

Sylvia Daniłowska
Aleksandra Tatko

Fundacja Aktywizacja
ORCID: 0000-0002-0995-9424

W jaki sposób pracodawcy prywatni w Polsce stosują strategie zatrudnieniowe wobec osób z niepełnosprawnościami?

Streszczenie

Osoby z niepełnosprawnościami są grupą szczególnie defaworyzowaną na rynku pracy. Widać to zarówno w niskim wskaźniku zatrudnienia – obecnie wynosi on 32%¹ oraz słabych warunkach zatrudnienia osób zatrudnionych². Dotychczas w Polsce nie realizowano badań poświęconych analizie strategii zatrudnieniowych pracodawców w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami. **Celem badania** było poznanie strategii zatrudnieniowych i okołozatrudnieniowych pracodawców wobec osób z niepełnosprawnościami, wskazanie dobrych praktyk pracodawców i rekomendacji do dalszych działań w tym obszarze. **Metodologia:** W celu zapewnienia wysokiej jakości badania i ograniczenia błędów pomiaru zastosowano triangulację badawczą. W procesie badawczym dane zgromadzono przy użyciu analizy *desk research* stron internetowych 300 pracodawców, ankiety internetowej, oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych z pracodawcami, pracowniczkami i pracownikami z niepełnosprawnościami, reprezentantkami i reprezentantami związków zawodowych i organizacji pracodawców. Na bazie zebranego materiału przygotowano również 5 studiów przypadku zawierających dobre praktyki. Zgodnie z **wynikami badania** większość badanych pracodawców nie posiadała na swoich stronach internetowych oraz profilach w mediach społecznościowych strategii zatrudnieniowych lub okołozatrudnieniowych, w tym dla osób z niepełnosprawnościami. W zidentyfikowanych strategiach osoby z niepełnosprawnościami były przedstawiane zazwyczaj jako część zespołu różnorodnego i nie kierowano do nich wyodrębnionych działań. Przeprowadzone badanie umożliwiło zgromadzenie danych i sformułowanie wniosków i rekomendacji, z których mogą skorzystać zarówno pracodawcy, jak i inni interesariusze rynku pracy, a także instytucje zaangażowane w kształtowanie polityk publicznych na rzecz osób z niepełnosprawnościami i pracodawców w Polsce.

Słowa kluczowe:

różnorodność, osoby z niepełnosprawnościami, pracodawca, polityka zatrudnieniowa, strategia, zatrudnienie

¹ GUS, BAEL – dane średnioroczne za 2022 r. dla osób z niepełnosprawnościami w wieku produkcyjnym ekonomicznym, tj. 18–59/64

² S. Daniłowska, A. Gawska, A. Tatko, *Jak kształtują swoją karierę zawodową niepracujące osoby z niepełnosprawnościami?*, Warszawa, Fundacja Aktywizacja, 2023

How Do Private Employers in Poland Apply Employment Strategies to People with Disabilities?

Summary

People with disabilities are a particularly disadvantaged group on the labor market. We see this both in the low employment rate – currently it is 32% and in the poor employment conditions of employed people. So far, no research has been carried out in Poland to analyze employers' employment strategies in employing people with disabilities. **The aim of the study** was to learn about employers' employment and employment-related strategies towards people with disabilities, to identify good practices and recommendations for further activities in this area. **Methodology:** In order to ensure high quality of the study and reduce measurement errors, research triangulation was used. In the research process, data was collected using desk research analysis of the websites of 300 employers, an online survey, and individual in-depth interviews with employers, employees with disabilities, representatives of trade unions and employers' organizations. Based on the collected material, 5 case studies containing good practices were also prepared. According to **the study results**, most of the surveyed employers did not have employment or employment-related strategies on their websites and social media profiles, including for people with disabilities. In the identified strategies, people with disabilities were usually presented as part of a diverse team and no separate activities were directed at them. The conducted research made it possible to collect data and develop conclusions and recommendations that can be used by both employers and other labor market stakeholders, as well as institutions involved in shaping public policies for people with disabilities and employers in Poland.

Keywords:

diversity, people with disabilities, employer, employment policy, strategy, employment

Wstęp

Zgodnie z danymi Narodowego Powszechnego Spisu Powszechnego, liczba osób z niepełnosprawnościami w Polsce osiągnęła w 2021 roku 5447,5 tys. osób³, co stanowiło 14% ogólnej populacji⁴. Wzrost tej liczby w ciągu ostatnich lat jest widoczny – w roku 2011 odnotowano 4697 tys. osób z niepełnosprawnościami⁵. Niemniej jednak istnieje przypuszczenie, że faktyczna liczba osób z niepełnosprawnościami może być jeszcze wyższa⁶. Obecnie wskaźnik zatrudnienia dla tej grupy osób wynosi 32%, co nadal pozostaje poniżej średniej Unii Europejskiej i docelowego wskaźnika 40% określonego w Strategii na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami na rok 2030, a jego dynamika wzrostu nadal odbiega od średniej Unii Europejskiej^{7,8}. Warto zauważyć, że wskaźnik zatrudnienia dla osób z niepełnosprawnościami jest niemal trzykrotnie niższy niż ogólny wskaźnik zatrudnienia

³ Dane dotyczą niepełnosprawności prawnej i biologicznej.

⁴ GUS, *Narodowy Spis Powszechny*, Warszawa, 2021

⁵ GUS, *Narodowy Spis Powszechny*, Warszawa, 2011

⁶ GUS, *Osoby niepełnosprawne w 2019 roku*, Warszawa, 2019

⁷ GUS, *BAEL – dane średnioroczne za 2022 r. dla osób z niepełnosprawnościami w wieku produkcyjnym ekonomicznym*, tj. 18–59/64

⁸ *Strategia na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami 2021–2030*, [dostęp z dnia: 12.3.2024]

w Polsce⁹. Jednakże podniesienie tego wskaźnika jest uznawane za kluczowe w ramach ośmiu zaproponowanych rozwiązań mających na celu znaczną poprawę sytuacji osób z niepełnosprawnościami na rynku pracy w Polsce¹⁰.

Źródła potwierdzają tę tendencję. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w III kwartale 2023 roku wskaźnik aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnością wyniósł dla osób w wieku 15–89 lat – 18%, a stopa bezrobocia – 55%¹¹. Dla porównania, wskaźnik aktywności zawodowej ogółu populacji wynosił w tym samym okresie 58%, a stopa bezrobocia utrzymywała się wokół 33%¹². Ta znacząca dysproporcja wskazuje na wysoki poziom wykluczenia społecznego osób z niepełnosprawnościami.

Jedną z przyczyn takiego stanu może być fakt, że zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami przez wiele lat było kojarzone przez wielu pracodawców w Polsce jedynie z działaniami obszaru CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu)¹³. Jednakże Dyrektywa CSRD wprowadziła istotne zmiany, zobowiązując pracodawców do uwzględnienia w raportach działalności niefinansowej konkretnych działań związanych z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami^{14,15}.

Wytyczne dyrektywy CSRD dotyczące raportowania niefinansowego obejmują trzy główne obszary: środowisko, społeczeństwo i zarządzanie. W kontekście społeczeństwa szczególnie istotne są standardy dotyczące równych możliwości rozwoju zawodowego, warunków pracy oraz przestrzegania praw człowieka¹⁶.

Wyzwania związane z budowaniem inkluzji społecznej są przedmiotem wielu badań i analiz. Raport Światowego Forum Ekonomicznego wskazuje na erozję spójności społecznej, jako jedno z głównych zagrożeń dla najbliższej dekady¹⁷. Zatem dostrzeżenie potencjału osób z niepełnosprawnościami, jako efektywnych pracowniczek i pracowników, staje się istotnym elementem przeciwdziałania temu zjawisku.

⁹ NIK, *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych przez powiatowe urzędy pracy*, Warszawa, 2021

¹⁰ Ł. Krasoń, *Strategie 2050 Pełnoprawni: Osoby z niepełnosprawnościami i ich opiekunowie*, Instytut Strategie 2050

¹¹ Osoby, które ukończyły 16. rok życia i stosownie do postanowień ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych posiadają wymagane orzeczenie o stopniu niepełnosprawności lub orzeczenie równoważne.

¹² GUS, *Pracujący bezrobotni i bierni zawodowo, wyniki wstępne BAEL III kwartał 2023*, Warszawa, 2023

¹³ M. Andrejczuk, *Nieobecni na rynku pracy: zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami wyzwaniem dla biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2013

¹⁴ Od 1 stycznia 2024 r. sprawozdają się podmioty zatrudniające powyżej 500 pracowniczek i pracowników. W kolejnych latach obowiązek będzie dotyczył przedsiębiorstw mniejszych, zatrudniających powyżej 250 osób, a także małych i średnich firm notowanych na giełdzie. Do 1 stycznia 2026 r. sprawozdania niefinansowe będą składały wszystkie wymienione podmioty (CSRD 2023).

¹⁵ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, [dostęp: 02.01.2024]

¹⁶ Annual review 2021, EFRAG, [dostęp z dnia: 26.01.2024]

¹⁷ World Economic Forum, Future of jobs report, May 2023

Przesłanki badania: pilne potrzeby zmian w politykach zatrudnieniowych dla osób z niepełnosprawnościami

Bez wątplenia przedstawione uzasadnienie podejmowanej tematyki badawczej wyraża potrzebę zgłębienia strategii zatrudnieniowych w kontekście osób z niepełnosprawnościami, co do tej pory nie było w pełni badane w Polsce. Dotychczasowe badania skupiały się głównie na identyfikacji stereotypów i barier w procesie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami¹⁸, rzadziej zaś analizowano potrzeby pracodawców w tej kwestii oraz konkretnych działań podejmowanych przez nich w praktyce. Badanie zrealizowane przez Fundację Aktywizacja „Strategie zatrudnieniowe pracodawców prywatnych w Polsce” miało na celu poznanie strategii zatrudnieniowych i okołozatrudnieniowych pracodawców na rzecz realizowanej wobec osób z niepełnosprawnościami polityki zatrudnienia.

Dzięki procesowi badawczemu oraz pozyskanych danych możliwe było nie tylko zidentyfikowanie kluczowych wniosków i obszarów problemowych, ale również sformułowanie konkretnych rekomendacji w tym obszarze. Wyniki badania stanowią istotne źródło wiedzy zarówno dla pracodawców, jak i dla instytucji zajmujących się rynkiem pracy oraz współpracujących z pracodawcami w zakresie strategii zatrudnieniowych. Możliwość wykorzystania danych z badania w dyskursie publicznym oraz przedstawienia konkretnych działań, jakie podejmują pracodawcy w tym obszarze stanowi istotne narzędzie budowania długofalowej strategii zmiany nastawienia do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Zrozumienie problemu niskiego wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami oraz rola, jaką odgrywają w tym aspekcie pracodawcy, jest niezbędnym krokiem w kierunku realnej poprawy sytuacji społecznej i zawodowej tej grupy osób. Mamy nadzieję, że prezentowane wyniki analizy wraz z opisem metodologii badawczej staną się istotnym materiałem do dyskusji na temat koniecznych zmian w politykach zatrudnieniowych wobec osób z niepełnosprawnościami realizowanych przez pracodawców prywatnych w Polsce.

Podejście badawcze i cele

Jaki był nasz główny cel badawczy? Zrozumienie strategii zatrudnieniowych i praktyk towarzyszących zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami przez pracodawców działających na terenie Polski. Chcieliśmy wyłonić „dobrą praktykę” i sformułować na tej podstawie rekomendacje do dalszych działań w tym obszarze. Badanie pozwoliło nam zbadać, jak niepełnosprawność i praca osób z niepełnosprawnościami są uwzględniane w dokumentach strategicznych pracodawców.

¹⁸ A. Barczyński, P. Radecki, *Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych*, Warszawa, 2008; S. Daniłowska, A. Gawka, *Co pracodawcy w Polsce myślą o zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami?*, Warszawa, Fundacja Aktywizacja, 2023

Założenia badawcze

W związku z naszym celem postawiliśmy następujące hipotezy:

1. Większość pracodawców nie bierze pod uwagę osób z niepełnosprawnościami jako potencjalnych odbiorców polityki różnorodności.
2. Pracodawcy wewnętrznie odnoszą się do sytuacji osób z niepełnosprawnościami, chociaż może to nie być bezpośrednio związane z ich polityką zatrudnienia.
3. Pracodawcy dostrzegają trudności towarzyszące zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami, ale rzadko podejmują konkretne działania w celu ich przezwyciężania.
4. Pracodawcy, którzy chcą zdobyć wiedzę na temat aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami, często nie wiedzą, jak to zrobić.
5. Występują widoczne różnice w prowadzonej polityce różnorodności wobec osób z niepełnosprawnościami między pracodawcami krajowymi i zagranicznymi działającymi w Polsce.
6. Zwiększa się udział na rynku pracy pracowniczek i pracowników w wieku 50+, którzy nabywają niepełnosprawność z wiekiem. W związku z powyższym niezbędne jest podjęcie dodatkowych działań z obszaru HR dla tych pracowników.

Pytania badawcze

Na podstawie naszych hipotez sformułowaliśmy następujące pytania badawcze:

1. Czym charakteryzuje się prowadzona przez pracodawców strategia polityki różnorodności realizowanej wobec osób z niepełnosprawnościami?
2. Jak wielu pracodawców ujmuje w strategiach polityki różnorodności aspekt pracy osób z niepełnosprawnościami?
3. W jakim zakresie pracodawcy realizują politykę różnorodności wobec osób z niepełnosprawnościami?
4. Czy w polityce różnorodności pracodawcy odnoszą się do poszczególnych etapów zatrudniania (rekrutacji, adaptacji, rozwoju zawodowego, utrzymania w zatrudnieniu) wobec pracowniczek/pracowników z niepełnosprawnościami?
5. Do jakich najczęściej obszarów tematycznych odnosi się realizowana przez pracodawców polityka różnorodności wobec osób z niepełnosprawnościami?
6. Czy przyjęte w polityce różnorodności założenia mają odniesienie w działaniach operacyjnych pracodawców?
7. Jakie różnice w realizowanej polityce różnorodności na rzecz osób z niepełnosprawnościami dostrzegane są u pracodawcy krajowego i zagranicznego?
8. Jakie różnice w realizowanej polityce różnorodności na rzecz osób z niepełnosprawnościami dostrzegane są u pracodawcy ze względu na wielkość firmy (mała, średnia, duża)?

Metody i techniki badawcze

Badanie miało ze względu na zastosowaną metodologię wymiar wielopłaszczyznowy. Posłużono się zarówno metodami ilościowymi, jak i jakościowymi. Wśród

wykorzystywanych technik badawczych znalazły się: analiza *desk research* stron internetowych 300 pracodawców, ankieta internetowa skierowana do 300 pracodawców, łącznie 26 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI/ITI) z pracodawcami, pracownikami i pracownikami z niepełnosprawnościami, reprezentantami związków zawodowych i organizacji pracodawców. Na podstawie pozyskanego w procesie badawczym materiału zidentyfikowano dobre praktyki¹⁹ pracodawców w obszarze zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, które ujęto w 5 studiach przypadku.

Analiza *desk research*

Analiza *desk research* obejmowała przegląd polityk różnorodności i praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa w zakresie zatrudniania i tworzenia sprzyjających warunków pracy dla osób z niepełnosprawnościami. Celem analizy było określenie odsetka przedsiębiorstw ze względu na branżę, wielkość, formę prawną i strukturę własnościową, które uwzględniały w swoich strategiach przyjazne warunki pracy, ze szczególnym uwzględnieniem osób z niepełnosprawnościami. Próba badawcza składała się z dużych przedsiębiorstw polskich (100), dużych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym (100) i przedsiębiorstw społecznych (100). W celu zdefiniowania operatu i doboru próby skorzystano z tzw. „Listy 2000” największych przedsiębiorstw, przygotowywanej corocznie przez dziennik „Rzeczpospolita”.

Losowanie miało charakter warstwowy i uwzględniało strukturę własnościową firmy oraz branżę działalności. Do operatu losowania włączono firmy, które miały komplet informacji konieczny do wyłonienia warstw. Operat losowania wynosił ostatecznie 506 podmiotów. Firmy podzielono na 2 próby – firmy polskie i firmy zagraniczne. W przypadku firm polskich uwzględniono skrzyżowanie dwóch warstw:

- firmy państwowe vs. prywatne,
- sektor PKD.

W odniesieniu do grupy 3, dobór miał charakter celowy ze względu na cel badania, tj. identyfikację dobrych praktyk pracodawców. Z wyłonionej próby liczącej 100 podmiotów, 90 przedsiębiorstw stanowiły firmy z sektora MŚP, z czego 20 z tej grupy to podmioty, które zatrudniały lub miały w perspektywie zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami. 10 przedsiębiorstw to podmioty ekonomii społecznej (PES), z czego 4 to podmioty wyróżnione w Konkursach (eS) na Najlepsze Przedsiębiorstwo Społeczne Roku im. Jacka Kuronia (edycje 9–11).

Zebrane podczas analizy *desk research* informacje zespół badawczy przeanalizował za pomocą wielowymiarowej checklista. Każda z badanych firm została zweryfikowana w oparciu o kryteria oceny:

1. Istnienie odrębnego dokumentu firmy, który opisuje zasady i kierunki działania w zakresie polityki różnorodności, w tym wobec osób z niepełnosprawnościami.

¹⁹ Dobre praktyki są tutaj rozumiane jako pozytywne działania prowadzone przez pracodawców w zakresie strategii zatrudnieniowych i okołozatrudnieniowych dla osób z niepełnosprawnościami. W tym sensie dobre praktyki oznaczają tutaj te inicjatywy, które z perspektywy pracodawcy pozytywnie oddziałują na poszczególne elementy zatrudniania tej grupy osób. Jednym z mierników dobrej praktyki może być wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, poziom zadowolenia i satysfakcji z pracy tej grupy osób.

2. Uwzględnienie problematyki zatrudniania osób z niepełnosprawnościami w ogólnych strategiach firmy.
3. Uwzględnienie w strategii firmy utrzymania pracowniczek i pracowników nabywających niepełnosprawność z wiekiem lub z innych przyczyn podczas zatrudnienia u danego pracodawcy.

Ankieta internetowa (CAWI)

Głównym celem ankiety było uzupełnienie informacji zebranych na etapie analizy danych zastanych oraz kreślenie na podstawie charakteru i zakresu udzielonej odpowiedzi (komunikacji) jednego z mierników istotności kwestii równościowych dla funkcjonowania i wizerunku firmy. Ankieta CAWI została przekazana pracodawcom do wypełnienia zaraz po zamknięciu etapu *desk research*. Kwestionariusz ankiety składał się łącznie z 15 pytań właściwych i 7 pytań metryczkowych:

1. Czy wdrażają Państwo rozwiązania wspierające różnorodność²⁰ w swojej firmie?
 - a) Tak (przejdź do p. 2)
 - b) Nie
2. (Jeśli 1=a) Czy rozwiązania te dotyczą także osób z niepełnosprawnościami?
 - a) Tak
 - b) Nie (przejdź do p. 4)
3. (Jeśli 2=a) Jakie działania wspierające osoby z niepełnosprawnościami realizują Państwo na co dzień w firmie? (proszę wybrać maksymalnie 5 dominujących)
 - a) Wsparcie w pierwszym etapie zatrudnienia (np. mentoring, opiekun adaptacyjny, szkolenie wprowadzające)
 - b) Dostosowanie miejsca pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami
 - c) Szkolenia o tematyce niepełnosprawności dla zespołu pracowniczego
 - d) Ogłoszenia o pracę napisane językiem wrażliwym na kwestie niepełnosprawności
 - e) Działania promujące różnorodność (np. kampanie społeczne, udział w wydarzeniach branżowych)
 - f) Komunikacja dostępna (język prosty)
 - g) Dostępność cyfrowa stron i dokumentów
 - h) Inne (Jakie?)
 - i) Nie realizujemy
4. Czy mają Państwo w firmie dokument opisujący politykę różnorodności?
 - a) Tak (przejdź do p. 6)
 - b) Nie
5. Jaki jest powód nieposiadania dokumentu opisującego politykę różnorodności?
 - a) Nie planujemy wdrożenia takiego dokumentu w firmie (zakończ badanie)
 - b) Nie wiemy, w jaki sposób przygotować taki dokument
 - c) Nie potrzebujemy takiego dokumentu, ponieważ korzystamy z dokumentu polityki różnorodności pracodawcy z kraju pochodzenia kapitału firmy

²⁰ Różnorodność: pojęcie używane w odniesieniu do odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) wobec osób zatrudnionych, dostawców usług oraz klientów. Różnorodność może dotyczyć kwestii takich jak: płeć, przynależność rasowa, przynależność narodowa i etniczna, religia, wyznanie, bezwyznaniowość, światopogląd, stopień i rodzaj niepełnosprawności, stan zdrowia, wiek, orientacja psychoseksualna tożsamość płciowa, status rodzinny, styl życia i inne (Forum Odpowiedzialnego Biznesu).

- d) Nie wiem
 - e) Inne – jakie?
6. (Jeśli 4=a) Gdzie można zapoznać się z dokumentem opisującym realizowaną w Państwa firmie politykę różnorodności?
- a) Na naszej stronie internetowej
 - b) Na stronie internetowej pracodawcy z kraju pochodzenia kapitału firmy
 - c) Na naszym profilu/ach w social mediach
 - d) W Intranecie pracodawcy, który jest dostępny jedynie dla osób zatrudnionych w firmie
 - e) W Intranecie lub w innym miejscu u pracodawcy, ale jest dostępna jedynie dla kadry HR lub managerskiej firmy
 - f) W innym miejscu – jakim?
7. (Jeżeli 4=a lub 6=d,e,f) W którym momencie osoba zainteresowana pracą w Państwa firmie może zapoznać się z dokumentem opisującym realizowaną w firmie politykę różnorodności?
- a) Na etapie aplikowania na stanowisko pracy
 - b) W trakcie trwającego procesu rekrutacji
 - c) Po podpisaniu umowy
8. (Jeśli 4=a) Czy dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodności pokrywa się z praktycznymi działaniami w Państwa firmie?
- a) Tak, na jego podstawie realizujemy działania
 - b) Nie, w praktyce podejmujemy więcej działań, niż opisano w polityce różnorodności
 - c) Nie, w praktyce podejmujemy mniej działań, niż opisano w polityce różnorodności
9. Czy dokument opisujący politykę różnorodności odnosi się także do osób z niepełnosprawnościami?
- a) Tak
 - b) Nie (przejdź do p. 12)
10. (Jeśli 9=a) Na ile szczegółowo w dokumencie opisującym realizowaną w firmie politykę różnorodności zostały zawarte informacje dotyczące następujących aspektów zatrudniania?
- a) Deklaracja dotycząca otwartości na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami
 - b) Treść ogłoszenia o pracę (np. zamieszczanie informacji zachęcających do aplikowania osoby z niepełnosprawnościami)
 - c) Dostępność miejsca pracy dla osób z niepełnosprawnościami
 - d) Wsparcie w pierwszym etapie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami
 - e) Jasny opis stanowiska pracy osób z niepełnosprawnościami
 - f) Działania wspierające rozwój kariery zawodowej osób z niepełnosprawnościami
 - g) Przejrzysta ścieżka awansu osób z niepełnosprawnościami
 - h) Badanie satysfakcji z pracy osób z niepełnosprawnościami
 - i) Zewnętrzne działania promujące różnorodność zespołu

11. (Jeśli 9=a) W oparciu o jakie wytyczne został przygotowany dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodności w obszarze dotyczącym osób z niepełnosprawnościami?
 - a) Ustawa o rehabilitacji zawodowej i zatrudnianiu osób niepełnosprawnych
 - b) Konwencja ONZ o prawach osób niepełnosprawnych
 - c) Powszechna Deklaracja Praw Człowieka
 - d) Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej
 - e) Żadne z powyższych
 - f) Nie wiem
 - g) Inne – Jakiego?
12. (Jeśli 9=b lub 4=b) Czy byliby Państwo zainteresowani wsparciem w opracowaniu dokumentu dotyczącego realizowanej w firmie polityki różnorodności w obszarze dotyczącym zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami (abstrahując od tego, czy byłoby ono płatne, czy też nie)?
 - a) Tak
 - b) Nie (koniec badania)
13. (Jeśli 12=a) Czyim wsparciem byliby Państwo zainteresowani przy opracowaniu dokumentu dotyczącego realizowanej w firmie polityki różnorodności, w tym dotyczącej zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami?
 - a) Doradztwo ze strony organizacji pozarządowej działającej w obszarze dotyczącym aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami
 - b) Doradztwo ze strony firmy zajmującej się aktywizacją zawodową osób z niepełnosprawnościami
 - c) Doradztwem biznesowym z obszaru zarządzania zespołami w ogóle
 - d) Innego podmiotu – jakiego?
14. (Jeśli 12=a) Czy byliby Państwo skłonni ponieść koszt finansowy usługi związanej z opracowaniem dokumentu dotyczącego realizowanej w firmie polityki różnorodności w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami?
 - a) Tak
 - b) Nie
15. (Jeśli 12=a) Jakie według Państwa mogą być potencjalne korzyści w związku z opracowaniem dokumentu realizowanej w firmie polityki różnorodności w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami?
 - a) Możliwość realizacji kwestii społecznych ujętych w ESG (Environmental, Social, Governance)
 - b) Zachęcenie osób z niepełnosprawnościami do aplikowania do naszej firmy
 - c) Wzrost zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w firmie
 - d) Większa otwartość pracowniczek i pracowników na pracę w zespole różnorodnym
 - e) Większa świadomość zespołu na temat potrzeb osób z niepełnosprawnościami, które mogą być zarówno współpracownikami lub współpracowniczkami, jak i klientami/klientkami firmy
 - f) Wzrost wiedzy o uprawnieniach osób z niepełnosprawnościami w miejscu pracy

- g) Komunikowanie na zewnątrz działań realizowanych w firmie w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami
 - h) Lepszy wizerunek firmy jako podmiotu otwartego na różnorodność
 - i) Inne – jakie?
16. Nazwa firmy:
17. Rodzaj podmiotu:
- a) duże przedsiębiorstwo z kapitałem zagranicznym (dominującym powyżej 50%)
 - b) duże przedsiębiorstwo krajowe prywatne
 - c) duże przedsiębiorstwo krajowe publiczne
 - d) małe lub średnie przedsiębiorstwo
 - e) przedsiębiorstwo społeczne
18. Branże (maksymalnie 3 odpowiedzi):
- a) handel
 - b) edukacja
 - c) administracja państwowa
 - d) usługi doradcze i finansowe
 - e) budownictwo
 - f) pozostałe usługi
 - g) administracja samorządowa
 - h) opieka społeczna
 - i) IT
 - j) ochrona zdrowia
 - k) kultura
 - l) transport
 - m) przemysł przetwórczy
 - n) gospodarka komunalna
 - o) marketing
 - p) szkolnictwo
 - q) ubezpieczenia
 - r) usługi bankowe
 - s) badania naukowe
 - t) reklama
 - u) zdobywanie i dostarczanie danych
 - v) przemysł wydobywczy
 - w) rekreacja, turystyka
 - x) turystyka
 - y) leśnictwo
 - z) łączność
 - aa) myślistwo
 - ab) rolnictwo
 - ac) inna – jaka?
19. Wielkość podmiotu:
- a) mikro – do 9 pracowniczek i pracowników
 - b) mały – 10–49 pracowniczek i pracowników

- c) średni – 50–248 pracowniczek i pracowników
 - d) duży – 249 i więcej pracowniczek i pracowników
20. Jak długo firma prowadzi swoją działalność?
- a) do 5 lat
 - b) 6–10 lat
 - c) 11–15 lat
 - d) 16–20 lat
 - e) powyżej 20 lat
21. Rodzaj rynku, który reprezentują pracodawca:
- a) chroniony²¹
 - b) otwarty²²
22. Stanowisko osoby wypełniającej ankietę:
- a) pracownicza/pracownik działu kadr
 - b) pracownicza/pracownik działu HR
 - c) właścicielka/właściciel firmy
 - d) kadra managerska
 - e) pracownicza/pracownik zatrudniony u pracodawcy na innym stanowisku niż powyższe

W związku z niewielką liczbą odpowiedzi na ankietę, zastosowany został w odstępiech dwutygodniowych dwukrotny monit mailowy, tj. kontakt przypominający o wzięciu udziału w badaniu. Jednocześnie dla części podmiotów, np. takich, które prosiły o maila przypominającego o wypełnieniu kwestionariusza, ankiety rozsyłane były nawet czterokrotnie.

W trakcie zbierania ankiet powzięto liczne działania mające na celu zwiększenie liczby odpowiedzi wśród pracodawców. W związku z dużą niechęcią firm do udziału w badaniu włączono także monit telefoniczny i możliwość realizacji ankiety techniką CATI (ankieta była wówczas wypełniana z pomocą ankietera przez telefon). Był to proces żmudny, niemniej istotny wobec zwiększenia udziału pracodawców w badaniu. Wyraźne trudności dotyczyły zwłaszcza dużych i średnich przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa zazwyczaj nie chciały brać udziału w badaniu i nie dzieliły się informacjami dotyczącymi strategii zatrudnieniowych firmy. Uważały, że są one elementem polityki wewnętrznej pracodawcy, którego nie należy ujawniać. W badaniu uruchomiono dodatkowe ścieżki dotarcia do respondentek i respondentów (m.in. kontakt przez portal branżowy LinkedIn). Wysoki poziom niechęci do udziału w badaniu lub wprost wyrażane odmowy można traktować pośrednio jako wskaźnik zaangażowania przedsiębiorstw w tworzenie wewnętrznej polityki zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Ostatecznie w badaniu CAWI/CATI wzięły udział 22 przedsiębiorstwa. Badanie ankietowe pozwoliło uzupełnić informacje pozyskane na etapie analizy danych zastanych.

²¹ Rynek chroniony obejmuje pracodawców posiadających status Zakładu Pracy Chronionej lub Zakładu Aktywności Zawodowej – oba statusy przyznawane są pracodawcom z dużym udziałem (powyżej 50%) pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.

²² Rynek otwarty obejmuje wszystkich pracodawców, w tym administrację, nieposiadających statusu Zakładu Pracy Chronionej lub Zakładu Aktywności Zawodowej.

Wywiad indywidualny

Przeprowadzono 26 wywiadów pogłębionych (IDI). Wybrano 15 firm do rozmów na podstawie informacji zebranych podczas analizy *desk research*. Spośród tych firm: 10 mogło być uznanych za przykłady udanych praktyk zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, a 5 wyraziło zainteresowanie wprowadzeniem nowych standardów w tym obszarze. Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami zarządu lub osobami odpowiedzialnymi za kwestie zatrudnienia, włączając osoby z niepełnosprawnościami (działy HR, CSR itp.). Omawiane w trakcie wywiadów tematy to: polityka różnorodności w firmie, udział osób z niepełnosprawnościami w jej kształtowaniu, przyczyny uwzględnienia lub pominięcia osób z niepełnosprawnościami w strategiach, proces tworzenia i wdrażania strategii oraz ich wpływ na firmę. Dodatkowo przeprowadzono 6 wywiadów z partnerami społecznymi: 3 z organizacjami pracodawców i 3 ze związkami zawodowymi. Wszystkie rozmowy oparte były na szczegółowych scenariuszach, które składały się z kilkunastu pytań właściwych. Scenariusze wywiadów były do siebie podobne, a większość pytań dla poszczególnych odbiorców pozostawała powtarzalna. Poniżej przedstawiamy jako przykładowy scenariusz wywiadu dedykowany pracodawcy z dobrymi praktykami w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami:

1. Od jak dawna firma realizuje politykę różnorodności?
2. Dlaczego realizujecie Państwo w firmie politykę różnorodności?
3. W jakim zakresie znają Państwo treść Dyrektywy CSRD²³?
4. Jakie elementy przedstawia realizowana w firmie polityka różnorodności?
5. Kto jest odpowiedzialny w Państwa firmie za realizowaną politykę różnorodności?
6. W jaki sposób komunikujecie Państwo politykę różnorodności w firmie?
7. W jaki sposób firma wdraża politykę różnorodności?
8. W jakim zakresie komunikujecie Państwo poza firmą, że realizujecie politykę różnorodności?
9. W jaki sposób monitorowana jest realizowana w firmie polityka różnorodności?
10. W jakim stopniu, na podstawie realizowanej w firmie polityki różnorodności wdrażane są inne regulacje wewnętrzne?
11. W jakim stopniu realizowana w firmie polityka różnorodności odnosi się do osób z niepełnosprawnościami?
12. W jaki sposób kadra kierownicza jest przygotowywana do codziennej współpracy z pracowniczkami i pracownikami z niepełnosprawnościami?
13. Jakie elementy dotyczące pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami opisuje realizowana w firmie polityka różnorodności?
14. Jakie elementy dotyczące osób z niepełnosprawnościami nie zostały opisane w polityce różnorodności, a według Pani/Pana powinny zostać przedstawione?
15. W jakim zakresie przedstawiane w polityce różnorodności obszary dotyczące osób z niepełnosprawnościami są na co dzień realizowane w firmie?

²³ Pełna nazwa brzmi Corporate Sustainability Reporting Directive. Akt prawny opublikowany w 2022 roku. Dyrektywa odnosząca się do sprawozdawczości przedsiębiorstw w obszarze zrównoważonego rozwoju wśród wszystkich krajów członkowskich Unii Europejskiej.

16. Co można zrobić, aby pracodawcy uwzględniali w realizowanej polityce różnorodności osoby z niepełnosprawnościami?

17. Jakimi dobrymi praktykami dotyczącymi działań realizowanych w firmie wobec osób z niepełnosprawnościami mogliby się Państwo podzielić?

Pytania metryczkowe do scenariusza wywiadu:

1. Nazwa firmy:

2. Rodzaj podmiotu:

a) duże przedsiębiorstwo z kapitałem zagranicznym (dominującym powyżej 50%)

b) duże przedsiębiorstwo krajowe prywatne

c) duże przedsiębiorstwo krajowe publiczne

d) małe lub średnie przedsiębiorstwo

e) przedsiębiorstwo społeczne

3. Branża: (max 3 odpowiedzi)

a) handel

b) edukacja

c) administracja państwowa

d) usługi doradcze i finansowe

e) budownictwo

f) pozostałe usługi

g) administracja samorządowa

h) opieka społeczna

i) IT

j) ochrona zdrowia

k) kultura

l) transport

m) przemysł przetwórczy

n) gospodarka komunalna

o) marketing

p) szkolnictwo

q) ubezpieczenia

r) usługi bankowe

s) badania naukowe

t) reklama

u) zdobywanie i dostarczanie danych

v) przemysł wydobywczy

w) rekreacja

x) turystyka

y) leśnictwo

z) łączność

aa) myślistwo

ab) rolnictwo

ac) inna – jaka?

4. Wielkość podmiotu:

a) mikro – do 9 pracowniczek i pracowników

- b) mały – 10–49 pracowniczek i pracowników
 - c) średni – 50–248 pracowniczek i pracowników
 - d) duży – 249 i więcej pracowniczek i pracowników
5. Jak długo firma prowadzi swoją działalność?
- a) do 5 lat
 - b) 6–10 lat
 - c) 11–15 lat
 - d) 16–20 lat
 - e) powyżej 20 lat
6. Rodzaj rynku, który reprezentuje pracodawca
- a) chroniony
 - b) otwarty
7. Stanowisko osoby wypełniającej ankietę
- a) pracownicza/pracownik działu kadr
 - b) pracownicza/pracownik działu HR
 - c) właścicielka/właściciel firmy
 - d) kadra managerska
 - e) pracownicza/pracownik zatrudniony u pracodawcy na innym stanowisku niż powyższe

Studium przypadku

Podczas wywiadów pogłębionych z pracodawcami zidentyfikowano dobre praktyki, które zostały opisane w studiach przypadku. Do ich opracowania wykorzystano dodatkowe materiały: 5 uzupełniających wywiadów z pracowniczkami i pracownikami z niepełnosprawnościami zatrudnionymi w tych firmach. Studia przypadku zawierały opis i analizę rozwiązań stosowanych przez firmę oraz indywidualne przypadki, które ilustrowały dobre praktyki w firmie.

Wymienione i opisane powyżej metody i techniki badań umożliwiły zebranie kluczowych informacji, ich pogłębioną analizę oraz ostatecznie opracowanie rzetelnych i użytecznych wniosków. Dodatkowym wymiarem implementowanej w ten sposób triangulacji było zróżnicowane doświadczenie i wiedza zarówno w samym konsorcjum (na poziomie organizacji), jak i poszczególnych członkiń i członków zespołu badawczego.

Dzięki tak zdefiniowanej metodologii badawczej przeprowadziliśmy badanie właściwe, analizujące strategie zatrudnieniowe pracodawców w Polsce wobec osób z niepełnosprawnościami.

Wyniki badania

Jak wynika z przeprowadzonego badania, 58 wśród 300 pracodawców objętych analizą *desk research* posiadało dostępny publicznie dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodności, 28 komunikowało prowadzenie działań w obszarze różnorodności, a pozostałe 214 nie miało dostępnego publicznie dokumentu polityki różnorodności i nie realizowało żadnych działań w tym obszarze.

Pomimo skierowania ankiety internetowej do 300 objętych analizą *desk research* pracodawców i przeprowadzenia dodatkowych działań monitoringowych, kwestionariusz wypełniły jedynie 22 podmioty. Trzeba podkreślić, że w badaniu zastosowano 3-krotny monit mailowy, tj. kontakt przypominający o wzięciu udziału w badaniu²⁴. Finalnie 17 pracodawców deklarowało wdrażanie rozwiązań wspierających różnorodność w firmie, a pozostałe 5 nie prowadziło takich działań.

Wdrażanie polityki różnorodności

Jak dużo pracodawców ujmuje w strategiach polityki różnorodności aspekt pracy osób z niepełnosprawnościami?

Jakie różnice w realizowanej polityce różnorodności na rzecz osób z niepełnosprawnościami dostrzegane są u pracodawcy ze względu na wielkość firmy?

Wdrażanie polityki różnorodności w miejscu pracy to ważny krok dla firm, ale nasze badanie pokazuje, że tylko 21% z nich aktywnie informuje o swoich działaniach w tym zakresie na stronach internetowych czy w mediach społecznościowych. Oznacza to, że większość pracodawców – aż 79% – nie dzieli się na zewnątrz informacjami o swojej polityce różnorodności.

Wśród pracodawców, którzy komunikowali posiadanie polityki różnorodności znalazły się przede wszystkim duże firmy (98%), zatrudniające powyżej 250 pracowniczek i pracowników. 84% z nich prowadziło swoją działalność powyżej 20 lat, a 11% między 16 a 20 lat. Informacje przedstawiane na stronach internetowych pracodawców i w mediach społecznościowych wskazywały, że mniejsze przedsiębiorstwa o krótszym okresie prowadzenia działalności w znikomym stopniu komunikowały o posiadanej polityce różnorodności i prowadzonych na co dzień w tym obszarze działaniach.

Jednocześnie w grupie pracodawców, którzy nie informowali na swojej stronie internetowej i w mediach społecznościowych, że posiadają dokument opisujący realizowaną politykę różnorodności, 12% zamieszczało jakiekolwiek informacje na ten temat.

Napotkano także sytuacje, gdzie firmy nie zamieszczające dokumentów o polityce różnorodności na swoich stronach, deklarują posiadanie takich dokumentów. Materiały, do których udało się dotrzeć, często miały formę krótkich broszur informacyjnych, z lakonicznie przedstawionymi informacjami dotyczącymi osób z niepełnosprawnościami. Dzięki temu trudno ocenić, jakie konkretne działania są podejmowane na rzecz tych osób. Problem ten został również poruszony podczas wywiadów indywidualnych, gdzie

²⁴ Ze względu na dużą niechęć firm do udziału w badaniu włączono w projekcie także monit telefoniczny oraz możliwość realizacji ankiety techniką CATI, tj. wypełnienia ankiety z pomocą ankietera przez telefon. W badaniu uruchomiono dodatkowe ścieżki dotarcia do respondentów, m.in. kontakt z osobami decyzyjnymi przez portal branżowy LinkedIn.

wskazano na trudności w dotarciu do szczegółowych opisów działań. Jeden z rozmówców podczas wywiadu zauważył:

„Czasami to jest taka ogólna wzmianka o tej różnorodności, np. w regulaminie pracy. To też wszystko zależy od tego, co traktujemy jako różnorodność. Najczęściej w tych politykach pojawiają się kwestie dotyczące płci”. (specjalista ds. pracy, organizacja pracodawców)

Obszary polityki różnorodności

W jakim zakresie pracodawcy realizują politykę różnorodności wobec osób z niepełnosprawnościami?

Dokumenty opisujące realizowaną w firmie politykę zatrudnieniową odnosiły się najczęściej do osób z niepełnosprawnościami jako części zespołu różnorodnego pracodawcy (80%), odnoszono się również do tej grupy osób w opisie procedury zgłaszania nieprawidłowości w zakresie przestrzegania polityki różnorodności (71%).

Zarówno pracodawcy posiadający dokument różnorodności, jak i ci, którzy go nie posiadali, ale informowali, że prowadzą w swoich firmach działania z obszaru różnorodności, odnosili się najczęściej w swojej strategii do utrzymania zatrudnienia (odpowiednio 67% i 69%) oraz rekrutacji zespołu pracowniczego (odpowiednio 63% i 50%). 39% firm mających dokument i 22% podmiotów, które dokumentu nie miały, ale informowały o inicjatywach podejmowanych w tym obszarze, opisywało działania dotyczące onboardingu²⁵. 26% wśród przedsiębiorstw posiadających dokument wskazywało na realizowanie obszarów dotyczących adaptacji w miejscu pracy, 17% offboardingu²⁶, zaś 2% reboardingu²⁷.

Pracodawcy, którzy nie mieli dokumentu, ale informowali o podejmowanych z zakresu polityki różnorodności działaniach, rzadziej w stosunku do firm mających dokument deklarowali prowadzenie działań w obszarze adaptacji w miejscu pracy (19%) i offboardingu (5%). Reboarding dotyczył 5% wśród tej grupy pracodawców, co stanowiło o 2% więcej w stosunku do firm, które posiadały dokument polityki różnorodności.

Rekrutacja

Czy w polityce różnorodności pracodawcy odnoszą się do etapu rekrutacji pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami?

Nasze badanie pokazało, że 80% pracodawców posiadających dokument polityki różnorodności było otwartych na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami. Najczęściej otwartość na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami wskazywały duże

²⁵ Onboarding: zespół działań mających na celu wprowadzenie nowego pracownika do firmy.

²⁶ Offboarding: proces odchodzenia pracownika z firmy.

²⁷ Reboarding: ponowne wdrożenie osoby do pracy.

przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym (60%) i duże przedsiębiorstwa krajowe (30%), zatrudniające powyżej 250 osób (97%) i prowadzące swoją działalność od ponad 20 lat (86%)²⁸.

„Staramy się stwarzać taką atmosferę, która eliminuje w ogóle myślenie o tym, że ktoś z niepełnosprawnością jest inny”. (wiceprezes, pracodawca, u którego zidentyfikowano dobre praktyki)

Pracodawcy, którzy nie posiadali dokumentu polityki różnorodności, ale komunikowali na stronie internetowej i w pozostałych mediach społecznościowych, że prowadzili w firmie działania w tym zakresie, w mniejszym stopniu pozostawali otwarci na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami (41%).

Ponadto, wśród pracodawców posiadających dokument polityki różnorodności, większość z nich zaznaczała w dokumencie, że przedstawiane w ogłoszeniach o pracę szczegóły były transparentne – ujmowano w nich m.in. dane dotyczące informowania o benefitach pracowniczych (57%), rodzaju umowy o pracę (54%) i wymiaru czasu pracy (50%). Rzadziej opisywano elementy dotyczące elastycznego czasu pracy (20%) oraz wysokości wynagrodzenia (9%). Należy zwrócić uwagę, że aż 37% firm nie wskazywało w dokumencie żadnych informacji dotyczących transparentności ogłoszenia o pracę.

Znaczące jest także, że 17% wśród pracodawców deklarujących posiadanie polityki różnorodności informowało w dokumencie o możliwości dostosowania miejsca pracy do potrzeb osoby z niepełnosprawnością, a 9% firm opisywało w dokumencie możliwość zgłaszania szczególnych potrzeb przez kandydatki i kandydatów na etapie aplikowania na dane stanowisko. W jednym i drugim przypadku działania podejmowane przez pracodawców w wymienionych zakresach stanowiły niewielką grupę badanych.

Uzyskane dane wskazują, że posiadane dokumenty pracodawców opisujące politykę różnorodności były najczęściej opracowywane na poziomie ogólnym, jedynie wprowadzającym do tematyki różnorodności. Były pozbawione konkretnych informacji o działaniach podejmowanych na etapie rekrutacji pracowniczek i pracowników, w tym osób z niepełnosprawnościami.

Adaptacja w miejscu pracy

Czy w polityce różnorodności pracodawcy odnoszą się do etapu adaptacji pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami?

W kontekście adaptacji nowych pracowników w miejscu pracy okazuje się, że 61% firm posiadających dokument polityki różnorodności nie przedstawia w nim szczegółów dotyczących wsparcia oferowanego nowo zatrudnionym osobom. Te firmy, które jednak wspomniały o wsparciu, zazwyczaj oferowały szkolenia wprowadzające (32%) i mentoring (15%). Innego rodzaju pomoc, obejmującą szeroki zakres programów adaptacyjnych,

²⁸ Powyższe dane są spójne z wynikami przeprowadzonego badania ankietowego, gdzie w dokumentach przedstawiających realizowaną w firmie politykę różnorodności najbardziej szczegółowo opisywano deklarację dotyczącą otwartości na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami.

w tym wewnętrzne poradniki czy wsparcie ze strony specjalistów ds. osób z niepełnośnościami, wskazało 20% firm. Niemniej, 6% firm przyznało, że nie opisuje w ogóle żadnych działań wsparcia dla nowych pracowników.

Jak opowiadała jedna z osób w trakcie wywiadu:

„Zawsze przy tej osobie jest osoba pełnosprawna, która ją wprowadzi, poprowadzi. Nigdy nie jest tak, że zostawiamy osobę samą i musi sobie radzić”. (kierownik kontraktu, pracodawca zainteresowany dobrymi praktykami)

Pracodawcy nieposiadający dokumentu, ale deklarujący działania z zakresu polityki różnorodności zazwyczaj w ogóle nie opisywali wsparcia, jakie realizują na rzecz nowej pracowniczki/nowego pracownika w pierwszym etapie zatrudnienia – dotyczyło to 72% podmiotów. Najpopularniejszą wskazywaną formą wsparcia (podobnie jak w przypadku pracodawców mających dokument) było szkolenie wprowadzające (19%). Wśród pozostałych wymieniono opiekuna adaptacyjnego (8%) i mentoring (3%). 14% stanowiły inne prowadzone przez pracodawcę formy wsparcia na etapie adaptacji do pracy danej osoby, wśród których wymieniono np. programy onboardingowe i broszury informacyjne.

To pokazuje, że choć niektóre firmy deklarują wsparcie dla nowo zatrudnionych, często brakuje spójności i szczegółowości w podejściu do adaptacji w miejscu pracy, szczególnie w kontekście różnorodności i włączania osób z niepełnośnościami.

Utrzymanie zatrudnienia

Czy w polityce różnorodności pracodawcy odnoszą się do rozwoju zawodowego pracowniczek i pracowników z niepełnośnościami?

Czy w polityce różnorodności pracodawcy odnoszą się do utrzymania zatrudnienia pracowniczek i pracowników z niepełnośnościami?

W działaniach skierowanych na utrzymanie zatrudnienia, 72% pracodawców posiadających dokument polityki różnorodności podkreśla swoje zaangażowanie w programy rozwijające karierę zawodową swoich pracowniczek/pracowników, w tym szkolenia. Tylko 31% firm mówi o kursach doszkalających, a jedna czwarta nie wspomina wcale o takich działaniach. Dodatkowo, 30% pracodawców oferuje inne formy wsparcia w rozwoju zawodowym, jak kursy językowe czy e-learning.

Firmy bez formalnej dokumentacji polityki różnorodności, ale aktywnie działające w tym obszarze, są nieco mniej skłonne do oferowania szkoleń (61%), choć częściej proponują kursy doszkalające (36%) i inne programy rozwojowe (33%). W obu grupach firm spotkać można inicjatywy, takie jak coaching, webinary czy nawet dofinansowanie do edukacji.

Co ciekawe, tylko 22% firm z polityką różnorodności przeprowadza badania satysfakcji pracowników, z czego 30% uwzględnia w nich kwestie różnorodności. W grupie firm

bez formalnej polityki różnorodności, 17% bada satysfakcję pracowników, a 14% z nich bierze pod uwagę różnorodność.

To wskazuje, że niewiele firm traktuje monitorowanie satysfakcji pracowniczej jako element strategii zatrudnienia. Brak takich badań oznacza utraconą szansę na zrozumienie potrzeb i oczekiwań pracowniczych i pracowników, w tym osób z niepełnosprawnościami, co mogłoby pomóc w kształtowaniu bardziej celowanych i skutecznych działań.

Polityka różnorodności – komunikowanie

Czy przyjęte w polityce różnorodności założenia mają odniesienie w działaniach operacyjnych pracodawców?

Ponad połowa pracodawców (56%), którzy posiadali dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodności, nie prowadziła żadnych działań zewnętrznych, które miały na celu promowanie różnorodności. 28% realizowało przedsięwzięcia o charakterze komunikacyjnym, a 19% – edukacyjne. 15% pracodawców brało udział w wydarzeniach branżowych, 9% przygotowywało posty i filmy promujące politykę różnorodności oraz kampanie społeczne. Natomiast 2% dzieliło się i udostępniało podcasty tematyczne. Działania z obszaru „inne” podejmowane były przez 13% firm. W tej kategorii wskazywano na realizowanie przedsięwzięć związanych z publikowaniem artykułów, opracowywaniem poradników, współprowadzeniem warsztatów z NGO i dzieleniem się dobrymi praktykami z zakresu zrównoważonego rozwoju z innymi firmami.

Zauważalnie więcej pracodawców, którzy nie mieli dokumentu, ale informowali na swojej stronie internetowej, że prowadzili działania w obszarze polityki różnorodności, nie realizowało żadnych inicjatyw w obszarze promowania różnorodności firmy na zewnątrz – podmioty te stanowiły aż 80% badanej grupy.

Ta sytuacja może skutkować brakiem świadomości wśród osób z niepełnosprawnościami o możliwościach zatrudnienia w tych firmach. Brak informacji może zniechęcać potencjalne kandydatki i kandydatów do aplikowania, przez co mogą oni postrzegać te miejsca pracy jako niedostępne lub nieprzyjazne osobom o specjalnych potrzebach.

Polityka różnorodności – osoby z niepełnosprawnościami

Czym charakteryzuje się prowadzona przez pracodawców strategia polityki różnorodności realizowana wobec osób z niepełnosprawnościami?

Tylko 11% pracodawców mających dokument polityki różnorodności komunikowało w nim, że monitorowało wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. 89% firm w ogóle tego nie robiło.

Wśród pracodawców bez dokumentu, ale informujących na swojej stronie internetowej o realizowanej polityce różnorodności, 8% komunikowało, że monitorowało

wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Oznacza to, że **zaledwie 9 na 300 pracodawców monitorowało wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.**

Z kolei przeprowadzone badanie ankietowe (N=22) dostarcza informacji, że najczęstszymi działaniami wspierającymi osoby z niepełnosprawnościami realizowanymi przez firmy były: wsparcie w pierwszym etapie zatrudnienia (np. mentoring, opiekun/ka adaptacyjny/adaptacyjna, szkolenie wprowadzające) oraz działania promujące różnorodność (np. kampanie społeczne, udział w wydarzeniach branżowych). Obszary te wskazało odpowiednio 13 oraz 12 firm. Ponad połowa przedsiębiorstw wymieniła tutaj również dostosowanie miejsca pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz szkolenia o tematyce dotyczącej niepełnosprawności dla zespołu pracowniczego. Najrzadziej występującymi w przedsiębiorstwach działaniami było stosowanie dostępnej komunikacji (6 firm) oraz zapewnienie dostępności cyfrowej stron i dokumentów (5 firm).

Jak wynika z badania ankietowego, w dokumentach opisujących realizowaną w firmie politykę różnorodności najbardziej szczegółowo przedstawiano deklarację dotyczącą otwartości na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami. Dość szczegółowo opisywano także zewnętrzne działania promujące różnorodność zespołu oraz wsparcie w pierwszym etapie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. W dokumentach tych na poziomie ogólnym odnoszono się do:

- treści ogłoszeń o pracę (np. zamieszczanie informacji zachęcających do aplikowania osoby z niepełnosprawnościami);
- opisu stanowiska pracy osób z niepełnosprawnościami;
- badania satysfakcji z pracy.

Polityka różnorodności – dobre praktyki

W jakim zakresie pracodawcy realizują politykę różnorodności wobec osób z niepełnosprawnościami?

Do jakich najczęściej obszarów tematycznych odnosi się realizowana przez pracodawców polityka różnorodności wobec osób z niepełnosprawnościami?

Wśród najczęściej wymienianych przez rozmówców dobrych praktyk – zarówno tych realizowanych, jak i tych rekomendowanych do wdrożenia – pojawiły się te dotyczące prowadzenia kampanii informacyjnych z zakresu zatrudniania osób z niepełnosprawnościami (w tym również obszar dotyczący dofinansowań do wynagrodzeń pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami dla pracodawców), podejmowania współpracy z organizacjami pozarządowymi, prowadzenia rozmów z pracodawcami na temat korzyści wynikających z zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.

Reprezentanci związków zawodowych i organizacji pracodawców podkreślali istotę współuczestniczenia w dialogu społecznym reprezentującym na poziomie legislacyjnym

osoby z niepełnosprawnościami, opiniowania dokumentów dotyczących tej grupy osób czy branie udziału w organizowanych tematycznych komisjach sejmowych.

Pracodawcy, u których zidentyfikowano dobre praktyki realizowali następujące działania:

- przyjęty wewnętrzny program ukierunkowany na podniesienie poziomu wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w określonym czasie u pracodawcy, realizowany przez szereg działań informacyjno-komunikacyjnych, zmian proceduralno-procesowych (m.in. możliwość nielimitowanej pracy zdalnej, celowane zatrudnienie),
- programy wewnętrzne, w których udział brały/brali pracowniczki i pracownicy z niepełnosprawnościami,
- szkolenia przygotowujące do zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami dedykowane poszczególnym grupom pracowniczym (np. kadra menadżerska, dział HR),
- programy stażowe,
- dostosowywanie miejsca i stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami,
- współpraca międzysektorowa,
- szczegółowe informowanie (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji) o podejmowanych w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami działaniach.

Podsumowując dane z badania, trzeba powiedzieć, że ważne jest, aby pracodawcy bardziej angażowali się w przekazywanie informacji o swoich planach i sposobach zatrudniania, zwłaszcza w kontekście różnorodności i osób z niepełnosprawnościami. Potrzebne są lepsze programy edukacyjne dla nich, aby zwiększyć ich wiedzę i świadomość w tych obszarach. Przedmiotowy kierunek działań był również podkreślany przez uczestniczki i uczestników wywiadów. Jedną z rozmówczyń jako kluczową potrzebę wskazała:

„Więcej otwartości pracodawcy do takich osób”. (kierowniczka rejonu, pracodawca zainteresowany dobrymi praktykami)

Studium przypadku

Opis pierwszy

- Kierowniczka ds. komunikacji korporacyjnej i ESG
- Pracowniczka z niepełnosprawnością z 8-letnim doświadczeniem zawodowym

Pracodawca wdraża politykę różnorodności w firmie. Jak wynika z wypowiedzi rozmówczyń przedsiębiorstwo realizuje strategię CSR i ESG od 3 lat, z założeniem zwiększenia zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami do 6% w ciągu 4 lat. Obecnie osiągnęli niemal 5,79% zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Kierowniczka ds. komunikacji korporacyjnej podkreślała, że podejmowane działania oparte są na dialogu z interesariuszami, a firma planuje szczegółową strategię na koniec I kwartału 2024 r.

Dodatkowo firma organizuje wydarzenia i inicjatywy związane z różnorodnością oraz uczestniczy w organizowanych wydarzeniach tematycznych i konferencjach. Pracodawca komunikuje swoją politykę zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy, aktywnie korzystając z mediów społecznościowych i współpracując z agencjami PR oraz NGO.

Przedsiębiorstwo nie prowadzi jednak formalnego monitorowania polityki różnorodności. Zespół pracowniczy jest aktywnie zaangażowany w tworzenie i realizację polityki różnorodności, co przynosi wymierne efekty w postaci zwiększonego wskaźnika zatrudnienia i poprawy wizerunku firmy jako przyjaznej różnorodności.

Opis drugi

- Specjalistka ds. różnorodności i włączenia
- Pracowniczka z niepełnosprawnością ze stażem zatrudnienia powyżej 20 lat

Firma realizuje politykę różnorodności od roku 2012. Rozmówczynie podkreślały, że pracowniczki i pracownicy z niepełnosprawnościami uczestniczą w tworzeniu strategii zatrudnieniowej firmy. Prowadzona komunikacja wewnętrzna obejmuje szkolenia i cykl webinarów w tym obszarze. Aktualnie opracowywany jest podręcznik poświęcony tematyce osób z niepełnosprawnościami w miejscu pracy. Firma angażuje się w działania zewnętrzne i udziela w mediach społecznościowych. Prowadzi badania kwartalne monitorujące skuteczność swoich działań.

Działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami obejmują również dostosowanie stanowisk pracy i audyty dostępnościowe. Rzecznik ds. osób niepełnosprawnych jest stałym elementem struktury firmy. Zarówno specjalistka ds. różnorodności, jak i pracowniczka podkreślały równe traktowanie wszystkich kandydatek i kandydatów w trakcie procesu rekrutacji. Ważną częścią dobrych praktyk pracodawcy jest również cyklicznie prowadzony panel dyskusyjny z osobami z niepełnosprawnościami. Firma angażuje się w uświadamianie społeczeństwa o kwestiach niepełnosprawności. Według pracowniczki, pracodawca zapewnia satysfakcjonujące warunki pracy i rozwój zawodowy.

Opis trzeci

- Specjalista ds. HR
- Pracownik z niepełnosprawnością z dwuletnim stażem pracy

Firma od 7 lat realizuje politykę różnorodności, która obejmuje zapisy antydyskryminacyjne i dobre praktyki w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami. Specjalistka ds. HR podkreślała, że procedury dotyczące polityki różnorodności są aktualizowane i uwzględniają potrzeby zarówno pracodawcy, jak i zespołu pracowniczego. Komunikacja wewnętrzna obejmuje szkolenia, spotkania z personelem i regularne odnawianie informacji na temat prowadzonej w firmie polityki różnorodności. Komunikacja zewnętrzna to najczęściej udział w targach pracy i aktywność w mediach społecznościowych. Ponadto, jak zaznaczyły rozmówczynie, pracodawca monitoruje skuteczność swoich działań poprzez badania satysfakcji pracowników i indywidualne z nimi spotkania.

Polityka zatrudniania osób z niepełnosprawnościami obejmuje dostosowanie miejsc pracy i wsparcie w procesie rekrutacji. Firma wprowadziła dodatkowe kwartalne wynagrodzenie dla tej grupy osób. Pracodawca angażuje się w edukację społeczeństwa i innych pracodawców na temat korzyści wynikających z różnorodności w miejscu pracy. Podsumowując, firma podejmuje szerokie działania wewnętrzne i zewnętrzne, aby realizować polityki różnorodności, w tym wsparcie zatrudnieniowe dla osób z niepełnosprawnościami.

Opis czwarty

- Managerka zarządzania różnorodnością i włączeniem, Diversity office
- Pracowniczka z niepełnosprawnością z 5-letnim stażem pracy

Jak opowiadały rozmówczynie, firma wprowadziła politykę różnorodności w 2016 roku. Jej realizacja oparta jest na dialogu z lokalną społecznością, klientkami i klientami oraz partnerami biznesowymi. Polityka obejmuje cały cykl życia pracownika w przedsiębiorstwie i jest powiązana z innymi regulacjami firmy. Wdrożenie strategii różnorodności zostało poparte przez powołanie stanowiska Diversity office oraz Managera ds. zarządzania różnorodnością i włączeniem. Polityka jest na stałe monitorowana. Była zmieniana w 2020 roku, aby dostosować się do aktualnych przepisów.

Kluczową rolę we wdrażaniu w firmie strategii zatrudnieniowej odgrywa komunikacja wewnętrzna. Sieci pracownicze, takie jak sieć Pride, sieć kobiet czy sieć osób z niepełnosprawnościami, organizują różnorodne wydarzenia, które są wspierane przez Managerkę ds. różnorodności i włączenia. Jak wynikało z wypowiedzi managerki i pracowniczki, pracodawca dba również o dobrostan zespołu poprzez organizowane akcje zdrowotne i szkolenia wewnętrzne. W komunikacji zewnętrznej firma angażuje wiele inicjatyw, takich jak badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu, partnerstwo Inclu(vi)sion oraz udział w wydarzeniach branżowych. Pracodawca publikuje również raporty dotyczące ESG i aktywnie korzysta z mediów społecznościowych takich jak LinkedIn.

Managerka zarządzania różnorodnością i włączeniem podkreślała, że w firmie prowadzony jest systematycznie monitoring polityki różnorodności. Obejmuje on badania satysfakcji z pracy pracowniczek i pracowników oraz badania w ramach grupy kapitałowej. Sieci pracownicze również przeprowadzają własne badania w tym obszarze, co dodatkowo wspiera wdrażanie strategii zatrudnieniowej przez pracodawcę.

Na podstawie wypowiedzi zarówno pracowniczki z niepełnosprawnością, jak i managerki należy stwierdzić, że polityka różnorodności wobec osób z niepełnosprawnościami jest integralną częścią strategii całej firmy. Pracodawca współpracuje na co dzień w tym obszarze z organizacjami pozarządowymi i prowadzi szereg działań mających na celu zwiększenie wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.

Rozmówczynie zaznaczyły w swoich wypowiedziach, że najważniejszą dobrą praktyką pracodawcy jest tworzenie otwartego i wspierającego środowiska pracy dla zespołu pracowniczego. Sieci pracownicze odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu kultury firmy i oswojaniu pracowniczek i pracowników z różnorodnością. Działania firmy są godne naśladowania i przyczyniają się do budowania pozytywnej reputacji jako pracodawcy przyjaznego i otwartego na szeroko rozumianą różnorodność.

Opis piąty

- Head of diversity, equity and inclusion (osoba odpowiedzialna za politykę różnorodności w firmie)
- Pracowniczka z niepełnosprawnością z czteroletnim stażem pracy

Strategia zatrudnieniowa firmy, w tym wobec osób z niepełnosprawnościami, jest wdrażana od 2013 roku, a od roku 2006 realizowane jest zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami. Jak wynika z wypowiedzi jednej z rozmówczyń, wskaźnik zatrudnienia

osób z niepełnosprawnościami kształtował się w roku 2023 na poziomie 7,5%. W przedsiębiorstwie istnieje dedykowany personel odpowiedzialny za wdrażanie polityki różnorodności przez pracodawcę w poszczególnych obszarach.

Pracownicza wskazywała, że firma organizuje wiele wydarzeń i inicjatyw dotyczących różnorodności, np. Prode Month czy Dzień osób z niepełnosprawnościami. Ponadto podkreślała, że nowe/nowi pracowniczki i pracownicy wprowadzani są w politykę różnorodności od momentu rekrutacji, a informacje na ten temat są dostępne na różnych etapach ich ścieżki zawodowej, z uwzględnieniem offboardingu.

Warto podkreślić, że pracodawca prowadzi aktywną komunikację zewnętrzną za pomocą pracy, branżowych portali społecznościowych (np. LinkedIn) oraz udziału w konferencjach. Firma regularnie monitoruje działania związane z różnorodnością, prowadząc badania satysfakcji pracowników i pracowniczek. Procesy monitorowania i oceny są prowadzone cyklicznie, co pozwala na bieżącą analizę i poprawę działań w obszarze realizowanej na co dzień przez pracodawcę strategii zatrudnieniowej i okołozatrudnieniowej wobec osób z niepełnosprawnościami.

Jak zaznaczały w swoich wypowiedziach rozmówczynie, firma stosuje całościowe podejście do różnorodności i prezentuje otwartą kulturę organizacyjną. Kadra kierownicza jest w tych obszarach edukowana, a procedury zatrudniania osób z niepełnosprawnościami są przemyślane i skuteczne, o czym świadczy wysoki i wspomniany wcześniej wskaźnik zatrudnienia tej grupy osób.

Wnioski z badania

Z przeprowadzonego badania wynika, że większość pracodawców nie ma wypracowanej konkretnej strategii dotyczącej różnorodności, w tym specjalnych działań skierowanych dla osób z niepełnosprawnościami. Osoby z niepełnosprawnościami w strategiach, które firmy posiadają, są zazwyczaj elementem większej całości zespołu różnorodnego i nie są w żaden sposób wyodrębnione działania kierowane do tej grupy.

Większość firm nie informuje publicznie o swojej **polityce różnorodności**, w tym w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami. To sprawia, że dokumenty na ten temat są dostępne głównie dla wewnętrznego użytku pracowniczek i pracowników. Komunikacja na temat różnorodności częściej jest domeną dużych przedsiębiorstw, działających na rynku od wielu lat i posiadających kapitał zagraniczny.

Mniejsze firmy, obecne na rynku stosunkowo krótko, odgrywały marginalną rolę w aspekcie realizowania strategii zatrudnieniowych wobec osób z niepełnosprawnościami. Podmioty te nie posiadały dokumentów polityki różnorodności.

Firmy, które deklarują posiadanie polityki różnorodności lub informują o niej na swoich stronach i w mediach społecznościowych, nierzadko nie zdają sobie sprawy z istoty wdrażania konkretnych działań na rzecz różnorodności. Problemy wynikają z braku wiedzy na temat sposobów realizacji takich działań, jak dostosowanie miejsca pracy czy przygotowanie zespołu na przyjęcie osób z niepełnosprawnościami. Dodatkowo wciąż widoczna jest stereotypizacja i dystans wobec różnorodności. Pomimo bardzo lakonicznego i niekonkretnego charakteru opisów, zidentyfikowane w badaniu dokumenty określone były kodeksami etyki, strategiami czy politykami przedsiębiorstw. Najwięcej

treści w obszarze różnorodności zostało poświęcone procesowi rekrutacji – najczęściej również w sposób dość ogólny. Ponadto pracodawcy zwracali uwagę na osoby z niepełnosprawnościami przede wszystkim **jako część różnorodnego zespołu pracowniczego firmy (80%) oraz w odniesieniu do sposobu zgłaszania nieprawidłowości w zakresie przestrzegania polityki różnorodności (71%)**. Pozostałe obszary działań w obszarze pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami były dostrzegane sporadycznie. Zakres przyjmowanych dokumentów pokazywał, że pracodawcy nie rozpatrują zazwyczaj osób z niepełnosprawnościami również z perspektywy kształtowanych łańcuchów dostaw oraz ich potencjalnych klientek i klientów.

Pracodawcy mający dokument polityki różnorodności częściej komunikowali i realizowali więcej działań w obszarze strategii zatrudnieniowych osób z niepełnosprawnościami w porównaniu do pracodawców, którzy takiego dokumentu nie posiadali, ale informowali o podejmowanych na co dzień z zakresu różnorodności inicjatywach. 56% pracodawców z pierwszej grupy i 80% z drugiej nie realizowało żadnych działań z zakresu różnorodności w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami.

Trzeba również zaznaczyć, że **pracodawcy zainteresowani wdrożeniem dobrych praktyk z zakresu realizowanej w firmie polityki różnorodności pozostawali nimi zainteresowani jedynie na poziomie deklaratywnym**.

Pracodawcy nie posiadający dokumentu polityki różnorodności pozostawiali zainteresowani wdrożeniem go w stopniu ograniczonym lub żadnym. Zarówno pracodawcy zainteresowani wdrożeniem dobrych praktyk, jak i ci, którzy takiego zainteresowania nie przejawiali, nie szukali wsparcia zewnętrznego i nie zamierzali z tego tytułu ponosić dodatkowych nakładów finansowych. **Pracodawcy niemający dokumentu polityki różnorodności deklarowali brak potrzeby jego opracowania**.

Dokumenty opisujące realizowaną w firmach politykę różnorodności najczęściej nie były komunikowane przez pracodawcę na zewnątrz. Możliwość zapoznania się z nimi miały jedynie osoby zatrudnione. W zdecydowanej większości osoba zainteresowana pracą u danego pracodawcy mogła zapoznać się z dokumentem dopiero po formalnym rozpoczęciu pracy.

Podsumowując, tylko niewielka część pracodawców opisywała w dokumencie realizowaną politykę różnorodności w sposób kompleksowy i szczegółowy. Podmioty z tej grupy realizowały też zazwyczaj dobre praktyki w obszarze strategii zatrudnieniowych osób z niepełnosprawnościami. Za dobre praktyki pracodawców realizowanych w obszarze różnorodności, w tym dotyczących osób z niepełnosprawnościami uznać należy m.in.: programy wewnętrzne, w których udział brały/brali pracowniczki i pracownicy z niepełnosprawnościami, szkolenia przygotowujące do zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami dedykowane poszczególnym grupom pracowniczym (np. kadra menadżerska, dział HR), programy stażowe, dostosowanie miejsca i stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, współpraca międzysektorowa czy szczegółowe informowanie (zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne) o podejmowanych w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami działaniach.

Rekomendacje z badania

W wyniku realizacji badania przygotowano rekomendacje dla pracodawców w zakresie kształtowania różnorodnego środowiska pracy, w tym przy udziale pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami:

1. Pracodawcy nieposiadający obecnie polityki różnorodności lub zatrudnieniowej powinni dołożyć wszelkich starań, by takie **dokumenty przygotować oraz wdrażać w sposób celowy i planowany założenia tych polityk**. Biorąc pod uwagę specyfikę zagadnień, których przedmiotowy dokument dotyczy, rekomendujemy wykorzystanie w procesie przygotowania polityk różnorodności lub zatrudnieniowych **modelu partycypacyjnego**, w którym przygotowanie dokumentu poprzedzają konsultacje z zespołem, którego ww. polityka dotyczy. Osoby te mogą np. w ramach grup warsztatowych uczestniczyć również w przygotowaniu samego dokumentu.
2. Pracodawcy posiadający politykę różnorodności lub zatrudnieniową powinni wykorzystywać je jako **ważny element komunikacji zewnętrznej i budowania wizerunku** przyjaznego i otwartego pracodawcy. W tym celu niezbędne jest publikowanie ww. dokumentów na stronach internetowych pracodawców.
3. Przedmiotowe dokumenty, poza deklaracjami otwartości na różne grupy pracownicze, powinny zawierać **konkretne działania i sposoby monitorowania ich efektów**. Na szczególną uwagę w tym obszarze zasługuje właściwe wyznaczenie początkowego etapu działań różnorodnościowych – od etapu rekrutacji, przez działania adaptacyjne, do działań ukierunkowanych na utrzymanie zatrudnienia.
4. Istotnym elementem wdrażania polityki różnorodności jest **również transparentna polityka komunikacji tych działań**. Warto, by była realizowana zarówno wewnątrz organizacji do pracowniczek i pracowników już zatrudnionych, jak i na zewnątrz – do potencjalnych kandydatek i kandydatów do pracy oraz innych interesariuszy i partnerów biznesowych i instytucjonalnych.
5. Pracodawcom deklarującym obecnie brak zainteresowania wdrażaniem polityki różnorodności czy zatrudniania rekomendujemy **przeprowadzenie badania wśród obecnego zespołu pracowniczego oraz osób aplikujących na ogłoszenia o pracę (np. w ramach badania *candidate experience*) weryfikującego**, na ile kwestia różnorodności i otwartego komunikowania wartości i działań, jakie pracodawcy realizują w tym obszarze są istotne dla tych osób. Pozyskanie informacji w tym zakresie może być istotną przesłanką do podjęcia ostatecznej decyzji o potrzebie opracowania i wdrożenia tego typu polityki w firmie.
6. Pracodawcy powinni podejmować **działania edukacyjne i informacyjno-promocyjne związane z promocją różnorodności i metod jej wdrażania** na różnych etapach rekrutacji i zatrudniania. Działania powinny być zindywidualizowane i dostosowane do potrzeb poszczególnych grup odbiorców. Na szczególną uwagę zasługuje kadra managerska, specjalistki i specjaliści ds. rekrutacji, szkoleń oraz adaptacji, BHP – tj. wszystkie osoby odpowiedzialne za kształtowanie polityki zatrudnieniowej, organizację i prowadzenie procesów rekrutacyjnych i adaptacyjnych.
7. Ważnym elementem wdrażania polityki różnorodności i zatrudniania jest ich monitorowanie i ewaluacja. W ocenę skuteczności prowadzonych w tych obszarach

działań powinni być zaangażowani również pracowniczki i pracownicy. Do tego celu można wykorzystać **cykliczne badania satysfakcji czy oceny pracy**.

8. **Istotną rolę inicjującą i monitorującą działania w obszarze różnorodności u pracodawców mogą pełnić związki zawodowe.** Podmioty te mają kompetencje i uprawnienia do wpływania na politykę i programy przyjmowane u pracodawcy.
9. **Organizacje pracodawców** w ramach działań prowadzonych dla swoich członków powinny **zintensyfikować działania edukacyjne i promujące wdrażanie polityki różnorodności i zatrudniania osób z niepełnosprawnościami**. W tym celu można zsięciować i wykorzystać *know-how* współpracujących w obszarze rynku pracy NGO.
10. Pracodawcy zainteresowani przyjęciem polityki różnorodności i opracowaniem konkretnych programów wspierających różnorodność i zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami, wskazujący brak niezbędnego przygotowania i wiedzy w tych obszarach **powinni rozważyć możliwość nawiązania współpracy z NGO specjalizującymi się w wspieraniu procesów rekrutacyjnych i zatrudnieniowych tej grupy osób**. Do możliwych form współpracy zaliczyć należy:
 - różne formy doradztwa,
 - szkolenia i warsztaty dla różnych grup pracowniczych,
 - analizy dotychczasowych programów, polityk odnoszących się do zatrudniania i zarządzania zespołem,
 - przygotowanie we współpracy z zespołem pracodawcy polityki różnorodności, zatrudniania,
 - przeprowadzenie badania kultury organizacyjnej wśród zespołu pracowniczego, na podstawie którego możliwe będzie dokonanie oceny dotychczasowych rozwiązań i przygotowanie rekomendacji dotyczących dalszych działań.

Przedstawiony zakres rekomendacji dostosowano do zróżnicowanego profilu pracodawców oraz innych interesariuszy rynku pracy. Dla wszystkich typów podmiotów przewidziano działania upowszechniające i informacyjne w zakresie prowadzonego badania i wyników z niego płynących.

Projektowanie różnorodnego miejsca pracy

Podsumowując, pracodawcy realizujący bądź planujący realizować politykę różnorodności swojej firmy, ukierunkowaną na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami, powinni projektować ją w taki sposób, aby była ona możliwie jak najbardziej efektywna i przekładała się na praktyczne działania przedsiębiorstwa w tym obszarze. Tym bardziej należy zwrócić uwagę, że wsparcie udzielane pracowniczkom i pracownikom z niepełnosprawnościami powinno zachodzić na każdym etapie ich zatrudniania. Aby było to możliwe zaleca się wprowadzenie na stałe badań satysfakcji z pracy i monitorowania wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.

Ponadto, pracodawcy muszą wyjść niejako na zewnątrz – edukować się, podejmować współpracę z innymi podmiotami (w tym z organizacjami pozarządowymi i pozostałymi pracodawcami), ale też upowszechniać wiedzę i prowadzić dialogi z zakresu realnych korzyści wynikających z zatrudniania osób z niepełnosprawnościami.

Jak pokazuje doświadczenie pracodawców z dobrymi praktykami w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, skutecznymi działaniami przyczyniającymi się do jakościowego wsparcia tej grupy osób są: szkolenia dotyczące specyfiki zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, staże, dostosowane do potrzeb osoby z niepełnosprawnością miejsce pracy, ale także szeroko rozumiana współpraca międzysektorowa oraz jasny (wewnętrzny i zewnętrzny) przekaz informacji na temat podejmowanych przez pracodawcę w tym obszarze działań. Sytuacją idealną i najbardziej w tym sensie korzystną dla powodzenia realizowania efektywnej polityki różnorodności byłoby, gdyby wszystkie wymienione powyżej formy wsparcia mogły u danego pracodawcy zachodzić i opiekuwać całościowo potrzeby różnorodnego zespołu pracowniczego. Firmy muszą zrozumieć, że różnorodność to nie tylko kwestia etyki, ale również ważny element strategii biznesowej, który może przyczynić się do rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa.

Finansowanie

Badanie prowadzono w ramach projektu pt. „Strategie zatrudnieniowe pracodawców prywatnych w Polsce” dofinansowanego ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, nr umowy BEA/000066/BF/D z dnia 05.04.2023 r.

Bibliografia

- Andrejczuk M., *Nieobecni na rynku pracy: zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami wyzwaniem dla biznesu*, Warszawa, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2013
- Annual review 2021, EFRAG, [dostęp z dnia: 26.01.2023]
- Daniłowska S., Gawska A., Tatko A., *Jak kształtują swoją karierę zawodową niepracujące osoby z niepełnosprawnościami?*, Fundacja Aktywizacja, 2023
- Barczyński A., Radecki P., *Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych*, Warszawa, 2008
- Daniłowska S., Gawska A., *Co pracodawcy w Polsce myślą o zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami?*, Warszawa, Fundacja Aktywizacja, 2023
- EKSMOoN, *Kwartalne zestawienie danych o liczbie osób niepełnosprawnych na podstawie orzeczeń o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności*, 2021, 2022
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, Parlament Europejski, Rada Europy, [dostęp z dnia: 02.01.2024]
- Wskaźnik zatrudnienia 2022, GUS, BAEL, [dostęp z dnia: 20.02.2023]
- GUS, *Narodowy Spis Powszechny*, Warszawa, 2011
- GUS, *Narodowy Spis Powszechny*, Warszawa, 2021
- GUS, *Osoby niepełnosprawne w 2019 roku*, Warszawa, 2019
- Krasoń Ł., *Strategie 2050 Pełnoprawni: Osoby z niepełnosprawnościami i ich opiekunowie*, Instytut Strategie 2050

Na koniec lipca w ZUS wzrosła liczba płatników składek i ubezpieczonych, Prawo.pl, [dostęp z dnia: 03.01.2024]

Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań, Warszawa, 2021

NIK, *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych przez powiatowe urzędy pracy*, Warszawa, 2021

Słownik HR, *Definicja słowa offboarding*, [dostęp z dnia 29.01.2024]

Strategia na rzecz Osób z niepełnosprawnościami 2021–2030, [dostęp z dnia: 12.03.2024]

World Economic Forum, *The global risks report 2022 17th edition, insight report*, 2022