w procesie reintegracji zawodowej. Niepełnosprawność może przybierać różne formy, takie jak fizyczna, sensoryczna, intelektualna lub psychiczna. Aby metoda mogła sprawdzić się powinna uwzględniać różnorodność tych niepełnosprawności i ich grupy. Dostosowanie metody do różnych rodzajów niepełnosprawności pozwoli na precyzyjniejsze analizy i wnioski. Ponadto metodę należałoby sprawdzić z podziałem w zależności od branż. W przypadku, gdy badanie ma być stosowane we wszystkich branżach, ważne jest uwzględnienie specyficznych uwarunkowań i wymagań każdej branży. Różne sektory gospodarki mogą mieć unikalne cechy, które wpływają na zatrudnienie osób niepełnosprawnych, takie jak: rodzaj pracy, potrzebne umiejętności czy charakterystyka miejsc pracy. Model badawczy powinien być elastyczny, aby mógł uwzględnić te różnice.

Poprzez uwzględnienie tych dodatkowych aspektów, metoda zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy może być

bardziej uniwersalna i przydatna we wszystkich branżach, pomagając w zrozumieniu i promowaniu zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami na szeroką skalę.

Bibliografia

1. Alajarmeh, N. (2022). The extent of mobile accessibility coverage in WCAG 2.1: sufficiency of success criteria and appropriateness of relevant conformance levels pertaining to accessibility problems encountered by users who are visually impaired. *Universal Access in the Information Society*, 21(2), 507532.
2. Ali, M., Schur, L., Blanck, P. (2011). What types of jobs do people with disabilities want? *Journal of occupational rehabilitation*, 21, 199210. DOI: 10.1007/s10926-010-9266-0.
3. Amis, J., Slack, T., Hinings, C. R. (2002). Values and organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 436465. DOI: 10.1177/002188602237.
4. Andrews, E. E. (2019). *Disability as diversity: Developing cultural competence*. Oxford: Oxford University Press.
5. Antczak, R., Grabowska, I., Polańska, Z. (2018). Podstawy i źródła danych statystyki osób niepełnosprawnych. *Wiadomości Statystyczne*, 63(2), 21–43. DOI: 10.5604/01.3001.0014.0624.
6. Apanowicz, J. (2002), *Metodologia ogólna*. Pelplin: Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”.
7. Arendt, Ł., Grabowski, W. (2022). Uwarunkowania dobrowolnych odejść z pracy w polskich przedsiębiorstwach w kontekście segmentacji rynku pracy. *Ruch Praw-niczny, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 84(3), 209–224.
8. Armstrong, M. (2002). *Employee reward*. London: CIPD Publishing.
9. Bajak, M. (2022). Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec osób z niepełnosprawnościami na przykładzie instytucji kultury. Praca magisterska. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
10. Bakalarczyk, R. (2021). Aktywność opiekunów rodzinnych osób starszych w czasie pandemii COVID-19. *Polityka Społeczna*, 571(10), 28–36. DOI: 10.5604/01.3001.0015.5574.
11. Bańka, A. (1995). *Zawodownawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy*. Poznań: Print-B.
12. Barczyński, A., Radecki, P. (2008), *Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych : raport z badań przeprowadzonych w ramach realizacji Partnerskiego Projektu „Kluczowa rola gmin w aktywizacji*

- zawodowej osób niepełnosprawnych”, Warszawa: Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna.
13. Belina, B. (2017). Szkolenie i doskonalenie jako jeden z kluczowych czynników rozwoju organizacji. *Polish Journal of Continuing Education*, 4, 128137.
 14. Bień, J., Jędrzejczyk, W., & Kucęba, R. (2020). Ekoinnowacyjne potrzeby przedsiębiorstw z sektora MSP a potencjał sieci ekoinnowacji Ecolabnet. *Przegląd Organizacji*, (3), 12-18.
 15. Bieńkowska, A., Brol, M. W. (2011). Zarządzanie przez kompetencje. W: M. Hożej, Z. Kral (red.). *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce* (173-189). Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
 16. Bińczycki, B., Trętko, M. (2015). Piramida potrzeb osób z niepełnosprawnością jako narzędzie zarządzania. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Łódzka*, 61(1201), 5–19.
 17. Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, Rynek pracy, Pobrane z <https://niepelnosprawni.gov.pl> (dostęp z dnia 20 stycznia 2023)
 18. Bochniarz, A. (2018). Samoocena osób niepełnosprawnych ruchowo pracujących zawodowo. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J Paedagogia-Psychologia*, 31(2), 207-221. DOI: 10.17951/j.2018.31.2.207-221.
 19. Borski, M. (2017). Obowiązki państwa w kontekście zatrudniania osób niepełnosprawnych Kilka refleksji na tle wybranych regulacji konstytucyjnych. *Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej*, 24(2), 125–141. DOI: 10.4467/25444654SPP.17.011.739.
 20. Branowska, A., Siemieniak, P., Spychała, M. (2012). Zarządzanie kompetencjami w tradycyjnych i nowoczesnych organizacjach. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
 21. Bratnicka, K. (2015). Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna. *Studia Ekonomiczne*, (212), 23–34.
 22. Bratnicki, M. (1998). Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego.
 23. Brodowska, M., Kostecka-Rogowska, M., Kozak, B. (2013) Podręcznik stosowania metody diagnostycznej Kwestionariusz Kompetencji Społeczno-Zawodowych. Poznań: Wyższa Szkoła Zawodowa Kadry dla Europy w Poznaniu.

24. Bryan, M., Bryce, A., Roberts, J., Sechel, C. (2023). The role of education in the disability employment gap. Sheffield: University of Sheffield.
25. Brzezińska, A. I., Brzeziński, J. M. (2011). Skale szacunkowe w badaniach diagnostycznych. W: J.M. Brzeziński (red.), Metodologia badań społecznych. Wybór tekstów, 299–399.
26. Brzezińska, A. I., Kaczan, R., Piotrowski, K., Rycielski, P. (2008). Uwarunkowania aktywności zawodowej osób z ograniczeniami sprawności: kompetencje osobiste. *Nauka* 3, 97–123.
27. Brzosko, A. (2017). Praca czeka na człowieka – człowiek szuka pracy. Rekrutacja i selekcja pracowników z niepełnosprawnością – perspektywa podwładnego i przełożonego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Zarządzanie różnorodnością w świetle wyzwań współczesnego rynku pracy* (Managing Diversity in Light of the Challenges of the Contemporary Labor Market), 3–14(116–117), 125–137.
28. Brzóska, J. (2015). Modele biznesu a wykorzystanie innowacji w przedsiębiorstwach społecznych. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (78), 51–67.
29. Budziszewski, P., Grabowski, A., Jankowski, J., Milanowicz, M. (2011). Możliwości wykorzystania rzeczywistości wirtualnej do projektowania stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych ruchowo. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, 5, 6–8.
30. Bukłaha, E., Cabała, P. (2022). Przydatność wybranych koncepcji zarządzania zmianą w świecie VUCA. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (186), 119–131.
31. Bukowska, U. (2019). Innowacje społeczne w przedsiębiorstwie jako narzędzie aktywizacji osób niepełnosprawnych biernych zawodowo. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 52(2), 11–20. DOI: 10.33119/01.3001.0013.2340.
32. Butlewski, M. (2017). Starzenie się społeczeństw europejskich wyzwaniem dla ergonomii przemysłowej. *Niepełnosprawność-zagadnienia, problemy, rozwiązania*, 4(25), 28–56.
33. Butlewski, M. (2018). Projektowanie ergonomiczne wobec dynamiki deficytu zasobów ludzkich. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
34. Butlewski, M., Rembiasz, M. (2015). Rola makroergonomii w przeciwdziałaniu wykluczeniu zawodowemu pracowników w wieku 50+. W: J. Lecewicz-

- Bartoszewska, A. Polak-Sopińska (red.), *Ergonomia niepełnosprawnym : Aktywizacja zawodowa* (s. 49–64), Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
35. Byra, S., Boczkowska, M., Duda, M. (2016). Współczesne konteksty znaczeniowe terminu „niepełnosprawność”– implikacje Międzynarodowej Klasyfikacji Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia (ICF). *Człowiek-Niepełnosprawność-Społeczeństwo*, 4(34), 15–32. DOI: 10.5604/17345537.1233867
 36. Cątek, G., Łuszczak, H. (2016). *Mam dziecko z niepełnosprawnością. Poradnik dla rodziców*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Zespołu Aspergera.
 37. Carter, E. W., Austin, D., Trainor, A.A. (2012). Predictors of postschool employment outcomes for young adults with severe disabilities. *Journal of Disability Policy Studies*, 23(1), 50–63. DOI: 10.1177/104420731141468.
 38. Cempel, C. (2003). *Nowoczesne zagadnienia metodologii i filozofii badań : wybrane zagadnienia dla studiów magisterskich, podyplomowych i doktoranckich: poradnik*. Radom: Instytut Technologii Eksploatacji,
 39. Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne.
 40. Cho, M., Kim, K. M. (2022). Effect of digital divide on people with disabilities during the COVID-19 pandemic. *Disability and Health Journal*, 15(1), 101214. DOI: 10.1016/j.dhjo.2021.101214
 41. Chodkowski, Z. (2019). „Znaczenie” adaptacji zawodowej w rehabilitacji osób z niepełnosprawnościami. *Kultura i Edukacja*, 1 (123), 108–125. DOI: 10.15804/kie.2019.01.07.
 42. Cyran, A., Wiszniewska, M., Walusiak-Skorupa, J. (2012). Bariery w aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na poziomie opieki profilaktycznej nad pracownikiem. *Medycyna Pracy*, 63(6), 637–650.
 43. Czaja, J., Preweda, E. (2000). Analiza statystyczna zmiennej losowej wielowymiarowej w aspekcie korelacji i predykcji. *Geodezja*, 6(2), 129–145.
 44. Czakon, W. (2011). *Metodyka systematycznego przeglądu literatury. Przegląd organizacji*, (3), 57–61.
 45. Czapła, T. (2011). *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

46. Czarzasty, J., Koziarek, M., Owczarek, D. (2017). *Adaptacja miejsca pracy dla starszych i niepełnosprawnych pracowników w Polsce*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
47. Czechowski, K. (2021). Skutki pandemii COVID-19 dla funkcjonowania społecznego osób z niepełnosprawnością. *Zabezpieczenie Społeczne. Teoria, Prawo, Praktyka*, 10(14), 27–32.
48. Czechowski, K., Wilmowska-Pietruszyńska, A., (2021). Aktywność zawodowa i programy powrotu do pracy osób niepełnosprawnych, *Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania. Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania*, 1–2 (38–39), 41–63.
49. Czekaj, J., Ćwiklicki, M. (2014). Uwarunkowania tworzenia innowacji organizacyjnych. *Studia Ekonomiczne*, 183(2), 22–31.
50. Czop, K. (2016). Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej: Zarządzanie*, 2(24), 69–81. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.07.
51. Czyrka, K. (2019). *Specyfika gospodarowania kapitałem ludzkim osób z niepełnosprawnościami w Polsce – perspektywa przedsiębiorstw otwartego rynku pracy*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
52. Ćwirlej-Sozańska, A., Wilmowska-Pietruszyńska, A. (2015). Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia-model biopsychospołeczny. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, (8), 11–13. DOI:10.5604/01377043.1214473.
53. Damska, M., Skinder, M. (2009). Prawne instrumenty polityki społecznej wobec kwestii niepełnosprawności. *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu*, 8, 209–224.
54. Dellinger, A. B., Leech, N. L. (2007). Toward a unified validation framework in mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(4), 309–332. DOI:10.1177/1558689807306147.
55. Disability considerations during the COVID-19 outbreak (2020). World Health Organization Pobrano z: www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Disability-2020-1 (16.06.2022).
56. Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *e-mentor*, 83(1), 35–43. DOI: 10.15219/em83.1456.

57. Domańska, L. (2016). Zatrudnienie wspomagane szansą dla osób niepełnosprawnych. *Opuscula Sociologica*, 16(2), 89–98.
58. Dostępność cyfrowa – WCAG 2.1 w skrócie. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa/wcag-21-w-skrocie> (02.03.2023).
59. Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza SA.
60. Dudek, H., Krawiec, M., Landmesser, J. M. (2011). *Podstawy analizy statystycznej w badaniach rynku*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
61. Dudzińska, A., Roszewska, K. (2017). *Uwagi do projektu ustawy o zmianie ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz niektórych innych ustaw*. Warszawa: Centrum Badań nad Niepełnosprawnością.
62. Dycht, M. (2009). „Kroki ku pracy” – programu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 4(69), 122–132.
63. Dykcik W., (1998) *Pedagogika specjalna*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
64. Dźwigoł, H. (2015). Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (83), 133–142.
65. Dźwigoł, H. (2015). Założenia do budowy metodyki badawczej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (78), 99–116.
66. Edey, G.E., Robey, K.L. (2005). Considering the culture of disability in cultural competence education. *Academic Medicine*, 80(7), 706–712. DOI: 10.1097/00001888-200507000-00019.
67. Emerson, E., Stancliffe, R., Hatton, C., Llewellyn, G., King, T., Totsika, V., Kavanagh, A. (2021). The impact of disability on employment and financial security following the outbreak of the 2020 COVID-19 pandemic in the UK. *Journal of Public Health*, 43(3), 472–478. DOI: 10.1093/pubmed/fdaa270.
68. Eraut, M. (1998). Concepts of competence. *Journal of Interprofessional Care*, 12(2), 127–139. DOI: 10.3109/13561829809014100.
69. Evans-Klock, C., Retournard, J.-F. (2010). *Disability in the Workplace: Company Practices*. Geneva: International Labour Organization.
70. Fal, D. M. (2018). Znaczenie klasyfikacji ICF w opisie niepełnosprawności. *Wiadomości Ubezpieczeniowe*, (1), 85–96.
71. Filipowicz, G. (2019). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer.

72. Fowler, F. J., Cosenza, C. (2008). Writing effective questions. In: D. de Leeuw, J.J. Hox, D.A. Dillman (red.) *International handbook of survey methodology*, (p. 136–159). London: Routledge.
73. Fugate M., Kinicki A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527. DOI: 10.1348/096317907X241579.
74. Furmanek, W. (1997). Kompetencje. Próba określenia pojęcia. *Edukacja Ogólnotechniczna*, 7, 14.
75. Gaebel, W., Zielasek, J., Reed, G. M. (2017). Zaburzenia psychiczne i behawioralne w ICD-11: koncepcje, metodologie oraz obecny status. *Psychiatria Polska*, 51(2), 169–195 DOI: 10.12740/PP/69660.
76. Gałkowski T., Kiwerski J., (1986), *Encyklopedyczny słownik rehabilitacji*, Warszawa: Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich.
77. Garbat M., (2008) *Bariery w systemie zatrudniania osób niepełnosprawnych*, Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
78. Gąciarz, B. (2014). *Przemysleć niepełnosprawność na nowo. Od instytucji państwa opiekuńczego do integracji i aktywizacji społecznej*. *Studia Socjologiczne*, 2(213), 15–24.
79. Gąciarz, B., Kubicki, P., Rudnicki, S. (2014). *System instytucjonalnego wsparcia osób niepełnosprawnych w Polsce-diagnoza dysfunkcji*. W: B. Gąciarz, S. Rudnickiego (red.), *Polscy niepełnosprawni : Od kompleksowej diagnozy do nowego modelu* (s. 105–126). Kraków: Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej.
80. Giełda, M. (2015). *Pojęcie niepełnosprawności*. W: M. Giełda, R. Raszewskiej-Skałecka (red.), *Prawno-administracyjne aspekty sytuacji osób niepełnosprawnych w Polsce* (s. 17–32) Wrocław: E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
81. Giemza, D., Sawicz, A., Kalisz, M., Symoń, E., Ibisz, M., Więch-Łazor, G., Lewicki, M. (2010). *Firma = pracownicy*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
82. Giermanowska E. (2016), *Niepełnosprawni. Ukryty segment polskiego rynku pracy*, *Prakseologia*, 158(1), 275–298.

83. Giermanowska, E. (2016). Kulturowe uwarunkowania zatrudnienia osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy. *Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania*, IV(21), 81–96.
84. Glac, W., Zdebska, E. (2020). Wsparcie osób z niepełnosprawnościami i ich rodzin w sytuacji pandemii. W: N. Pikuła, M. Grewiński, E. Zdebska, W. Glac W. (red.). *Wyzwania dla polityki społecznej w kontekście pandemii koronawirusa* (s. 109–124). Kraków: Wydawnictwo Scriptum.
85. Glinka, B. (2002). Zmiana organizacyjna jako zjawisko zdeterminowane kulturowo. *Przełęcz Socjologiczny*, 51(2), 103–122.
86. Gorcowska, P., Mitrus, L., Sobczyk, A. (2016). Praca a niepełnosprawność.
87. Gorczycka, E. (2003). Integracja społeczna osób niepełnosprawnych – wyzwania przyszłości. W: J. Lewandowski, J. Lecewicz-Bartoszewska, M. Sekieta (red.), *Ergonomia niepełnosprawnym w przyszłości*, (s. 37–45). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
88. Gotówko, J. (2018). Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście zatrudniania osób niepełnosprawnych. *Journal of Modern Science*, 36(1), 253-274. DOI: 10.13166/JMS/90173.
89. Gronowska, Z., Wilmowska-Pietruszyńska, A. (2007). Niepełnosprawność, a całkowita niezdolność do pracy. *Archiwum Medycyny Sądowej i Kryminologii*, LVII, 6–10.
90. Grzyb, B., Morgała, M., Madejska, E. (2018). Perspektywy pracodawców w kontekście zatrudniania pracowników niepełnosprawnych – między teorią, a praktyką. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 132, 263–277. DOI: 10.29119/1641-3466.2018.132.17.
91. Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 597–622. DOI: 10.1146/annurev.soc.25.1.597.
92. Hagrass, H. (2005). Definitions of disability and disability policy in Egypt. In: C. Barnes, C. Mercer (red.) *The Social Model of Disability: Europe and the Majority World* (p. 148–162), Leeds: The Disability Press.
93. Harris, E., Harris, M. F., Madden, L., Wise, M., Sainsbury, P., MacDonald, J., Gill, B. (2009). Working in disadvantaged communities: What additional competencies do we need?. *Australia and New Zealand Health Policy*, 6 (10), 1–8. DOI: 10.1186/1743-8462-6-10.

94. Havercamp, S. M., Barnhart, W. R., Robinson, A. C., Smith, C. N. W. (2021). What should we teach about disability? National consensus on disability competencies for health care education. *Disability and Health Journal*, 14(2), 100989. DOI: 10.1016/j.dhjo.2020.100989.
95. Heitzman, J. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na zdrowie psychiczne. *Psychiatria Polska*, 54(2), 187–198. DOI: 10.12740/PP/120373.
96. Henry, A. D., Petkauskos, K., Stanislawzyk, J., Vogt, J. (2014). Employer-recommended strategies to increase opportunities for people with disabilities. *Journal of vocational Rehabilitation*, 41(3), 237–248. DOI: 10.3233/JVR-140716.
97. Herr, E. L., Cramer, S. H. (2001). *Planowanie kariery zawodowej*. Warszawa: Krajowy Urząd Pracy.
98. Hidegh, A. L., Csillag, S. (2013). Nic nie jest doskonałe? Współpraca organizacji pozarządowej i firmy międzynarodowej w projekcie HRD dotyczącym osób niepełnosprawnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6 (95), 125–144.
99. Hildt-Ciupińska, K., Pawłowska-Cyprysiak, K. (2022). Potencjał osób niepełnosprawnych w miejscu pracy w opinii zatrudnionych. *Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania*. III-IV(44–45), 210–232.
100. Hillage, J., Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis. *Labour Market Trends*. 107, 83–84.
101. Hipsz, N. (2012). Standaryzowane techniki badawcze jako szczególny sposób komunikowania się. *Przegląd Socjologiczny*, 61(1), 113–132.
102. Holik, G., Nowak, Z. (2011). *Kwestia osób niepełnosprawnych w Polsce*.
103. Holm, M. E., Sainio, P., Parikka, S., Koskinen, S. (2022). The effects of the COVID-19 pandemic on the psychosocial well-being of people with disabilities. *Disability and Health Journal*, 15(2), 101224. DOI: 10.1016/j.dhjo.2021.101224.
104. Houtenville, A., 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. DOI: 10.1177/1938965511424151.
105. Hulek A. (1992), *Świat ludziom niepełnosprawnym*, Warszawa: Polskie Towarzystwo Walki z Kalectwem.
106. Hutchison, T. (1995). The classification of disability. *Archives of disease in childhood*, 73(2), 91–93. DOI: 10.1136/adc.73.2.91.

107. Jabłoński, W. (2012). Sytuacje trudne w wywiadzie telefonicznym. *Przegląd Socjologiczny*, 61(1), 133–153.
108. Jach, K. (2015). Innowacja społeczna na przykładzie działalności Pomorskiego Ośrodka Kompetencji. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 79, 87–97.
109. Jach, K. (2017). Wykorzystanie elementów projektowania uniwersalnego i włączającego w celu zwiększenia świadomości potrzeb osób z niepełnosprawnością wśród studentów. W: A. Polak-Sopińska, J. Lewandowski, M. Wróbel-Lachowski (red.), *Ergonomia niepełnosprawnym : interakcyjne projektowanie ergonomiczne stanowisk pracy, przestrzeni użytkowych, przepływu informacji i produktu* (s. 85–96). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
110. Jach, K. (2019). *Metodyka wspomagania aktywności zawodowej osób z ograniczeniami funkcjonalnymi*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
111. Jagielska, K. Rola wsparcia społecznego w aktywizowaniu osób starszych niepełnosprawnych. W: S. Bębas, K. Jagielska, R. Kozioł (red.), *Integracja społeczna i bezpieczeństwo osób niepełnosprawnych* (s. 93–107), Kraków Wydawnictwo „Scriptum”.
112. Jakimiuk, B. (2012) Zarządzanie kompetencjami w perspektywie edukacji ustawicznej. W: B. Wołosiuk, M. Nowak (red.), *Kształcenie zawodowe i ustawiczne a potrzeba rynku* (s. 40–62). Biała Podlaska: Wydawnictwo Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II.
113. Jankiewicz, A., Skrypnik, D., Skrypnik, K. (2014). Głęboka niepełnosprawność intelektualna a rozwój emocjonalno-społeczny i motoryczny. *Psychiatria*, 11(4), 222–227.
114. Jankowska, M. (2012). Prawa osób niepełnosprawnych w międzynarodowych aktach prawnych. *Niepełnosprawność–zagadnienia, problemy, rozwiązania*, 1(1), 24–45.
115. Januskiewicz, K. (2012). *Elastyczność zasobów ludzkich-konsekwencje społeczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
116. Januskiewicz, K. (2018). *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników. Koncepcja i metodyka badań*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

117. Jasiak, A., Królak, P. (2018). The Importance of Work for People with Disabilities and Evaluation Imposed Obligations of Employers. In: A. Polak-Sopińska, J. Królikowski (red.), *Ergonomics For People With Disabilities : Design for Accessibility* (p 227–238). Łódź: Lodz University of Technology.
118. Jędrzejczyk, J. (2014) Pochwal się zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością, art. 27 – Praca i zatrudnienie. Pobrano z:
<https://bip.brpo.gov.pl/pl/node/4152/revisions/4193/view> (02.05.2023).
119. Jurek, P. (2012). *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
120. Kaczmarek, K., Maliszewski, W.J. (2020). Fundusze pomocowe jako narzędzie wsparcia polityki senioralnej na terenie powiatu pilskiego w latach 2016–2020. *Exlibris Social Gerontology Journal*, 19(2), 159–174. DOI: 10.24917/27199045.192.11.
121. Kalbarczyk, A., Ławniczak, B., Magnuszewska-Otulak, G., Zegarek, M. (2009). *Poradnictwo zawodowe dla osób niepełnosprawnych*, Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
122. Kalinowska-Sufinowicz, B. (2017). Teorie dyskryminacji ekonomicznej na rynku pracy a osoby z niepełnosprawnościami. *Niepełnosprawność–zagadnienia, problemy, rozwiązania*, 3(24), 12–31.
123. Kamińska, B. (2017). Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu zasobami ludzkimi w MSP. *Marketing i Rynek*, 11, 174–183.
124. Kamiński, A. (1974). *Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej*. W: R. Wroczyński, T. Pilch. (red.), *Metodologia pedagogiki społecznej* (s. 49–79). Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
125. Kaplan, D. (1999). The definition of disability: Perspective of the disability community. *Journal of Health Care Law and Policy*, 3 (2), 352–364.
126. Karaś, M. (2012). Niepełnosprawność, od spojrzenia medycznego do społecznego i Disability Studies. *Przegląd prawniczy ekonomiczny i społeczny*, (4), 20–33.
127. *Karty zawodów dostosowanych do potrzeb i możliwości osób z niepełnosprawnością*, (2019), Pobrano z:
www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P31400269281444034650304&html_tresc_root_id=300003565&html_tresc_id=300003565&html_klucz=300003565&html_klucz_spis=&gclid=CjwKCAiAvdCrBh

- BREiwAX6-6UtoXSSmw4SsIcueQR0gEcKLHSCsW-rg8iMLrhtemtCmTvEHb_TKEahoCSjsQAvD_BwE (15.05.2021).
128. Kashnitsky, I., De Beer, J., Van Wissen, L. (2017). Decomposition of regional convergence in population aging across Europe. *Genus*, 73(2), 1–25. DOI: 10.1186/s41118-017-0018-2.
 129. Kawa, J. (2021). Ocena możliwości aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych w świetle prawa i uwarunkowań rynkowych w Polsce. Olsztyn: Wing Publishing House. Pobrano z: https://wig.olsztyn.pl/media/jerzy_kawa_ocena_mo%c5%bbliwo%c5%9aci_aktywizacji_zawodowej_os%c3%93b_niepe%c5%81nosrpawnych_wing_publishing_house.pdf (30.04.2023).
 130. Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, von Unruh, K. (2007). Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością. International Society for Diversity Management. Pobrano z <https://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-pl.pdf> (30.04.2023)
 131. Kędzierska-Szczepaniak, A., Szopik-Depczyńska, K., Łazorko, K. (2016). *Innowacje w organizacjach*. Warszawa: Texter.
 132. Kiełtyka, L., & Kucęba, R. (2013). Wartość współczesnych organizacji gospodarczych w wirtualnej przestrzeni zarządzania. *Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 125-135.
 133. Kieszek, L. M. (n.d.). Projekt analizy przystosowania stanowisk pracy w sieci marketów budowlanych do osób z dysfunkcją narządu ruchu (Praca doktorska, Laboratorium Ergonomii i Kształtowania Środowiska Pracy).
 134. Kirchberger, I., Coenen, M., Hierl, F. X., Dieterle, C., Seissler, J., Stucki, G., Cieza, A. (2009). Validation of the International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF) core set for diabetes mellitus from the patient perspective using focus groups. *Diabetic Medicine*, 26(7), 700–707. DOI: 10.1111/j.1464-5491.2009.02762.x.
 135. Kisilowska M., J. Jasiewicz. J. Informacja zdrowotna. Oczekiwania i kompetencje polskich użytkowników. Raport z badań eksploracyjnych (s. 13-26), Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
 136. Kisilowska. M., Jasiewicz. J. (2013) . Zdrowotne kompetencje informacyjne – definicja, badania, kierunki rozwoju. Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie*,

- organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
137. Kocór, M. (2019). Nadwyżka czy deficyt kompetencji? : konsekwencje niedopasowania na rynku pracy. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
138. Kolwitz, M., Radlińska, I. (2015). Kształtowanie się współczesnego paradygmatu niepełnosprawności. *Pomeranian Journal of Life Sciences*, (61), 3, 270–277.
139. Kołodziejczyk, I (2023). Wpływ pandemii COVID-19 na proces pracy kapitału ludzkiego w organizacji non-profit. W: M. Lisiński, J. Dziędzióra (red.), *Kierunki rozwoju teorii i praktyki zarządzania w kontekście badań młodych naukowców* (s. 129–140). Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB.
140. Kołodziejczyk, W. (2021). Praca jako czynnik integracji osób z niepełnosprawnością w świetle najnowszej literatury w warunkach epidemii wirusa SARS-COV-2. *Zeszyty Studenckie „Nasze Studia”*, 11, 147–155.
141. Komorowska, O., Kozłowski, A. (2021). Jakość życia rodzin opiekujących się dorosłą osobą z niepełnosprawnością intelektualną. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
142. Konarska, J. (2015). Bariery aktywności psychospołecznej osób z niepełnosprawnością – mity i rzeczywistość. *Przeгляд Badań Edukacyjnych*, 2(21), 153–173. DOI: 10.12775/PBE.2015.053.
143. Kornas-Biela, D. (2006). Niepełnosprawność w rodzinie – czym jest, co znaczy, trudne początki. Radom: Polskie Wydawnictwo Encyklopedyczne.
144. Kowalczyk-Kroenke, A. (2020). Zarządzanie karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT-perspektywa pracowników i pracodawców. Praca doktorska, Politechnika Białostocka.
145. Kozłowski, G. (2011). Głuchosłepota – głos praktyka i osoby doświadczonej niepełnosprawnością. *Niepełnosprawność*, 7, 177–184.
146. Krawczyk, P., Świącicki, Ł. (2020). ICD-11 vs. ICD-10 – przegląd aktualizacji i nowości wprowadzonych w najnowszej wersji Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób WHO. *Psychiatria polska*, 54(1), 7–20. DOI: 10.12740/PP/103876.
147. Królak, P., Butlewski, M. (2015). Ergonomic quality of rolling stock and barriers to its use by people with disabilities. In: J. Lewandowski, A. Polak-Sopińska,

- K. Boczkowska (red.), *Ergonomics For People With Disabilities : Social and Occupational Integration*, (p 35–51). Łódź: Lodz University of Technology.
148. Królak, P., Nejman, Z. (2016). Management of eco-innovative selected methods for the identification of the problem in universal design. *World Scientific News*, 57, 540–546.
149. Krupa, K. (2006). *Teoria zmian organizacyjnych przedsiębiorstw ery informacji*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
150. Kruse, D., Park, S. R., van der Meulen Rodgers, Y., Schur, L. (2022). Disability and remote work during the pandemic with implications for cancer survivors. *Journal of cancer survivorship*, 16(1), 183–199. DOI: 0.1007/s11764-021-011-z.
151. Kryńska, E. (2013). *Wyniki dotychczasowych badań dotyczących aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych*. Warszawa: IPiPS.
152. Kryńska, E. (red.) (2013). *Analiza sytuacji osób niepełnosprawnych w Polsce i Unii Europejskiej. Raport przygotowany w ramach projektu „Zatrudnienie osób niepełnosprawnych perspektywy wzrostu”*. Warszawa: IPiPS.
153. Krysińska-Kościańska, K. (2018). Różnorodność ze względu na płeć – bariery awansu kierowniczego kobiet. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 512, 104–112. DOI: 10.15611/pn.2018.512.09.
154. Krzepicka, A., Tarapata, J. (2013). Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 288, 84-94.
155. Kubicki, P. (2017). *Polityka publiczna wobec osób z niepełnosprawnościami*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
156. Kuciński K. (red.) (2010). *Metodologia nauk ekonomicznych: dylematy i wyzwania*, Warszawa: Difin.
157. Kułak, M. (2021). *Analiza poprawności implementowania do polskiego porządku prawnego dyrektyw Unii Europejskiej w obszarze równego traktowania*. Pobrano z: https://bip.brpo.gov.pl/sites/default/files/KulakM_Analiza_implementation_ustawa_rownosciowa_2021.pdf (27.04.2023)
158. Kułak, W., Okurowska-Zawada, B., Sienkiewicz, D., Paszko-Patej, G. (red.) (2014). *Współczesne metody rehabilitacji dzieci i młodzieży*. Białymstoku: Uniwersytet Medyczny w Białymstoku. Wydział Nauk o Zdrowiu.
159. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 4, 71–77.

160. Kwiatek, P. (2022). System informatyczny agregujący ogłoszenia lokalne dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych. Praca doktorska. Warszawa: Polsko-japońska akademia technik komputerowych.
161. Kwiatkowska-Ciotucha, D., Załuska, U., Grześkowiak, A. (2020). Osoby z niepełnosprawnością na otwartym rynku pracy: bariery skutecznej inkluzji w miejscu pracy. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
162. Lachiewicz, S. (2014). Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 183 (1), 153–161.
163. Lam, A. (2005). Organizational innovation. In: J. Fagerberg (red.), D.C. Mowery (red.), R. R. Nelson (red.) *The Oxford Handbook of Innovation* (p. 115–147). New York: Oxford University Press.
164. Lawson, N. D., Boyd, J. W. (2018). Do state physician health programs encourage referrals that violate the Americans with Disabilities Act?. *International Journal of Law and Psychiatry*, 56, 65–70. DOI: 10.1016/j.ijlp.2017.12.004.
165. Le, T., Winsnes, C.F., Axelsson, U., Xu, H., Kaimal J.M., Mahdessian, D., Dai, S., Makarov, I.S., Ostankovich, V., Xu, Y., Benhamou, E., Henkel, C., Solovyev, R.A. Banić, N., Bošnjak, V., Bošnjak, A. Miličević, A., Ouyang, W., Lundberg, E. (2022). Analysis of the human protein atlas weakly supervised single-cell classification competition. *Nature Methods*, 19 (10), 1221–1229. DOI: 10.1038/s41592-022-01606-z.
166. Leonardi, M., Bickenbach, J., Ustun, T. B., Kostanjsek, N., Chatterji, S.; MHADIE Consortium (2006). The definition of disability: what is in a name?. *The Lancet*, 7;368(9543), 1219–1221. DOI: 10.1016/S0140-6736(06)69498-1.
167. Leoński, W. (2017). Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze niepełnosprawności (CSR+ D). *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (100), 253–262.
168. Lepsinger, R., Lucia, A.D. (2007). 360 stopni. System ocen pracowniczych. Gliwice: Onepress.
169. Leśniak, J., Jakubek, M. (2017). Niepełnosprawność intelektualna – terminologia i obecne ujęcia. *Czasopismo Pedagogiczne* 2(5). 53–63.

170. Leśniak, J.M. (2019). Uwarunkowania zachowania o charakterze niedostosowania społecznego młodzieży z niepełnosprawnością intelektualną. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
171. Levy-Leboyer, C., Prieto, J.M. (2000). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión.
172. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., Karon, L. (2018). A Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities. *Journal of occupational rehabilitation*, 28, 634–655. DOI: 10.1007/s10926-018-9756-z.
173. Lisek-Michalska, J. (2013). Badania fokusowe. Problemy metodologiczne i etyczne. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
174. Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010). Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Warszawa: PARP. Pobrano z: <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2010-wstepnestandardyzarzadzaniawiekiem.pdf> (15.05.2022)
175. Lorens A., (2018) Zatrudnienie wspomagane szansą na zwiększenie aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnością intelektualną, *Karpacki Przegląd Naukowy*, 1(25), 41–52.
176. Łaniecka, J. (2018). Niepełnosprawność i osoba niepełnosprawna – w poszukiwaniu definicji pojęć. *Konińskie Studia Społeczno-Ekonomiczne*, 4(2), 119–130. DOI: 10.30438/ksse.2018.4.2.2.
177. Łobocki, M. (1982). Wybrane zagadnienia z metodyki pracy opiekuńczo-wychowawczej. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
178. Machalska, M. (2022). Digital learning. Od e-learningu do dzielenia się wiedzą. Warszawa: Wolters Kluwer.
179. Maciaszczyk, M. (2014). CSR szansą dla osób niepełnosprawnych. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (35), 159–167.
180. Majerska, J. (2010). Kompetencje miękkie a rynek pracy. W: Majerska, J (red.), ...bo życie to nieustanny rozwój. *Poradnik*, (s. 85–92). Poznań: edustacja.pl.
181. Majewski, T. (2011). Poradnictwo zawodowe i pośrednictwo pracy dla osób niepełnosprawnych : *Poradnik dla urzędów pracy*. Warszawa: MPiPS.
182. Majka, P., Wieleba, I., Rydzewska, M. (2018). Zatrudnianie osób niepełnosprawnych. Aspekty prawne i podatkowe. Warszawa: Wolters Kluwer.

183. Manz, C. C., Keating, D. E., Donnellon, A. (1990). Preparing for an organizational change to employee self-management: The managerial transition. *Organizational dynamics*, 19(2), 15–26. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90068-Z.
184. Maraschin, J. D. F. (2013). Classification of diabetes. *Advances in Experimental Medicine and Biology*, 771, 12–19. DOI: 10.1007/978-1-4614-5441-0_2.
185. Marszałek, L. (2007). Społeczny kontekst niepełnosprawności. *Seminare. Poszukiwania naukowe*, 24, 339–353.
186. Martel, A., Day, K., Jackson, M.A., Kaushik, S. (2021). Beyond the pandemic: the role of the built environment in supporting people with disabilities work life. *International Journal of Architectural Research Archnet*, 15(1), 98–112.
187. Marzec, I., Jędrzejowicz, P., Van der Heijden, B.I.J.M., Scholarios, D., Bozionelos, N., Van der Schoot, E., Knauth P. Specjaliści ICT w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2009, nr 3–4 (68–69), s. 91.
188. Masłyk, T. (2019). Działania o charakterze ekspresyjnym w perspektywie kapitału społecznego i ich znaczenie dla osób niepełnosprawnych. *Fabrica Societatis* 2, 190–205. DOI: 10.34616/fs.19.2.190.205.
189. Masłyk-Musiał E. (1996). *Zarządzanie zmianami w firmie*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
190. Masłyk-Musiał E. (2003). *Organizacje w ruchu : strategie zarządzania zmianami*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
191. Matejczuk, P., Matejczuk, J. (2010). Traktowanie osób z rzadkimi ograniczeniami sprawności w uregulowaniach Unii Europejskiej. *Polityka Społeczna*, 4(1), 10–11.
192. Matejun, M. (2020). Dylematy etyczne w pracach badawczych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. W: M. Kołodziejczak, I. Bednarska-Wnuk, I. Świątek-Barylska (red.), *Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki* (s. 11–27). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
193. Matejun, M., Szczepańczyk, M. (red.) (2009). *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
194. Mazur, M. (2016). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a zatrudnienie osób niepełnosprawnych*. Praca doktorska. Uniwersytet Warszawski Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych.
195. Mazurek-Kucharska, B. (2006). *Kompetencje i osobowość efektywnego przywódcy*. W: T. Rostkowski (red.), *Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce*. Recenzowany

- raport z badań. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 25–44.
196. Mazur-Mitrowska, M. (2018). Sposoby poszukiwania pracy przez osoby niepełnosprawne. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 1, 88–98.
 197. Mazur-Wierzbička, E. (2019). Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością. *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*. Wydawnictwo Nieoczywiste: Warszawa.
 198. Mazur-Wierzbička, E., & Janczewska, D. (2019). Społeczna odpowiedzialność biznesu-perspektywa zarządzania i ekonomii.
 199. Mazur-Wierzbička, E., Wieczorek-Szymańska, A., & Leoński, W. (2022). Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność. Warszawa. Wydawnictwo CeDeWu.
 200. Mering, T. (2012). Strategia Unii Europejskiej wobec starzenia się ludności. *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje*, (18), 39–50.
 201. Mędrzycki, R., Małecka-Łyszczek, M. (2021). Osoby ubogie, niepełnosprawne i bezdomne w systemie pomocy społecznej. Warszawa: Wolters Kluwer.
 - Michalska-Olek, A., Zaremba, J. (2017). Status prawny osób z niepełnosprawnością w Polsce na podstawie obowiązujących regulacji prawnych z uwzględnieniem porównania strategii w tym zakresie w Republice Austriackiej oraz Republice Czeskiej. *Niepełnosprawność–Zagadnienia, Problemy, Rozważania*, II(23), 7–28.
 202. Miś, A. (2009). Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (43), 273–281.
 203. Młynarczyk, M. (2015). Wymagania i zalecenia w zakresie parametrów mikroklimatu oraz poczucia komfortu i oceny obciążenia cieplnego osób niepełnosprawnych w pracy. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*, (2), 10–13. DOI: 10.5604/01377043.1214689.
 204. Moczydłowska, J. (2008). Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji, Difin.
 205. Niedzielski, E. (2014). Wybrane problemy zatrudnienia osób niepełnosprawnych. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 2(68), 158–166.
 206. Niedźwiedź, S. (2015). *Metodyka implementacji innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. Praca doktorska. Politechnika Poznańska.

Pobrano z: file:///C:/Users/User/Downloads/Szymon_Piotr_Niedzwiedz_Metodyk

- a_implementacji_innowacji_organizacyjnych_w_przedsiębiorstwie_produkcyjnym.pdf (18.02.2023).
207. Nieradko-Iwanicka, B., Iwanicki, J. (2010). Zakłady aktywności zawodowej: rola w systemie rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych i perspektywy dalszego rozwoju. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, (2), 91. 329–331
 208. NIK o aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami (2022). Warszawa: Najwyższa Izba Kontroli Pobrane z www.nik.gov.pl/aktualnosci/aktywizacja-zawodowa-osob-z-niepelnosprawnosciami.html (30.04.2023).
 209. Nosal C.S. (1999), *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
 210. Nowak, A., Muszyński, F. (2019) *Kompetencje społeczne i zawodowe osób niepełnosprawnych intelektualnie i ruchowo na przykładzie Stowarzyszenia Św. Celestyna*. Strzelin: Stowarzyszenia Św. Celestyna.
 211. Nowak, E., Głowiński, K. (2013). Teoretyczne metody badawcze w naukach społecznych. *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 2(6), 136–146.
 212. Nowak, W. (2013). Kultura organizacyjna a przebieg procesu zmiany organizacyjnej – przegląd badań. *Zarządzanie i Finanse*, 1(2), 211–227.
 213. Nowakowska, M., Radzikowska, K. (2022) *Język inkluzywny : Jak mówić, żeby włączać*. Warszawa: Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych.
 214. Nowosielski, S. (2017). Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 67–86. DOI: 10.15611/pn.2017.463.06.
 215. O’Keefe, R. M., O’Leary, D. E. (1993). Expert system verification and validation: a survey and tutorial. *Artificial Intelligence Review*, 7, 3–42.
 216. Ochocka, J. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na wizerunek osób z niepełnosprawnością w kontekście kreowania postaw społecznych. *Konteksty Społeczne*, 8(2), 126–140. DOI: 0.17951/ks.2020.8.2.
 217. Oleksyn, T. (2006). Zarządzanie kompetencjami-tendencje zmian. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, (12), 2–10.
 218. Oleksyn, T. (2012). Przedsiębiorczość jako kategoria złożona : jak ją rozwijać?. *Problemy Zarządzania*, 10/1(36) t.2, 8–25.

219. Oleksyn, T. (2016). Zarządzanie zasobami ludzkimi w różnych wyobrażeniach przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 24(2), 153–171.
220. Osiak, M. Rekrutacja pracowników niepełnosprawnych – 5 praktycznych porad dla pracodawcy . Porady. Pobrane z <https://mywspieramy.org/rekrutacja-pracownikow-niepelnosprawnych-porady> (02.05.2023).
221. Osoby niepełnosprawne w Polsce – BAEL (2021) Pobrane z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/osoby-niepelnosprawne-w-2021-roku,26,3.html> (02.052023).
222. Otrębski W., Roźnowski B., (2008) Sytuacja psychologiczna osób z niepełnosprawnością na rynku pracy : Badania percepcji pracodawców, pracowników i poszukujących pracy, Lublin: Instytut Rynku Pracy.
223. Otrębski, W., Wiącek, G. (red.) (2014). Przepis na rehabilitację. Metodologie oraz metody w badaniach i transdyscyplinarnej praktyce rehabilitacyjnej. Lublin: Wydawnictwo KUL.
224. Ouyang, W., Winsnes, C.F., Hjelmare, M., Cesnik, A.J., Åkesson, L., Xu, H., Sullivan, D,P, Dai, S., Lan, J., Jinmo, P., Galib, S.M., Henkel, C., Hwang, K., Poplavskiy, D., Tunguz, B., Wolfinger, R.D., Gu, Y., Li, C., Xie, J., Buslov, D., Fironov, S., Kiselev, A., Panchenko, D., Cao, X., Wei, R., Wu, Y., Zhu, X., Tseng, K.L., Gao, Z., Ju, C., Yi, X., Zheng, H., Kappel, C., Lundberg, E. (2019). Analysis of the human protein atlas image classification competition. *Nature methods*, 16(12), 1254–1261. DOI: 10.1038/s41592-019-0658-6.
225. Pancewicz, M., Kotzian, J. (2014). Zarządzanie niepełnosprawnością w Polsce i państwach Unii Europejskiej. Jak duże i małe przedsiębiorstwa zarządzają niepełnosprawnością i jakie odnoszą z tego tytułu korzyści?. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(6), 155–163.
226. Parchomiuk, M. (2019). Badania z udziałem osób niepełnosprawnych intelektualnie. Problemy metodologiczne i etyczne. *Roczniki Pedagogiczne*, 11(3), 73–95.
227. Paszkowicz, M. A. (2018). Podmiotowość osób z niepełnosprawnościami w świetle wyników badań zatrudnialności. *Societas/Communitas*, 2–2(26–2), 39–62.

228. Paszkowicz, M. A. (2020). *Zatrudnialność osób niepełnosprawnych na przykładzie badań empirycznych. Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania*, 1 (34), 7–21.
229. Paul, S. (2022). *Accessibility analysis using WCAG 2.1: evidence from Indian e-government websites. Universal Access in the Information Society*, 22, 663–669. DOI: 10.1007/s10209-021-00861-9.
230. Pawłowska-Cyprysiak, K. (2012). *Podwójna dyskryminacja kobiet niepełnosprawnych w miejscu pracy. Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, (12), 16–19.
231. Pawłowski, J. (2014). *Kompetencje w zasobach przedsiębiorstwa. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias*, (8), 261–269.
232. Pąg J. (2013). *Zasada kompensacji u osób niepełnosprawnych ruchowo* Pobrano z: <https://lamstereotypy.wordpress.com/2013/03/23/zasada-kompensacji-u-osob-niepelnosprawnych-ruchowo> (02.05.2022).
233. Perkowska-Klejman, A. (2019). *Poszukiwanie refleksyjności w edukacji: Studium teoretyczno-empiryczne*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
234. Piątek, K. *Freelancing jako szansa przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu osób z niepełnosprawnością na polskim rynku pracy*. W: P. Bałdys, K. Piątek (red.), *Spółczeństwa na rozdrożach: Polska i Ukraina w latach 1989–2017* (s. 198–215). Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej.
235. Pieter, J. (1967). *Ogólna metodologia pracy naukowej*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
236. Pochtowski, A. (2001). *Dział zasobów ludzkich wobec nowych wyzwań. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (3–4), 9–23.
237. Pochtowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
238. Polczyk, P. (2008). *Nie ma barier, są tylko opory*. Wrocław: Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego.
239. Politaj, A. (2016). *Zakłady aktywności zawodowej oraz zakłady pracy chronionej jako pracodawcy osób niepełnosprawnych w Polsce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (450), 446–457. DOI: 10.15611/pn.2016.450.39.

240. Praweńska-Skrzypek, G. (2007). Współczesne instrumenty zarządzania wspomagające proces zmian organizacyjnych w instytucjach rynku pracy. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
241. Pyplacz, P. (2017). Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Management Forum*, 5(4), s. 21–26.
242. Raław, M. (2018). Sprawny badacz wśród niepełnosprawnych badanych : Wybrane etyczne i polityczne ograniczenia procesu gromadzenia i upowszechniania danych. *Societas/Communitas*, 2–2(26–2), 161–180.
243. Radu, M. (2012). Empirical Study on the Indicators of Sustainable Performance – the Sustainability Balanced Scorecard, Effect of Strategic Organizational Change. *Amfiteatru Economic Journal*, 14(32), 451–469.
244. Rakowska, A. (2008). Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom. *Organizacja i zarządzanie*, 4, 5–20.
245. Rakowska, A. (2018). Samoocena potencjału kompetencyjnego przez kobiety i mężczyzn na przykładzie pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw – wyniki badań. *Zarządzanie i Finanse*, 16(1/2), 133–141.
246. Ratajczyk, W. (2006). Osoby niepełnosprawne jako zasoby pracy. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 199, 43–68.
247. Rogozińska-Pawelczyk, A. (2013). Osobowościowe uwarunkowania gotowości pracowników do zmian organizacyjnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 95–106.
248. Rosalska, M. (2015). Kompetencje społeczne dorosłych w kontekście pedagogiki przeżyć. *Dyskursy Młodych Andragogów*, 16, 23–34.
249. Rostkowski, T. (2004). Kompetencje pracowników miernikiem wartości organizacji. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1032, 704-712.
250. Rozłucka, L., Branicka, O., Gawlik, R. (2021). Kodowanie chorób alergicznych w nowej Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób ICD-11. *Alergologia Polska*, 8(4), 169–174. DOI: 10.5114/pja.2021.111799.
251. Rozmowa kwalifikacyjna o pracę z osobą z niepełnosprawnością. Pobrane z <https://www.technologpark.pl/integracyjny-inkubator-przedsiębiorczosci/internetowe-centrum-informacji/iip-dla-osob->

- z niepełnosprawnościami/rozmowa-kwalifikacyjna-o-prace-z-osoba-
z niepełnosprawnościami (02.05 2023).
252. Rozmus, P., Jedlikowska, D., Łuczaj, K. (2014). Polityka społeczna wobec niepełnosprawności: teoria badań i praktyka działań na podstawie konkretnych przedsięwzięć realizowanych na rzecz osób niepełnosprawnych. *Studia Socjologiczne*, 2 (213), 63–83.
253. Rudnicki, S. (2014). Niepełnosprawność i złożoność. *Studia Socjologiczne*, 2(213), 43–61.
254. Rymś M., (2016) Niepełnosprawny jako aktywny obywatel – problematyka integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych w Polsce, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
255. Sajkiewicz, A. (2002). Kultura organizacji i kapitał intelektualny [w:] Sajkiewicz A., (red.). *Jakość zasobów pracy, Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
256. Schur, L., Kruse, D., Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3–20. DOI: 10.1002/bsl.624
- Scully, J.L. (2020). Disability, disablism, and COVID-19 pandemic triage. *Journal of Bioethical Inquiry*, 17(4), 601–605. DOI: 10.1007/s11673-020-10005-y.
257. Senior, B., Fleming, J. (2006). *Organizational change*. London: Prentice Hall.
258. Sidor-Rządowska, M. (2020). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników : Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Warszawa: Wolters Kluwer.
259. Sikora, J., Uziębło, A. (2013). Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania. *Zarządzanie i Finanse*, 2(2), 351–376.
260. Sitko-Lutek, A. (2013). Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 47(1), 141–148.
261. Skalik, J. (2018). Sukces w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi–współczesne uwarunkowania i możliwości jego osiągnięcia. *Zarządzanie i Finanse*, 16(1/1), 203–216.
262. Skóra, M. (2021). Ewolucja pojęcia niepełnosprawności w unijnym i polskim prawie pracy. *Białostockie Studia Prawnicze*, 2(26), 189–200. DOI: 10.15290/bsp.2021.26.02.13.

263. Skrzypa, A., Wolan-Nowakowska, M. (2022). Proces podwójnej tranzycji wyzwaniem dla rozwoju młodzieży z niepełnosprawnością. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Psychologica*, (23), 21–36. DOI: 10.18778/1427-969X.23.02.
264. Sochacka, K. (2012). Specjalne potrzeby i specyficzne trudności. *Problematyki Kształcenia Językowego w Szkole*, 4, 179–194.
265. Sochańska-Kawiecka, M., Zakrzewska-Manterys E., Gajewski, M., Kołakowska-Seroczyńska Z., Kubajek R., Makowska-Belta E., Szczucki J., Witkowska J. (2020), *Badanie zakładów pracy chronionej, Żyrardów: Badania Społeczne Marzena Sochańska-Kawiecka.*
266. Spychała, M. (2010). Niedobór kompetencji społecznych pracowników jako problem komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach*, 303–323.
267. Spychała, M. (2013). Kompetencje zawodowe menedżera przyszłości w wielkopolskim sektorze komunalnym. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 283, 185–198
268. Spychała, M. (2014). Analysis and Improvement of the Process Engineer's levels of Competence in a Manufacturing Company. In: M. Spychała (red.), *Logistics Operations, Supply Chain Management and Sustainability*, (p. 395–409). Cham: Springer. DOI 10.1007/978-3-319-07287-6_28.
269. Spychała, M. (2015). Profil kompetencyjny przyszłego inżyniera produkcji. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 11, XXXIII–XXXIX.
270. Spychała, M., Goliński, M., Szafranski, M. and Graczyk-Kucharska, M., (2019), *Competency Models as Modern Tools in the Recruitment Process of Employees.* In: M. Sargiacomo (red.), *Proceedings of the 10th European Conference on Intangibles and Intellectual Capital ECIIC 2019* (p. 282–291). Chieti-Pescara: Academic Conferences and Publishing International Limited.
271. Stabryła, A. (2004). Metody oceny efektywności zmian organizacyjnych. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 5, 111–124.
272. Stallkamp, J., Schlipfing, M., Salmen, J., Igel, C. (2011,). *The German Traffic Sign Recognition Benchmark: A multi-class classification competition.* The 2011 International Joint Conference on Neural Networks, San Jose: IEEE, 1453–1460, DOI: 10.1109/IJCNN.2011.6033395.

273. Staniszevska, A. (2014). Analiza kompetencji w procesie rekrutacji. Praca magisterska. Uniwersytet Jagielloński Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej.
274. Staniszevska, A. (2014). Model kompetencji i kwalifikacji specjalistów do spraw zamówień publicznych w administracji. Praca doktorska. Politechnika Poznańska. Pobrano z: file:///C:/Anna_Beata_Staniszevska_Model_kompetencji_i_kwalifikacji_specjalistow_do_spraw_zamowien_publicznych_w_administracji-1.pdf (18.02.2023).
275. Stankowski, A., Stankowska, N. (2012). Pedagogika społeczna i pedagogika specjalna wobec edukacji osób niepełnosprawnych. *Chowanna* 2, 325–333.
276. Starzenie się ludności w Unii Europejskiej – stan obecny i prognoza (2018), Warszawa: Kancelaria Senatu.
277. Stefańska, M. (2013). Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (288), 198–211.
278. Steinhagen, A. (2014). Metodologia badań w pedagogice specjalnej w ujęciu Profesora Aleksandra Hulka. *Kwartalnik Pedagogiczny*, (4)234, 133–142.
279. Stepanova, G. A., Tashcheva, A. I., Stepanova, O. P., Menshikov, P. V., Kassymova, G. K., Arpentieva, M. R., Tokar, O. V. (2018). The problem of management and implementation of innovative models of network interaction in inclusive education of persons with disabilities. *International Journal of Education and Information Technologies*, 12, 156–162.
280. Strojny, C. (2017). Kondycja zakładów pracy chronionej jako jednej z form wspierania osób niepełnosprawnych na rynku pracy w Polsce. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach*, 21(1/1), 115–129.
281. Struck-Peregończyk, M. (2015). Czynniki kształtujące aktywność zawodową młodych osób niepełnosprawnych na przykładzie województwa podkarpackiego. W: B. Gąciarz, S. Rudnicki, D. Żuchowska-Skiba (red.) *Polscy Niepełnosprawni: Pomiędzy deklaracjami a realiami* (s. 43–62). Kraków: Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej.
282. Strykowska, M. (2010). Psychologiczne aspekty wdrażania zmian organizacyjnych. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 7–20.

283. Szcześniak, M. (2018). Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie warunkiem jego rozwoju. *Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 14, 25–41.
284. Sznajder, D. (2015). Przesłanki i bariery wykorzystania potencjału kompetencyjnego pracowników niepełnosprawnych w przedsiębiorstwach (na przykładzie firm województwa łódzkiego). Praca doktorska. Uniwersytet Łódzki.
285. Szopa, B. (2016). Konsekwencje procesu starzenia się społeczeństwa. Wybrane problemy. *Problemy zarządzania*, 14/2(59 t.1), 23–40.
286. Sztobryn-Giercuskiewicz J., Badać – nie wykluczając. Rozważania nad „metodologią dostępności”, W: G. Całek, J. Niedbalski, D. Żuchowska-Skiba (red.), *Jak badać zjawisko niepełnosprawności. Szanse i zagrożenia założeń teoretycznych i metodologicznych studiów nad niepełnosprawnością* (97–110) Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: 10.18778/8142-757-9.07.
287. Szyjewski, Z., Szyjewski, G. (2017). Wiarygodność metod badawczych. *Informatyka Ekonomiczna*, 2(44), 118–131. DOI: 10.15611/ie.2017.2.10
288. Szymocha, D. (2020). Zmiana organizacyjna. Czy można stworzyć uniwersalny model zarządzania zmianą?. W: J. Mazur, P. Rojek-Adamek, J. Tomczyk. (red.), *Zarządzanie zmianą : innowacje – organizacje – bezpieczeństwo*, (s. 13–29) Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego. DOI:10.24917/9788380841024.1.
289. Śledzińska-Simon, A. (2011). Zasada równości i zasada niedyskryminacji w prawie Unii Europejskiej. *Studia BAS*, (2), 41–86.
290. Świątkiewicz-Mośny, M. (2006). Niepełnosprawni w sieci: W: L. H. Haber, M. Niezgoda (red), *Internet jako narzędzie radzenia sobie z niepełnosprawnością. Społeczeństwo informacyjne : Aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne* (s. 177-184). Kraków Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
291. Trębicka-Postrzygacz, B. M. (2017). O niepełnosprawności w definicjach i regulacjach prawnych w perspektywie inkluzji społecznej. *Student niepełnosprawny. Szkice i rozprawy*, 17(10), 41–53.
292. Trojanowska, M. (2021). Bioróżnorodność i różne modele niepełnosprawności w kontekście filozofii Michela Foucaulta. W: G. Całek, J. Niedbalski, M. Raclaw, D. Żuchowska-Skiba (red.), *Zrozumieć niepełnosprawność. Problemy, badania, refleksje* (s. 91–107). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

293. Trykhlub, K. (2020). Zasada niedyskryminacji w prawie europejskim. *Przegląd Prawa Konstytucyjnego*, 2(54), 271–296.
294. Twardowski, A. (2018). Społeczny model niepełnosprawności – analiza krytyczna. *Studia Edukacyjne*, 48, 97–114. DOI: 10.14746/se.2018.48.7.
295. Ulman, P. (2010). Problem niepełnosprawności w krajach UE : analiza porównawcza. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 16, 314–323.
296. Üstün, T. B., Chatterji, S., Bickenbach, J., Kostanjsek, N., Schneider, M. (2003). The International Classification of Functioning, Disability and Health: a new tool for understanding disability and health. *Disability and rehabilitation*, 25(11–12), 565–571. DOI: 10.1080/0963828031000137063.
297. van der Zwan, R., de Beer, P. (2021). The disability employment gap in European countries: What is the role of labour market policy?. *Journal of European Social Policy*, 31(4), 473–486. DOI: 10.1177/09589287211002.
298. Walas-Trębacz, J. (2009). Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2, 31–41.
299. Walczak, W. (2011). Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji. *E-mentor*, (3), 11–19.
300. Wasilewska, E., Pietrych, L. (2018). Starzenie się społeczeństwa a wzrost gospodarczy w krajach Unii Europejskiej. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego*, 18(4), 481–492. DOI: 10.22630/PRS.2018.18.4.136.
301. Waszyńska, K., Filipiak, M. (red.) (2016). *Współczesne konteksty psychoterapii i socjoterapii : Wybrane zagadnienia z teorii i praktyki*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
302. Weick, K.E., Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50, 361–386. DOI: 10.1146/annurev.psych.50.1.361.
303. Whiddett, S. A. Sarah Hollyforde (2003). *A Practical Guide to Competencies : How to Enhance Individual and Organisational Performance*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
304. Wieczorek-Szymańska, A. (2011). Zastosowanie oceny kompetencji pracowników z wykorzystaniem metody wieloźródłowej w świetle wyników badań. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 25, 699–712.

305. Wieczorek-Szymańska, A. (2012). Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 105–115.
306. Wieczorek-Szymańska, A. (2013). Proces pomiaru kompetencji pracowników w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 34(1), 103–116.
307. Wieremiej, B. (2018) Widzialność, kompensacja i kontrola. *Kultura Współczesna* 3(102), 98–106. DOI: 10.26112/kw.2018.102.08.
308. Wieringa, R. (2014). Empirical research methods for technology validation: Scaling up to practice. *Journal of Systems and Software*, 95, 19–31. DOI: 10.1016/j.jss.2013.11.1097.
309. Wierzbicki, A. (2010). Ewolucyjna droga zmian. *Personel i Zarządzanie*, (6), 56-59.
310. Wilmowska-Pietruszyńska, A., Bilski, D. (2013). Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia. *Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania*, 2(7), 5–20.
311. Wiśniewska S., Wiśniewski K., (2020), Organizacyjne uczenie się jako determinanta zatrudnialności pracowników, *Przegląd Organizacji*, 7(966), 20–27.
312. Wlazło, M. (2016). Interdyscyplinarne studia nad niepełnosprawnością – sprzymierzeniec czy wróg pedagogiki specjalnej?. *Problemy Edukacji, Rehabilitacji i Socjalizacji Osób Niepełnosprawnych*, 23(2), 65–74.
313. Włodarkiewicz-Klimek, H. (2016). Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (71), 213-225..
314. Wojdyło-Preisner M., Zawadzki K., (2015) Determinanty podejmowania aktywności zawodowej i pracy przez osoby niepełnosprawne, *Polityka Społeczna*, 7(496), 29–34.
315. Wolska, D. (2015). Umiejętności życiowe jako wyznacznik aktywizacji zawodowej dorosłych z głębszą niepełnosprawnością intelektualną. *Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego*.
316. Wrzalik, A., & Kucęba, R. (2019). Zarządzanie innowacjami technologicznymi i ich wdrażanie w przedsiębiorstwach ciepłowniczych. *Przegląd Organizacji*, (1), 27-34.

317. Wybrańczyk, K., Polok, G., Naramski, M., Szromek, A. R. (2018). Przebieg procesu zmian w organizacji–przegląd wybranych koncepcji zmian. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 131, 623–634.
318. Wytyczne w sprawie niepełnosprawności w czasie pandemii COVID-19 (2020). *Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania*, 3–4(36–37), 135–146.
319. Zakrzewska, M., (2015). Planowanie kariery ucznia o specjalnych potrzebach edukacyjnych –wyzwania rynku pracy. W: M. Wolan-Nowakowska (red.), *Poradnictwo zawodowe w szkole – ku możliwościom przeciw ograniczeniom*, 93-222, Warszawa: Wydawnictwo APS.
320. Zarębska A. (2002). *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie : Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin. *Zarządzanie zmianą : innowacje – organizacje – bezpieczeństwo*, 13–29.
321. Zgierska, A. (2012). Problematyka badań jakości zatrudnienia. *Wiadomości Statystyczne*, 57(3), 19–27.
322. Zieleniecki, M. (2015). Kilka refleksji na temat podwyższenia wieku emerytalnego w Polsce (na marginesie wyroku Trybunału Konstytucyjnego w sprawie K 43/120). *Gdańskie Studia Prawnicze*, 33, 507–523.
323. Żołędowski, C. (2012). Starzenie się ludności – Polska na tle Unii Europejskiej. *Problemy polityki społecznej. Studia i dyskusje*, 17, 29–43.
324. Żukowski, S. (2015). Praca jako ważny element w przestrzeni życia osób niepełnosprawnych. *Humanizacja Pracy*, 2(280), 265–278.

Spis tabel

Tabela 1. Porównanie definicji niepełnosprawności.....	23
Tabela 2. Przykłady rozwiązań wprowadzanych przez firmy z uwagi na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami.	30
Tabela 3. Klasyfikacja zawodowa osoby z niepełnosprawnościami wzroku.....	48
Tabela 4. Analiza wad i zalet wybranych narzędzi do badania kompetencji.....	51
Tabela 5. Różnice pomiędzy oceną kompetencji metodą 360 stopni, a metodą 180 stopni	55
Tabela 6. Ocena 180 stopni – potencjalnych korzyści z uzasadnieniem.....	56
Tabela 7. Definicje zmiany	59
Tabela 8. Zagadnienia z Modelu zmian Nadlera w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami.	62
Tabela 9. Przykłady wskaźników zmian organizacyjnych z komentarzem w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami.	64
Tabela 10. Wykorzystane metody i narzędzia badawcze w pracy.	73
Tabela 11. Obszary zmian organizacyjnych w bazie Scopus.....	76
Tabela 12. Statystyki opisowe stopnia zgodności z poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi wprowadzania zmian organizacyjnych.....	81
Tabela 13. Odsetki badanych podmiotów wprowadzających poszczególne zmiany organizacyjne	83
Tabela 14. Zmiany organizacyjne uszeregowane według sumy pozytywnych odpowiedzi badanych (odpowiedzi 5,6,7)	85
Tabela 15. Statystyki opisowe liczbę pracowników niepełnosprawnościami zatrudnianych przez badane przedsiębiorstwa	88
Tabela 16. Opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje a stopień wykorzystania ich kompetencji zawodowych	91
Tabela 17. Liczba zatrudnianych osób z niepełnosprawnościami, a opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje	92
Tabela 18. Liczba zatrudnianych osób z niepełnosprawnościami a stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami.....	92
Tabela 19. Zmiany organizacyjne wspomagające wykorzystanie kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami	99
Tabela 20. Analiza rzetelności ogólnego wskaźnika zmian organizacyjnych.	101
Tabela 21. Statystyki opisowe poszczególnych stwierdzeń wchodzących w skład wskaźnika zmian organizacyjnych	102
Tabela 22. Statystyki opisowe ogólnego wskaźnika zmian organizacyjnych.....	103

Tabela 23. Korelacje pomiędzy liczbą zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami, a składowymi zmian organizacyjnych	104
Tabela 24. Ogólny wskaźnik zmian organizacyjnych, a opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje	105
Tabela 25. Składowe zmian organizacyjnych, a opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje	106
Tabela 26. Ogólny wskaźnik zmian organizacyjnych, a stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami.....	107
Tabela 27. Składowe zmian organizacyjnych, a stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami.....	108
Tabela 28 Charakterystyka próby badań jakościowych.....	110
Tabela 29. Porównanie oceny własnej pracowników, oceny pracodawcy oraz wymagań pracodawcy w zakresie kompetencji społecznych	113
Tabela 30. Porównanie oceny własnej pracowników, oceny pracodawcy oraz wymagań pracodawcy w zakresie kompetencji technicznych.....	114
Tabela 31. Porównanie samooceny pracowników pod względem kompetencji społecznych i technicznych	115
Tabela 32. Porównanie oceny pracodawców pod względem kompetencji społecznych i technicznych	116
Tabela 33. Porównanie wymagań pracodawców w zakresie kompetencji społecznych i technicznych pracowników	117
Tabela 34. Ranking zmian organizacyjnych ukierunkowanych na zwiększenie zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami.....	127
Tabela 35. Zasady dostępności ogłoszeń.	130
Tabela 36. Ranking zmian organizacyjnych ukierunkowanych na wykorzystanie kompetencji osób z niepełnosprawnościami.....	135
Tabela 37. Wymagania techniczne na stanowisku pracy	137
Tabela 38 Wymagania organizacyjne na stanowisku pracy.....	140
Tabela 39 Wyniki walidacji w odniesieniu do etapów metody	145

Spis wykresów

Wykres 1. Poziom wykształcenia osób z niepełnosprawnościami w 2021 r.	33
Wykres 2. Orzeczenia wydane przez ZUS i PZON w 2021 r.	34
Wykres 3. Bezrobotne osoby z niepełnosprawnościami zarejestrowane w powiatowych urzędach pracy wg stopnia niepełnosprawności w końcu 2019 r.	34
Wykres 4. Osoby z niepełnosprawnościami zatrudnione wg stopnia niepełnosprawności w 2021 r.	35
Wykres 5. Struktura pracujących osób z niepełnosprawnością według sekcji PKD w odniesieniu do aktywności zawodowej w 2021 r.	36
Wykres 6. Działania podjęte przez pracodawców w związku z pandemią COVID-19	68
Wykres 7. Procent zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstwa	74
Wykres 8. Liczebność pozycji literaturowych w bazie Scopus	75
Wykres 9. Średnie arytmetyczne stopnia godności z poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi wprowadzania zmian organizacyjnych	82
Wykres 10. Odsetki badanych podmiotów wprowadzających poszczególne zmiany organizacyjne.....	84
Wykres 11. Odpowiedzi na pytanie jakie bariery w zatrudnieniu widzą ankietowani	89
Wykres 12. Ocena stopnia wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami.....	90
Wykres 13. Opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje.....	91
Wykres 14. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - dokonuje zmian zakresów obowiązków oraz czynności uwzględniając niepełnosprawność (profil umiejętności) pracownika	93
Wykres 15. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami	93
Wykres 17. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając np. cele i strategię firmy	94
Wykres 16. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób z niepełnosprawnościami..	94
Wykres 18. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - różnicuje formy zatrudnienia.....	95
Wykres 19. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - modyfikuje strukturę organizacyjną firmy .	95
Wykres 20. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - tworzy bazę wiedzy.....	96
Wykres 21. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym	96

Wykres 22. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - różnicuje odpowiedzialności, uprawnienia itp.....	97
Wykres 23. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności np. poprzez określenie standardów awansu.....	97
Wykres 24. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - różnicuje system płac	98
Wykres 25. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy, co pozwala na sprawne reagowanie w razie wykrycia nieprawidłowości i pomoc pracownikom o zróżnicowanej sprawności..	98
Wykres 26. Stopień zgodności ze stwierdzeniem - współpracuje z organizacjami pozarządowymi: stowarzyszeniami, fundacjami	99
Wykres 27. Korelacja pomiędzy liczbą zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami a ogólnym wskaźnikiem zmian organizacyjnych	103
Wykres 28. Ogólny wskaźnik zmian organizacyjnych, a opinia na temat tego, czy barierą w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami są ich kompetencje.....	105
Wykres 29. Ogólny wskaźnik zmian organizacyjnych, a stopień wykorzystania kompetencji zawodowych osób z niepełnosprawnościami	107
Wykres 30. Rodzaje niepełnosprawności u badanych pracowników.....	113
Wykres 31. Porównanie oceny własnej pracowników, oceny pracodawcy oraz wymagań pracodawcy w zakresie kompetencji społecznych	114
Wykres 32. Porównanie oceny własnej pracowników, oceny pracodawcy oraz wymagań pracodawcy w zakresie kompetencji technicznych	115
Wykres 33. Porównanie samooceny pracowników pod względem kompetencji społecznych i technicznych	116
Wykres 34. Porównanie oceny pracodawców w zakresie kompetencji społecznych i technicznych pracowników	117
Wykres 35. Porównanie wymagań pracodawców w zakresie kompetencji społecznych i technicznych pracowników	117

Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat procesu badawczego.....	15
Rysunek 2. Schemat pracy	16
Rysunek 3. Bariery w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami	27
Rysunek 4. Schemat założeń pracy	72
Rysunek 5. Założenia metody wypracowanej w dysertacji	121
Rysunek 6. Proces analizy potrzeb pracodawcy	122
Rysunek 7. Proces analizy kompetencji kandydata	123
Rysunek 8. Proces analizy rozwiązań technicznych	124
Rysunek 9. Proces analizy rozwiązań organizacyjnych.....	125
Rysunek 10. Proces analizy potrzeb kandydata	126

Załączniki

Załącznik nr 1

Instrukcja badania kompetencji zawodowych osób niepełnosprawnych – metoda matrycy 180 stopni

Cel badania - analiza wykorzystywanych kompetencji zawodowych zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami

Grupa badana – w pierwszej kolejności niepełnosprawni pracownicy a następnie ich przełożeni

Metoda badań – wywiad oraz obserwacja (stanowiska)

Przebieg badań:

1. Ustalenie zadań wykonywanych przez pracownika – np. sklejanie kopert
2. Przyporządkowanie ustalonym zadaniom kompetencji niezbędnych do ich wykonania - np. precyzja ruchu.

Lp.	Obowiązek – zadanie	Kompetencja potrzebna do realizacji zadania
	Sprzątanie pokoi hotelowych	Umiejętność organizacji czasu pracy

3. Weryfikacja z przełożonym pracownika z niepełnosprawnością czy zebrano wszystkie zadania wykonywane na danym stanowisku i odpowiednio przyporządkowano im kompetencje
4. Ustalenie w rozmowie z pracownikiem osiąganego przez SIEBIE poziomu kompetencji w danym wymiarze (ocena własna)
5. Ustalenie w rozmowie z przełożonym pracownika z niepełnosprawnością osiąganego przez NIEGO i WYMAGANEGO poziomu kompetencji dla poszczególnych zadań.-np. umiejętności interpersonalne; osiągane na poziomie 3, a jest wymagane na poziomie 4.
6. Ustalenie dodatkowych kompetencji, które posiadają pracownicy, a których wykorzystanie przyniosłoby korzyść także dla pracodawcy (NADKOMPETENCJE)
7. Wprowadzenie danych do arkusza badawczego – wg poniższego wzoru

Lp.	Kompetencja	Parafraza- określająca w zrozumiałym sposób kompetencje	Wymagany poziom kompetencji (określa przełożony)	Osiągany poziom kompetencji (określa przełożony)	Poziom kompetencji (ocena pracownika)

NADKOMPETENCJE _ KOMPETENCJE NIEWYKORZYSTANE

Lp.	Opis kompetencji	W jakim zakresie mogłaby być wykorzystane
	Znajomość języka angielskiego	Rozmowa z gośćmi hotelowymi

8. Wartościowanie danej kompetencji powinna odbywać się na podstawie niniejszej skali:
- Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił
 - Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności
 - Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie
 - Pracuje samodzielnie – jest w stanie poradzić sobie z większością sytuacji, wymagających danej umiejętności, rzadko potrzebuje wsparcia
 - Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.
 - Uzupełniająco w celu określenia nadkompetencji pracownika należy przeprowadzić wywiad z pracownikiem. Pomocne w tym mogą być pytania:
 - Co chciałbyś zmienić w swojej pracy?
 - Co lubisz robić po pracy?
 - Jakie są twoje zainteresowania?
 - Z czego jesteś dumny w swoim życiu?

Uwagi:

Przy przeprowadzaniu wywiadu z niepełnosprawnym pracownikiem istotnej jest aby stosować jak najprostszy język zrozumiały dla odbiorcy. Ponadto uzupełniająco należy prowadzić obserwacje i w przypadku zdenerwowania czy zdezorientowania osoby badanej należy stosować pytania pomocnicze.

Dokumenty dodatkowe:

Zakres obowiązków na stanowisku pracy

Załącznik nr 2

Kwestionariusz zmian organizacyjnych w odniesieniu do zatrudnialności

Moja firma żeby móc zatrudniać osoby o zróżnicowanej sprawności (z niepełnosprawnościami)	1. Zdecydowanie nie zgadzam się 2. Nie zgadzam się 3. Raczej nie zgadzam się 4. Nie mam zdania 5. Raczej zgadzam się 6. Zgadzam się 7. Zdecydowanie zgadzam się						
dostosowuje przestrzeń firmy pod względem technicznym dla osoby niepełnosprawnej (piktogramy, łazienka itp.)	1	2	3	4	5	6	7
przeorganizowuje stanowiska pracy pod względem technicznym (np. dostosowała biurka, oświetlenie)	1	2	3	4	5	6	7
tworzy nowe stanowiska pracy	1	2	3	4	5	6	7
dokonuje zmian zakresów obowiązków uwzględniając niepełnosprawność (profil umiejętności) pracownika	1	2	3	4	5	6	7
zatrudnia asystenta dla osoby niepełnosprawnej	1	2	3	4	5	6	7
zmienia zakres czynności na stanowisku pracy np. dobierając nieskomplikowane czynności dla osób niepełnosprawnych intelektualnie	1	2	3	4	5	6	7
różnicuje system organizacji czasu pracy np. poprzez elastyczny czas pracy lub pracę zdalną	1	2	3	4	5	6	7
formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając np. cele i strategię firmy	1	2	3	4	5	6	7
różnicuje profile kompetencyjne na stanowisku pracy np. ograniczając zakresy zadań o czynności niewskazane dla danej niepełnosprawności	1	2	3	4	5	6	7
modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób niepełnosprawnych	1	2	3	4	5	6	7

różnicuje formy zatrudnienia np. umowy na czas określony, umowa na zlecenie itp.	1	2	3	4	5	6	7
modyfikuje strukturę organizacyjną firmy (np. rozszerzanie lub zminimalizowanie jednostek organizacyjnych w firmie)	1	2	3	4	5	6	7
tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach np. poprzez bazy e-learningowe	1	2	3	4	5	6	7
przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym (np. pozwala na zindywidualizowane rozmieszczenie narzędzi pracy, tempo czy metody pracy)	1	2	3	4	5	6	7
elastycznie różnicuje podział pracy np. pracownik sam wybiera zadania, które mu odpowiadają	1	2	3	4	5	6	7
elastycznie rozmieszcza uprawnienia oraz odpowiedzialności	1	2	3	4	5	6	7
tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności np. poprzez określenie standardów awansu	1	2	3	4	5	6	7
wprowadza indywidualne programy szkoleniowe	1	2	3	4	5	6	7
różnicuje system płac np. różne terminy wypłaty wynagrodzeń dogodne dla pracownika	1	2	3	4	5	6	7
wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy, co pozwala na sprawne reagowanie w razie wykrycia nieprawidłowości i pomoc pracownikom o zróżnicowanej sprawności	1	2	3	4	5	6	7
współpracuje z organizacjami pozarządowymi: stowarzyszeniami, fundacjami	1	2	3	4	5	6	7
inne (godne rekomendacji przedsiębiorstwom chcącym zatrudniać osoby z niepełnosprawnością)							

Załącznik nr 3

Kwestionariusz zmian w przedsiębiorstwach odniesieniu do kompetencji

Rozmowa z osobą odpowiedzialną za rekrutację i organizację stanowisk pracy osób z niepełnosprawnościami.

	Ile osób z niepełnosprawnością Państwo zatrudniają							
	Jakie widzicie bariery w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych							
	Proszę ustosunkować się do stwierdzeń wykorzystując 7 stopniową skalę	1. Zdecydowanie nie zgadzam się 2. Nie zgadzam się 3. Raczej nie zgadzam się 4. Nie mam zdania 5. Raczej zgadzam się 6. Zgadzam się 7. Zdecydowanie zgadzam się						
	Barierą do zatrudniania większej liczby OzN w naszej firmie są ich niewielkie kompetencje zawodowe	1	2	3	4	5	6	7
	Czy zgodzą się Państwo ze stwierdzeniem, że w najpełniejszym możliwy sposób wykorzystujecie kompetencje zawodowe osób z niepełnosprawnościami - <i>*Kompetencje – zakres czyjejs wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Osoba kompetentna to osoba, której postawa świadczy o tym, że potrafi we właściwy sposób wykorzystać posiadaną wiedzę w celu wykonania jakiegoś zadania lub rozwiązania problemu.</i>	1	2	3	4	5	6	7
	Proszę odpowiedzieć w jakim stopniu Pana firma wykorzystuje następujące działania, żeby móc zatrudniać i w pełni wykorzystywać kompetencje osób z niepełnosprawnościami							
1.	dokonyje zmian zakresów obowiązków oraz czynności uwzględniając niepełnosprawność (profil umiejętności) pracownika	1	2	3	4	5	6	7
2.	zatrudnia asystenta dla osoby z niepełnosprawnościami	1	2	3	4	5	6	7
3.	formułuje system ocen pracowniczych uwzględniając np. cele i strategię firmy	1	2	3	4	5	6	7
4.	modyfikuje wewnętrzny system rekrutacji i selekcji kadr uwzględniając potrzeby osób niepełnosprawnych	1	2	3	4	5	6	7

5.	różnicuje formy zatrudnienia np. umowy na czas określony, umowa na zlecenie itp.	1	2	3	4	5	6	7
6.	modyfikuje strukturę organizacyjną firmy (np. rozszerzanie lub zminimalizowanie jednostek organizacyjnych)	1	2	3	4	5	6	7
7.	tworzy bazę wiedzy, która dostępna jest dla pracowników o różnych niepełnosprawnościach np. poprzez bazy e-learningowe oraz indywidualne programy szkoleniowe	1	2	3	4	5	6	7
8.	przygotowuje stanowiska pracy pod względem organizacyjnym (np. pozwala na zindywidualizowane rozmieszczenie narzędzi pracy, tempo czy metody pracy)	1	2	3	4	5	6	7
9.	elastycznie rozmieszcza uprawnienia oraz odpowiedzialności	1	2	3	4	5	6	7
10.	tworzy procedury awansu stanowiskowego oraz rozwoju zawodowego uwzględniając osoby o zróżnicowanej sprawności np. poprzez określenie standardów awansu	1	2	3	4	5	6	7
11.	różnicuje system płac np. różne terminy wypłaty wynagrodzeń dogodne dla pracownika	1	2	3	4	5	6	7
12.	wprowadza standardy kontroli jakości w różnych obszarach działania firmy, co pozwala na sprawne reagowanie w razie wykrycia nieprawidłowości i pomoc pracownikom o zróżnicowanej sprawności	1	2	3	4	5	6	7
13.	współpracuje z organizacjami pozarządowymi: stowarzyszeniami, fundacjami	1	2	3	4	5	6	7

Załącznik nr 4

KATALOG PROFILI KOMPETENCYJNYCH			
L.p.	Stanowisko	L.p.	Stanowisko
1.	Nauczyciel	31.	Krawcowa IV
2.	Pracownik produkcji	32.	Specjalista ds. sprzedaży I
3.	Monter	33.	Pracownik biurowy I
4.	Specjalista ds. marketingu	34.	Pomoc Księgowa
5.	Sekretarka w Ośrodku Kultury	35.	Goniec I
6.	Krojczy w piekarni	36.	Goniec II
7.	Pakowacz I	37.	Sprzątaczką I
8.	Zegarmistrz	38.	Pracownik gospodarczy I
9.	Informatyk I	39.	Pracownik biurowy II
10.	Informatyk II	40.	Rękodzielnik
11.	Księgowy I	41.	Pracownik gospodarczy II
12.	Rzeźbiarz	42.	Asystent kierownika
13.	Sekretarka w policji	43.	Administrator stron internetowych
14.	Kucharz	44.	Pracownik biurowy III
15.	Krawcowa I	45.	Pracownik biurowy – bazy danych
16.	Pomocnik kelnera	46.	Pracownik – rekruter
17.	Dziennikarz	47.	Pracownik biurowy – kadrowy
18.	Dziennikarz w terenie	48.	Kierowca I
19.	Redaktor techniczny	49.	Pracownik biurowy IV
20.	Redaktor	50.	Pracownik biurowy V
21.	Kierownik sprzedaży	51.	Pomoc kuchenna
22.	Lektor języka angielskiego	52.	Przewodnik
23.	Doradca klienta	53.	Pracownik administracyjno – biurowy I
24.	Sprzedawca I	54.	Pracownik administracyjno – biurowy II
25.	Asystent ds. produkcji i usług	55.	Referent
26.	Monter anten I	56.	Pakowacz II
27.	Pracownik warsztatu krawieckiego II	57.	Specjalista ds. sprzedaży II
28.	Monter anten II	58.	Krawcowa V
29.	Krawcowa III	59.	Sprzątaczką II
30.	Sprzedawca II		

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – NAUCZYCIEL		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku NAUCZYCIEL		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – NAUCZYCIEL		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość technik nauczania		4
umiejętność korzystania z pomocy naukowych		4
umiejętność sporządzenia listy ocen		5
znajomość zasad bhp		4
znajomość systemu e-dziennika		3
znajomość przepisów w zakresie edukacji		5
umiejętność uzupełniania dokumentów		5
praktyczna wiedza dotycząca toku nauczania		5
umiejętność obsługi komputera		3
komunikatywność		5
kreatywność		4
umiejętność rozwiązywania problemów		4
samodyscyplina		4
umiejętność przekazywania wiedzy		5
umiejętność planowania		5
umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach		4
bezkonfliktowość		5
umiejętność organizacji czasu pracy		4
staranność		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOLECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK PRODUKCJI		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: PRACOWNIK PRODUKCJI		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK PRODUKCJI		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi urządzeń do datowania wyrobów		4
wiedza z zakresu zasad segregowania kartonów z wyrobami		5
zdolności manualne		3
umiejętność obsługi narzędzi do klejenia		3
zdolność koncentracji uwagi		4
dokładność		4
umiejętność pracy pod presją czasu		3
umiejętność pracy w zespole		5
komunikatywność		5
umiejętność zarządzania czasem		5
umiejętność utrzymywania porządku na stanowisku pracy		4
samodyscyplina		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – MONTER		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: MONTER		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – MONTER		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność sporządzania dokumentacji technicznej		4
znajomość odczytywania dokumentacji technicznej		4
umiejętność obsługi multimetra		5
umiejętność odczytu multimetra		4
umiejętności manualne		5
znajomość komponentów do montażu		5
umiejętność obsługi lutownicy		5
wiedza z zakresu montażu przewodów		3
znajomość schematu montażu przewodu		3
wiedza z zakresu różnicowania przewodów		4
znajomość zasad bhp		4
umiejętność pracy w zespole		4
samokontrola		3
samodyscyplina		5
umiejętność pracy pod presją czasu		5
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – SPECJALISTA DS. MARKETINGU		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: SPECJALISTA DS. MARKETINGU		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – SPECJALISTA DS. MARKETINGU		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		4
znajomość narzędzi i metod sprzedażowych		5
wiedza specjalistyczna dotycząca produkcji mebli		5
umiejętność analizy tekstów prawnych		4
znajomość języka niemieckiego		3
umiejętności analityczne		4
umiejętność budowanie relacji z klientami		4
umiejętność negocjowania		5
komunikatywność		4
umiejętność radzenia sobie z konfliktowymi sytuacjami z klientem		3
sumienność		5
umiejętność podejmowania decyzji		4
samokształcenie		4
kreatywność		5
umiejętność planowania pracy		4
umiejętność myślenia strategicznego		4
umiejętność pracy w zespole		5
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – SEKRETARKA W OŚRODKU KULTURY		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: SEKRETARKA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – SEKRETARKA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
wiedza z zakresu zasad działania ośrodka		4
wiedza z zakresu zasad przydzielania korespondencji		4
wiedza z zakresu prowadzenia zamówień		5
wiedza z zakresu archiwizacji dokumentów		4
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		3
znajomość programów komputerowych wykorzystywanych w miejscu pracy		4
wysoka kultura osobista		4
komunikatywność		4
umiejętność pracy w zespole		3
umiejętność pracy pod presją czasu		5
odpowiedzialność		4
samodyscyplina		4
punktualność		4
sumienność		5
motywacja do pracy		5
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – KROJCZY W PIEKARNI		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: KROJCZY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – KROJCZY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
podstawowa wiedza na temat zasad działania piekarni		4
zdolności manualne		4
koordynacja wzrokowo - ruchowa		3
znajomość zasad bhp		3
umiejętność posługiwania się urządzeniami do krojenia		5
zdolność koncentracji uwagi		4
komunikatywność		3
umiejętność pracy pod presją czasu		5
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PAKOWACZ I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: PAKOWACZ		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PAKOWACZ		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
zdolności manualne		4
koordynacja wzrokowo - ruchowa		3
umiejętność obsługi widłaka		4
znajomość zasad pakowania towaru		5
znajomość zasad bhp		4
dokładność		4
zdolność koncentracji uwagi		5
komunikatywność		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – ZEGARMISTRZ		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: ZEGARMISTRZ		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – ZEGARMISTRZ		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność naprawy zegarków		4
umiejętność diagnozowania usterek w zegarkach		4
znajomość budowy zegarków		5
znajomość programu komputerowego Excel		5
umiejętność obsługi kasy fiskalnej		5
znajomość programu bazodanowych		5
umiejętność organizacji czasu pracy		4
umiejętność rozmowy z klientem		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – INFORMATYK I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: INFORMATYK		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – INFORMATYK		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość najnowszych technologii dostępnych na rynku		3
umiejętność zastosowania nowych technologii w praktyce		4
znajomość specjalistycznego języka Pascal		5
znajomość specjalistycznego języka, C++		4
znajomość specjalistycznego języka Java		3
umiejętność tworzenia oprogramowań		5
umiejętność zarządzania danymi		5
umiejętność posługiwania się systemami operacyjnymi		5
umiejętność obsługi sprzętu np. skaner, drukarka		5
znajomość zasad archiwizacji dokumentów		5
umiejętność kreatywnego myślenia		3
kreatywność		3
poczucie estetyki		4
terminowość		4
umiejętność organizacji czasu pracy		3
umiejętność rozmowy i słuchania wymagań klienta		4
komunikatywność		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – INFORMATYK II		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: INFORMATYK		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – INFORMATYK		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność czytania ze zrozumieniem		5
umiejętność weryfikacji zapisów umownych		4
umiejętność zestawienia danych (z różnych źródeł w jednym pliku)		3
umiejętność obsługi kopiarki / drukarki		5
umiejętność obsługi skanera		4
umiejętność obsługi telefonu		4
umiejętność obsługi telefonu komórkowego		4
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		5
znajomość zasad działania firmy		4
umiejętność obsługi programu magazynowego „Asystent Magazyn”		4
umiejętność organizacji czasu pracy		4
umiejętność koncentracji		4
samodyscyplina		3
komunikatywność		5
odporność na stres		5
wysoka kultura osobista		5
umiejętność pracy w zespole		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – KSIĘGOWY I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: KSIĘGOWY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – KSIĘGOWY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność analitycznego myślenia		4
umiejętność obsługi programów finansowych		5
znajomość przepisów podatkowych		3
znajomość przepisów rachunkowych		5
umiejętności matematyczne		4
znajomość zasad finansowych w placówce		4
samodyscyplina		4
umiejętność organizacji czasu pracy		4
sumienność		5
pracowitość		3
umiejętność pracy pod presją czasu		4
odpowiedzialność		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – RZEŹBIARZ		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: RZEŹBIARZ		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – RZEŹBIARZ		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętności rysunkowe		4
umiejętności wykonywania szkicu		5
umiejętność doboru materiału		4
umiejętność posługiwania się narzędziami: dłutami, świdrami, nożami		4
umiejętności stolarskie		5
dobra wyobraźnia przestrzenna		5
kreatywność		5
umiejętność abstrakcyjnego myślenia		3
komunikatywność		3
zdolność nauczania innych		5
umiejętność organizacji czasu pracy		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – SEKRETARKA W POLICJI		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: SEKRETARKA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – SEKRETARKA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność decydowania o przyjęciu danej korespondencji		4
znajomość przestrzeni pracy		5
zdolności dostosowawcze do panujących warunków		5
umiejętność odpowiedniego zapisu korespondencji		5
umiejętność posługiwania się komputerem		5
umiejętność podziału danej korespondencji		3
znajomość struktury organizacyjnej firmy		4
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		4
znajomość sposobów prowadzenia dzienników		4
znajomość przepisów prawnych związanych z wykonywaną pracą		5
znajomość sposobów prowadzenia notatników		4
umiejętność korzystania z norm		4
kontrola zmian w zakresie przepisów prawa		5
komunikatywność		4
umiejętność organizacji czasu pracy		4
sumienność		3
umiejętność pracy pod presją czasu		5
terminowość		4
umiejętność porządkowania informacji		4
umiejętność zachowania poufności informacji		4
zaangażowanie		4
dokładność		5
samokontrola		4
umiejętność pracy w zespole		3
umiejętność radzenia sobie z konfliktowymi sytuacjami		5
asertywność		3
uczciwość		5
empatia		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – KUCHARZ		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: KUCHARZ		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – KUCHARZ		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość procedur przygotowania kanapek		4
znajomość oferty produktowej firmy		4
znajomość zasad bhp		5
umiejętność posługiwania się frytkownicą		5
umiejętność posługiwania się tosterem		3
umiejętność posługiwania się opiekaczem		5
umiejętność pracy pod presją czasu		5
komunikatywność		4
umiejętność pracy w zespole		3
samodyscyplina		5
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – KRAWCOWA I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: KRAWCOWA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – KRAWCOWA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość działania maszyny do szycia		4
zdolności manualne		4
znajomość schematu naszywania		3
umiejętność obsługi żelazka		5
znajomość zasad bhp		5
znajomość różnych stylów szycia		5
umiejętność rozróżniania materiałów		4
dokładność		5
umiejętność organizacji czasu pracy		4
komunikatywność		5
umiejętność pracy w zespole		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – POMOCNIK KELNERA	
Podstawa opracowania – zakres obowiązków	
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: POMOCNIK KELNERA	
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.
stanowisko – POMOCNIK KELNERA	
Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku	
znajomość procedur przygotowania ciepłych napojów i deserów	
4	
znajomość oferty produktowej firmy	
4	
znajomość zasad bhp	
5	
umiejętność posługiwania się automatem do napojów	
5	
umiejętność posługiwania się ekspresem	
3	
umiejętność posługiwania się maszyną do lodów	
5	
umiejętność uczenia innych	
4	
umiejętność pracy pod presją czasu	
4	
komunikatywność	
4	
umiejętność pracy w zespole	
3	
samodyscyplina	
5	
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE
	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – DZIENNIKARZ	
Podstawa opracowania – zakres obowiązków	
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: DZIENNIKARZ	
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.
stanowisko – DZIENNIKARZ	
Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku	
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office	4
umiejętność poszukiwania tematów do artykułów	5
umiejętność obsługi Internetu	3
orientacja w przestrzeni	5
prawo jazdy kategorii „B”	4
umiejętność nagrywania wywiadów	5
umiejętność szybkiego czytania	4
umiejętność koncentracji	5
umiejętność zaangażowania	5
umiejętność pracy w zespole	3
umiejętność organizacji czasu pracy	4
samodyscyplina	4
umiejętność formułowania wypowiedzi	4
umiejętność pracy od presją czasu	5
samodzielność	4
komunikatywność	4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE
	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – DZIENNIKARZ W TERENIE	
Podstawa opracowania – zakres obowiązków	
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: DZIENNIKARZ	
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.
stanowisko – DZIENNIKARZ	
Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku	
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office	4
umiejętność poszukiwania tematów do artykułów	5
umiejętność obsługi Internetu	3
orientacja w przestrzeni	5
prawo jazdy kategorii „B”	4
umiejętność nagrywania wywiadów	5
umiejętność szybkiego czytania	4
umiejętność koncentracji	5
umiejętność zaangażowania	5
umiejętność pracy w zespole	3
umiejętność organizacji czasu pracy	4
samodyscyplina	4
umiejętność formułowania wypowiedzi	4
umiejętność pracy od presją czasu	5
samodzielność	4
komunikatywność	4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE
	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – REDAKTOR TECHNICZNY		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: REDAKTOR		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – REDAKTOR		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		4
umiejętność poszukiwania tematów do artykułów		5
umiejętność obsługi Internetu		3
orientacja w przestrzeni		5
prawo jazdy kategorii „B”		4
umiejętność nagrywania wywiadów		5
umiejętność szybkiego czytania		4
wiedza z zakresu obróbki zdjęć		4
znajomość graficznych systemów komputerowych		4
umiejętność koncentracji		5
umiejętność zaangażowania		5
umiejętność pracy w zespole		3
umiejętność organizacji czasu pracy		4
samodyscyplina		4
umiejętność formułowania wypowiedzi		4
umiejętność pracy od presją czasu		5
samodzielność		4
komunikatywność		4
kreatywność		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – REDAKTOR	
Podstawa opracowania – zakres obowiązków	
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: REDAKTOR	
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.
stanowisko – REDAKTOR	
Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku	
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office	
4	
umiejętność poszukiwania tematów do artykułów	
5	
umiejętność obsługi Internetu	
3	
orientacja w przestrzeni	
5	
prawo jazdy kategorii „B”	
4	
umiejętność nagrywania wywiadów	
5	
umiejętność szybkiego czytania	
4	
umiejętność koncentracji	
5	
umiejętność zaangażowania	
5	
umiejętność pracy w zespole	
3	
umiejętność organizacji czasu pracy	
4	
samodyscyplina	
4	
umiejętność formułowania wypowiedzi	
4	
umiejętność pracy od presją czasu	
3	
samodzielność	
4	
komunikatywność	
4	
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE
	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – KIEROWNIK SPRZEDAŻY		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: KIEROWNIK SPRZEDAŻY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – KIEROWNIK SPRZEDAŻY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
wiedza na temat księgowości		4
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		3
znajomość dokumentacji firmy		5
wiedza na temat produktów w ofercie sprzedaży		5
znajomość wykorzystywanych systemów do przelewów		4
umiejętność planowania		4
komunikatywność		5
dokładność		4
odpowiedzialność		5
terminowość		4
wysoka kultura osobista		4
umiejętności kierownicze		4
umiejętności pracy w zespole		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – LEKTOR JĘZYKA ANGIELSKIEGO		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: LEKTOR		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – LEKTOR		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość języka angielskiego		4
umiejętność prowadzenia zajęć		3
umiejętność obsługi maila		5
umiejętność obsługi telefonu		5
kreatywność		4
komunikatywność		5
wysoka kultura osobista		4
umiejętność prezentowania treści w języku angielskim		5
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – DORADCA KLIENTA	
Podstawa opracowania – zakres obowiązków	
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: DORADCA KLIENTA	
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.
stanowisko – DORADCA KLIENTA	
	Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
wiedza z zakresu informatyki	4
umiejętność posługiwania się programami projektowymi	5
wiedza o produktach w ofercie sprzedaży	4
umiejętność obsługi komputera	5
umiejętność prowadzenia szkoleń	4
samodyscyplina	3
komunikatywność	5
kreatywność	5
sumienność	3
punktualność	5
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE
	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – SPRZEDAWCA I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: SPRZEDAWCA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – SPRZEDAWCA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi komputera oraz programów wykorzystywanych w firmie		4
wiedza na temat produktów w ofercie sprzedażowej		5
umiejętność obsługi programów do sprzedaży		5
komunikatywność		4
dokładność		3
podzielność uwagi		4
empatia		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – ASYSTENT DS. PRODUKCJI I USŁUG		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: ASYSTENT		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – ASYSTENT		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność korzystania z pomocy warsztatowych		4
znajomość bhp		4
znajomość struktury budynku		3
umiejętność organizacji czasu pracy		4
umiejętność koncentracji		5
staranność		3
umiejętność zapamiętywania		5
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – MONTER ANTEN I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: MONTER		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – MONTER		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość rodzajów pająków metalowych		3
znajomość rodzajów szyn		5
znajomość schematu montażu		4
zdolności manualne		4
koordynacja wzrokowo - ruchowa		5
dokładność		4
umiejętność koncentracji		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – KRAWCOWA II		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku: KRAWCOWA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – KRAWCOWA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
zdolności manualne		4
znajomość schematu naszywania		4
umiejętność obsługi żelazka		3
znajomość zasad bhp		5
dokładność		4
motywacja do pracy		4
komunikatywność		5
umiejętność pracy w zespole		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – MONTER ANTEN II		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku MONTER		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – MONTER		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
zdolności manualne		4
koordynacja wzrokowo - ruchowa		4
znajomość rodzajów pajaków metalowych		3
znajomość rodzajów szyn		4
znajomość schematu montażu		3
dokładność		3
umiejętność koncentracji		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – KRAWCOWA III		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku KRAWCOWA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – KRAWCOWA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
zdolności manualne		4
znajomość schematu naszywania		4
umiejętność obsługi żelazka		3
znajomość zasad bhp		3
dokładność		4
motywacja do pracy		4
komunikatywność		3
umiejętność pracy w zespole		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – SPRZEDAWCA II	
Podstawa opracowania – zakres obowiązków	
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku SPRZEDAWCA	
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.
stanowisko – SPRZEDAWCA	
Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku	
znajomość oferty sprzedażowej	
4	
umiejętność obsługi urządzeń do rehabilitacji	
4	
orientacja przestrzenna	
5	
umiejętność obsługi komputera	
5	
umiejętność obsługi telefonu	
3	
wiedza z zakresu prowadzenia raportów kasowych	
4	
wiedza z zakresu prowadzenia treningów poznawczych	
4	
dokładność	
4	
samodyscyplina	
5	
umiejętność organizacji czasu pracy	
3	
komunikatywność	
5	
wysoka kultura osobista	
4	
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE
	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – KRAWCOWA IV		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku KRAWCOWA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – KRAWCOWA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość działania maszyny do szycia		4
zdolności manualne		4
umiejętność koncentracji		4
znajomość schematu naszywania		3
znajomość zasad bhp		5
znajomość różnych stylów szycia		5
umiejętność rozróżniania materiałów		4
dokładność		4
komunikatywność		4
umiejętność pracy w zespole		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – SPECJALISTA DS. SPRZEDAŻY	
Podstawa opracowania – zakres obowiązków	
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku SPECJALISTA	
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.
stanowisko – SPECJALISTA	
Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku	
umiejętność fakturowania	4
umiejętności inwentaryzacji	4
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office	5
znajomość zasad naliczania cen towarów	4
znajomość programu komputerowego Juice	3
znajomość branży	5
znajomość cen indeksowych	5
umiejętność obsługi komputera	5
umiejętność prowadzenia ewidencji faktur	4
komunikatywność	5
umiejętność pracy w zespole	3
dokładność	4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE
	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK BIUROWY I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK BIUROWY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK BIUROWY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość bhp		3
ogólna znajomość prawa		5
znajomość języka angielskiego		4
umiejętność obsługi komputera		4
umiejętność szybkiego czytania		5
umiejętność szybkiego pisania		5
znajomość programów graficznych		4
znajomość języka niemieckiego		5
znajomość języka holenderskiego		4
odpowiedzialność		4
sumienność		4
umiejętność organizacji czasu pracy		5
umiejętność zaangażowania		4
umiejętność szybkiego podejmowania decyzji		5
kreatywność		5
komunikatywność		5
zdolności twórcze		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – POMOC KSIĘGOWA		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku POMOC KSIĘGOWA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – POMOC KSIĘGOWA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi komputera		4
znajomość przepisów dotyczących rachunkowości		4
umiejętność szybkiego czytania		5
umiejętność szybkiego pisania		4
umiejętność fakturowania		5
umiejętność koncentracji		4
samodzielność		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – GONIEC I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku GONIEC		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – GONIEC		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość miasta		4
znajomość tras komunikacji miejskiej		5
znajomość przepisów bhp		5
orientacja w przestrzeni		5
umiejętność czytania		5
umiejętność pisania		4
odpowiedzialność		4
umiejętność koncentracji		4
dokładność		5
umiejętność organizacji czasu pracy		3
umiejętność pracy pod presją czasu		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – GONIEC II		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku GONIEC		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – GONIEC		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość miasta		2
znajomość tras komunikacji miejskiej		4
znajomość przepisów bhp		4
orientacja w przestrzeni		5
umiejętność czytania		5
umiejętność pisania		4
odpowiedzialność		4
umiejętność koncentracji		4
dokładność		5
umiejętność organizacji czasu pracy		4
umiejętność pracy pod presją czasu		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – SPRZĄTACZKA I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku SPRZĄTACZKA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – SPRZĄTACZKA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność rozróżniania środków czystości		4
umiejętność obsługi narzędzi do czyszczenia		5
znajomość bhp		5
znajomość struktury budynku		5
umiejętność organizacji czasu pracy		4
dokładność		5
umiejętność koncentracji		4
motywacja do pracy		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK GOSPODARCZY I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK GOSPODARCZY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK GOSPODARCZY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność skompletowania niezbędnych narzędzi		4
umiejętność rozróżniania środków czystości		5
umiejętność sprawdzenia stanu schowka		5
znajomość przestrzeni firmy		5
umiejętność organizacji czasu pracy		4
cierpliwość		3
dokładność		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK BIUROWY II		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK BIUROWY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK BIUROWY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi komputera		4
umiejętność obsługi ksero		4
umiejętność obsługi drukarki		5
umiejętność obsługi niszczarki		4
umiejętność obsługi telefonu		3
znajomość personelu		5
umiejętność organizacji czasu pracy		5
komunikatywność		5
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – RĘKODZIELNIK		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku RĘKODZIELNIK		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – RĘKODZIELNIK		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność skompletowania niezbędnych narzędzi		4
znajomość komputera		3
umiejętności manualne		3
umiejętność obsługi drukarki		4
dokładność		4
cierpliwość		3
umiejętność organizacji czasu pracy		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK GOSPODARCZY II		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK GOSPODARCZY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK GOSPODARCZY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność skompletowania niezbędnych narzędzi		3
umiejętność rozróżniania środków czystości		3
umiejętność sprawdzenia stanu schowka		4
znajomość przestrzeni firmy		4
dokładność		4
umiejętność organizacji czasu pracy		2
cierpliwość		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – ASYSTENT KIEROWNIKA		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku ASYSTENT KIEROWNIKA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – ASYSTENT KIEROWNIKA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi przeglądarki internetowej oraz programów wspomagających takich jak Microsoft Outlook		4
umiejętność analitycznego myślenia		4
umiejętność obsługi programu Microsoft Access		3
podstawowa znajomość technik marketingowych		3
zdolności negocjacyjne		5
wysoki poziom kultury osobistej		5
umiejętność organizacji czasu pracy		3
komunikatywność		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – ADMINISTRATOR STRON INTERNETOWYCH		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku ADMINISTRATOR STRON INTERNETOWYCH		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – ADMINISTRATOR STRON INTERNETOWYCH		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość języka programowania HTML		4
umiejętność obsługi mediów społecznościowych		4
znajomość podstawowych technik marketingowych		5
podstawowa wiedza w zakresie pozycjonowania stron oraz obsługa Google Analytics		4
znajomość języka polskiego		3
umiejętności copywriter		5
umiejętność obróbki zdjęć		5
umiejętności negocjacyjne		3
wysoka kultura osobista		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK BIUROWY III		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK BIUROWY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK BIUROWY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		4
znajomość programów kadrowych		4
znajomość strony bankowej		5
umiejętność obsługi komputera		4
dokładność		3
orientacja w terenie		5
umiejętność przemieszczania się komunikacją miejską		4
umiejętność adresowania kopert		4
umiejętność pisania w sposób czytelny		4
umiejętność organizacji czasu pracy		3
terminowość		5
umiejętność koncentracji		3
komunikatywność		3
umiejętność pracy pod presją czasu		5
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK BIUROWY – BAZY DANYCH		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK BIUROWY – BAZY DANYCH		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK BIUROWY – BAZY DANYCH		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		4
znajomość programów bazodanowych		3
umiejętność obsługi komputera		5
komunikatywność		4
asertywność		4
motywacja do pracy		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK BIUROWY - REKRUTER		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK BIUROWY - REKRUTER		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK BIUROWY - REKRUTER		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		4
umiejętność słuchania ze zrozumieniem		4
komunikatywność		5
umiejętność parafrazowania		4
samodyscyplina		3
umiejętność organizacji czasu pracy		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK BIUROWY - KADROWY		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK BIUROWY - KADROWY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK BIUROWY - KADROWY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługa komputera		4
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		4
umiejętność dbania o estetykę dokumentacji		5
umiejętność dbania o kompletność teczek		5
znajomość przepisów prawnych z zakresu rachunkowości		3
umiejętność pisania formalnych dokumentów		3
umiejętność analitycznego myślenia		4
komunikatywność		4
asertywność		5
dokładność		3
wysoka kultura osobista		4
umiejętność koncentracji		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – KIEROWCA I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku KIEROWCA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – KIEROWCA / REKRUTER		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość miasta		4
prawo jazdy kategorii „B”		4
koordynacja wzrokowo-ruchowa		5
znajomość dokumentów prawnych		3
umiejętność obsługi komputera		5
znajomość tematyki prowadzonych projektów/kursów		3
umiejętność formalnego pisania wniosków		4
umiejętność dobierania odpowiedniej pracy do niepełnosprawności		5
komunikatywność		4
asertywność		5
umiejętność przekazywania wiedzy		5
umiejętność organizacji czasu pracy		5
cierpliwość		4
samodyscyplina		4
wysoka kultura osobista		5
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK BIUROWY IV	
Podstawa opracowania – zakres obowiązków	
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK BIUROWY	
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.
stanowisko – PRACOWNIK BIUROWY	
Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku	
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office	
3	
komunikatywność	
4	
empatia	
3	
umiejętność poprawnej wypowiedzi i pisania	
4	
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE
	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK BIUROWY V	
Podstawa opracowania – zakres obowiązków	
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK BIUROWY	
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.
stanowisko – PRACOWNIK BIUROWY	
Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku	
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office	
3	
komunikatywność	
4	
empatia	
4	
umiejętność poprawnej wypowiedzi i pisania	
4	
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE
	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – POMOC KUCHENNA		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku POMOC KUCHENNA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – POMOC KUCHENNA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość produktów spożywczych		4
znajomość przestrzeni		4
koordynacja wzrokowo-ruchowa		5
umiejętność posługiwania się wagą		5
dokładność		4
szybkość		3
ostrożność		5
komunikatywność		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRZEWODNIK		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRZEWODNIK		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRZEWODNIK		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość języka angielskiego		4
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		5
umiejętność obsługi telefonu		4
kreatywność		4
komunikatywność		4
odpowiedzialność		5
kreatywność		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK ADMINISTRACYJNO – BIUROWY I		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK ADMINISTRACYJNO - BIUROWY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK ADMINISTRACYJNO-BIUROWY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		4
umiejętność obsługi telefonu		5
dokładność		5
odpowiedzialność		4
kreatywność		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK ADMINISTRACYJNO – BIUROWY II		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK ADMINISTRACYJNO - BIUROWY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK ADMINISTRACYJNO-BIUROWY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność obsługi telefonu		4
umiejętność obsługi korespondencji		5
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		5
terminowość		4
umiejętność organizacji czasu pracy		3
komunikatywność		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PRACOWNIK BIUROWY - REFERENT		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PRACOWNIK BIUROWY - REFERENT		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PRACOWNIK BIUROWY - REFERENT		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność wydawania decyzji na temat podatku dochodowego		4
umiejętność planowania, przyjmowania i sprawdzania zeznań podatkowych		4
umiejętność sporządzania raportów o przypisach i odpisach podatkowych		5
umiejętność wydawania zaświadczeń		4
umiejętność wykonywania operacji księgowych		4
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		4
komunikatywność		4
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – PAKOWACZ II		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku PAKOWACZ		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – PAKOWACZ		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
zdolności manualne		3
koordynacja wzrokowo-ruchowa		3
znajomość zasad pakowania towaru		4
znajomość zasad bhp		4
dokładność		3
zdolność koncentracji uwagi		4
komunikatywność		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – SPECJALISTA DS. SPRZEDAŻY II		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku SPECJALISTA DS. SPRZEDAŻY		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – SPECJALISTA DS. SPRZEDAŻY		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność fakturowania		4
umiejętności inwentaryzacji		4
znajomość zasad naliczania cen towarów		4
znajomość branży		3
umiejętność obsługi pakietu biurowego Microsoft Office		4
komunikatywność		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – KRAWCOWA IV		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku KRAWCOWA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – KRAWCOWA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
znajomość działania maszyny do szycia		4
znajomość schematu szycia		4
znajomość zasad bhp		4
umiejętność rozróżniania materiałów		4
zdolności manualne		4
dokładność		4
umiejętność organizacji czasu pracy		3
komunikatywność		2
umiejętność pracy w zespole		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

PROFIL KOMPETENCYJNY

STANOWISKO – SPRZĄTACZKA II		
Podstawa opracowania – zakres obowiązków		
Charakterystyka poziomów kompetencji na stanowisku SPRZĄTACZKA		
Ocena	Charakterystyka poziomów kompetencyjnych	
1	Nie posiada danej umiejętności – nie wie, jak wykonać daną czynność, nigdy tego nie robił	
2	Uczy się – zaczyna nabywać umiejętność, uczy się podstawowych czynności	
3	Potrafi wykonać podstawowe czynności – posiada już podstawowe umiejętności z danego zakresu, ale nie potrafi jeszcze pracować w pełni samodzielnie	
4	Pracuje samodzielnie - bez jakiegokolwiek wsparcia w danym zakresie	
5	Uczy innych – opanował daną umiejętność na tyle dobrze, że jest w stanie nauczyć jej innych pracowników.	
stanowisko – SPRZĄTACZKA		Wymagany poziom kompetencji zawodowych na stanowisku
umiejętność rozróżniania środków czystości		4
umiejętność obsługi narzędzi do czyszczenia		3
znajomość bhp		2
znajomość struktury budynku		3
dokładność		4
umiejętność koncentracji		3
motywacja do pracy		4
umiejętność organizacji czasu pracy		3
Legenda:	KOMPETENCJE TECHNICZNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE, INTERPERSONALNE

Załącznik nr 5

Scenariusz zogniskowanego wywiadu z ekspertami w zakresie aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami”

Informacje ogólne

Czas trwania: ok.120 min.

Forma spotkania: spotkanie odbywało się w formie zdalnej za pomocą aplikacji zoom.

Cel spotkania: walidacja metody zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy

Część I Wprowadzenie

Czas trwania: ok.20 min.

Przebieg:

1. Przedstawienie się Moderатора.
2. Przedstawienie głównych założeń metody zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy
3. Przedstawienie się Uczestników.

Część II Dyskusja

Czas trwania: ok.90 min.

Przebieg: Analiza metody zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy

1. Czy metoda przyczynia się do zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami?
2. Czy metoda zwiększania zatrudnialności osób z niepełnosprawnościami wesprze Państwa w polityce na rzecz pracowników z niepełnosprawnościami?
3. Czy zastosowane w metodzie narzędzia poprawią zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami w Państwa firmie/organizacji?
4. Czy w Państwa opinii metoda jest kompletna?
5. Czy w Państwa opinii metodę należy uzupełnić o dodatkowe komponenty?
6. O jakie komponenty należałoby uzupełnić metodę?
7. Czy sami Państwo wprowadziliby tą metodę we własnej firmie/organizacji?

I. Analiza potrzeb pracodawcy

1. Jak oceniają Państwo proces analizy potrzeb pracodawcy?

2. Jakie widzą Państwo w tym procesie szanse?
3. Jakie widzą Państwo w tym procesie ograniczenia?

II. Analiza kompetencji pracownika

1. Jak oceniają Państwo proces analizy kompetencji pracownika?
2. Jakie widzą Państwo w tym procesie szanse?
3. Jakie widzą Państwo w tym procesie ograniczenia?

III. Analiza rozwiązań technicznych

1. Jak oceniają Państwo proces analizy rozwiązań technicznych?
2. Jakie widzą Państwo w tym procesie szanse?
3. Jakie widzą Państwo w tym procesie ograniczenia?

IV. Analiza rozwiązań organizacyjnych

1. Jak oceniają Państwo proces analizy rozwiązań organizacyjnych?
2. Jakie widzą Państwo w tym procesie szanse?
3. Jakie widzą Państwo w tym procesie ograniczenia?

V. Analiza potrzeb pracownika

1. Jak oceniają Państwo proces analizy potrzeb pracownika?
2. Jakie widzą Państwo w tym procesie szanse?
3. Jakie widzą Państwo w tym procesie ograniczenia?

Instrukcja dla Moderatora:

Podane pytania stanowią jedynie propozycję, ważne jest jednak, aby w trakcie wywiadu zostały omówione wszystkie wymienione powyżej tematy.

Moderator powinien dążyć do tego, aby wszyscy Uczestnicy aktywnie brali udział w dyskusji. W tym celu konieczne może być zachęcanie do wypowiedzi osób wycofanych. Pomocne może być odwołanie się do specjalistycznej wiedzy związanej z funkcją pełnioną przez daną osobę.

Podczas dyskusji grupowej nie ma „dobrych” i „złych” odpowiedzi, a także, że celem spotkania nie jest wypracowanie przez grupę wspólnego stanowiska, a raczej zebranie zróżnicowanych opinii.

Część III Zakończenie

Czas trwania: ok. 10 min.

Przebieg:

1. Podziękowanie uczestnikom za udział w spotkaniu.
2. Ponowne poinformowanie uczestników o anonimowości i sposobie w jaki będą wykorzystane nagrania.
3. Czas na zadawanie pytań przez uczestników spotkania.