

**PERCEPCIJA REGRUTERA I MENADŽERA  
LJUDSKIH RESURSA O ZAPOŠLJAVANJU OSOBA S  
INVALIDITETOM**

---

**RECRUITERS AND HUMAN RESOURCES MANAGERS'  
PERCEPTION OF EMPLOYMENT OF PERSONS WITH  
DISABILITIES**

Benjamin Avdić<sup>1</sup>, Edina Kuduzović<sup>1</sup>, Emina Budimlija<sup>2</sup>, Sara Škrba<sup>3</sup>,  
Maris Rajič<sup>3</sup>, Adis Zukić<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, Bosna i Hercegovina

<sup>2</sup>JU Osnovna škola „Gornja Tuzla“ Tuzla, Bosna i Hercegovina

<sup>3</sup>Centar za djecu i omladinu s posebnim potrebama „Los Rosales“ Mostar, Bosna i Hercegovina

<sup>4</sup>Centar za mentalno zdravlje Brčko Distrikt, Bosna i Hercegovina



## SAŽETAK

Savremeni trendovi u zapošljavanju kandidata na otvorenom tržištu rada podrazumijevaju sve veću zastupljenost menadžera ljudskih resursa i regrutera u kompanijama, potencijalnim poslodavcima, koji su koordinatori procesa pronalaska, intervjuiranja, selekcije i zapošljavanja radnika. Kako su oni, sve češće, prve karike u lancu zapošljavanja i za osobe s invaliditetom, cilj ovog istraživanja je ispitati percepciju regrutera i menadžera ljudskih resursa o najprimjerenijim oblicima zapošljavanja i teškoćama pri zapošljavanju osoba s invaliditetom. Istraživanje je sprovedeno na prigodnom uzorku koji je sačinjavalo 18 ispitanika oba spola, s područja Hercegovačko-neretvanskog (33,3%), Tuzlanskog (11,1%) i Kantona Sarajevo (55,6%), primjenom Upitnika o mišljenju poslodavaca o radu i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Kozjak i Lapat, 2018). Rezultati istraživanja pokazuju da regruteri i menadžeri ljudskih resursa uglavnom imaju pozitivna mišljenja i percepciju prema zapošljavanju osoba s invaliditetom. Najveće frekvencije percipiranih teškoća pri zapošljavanju osoba sa invaliditetom se odnose na pojedine varijable u područjima komunikacije s osobama s invaliditetom i prilagodbe radnog mjesta, dok se radna efikasnost osobe s invaliditetom i utjecaj osobe s invaliditetom na druge uposlenike ne percipiraju kao teškoće za zapošljavanje osoba s invaliditetom. Postojanje statistički značajnih razlika najviše je utvrđeno u odnosu na djelatnost kompanije u kojoj su zaposleni ispitanici. Rezultati također pokazuju da regruteri i menadžeri ljudskih resursa percipiraju zapošljavanje na otvorenom tržištu rada najprimjerenijim oblikom zapošljavanja osoba s invaliditetom, te da nisu utvrđene statistički značajne razlike u odnosu na djelatnost kompanije u kojoj su zaposleni ili prethodno osobno i profesionalno iskustvo s osobama s invaliditetom.

**Ključne riječi:** zapošljavanje, osobe s invaliditetom, regruteri, menadžeri ljudskih resursa

## ABSTRACT

Contemporary trends in employing on the open labor market imply an increasing representation of HR managers and recruiters who are coordinating sourcing, interviewing, selecting and hiring employees processes. The aim of the research was to examine the perception of recruiters and HR managers about the most appropriate forms of employment and difficulties in employing persons with disabilities. The research was conducted on a sample of 18 respondents of both sexes, from the area of Herzegovina-Neretva (33.3%), Tuzla (11.1%) and Sarajevo Canton (55.6%), using the Questionnaire on employers' opinion about work and employment of persons with disabilities (Kozjak & Lapat, 2018). The research results show that recruiters and HR managers generally have positive opinions towards the employment of people with disabilities. The highest frequencies of perceived difficulties in the employment of persons with disabilities relate to certain variables in the areas of communication

and adaptation of the workplace, while the work efficiency and the influence of a person with disability on other employees are not perceived as difficulties for the employment of persons with disabilities. Statistically significant differences were mostly determined in relation to the working field of company where the respondents were employed. Results also show that recruiters and HR managers perceive employment on the open labor market as the most appropriate form of employment for persons with disabilities, and no statistically significant differences were found in relation to the working field of the company in which they are employed or previous personal and professional experience with persons with disabilities.

**Keywords:** employment, persons with disabilities, recruiters, human resources managers

## UVOD

Među osobama s invaliditetom postoji visoka stopa nezaposlenosti. Prema izvještaju Svjetske zdravstvene organizacije (2011) očekuje se opći porast broja osoba s invaliditetom u općoj populaciji u svim svjetskim regijama. Stopa zapošljavanja za muškarce s invaliditetom iznosi 52,8%, a za žene 19,6% što je značajno niže u odnosu na stope zapošljavanja za muškarce (64,9%) i žene (29,9%) bez invaliditeta (WHO, 2011). I prije objavljivanja ovih podataka, više autora u svojim istraživanjima navodi da su osobe s invaliditetom neiskorišten izvor ljudskih potencijala na savremenom tržištu rada (Spataro, 2005; Lengnick-Hall, Gaunt i Kulkarni, 2008), te da bi do 2050. godine osobe s invaliditetom mogle postati izvor rješenja za starenje radne populacije ako se njihova participacija na tržištu rada izjednači sa nivoom participacije osoba bez invaliditeta (OECD, 2010). Analizom tržišta rada za osobe s invaliditetom u evropskim zemljama, Greve (2009) je utvrdio da postoji jaka povezanost između invaliditeta, zapošljavanja i obrazovanja, da su žene sa invaliditetom u dosta nepovoljnijem položaju u odnosu na muškarce s invaliditetom, te da osobe s intelektualnim teškoćama i psihičkim bolestima imaju izraženije teškoće na tržištu rada. Rezultati istraživanja Leutar i Buljevac (2012) u susjednoj Hrvatskoj su pokazali da zaposlenost osoba s invaliditetom iznosi oko 10%, te da Hrvatska ne odstupa od prosjeka zaposlenosti osoba s invaliditetom zemalja Evropske unije gdje prevladava kvotni način zapošljavanja na otvorenom tržištu rada. Također, ističu da su češće zaposlene osobe sa višim stepenom obrazovanja, školovane u redovnom sistemu obrazovanja i kod kojih je invaliditet nastupio u odrasloj dobi. U Bosni i Hercegovini, Šarić i saradnici (2019) su analizirali trendove nezaposlenosti osoba s invaliditetom na području Tuzlanskog kantona, te dobiveni podaci ukazuju da je u periodu od 2000. godine do 2019. godine došlo do smanjivanja broja nezaposlenih osoba, te da je zapošljavanje osoba s invaliditetom u porastu. Autori navode da u prilog ovakvih rezultata govore aktivne mjere zapošljavanja, ali i trend odlaska osoba u potrazi za zaposlenjem u zapadne zemlje (Šarić i sar, 2019).

Rad i okupacija igraju višestruku ulogu u životu svake osobe, te pretpostavljaju i važan dio osobnog identiteta. Rački (1997) kroz teoriju profesionalne rehabilitacije navodi da je zapošljavanje iznimno važno za socijalnu integraciju osoba s invaliditetom. Wiegand (2009) navodi da kada nekoga pitate ko je on, prvi odgovor osobe će najvjerojatnije biti njegovo zanimanje ili posao koji radi, te da zanimanje često ima veći značaj u odnosu na nacionalnost, vjersku pripadnost, rasu ili porodični status. Iz zanimanja se može nagovijestiti i socioekonomski status, nivo obrazovanja i društvena uloga. Osim zadovoljavanja pretpostavke za egzistencijalnu neovisnost, zapošljavanje za osobe s invaliditetom ima i dodatne dimenzije: socijalnu integraciju, prevazilaženje prepreka koje nastaju iz stereotipa i predrasuda društva prema osobama s invaliditetom, jačanje osjećaja radno-socijalne kompetencije i istinsko izjednačavanje sa ostalim članovima društva (Majsec Sobota, 2002; prema Koritnik, 2019). S tim se slaže i Wiegand (2009) te ističe da uspjeh u poslu, procijenjen od strane društva, može potpuno redefinirati osobu tako da drugi članovi društva zaborave na njen invaliditet i da se fokusiraju na ono što osoba jeste, što ispunjava potrebu da osoba s invaliditetom bude doživljena u svjetlu svojih postignuća u društvu u kojem živi.

Proces zapošljavanja osoba s invaliditetom je složena aktivnost, te zavisi od karakteristika pojedinaca, karakteristika društva i tržišta rada, te se mogu identifikovati socijalne, psihološke i fizičke barijere koje ometaju navedeni proces, bilo da su povezane s osobom ili radnom sredinom (Radić Šestić i Milanović Dobrota, 2016). Rezultati istraživanja pokazuju da osobe s invaliditetom mogu biti savjesni i kompetentni radnici, ali ipak se suočavaju s brojnim preprekama prije i nakon zapošljavanja (Huverth, 2021). Važan faktor ovog procesa je i spremnost samih osoba s invaliditetom za rad. Kiš-Glavaš (2009) govori o velikoj pasivnosti osoba s invaliditetom prilikom traženja posla bez značajnijih percipiranih teškoća i prepreka pri njihovom aktiviranju, te objašnjava da je iskrivljena percepcija društva iskrivila i percepciju samih osoba s invaliditetom i time ih još više marginalizirala. Recentno istraživanje ipak pokazuje da su odrasle osobe s intelektualnim teškoćama umjereno zainteresovane za rad, te da osobe koje su profesionalno osposobljene za rad i prijavljene na evidenciju službi za zapošljavanje pokazuju proaktivniji odnos prema zapošljavanju (Milanović Dobrota i sar, 2021). S druge strane, Perhat Beletić (2022) navodi da dosadašnja istraživanja pokazuju da prihvatanje i kvalitetno upravljanje različitostima ljudskih potencijala, što uključuje i osobe s invaliditetom, organizacijama doprinosi na brojne načine: smanjuje fluktuacije, smanjuje troškove i povrede prava, povećava produktivnost i učinkovitost organizacije, pospješuje saradnju među zaposlenima, rezultira općim zadovoljstvom i većom lojalnošću zaposlenika, ali i potrošača koji biraju organizacije koje vode brigu o svojim zaposlenicima. A organizacije koje prihvate osobe s invaliditetom, i u javnom i u privatnom sektoru, prilagode se potrebama osobe s invaliditetom (Marasović, 2019).

Jedan od najvažnijih faktora u procesu zapošljavanja osoba s invaliditetom su poslodavci, odnosno oni koji vrše proces zapošljavanja. Većina dostupnih istraživanja koja se bavi problematikom zapošljavanja osoba s invaliditetom uglavnom ukazuje da postoje pozitivni stavovi poslodavaca, a kao razlog nezapošljavanja osoba s invaliditetom je bojazan da na radnom mjestu neće biti prihvaćeni od kolega i saradnika (Milanović Dobrota i sar, 2021). Kozjak i Lapat (2018) su došli do rezultata koji pokazuju da su najčešći razlozi nezaposlenosti osoba s invaliditetom neprilagođenost radnog mjesta, te društvene predrasude i stereotipi prema osoba s invaliditetom. Finstad i saradnici (2022) su sistematizirali rezultate mnogobrojnih studija te iznijeli sljedeće zaključke: poslodavci vrlo često nisu voljni zaposliti osobu s invaliditetom ni uvoditi je u posao; od početka selekcijskog procesa postoji značajna diskriminacija, pri čemu su aplikacije za posao u kojima se invaliditet spominje od samog početka imale 26% manje interesa od strane poslodavca čak i kad stanje invaliditeta nije povezano sa specifičnim radnim mjestom; percepcija nedostatka vještina i pravna pitanja povezana s otkazom percipirana su kao prepreke za zapošljavanje osoba s intelektualnim teškoćama, dok su pitanja sigurnosti glavna barijera za zapošljavanje osoba s psihičkim teškoćama. Također, autori ističu i da potencijalni zaposlenici kriju poslodavcima postojanje invaliditeta, s obzirom da otkrivanje istog utiče na ponašanje regrutera prilikom intervjuiranja i selekcijskog procesa, što kasnije može imati negativne posljedice na akomodacije i potrebne prilagodbe radnog procesa.

Savremeni trendovi u zapošljavanju kandidata na otvorenom tržištu rada podrazumijevaju sve veću zastupljenost menadžera ljudskih resursa i regrutera u kompanijama, potencijalnim poslodavcima, koji su koordinatori procesa pronalaska, intervjuiranja, selekcije i zapošljavanja radnika. Kako su oni, sve češće, prve karike u lancu zapošljavanja i za osobe s invaliditetom, a u skladu sa prethodno objašnjenim problemom, cilj istraživanja je ispitati percepciju regrutera i menadžera ljudskih resursa o najprije mjenijim oblicima zapošljavanja i teškoćama pri zapošljavanju osoba s invaliditetom, te utvrditi postoje li razlike u percepciji regrutera i menadžera ljudskih resursa u odnosu na djelatnost kompanije u kojoj su zaposleni, te prethodno iskustvo s osobama s invaliditetom.

## METODE ISTRAŽIVANJA

### Uzorak

Istraživanje je sprovedeno na prigodnom uzorku koji je sačinjavalo 18 ispitanika oba spola, s područja Hercegovačko-neretvanskog (33,3%), Tuzlanskog (11,1%) i Kantona Sarajevo (55,6%). Raspon starosti ispitanika je između 23 i 55 godina, dok je prosječna hronološka dob ispitanika iznosila  $32,00 \pm 9,09$  godina. Kriterij za učešće u istra-

živanju je bio da su ispitanici zaposleni na radnom mjestu regrutera ili menadžera ljudskih resursa ili drugoj odgovarajućoj poziciji unutar kompanije čiji opis poslova podrazumijeva proces selekcije kandidata i zapošljavanja radnika. Struktura uzorka ispitanika prikazana je u Tabeli 1.

**Tabela 1.** Struktura uzorka ispitanika

Varijable		N	%
Spol	Muški	13	72.2
	Ženski	5	27.8
Mjesto zaposlenja	Hercegovačko-neretvanski kanton	6	33.3
	Kanton Sarajevo	10	55.6
	Tuzlanski kanton	2	11.1
Nivo obrazovanja	Srednja stručna sprema	1	5.6
	Visoka stručna sprema	13	72.2
	Magisterij	4	22.2
Veličina kompanije	Mala	5	27.8
	Srednja	6	33.3
	Velika	7	38.9
Djelatnost kompanije	Informacijsko-komunikacijske tehnologije	9	50.0
	Ostale djelatnosti	9	50.0

Od ukupnog broja ispitanika 72,2% ispitanika je muškog, a 27,8% ispitanika ženskog spola. U odnosu na nivo formalnog obrazovanja, najveći broj ispitanika (72,2%) ima visoku stručnu spremu, 22,2% njih magisterij dok samo 1 ispitanik (5,6%) ima srednju stručnu spremu. Distribucija ispitanika u odnosu na veličinu kompanije pokazuje da je 38,9% ispitanika zaposleno u velikim kompanijama koje broje više od 250 uposlenih, 33,3% ispitanika radi u srednjim kompanijama sa brojem uposlenika između 50 i 250, a 27,8% ispitanika je zaposleno u malim kompanijama koje broje do 50 uposlenih lica. U odnosu na djelatnost kompanije, ispitanici su podijeljeni u dvije skupine: prvu skupinu ispitanika (50%) čine zaposleni u kompanijama čija je djelatnost vezana za informacijsko-komunikacijske tehnologije, dok drugu skupinu ispitanika (50%) čine zaposleni u kompanijama svih drugih djelatnosti.

### Mjerni instrument

Za potrebe istraživanja korišten je Upitnik o mišljenju poslodavaca o radu i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Kozjak i Lapat, 2018). Upitnik se sastoji od 29 čestica konstruiranih u vidu pitanja zatvorenog tipa koje se odnose na potencijalne teškoće

u zapošljavanju osoba s invaliditetom, a odgovori se daju kao slaganje ili neslaganje sa navedenom tvrdnjom. Osim navedenog Upitnika, ispitanicima je distribuiran i Upitnik općih podataka konstruiran za potrebe ovog istraživanja koji prikuplja podatke o karakteristikama ispitanika (dob, spol, nivo obrazovanja, veličinu kompanije u kojoj su zaposleni, djelatnost kompanije, te prethodno osobno i profesionalno iskustvo s osobama s invaliditetom). U instrumentu je apostrofirana napomena da su termin „Osobe s invaliditetom“ i njegova kratica „OSI“ korišteni u ovom istraživanju, usklađeni sa Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji, osposobljavanju i zapošljavanju lica sa invaliditetom FBiH (2010) i odnosi se na „lice kod kojeg postoji tjelesno, čulno ili mentalno oštećenje koje za posljedicu ima trajnu ili privremenu, a najmanje 12 mjeseci smanjenu mogućnost rada i zadovoljavanja ličnih potreba u svakodnevnom životu“ (Službene novine Federacije BiH, 09/10).

### **Način provođenja istraživanja**

Istraživanje je sprovedeno u januaru i februaru 2022. godine u formi anonimnog online upitnika distribuiranog ispitanicima. Svi ispitanici su dali prethodni pristanak za sudjelovanje u istraživanju, uz obavezu čuvanja tajnosti ličnih podataka od strane istraživača.

### **Metode obrade podataka**

Podaci istraživanja su obrađeni metodom neparametrijske statistike. Izračunati su osnovni statistički parametri, frekvencije i procentni račun, te su rezultati prikazani tabelarnim putem. U svrhu provjere postavljenog cilja istraživanja korišten je hi-kvadrat test. Za obradu podataka korišten je softver IBM SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences).

## **REZULTATI I DISKUSIJA**

U Tabeli 2. prikazana je frekvencija odgovora ispitanika na upitniku percepcije teškoća pri zapošljavanju osoba s invaliditetom. Iz tabele je vidljivo da ispitanici većinu navedenih tvrdnji ne percipiraju kao prepreku ili teškoću za zapošljavanje osobe s invaliditetom. Najveće frekvencije percipiranih teškoća se odnose na varijable vezane za područje komunikacije s osobama s invaliditetom „Takvoj osobi bi trebalo biti prilagoditi zvučnu signalizaciju“ (66,7%), „Ako je osoba gluha govor bi joj mogao biti nerazumljiv“ (50,0%), „Ako je osoba gluha ne bi mogla komunicirati sa klijentima i kolegama“ (50,0%), ili za područje prilagodbe radnog mjesta „Ako je u invalidskim kolicima morali bi prilagoditi alate i mašine što je skupo“ (50%), „Ako je osoba slijepa ne bi mogla koristiti pisane upute“ (50%). Područja koja regruteri nikako ne percipiraju kao teškoće za zapošljavanje osoba s invaliditetom se odnose na radnu efikasnost osobe s invaliditetom, te uticaj osobe s invaliditetom na druge uposlenike, na čijim



varijablama je prisutna najmanja frekvencija (0%): „Bojim se da se zbog svoje bolesti ne bi uklopila u radnu sredinu“, „Bojim se da ne bi redovno dolazila na posao“, „Mislim da njeno zaposlenje iziskuje suviše komplikacije“, „Ostali radnici ne bi htjeli raditi s njom“ i „Kolegama bi bilo neugodno u njenom društvu“.

**Tabela 2.** Frekvencija odgovora ispitanika na upitniku percepcije teškoća pri zapošljavanju osoba s invaliditetom

Varijable	DA		NE	
	N	%	N	%
Mislim da bih morao/la birati riječi u ophođenju s osobom s invaliditetom	6	33,3	12	66,7
Mogao/la bih izgubiti klijente radi njenog ponekad čudnog ponašanja	3	16,7	15	83,3
Njen izgled mogao bi odbiti klijente	2	11,1	16	88,9
Ostali je radnici ne bi prihvatili kao ravnopravnog člana kolektiva	4	22,2	14	77,8
Ne znam kako bih reagirao/la da dobije neki napad	8	44,4	10	55,6
Bojim se da se zbog svoje bolesti ne bi uklopila u radnu sredinu	0	0	18	100,0
Bojim se da ne bi redovno dolazila na posao	0	0	18	100,0
Ne želim biti odgovoran/a ako joj se nešto dogodi	4	22,2	14	77,8
Bojim se da bi zbog bolesti bila neefikasna	2	11,1	16	88,9
Mislim da ne bi mogla postići isti radni učinak kao i zdrava osoba	6	33,3	12	66,7
Mislim da njeno zaposlenje iziskuje suviše komplikacije	0	0	18	100,0
Mislim da bi bila previše zaštićena na radu	2	11,1	16	88,9
Mislim da bi često koristila bolovanje	1	5,6	17	94,4
S njom bi se moralo pričati kao s malim djetetom	0	0	18	100,0
Odbojna bi mi bila po izgledu	0	0	18	100,0
Trebalo bi joj više puta ponoviti šta i kako da radi	1	5,6	17	94,4
Potreban bi joj bio stalni nadzor	4	22,2	14	77,8
Ostali radnici ne bi htjeli raditi s njom	0	0	18	100,0
Kolegama bi bilo neugodno u njenom društvu	0	0	18	100,0
Ako je u invalidskim kolicima potrebno bi joj bilo mnogo prostora za kretanje	6	33,3	12	66,7
Ako je u invalidskim kolicima morali bi prilagoditi alate i mašine što je skupo	9	50,0	9	50,0
Ako je osoba slijepa ne bi mogla koristiti pisane upute	9	50,0	9	50,0
Ako je osoba slijepa ne bi se mogla koristiti tehničkim uredskim pomagalima	6	33,3	12	66,7
Smetalo bi mi što pipa sve oko sebe	1	5,6	17	94,4
Ako je osoba gluha ne bi mogla komunicirati sa klijentima i kolegama	9	50,0	9	50,0
Ako je osoba gluha svojim načinom komuniciranja mogla bi odbiti klijente	5	27,8	13	72,2
Ako je osoba gluha gubilo bi se vrijeme na objašnjenje šta i kako da radi	6	33,3	12	66,7
Ako je osoba gluha govor bi joj mogao biti nerazumljiv	9	50,0	9	50,0
Takvoj osobi bi trebalo prilagoditi zvučnu signalizaciju	12	66,7	6	33,3

Ovakvi rezultati odgovaraju nalazima ranijih istraživanja gdje značajan razlog nezapošljavanja za poslodavce se ogleda u pretpostavljenim teškoćama u razgovoru sa osobama s invaliditetom, specifično osoba s intelektualnim teškoćama (Skočić Mihić i Kiš-Glavaš, 2010). Međutim, isto istraživanje je naglasilo da je poslodavcima glavni razlog nezapošljavanja osoba s intelektualnim teškoćama njihova radna nekompetentnost, ali treba uzeti u obzir da se poslodavčeva percepcija može temeljiti na predrasudi o radnim sposobnostima ovih osoba, a ne na ranijem iskustvu s radnicima s intelektualnim teškoćama. Drugo istraživanje o analizi faktora nezapošljavanja osoba s oštećenjem vida pak pokazuje da poslodavci najviše teškoća percipiraju u mogućim ograničenjima ovih osoba zbog kojih ne bi imale isti radni učinak kao ostali radnici, zatim zbog troškova prilagodbe radnog mjesta, mogućim ozljedama na radu i prilikom kretanja na mjestu rada, a znatno manju prepreku poslodavcu predstavlja osobni osjećaj nelagode u komuniciranju, nepoznavanje načina pomoći i mogući negativni stavovi potrošača (Skočić Mihić i Pinoza Kukurin, 2009). Rezultati ovog istraživanja koji su prikazani u Tabeli 2. su u saglasnosti sa prilagodbom radnog mjesta kao percipiranom teškoćom, međutim radna efikasnost se ne percipira kao teškoća za zapošljavanje osobe s invaliditetom od strane regrutera i menadžera ljudskih resursa. Svakako, na ovo neslaganje utiče činjenica da su u procesu ispitivanja korišteni različiti mjerni instrumenti, te da su u ovom istraživanju ispitane teškoće pri zapošljavanju svih osoba s invaliditetom, neovisno o vrsti i stepenu invaliditeta, dok su ranije pomenute autorice Skočić Mihić i Kiš-Glavaš (2010) ispitivale mišljenja poslodavaca o teškoćama zapošljavanja specifično osoba s intelektualnim teškoćama, a Skočić Mihić i Pinoza Kukurin (2009) osoba s oštećenjima vida.

Pojedina ranija istraživanja su upućivala na to da prethodno ostvareni kontakt s osobama s invaliditetom determiniše mišljenje i stavove koje pripadnici tipične populacije imaju prema toj društvenoj grupi, te je utvrđeno da samo pozitivni kontakti vode većoj spremnosti pojedinca za ostvarivanjem socijalnog kontakta, a da negativna iskustva mogu uvećati socijalnu distancu (prema Milanović Dobrota i sar, 2021).

U Tabeli 3. prikazana je distribucija ispitanika u odnosu na prethodno iskustvo s osobama s invaliditetom. 88,9% ispitanika je ranije imalo osobni kontakt s osobama s invaliditetom, a samo 11,1% ispitanika nije. Prethodno iskustvo u selekciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom ima 33,3% ispitanika, dok 66,7% nije imalo takvo iskustvo. Rezultati hi-kvadrat testa prikazuju da je utvrđeno da ne postoje statističke značajne razlike u percepciji teškoća pri zapošljavanju osoba s invaliditetom u odnosu na prethodni osobni kontakt ispitanika s osobama s invaliditetom, osim na varijabli „Ne želim biti odgovoran/a ako joj se nešto dogodi“ ( $\chi^2=7,87$ ;  $df=1$ ;  $p=0,005$ ). Ispitanici koji su prethodno imali osobni kontakt s osobom s invaliditetom pokazuju statističku značajnu razliku i pozitivniju percepciju osobne odgovornosti prema osobi s invaliditetom kao potencijalne teškoće pri zapošljavanju osobe s invaliditetom, u odnosu na ispitanike bez prethodnog iskustva osobnog kontakta.

**Tabela 3.** Značajne razlike u percepciji teškoća pri zapošljavanju OSI u odnosu na prethodni osobni kontakt s OSI

Varijable			Prethodni osobni kontakt s OSI		Ukupno
			DA	NE	
Ne želim biti odgovoran/a ako joj se nešto dogodi	DA	N	2	2	4
		%	50.0%	50.0%	100.0%
	NE	N	14	0	14
		%	100.0%	0.0%	100.0%
Ukupno	N	16	2	18	
	%	88.9%	11.1%	100.0%	

$\chi^2=7,87$ ;  $df=1$ ;  $p=0,005$

Iz Tabele 4. vidljivo je da statistički značajne razlike u percepciji teškoća pri zapošljavanju osoba s invaliditetom u odnosu na prethodno iskustvo u selekciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom postoje samo na tri varijable koje se odnose na prilagodbu radnog mjesta za osobu s invaliditetom. Ispitanici sa prethodnim iskustvom u selekciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom potrebne adaptacije radnog mjesta znatnije percipiraju kao potencijalne teškoće pri zapošljavanju osoba s invaliditetom, u odnosu na ispitanike koji nemaju iskustvo u selekciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom.

**Tabela 4.** Značajne razlike u percepciji teškoća pri zapošljavanju OSI u odnosu na prethodno iskustvo u selekciji i zapošljavanju OSI

Varijable			Prethodno iskustvo u selekciji i zapošljavanju OSI		Ukupno
			DA	NE	
Ako je u invalidskim kolicima potrebno bi joj bilo mnogo prostora za kretanje	DA	N	4	2	6
		%	66.7%	33.3%	100.0%
	NE	N	2	10	12
		%	16.7%	83.3%	100.0%
Ako je u invalidskim kolicima morali bi prilagoditi alate i mašine sto je skupo	DA	N	5	4	9
		%	55.6%	44.4%	100.0%
	NE	N	1	8	9
		%	11.1%	88.9%	100.0%
Ako je osoba slijepa ne bi mogla koristiti pisane upute	DA	N	5	4	9
		%	55.6%	44.4%	100.0%
	NE	N	1	8	9
		%	11.1%	88.9%	100.0%

$\chi^2$  (prostor za kretanje) = 4,50;  $df=1$ ;  $p=0,034$ ;  $\chi^2$  (prilagoditi alate i mašine) = 4,00;  $df=1$ ;  $p=0,046$ ;  $\chi^2$  (koristiti pisane upute) = 4,00;  $df=1$ ;  $p=0,046$

U ranijem istraživanju Milanović Dobrota (2018) došla je do rezultata koji pokazuju da poslodavci sa područja Srbije koji nisu imali kontakt sa osobama s intelektualnim teškoćama smatraju da negativni stavovi kolega mogu predstavljati prepreku

uspješnom zapošljavanju osoba sa intelektualnim teškoćama, te da generalno percipiraju više barijera pri zapošljavanju osoba sa intelektualnim teškoćama. Dok u istraživanju iz 2021. godine, Milanović Dobrota i saradnici su ispitivali zaposlene osobe bez invaliditeta koji kao percepciju teškoća pri zapošljavanju osoba s invaliditetom vide upravo negativne stavove poslodavaca, te je utvrdila da ne postoje statističke značajne razlike u odgovorima ispitanika u odnosu na iskustvo kontakta, što je u saglasnosti i sa nalazima trenutnog istraživanja. Ovakvi rezultati mogu povezati sa činjenicom da su ispitanici tokom svog života i odrastanja, bili svjedoci medicinskog modela i pristupa osobama s invaliditetom čija su se primarna načela zasnivala na ograničenjima osobe, a osobe s invaliditetom bile ekskludirane iz društvene sredine (Milanović Dobrota i sar, 2021). Jedna pregledna studija iz Švedske je također dokazala da je prethodno iskustvo u zapošljavanju osoba sa invaliditetom povezano sa većim interesom za zapošljavanje osoba s invaliditetom, da su ti poslodavci kasnije imali objektivno veći interes za zapošljavanje osoba s invaliditetom u odnosu na samoprocijenjeni, te da je otvorenost prema invaliditetu važan faktor u procesu zapošljavanja (Andersson et al, 2015).

U odnosu na djelatnost kompanije u kojoj su zaposleni ispitanici, primijetne su statistički značajne razlike na najviše varijabli u poređenju sa ranije ispitanim moderator varijablama, prikazano u Tabeli 5.

**Tabela 5.** Značajne razlike u percepciji teškoća pri zapošljavanju OSI u odnosu na djelatnost kompanije ispitanika

Varijable			Djelatnost kompanije		Ukupno
			IKT	Ostale djelatnosti	
Mislim da bih morao/la birati riječi u ophođenju s osobom s invaliditetom	DA	N	6	0	6
		%	100.0%	0.0%	100.0%
	NE	N	3	9	12
		%	25.0%	75.0%	100.0%
Ako je u invalidskim kolicima morali bi prilagoditi alate i mašine sto je skupo	DA	N	7	2	9
		%	77.8%	22.2%	100.0%
	NE	N	2	7	9
		%	22.2%	77.8%	100.0%
Ako je osoba slijepa ne bi se mogla koristiti tehničkim uredskim pomagalicama	DA	N	5	1	6
		%	83.3%	16.7%	100.0%
	NE	N	4	8	12
		%	33.3%	66.7%	100.0%
Ako je osoba gluha ne bi mogla komunicirati sa klijentima i kolegama	DA	N	7	2	9
		%	77.8%	22.2%	100.0%
	NE	N	2	7	9
		%	22.2%	77.8%	100.0%

Varijable			Djelatnost kompanije		Ukupno
			IKT	Ostale djelatnosti	
Ako je osoba gluha govor bi joj mogao biti nerazumljiv	DA	N	8	1	9
		%	88.9%	11.1%	100.0%
	NE	N	1	8	9
		%	11.1%	88.9%	100.0%
Takvoj osobi bi trebalo prilagoditi zvučnu signalizaciju	DA	N	9	3	12
		%	75.0%	25.0%	100.0%
	NE	N	0	6	6
		%	0.0%	100.0%	100.0%

$\chi^2$  (birati riječi) = 9,00; df=1; p=0,003;  $\chi^2$  (prilagoditi alate i mašine) = 5,55; df=1; p=0,018;  $\chi^2$  (koristiti tehničkim uredskim pomagalicama) = 4,00; df=1; p=0,046;  $\chi^2$  (komunicirati sa kolegama) = 5,55; df=1; p=0,018;  $\chi^2$  (govor nerazumljiv) = 10,88; df=1; p=0,001;  $\chi^2$  (prilagoditi zvučnu signalizaciju) = 9,00; df=1; p=0,003

Legenda: IKT – informacijsko-komunikacijske tehnologije

Iz Tabele 5. vidljivo je da na ukupno 6 varijabli koje se odnose na područja prilagodbe radnog mjesta i komunikacije s osobama s invaliditetom, postoje statistički značajne razlike između grupa ispitanika u odnosu na djelatnost kompanije u kojoj su zaposleni. Ispitanici koji su zaposleni u djelatnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija navedene varijable percipiraju kao potencijalne teškoće prilikom zapošljavanja osoba s invaliditetom, u odnosu na ispitanike koji dolaze iz ostalih radnih djelatnosti. Radić Šestić, Gligorovorić i Milanović Dobrota (2010) kao ni Milanović Dobrota i saradnici (2021) nisu pronašli razlike u percipiranim barijerama u odnosu na vrstu djelatnosti preduzeća u kojima su zaposleni ispitanici. S obzirom na to da u ovom istraživanju ispitanici iz djelatnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija percipiraju više teškoća u odnosu na ispitanike iz drugih radnih djelatnosti, važno je razmotriti sljedeće: riječ je o skupini ispitanika zaposlenih u najprogresivnijoj industriji s tendencijom daljeg rasta, u kojoj bi se stopa zaposlenosti osoba s invaliditetom u narednim godinama mogla značajno povećati; dobijeni rezultati su nedvojbeno indikativni i upućuju na potrebu razvoja različitih obrazovnih intervencija usmjerenih na regrutere i menadžere ljudskih resursa u ovoj oblasti s ciljem razvoja svijesti o osobama s invaliditetom i njihovim jakim stranama u procesu profesionalnog osposobljavanja i zapošljavanja.

U Tabeli 6. prikazana je distribucija odgovora ispitanika na varijabli „Najprimjereniji oblik zapošljavanja osoba s invaliditetom“ u odnosu na prethodno iskustvo s osobama s invaliditeom i djelatnost kompanije. Iz tabele je vidljivo da 83,3% ispitanika smatra da je zapošljavanje na otvorenom tržištu, pod općim uvjetima, zajedno sa osobama bez invaliditeta najprimjereniji oblik zapošljavanja za osobe s invaliditeom. 16,7% ispitanika iskazuje suprotno mišljenje i smatra da su posebni oblici rada, u segregiranim uvjetima, zajedno sa drugim osobama s invaliditetom najprimjereniji oblik zapošljavanja. Također, rezultati pokazuju i da ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika u odnosu na djelatnost kompanije ( $\chi^2=0,40$ ; df=1;

$p=0,527$ ), prethodni osobni kontakt s osobom s invaliditetom ( $X^2=0,45$ ;  $df=1$ ;  $p=0,502$ ) i prethodno iskustvo u selekciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom ( $X^2=1,80$ ;  $df=1$ ;  $p=0,180$ ).

**Tabela 6.** Percepcija najprimjerenijeg oblika zapošljavanja OSI u odnosu na prethodno iskustvo i djelatnost kompanije

Varijable			Djelatnost kompanije		Prethodni osobni kontakt s OSI		Prethodno iskustvo u selekciji i zapošljavanju OSI		Ukupno
			IKT	Ostale djelatnosti	DA	NE	DA	NE	
Najprimjereniji oblik zapošljavanja OSI	Posebni oblici rada	N	2	1	3	0	0	3	3
	Na otvorenom trzistu	%	66.7%	33.3%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	16.7%
Ukupno		N	9	9	16	2	6	12	18
		%	50.0%	50.0%	88.9%	11.1%	33.3%	66.7%	100.0%

$X^2_{(djelatnost\ kompanije)}=0,40$ ;  $df=1$ ;  $p=0,527$ ;  $X^2_{(prethodni\ osobni\ kontakt\ s\ OSI)}=0,45$ ;  $df=1$ ;  $p=0,502$ ;  $X^2_{(prethodno\ iskustvo\ u\ selekciji\ i\ zapošljavanju\ OSI)}=1,80$ ;  $df=1$ ;  $p=0,180$ ;

Legenda: OSI – osobe s invaliditetom; IKT – informacijsko-komunikacijske tehnologije

U ranijim istraživanjima drugih autora koja su ispitivala poslodavce, nisu ispitivani preferirani oblici zapošljavanja osoba s invaliditetom. Međutim, rezultati ovog istraživanja se poklapaju sa nalazima Nikolić i Vantić-Tanjić (2019) koje su ispitivale stavove opće populacije i utvrdile da pripadnici opće populacije preferiraju integracijski model zapošljavanja za osobe s motoričkim poremećajima i osobe s intelektualnim teškoćama, dok za osobe s oštećenjem vida preferiraju segregacijski model.

## ZAKLJUČAK

Provjerom postavljenih ciljeva istraživanja, utvrđeno je da regruteri i menadžeri ljudskih resursa uglavnom imaju pozitivna mišljenja i percepciju prema zapošljavanju osoba s invaliditetom. Najveće frekvencije percipiranih teškoća se odnose na varijable vezane za područje komunikacije s osobama s invaliditetom, dok se radna efikasnost osobe s invaliditetom i utjecaj osobe s invaliditetom na druge uposlenike ne percipiraju kao teškoće za zapošljavanje osoba s invaliditetom. Statistički značajne razlike u percepciji teškoća pri zapošljavanju osoba s invaliditetom u odnosu na prethodni osobni kontakt ispitanika s osobama s invaliditetom utvrđene su samo na jednoj varijabli. U odnosu na prethodno iskustvo u selekciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom postoje statistički značajne razlike na varijablama koje se odnose na prilagodbu radnog mjesta za osobu s invaliditetom. Postojanje statistički značajnih razlika najviše je utvrđeno u odnosu na

djelatnost kompanije u kojoj su zaposleni ispitanici. Ispitanici koji su zaposleni u djelatnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija varijable područja prilagodbe radnog mjesta i komunikacije s osobama s invaliditetom, percipiraju kao potencijalne teškoće prilikom zapošljavanja osoba s invaliditetom, u odnosu na ispitanike koji dolaze iz ostalih radnih djelatnosti. Rezultati istraživanja, također su pokazali da regruteri i menadžeri ljudskih resursa percipiraju zapošljavanje na otvorenom tržištu rada najprimjerenijim oblikom zapošljavanja osoba s invaliditetom, te da nisu utvrđene statistički značajne razlike u odnosu na djelatnost kompanije u kojoj su zaposleni ili prethodno iskustvo s osobama s invaliditetom.

Ovakvi rezultati ukazuju na neophodnost razvoja profesionalne rehabilitacije i osavremenjavanje sistema njene implementacije na području Bosne i Hercegovine. Razvoj različitih obrazovnih intervencija usmjerenih na regrutere i menadžere ljudskih resursa u različitim oblastima s ciljem razvoja svijesti o osobama s invaliditetom i njihovim jakim stranama u procesu profesionalnog osposobljavanja i zapošljavanja, mora postati jedna od osnovnih mjera i aktivnosti profesionalne rehabilitacije.

S obzirom da uzorak istraživanja čini nedovoljan broj ispitanika i da je riječ o prigodnom uzorku, rezultati istraživanja se ne mogu generalizirati na populaciju regrutera i menadžera ljudskih resursa. Međutim, dobiveni rezultati istraživanja ukazuju na potrebu daljnjih istraživanja i mogu poslužiti kao polazna tačka za planiranje narednih istraživačkih studija u oblasti profesionalne rehabilitacije osoba s invaliditetom na području Bosne i Hercegovine. Također, otvara se i mogućnost povezivanja discipline sa menadžmentom ljudskih resursa u sisteme višeg ranga i nova, multidisciplinarna istraživanja.

### LITERATURA

1. Andersson, J., Luthra, R., Hurtig, P. & Tideman, M. (2015). Employer attitudes toward hiring persons with disabilities: A vignette study in Sweden. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 43(1), 41-50.
2. Finstad, G.L., Giorgi, G., Zaffina, S., Foti, G., Arcangeli, G. & Mucci, N. (2022). Challenges and opportunities for the employment of workers with disabilities: A systematic approach. *Journal of Health and Social Sciences*, 7(1), 53-79.
3. Greve, B. (2009). *The labour market situation of disabled people in European countries and implementation of employment policies: a summary of evidence from country reports and research studies*. Academic Network of European Disability experts (ANED).
4. Huverth, D.P. (2021). *Procjena radne klime u poduzećima koja zapošljavaju osobe s invaliditetom* (Diplomski rad). Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

5. Kiš Glavaš, L. (2009). Aktivnosti i prepreke u zasnivanju radnog odnosa za osobe s invaliditetom. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 45 (1), 63-72.
6. Koritnik, A. M. (2019). *Uloga edukacijskog rehabilitatora u profesionalnoj rehabilitaciji* (Diplomski rad). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.
7. Kozjak, A. i Lapat, G. (2018). Mišljenja poslodavaca o zapošljavanju osoba s invaliditetom. *Andragoški glasnik*, 22 (2 (38)), 35-44.
8. Lengnick – Hall, M.L, Gaunt, P.M. & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human resource management*, 47(2), 255-273.
9. Leutar, Z. i Buljevac, M. (2012). Zaposlenost osoba s invaliditetom u Hrvatskoj i zemljama Europske unije. *Društvena istraživanja*, 21 (1 (115)), 79-100.
10. Marasović, M. (2019). *Utjecaj organizacijske kulture na zapošljavanje osoba s invaliditetom* (Diplomski rad). Zadar: Sveučilište u Zadru.
11. Milanović Dobrota, B. (2018). Barijere u zapošljavanju osoba sa intelektualnom ometenošću – percepcija poslodavaca. *Specijalna edukacija i rehabilitacija*, 17(2), 189–212.
12. Milanović-Dobrota, B., Đurić-Zdravković, A., Japundža-Milisavljević, M. i Vidojković, S. (2021). Značaj obrazovnih intervencija u prevazilaženju barijera pri zapošljavanju osoba s intelektualnom ometenošću. *Andragoške studije* (1), 107-126.
13. Milanović-Dobrota, B., Vidojković, S., Japundža-Milisavljević, M. i Đurić-Zdravković, A. (2021). Spremnost odraslih osoba s intelektualnom ometenošću na zaposlenje. *Specijalna edukacija i rehabilitacija*, 20(1), 35-49.
14. Nikolić, M. i Vantić-Tanjić, M. (2019). Stavovi opće populacije prema zapošljavanju osoba s onesposobljenjem. U M. Nikolić i M. Vantić-Tanjić (ur.), „Unapređenje kvalitete života djece i mladih“ tematski zbornik radova II dio sa X Međunarodne naučno-stručne konferencije (str., 49-62). Tuzla: Udruženje za podršku i kreativni razvoj djece i mladih.
15. OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2010). *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers: A Synthesis of Findings across OECD Countries*. Pariz: OECD Publishing.
16. Perhat Beletić, S. (2022). *Upravljanje različitostima ljudskih potencijala kao pretpostavka uspješnosti* (Magistarski rad). Pula: Fakultet ekonomije i turizma Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.
17. Rački, J. (1997). *Teorija profesionalne rehabilitacije osoba s invaliditetom*. Zagreb: Fakultet za defektologiju Sveučilišta u Zagrebu.
18. Radić Šestić, M. i Milanović Dobrota, B. (2016). *Profesionalno i radno osposobljavanje osoba sa intelektualnom ometenošću*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet za specijalnu edukaciju i rehabilitaciju, Izdavački centar.



19. Radić-Šestić, M., Gligorović, M., & Milanović Dobrota, B. (2010). Attitudes towards employment of people with intellectual disabilities in Serbia. In N. Ognenska (Ed.), *'The Science, the Education and the Art in 21th Century'*, 477-483.
20. Skočić Mihić, S. i Kiš glavaš, L. (2010). Radna i socijalna kompetencija osoba s intelektualnim teškoćama, razlozi poslodavcima za njihovo nezapošljavanje. *Revija za socijalnu politiku*, 17(3), 387-399.
21. Skočić Mihić, S. i Pinoza Kukurin, Z. (2009). Teškoće pri zapošljavanju i radu osoba s oštećenjima vida percipirane od strane poslodavaca. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 45 (1), 51-62.
22. Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine (2010). *Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji, osposobljavanju i upošljavanju lica sa invaliditetom*.
23. Spataro, S.E. (2005). Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. *Behavioral sciences and the law*, 23(1), 21-38.
24. Šarić, E., Salkić, Am., Šabanić, D., Gađun, S. i Salkić, Ar. (2019). Analysis of unemployment of persons with disabilities in the Tuzla Canton (2000-2019). *Research in Education and Rehabilitation*, 2(2), 69-80.
25. WHO (World Health Organization) (2011). *World report on disability*. Preuzeto 05.07. 2023. s [https://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/report.pdf](https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf)
26. Wiegand, D. B. (2009). *Job Success for Persons with Developmental Disabilities*. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.