

Fundacja Aktywizacja

# Podstaw na pracę

5 kroków do zatrudnienia

Osoby z niepełnosprawnością  
w procesie rekrutacji

---

[www.aktywujprace.pl](http://www.aktywujprace.pl)

Warszawa, marzec 2020 r.

## Ważne fakty z historii Fundacji Aktywizacja

Zostaje powołana do życia Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niesprawnym Ruchowo – fundatorzy to grupa matematyków i informatyków, Polska Akademia Nauk oraz Polskie Towarzystwo Informatyczne	<b>1990</b>	Fundacja organizuje Charytatywne Bale Informatyków, na których gościli corocznie przedstawiciele największych firm informatycznych i przedstawiciele środowiska informatyków, skupiając się na pozyskaniu funduszy na działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami
Fundacja uruchamia Warsztaty Aktywizacji Zawodowej – pionierski program mający na celu aktywizację zawodową osób z niepełnosprawnościami	<b>1994-2005</b>	Powstaje pierwszy portal dla osób z niepełnosprawnościami „Internet dla Niepełnosprawnych”
Krzysztof Markiewicz, twórca IdN i przewodniczący Zarządu Fundacji, otrzymuje nagrodę Billa Gatesa, w uznaniu dla znaczenia społecznego i innowacyjności portalu	<b>1996</b>	Fundacja uzyskuje statusu Organizacji Pożytku Publicznego (OPP)
Inauguracja Programu e-Centra	<b>1997</b>	Powstaje Centrum Edukacji i Aktywizacji Zawodowej Osób Niepełnosprawnych w Warszawie
Fundacja rozpoczyna realizację projektu, w wyniku którego powstają 404 Centra Kształcenia na Odległość na Wsiach	<b>2003</b>	Fundacja rozpoczyna prowadzenie jednej z pierwszych pozarządowych Agencji Zatrudnienia
Program e-Centra otrzymuje wyróżnienie podczas E-skills week pod patronatem Komisji Europejskiej	<b>2004</b>	
W Łodzi i Bydgoszczy powstają Oddziały Fundacji	<b>2007</b>	
Fundacja zostaje przyjęta do grona Sygnatariuszy Karty Różnorodności w Polsce	<b>2008</b>	
Fundacja obchodzi 25-lecie swojej działalności	<b>2009</b>	W Opolu i Białymstoku powstają Oddziały Fundacji
Fundacja Aktywizacja zostaje wybrana Liderem 25-lecia w kategorii „Pracodawca” w konkursie organizowanym przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz PFRON	<b>2010</b>	Fundacja otrzymuje nagrodę Lodolamca jako pracodawca wrażliwy społecznie
Fundacja rozpoczyna realizację projektu w ramach pilotażowego programu PFRON „Praca-Integracja”, dzięki któremu pracę w Poczcie Polskiej rozpocznie 400 osób z niepełnosprawnościami	<b>2012-2014</b>	Fundacja wraz z partnerami inicjuje powstanie Grupy ON Inclusion 14-20 działającej na rzecz pełnej dostępności Funduszy Strukturalnych dla osób z niepełnosprawnościami
	<b>2012</b>	W Poznaniu, Rzeszowie i Wrocławiu powstają Oddziały Fundacji
	<b>2013</b>	Fundacja rozpoczyna realizację największego w dotychczasowej historii ogólnopolskiego projektu aktywizacji zawodowej niepełnosprawnych mieszkańców wsi i małych miast
	<b>2014</b>	Po 23 latach działalności Fundacja zmienia nazwę na: Fundacja Aktywizacja
	<b>2015</b>	
	<b>2016</b>	
	<b>2017</b>	Fundacja rozpoczyna realizację projektu e-Mocni skierowanego do 18 000 mieszkańców w 100 gminach w całej Polsce, którego celem jest podnoszenie kompetencji cyfrowych
	<b>2018</b>	

# Spis treści

<b>WSTĘP</b> .....	4
<b>OSOBA Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ CZYLI KTO?</b> .....	6
Definicje niepełnosprawności .....	6
Rodzaje niepełnosprawności .....	8
Orzeczenie o niepełnosprawności .....	9
Niepełnosprawność a zatrudnienie .....	11
Przywileje i obowiązki pracownika z niepełnosprawnością .....	12
<b>Krok 1 - DIAGNOZA</b> .....	14
Audyty stanowiska pracy .....	14
Analiza potrzeb kadrowych .....	17
<b>Krok 2 – REKRUTACJA</b> .....	18
Ogłoszenia o pracę .....	18
Kanały docierania do kandydatów .....	19
<b>Krok 3 – SELEKCJA KANDYDATÓW i ROZMOWA KWALIFIKACYJNA</b> ..	21
Analiza i selekcja nadesłanych aplikacji .....	21
Pierwszy kontakt i przygotowanie do rozmowy .....	22
Dostępność materiałów .....	22
Rozmowa kwalifikacyjna .....	23
Sytuacje nietypowe .....	25
<b>Krok 4. ADAPTACJA W MIEJSCU PRACY</b> .....	27
Pierwsze dni w miejscu pracy .....	27
Osoba wprowadzająca .....	27
Warunki pracy i przystosowanie stanowiska .....	28
<b>KROK 5. ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM RÓŻNORODNYM</b> .....	30
Przygotowanie zespołu pracowników i kadry menadżerskiej .....	30
Komunikacja w zespole i przepływ informacji .....	31
Organizacja pracy .....	31
Działania dodatkowe .....	33
<b>ZAKOŃCZENIE</b> .....	33

# 1 WSTĘP

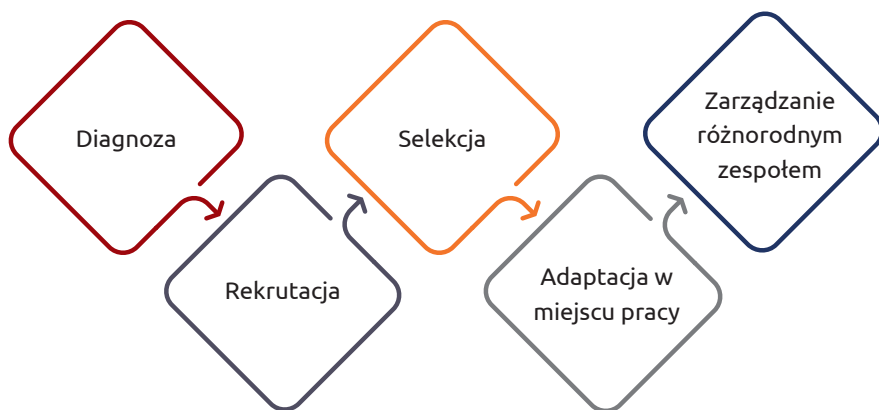
Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami powoli zaczyna wpisywać się na stałe w pejzaż polskiego HR. Rekordowo niski wskaźnik bezrobocia i piętrzące się problemy z poszukiwaniem pracowników sprawiają, że pracodawcy coraz odważniej sięgają po zasoby, przez długie lata wyrzucone na margines rynku pracy. Widok osoby na wózku, niewidomej czy głuchej w miejscu pracy, wykonującej różnorodne zadania zawodowe nie budzi już sensacji i staje się coraz bardziej powszechny. Pozyskiwanie wartościowych, gotowych i chętnych do pracy pracowników to nic innego jak skuteczne odpowiadanie na potrzeby biznesu, gdzie wykorzystuje się nadarżającą się szansę i z uwagą przygląda każdej propozycji. Zmienił się rynek rekrutacji, zmieniło się podejście firm do organizacji polityki personalnej. Firmy świadome barier rozwojowych i ryzyka, jakie niesie ze sobą zamykanie się na nowe trendy, rekrutację osób z niepełnosprawnościami zaczynają traktować jako coś naturalnego. Nie zadajemy już zatem pytania „czy”, lecz „jak” ten proces przeprowadzić.

Odpowiednie zmierzenie się z wyzwaniami i specyfiką procesów rekrutacyjnych to podstawa we wdrażaniu skutecznych i długofalowych zmian w procesach HR firmy. Jednak nawet pracodawcy deklarujący chęć zatrudnienia rzadko podchodzą do procesu kompleksowo - brakuje im nie tylko wiedzy, lecz także praktycznych narzędzi i rozwiązań. Czym rekrutacja osób z niepełnosprawnościami różni się od innych tego typu procesów? Czy istnieją specjalne warunki, techniki i metody pozwalające na skuteczne dotarcie do tej grupy osób? Gdzie leży złoty środek i czy warto go poszukiwać?

W publikacji pokażemy na jakich elementach się skupić, aby skrócić drogę do osiągnięcia sukcesu. Fundacja Aktywizacja od 30 lat wspiera pracodaw-

ców w prowadzeniu skutecznych działań HR, zgodnych z indywidualnymi potrzebami firmy, kompleksową wiedzą z obszaru niepełnosprawności uwzględniającą najbardziej aktualne trendy i podejście. Prowadzona przez nas Agencja Zatrudnienia każdego roku obsługuje blisko 700 procesów rekrutacyjnych zwieńczonych sukcesem, współpracujemy z różnymi grupami pracodawców od mikrofirm do dużych korporacji, zatrudniających kilkadziesiąt tysięcy osób. Szkolimy i przygotowujemy działu HR, kadre menadżerską, przeprowadzamy audyty stanowisk pracy pod kątem dostępności dla osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności.

**5 kroków do zatrudnienia** to 5 obszarów, związanych z prowadzeniem procesu zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w sposób kompleksowy. Każdemu z nich poświęcamy osobny rozdział, wyjaśniając ważne aspekty każdego z nich i podając w formie rozwiązań, rekomendacji, zaleceń konkretne rozwiązania.



## 2 OSOBA Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ CZYLI KTO?

Co musisz wiedzieć na wstępie? To, że niepełnosprawność jest pojęciem bardzo szerokim i niepoddającym się łatwym kwalifikacjom. Według różnych szacunków w Polsce mieszka od 4,7 mln do 7,7 mln osób z niepełnosprawnościami. To bardzo duża grupa, dlatego pełne zrozumienie wszystkich aspektów i zależności może być na początku trudne i zniechęcające. Nie przejmuj się jednak złożonością procesu, podejdź do niego naturalnie i otwórz na nieoczywiste rozwiązania i nową wiedzę.

Na sprawę możesz spojrzeć z dwóch uzupełniających się punktów widzenia – formalnego i społecznego. Pierwszy pomoże ci lepiej zrozumieć, jakie obowiązki musisz wypełnić będąc pracodawcą osoby z niepełnosprawnością, które przepisy regulują obszar zatrudniania i o jakie elementy musisz zadbać na każdym z etapów. Drugi pokaże ci osobę z niepełnosprawnością w szerszym wymiarze, pomoże zrozumieć nie tylko jej ograniczenia, lecz także realne możliwości. Połączenie tych perspektyw i zgłębienie innych bardziej zniuansowanych czynników pozwoli zobaczyć szerszy kontekst oraz zmierzyć się konkretnymi wyzwaniami, jakie niesie ze sobą kompleksowe podejście do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Przyjdzie moment, w którym zauważysz brak znaczących rozbieżności między procesami HR skierowanymi do osób z niepełnosprawnościami a pozostałymi pracownikami.

### Definicje niepełnosprawności

Istnieje wiele definicji niepełnosprawności, zawartych w opracowaniach teoretycznych oraz krajowych i międzynarodowych aktach prawnych. Głównym aktem polskiego prawa regulującym zagadnienia związane z niepełnosprawnością jest **Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecz-**

**nej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z dnia 27 sierpnia 1997 r. (tekst jednolity: Dz.U. z 2019 r. poz. 1172 z późn. zm.).** W dokumencie znajdziemy szczegółowy opis systemu orzecznictwa, a także uprawnień i obowiązków pracodawców w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Ustawa wprowadza definicję osoby z niepełnosprawnością jako osoby, „której stan fizyczny, psychiczny lub umysłowy trwale lub okresowo utrudnia, ogranicza bądź uniemożliwia wypełnianie ról społecznych, a w szczególności zdolności do wykonywania pracy zawodowej”. Definicja ta wywodzi się z **medycznego modelu rozumienia niepełnosprawności**, skupiającego się na brakach i akcentującego ograniczenia jakie posiada jednostka.

W modelu medycznym źródłem problemów osoby z niepełnosprawnością jest jej choroba i „dysfunkcja ciała”. Osoba z niepełnosprawnością postrzegana jest jako niesamodzielna, a więc niezdolna do pełnienia ról społecznych. W związku z tym potrzebuje wsparcia, opieki ze strony pełnosprawnych specjalistów - lekarzy, rehabilitantów, psychologów. W tym modelu to profesjonaliści decydują o tym, co jest potrzebne osobie z dysfunkcją, jakie są jej możliwości, na ile jest w stanie funkcjonować w rzeczywistości zaprojektowanej dla osób pełnosprawnych. Głównym celem działań jest wyleczenie i włączenie do świata osób pełnosprawnych. W tym ujęciu niepełnosprawność może być odebrana jako kategoria negatywna, która powoduje wykluczenie ze społeczeństwa. Model medyczny tworzy koło zależności i wykluczenia, który jest trudny do przełamania, ponieważ uczy, że osoba z niepełnosprawnością nie może być pełnoprawnym członkiem społeczeństwa a raczej odbiorcą działań pomocowych, charytatywnych.

Osobną definicję wprowadza **Konwencji Praw Osób Niepełnosprawnych (ratyfikowana przez Polskę w 2012 r.)**. Zgodnie z nią „niepełnosprawność powstaje w wyniku interakcji pomiędzy osobami z dysfunkcjami a bariera-

mi środowiskowymi i wynikającymi z postaw ludzkich, będącej przeszkodą dla pełnego uczestnictwa osób niepełnosprawnych w życiu społecznym, na równych zasadach z innymi obywatelami.” Definicja wywodzi się z **interakcyjnego/społecznego modelu rozumienia niepełnosprawności**, gdzie uwaga przeniesiona jest na bariery (ograniczają rozwoju potencjału osób z niepełnosprawnościami), a nie problemy i ograniczenia medyczne, które niesie ze sobą dana choroba. Model społeczny zwraca uwagę na rolę społeczeństwa w zapewnianiu równości wszystkim członkom, bez postrzegania osób z niepełnosprawnościami jako ludzi ze „specjalnymi potrzebami”. Zadaniem społeczeństwa jest uwzględnianie potrzeb osób z niepełnosprawnościami, likwidacja barier i zapewnienie dostępności, umożliwiających funkcjonowanie w życiu społecznym i zawodowym.

Obie definicje obrazują **ewolucję podejścia do niepełnosprawności**, która nastąpiła na przestrzeni ostatnich lat. Bez wątplenia większość nowoczesnych działań HR nastawionych na różnorodność, wyrasta z ducha modelu społecznego i to jemu ideologicznie podporządkowuje się większość wdrażanych rozwiązań. W tym modelu osoby z niepełnosprawnościami są aktywnymi uczestnikami społeczeństwa i rynku pracy, wnoszącymi istotny wkład w proces jego rozwoju na równi z pozostałymi osobami.

## Rodzaje niepełnosprawności

Istnieje wiele rodzajów niepełnosprawności. Dla lepszego zrozumienia tematu można je podzielić na kilka dużych kategorii niepełnosprawności:

- **fizyczne** (związane z ograniczeniami w poruszaniu się lub chorobami narządów wewnętrznych, osoby poruszające się na wózkach lub za pomocą innych narzędzi wspierających),
- **sensoryczne** (związane z uszkodzeniem wzroku lub słuchu, osoby głuche lub niedosłyszące, osoby niewidome lub niedowidzące),
- **psychiczne** (np. osoby z zaburzeniami chorób psychicznych),



- **poznawcze** (osoby z niepełnosprawnością intelektualną).

Katalog ten jest jednak o wiele szerszy i zawiera w sobie nawet kilkaset różnych rodzajów niepełnosprawności, z których każdy ma swoją specyfikę i wymaga innego podejścia w obszarze aktywności społecznej i zawodowej. Wbrew ogólnemu postrzeganiu i stereotypom, osoby z niepełnosprawnościami to bardzo zróżnicowana grupa, gdzie każda z jednostek charakteryzuje się indywidualnymi cechami, sytuacją społeczną, zawodową, rodzinną. Każda osoba z niepełnosprawnością jest inna, w związku z tym wymaga zindywidualizowanego podejścia i otwartości na to, jakie mogą być jej potrzeby i możliwości.

Większość niepełnosprawności jest niewidoczna (np. choroby narządów wewnętrznych, zaburzenia psychiczne). Nie oznacza to jednak, że te osoby w codziennym życiu nie odczuwają konsekwencji niepełnosprawności i nie napotykać na bariery w otoczeniu. Niepełnosprawność może być **wrodzona lub nabyta** w toku życia (np. na skutek nagłej choroby lub nieszczęśliwego wypadku).

## **Orzeczenie o niepełnosprawności**

Prawnym potwierdzeniem faktu niepełnosprawności jest orzeczenie wydane przez określony organ do tego wyznaczony. Dokument jest dla pracownika poświadczeniem niezbędnym do egzekwowania swoich uprawnień wynikających z niepełnosprawności, a dla pracodawcy podstawą korzystania ze wsparcia finansowego z tytułu zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością. Taki dokument to również źródło niezbędnej wiedzy dla osób przeprowadzających proces rekrutacji, odpowiednie odczytanie zawartych w nim wiadomości może już na wstępnym etapie uzupełnić nam obraz kandydata.

Głównymi **organami wydającym orzeczenia** w polskim systemie prawnym są:

- Zakład Ubezpieczeń Społecznych orzekający o niepełnosprawności do celów rentowych (orzeczenia o całkowitej lub częściowej niezdolności do pracy),
- Powiatowe lub Wojewódzkie Zespoły ds. Orzekania o Niepełnosprawności orzekające o stopniu niepełnosprawności.

Orzeczenie o niepełnosprawności oprócz podstawowych danych personalnych zawiera informacje o:

- okresie na jaki zostało wydane orzeczenie,
- stopniu niepełnosprawności,
- symbolu przyczyny niepełnosprawności.

Ustawa o rehabilitacji wprowadza trzy stopnie niepełnosprawności:

- lekki,
- umiarkowany,
- znaczny.

Wyróżniamy następujące symbole kategoryzujące typ niepełnosprawności

- **01-U** - niepełnosprawność intelektualna,
- **02-P** - choroby psychiczne,
- **03-L** - zaburzenia głosu, mowy i choroby słuchu,
- **04-O** - choroby narządu wzroku,
- **05-R** - upośledzenia narządu ruchu,
- **06-E** – epilepsja,
- **07-S** - choroby układu oddechowego i krążenia,
- **08-T** - choroby układu pokarmowego,
- **09-M** - choroby układu moczowo-płciowego,
- **10-N** - choroby neurologiczne,
- **11-I** - inne, w tym schorzenia: endokrynologiczne, metaboliczne

zaburzenia enzymatyczne, choroby zakaźne i odzwierzęce, zeszpe-  
cenia, choroby układu krwiotwórczego,

- **12-C** - całościowe zaburzenia rozwojowe.

Orzeczenie może zawierać więcej niż jeden (ale nie więcej niż trzy) symbole niepełnosprawności. Nazywamy to niepełnosprawnością „sprzężoną”, która powoduje dodatkowe bariery w funkcjonowaniu (np. osoby z jednoczesnym uszkodzeniem wzroku i słuchu nie są w stanie kompensować jednego zmysłu drugim w taki sposób, jak robią to osoby, które mają tylko dysfunkcję wzroku).

## **Niepełnosprawność a zatrudnienie**

Żaden rodzaj niepełnosprawności lub orzeczenia nie oznacza braku możliwości zatrudnienia. W świetle polskiego prawa każda osoba z każdego rodzaju orzeczeniem może być zatrudniona, o ile spełnia warunki pracy, na danym stanowisku oraz zgodę na to wyrazi lekarz medycyny pracy przeprowadzający badania wstępne. Termin „niezdolność do pracy” (pojawiający się w orzeczeniach ZUS wydawanych do celów rentowych) w wielu przypadkach nie oddaje rzeczywistego obrazu i potencjału zawodowego jednostki. Osoby z niepełnosprawnościami podejmują zatrudnienie w wielu branżach i na różnych stanowiskach, pracują jako pracownicy biurowi, produkcyjni, obsługi klienta, jako personel średniego szczebla, ale też jako wykwalifikowani specjaliści i eksperci w konkretnej dziedzinie.

Zatrudniając osoby z niepełnosprawnościami, należy stosować te same procedury, które obowiązują przy zatrudnianiu osób pełnosprawnych. Jeżeli lekarz medycyny pracy nie stwierdzi przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku, pracodawca może zatrudnić kandydata.

## **Przywileje i obowiązki pracownika z niepełnosprawnością**

Pracodawca zatrudniający osobę z aktualnym orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności musi pamiętać o dodatkowych uprawnieniach i przywilejach dotyczących czasu pracy, dodatkowej przerwy i urlopu wypoczynkowego.

Czas pracy osoby z niepełnosprawnością nie może przekraczać 8 godzin na dobę oraz 40 godzin tygodniowo. Osobom zaliczonym do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności przysługuje dodatkowe prawo do skróconego czasu pracy wynoszącego 7 godzin dziennie i 35 godzin tygodniowo. Bez względu na stopień niepełnosprawności, osoba z niepełnosprawnością ma prawo do dodatkowej przerwy w pracy wynoszącej 15 minut, nie może być zatrudniona w porze nocnej i w godzinach nadliczbowych. Osobom ze znacznym lub umiarkowanym stopniem niepełnosprawności przysługuje prawo do dodatkowego urlopu wypoczynkowego w wymiarze 10 dni roboczych w roku kalendarzowym lub uczestnictwa w turnusie rehabilitacyjnym (do 21 dni roboczych raz w roku).

Przywileje te mogą wydawać się dużym utrudnieniem i wyzwaniem, biorąc pod uwagę organizację potrzeby w zakresie planowania i organizacji pracy zespołów. Należy jednak pamiętać, że w wielu przypadkach korzystanie z nich wiąże się z realną potrzebą, wynikającą ze stanu zdrowia i ograniczeń fizycznych. Proces rekrutacji może uwzględniać tematykę korzystania z przysługujących uprawnień pracowniczych w zakresie czasu pracy. Kwestia płatnych zwolnień, skróconego czasu pracy, pracy w godzinach nadliczbowych i ich racjonalne wykorzystywanie może stać się jednym z tematów poruszanych w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Osoby z niepełnosprawnościami poinformowane o zakresie i ważności zadań na danym stanowisku, dodatkowo na etapie zapoznania z miejscem pracy, odpowiednio zmotywowane i utożsamione z misją firmy będą unikały nadmiernego wykorzystywania przysługujących im praw, które mogłyby

zakłócić realizację planów, harmonogramów zaplanowanych przez pracodawcę. W ślad za tym idą przepisy prawa, które umożliwiają pracownikowi z niepełnosprawnością rezygnację chociażby z przywileju skróconego dnia pracy.

Istnieje również szereg udogodnień dla pracodawców rekompensujących te wyzwania, np. dofinansowania do wynagrodzeń, czy wyposażenia i przystosowania stanowiska pracy.

## 3 KROK 1 - DIAGNOZA

Zdobycie odpowiedniej wiedzy dotyczącej specyfiki danej niepełnosprawności (w tym istotnych barier i przeciwwskazań związanych ze stanowiskiem pracy), to pierwszy krok do skutecznego zatrudnienia. Proces diagnozy to udzielenie odpowiedzi na pytanie, dlaczego chcemy zatrudnić osobę z niepełnosprawnością i analiza tego, jakie mamy w tym zakresie zasoby, możliwości i ograniczenia. Jest on pomocnym etapem, porządkującym poszukiwanie dobrym punktem wyjścia do wdrażania praktycznych rozwiązań.

### **Audyty stanowiska pracy**

Jedną z głównych przyczyn zamykania się pracodawców na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami jest błędne przekonanie o nadmiernej trudności procesu przystosowania i wyposażenia stanowiska pracy do wymagań danej niepełnosprawności. Pracodawcy często oceniają możliwości zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością przez pryzmat dostępnych i funkcjonujących już w firmie analiz, diagnozujących je jako kosztowne i czasochłonne. Kwestia „dostosowania stanowiska pracy” jawi się zatem najczęściej jako element nie do przeskoczenia chociażby ze względów ekonomicznych (np. wizja przebudowy całego pomieszczenia, remont łazienki itd.). Tymczasem proces ten (w zależności od rodzaju niepełnosprawności i indywidualnych wymagań jednostki) nie zawsze musi wymagać specjalnych nakładów i działań. Praktyka pokazuje, że w większości przypadków dla osób z lekkim lub umiarkowanym stopniem niepełnosprawności dostosowanie stanowiska sprowadza się do niezbędnego minimum (zapewnianego chociażby już na poziomie kodeksu pracy) lub w ogóle nie ma potrzeby jego zastosowania. Złym rozwiązaniem jest używanie stałych i niezmiennych schematów. O wiele bardziej skuteczne jest przyjmowanie „racjonalnej strategii dostosowywania” i elastycznego

reagowanie na pojawiające się problemy. To ujęcie, które równomiernie rozkłada akcenty pomiędzy technicznymi a miękkimi wymogami dostosowania, które spełnić musi pracodawca.<sup>1</sup>

Odpowiedzią na to zapotrzebowanie są audyty dostępności miejsca pracy. Rozróżniamy dwa rodzaje audytów:

- architektoniczny,
- stanowiskowy.

Celem **audytu architektonicznego** jest analiza warunków architektonicznych budynku, w którym mieści się siedziba firmy i lokalizacja stanowiska pracy. Badaniu poddane zostają konkretne elementy infrastruktury architektonicznej (m.in. drogi, ogrodzenia, wejścia do budynków, schody, garaże, pomieszczenia higieniczno-sanitarne, pomieszczenia pracy, oświetlenie, windy, sygnały dźwiękowe i alarmowe, maszyny i narzędzia pracy), czyli elementy, których odpowiednie dopasowanie regulowane jest najczęściej przez wskazania zawarte w kodeksie pracy, przepisach BHP, przepisach techniczno-budowlanych.

Celem **audytu stanowiskowego** jest analiza danego stanowiska pracy pod kątem dostępności dla osób z niepełnosprawnościami, wskazanie optymalnych rozwiązań dotyczących rodzajów niepełnosprawności, które warto w procesie rekrutacji rozpatrzyć w pierwszej kolejności lub odrzucić. Badaniu poddane zostają kwestie **związane z „miękkimi” wymaganiami stanowiska pracy** (m.in. zakres obowiązków, wymagania kwalifikacyjne,

---

<sup>1</sup> Zgodnie z art. 23a Ustawy o rehabilitacji społecznej i zawodowej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych „Pracodawca jest obowiązany zapewnić niezbędne racjonalne usprawnienia dla osoby niepełnosprawnej pozostającej z nim w stosunku pracy, uczestniczącej w procesie rekrutacji lub odbywającej szkolenie, staż, przygotowanie zawodowe albo praktyki zawodowe lub absolwenckie. Niezbędne racjonalne usprawnienia polegają na przeprowadzeniu koniecznych w konkretnej sytuacji zmian lub dostosowań do szczególnych, zgłoszonych pracodawcy potrzeb wynikających z niepełnosprawności danej osoby, o ile przeprowadzenie takich zmian lub dostosowań nie skutkowało by nałożeniem na pracodawcę nieproporcjonalnie wysokich obciążeń”.

wskazania do rekrutacji, zarządzanie pracą), **nieregulowane** przez odpowiednie przepisy prawne ale wypracowane na podstawie **dostępnej wiedzy, materiałów i dobrych praktyk**. Audyt próbuje uchwycić istotne i nieoczywiste niuanse związane z doбором osoby z niepełnosprawnością do danego stanowiska pracy, dlatego wymaga bardziej elastycznego podejścia do tematu oraz eksperckiej wiedzy z różnych dziedzin.

Audyt stanowiskowy opracowywany jest na podstawie analizy opisów stanowisk oraz wizji lokalnej przeprowadzonej w siedzibie pracodawcy. W proces zaangażowane są osoby z działów HR, działów kadr czy innej jednostki zajmującej się zatrudnianiem u pracodawcy. Audytor może włączyć w proces również kadrę menadżerską, bezpośrednich przełożonych oraz pracowników, którzy wykonują podobną lub tę samą pracę na danym stanowisku. Analizie poddane zostają obowiązki, konkretne zadania i czynności zawodowe, wymagane kwalifikacje i umiejętności oraz charakter relacji personalnych.

Proces pozwala zmodyfikować opisy stanowisk, dzięki czemu wyłania się bardziej dokładny i precyzyjny obraz potrzebnych umiejętności, kompetencji oraz wymaganych predyspozycji. Audyt kończy się **opracowaniem raportu**, w którym przedstawione zostają rekomendacje dotyczące niezbędnych zmian, dostosowania wyposażenia, narzędzi, oprogramowania i organizacji pracy w odniesieniu do poszczególnych audytowanych stanowisk, w celu zwiększenia ich dostępności i zapewnienia niezbędnych wymogów w tym zakresie. Wykonanie audytu przyczynia się do poprawienia jakości zatrudnienia, począwszy od procesu rekrutacyjnego, a skończywszy na utrzymaniu zatrudnienia i satysfakcji z pracy wśród wszystkich pracowników. Raport z audytu «pozostaje» w organizacji, jest pomocny dla osób zarządzających pracą, odpowiedzialnych za zatrudnianie i może być w każdej chwili punktem odniesienia w różnych kwestiach związanych z niepełnosprawnością w miejscu pracy.



## **Analiza potrzeb kadrowych**

Zaplanujmy, na jakie stanowiska chcemy zatrudnić kandydatów z niepełnosprawnością. Nie zawężajmy katalogu i nie ograniczajmy się jedynie do tych, które na pierwszy rzut kadrowej oceny wydają nam się „gotowe do obsadzenia przez osoby z niepełnosprawnością”. Takie spojrzenie zwiększa szansę na znalezienie osoby o pożądanym profilu i jest zgodne z duchem „włączającego podejścia”, gdzie kandydat z niepełnosprawnością stawiany jest na równi z pozostałymi.

Firmy, które stawiają dopiero pierwsze kroki w tym obszarze (lub nie czują się na tyle pewnie, by w pełni wejść w ten proces), mogą spróbować od mniejszej skali i wyznaczyć stanowiska najczęściej obsadzone w ramach firmy, tak aby etap testowania przeprowadzić na najlepiej obeznanym, bezpiecznym terenie.

## 4 KROK 2 - REKRUTACJA

Diagnoza i audyt stanowiska pracy to punkt wyjścia. Odpowiednio przeprowadzone i wdrożone nie będą jednak wystarczające. Dlatego warto dokładnie zaplanować **sposoby docierania do potencjalnych kandydatów**.

### Ogłoszenia o pracę

Ogłoszenia o pracę powinny być dostosowane do rodzaju i poziomu stanowiska i zostać opracowane w oparciu o opisy, zaktualizowane według wskazań audytu. Prosty język, brak zbędnych informacji, jasne komunikaty i precyzyjne informacje o dodatkowych elementach. Dużą uwagę należy zwrócić na **szczegółowy opis zakresu obowiązków**, który da w miarę pełny i uczciwy opis realnych warunków i wymagań związanych ze stanowiskiem pracy. Wyraźnie wskaźmy zadania, które mogą sprawiać trudności osobom z różnymi rodzajami niepełnosprawności. Np. dla osób z trudnościami w poruszaniu się cenne będą informacje o pracy na wysokości, potrzebie dźwigania, mobilności i wyjazdach służbowych, dla osób z niepełnosprawnościami sensorycznymi – informacje o dokumentach, narzędziach, aplikacjach, z których będą korzystać.

Ogłoszenie powinno zawierać również informacje o **warunkach architektonicznych budynku i poziomie jego dostosowania** do osób o ograniczonej mobilności i trudnościach w poruszaniu. Nie musi mieć to formuły pełnego i szczegółowego opisu, wystarczy krótka informacja („budynek w pełni dostosowany/niedostosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnościami”) lub zwrócenie uwagi na poszczególne elementy dostępności lub jej braku („budynek częściowo dostosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, brak windy prowadzącej na drugie piętro”).

Ogłoszenie może zawierać **informacje zachęcające osoby z niepełnosprawnościami do aplikowania**: „Zachęcamy do kandydowania osoby z niepełnosprawnościami”, „Miejsce otwarte na osoby z niepełnosprawnościami” lub też pójść krok dalej, tworząc np. przyciągający opis z ciekawą grafiką.

Informacja może zostać podana również w bardziej przyjazny i otwarty sposób. Jeśli korzystamy z portali rekrutacyjnych, w których jest miejsce na uzupełnienie informacji „o pracodawcy” - pochwalmy się swoimi osiągnięciami, pokażmy wdrożone już rzeczy, otwartość firmy i jej podejście do różnorodności. Pozwoli to zbudować odpowiedni przekaz i wypozycjonuje firmę jako podmiot, dbający o zapewnienie dostępności już na wczesnych etapach procesu rekrutacji.

## **Kanały docierania do kandydatów**

Nie rezygnujmy z dobrze sprawdzonych i standardowych kanałów rekrutacyjnych – portali z ogłoszeniami o pracę, portali społecznościowych, ogłoszeń w gazecie, korzystania z rekrutacji wewnętrznych lub systemu poleceń i sprawdzonych kontaktów. Sposoby docierania rozszerzymy również o mniej oczywiste miejsca, takie z których korzystają osoby z niepełnosprawnościami:

- mniejsze i lokalne portale z ogłoszeniami (OLX, Gumtree),
- fora i grupy społecznościowe w social mediach,
- branżowe portale z pracą ([www.ngo.pl](http://www.ngo.pl), [www.aktywujprace.pl](http://www.aktywujprace.pl), [www.sprawniwpracy.com](http://www.sprawniwpracy.com)).

Znajdźmy formułę i sposób na dotarcie z informacją o naborach do lokalnych środowisk - osób z niepełnosprawnościami lub ich bliskich, mieszkających nie tylko w dużych aglomeracjach, lecz także w małych wsiach i w miasteczkach. Wyjdźmy w teren, postawmy na aktywne formy dzia-

łania. Miejscem docierania z informacją do kandydata mogą być dworce PKS/PKP, lokalne wydarzenia, festyny, sklepy, kawiarnie, kina, baseny, lokalne domy kultury, miejskie ośrodki pomocy społecznej, koła gospodyń wiejskich, biblioteki.

Namierzmy „lokalnych liderów” – osoby, które wyłaniają się ze społeczności lokalnych samoistnie, aktywizując je, zarażając entuzjazmem, pomysłami i chęcią działania. Mają dużo kontaktów, znają dokładnie sytuację lokalnej społeczności oraz aktywnie zmieniają na lepsze swoje otoczenie. Lokalni partnerzy mogą chętnie i skutecznie pośredniczyć w docieraniu do osób z niepełnosprawnościami, poszukującymi pracy.

## 5 KROK 3 - SELEKCJA KANDYDATÓW I ROZMOWA KWALIFIKACYJNA

„Niepełnosprawność” jest istotnym elementem, który może mieć niebagatelne znaczenie na wybranych stanowiskach pracy, a jego rzetelna analiza powinna być nieodłącznym elementem procesu selekcji i diagnozy kandydata.

### **Analiza i selekcja nadesłanych aplikacji**

Zgodnie z zapisami Kodeksu Pracy kandydat nie ma obowiązku umieszczenia informacji o niepełnosprawności, jej rodzaju i stopniu w dokumentach aplikacyjnych, jednak większość osób poszukujących pracy decyduje się na ten krok. Wzmianka o posiadanej niepełnosprawności może zostać umieszczona w dowolnym miejscu w CV kandydata, pojawia się najczęściej przy danych osobowych lub na samym końcu dokumentu w „dodatkowych informacjach”. Może ona przybierać różną formę - od tej najbardziej konkretnej i rzeczowej (wskazanie np. symbolu danej niepełnosprawności), przez bardziej rozbudowaną („posiadam orzeczenie o lekkim/umiarkowanym/znacznym stopniu niepełnosprawności”) do pokazującej pełny obraz osoby („jestem osobą niewidomą/jestem osobą poruszającą się na wózku/jestem osobą głuchą”). Pojawiają się również dodatkowe informacje np. komunikat - „kontakt tylko sms” - w wielu przypadkach oznacza osobę niedostępną, która nie komunikuje się przez telefon, ale w codziennych rozmowach korzysta np. z aparatu słuchowego.

Umieszczenie przez kandydata informacji o niepełnosprawności już na etapie aplikowania, otwiera nam drogę do swobodnego rozmawiania o niej nawet w trakcie wstępnych czy formalnych ustaleń, a tego typu „szczątkowe” informacje dają nam już pewien obraz możliwości lub ograniczeń w kontekście danego stanowiska.

## Pierwszy kontakt i przygotowanie do rozmowy

Przed zaproszeniem kandydata na spotkanie, upewnij się czy jesteś w stanie zabezpieczyć konkretne potrzeby wynikające z niepełnosprawności. Jasno doprecyzuj miejsce i czas spotkania. W przypadku kandydatów o ograniczonej mobilności (np. poruszających się na wózkach) możemy zaproponować rozmowę przez telefon lub dowolny komunikator. Zapytajmy czy potrzebna jest pomoc (np. tłumacza języka migowego dla osób niesłyszących) lub inne usprawnienia, związane z daną niepełnosprawnością.

Jeżeli mamy pewność, że na stanowisko aplikuje osoba z orzeczoną niepełnosprawnością bezpośredni przełożeni/team liderzy/menadżerowie zespołów powinni zostać włączeni już w pierwszy etap rekrutacji, tak aby zaznajamiać się z tematem i rejestrować uwagi, problemy, wątpliwości, które będą wymagały rozwiązania w przyszłości.

## Dostępność materiałów

Zadbaj o dostępność materiałów, które będą wykorzystywane w trakcie procesu selekcji, spotkania rekrutacyjnego lub rozbudowanych sesji Assessment Center (testy, arkusze oceny, zadania, fragmenty tekstów, zestawienia). Każdy z materiałów dostosuj do danej niepełnosprawności i wybierz taką formę przekazu, która będzie najprostszą i zniweluje ryzyko potencjalnych błędów w przekazie. Materiał umieść najlepiej na kartce A4 lub A5, który nie będzie sprawiał trudności osobom niedowidzącym. Zwróć uwagę na kompozycję i format tekstu. Zrezygnuj z tła, wzorów, grafiki, które mogą utrudniać przeczytanie i zrozumienie dokumentu. Używaj, tzw. czcionek bezszeryfowych (Arial, Tahoma, Calibri), które pozbawione są ozdobników. Odstęp pomiędzy literami nie może ani za duży ani za mały. Nie justuj tekstu, pozostaw wyrównany do lewej strony. Jeśli używasz wykresów lub tabel postaraj się, aby były proste i dobrze opisane. W opisie pod zdjęciem lub wykresem napisz krótko co się na nich znajduje.

Jeśli korzystasz z dokumentów w formie elektronicznej pamiętaj, aby zapisać je w otwartym formacie (.doc, .pdf, .rtf), który pozwoli na swobodne odczytanie je przez osoby korzystające z oprogramowania wspomagającego (czytniki tekstu). Dokumenty w formie skanu (nie dostępne dla czytników) powinny zawierać dołączony plik zawierający pełną treść zeskanowanego dokumentu w wersji tekstowej.

## Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa o niepełnosprawności kandydata jest jednym z obszarów, który może wywoływać niepewność u osób rekrutujących, zwłaszcza tych mierzących się z tematyką po raz pierwszy. Głównym jej celem powinno być zebranie informacji o kwalifikacjach i umiejętnościach kandydata pod kątem wymagań stanowiska, przeanalizowanie ich w kontekście danej niepełnosprawności oraz co najważniejsze, przeprowadzenie tego procesu w sposób komfortowy dla obu stron. Scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej w przypadku kandydatów z orzeczeniem o niepełnosprawności nie powinien zatem różnić się niczym od rozmów z kandydatami pełnosprawnymi. Nie zwalnia to nas jednak z odpowiedniego przygotowania i zadbania o drobne elementy, które mogą mieć znaczenie na poszczególnych etapach.

Rozmowę podzielmy na trzy wyraźne części:

1. **Wprowadzenie.** Zbudowanie odpowiedniej atmosfery zaufania i bezpieczeństwa, profesjonalne podejście do kandydata, rzetelne informacje zwrotne to podstawa przestrzegania wysokich standardów prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej w ogóle. W przypadku spotkań z osobami z niepełnosprawnością nabierają one szczególnego znaczenia, ze względu na delikatny, a czasem wręcz osobisty charakter omawianych informacji. Nie należy zatem zacytować spotkania od szczegółowych pytań dotyczących stopnia

i rodzaju niepełnosprawności, ponieważ mogą wskazywać na przedmiotową postawę osoby rekrutującej i pozostawić negatywne odczucie co do realnych motywacji firmy. Sytuacja, w której kandydat samodzielnie, bez presji i poczucia dyskomfortu opowiada o swojej niepełnosprawności jest sytuacją, do której dążymy. Natomiast idźmy za ciosem i nie krępujmy się złamać schematu jeśli „rozmowę o niepełnosprawności” zainicjuje sam kandydat. Wtedy podobnie jak na etapie selekcji CV i wstępnych rozmów, daje on nam niejako przyzwolenie i otwiera furtkę do swobodnego rozmawiania o tej kwestii.

- 2. Rozmowa właściwa.** Drugim etapem jest zebranie i dokładna analiza informacji o stopniu i rodzaju niepełnosprawności kandydata w kontekście charakterystyki i wymagań stanowiska pracy. **Dokładne opiszmy realne obowiązki i ich zakres**, tak aby kandydat mógł świadomie podjąć decyzję czy dany rodzaj niepełnosprawności umożliwia wykonywanie powierzonych zadań. Takie działanie pozwoli nam zaoszczędzić czas i uniknąć nieporozumień już na wstępnym etapie spotkania. Pytania dotyczące niepełnosprawności powinny być możliwe szerokie i dotyczyć bardziej wymogów, wykonywania obowiązków czy dostosowania miejsca i stanowiska pracy niż wprost stanu zdrowia kandydata. Osoby z niepełnosprawnościami doskonale zdają sobie sprawę z jakimi ograniczeniami mogą się zderzyć w pracy zawodowej i najczęściej są przygotowane do udzielenia szczegółowych odpowiedzi. Dlatego też pytanie „czy może pan/pani swobodnie poruszać się po mieście”, lepiej zamienić na „ta praca wymaga częstych i samodzielnych wyjazdów do klientów, a co za tym idzie ...”. Zamiast dopytywać o ograniczenia kandydata lepiej przypomnieć mu szczegółowy zakres obowiązków i zaproponować obejrzenie stanowiska pracy, po to by samodzielnie mógł ocenić swoje



możliwości. Zarysujmy **odpowiednio trudne warunki pracy, ograniczające elementy, aspekty co do których mamy podejrzenie, że mogą sprawiać trudność**. Kandydat może zostać zapytany, np. „w jaki sposób wyobraża sobie realizację poszczególnych zadań służbowych otrzymywanych od przełożonych?”.

- 3. Domknięcie i końcowe ustalenia.** Jeśli kandydat zdecydował się nie opowiedzieć o swojej niepełnosprawności może to być sygnał dla osoby rekrutującej, że albo sam opowie nam o swoich potrzebach, możliwościach, ograniczeniach jeśli uzna to za niezbędne, albo nie mają one wpływu na jego funkcjonowanie na danym stanowisku pracy. Jeśli jednak cały czas czujemy potrzebę zgłębienia tematu - delikatnie dopytajmy i doprecyzujmy szczegóły. Kandydat może zostać zapytany, np. „co powinienem wiedzieć aby dobrze dopasować stanowisko do pana/pani potrzeb?”, „czy są elementy, ważne informacje, które jako pracodawca powinienem wiedzieć przez zatrudnieniem?”

## Sytuacje nietypowe

Niecodzienne zachowania kandydatów, specyficzne (odbiegające od ogólnoprzyjętych w kontaktach personalnych norm sytuacji) nie są domeną niepełnosprawności, a częstotliwość ich występowania nie różni się od tego co ma miejsce w przypadku pozostałych osób. Niemiłe zachowania, błędy w komunikacji, utrudniony kontakt - mogą mieć miejsce za każdym razem i pojawić się nieoczekiwanie. Tym samym, w przypadku ich wystąpienia trzymajmy się podstawowych zasad kontaktu, a kandydatowi dajmy szansę honorowego wyjścia z „twarzą” nawet z najgorszych sytuacji, w które sam się zapędził.

Szczególną uwagę zwróćmy natomiast na osoby w kryzysach zdrowia psychicznego, które w fazie regresji choroby mogą zachowywać się nietypo-

wo, irracjonalnie lub wzbudzać dyskomfort otoczenia. W takich sytuacjach warto spokojnie i w sposób kulturalny zakończyć rozmowę i podziękować za spotkanie. Kontynuowanie spotkania w takiej sytuacji przyniosłoby wyraźne starty dla obu stron. Upewnijmy się czy osoba potrzebuje naszego wsparcia i pomocy lub czy potrzebne jest wezwanie np. karetki, członka rodziny.

## 6 KROK 4 - ADAPTACJA W MIEJSCU PRACY

Adaptacja w miejscu pracy i odpowiednie wprowadzenie pracownika z niepełnosprawnością w środowisko pracy, może być elementem decydującym o tym jak długo pozostanie on w firmie. Jak pokazują statystyki, podjęcie zatrudnienia jest jedynie pierwszym krokiem, a dopiero utrzymanie go przez okres dłuższy niż 6 miesięcy to moment, w którym możemy mówić o sukcesie całego procesu.

### **Pierwsze dni w miejscu pracy**

Etap adaptacji w miejscu pracy powinien być uzależniony od rodzaju i poziomu stanowiska i trwa zazwyczaj ok. dwóch tygodni. W tym okresie nowy pracownik zapoznaje się z zakresem obowiązków i doprecyzowuje tryb swojej pracy, zapoznaje się z procedurami, przechodzi cykl niezbędnych szkoleń.

Zakres wiedzy do zdobycia i elementów do opanowania (np. specjalistyczny żargon, narzędzia pracy, systemy, sposób raportowania, przepływ informacji pomiędzy działami) może być przytłaczający, zwłaszcza dla osób z mniejszym doświadczeniem lub wkraczających dopiero na rynek pracy. Zwróćmy zatem uwagę czy drobne elementy nie zakłócają całego etapu wdrożenia się pracownika w początkowym okresie. W przypadku niektórych niepełnosprawności okres wstępnych szkoleń i wdrażania się w zadania stanowiskowe może być za krótki. Jego ew. wydłużenie powinno być dostosowane do indywidualnych potrzeb danej osoby.

### **Osoba wprowadzająca**

Wsparciem może być funkcja osoby wprowadzającej (ang. buddy), która dla nowo zatrudnionego pracownika stanowi rodzaj przewodnika, wpro-

wadzającego w zagadnienia istotne w pierwszym okresie oraz pokazuje różne aspekty ważne z perspektyw funkcjonowania w firmie. Zazwyczaj jest to pracownik wykonujący tę samą (lub podobną) pracę na tym samym (lub podobnym) stanowisku, czasem bezpośredni przełożony czy inna osoba z kadry menadżerskiej. Taki model mentoringu stosowany jest w wielu firmach i w prosty sposób, z nakładem niewielkiej ilości działań może być wykorzystywany w procesie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami.

Osoba wprowadzająca powinna posiadać podstawową wiedzę dotyczącą niepełnosprawności oraz wykazywać się większymi niż przeciętne kompetencjami interpersonalnymi. W swoich działaniach i kontakcie z nowym pracownikiem może wychodzić poza utraty schemat i starać się pokazać niektóre funkcjonujące w firmie zależności w innym niż tylko formalnym świetle.

### **Warunki pracy i przystosowanie stanowiska**

Jeśli nie mieliśmy okazji zrobić tego w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej lub mimo przeprowadzonej analizy/audytu nie mamy pewności, czy **miejsce jest odpowiednio przygotowane do indywidualnych potrzeb danego pracownika z niepełnosprawnością**, warto skonsultować to z nim samym. Zapytajmy o jego potrzeby i preferencje wynikające z organizacji miejsca pracy, gdyż każdy nawet najdrobniejszy szczegół może mieć znaczenie – umiejscowienie biurka, oświetlenie, akustyka pomieszczenia.

Sprawdźmy czy istnieje możliwość indywidualnego dostosowania siedziska i wysokości biurka. Upewnijmy się czy pracownik potrzebuje dodatkowego sprzętu (klawiatura, myszka) lub oprogramowania, które pozwoli mu pracować i komunikować się z otoczeniem. Wyeliminujmy elementy rozpraszające lub stwarzające ryzyko wystąpienia objawów choroby (np. u osób z epilepsją), takie jak - migająca lampa, nagłe wahania temperatury, zapylenie, wilgoć, opary. Przestrzeń przeznaczona na spotkania lub

kontakty robocze powinna być wyposażona w pętle indukcyjne, pomagające osobom z aparatami słuchowymi lepiej odbierać komunikaty lub odpowiednio wytłumiona, pozbawiona nadmiernego pogłosu. Wykładzina na podłodze powinna być krótkowłosa aby umożliwić w miarę swobodne poruszanie się osobom na wózkach.

Zadbajmy również o **dostępność wspólnych przestrzeni, pomieszczeń socjalnych** tak aby osoby z ograniczeniami w poruszaniu czuły się swobodnie i mogły być samodzielne. Na odpowiedniej wysokości umieścimy ekspres do kawy, czajnik czy pudełka ze wspólną herbatą.

## 7 KROK 5 - ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM RÓŻNORODNYM

Aby skutecznie domknąć proces zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością, pozostaje nam postawienie mocnej i ważnej „kropki nad i. Kluczowe na tym etapie może okazać się włączenie pozostałych osób z firmy, zbudowanie odpowiednich relacji i znalezienie sprzymierzeńców, którym kwestia różnorodności jest równie bliska (np. działy zajmujące się CSR).

### **Przygotowanie zespołu pracowników i kadry menadżerskiej**

Dobrym rozwiązaniem jest przeprowadzenie **serii szkoleń dla współpracowników, kadry menadżerskiej, liderów zespołów, które wprowadzich w tematykę niepełnosprawności** (zazwyczaj w szerszym kontekście niż tylko zawodowym). Ważne aby zdobyli wiedzę dotyczącą wszystkich zagadnień związanych z tematyką niepełnosprawności, uwzględniających aktualne ujęcia i kompleksowości tematyki. Celem szkoleń powinno być budowanie odpowiedniego nastawienia, uświadomienie i uwrażliwienie na specyficzne potrzeby wynikających z faktu niepełnosprawności oraz kształtowanie umiejętności w zakresie zasad komunikacji z osobami z niepełnosprawnościami w sytuacjach zawodowych, społecznych i relacjach interpersonalnych w życiu codziennym. Szkolenia mogą zostać uzupełnione (w zależności od grupy odbiorców) o wątki związane z zarządzaniem zespołem różnorodnym, rozwiązywaniem sytuacji konfliktowych, budowaniem efektywnego zespołu, zasadami komunikacji (dla bezpośrednich przełożonych) lub rekrutacji, prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych (dla działów HR).

Szkolenia (zwłaszcza te prowadzone metodą warsztatową i przez doświadczonych ekspertów w dziedzinie) pozwolą na udzielenie odpowiedzi na wszystkie nurtujące pytania i będą stanowiły odpowiednie wprowadze-

nie w rozmowę o zagadnieniach, które mogą wywoływać kontrowersje (choćby przywileje pracownika z niepełnosprawnością).

Zespół współpracowników powinien zostać poinformowany o pełni praw, z jakich korzystać będzie nowy pracownik. Jeśli osoba zdecyduje się na pracę w skróconym wymiarze czasu (7 h dziennie/35 h tygodniowo) temat ten powinien zostać omówiony w zespole, tak aby każdy zrozumiał podłoże prawno-społeczne, z którego to wynika.

### **Komunikacja w zespole i przepływ informacji**

Zadbajmy o odpowiedni dobór i wdrożenie kanałów i narzędzi komunikacji, które będą **usprawniały bieżące kontakt w sprawach służbowych** (e-mail, komunikatory, wewnętrzne systemy przekazywania danych lub tradycyjne, analogowe formy – notatnik, tablica). Spiszmy i udostępnijmy pracownikom wewnętrzne ustalenia w tym zakresie i monitorujmy proces ich wdrażania.

Zwróćmy szczególną uwagę na tworzący się klimat i sposób, w jaki kształtują się relacje pracownicze, zasady współpracy, sposoby komunikacji odzwierciedlające się w indywidualnych postawach ale też i języku. Nie używajmy anachronicznych, krzywdzących określeń (np. „kaleka”, „inwalida”, „upośledzony”) zastąpmy je sformułowaniami akcentującymi, że niepełnosprawność to tylko jedna z cech (osoba z niepełnosprawnością, osoba z niepełnosprawnościami). Z drugiej strony postawmy na naturalność i otwartość w kontaktach. Nie bójmy się używać zwrotów „a widzisz, zobacz” do osoby niewidomej czy „chodź, pójdźmy” do osoby poruszającej się na wózku. Tam gdzie mamy wątpliwości lub nie wiemy jak się zachować – zapytajmy i poprośmy o wyjaśnienie.

### **Organizacja pracy**

Jednym z wyzwań w zarządzaniu zespołami w skład, których wchodzi os-

by z niepełnosprawnościami jest znalezienie odpowiedniego balansu między skutecznym delegowaniem obowiązków a elastycznym podejściem do organizacji czasu pracy. Bardzo łatwo jest popaść w pułapkę wyręczenia pracownika z niepełnosprawnością w wykonywaniu podstawowych czynności zawodowych lub przrzucaniu ich na pozostałych pracowników. Taka sytuacja może wpłynąć negatywnie na relacje w zespole i w dłuższej perspektywie jakość pracy. Rodzaj czy stopień niepełnosprawności nie może być usprawiedliwieniem do obniżonych wymagań, nieodpowiedniego wypełniania w rzetelny sposób podstawowych obowiązków czy niestosowania się do obowiązujących w firmie zasad, regulacji.

W przypadku osób pracujących w skróconym wymiarze czasu pracy i w miejscach, w których ma to duże znaczenie (np. firmy działające systemy pracy zmianowej lub równoważnej) ważnym elementem jest odpowiednie ułożenie grafików i rozwiązań, które nie będą kolidowały z bieżącymi planami. Rozwiązaniem może być tu np. łączenie etatów (np. dwie osoby pracujące w skróconym wymiarze 7h godzin dziennie, razem wykonują plan osoby pracującej 10h dziennie – po 5h każda) i dynamiczny rozdział obowiązków (te same dwie osoby, pozostałe wolne 2h z 7h etatu przeznaczają na inne obowiązki wspierające np. inny dział).

Osobom pracującym w formie zdalnej (w pełnym wymiarze lub wyznaczonych dniach) wskażmy jasny i czytelny regulamin, funkcjonujący w firmie oraz upewnijmy się co do jednolitego rozumienia zawartych w nim zasad. Delegujmy zadania, które mogą być wykonywane bez konieczności przebywania w siedzibie firmy oraz są mierzalne i łatwe do zweryfikowania na odległość. Dla komfortu i higieny współpracy, warto aby pracujący w trybie zdalnym pracownik raz na jakiś czas pojawił się w siedzibie firmy. Pomoże to w utrzymaniu dobrych relacji i budowaniu identyfikacji z pozostałymi pracownikami.



## Działania dodatkowe

Aby szerzej pokazać proces otwierania się firmy na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami możemy zaplanować również dodatkowe działania – wewnętrzną kampanię informacyjną, organizację „dni różnorodności/dni osób z niepełnosprawnościami”, zewnętrzną kampanię promocyjną, które pokażą wprowadzone przez nas rozwiązania, dobre praktyki oraz kompleksowe otwarcie na kwestie różnorodności. Tego typu działania są ważne, również ze względu na przyciąganie nowych kandydatów zainteresowanych aplikowaniem do naszej firmy oraz zachęcanie już pracujących osób do przedstawienia orzeczenia.

## ZAKOŃCZENIE

- Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami to wstęp do zmian i usprawnień w Twojej firmie. Zmiany są usprawnieniem dla wszystkich grup pracowników ale też klientów, interesariuszy, partnerów biznesowych
- Bądźmy elastyczni i nie zamykajmy się w schematach.

Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami to wstęp do zmian i usprawnień w Twojej firmie. Wdrożone rozwiązania mogą przyczynić się do poprawy komfortu pracy dla wszystkich grup pracowników, pozytywnie wpłyną na odbiór firmy w oczach klientów, interesariuszy, partnerów biznesowych. Do procesu należy podejść ze szczególną uwagą, ale też odpowiednim wyważeniem i przygotowaniem. Zaplanowanie poszczególnych etapów, elastyczne podejście i niezamykanie się w schematach będzie podstawą do kreowania odważnych i nowatorskich rozwiązań HR.



Szukasz pracowników, znajdziemy ich dla Ciebie!

[www.aktywujprace.pl](http://www.aktywujprace.pl)

mail: [agencja@aktywizacja.org.pl](mailto:agencja@aktywizacja.org.pl)

tel. +48 22 654 75 51

## Gdzie szukać informacji na temat zatrudniania osób z niepełnosprawnościami

- Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych: **[www.pfron.org.pl](http://www.pfron.org.pl)**
- Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych: **[www.niepelnosprawni.gov.pl](http://www.niepelnosprawni.gov.pl)**
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych: **[www.zus.pl](http://www.zus.pl)**
- W dotarciu do kandydatów pomagają pracodawcom podmioty specjalizujące się w aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami, organizacje pozarządowe, niepubliczne agencje zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Fundacja Aktywizacja od 2004 r. prowadzi Agencję Zatrudnienia.

Zapraszamy na nasze strony:

Fundacja Aktywizacja: **[www.aktywizacja.org.pl](http://www.aktywizacja.org.pl)**

Agencja Zatrudnienia Fundacji Aktywizacja: **[www.aktywujprace.pl](http://www.aktywujprace.pl)**

Szukasz pracowników, znajdziemy ich dla Ciebie!

Polub nas: **[www.facebook.com/agencjaaktywizacja/](https://www.facebook.com/agencjaaktywizacja/)**

Opracowanie: Dariusz Gosk

Agencja Zatrudnienia Fundacji Aktywizacja

Współpraca: Aneta Olkowska, Beata Skrzymowska

Skład i grafika: Marcin Grant

**Agencja Zatrudnienia  
Fundacji Aktywizacja  
Siedziba główna**

ul. Narbutta 49/51  
02-529 Warszawa  
tel. 22 654 75 51  
e-mail: [agencja@aktywizacja.org.pl](mailto:agencja@aktywizacja.org.pl)

**Białystok**

ul. Legionowa 28 lok. 601  
15-281 Białystok  
tel. 85 679 26 65  
e-mail: [bialystok@aktywizacja.org.pl](mailto:bialystok@aktywizacja.org.pl)

**Bydgoszcz**

ul. Jagiellońska 103 p. VI  
85-027 Bydgoszcz  
tel. 506 942 047  
e-mail: [bydgoszcz@aktywizacja.org.pl](mailto:bydgoszcz@aktywizacja.org.pl)

**Łódź**

ul. Mickiewicza 15A pok. 4.6, p. IV  
90-443 Łódź  
tel. 42 237 55 19  
e-mail: [lodz@aktywizacja.org.pl](mailto:lodz@aktywizacja.org.pl)

**Opole**

ul. Reymonta 14/79 p. IV  
45-066 Opole  
tel. 77 542 19 01  
e-mail: [opole@aktywizacja.org.pl](mailto:opole@aktywizacja.org.pl)

**Poznań**

ul. Poznańska 62 lok. 101  
60-853 Poznań  
tel. 789 204 182  
e-mail: [poznan@aktywizacja.org.pl](mailto:poznan@aktywizacja.org.pl)

**Rzeszów**

al. Rejtana 10  
35-310 Rzeszów  
tel. 17 742 17 63  
e-mail: [rzeszow@aktywizacja.org.pl](mailto:rzeszow@aktywizacja.org.pl)

**Warszawa**

ul. Chałubińskiego 9 lok. 9A  
02-004 Warszawa  
tel. 509 251 322  
e-mail: [warszawa@aktywizacja.org.pl](mailto:warszawa@aktywizacja.org.pl)